

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIKLARI KURUM
MÜDÜRLERİNE YÖNELİK ÖĞRETİMSEL
LİDERLİK ALGILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

A.Yeşim OĞUZER

İstanbul
Ekim-2021

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
ÇALIŞTIKLARI KURUM MÜDÜRLERİNE YÖNELİK
ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK ALGILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

A. Yeşim OĞUZER

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Pınar MERT

İstanbul
Ekim-2021

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Pınar MERT

Üye Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Üye Dr. Öğr. Üyesi Şebnem YAZICI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Metin TOPRAK
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurum müdürlerine yönelik öğretimsel liderlik algıları” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Aysel Yeşim OĞUZER

ÖN SÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Pınar Mert'e, eğitim alanında dersleriyle bize vizyon katan ve tez konumu belirlememde ilham kaynağım olan çok değerli hocamız Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ'a, okul yöneticiliğinde bir dönem beraber çalıştığım ve çalışmalarlarıyla , tecrbesiyle, bilgisiyle öğretim lideri okul müdürü vasfına örneği teşkil eden ve yüksek lisansa başlama sürecinde desteğini her daim hissettiğim Kurum müdürüm Abdülkadir KORKMAZ'a lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen sevgili annem Nihal OĞUZER, babam İbrahim Ergun OĞUZER kardeşim Nur OĞUZER'e teşekkürlerimi sunarım.

**Aysel Yeşim
OĞUZER
İstanbul-2021**

ÖZET

ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIKLARI KURUM MÜDÜRLERİNE
YÖNELİK ÖĞRETİMSEL LİDERLİK ALGILARI

Aysel Yeşim OĞUZER

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Pınar MERT

Ekim, 2021 – 161 + x Sayfa

Çalışmanın amacı Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderlik rollerini nasıl gerçekleştirdiklerini, öğretimsel lider de bulunması gereken özelliklerin neler olduğunu, öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin okul iklimi, öğretmen ve öğrenci başarısı, eğitim ve öğretim sürecini yönetme üzerindeki etkilerinin neler olduğunu, öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştiren okul müdürlerinin karşılaştıkları engellerin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri üzerinden etkili okullarda öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün rolleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada nitel araştırma modellerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Avrupa yakası Silivri, Fatih, Küçükçekmece, Beşiktaş, Esenyurt, Gaziosmanpaşa, Eyüp ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan Anadolu liselerinde görev yapan 30 öğretmenden oluşmuştur. Veri toplama araçlarından biri olan görüşme yöntemi ile araştırmaya katılan kişilerden veriler toplanılmıştır. Her katılımcı ile ilgili yapılan görüşmeler 30 dakika içerisinde tamamlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak bu araştırmada kullanılmıştır. Görüşme formundan elde edilen bilgiler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmaya göre bir öğretimsel liderin kendini geliştiren, bilgiyi aktaran, yenilikçi, inisiyatif alabilen, hayat boyu öğrenmeyi ve çağdaş eğitimi savunan, paydaşlarına rehberlik yapabilen bir lider olarak okul iklimini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim liderliğini gerçekleştiren okul müdürünün paydaşlara güven sağlayan, paydaş motivasyonunu yükselten, rol model olan, adaletli olan, etkinlikler planlayan, çalışkan olan, iyi bir dinleyici olan gibi özellikleri

olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucu ise öğretimsel lider olan okul müdürünün öğrencilerin akademik başarı üzerinde etkili olduğu, okul müdürlerinin okulunda liderlik özelliğini gösterirken kadro yetersizliği, mevzuat, kendini yenilemeyen paydaş varlığı, bürokratik engeller, ğrenci sayılarının fazlalığı gibi birtakım sorunlarla karşılaştığı tespit edilmiştir. Öğretim lideri olan okul müdürünün hizmet içi seminerlere ve faaliyetlere destek olarak öğretmenleri mesleki gelişimlere katkı sağladığı ,ders takibi, toplantılarda geri dönüt yaparak denetleme ve değerlendirme işlevini yerine getirdiği, adalet duygusuyla hareket edip öğretmenlerle olumlu iletişim kurarak öğretmenlerin beklentilerinin karşıladığını, sosyal ve kültürel faaliyetlerin geliştirmek için proje ve eğitimlere önem vererek buldukları okulun vizyon ve misyonuna katkı sağladıklarını, okulun fiziki mekanlarını geliştirerek işbirliği içerisinde çalışmaları destekleyici tavırla öğretmenlere gerekli imkan ve ortam sağladıklarını öğretmenlerle olumlu iletişimi gerçekleştirdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. ğretimsel lideri olan okul müdürünün liderlik vasfını okullarında gerçekleştirmek için eğitim politikasının şeffaf ve yenilikçi olmasının son derece önemli olduğu da araştırmamızın diğer bir sonucudur. Araştırmanın sonucunda bir öneri olarak ğretim liderliğini benimseyen bir okul müdürünün eğitim politikasının liderlik üzerindeki etkisi daha ayrıntılı bir boyutta ele alınabilir.

Anahtar Kelimeler: ğretimsel Lider, Okul Yneticiliği, Etkili Okul, Yönetim

ABSTRACT

**EDUCATIONAL LEADERSHIP PERCEPTIONS OF
TEACHERS WORKING IN ANATOLIAN HIGH SCHOOLS
TOWARDS THE PRINCIPALS OF THE INSTITUTIONS THEY
WORK IN**

Aysel Yeşim OĞUZER

Master, Education Management
Thesis Advisor: Asst. Dr. Pınar MERT
October, 2021 – 161+ x Pages

The aim of the study is focused on how school principals perform their instructional leadership roles in their schools from the perspective of teachers working in Anatolian high schools, what are the characteristics that an instructional leader should have, what are the effects of school principals who have adopted instructional leadership on school climate, teacher and student success, education and training process management, what are the obstacles faced by school principals who fulfill their roles. It has been tried to determine the roles of the school principal who has adopted the instructional leadership in effective schools through the opinions of the teachers working in Anatolian high schools. In this study, the interview method, one of the qualitative research models, was used. The universe of the research consisted of 30 teachers working in Anatolian high schools within the Ministry of National Education in the European side of Istanbul in the 2020-2021 academic year in Silivri, Fatih, Küçükçekmece, Beşiktaş, Esenyurt, Gaziosmanpaşa, Eyüp districts. Data were collected from the people who participated in the research with the interview method, which is one of the data collection tools. Semi-structured interview form was used as a data collection tool in this study. Semi-structured interview technique has been preferred because it has a certain flexibility and standard and systematically provides comparative information. (Turnuklu, 2000). In the research, the questions to be directed to the individual without leaving the subject and field to be researched were prepared in advance and were preferred as a method for obtaining in-depth information with additional questions. (Yıldırım, Simsek 2016). The information obtained from the interview form was analyzed by content analysis. According to the research, it has been concluded that an instructional leader positively affects the

school climate as a leader who develops himself, transfers knowledge, is innovative, can take initiative, advocates lifelong learning and contemporary education, and can guide his stakeholders. It has been concluded that the school principal, who realizes the teaching leadership, has characteristics such as providing trust to the stakeholders, increasing the motivation of the stakeholders, being a role model, being fair, planning activities, being hardworking, and being a good listener. Another result of the research is that the school principal, who is the instructional leader, has an effect on the academic success of the students, while the school principals show leadership in their school, they encounter some problems such as lack of staff, existing legislation, the existence of non-renewing stakeholders, bureaucratic obstacles, and the excess number of students. The principal of the school contributes to the professional development of the teachers by supporting the in-service seminars and activities, follows the lessons, performs the function of supervision and evaluation by giving feedback at the meetings, acts with a sense of justice and communicates positively with the teachers and meets the expectations of the teachers, and participates in projects and trainings to develop social and cultural activities. They give importance to the vision and mission of the school they are in, they contribute to the vision and mission of the school, they develop the physical spaces of the school and provide the necessary opportunity and environment to the teachers with a supportive attitude. It was concluded that the students had positive communication with the teachers. Another result of our research is that it is extremely important that the education policy be transparent and innovative in order to realize the leadership quality of the school principal, who is the instructional leader. As a result of the research, the effect of the education policy of a school principal who adopts instructional leadership as a suggestion can be discussed in more detail.

Keywords: Instructional Leader, School Administration, Effective School, Management

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Problem Cümlesi ve Alt Problemler.....	6
1.4. Araştırmanın Önemi.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	9
1.6. Sayılıtlar.....	10
1.7. Tanımlar.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	12
2.1. Liderlik Kavramı.....	12
2.1.1. Liderliğin Tanımı	12
2.1.2. Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreci.....	13
2.1.3. Liderliğin Özellikleri.....	15
2.1.4. Liderlik Tarzları	18
2.2. Öğretimsel Liderlik Kavramı.....	31
2.2.1. Öğretimsel Liderlik.....	31

2.2.2. Öğretimsel Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreci	33
2.2.3. Öğretimsel Liderin Özellikleri.....	34
2.2.4. Öğretimsel liderlik Davranış Boyutları.....	37
2.2.4.1. Okulun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi.....	40
2.2.4.1.1. Okulun Vizyon ve Misyonunun Belirlenmesi.....	40
2.2.4.1.2. Okul ve Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi.....	41
2.2.4.1.3. Okulun ve Eğitimin Amaçlarının Paylaşılması.....	41
2.2.4.2. Okul Programının ve Öğrenmenin Yönetimi.....	41
2.2.4.2.1. Okulun Eğitim Programının Oluşturulması.....	42
2.2.4.2.2. Programlar Arasında Koordinasyonun Sağlanması.....	42
2.2.4.2.3. Programla İlgili Materyallerin Sağlanması.....	42
2.2.4.2.4. Program Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	42
2.2.4.2.5. Okul Programının Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi.....	43
2.2.4.2.6. Okulda Geçen Zamanın Etkili Yönetilmesi.....	43
2.2.4.3. Okul Gelişiminin Değerlendirilmesi.....	43
2.2.4.3.1. Öğrenme Sürecinin Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi.....	43
2.2.4.3.2. Öğrencilerle Yakın Temas Halinde Olunması.....	44
2.2.4.3.3. Öğrenci Gelişiminin ve Başarısının Sürekli İzlenmesi.....	44
2.2.4.3.4. Okul Başarısı Hakkında İlgililerin Bilgilendirilmesi.....	45
2.2.4.4. Okul Kadrosunun Geliştirilmesi.....	45
2.2.4.4.1. Müdürün Okul Kadrosu İçin Bir Model Olması.....	45
2.2.4.4.2. Öğretmenlerin İhtiyaç Duyduğu Kaynakların Sağlanması.....	45
2.2.4.4.3. Okul Kadrosunun Performansının Değerlendirilmesi.....	46
2.2.4.4.4. Öğretmenlerle Sürekli İletişim Halinde Olunması.....	46
2.2.4.4.5. Öğretmenlere Mesleki Gelişme Fırsatları Hazırlanması.....	47
2.2.4.4.6. Öğretmenler Arasında Bilgi Paylaşımının Sağlanması.....	47
2.2.4.4.7. Çalışanların Başarılarının Ödüllendirilmesi.....	47
2.2.4.5. Okul İkliminin Kültürü ve Önemi.....	47
2.2.4.5.1. Paylaşma ve Güvene Dayalı Öğrenme İklimi Oluşturulması.....	48
2.2.4.5.2. Örgütsel Çatışmaların Etkili Bir Biçimde Yönetilmesi.....	48
2.2.4.5.3. Okulda Takım Ruhu ve Biz Anlayışının Yerleştirilmesi.....	49
2.2.4.5.4. Örgütsel Değişmenin Başlatılması ve Yönetilmesi.....	49
2.2.4.6. Okul Çevresinin Yönetimi.....	49
2.2.4.6.1. Çevrenin Okula Katılım ve Desteğinin Sağlanması.....	49

2.2.4.6.2. Ailenin Okula Katılım ve Desteğinin Sağlanması.....	49
2.3. Okul Yöneticiliğinde Öğretimsel Liderlik Kavramı.....	51
2.3.1. Okul Yöneticiliğinin Tanımı.....	51
2.3.2. Okul Yöneticisinin Görevleri.....	52
2.3.3. Okul Yöneticiliğinde Öğretimsel Liderlik.....	55
2.3.4. Öğretimsel Bir Lider Olarak Okul Müdürü.....	58
2.3.5. Öğretimsel Liderlik Rolünü Benimseyen Okul Müdürlerini Sınırlayan E....	62
2.3.6. Öğretimsel Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	65
2.3.6.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	65
2.3.6.2 .Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	75
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	75
3.1. Araştırmanın Modeli	75
3.2. Araştırma Grubu.....	75
3.3. Veri Toplama Araçları	77
3.4. Verilerin Analizi	78
3.5. Verilerin Geçerlilik Güvenilirlik.....	78
3.6. Araştırmada Etiklik.....	79
3.7. Araştırmacının Rolü.....	80
3.8. Araştırmacıyı Sınırlayan Etkenler.....	81
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	82
ARAŞTIRMA BULGULARI	82
BEŞİNCİ BÖLÜM	
TARTIŞMA, SONUÇ, ÖNERİLER	121
5.1. Tartışma.....	121
5.2. Sonuç.....	132
5.3. Öneriler.....	139

KAYNAKÇA	140
EKLER	153
ÖZGEÇMİŞ	161



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Katılımcıya Ait Demografik Bilgiler.....	76
Tablo 4.1: Öğretimsel Liderliğin Tanımı İle İlgili Kodlar ,Temalar, Frekans Değerleri....	82
Tablo 4.2: Okul Müdürünün Okul İklimine Etkisiyle İlgili Kod, Tema, Frekans Değeri...	84
Tablo 4.3: Okul Müdürünün Liderlik Özelliği ile İlgili Kod, Tema, Frekans Değerleri...	87
Tablo 4.4: Okul Müdürünün Öğrencinin Akademik Başarısı Üzerindeki Etkisiyle İlgili Kod ,Tema, Frekans Değerleri.....	91
Tablo 4.5: Okul Müdürünün Öğrencinin Akademik Başarısı Üzerindeki Etkisi İle İlgili Frekans Değerleri.....	92
Tablo 4.6: Öğretmenlerin Beklentileri İle İlgili Kodlar ,Temalar Ve Frekans Değerleri.	93
Tablo 4.7: Müdürün Karşılaştığı Sorunlar İle İlgili Kod Tema Frekans Değerleri.....	97
Tablo 4.8: Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar İle İlgili Kod, Tema, Frekans Değerleri.....	101
Tablo 4.9: Okul Müdürünün Değerlendirme Denetleme İşlevine Ait Kod, Tema, Frekans Değerleri.....	103
Tablo 4.10: Eğitim Politikasının Öğretim Liderliğine Etkisine Dair Kod, Tema, Frekans Değerleri.....	106
Tablo 4.11: Okul Vizyon , Misyon Çalışmalarına Yönelik Kod, Tema, Frekans Değeri	109
Tablo 4.12: Öğretmene Gerekli Ortam , İmkamı Sağlamak İçin Yaptığı Çalışmalara Dair Kod, Tema, Frekans Değerleri.....	113
Tablo 4.13: Okul Müdürlerinin Öğretmenlerle Olan İlişkilerine Dair Kod, Tema Frekans Değerleri.....	117

KISALTMALAR LİSTESİ

Meb	: Milli Eğitim Bakanlığı
Akt	: Aktaran
Çev	: Çeviren
Ed	: Editör
Sf	: Sayfa
Vd	: Ve Diğerleri
K1	: Katılımcı 1
Diğ	: Diğerleri



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıltıları, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmada kullanılan tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem

Bir toplumun gelişmişlik seviyesi o toplumu oluşturan bireylerin eğitim ve öğretime verdiği değerle yakından ilgilidir. 21. yüzyıla gelindiğinde dünyada ekonomik, teknolojik, sosyal, toplumsal, kültürel, siyasal gibi pek çok alanda yenilikler ve değişimler süre gelmiştir. Bir toplumun bu değişikliklere ayak uydurabilmesi için eğitilmiş, nitelikli, kaliteli, araştıran, sorgulayan, düşünen bireyler yetiştirmesi gerekir. Böylelikle toplum yetiştirdiği eğitilmiş bireylerle varlığını sürdürmeye devam edecektir.

Eğitim, bir ülkenin bilimsel, ekonomik, sosyal, kültürel yapısına katkı sunan en önemli unsurların başında gelir. Yirminci yüzyıl sonlarına gelindiğinde dünyada meydana gelen değişimler neticesinde bilim ve teknolojik alanda birtakım gelişmeler yaşanmış, bilgi hızla çoğalmış ve akabinde küreselleşme olgusunu beraberinde getirmiştir. Küreselleşen dünyada bilgi etkin bir araç haline gelmiş ve eğitimin değeri artmıştır. Eğitim, toplumun vazgeçilmez sermayesi olan insanı bilgi ve beceri ile donatıp geleceğini güvenli hale getirme girişimidir. Dünyadaki bütün ülkelerin sosyal, tarihsel, kültürel, ekonomik alanda sahip olduğu tecrübe ve bilgiler eğitim sistemlerinin özelliklerini belirlemek ve işleyiş bakımından eğitim sistemini etkilemektedir. Birey eğitim sistemi içerisinde daha yenilikçi, yaratıcı, üreten olurken sürecin sonunda hem bireysel hem de toplumsal yararlar ortaya çıkarır. Eğitilmiş insan; değişime açık bir şekilde yakın çevresinde olup bitenleri daha iyi gözlemleyen, gözlemlediklerini analiz, sentez ve değerlendirme süzgecinden geçirip yaratıcı özgün düşünceler ortaya koyabilir (Gediklioğlu, 2015:2).

Eğitim sistemi içerisinde eğitim örgütü olarak nitelendirilen okul; sayısı, görevi ve özelliğinden dolayı önem arz etmektedir. Eğitim sisteminin stratejik yönünü vurgulayan okulun halk ile ilişkisi çok fazla olup ve içinde halka açık bir iletişim rolü bulunan önemli bir sosyal örgüttür (İlgar, 2005:91). İnsanları hayattaki sosyal rollere hazırlayan okul, toplumda oluşan rol dağılımından da etkilenmiştir. Okul bazı insanlara göre bir örgüt, bazılarında göre aile, bazılarında göre işletme yeri, bazılarında

göre de bir insan topluluğu olarak vurgulanmıştır (Şişman, vd., 2007:26). Eğitim sistemine bakıldığında okul bu sistemin önemli bir alt parçasıdır. Okul başarısı demek eğitim başarısı demektir. Okul örgütü içerisinde yer alan paydaşları yöneten okul müdürüdür. Böylelikle bir okul müdürünün başarısı hem okulun hem de eğitimin başarısı olarak söylenebilir. Bu durumda sistemin kilit ismi okul müdürüdür. Bu bağlamda müdürün motivasyonu çok önemlidir(Açıkalin, vd., 2007:76).

Okul yönetimine yön veren okul yöneticilerinin görevleri okulda hazırlanan amaçlara uygun olarak okul ortamındaki insan ve madde kaynaklarını verimli ve bilinçli bir şekilde kullanmaları gerekir (Taymaz, 2009:57-60). Mükemmel bir okulun oluşmasında müdürün etkisi önemlidir. Müdürde bulunan yöneticilik yeteneği sınıflardaki eğitsel gelişme için önemli olmakla birlikte bir okulun bütün başarısını etkilemektedir. Okul ortamındaki öğrenme etkinliklerinin varlığı, öğretmen bağlılığı, öğrenci ve öğretmen başarısı, profesyonellik bilinci öğretmenlerin moralini etkileyen olgu okulu yöneten müdürün liderlik becerisiyle ilgilidir. Eğer bir okul öğrenci merkezli olup toplumdaki yeniliğe açıksa öğrenci yeteneklerini ortaya çıkarıp onları sergilemede destek verip mükemmeliyetçi bir görüşle okulun başarısını arttırıyorsa bu durum okulu yöneten okul müdürünün sergilediği liderlikteki başarısının anahtarı olduğu söylenebilir (Anderson, 1991:19-21).

21. yüzyılda okul müdürlerinin davranışları, rolleri, görevleri ve toplum beklentisi her geçen gün daha karmaşık bir durum halini alır. Toplumdaki hızlı değişimlere bağlı olarak okulları başarıya götürecek yöneticilerin okulu ve paydaşlarını çok iyi bilip, onları tanıyıp, toplumu anlayıp okul başarısı için liderlik yapıp kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Bartell ve Birch,1995:28-31). Okulun gerçekleştirmek istediği amaçlar doğrultusunda okul yöneticisi etkili bir yönetim sağlayabilmek için liderlik özelliklerini bulundurması gerekmektedir. Çağdaş yönetim anlayışında eğitim yöneticisinin liderlik rolleri belirginleşmeye çalışılmıştır. Bir okul müdürü okulda etkili olabilmesi için bir lider olarak faaliyette bulunması gerekmektedir (Korkmaz, Çelebi, Yücel, 2015:68). Okul yönetiminde liderlik, öğretmenler, denetçiler, müfettişler, yöneticiler tarafından okulla ilgili durumlarda kullanılan güçler olarak söylenebilir (Sergiovani, 1984:4-13).

Etkili okullar ile ilgili yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin öğretim liderliği üzerinde durulmuştur. Etkili okullarda okul müdürleri eğitim ve öğretim lideri olarak ifade edilmiştir. Böylece eğitim literatürüne öğretim liderliği adı altında yeni bir

kavram girmiştir. Öğretim liderliği tanımı Batılı ülkelerde 1970'li yıllarının sonunda etkili ve başarılı okullar üzerine yapılan çalışmalarda gündeme gelmiştir (Şişman, 2018:49). Öğretimsel liderlik öğrenme ve öğretme süreçlerinin geliştirmekle ilgili olan öğrencilerin akademik başarısını arttıran ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayan bir liderlik olup öğrenme ve öğretme süreçlerine yönelik üst düzey bilgi ve anlayışlı olmaları bir zorunluluktur (Gediklioğlu, 2015:65).

Bush ve Glover'a (2014:1-19) göre bir okul yönetiminde çeşitli liderlik tarzlarının bulunduğunu ancak okul başarısını arttırmada en etkili liderliğin öğretimsel liderlik olduğunu vurgular. Öğretimsel liderlik eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilen bir liderlik olup okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Bu bakımdan öğretimsel liderlik etkili okul çalışmalarında önemli bir yere sahiptir. Öğretimsel liderlik okul müdürünün klasik rollerini değiştirmiştir. Eski liderlik kuramlarında bir okul müdürünün daha çok yönetsel faaliyetleri ön planda çıkarken öğretimsel liderlikte öğretimi geliştirme önem kazanmıştır (Çelik, 2003:7).

Öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini yükseltmek, öğretimin denetimini sağlamak, okul müfredatını kontrol etmek, öğrenci başarısını değerlendirmek gibi öğretim liderliği rollerini benimsemiş bir okul müdürü etkili eğitimi sağlamada önemli bir faktördür (Marks ve Printy, 2003:370-397).

Eğitim sistemimizin önemli bir parçası olan okullarda görevli olan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri okul hedeflerine ulaşma konusunda yardımcıdır. Böylelikle okullar etkili ve verimli örgütler haline gelmeleri sağlanır. Bu durumu başarabilmek için okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini okulda benimsemeleri gerekmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002:266-282). Öğretimsel liderlik davranışlarını benimseyen bir okul yöneticisinin, kendilerini sorumlu hissetmeleri anlamında bir görev tanımı yapılması durumunda öğretimi gerçekleştirmeye yönelik kendilerini daha iyi hissedeceklerdir. Bu sebeple başarılı okullarda yöneticilik yapan okul müdürleri o okullarda öğretme, eğitim ve öğretim konularında güçlü bakış açılarına sahip öğretimsel liderlerdir (Sergiovanni,1991). Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul yöneticisi esas görevlerinin farkına varmalı, öğretmenlerine liderlik yapmalı, öğretimin devamını sağlayıcı önlemler alıp okulun amaçlarını gerçekleştirmelidir (Balcı, 1993:47-68).

Öğretimsel lider, kalitenin eğitim ve öğretimde önemli olduğunun bilerek enerjisini ve bilgisini öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlamasına, öğretim sürecinin iyileştirmeye, okul ortamında kaliteyi arttırmaya yönelik destekleyici ve üretken bir çevre oluşturmayı harcayan lider tipidir. Bu amaca göre öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürü okulda vizyon ve misyon oluşturmak için çaba sarf etmeli, eğitim ve öğretim teknikler konusunda bilgi sahibi olmalı, insan ilişkilerinde beceri sahibi olmalı, paydaşlarıyla empatik bir ilişki içerisine girerek paylaşımcı bir okul kültürü oluşturarak okulun çıktılarını konusunda hesap verebilme özelliğine sahip olmalıdır (Gediklioğlu, 2015:66). Okullarda öğretim liderliğini benimsemiş okul yöneticilerinin okul misyonunun tanımlanması, öğretim programının yönetimi ve olumlu okul ikliminin oluşturulması olmak üzere üç önemli boyutu vardır. (Hallinger, 2007:221-239).

Okul lideri okulda öğretmenlerin gelişimlerinin sağlama, öğrenme zamanının korunma, öğretmenlere inisiyatif kullanma alanları sağlama ve olumlu bir okul iklimi oluşturma işlevlerini içerir. Öğretimsel liderlik etkili öğrenme için öğretmenler, öğrenciler, okul yönetimi, veliler, okulun diğer paydaşlarının dayanışma içerisinde işbirliği içinde birlikte çalışabilecekleri bir okul iklimi oluşturulmasını hedefler. Olumlu iklim oluşturma boyutu diğer iki boyutun ötesinde daha geniş bir içeriğe sahip olup etkili okulların yüksek beklentilerinin olması, gelişmiş kültürünün yaratılması düşüncesini ele alır. Öğretim liderliğini benimsemiş okul müdürünün en önemli sorumluluklarından biri okulun misyonu ile standartlarının uyumlu hale getirmektedir (Gediklioğlu, 2015:67).

Görüldüğü gibi öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin okuldaki eğitim ve öğretimin düzenli şekilde yürütülmesi için çaba sarf eden yönetici liderlerdir. Böylelikle okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirip öğretimsel amaçlara ulaşmada önemli rol oynamaktadır (Korkmaz, Çelebi ve Yücel, 2015:145).

Öğretimsel liderlerin rol ve sorumluluklarını okul müdürlerince gerçekleşip gerçekleşmediği tartışma konusu olmuştur. Temel nokta okul müdürlerinin çalıştıkları kurumda öğretimsel liderliği ne ölçüde hayata geçirdiklerini belirtmek ve öğretimsel liderlik vasıflarına ne kadar sahip olduğunu bilmektir (Gediklioğlu, 2015:68). Okulların yapısı ve bürokratik işleyişler ile okul müdürlerine tanımlanmış yetkiler okul müdürlerin öğretimsel lider olmak için ortaya koyduğu çabalar bazen engellenebilmektedir. Bu durumda etkili öğretimsel liderlik için okuldaki işleyişin

normatif yapının ötesinde paylaşımcı bir kültürle işbirlikçi bir çalışma ortamı sağlayıp okul müdürlerinin görevlerini onların inisiyatif kullanacakları şekilde tekrardan düzenlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ülkemizde lisans eğitim de okul müdürü yetiştirici programların olmayışı, lisansüstü liderlik becerilerinin yeterli düzeyde bireye kazandırılmaması etkili öğretimsel liderlik yetiştirilmesi konusunda karşımızda duran önemli sorunlardandır. Bunun yanında il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, sivil toplum kuruluşları, okulların kendilerince düzenlediği konferanslar ve seminerlerde liderlik konusunda bireye kalıcı bilgi, beceri, tutum kazandırmanın ötesinde kılmaktadır (Gediklioğlu, 2015:67).

Ulusal alan yazınları incelendiğinde öğretim liderliği kavramının hakkında pek çok araştırma yapıldığını ve bu araştırmalarda farklı değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği söylenebilir. Öğretim liderliği alanında yapılan çalışmalarda öğretmen ve okul müdürlerinin öğretim liderliğine yönelik algılarını belirlemeye çalışan çalışmalarla birlikte (Aksoy ve Işık, 2008; Baş ve Yıldırım, 2010; Ergen, 2013, Sağır ve Memişoğlu, 2012), öğretim liderliğinin akademik iyimserlik (Yılmaz ve Kurşun 2015), örgütsel bağlılık (Serin ve Buluç, 2012), okul kültürü (Şahin, 2011) incelendiği araştırmalar mevcuttur.

Öğretim liderliğinin farklı değişkenlerle ilişkisi ortaya konması, kavramın iyi anlaşılması ve okul içerisindeki sağlıklı çıkarımlar yapılması bakımından önem arz etmekle birlikte öğretimsel liderliğin öğrenci ve okul başarısı üzerinde bir bütün halinde okul gelişimiyle ilgili ilişkisinin incelenmesi de okul amaçlarının daha etkili gerçekleştirmesine katkı sağlanması bakımından önemlidir (Güçlü ve Koşar, 2020:67).

Başka çalışmalarda öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sürdürmesinde öğretim merkezli bir kültürün oluşmasında etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Blase ve Blase, 1999 akt Güçlü ve Koşar, 2020).

Öğretimsel liderlik konusunda hem ulusal hem de uluslar arası yazın çalışmalarına bakıldığında birçok araştırma bulunmaktadır. Öğretim liderliği kavramının okulda yapılan eğitim ve öğretimin geliştirilmesini okulda öğrenme ortamının sağlanması öğrenci öğrenmenin artırılması gibi okul için önemli olan unsurlarla bağlantılı olması gerek araştırmalarda gerekse tartışmalarda güncelliği korumaktadır (Şişman, 2002:96).

Bu araştırmada, Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderlik rollerini nasıl gerçekleştirdiklerini, öğretimsel liderde bulunması gereken özelliklerin neler olduğunu, öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin okul iklimi, ğretmen ve ğrenci başarısı, eğitim ve ğretim sürecini yönetme üzerindeki etkilerinin neler olduğunu, öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştiren okul müdürlerinin karşılaştıkları engellerin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri üzerinden etkili okullarda öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün rolleri saptanmaya çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı 2020-2021 eğitim ğretim yılında İstanbul ili Avrupa yakası Silivri Fatih, Küçükçekmece, Beşiktaş, Esenyurt, Gaziosmanpaşa, Eyüp ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurum müdürlerine yönelik öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşlerini tespit ederek okul yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerinin belirlemektedir.

1.3. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Bu araştırmanın problem cümlesi “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiş olup araştırmanın alt problemleri şu şekildedir.

1)Anadolu liselerinde görev yapan ğretmen algılarına göre öğretimsel liderlik kavramı neler ifade etmektedir?

2)Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürünün öğretimsel liderliğinin okul iklimine etkisi nelerdir?

3)Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri neler olabilir?

4) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullarda görev yapan okul müdürünün öğretimsel liderliğinin ğrenci başarısı üzerinde etkili nasıldır?

5) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki okul müdürlerinin öğretimsel liderliği uygulamada ğretmen beklentileri nelerdir?

6) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerinin

öğretimsel liderliği uygulamada okullarında karşılaştıkları sorunlar neler olabilir?

7) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre öğretimsel lider olan okul müdürlerinin paydaşların mesleki gelişimini sağlamaya yönelik okul uygulamaları nelerdir?

8) Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları okul müdürlerinin okul içerisinde denetleme ve değerlendirme faaliyetleri nelerdir?

9) Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlere göre çalıştıkları öğretimsel lider olan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerini gösterebilmesi için eğitim politikası nasıl olmalıdır?

10) Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarına göre öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin okul vizyon ve misyonunu geliştirmek için kurumlarında uyguladığı faaliyetler nelerdir?

11) Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarına göre öğretimsel lider olan okul müdürü öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla okullarında neler yapar?

12) Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri nasıl olmalıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bir bireyin kendini yetiştirmesi, geliştirmesi, toplumda yetkin bir konumda olabilmesi için için alabileceği ilk eğitim önce ailede başlar, sonra okulda devam eder. Okul bireyin kişiliğinin biçimlendiği, geliştiği, eğitim ve öğretim hizmetlerinin başladığı ve devam ettiği bir örgüttür. Dünyadaki tüm okulların ortak ve farklı amaçlar etrafında örgütlenmiş bir yapısı vardır. Bu yapıyı yöneten, kontrol eden, değerlendirmede bulunan mutlaka bir okul yöneticisi olması gerekir. Okulları bu bağlamda yöneten yönetici okul müdürüdür. Gelişen dünyada yer alan siyasal, sosyal, toplumsal, kültürel, ekonomik, bilim, teknoloji gibi birtakım değişimler sonucunda ortaya çıkan değişimler eğitimi ve okulları etkiler. Bu bağlamda okul yöneticisi okulunda farklı sorunlar, eğilimler, istekler, yapılarla karşılaşır. Süreci yönetebilmek için de okul müdürlerinin uhdesinde bulunan görevleri yapması gerekir. Bir okul müdürü gerçekleşmesi beklenen okul değerlerini eğitim, vizyon,

misyon ve amaçların belirlenip değerlendirilmesi, okul iklimini oluşturan paydaşların bunları değerlendirmesi ve gerçekleştirilmesi konusunda güdüleme, karşılıklı sevgi, saygı ve güvene bağlı bir okul iklimi oluşturma, okulda ortaya çıkabilecek kriz durumlarını kontrol edebilme, yönetebilme, okul kültürünü oluşturma gibi görevleri vardır. Bu görevleri gerçekleştirirken bir okul müdüründe bulunması gereken liderlik özellikleri literatürde sıklıkla araştırılan konular içerisine girmiştir. Öğretim liderliği terimi 1970 yıllarında özellikle Batılı ülkelerde etkili ve başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte literatürde gündeme gelmiştir. Başarılı ve etkili okullarda yapılan araştırmalarda liderliğin okul etkinliklerinde önemli bir boyut olduğu ortaya çıkmış okulları yöneten okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirleme için de bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan yola çıkılarak eğitim dünyasında literatür incelendiğinde okullarda “öğretim liderliği” ifadesi başta olmak üzere okullarda öğretim ve program yönetimi gibi ifadelerin kullanıldığı görülmektedir (Şişman, 2018:49).

Öğretim liderliği, bir okulda yer alan okul yöneticisi, öğretmen ve denetçilerin okulla ilgili kişileri ve durumları etkilemek amacıyla kullandıkları davranış ve gücü ifade eder. Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli nokta okulda yer alan eğitim öğretim, öğrenme süreçlerine odaklanmış olmasıdır. Okul içerisinde öğretim liderliğinin benimsemiş bir okul müdürü okul içerisinde öğretmeni, öğrenci, öğretim programını öğrenme ve öğretme süreçleriyle yakından ilgilenmek durumundadır (Gümüşeli, 2001:531-548).

Yapılan araştırmalarda araştırmacıların üzerinde durduğu diğer bir husus okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının okul seviyelerine göre farklılık arz edip etmediğidir. Okul yöneticilerinin öğretim liderliği ve okul yönetimi hususunda gösterecekleri davranışları tek bir modelde toplamak güç olduğundan söz konusu davranışlar okullardaki kademelere göre farklılık gösterebilmektedir. Yine yapılan bazı araştırmalarda ilköğretim okul müdürü ile ortaokul müdürlerinin öğrenci başarısı konusunda benzer özellikler sergilediklerini ortaya çıkarmışlardır (Heck ve arkadaşları, 1990:95). Başka bir araştırmada ilkokul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sıklıkla gösterdiği saptanmıştır (Hallinger ve Murphy, 1985:218).

Genel olarak literatüre bakıldığında öğretimsel liderlik alanında yapılan araştırmaların çoğunluğu ilkokullarda yapılmış olup diğer kademelerde yapılan araştırmalar sınırlı sayıda tutulmuştur. Öğretim liderliği sadece ilköğretim

müdürleriyle sınırlı bir davranış değildir (Şişman, 2018:95). Nicel araştırma yöntemlerine bağlı olarak yapılan araştırmalarda kullanılan tekniklerden biri öğretim liderlik davranışını ölçmek için geliştirilen anket ve ölçeklerdir. Bu yöntemlerle bir okulda bulunan okul müdürü öğretmen veya her iki grubun bakış açılarını ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Bazen de anket ve ölçeklerin yanı sıra örgüt kültürü, okul iklimi gibi başka konuları ele alan anketlerde kullanılmıştır (Krug, 1922a; Hallinger ve Murphy: 1985).

Öğretimsel liderlik kavramı eğitim ve öğretimi geliştirme, yenileştirme açısından son derece önem arz etmektedir. Eğitimin yapı taşı olan okulların çağdaş eğitim modelinde tüm paydaşlarıyla birlikte kendini geliştirmesi, yenilemesi, hedef ve amaçlar oluşturması bu amaçları gerçekleştirmesi açısından öğretim liderliğini benimsemiş yöneticilere ihtiyacı vardır. Bu sebeple okulları yöneten müdürlerin öğretimsel liderlik boyutlarının ne derece olduğunu beraber çalıştıkları paydaşların gözünden görmek önemli bir geri dönüt sağlayacaktır. Bu sebeple bu araştırmamızda ortaöğretim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin kendi kurumlarında görevli okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine olan görüşleri nitel yöntemle ele alınıp fenomenolojik(olgubilim) araştırma deseni ve içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Literatür çalışmalarına bakıldığında öğretimsel liderlik konusunda daha çok nicel çalışmalar yapılmıştır. Genellikle de ilkokul müdürlerinin öğretim liderliği üzerine çalışılmıştır. Bu araştırmamızla araştırma sahasına ortaöğretim kademelerinde Anadolu lisesi türünde görev yapan müdürler ele alınmıştır. Bu açıdan literatürde öğretimsel liderlik alanında yapılan araştırmalardan farklı olarak belli bir lise türü ve yöneticisi üzerinde çalışılmıştır. İstanbul ili Avrupa yakasında yer alan Silivri, Eyüp, Küçükçekmece, Esenyurt, Fatih Gaziosmanpaşa ve Beşiktaş ilçelerinden seçilen 30 öğretmen görüşlerine nitel çalışma yöntemi ile yarı yapılandırılmış görüşme formları üzerinden içerik analizi yöntemiyle bulgular çözümlenmiştir. Böylece yapılan araştırmada okul yöneticilerin öğretimsel liderlik boyutları il içinden belli ilçeler üzerinden ele alınmıştır. Bu durumlar öğretimsel liderlik ile ilgili çalışmalara yeni bir çeşitlilik kazandıracığı için önem arz etmektedir. Araştırmamızın sonuçları Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda öğretimsel liderlik alanında yapılacak araştırmalara yeni bir örnek olacaktır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırmanın sınırlılıkları 2020-2021 Eğitim öğretim döneminde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet İstanbul ili Avrupa Yakası Silivri, Eyüp, Küçükçekmece, Esenyurt, Fatih, Gaziosmanpaşa ve Beşiktaş ilçelerinde yer alan Anadolu liselerinde görev yapan 30 öğretmenin çalıştıkları müdürleri ile ilgili görüşleriyle sınırlı tutulmuştur.
2. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurum müdürlerine yönelik öğretimsel liderlik rollerinin tespiti ile sınırlıdır.
3. Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda görev yapan okul müdürleriyle birlikte 6 ay çalışmaları sonucu görüşler değerlendirilecektir.
4. Araştırma nitel çalışma ,içerik analizi yöntemi ile yarı yapılandırılmış google form üzerinden araştırmacılara toplam 12 soru üzerinden sorulmuş içerik analizi ile çözümlenmiştir.

1.6. Araştırmanın sayıltıları

1. Öğretmenlerin çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik rolleri ile ilgili görüşlerini ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak için oluşturulan yarı yapılandırılmış google formun hazırlanmasında başvuru uzman görüşleri yeterlidir.
2. Öğretmenler anket sorularını samimi ve doğru bir şekilde yanıtlamışlardır. Görüşme formu, öğretmenlerin çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik rolleri ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarmada yeterlidir.

1.7. Tanımlar

1.7.1. Lider: Bir örgütün tüm paydaşlarını mevki gücü olmadan etkileyen, onları ikna edip yönlendiren ve vizyonu takip ettirmede başarı sağlayan, gücünü bu örgütün paydaşlarından alan grup içinde yer alan insanlar tarafından lider kabul edilmiş, paydaşlara gösterdiği hedef etrafında toplayıp onları motivasyonlarını yükseltip ciddi bir şekilde çalışmalarını ve başarılarını sağlayan kişidir (Ceylan, 2011:1-15).

1.7.2. Öğretimsel liderlik: Bir okulun vizyon ve misyonunun tanımını yaparak eğitim programı ve öğretimi yöneterek okulda olumlu öğrenme iklimi geliştirme boyutlarından oluşmuştur (Hallinger ve Murphy, 1985:217-248).

1.7.3. Okul: Bir insanın kişiliğinin ve karakterinin geliştiği, öğrenmenin yapıldığı eğitim hizmetlerinin üretildiği ve bunun paydaşlara sunulduğu yere denir (Şişman,

2018:17).

1.7.4. Anadolu Lisesi: Öğrenim süresi dört yıl olan yatılı/gündüzlü olarak eğitim öğretim veren edebiyat, matematik, fen, sosyal ve yabancı dil alanlarında öğrencilerin bilim insanı olarak yetişmesinde kaynaklı edecek bilgi ve becerilerin kazandırılmasını amaç edinen ortaöğretim kurumudur (Meb, 2018).

1.7.5. Yönetim: İnsan ve madde kaynakları ile örgüt içerisinde planlanan amaçlar doğrultusunda çalışmaların var olabilmesi için zamanın etkili kaliteli verimli kullanabilme durumudur (Türkmen, 2012:6).

1.7.6. Öğretmen: Öğretmenlik mesleği devletin öğretim, eğitim, yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği olarak 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. maddesinde ifade edilmektedir (Çelikten, Şanal, Yeni, 2005 :207).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderliğin tanımı, liderlik gelişim tarihi, bir liderin özellikleri, liderlik tarzları, öğretimsel liderlik kavramı, öğretimsel liderliğin tarihi gelişimi, öğretimsel liderlik özellikleri, öğretimsel liderliği sınırlayan etkenler, okul yöneticiliği tanımı, okul yöneticisinin görevleri, öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürleri başlıklı kavramlara değinilmiştir.

2.1. Liderlik Kavramı

2.1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik; adına 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarına, M. S. 300-400 yılları arasındaki Aristo ve Platon'un görüşlerinde rastlanmış olup insanlığın varoluşuyla birlikte ele alınan ancak çok eski kaynaklara ulaşılmamakta olan bir kavramdır (Gül, 2003:3).

Etimolojik anlamda bakıldığında liderlik teriminin“ lider etmek, lider, liderlik “sözcüklerin Anglo-Sakson kökenli , “leadere” sözcüğünden türediği görülmektedir. “Leadere” sözcüğü yolculuğa çıkarttığı insanlara kılavuzluk yapmak anlamında kullanılır. Samuel Johnson tarafından ilk olarak 1755 yılında yapılan İngilizce sözlükte “önden giden, kaptan, kumandan” olarak lider kelimesi tanımlanmıştır. Liderlik kelimesi ise 1828 yılında ilk defa Webster Amerikan sözlüğünde yer verilmiş ve “liderin durumu ve koşulları “ olarak ifade edilmiştir (İbicioğlu ve Özmen ve Taş, 2009: 1).

Liderlik sözcüğünün anlamı Türkçe’ de “şah ,han, padişah, önderlik” gibi farklı sözcükler kullanılmakla beraber yaygın olarak günümüzde kullanılan kavram liderliktir (Turan ve Bektaş: 2014’ten akt Güçlü ve Koşar, 2020,:5). Liderlik zamanla “Örgütte yer alan kişilerin çoğunluğuyla benimsenmiş olan ortak amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanları etkilenmesi“ şeklinde genel geçer tanım uygulayıcıları ve bilim insanları tarafından kabul edilmiştir (Rost, 2008:94-99).

Liderlik örgütsel amaçlara ulaşma aracı, etkileme, ikna etme, grup süreci, güç ilişkileri yapının kurulması ve tüm bu tarz davranışların bileşimi olarak ifade edilebilir (Bass, 1990). Bireylerin, grupların ortak hedeflere ulaştırmada onları

etkileme sürecidir (Yiğit, 2002:16-21).

Ceylan'a (2011:10) göre lider mevki gücü olmadan insanları yönlendirip etkileyen ve vizyonu takip ettiren, grupça liderliği benimsenmiş olup izleyicilerden güç alan ve onlara bir hedef gösterip bu hedefe ulaşmada takipçilerini çalışmaya ve başarmaya sevk eden kişidir.

Lider, bireylerin tek olarak yapamayacağı amaç ve ihtiyaçlarını tespitle aynı yolda bıkmadan, usanmadan ilerleyecek bireyler ile beraberce kurdukları gruba yön gösterip organize ederek strateji etrafında harekete geçirme özelliğine sahip olan kişidir (Begeç, 1999). Örgüt açısından önemli olan liderliğin örgütsel plan ve programların her şeyi görememesi durumu liderliğin önemini fazlalaştırır. Liderliği önemli ve gerekli kılan olgu ise örgüt içindeki ortam dinamikliği ve bu dinamikliğin değişken oluşu, örgütsel yapının sürekli değişmesi, örgütü oluşturan en önemli unsurlardan biri olan insan değişkenliği ve öngörülmeleyen doğasının varlığı gibi nedenler olduğu söylenebilir (Arıkan, 2001:231-257).

Yukl (2010 akt Güçlü ve Koşar, 2020,:5) lider davranışlarını üç kategoriye ayırmıştır.

- Görev merkezli davranışlar; rollerin planlama ve düzenleme yapılarak tanımlanması, örgüt işleyişini takip etmesini kapsar. Bu davranışlar güvenilir ve sağlam süreçlerle çalışanları ve kaynağı etkili kullanıp, işi tanımlayıp gelişmeyi vurgulamaktadır (Yukl, 2010).
- İlişki merkezli davranışlar; tanıma, zorluklarla başa çıkıp destekleme, gelişmeyi içerir. İnsan ilişkilerinde yardımcı olup onları geliştirme, yardım etme, örgüte bağlılık ile takım çalışmasını arttırmayı içerir.
- Değişim merkezli davranışlar; değişime açık olup yenilikçi programları sunma, etkili bir vizyonla dışsal olayları takip edip yorumlama değişiklikleri uygulama olarak söylenebilir.

2.1.2. Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreci

Bass (1981) liderlik kavramının çok eskilere dayanan bir sanat olduğundan bahseder. Liderlik üzerine yapılan tartışmaları Plutarch ,Sezar ve Platon' nun çalışmalarında görmek mümkündür (Marzano, vd., 2005:5-18). Evrensel bir konu olarak ele alınan liderlik Asya ve Avrupa'nın ilkel kabilelerinden, Eskimolara, Amerikan yerlilerine kadar gelişmiş ve gelişmemiş birçok toplumda kısacası dünyanın birçok yerinde görülen önemli bir olgudur (Gedikoğlu, 2015: 26).

1900'lü yıllarda liderlikle ilgili ilk defa bilimsel çalışmalar yapılmaya başlanmış ve bu durum giderek artış göstermiş olup liderlerin doğal özellikleri üzerinde çalışılmıştır. Daha sonra 1930'lu ve 1940'lı yıllarda araştırmacılar liderin içinde barındırdığı kişisel özelliklerin farklı noktalarına değinmiş ve 1940-1960'lı yıllar da ise liderin davranışları üzerinde durmuşlardır. Liderlik üzerine çalışan araştırmacılar modern çağın getirdiği değişiklikler ile birlikte 1960'lı ve 1980'li yıllarda değişen liderlik davranışları üzerinde çalışılmıştır. 1950-1970 yılları arasında liderlik üzerine çalışma yapan araştırmacılar liderin gösterdiği davranış teorileri üzerinde yoğun çalışma göstermiştir. Bu araştırmalar neticesinde insana dönük liderlik tarzı ve göreve dönük liderlik tarzı ele alınıp araştırma sonuçlarında insana dönük liderliğin başarısının daha fazla olduğu vurgulanmış ancak net bir sonuca ulaşamamıştır (Dereli, 1981:238).

1978 yılında 'Liderlik' isimli bir kitap yayımlayan James MacGregor Burns 'lider ' olarak tanımlanan tek özellik gösteren insan etkinliği olmadığını liderliğin çok fazla insanın katılmasıyla oluşan bir süreç olduğundan ilk defa bahsetmiştir. Aynı zamanda Bass liderliğin birden çok boyutlu ve geniş kapsamlı tanımını da ifade etmiştir. Buna göre liderlik 1)Karşılık esasına göre yürütülen yönetici ve çalışan arasındaki süreç 2)Kaynakların kullanımındaki etkinlik ve hareketliliği 3)Çatışma ve rekabet 4)Ortak hedef ve amaçları içermektedir (Rost, 2008:94-99).

1980'li yıllarda liderlik ile ilgili geleneksel birtakım düşünceler ve yaklaşımlar değişti. James MacGregor'un ortaya koyduğu düşünce ve yaklaşımları bazı bilim insanı çalışmaları nitel araştırmalarda kullandılar. Aynı zamanda bu dönemde ortaya çıkan kitaplarda "paylaşılan vizyon, katılım, dönüşüm" gibi terimler ilk defa kullanılmaya başlandı. 1990'lı yıllara gelindiğinde liderliğin tek insanla sınırlı olmadığı ve liderliğin süreç dediğimiz kavram içinde gerçekleştiği, yöneticilik ve liderlik arasında birtakım farklılıklar olduğu, liderliğin ikna etme süreci olduğu gibi düşünceler ortaya çıkmıştır. Yirminci yüzyılda da değişik liderlik tanımları yapılmış olup bu tanımlarda "değişim, ortak amaçlar, hizmet, işbirliği ikna, karşılıklı etki, ortak amaçlar" gibi terimler yer almıştır. Süreç içerisinde liderlik tanımlarına bakıldığında geleneksel ve dar tanımlardan işlevsel ve kapsayıcı tanımlara gidildiği görülür. 1950'li yılların liderlik tanımıyla 2000'li yılların liderlik tanımları birbirinden oldukça farklıdır. Geçen süre zarfında liderliğin tek kişinin eylemi olmadığı ortak amaçlar etrafında buluşan bir grup insanın bu amaçları hayata

geçirmek için karşılıklı iletişim ve etkileşim halinde olma ve bunu bir süreç dahilinde gerçekleştirme olarak tanımlanmıştır (Gedikoğlu, 2015:27).

Liderlik kavramı üzerinde bu zamana kadar pek çok araştırma yapılmış olup bu araştırmalarda liderin özünü, ne olduğunu, esasının neler oluşturduğuna doğru düşünceler ileri sürülmüş ve pek çok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlarda süreçler, iş görenler ve sistemler olmak üzere üç öge mevcut olmuştur (Hanson, 1996). Bu tanımlara bakıldığında bazı değişkenler gösterilse de araştırmacıların bulunduğu ortak nokta tek bir liderin üzerinde durulmuş olmasıdır. Bu çalışmalar lider odaklı olup yetenekleri ve kişilik özelliklerinin neler olması gerektiği ile ilgili uzunca fikirler ortaya atılmıştır (Brungardt, 1998). Zamanla liderlik konusunda yeni anlayışlar ortaya çıkmış, çağdaş yaklaşımlar olarak liderliğin tek bir kişi olarak bakılmaması ileri sürülmüştür. Böylelikle bu yeni anlayışta liderlik geleneksel tanımlamalarda olduğu gibi bireyin yetenekleri, davranışları, karizmasıyla sınırlı kalmasının eksikliğe yol açacağı belirtilmiştir. Yeni yaklaşıma göre liderlik yönetim süreci etrafında birleşen tüm bireyler arasındaki karşılıklı etkileşimler kubaşmanın toplamı olarak ifade edilir (Rost, 1993:91-110).

2.1.3. Liderliğin Özellikleri

Liderlik, kişi de sahip olunan özellik ve süreç olarak adlandırılır. Liderlik, süreç olarak grubu amaca yönelik faaliyetlerde yönlendirme ve koordine edilmesinde gücün zorlamadan kullanılmasıdır. Diğerlerini etkileme liderliğin özünde yer alıp zorlayıcı olmadan süreç sürdürülür (Demir, 1982:18). Grupta yer alan bireylerin ortak bir hedef şeklinde açığa çıkmamış duygu ve arzuları etkinliğe geçiren kişiye lider denir (Celep, 2004:20).

Bir liderde olması gereken özellikler süreç içerisinde ölçüte, zamana, sınıflandırmaya göre değişiklik gösterir. Ancak yapılan araştırmalarda liderde bulunması gereken bazı özellikler öne çıkmıştır. Bir liderde olması gereken özellikler genel hatlarıyla sıralanabilir (Budak & Budak, 2004).

- Deneyim ve bilgi
- Dünyadaki değişmelere ayak uyduracak düşünme esnekliği
- Cesaret
- Uyuşukluğu ve engellemeleri göğüsleyebilecek irade gücü,
- Amaca ve göreve bağlılık ve bütünlüğü sağlayabilme.

Güven vermek, liderlik kavramının temel noktasıdır (Maxwell, 2010). Farklı karakteristik özellikler, ileri görüşlülük, zeka, doğruluk, cesaret, kesinlik gibi kişisel özellikler liderin var olmasını sağlayan kavramlardır. Fakat liderlerin kişisel özellikleri birbirinin aynısı değildir. Bu sebeple liderler ne kendilerini izleyenlerden tamamen farklıdır ne de liderlik durumları aynıdır. Fakat liderlik açılım ifade eder. Bir liderin başarısı kendi grubunun bakış açısıyla grup üyelerinin bireysel hedeflerine ve ihtiyaçlarını sağlamak için grup üyelerini peşinden sürükleme yeteneğine bağlıdır (Genç ve Demirögen, 2000:26).

Liderlerin özellikleriyle buldukları örgüte olan katkıları şöyle söylenilebilir (Karaman, 2004'dan akt Korkmaz, Çelebi ve Yücel: 125).

- Lider motive edici olmalıdır.
- Lider yönlendirip yol göstericidir.
- Lider iş görenlerin oluşturduğu performansları yönetebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Lider bulunduğu yerde örgütsel kültür yaratıp bu kültürü geliştirmelidir.
- Lider bulunduğu çevrede esnek bir örgüt yapısı kurup bu yapıyı geliştirmelidir.
- Lider ekip çalışmasına değer vermelidir. Lider bulunduğu çevrede kendi çalışanlarının özel yaşamlarını ve iş yaşamlarını dengede tutmalıdır.

Liderliğin etkili ve fayda sağlayabilen bir hale gelmesi için bazı şartlar vardır. Bu şartlara örnek gösterilirse grubun yaşama ve başarısını sağlanması, rolünün belirtilmesi, kabulü gruba ait olan düşüncelerin, karar ve eylemlerin doğru seçilmesi grubun ihtiyaçlarının karşılandığının grup üyelerince onaylanması şeklinde söylenebilir (Bursalıoğlu, 2011:35).

Stodgil(1974), etkin bir liderin bazı özelliklerini altı madde de sıralamıştır.

1. Fiziksel özellikler
2. Sosyal deneyimler (eğitim, statü gibi).
3. Akıllı (bilgili, zeki olma, etkileyici).
4. Kişilik (enerjik, sabırlı ,amaçlarda ısrarlılık, strese karşı hoşgörülü, güvenilir)
5. Sosyal beceri sahibi (nazik ,birlikte çalışma)
6. İş ile ilgili beceriler “ Başar arzusu, sorumluluk sahibi, girişimci” (akt: Fragkau

2003:402)

“Liderlikte altı önemli nokta vardır “(Aurty, 2001:19-20):

1. Liderlik, kişileri kontrole dayalı bir süreç değildir; kişilerin esenliğiyle ilgilidir ve onlar için faydalı olmayı çabalamaya dönük bir süreçtir.
2. Liderlik, kişilere patronluk etmeyi amaçlayan bir süreç değildir; izleyenleriyle birlikte bir iş alanında sosyal bir yaşam inşa etmeye dayalıdır.
3. Liderlik köklerine tutunup toprağa kök salınacak öylece kalınacak bir süreç değildir; egoyu yenmeyi ve tüm benliğiyle kendini örgütün başarısına adamayı gerektirir.
4. Liderlik moral verici konuşmalardan çok izleyenlerin alışırken haz duydukları, işlerine anlam verebildikleri kendilerini tüm benliğiyle örgüt amaçlarına adadıkları bir çalışma ortamı yaratmakla ilgilidir.
5. Liderlik yaşam gibi büyük bir dikkati ve özveriyi hak eden bir süreçtir
6. Liderlik sevgi ister.”

Örgütlerin ve kurumun yönetiminde bir liderde bulunması gereken önemli beceriler şunlardır:

- Örgüt içerisindeki kişilerle olumlu iletişim kurma mahareti
- Örgüt içerisindeki amaç ve görevleri başarmadaki teknik mahareti
- Örgüt içinde rutin biçimde ortaya çıkan problemleri etkili ve çabuk bir şekilde çözüp farklı yönetsel iş ve işlemleri anlamada var olan zihinsel maharet (Fragkao, 2003:401-402).

Lider bir kişilikte bulunulan bazı yetenekler aşağıda sıralanmıştır (Sağır, 2011:15-19).

1. Lider, stratejik olarak kaynakları kullanmalıdır.
2. Lider bireyle iletişim kurabilen, stratejik düşünen, takım oluşturabilen bir yeteneğe sahip olmalıdır.
3. Lider toplumun değişime ihtiyacı olduğunu ifade edebilen kişidir.
4. Lider toplumdaki değişimin acil olduğunu anlatabilen bir kişidir.

5. Lider profesyonelce gelişmeye yatırım yapan işidir.
6. Lider vizyonunu anlatmakla beraber bir inanç oluşturmaldır.
7. Lider iyileştirmeyi sürdüren ve yenilik geliştirebilme özelliğine sahiptir.
8. Lider dönüşümü sağlayabilmek amacıyla teknolojiyi kullanabilme yeterliliğine sahip bir bireydir.
9. Lider işbirlikçi değişmeyi topluma ifade edip özendirmelidir.
10. Lider öğrencilerin çevresinde tüm yenilikleri planlayan kişidir.
11. Lider yaşanan ya da yaşanması muhtemel olan problemleri tekrardan ifade edebilen kişidir.
12. Lider topluluk duygusunu oluşturarak toplumsal görevi yerine getiren kişidir.
13. Lider iyi bir değerlendirici olarak sonuçları yönetebilen bir kişidir.
14. Lider yeni bir rolü oluşturan bir kişiliktir.

2.1.4. Liderlik Tarzları

Literatürde liderlik teriminin tek anlamı olmadığı gibi tek bir liderlik tarzı da bulunmamaktadır. (Gediklioğlu, 2015:47). Bir lider ortamın koşullarına göre görevlerini gerçekleştirirken değişik davranış tarzlarını benimsemektedir. Hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleşmesinde koşullara göre değişebilen bir liderlik tarzının seçimi önemli katkı sağlamaktadır. Bu sebeple liderlik tarzı belirlenirken örgütün etkinlik alanı, izleyicilerin kişilikleri, etkinliklerin konusu, ülkelerin kültürel yapıları, yapısal ve çevresel sorunları, zaman baskısı gibi birtakım faktörlerin göz önünde bulunması gerekir. (Sabuncuoğlu ve Tüz ,2008:45).

Literatürde liderlik tarzları Geleneksel liderlik tarzları ve çağdaş liderlik tarzları olmak üzere iki bölümde incelenir.

2.1.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

2.1.4.1.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Bu liderlik tarzı karar sürecine kurumun diğer çalışanlarını katmadan, danışmadan kendisinin karar merci gördüğü bir liderlik tarzıdır. Otokratik lider güç ve karar yetkisini kendi bünyesinde toplar. Otokratik liderlerin bir konu hakkında tek başına aldığı kararlar örgüt içerisinde memnuniyetsizlik yaratsa da bu lider tarzı ödül ve

ceza yöntemiyle örgütteki astlarını yönetmeye çalışır. Bu sebeple otokratik lideri bulunan bir örgütte iş görenlerin moral ve motivasyonları düşüktür. Örgüt kültürü içinde çalışanları motive edici bir özelliğe sahip değildir. Otokratik liderlik tarzının etkili olduğu durumlara acil kararlar alınmasında, karar için iş görenlerin düşüncelerine de ihtiyaç vardır. Bulunmadığı durumlarda, iş görenleri öneri, düşüncelerine rağmen kararın değişmeyeceği durumlarda, iş görenlerin performanslarının izlenmeleri ve yönlendirilmeleri gereken durumlarda etkilidir (Gediklioğlu, 2015:41).

Bürokratik ve otokratik toplumdaki örgüt üyelerinin beklentisini karşılar bir tarz olması, liderin hızlı ve etkili karar alması, lidere bağımsız hareket edebilmesi için güven ve inanç vermesi, bütün olarak formal yapıyı temsil etmesi, otokratik liderliğin faydaları arasındayken örgüt üyelerine söz hakkı vermeyerek paydaşların iş yapma isteğini kaybetmesi, liderin bencil davranması, tatminsizlik yaratması, örgütte yabancılaşmanın ortaya çıkması, yaratıcılığı azaltması ise bu liderlik tarzının olumsuzlukları arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008:48).

2.1.4.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı

Demokratik liderlik bulunduğu örgüt yapısında katılımcı yönetim uygulaması için iletişim kanallarının açık olduğu liderlik tarzıdır (Genç, 2007). Örgütte çalışanları kararlara katmasında ve yetkilerini astlarına devretmede oldukça etkin bir tarzıdır. Demokratik lider karar alma sürecinde iş görenlerin düşüncelerine, görüşlerini dikkate alır. Karar alma sürecinde iş görenler iş ayrıntıları hakkında önceden vakıf olurlar. Böylece uygulama safhasında iş görenlere avantaj sağlar. İş görenler karar aşamasında aktif olarak karara katılmaları onların örgüte ve işe yönelik bağlılıklarının artmasına sebep olur. Demokratik yaklaşımı benimseyen örgüt yapılarında ortak kararların alınması sonucunda iş birlikçi ilişkiler artar ve rekabet azalır (Gediklioğlu, 2015:41).

Demokratik lider örgütün amaçlarını gerçekleştirmede iş görenlere yönelik içsel ve dışsal motive edicileri kullanarak güdüler. Cezadan çok ödüllendirme sistemi üzerinde durur. Ortak akıl üzerinden hedeflerini gerçekleştiren demokratik lider izleyenleri dinleyerek onları örgüt yönetimine katılmasını teşvik eder. Katılımcı yönetim tarzıyla alınan kararların ve yapılacak uygulamaları arttırır. Bu yaklaşımda liderin tek başına aldığı kararlardan çok iş görenlerin katılımıyla alınan ortak kararlar daha yüksek olduğu söylenir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001). Daha doğru karar

alabilmek için demokratik lider izleyenlerin katılımını sağlar. Böylelikle katılanlar kendilerini örgüt içerisinde değerli hissederek psikolojik tatmin yaşar ve iş görme arzuları artar. Ancak demokratik liderlik tarzının bazı olumsuzlukları da vardır. Burada karar alma sürecine katılanları artması sebebiyle zamanı yönetiminde sıkıntı yaşanıldığı gibi verimliliği olumsuz etkilemektedir. Tüm izleyenlerin karara katılması özellikle uzman olmadıkları konularda düşüncelerini aktarması yanlış uygulamaların ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Eren, 2010:30).

2.1.4.1.3. Liberal Liderlik Tarzı

Örgütteki çalışanların kurumsal etkinlikte özgürce düşüncelerini söylemesi, hareket etmesi, inisiyatif geliştirip kullanmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır. Liderler karar mekanizmasında ise sürece asgari oranda katılıp örgütte bulunan katılımcıları bilgilendirmez ve yönlendirmez. Önlem almayıp çalışanların performanslarını izlemez ve değerlendirmez. İş görenlerin yeterliliği ve güdülenmiş olmanın yüksek olduğu örgütlerde bu liderlik tarzı daha verimlidir. Bu liderlik tarzı kendi öz denetimini bilip kendini yönetip performansını değerlendiren, yönetim tarafından gözlenmeyi kabul etmeyen, bireysel gelişmişliklerini kendilerinin takip etmesini ön gören serbest katılmak isteyen iş görenlerin tercih ettiği bir liderlik tarzıdır (Gediklioğlu, 2015:42). Liberal liderler örgüt içerisindeki katılımcıların performans ve kararlarına karışmayıp davranış ve eylemlerde herhangi bir etkileme yoluna gitmez. Buna karşın liberal tarz bazı olumsuz durumların oluşmasına sebep olmuştur. Liberal liderin olduğu örgütte iş görenlerin amaçsız olması yönlerini bulamaması sebebiyle başarı düşüktür. Örgütte tam bir özgürlük yapısı kaosu ve karmaşayı beraberinde getirir. Yönü bulamamak ve amaçlardaki yoksulluk katılımcıların güdülenmemesi, işlerini anlamsızlaştırması neticesinde örgütteki başarı ve verim düşer (Gediklioğlu, 2015: 43).

2.1.4.1.4. Bürokratik Liderlik Tarzı

Yasalar ve yönetmeliklere göre örgüt yapısının yönetildiği bir liderlik tarzıdır. Bürokratik lider örgüt içerisindeki her şeyi var olan politikalara ve prosedürlere göre yönetir. 2010 yılında ülkemizle birlikte 23 OECD ülkesinin katıldığı TALİS Uluslararası öğretim ve öğrenme araştırması bulgularına göre ülkelerin çoğunda öğretim odaklı liderliği benimsemişken Türkiye’de ise bürokratik liderlik vardır (TALİS Türkiye Ulusal Raporu, 2010).

Bürokratik liderlik örgüt içerisindeki iş görenleri ve oluşturulan projeleri sağlıklı yönetmek amacıyla prosedür ve kurallara bağlı olan bir liderlik tarzı olup içerisinde birçok kural departman barındıran dağınık bir stildir. Bu liderlik tarzı rolleri hakkında yorum yapamayan belirsiz ve güvensiz liderlerce değişim ve yeniliğin uzak olduğu kuruluşlarda fazlaca kullanılmaktadır. Bu liderlik tarzını benimseyen kişiler yönerge ve politikaya hakim olan tarafları vardır. Birtakım kişiler kendilerini derinliklerden uzak düşünüp istekleri fazla olan bir lidere zorluk çekmekte tereddüt ederler (Dexter, 2009:18).

Bu liderlik tarzı üniformalı ve üniformasız devlet hizmetlerinde kullanılır. Bazı durumlarda kamu hizmetleri bürokratik yapısından kaynaklı hizmetler fazla olduğundan bu liderlik tarzı yararlı olduğu durumların varlığı söz konusudur. Mesela var olan bir kamu işinin değişmeyen ve uzun soluklu rutinliktedir ve yaşayabilmek için birtakım güvenlik ve çalışma kuralları vardır. Böyle durumlarda bürokratik liderin varlığı hissedilir. Ancak bu liderlik tarzı özüne uygun yapılmazsa esneklik ve çalışma eksikliğinden kaynaklı oluşan sorunlara yol açabilir (Küçük, 2019:15-30).

2.1.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

2.1.4.2.1. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, toplu bir şekilde kişileri harekete geçirip onları etkileyen vizyon oluşturup insanlara iletişim kurabilme yeteneğine sahip bir liderlik türüdür. İnsanlar vizyoner liderlerin oluşturmuş oldukları vizyonun arkasından giderler (Hamedoğlu, 2001:45-52). Zamanını iyi değerlendiren vizyoner liderler deneyimli, sezgi gücü yüksek, hırslı, çalışkan, fikirleriyle insanları etkileyip geniş görüş açısına sahiptir. Bu sebeple kontrol edilemeyen problemler üzerinde çözüm sağlayabilirler (Atlıoğlu ve Şahin, 2002:16-52).

Liderin geliştirdiği vizyonu gelecekle ilgili hedeflerini, hayallerini açıklayabilmesi için örgütteki iş görenlere etkili şekilde aktarabilmesi için iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerekir. Etkili lider sözel olarak vizyonu ifade etmez. Aynı zamanda davranışları ile vizyonu örgütteki iş görenlere aktarır. İyi bir vizyoner, iyi dinleyici olarak örgüt vizyonunu yakalayabilir. Bu sebeple vizyoner lider çevresinde bulunan kişilerin düşüncelerini dinlemeli onları kendi fikirleriyle sentezleyip vizyonu oluşturmalıdır (Gediklioğlu, 2015: 54).

Diğer yöneticilerde vizyon sahibi liderlerin farklı özelliği vardır. Vizyoner liderler karşılarındaki bir olayı diğerlerinde farklı algılar. Diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Vizyoner liderler başka kişilerin daha önceleri yapamadığı kadar iyi şeyler yapma inancında olup kendilerini her an geliştirmek için bir sebep olduğunu düşünürler. Başarısızlık korkuları yoktur. Çevresel, kişisel, örgütsel zorluklara ve direnmelere (ki bunlar, alay, başarısızlık korkusu üst ve altların yaptığı sabotaj hareketler olduğu gibi, hükümetten kaynaklı engeller, rakip atakları, ekonomik engeller ve çevresel olaylar olabilir) karşı hep ileriye doğru yol alırlar (Snyder, 1999:36).

2.1.4.2.2. Hizmetkar Liderlik

Kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını göz önüne alabilen, değişimi ve dönüşümü saplayan dürüst, üretken, hoşgörülü bir insan olarak tanımlanır(Fındıkçı, 2009). Hizmet etme isteğinin olması hizmetkar liderlik tarzının temelini oluşturur. Bu liderliğe sahip olan kişilerde bulunan içten gelen bilinçli ve doğal güdüler vardır (Bass, 2000:18). Bütün insanlar için ortak iyilik sağlamak, hizmetkar lider için bir amaçtır. Bir örgütte belirlenmiş amaçlara ulaşma ve diğer kişileri geliştirirken iş görenlerden karşılık beklenmeden hizmet etmek hizmetkar liderlik için bir amaçtır (Greenleaf, 1977; Page ve Wrong ,1998).

Hizmetkar liderliğe yönelik kapsamlı bir ölçüm oluşturulmuş ve bu liderlik 9 boyutla ortaya konulmuştur (Liden, vd., 2008).

- Duygusal destek ve iyileştirme
- Topluma değer katmak
- Kavramsallaştırma
- Güçlendirme
- Astlara kişisel Gelişim ve başarı için destek olma
- Takipçileri Öncelikli Tutma
- Etik davranmak
- İlişkiler
- Hizmet etme
-

“ Russell ve Stone (2002:147) ise hizmetkar liderliğin dokuz fonksiyonel karakteristiğinin yanı sıra bunlara eşlik eden on bir yan karakteristik tespit etmişlerdir. Dokuz ana karakteristik şunlardan oluşur: (1)vizyon, (2) dürüstlük, (3)bütünlük, (4)güven, (5)hizmet, (6)modelleme, (7)öncü olma, (8)diğerlerini takdir etme, (9)güçlendirme. Bunlara eşlik eden on bir yan karakteristik ise şöyle sıralanabilir: (1)iletişim, (2)güvenilirlik, (3) yeterlilik,(4)sorumlu yöneticilik, (5)görünürlük, (6)etkileme, (7)ikna, (8)dinleme, (9) cesaretlendirme, (10)öğretme, (11)delege etme”(Russell ve Stone 2002:147)

Hizmetkar liderlik örgütteki takipçilerini başarıya götürmek için takipçilerinin ihtiyacı olduğu her şeyi bulmaya çalışır. Kendisini takip edenlerin hayatlarında fark yaratma çabası içinde davranışlar sergilerken bu durumu kendi memnuniyetinin önünde tutar (Vinod ve Sudhakar, 2011:456). Bu liderlik tarzında topluluğun başarısı için topluluğu meydana getiren kişilerin nelere gereksinimleri olduğunu araştırır ve lideri olduğu grubun hayatlarına etki ederek örgütsel bir başarıyı yakalamaya çalışır. Bulduğu örgütün başarıya ilerlemesi için hizmet ederken grubu oluşturan çalışanların en iyisini yapabilmeleri için onlara ilham olur ve var olan amaçlara yönlendirir. Hizmetkar liderlik, liderin mesul olduğu durumlarına karşı geliştirirken liderlik üslubu şeklinde ele alınır (Page ve Wong, 2000:65).

2.1.4.2.3. Karizmatik Liderlik

Yunanca ‘kharis’ kelimesinden türemiş olan karizma ‘Tanrının armağanı‘ anlamına gelir (Marturanu ve Arsenault, 2008:18-22). Geniş bir biçimde karizma bir insanın kendisinde bulunan yetkileri ve özellikleri kullanarak başkalarını entelektüel, duygusal, fiziksel olarak etkileme yeteneği şeklinde tanımlanmıştır (Leigh, 2011:2-20). Karizmatik liderler, yetenekli iletişimciler olup önderlik etkileri kişilerle duygusal ve derin biçimde belirgin bir şekilde iletişim kurma becerisine sahiptirler. Bu liderlik tarzının avantajlarından çekici ve büyüleyici bir vizyonu ifade etme biçimleridir. Çevresindeki takipçileri üzerinde güçlü hisler uyandırma yeteneğine sahiptirler. Bir organizasyon içindeki verimsiz, olumsuz bir durumu ortaya çıkarma konusunda karizmatik liderle farklı yeteneklere sahiptirler. Bu liderlik tarzına yönelik belirtilen düşünme, eleştirme, olguların derlenmesi gibi vizyoner özellikler ve problem çözenin yollarını bulmaktan kaynaklıdır (Sosik;Veronica; 2000:365).

Karizmatik liderler işletme performansının yükselebilmesi için liderin vizyonunun örgütte bulunan çalışanlarına inandırmasıyla ilgili olabileceğini savunurlar. Karizmatik lider sevginin, bağlılığın, takdirin de ilerisinde yüksek bir çekim gücüne sahip olup kendisinde var olan çekim gücüyle örgütteki bağlılık ile birlikte saygıyı ve sevgiyi aşlar. Karizmatik liderler daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkarlar. Bu liderlik tarzında farklı özellikleriyle kurtarıcı, sahiplenen güçlü kişiliklere sahip bireylerin özellikleri yer alır. Karizmatik lider tutum ve inançlarla işletmelerdeki amacı gerçekleştirmek için içe dönük bir isteklendirme kaynağı yer alır (Oktay ve gül; 2003:403).

Özgüvenleri yüksek olan karizmatik liderler çevresindeki kişileri arkasından sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu sebeple kişi üzerinde manyetik bir etki oluşturur. Karizmatik liderlerin sözleri çevresindeki onu dinleyen kişiler tarafından emir olarak algılanır ve kararları kendileri verirler. Örgütteki çalışan kişilerle mesafeli bir iletişimi olsa da verdiği emirler kabul edilir. Olağanüstü özellikleri olan bu lider kişilerin kitleler karşısında rezonansı yüksek ses tonuyla karşısındaki kitleleri etkileyebilen, beden dillerini kullanabilen, güzel konuşma özelliğine sahip olan, dramatik iletişim becerilerini uygulayan liderlerdir. Bu gibi nitelikler karizmatik liderin ikna etme gücüne katkı sağlamaktadır. Karizmatik liderlerin duygusal zeka ile arasında güçlü bir bağ vardır. Kendi duygularının farkında olup etkileşim içerisinde oldukları kişilerin ruh halini, duygularını anlayabilirler. Karizmatik liderlerin empati yeteneği de gelişmiştir. İnsanların kendilerine inanmalarını ve peşleri sıra gelebilmeleri için onların isteklerini, ihtiyaçlarını duygularını, fikirlerini anlamaları gerekir (Gediklioğlu, 2015:48). Adolf Hitler, Winston Churchill Gandhi, Mustafa Kemal Atatürk Martin Luther King , Nelson Mandela gibi isimler karizmatik liderliğe örnek olmaktadır. Karizma yeteneğinin hangi amaçla ne şekilde kullanıldığı önem arz etmektedir. Karizmatik liderlerden çoğu zaman olumlu sonuç ve kazanımlardan söz edildiği gibi tarihte izleyicilerini büyük kıyımlara, yoksulluk sefaletle felaketlere sebep olmuş kişileri de yazar (Yukl, 2010). Bunlardan bazıları Saddam, Mao, Stalin, Hitler olarak söylenebilir. Bu liderler karizmatik liderlik vasıflarını, becerilerini olumsuz yönde kullanarak izleyenleri mağdur olmasına sebep olmuştur (Gediklioğlu, 2015:47).

2.1.4.2.4. Hümanist Liderlik

Hümanist lider aynı zamanda babacan lider olarak bilinen astlarını korumaya odaklanmış bir lider tipidir. Bazı durumlarda orta kademedeki astlarının fikirlerine başvurur ancak son kararı kendisi verir. Genellikle örgütteki astlarına ödül sistemini kullanır fakat gerek gördüğü yerde ceza sistemine de başvurabilir (Koçel, 2007:124). Hümanistlik liderliği benimsemiş bireyler örgüt birlikteliğini sağlamak amacıyla sevgi ve saygı çerçevesinde bir aile ortamı oluşturup örgüte karşı dışarıdan gelecek her türlü olumsuzluğa karşı üyeleri koruyan bir karaktere sahiplerdir. Örgüt içerisindeki bireylerin özel hayatlarıyla ilgili müdahalelerin olabildiği, sürecin saygı ve sevgi gibi değerler üzerinden yürüdüğü bireylerin sorunlarını paylaşabildiği bir ortam mevcuttur (Kılıç Özkaynar, 2017:10-31).

2.1.4.2.5. Etkileşimci Liderlik

Liderlik ve yönetim alanlarında 1978 yılından beri geleneksel ve klasik liderlik davranış biçimlerin yanı sıra J.M Burs ve B.M. Bass' ın yaptığı çalışmalarda farklı bir ayrımın yapılması gerektiği söylenmiştir. Bu farklılık geleneklere daha bağlı transaksiyonel (etkileşimci) liderliği ile yeniliğe, geleceğe, değişime, reforma dönük transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzlarıdır. Kurt Lewin'in demokratik, otokratik, serbest liderlik ayrımına karşı olarak oluşturulmuştur (Eren, 1998:20-32).

Etkileşimci liderliğe sahip olan kişiler geleneksel yapıda olup geçmişteki yararlı ve olumlu gelenekleri sürdürme, bu gelenekleri gelecek nesillere taşıma bakımından faydalı hizmetlerde bulunurlar. Yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarında atılım yapmak transformasyonel liderlik biçimi tasarruf politikasını benimsemiş durgun büyümesi olan organizasyonların da transaksiyonel liderlik biçimi etkili olur (Tengilimoğlu, 2005:1-16).

Etkileşimsel liderler örgütte yer alan astlarından neler beklediğini açıklayıp bu beklentilerin karşılanması neticesinde astlarının neler elde edeceğini açıklama özelliğine sahiplerdir. Bu liderlik tarzını benimsemiş kişiler astlarının örgüt içerisinde yönetirken onların performanslarını gözlemlerler. Bu gözlem neticesinde standartlardan sapma hallerini ve hatalarını düzeltirler. Böylelikle eski yöntemlerin yerine performans hedeflerin yerine getirmeyi sağlamaya çalışırlar (Hartog, Van Muijen ve Kopman, 1997). Bass (1990)'a göre Etkileşimci liderlik, iyi bir

performans için ödül vaatleri, tanınma, başarı liderlik değişimi için gayret sarf ederler. Aksine dönüşümcü liderlik, vizyon ve misyona ilişkin düşünceler ile çalışanlarına güven, kazanç, saygı, gurur aşılarlar

2.1.4.2.6. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik

Dönüşümcü liderlik örgüt yapısının ve işleyişinin değişim ve dönüşümünü amaç edinen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümlü liderler astlarına yetki ve liderlik işlevlerini paylaşımcı bir özelliğe sahiptir. Sorunları astların farklı bakış açısıyla değerlendirmesini sağlayıp astlarında olduğuna inandığı beceri ve yeteneğin ortaya çıkmasında katkı sağlarlar. Dönüşümcü liderlik astlarının kendilerine olan güvenini arttırmasını beklenilenden yüksek bir performans ve yarar göstermesini sağlayıp onların kendilerini motive etmesini sağlarlar. Değişim zamanlarında misyon ve vizyonlarıyla birtakım karizmatik özellikleriyle gerekli olurlar.

Dönüşümcü liderler sorun çözücü, adil, çalışkan, araştırmacı gibi özelliklere sahiptirler. Örgütte bulunan iş görenlerin bireysel özelliklerinden yola çıkarak entelektüel uyarım sağlayarak onlara rol model oluşturup onların potansiyellerin ve becerilerinin geliştirmeye yardımcı olurlar (Gediklioğlu, 2015:51-52).

Bass (1985) dönüşümcü liderliği dört kavramın oluşturduğunu ifade eder. Bunlar;

- Bireyselleştirilmiş ilgi: Liderin örgüt içerisinde kenarda kalmış, ihmal edilmiş, iş görenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi, iş görenlerin gereksinimlerini isteklerini göz önünde bulundurması, gelişimleri için olanak oluşturması, rehberlik etmesi konusundaki dönüşümcü liderin çabalarını ifade eder.
- Entelektüel uyarım: Dönüşümlü liderler örgüt içerisindeki iş görenlerin karşılaştığı sorunlara yönelik eski çözümlerden ziyade yaratıcı ve yeni yöntemleri bulup kullanmaları konusunda cesaret vermesi olarak ifade eder.
- İlham vererek güdüleme: Dönüşümlü lider örgütteki iş görenlere dinamik güçlü özgüvenli duruşuyla yüksek performans beklentilerini aktarmasını sağlar.
- İdealleştirilmiş etki: Dönüşümlü liderler örgüt içerisindeki iş görenleri güdüleyerek onlara rol modelle ilham kaynağı olur. İş görenler örgüt içerisinde dönüşümlü lidere benzemeye gayret edip onun gibi yüksek başarı elde etmek isterler.

Tichy ve Devanna tarafından dönüşümcü liderliğin özellikleri şöyle belirtilir (Tichy ve Devanna, 1986):

- Dönüşümlü liderler kendilerini değişimin temsil ettiği kişi olarak görürler.
- Dönüşümlü liderler sezgilerine güvenirlirler.
- Esnek olup yeni fikirlere sıcak bakarlar.
- Dönüşümlü liderlerin düşünme alışkanlıklarında dikkat ve disiplin son derece önemlidir.
- Dönüşümlü liderler kendi öz değerlerinin farkında olup onları tanımlar ve açıkça ifade ederler.
- Dönüşümlü liderler çevresindeki insanlara güvenerek onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya çalışır.
- Dönüşümlü liderler dikkatli bir şekilde risk alabilirler.

Dönüşümlü liderler vizyon sahibi olup izleyenlerle açık bir iletişim kurarlar. Dönüşümlü liderler kendilerinde var olan vizyonu örgüt içerisindeki izleyenlerle paylaşırlar. Ortak vizyon ve misyon etrafında izleyenlerin güvenini sağlamaya çalışan dönüşümlü liderler geleceği planlarlar. Örgüt içerisindeki iş görenlerle sürekli iletişim halinde olan bu liderler mevcut kurumu ve izleyenleri mevcut zamana uydurarak geleceğe hazırlarlar (Erdoğan, 2007:40).

2.1.4.2.7. Dağıtımçı Liderlik

Gibb(1954) “ liderlik” kitabının ilk baskısında dağıtımçı liderlik kavramı “Sosyal Psikolojinin Elkitabı” adlı bölümün yayımlanması ile bilim çevresinin dikkatini çekmeye başlamıştır (Gronn, 2002). Gibb (1954) dört liderliği yani babacan, bireysel, otokratik katılımcı liderlik olduğunu söylemiştir. İfade ettiği dört liderlik çevresinden biri olan katılımcı çevreyi anlatırken Gibb (1954) grubun gelişiminin önemli olduğu bir kişinin lider olamayacağını liderliğin paylaşılmış bir liderlik olduğunu anlatmıştır. Dağıtımçı liderlik yetki ve gücün tekrardan düzenlenmesi ifade eder. (Harris ve Muijs, 2005). Spillane (2006)’a göre dağıtımçı liderlik tarzı bir kurumdaki bütün liderlerin ve bu liderlerin geniş çaplı liderlik davranışlarına ulaşmak için gösterdiği çabaların toplamından çok daha fazla etkiye sahiptir,

Dağıtımçı liderlikte dört kavram önemlidir. Durum, liderlik, izleyici etkileşim olarak ifade edilir. Liderlik uygulaması, izleyicilerin, liderin, durumların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bir ürün olarak görülür. Dağıtımçı liderlik, liderlik

uygulamasını liderin bilgi ve becerisi olarak görmek değil insanlar ve durumlar arasındaki oluşan etkileşim olarak ifade eder (Spillane, 2005:143-150). Harris (2005)'e göre Dağıtımçı liderlikte iki önemli varsayımı ifade eder. Birincisi liderlik görevlerini keşfederek iyi şekilde anlaşılır. İkinci olarak liderler, izleyiciler, durum üzerine liderlik uygulaması dağıtılır. Liderler, izleyiciler ve durum liderlik uygulamalarından oluşan dinamik ilişkinin birer parçasıdır

Dağıtımçı liderlik, yönetim alanında bireylerden ve organizasyondan fayda sağlamayı ve eğitim organizasyonunun tümüne liderliği dağıtmayı ifade eder. Örgütün içinde yer alan bireylerin içinde bulunulan liderlik özellikleri toplu halde kullanıldığında toplamından daha fazla bir etki sağlar (Baloğlu, 2016:1858). Dağıtımçı liderlik bir görev gerçekleştirme esnasında liderliğin birçok lider tarafından etkileşim içerisinde iş birliğinde ifade edilmektedir (Spillane, Halverson, Diomand, 2001). Dağıtımçı liderlik kavramının önemli özelliklerinden biri okulu meydana getiren bireylerde görülen sosyal davranışları, birbirleri arasındaki etkileşimleri ve farklı durumlarda farklı liderlik özellikleri göstermeleridir. Liderlik etkinliğinin örgüt içerisindeki organizasyonun etkileme biçimi ve örgütün gelişmesine sağladığı katkı odak noktasını oluşturur (Spillane, 2006:100).

Örgüt içerisindeki organizasyonu oluşturan bölümlerin dağıtım yönü ile etkili olacağı görüşü bütüncüllüğe inanmak dağıtımçı liderliğin özelliğidir (Baloğlu, 2011:127). Dağıtımçı liderlik bu özelliğiyle bütünselliği yakalar. Bir bütünü oluşturan parçaların bir arada kullanıldıklarında toplamalarının daha fazlası etmesi bütünselliği işaret eder (Baloğlu, 2016:1858).

2.1.4.2.8. Etik Liderlik

Etik kavramı neyin yanlış ve kötü neyin doğru ve iyi olduğunu inceleyen erdemli ve ahlaklı bir yaşam tarzının hangi özellikler içerisinde olduğunu konu edinen kişinin yaşamında amacının ne olması gerektiğini ifade eden bir felsefe dalı olarak ifade edilir. Etik bir bireyin bir konu üzerinde yapması ve yapmaması gerekenleri, doğruyu ve yanlışını birbirinden ayırmayı ortaya koyar (Aykanat ve Yıldırım, 2012:260-274).

Kişilerarası ilişkiler yolu ve kişilerin kendi eylemleriyle uygun örnekler oluşturularak destek karar alma iki yönlü iletişim hale girme ile izleyenlere etik davranışı göstermek olarak açıklanmıştır (Brown 2007:140-155).

Etik ilkeler etik liderler tarafından benimsenmelidir. Bu etik ilkelerin benimsenebilmesi amacıyla bir kurum kültürünün meydana gelmiş olması gerekir. Etik değerleri benimsemiş olan yöneticiler için uygun bir etik kültür yoksa kendileri bu kültürü inşa etmelidirler. Liderliğin etkinliğini belirleyen kurum kültürünün güçlü ve zayıf yanlarıdır (Çengelci, 2014:21). Etik liderler örgüt içerisindeki çalışanların, meslektaşların, müşterilerinin etki alanındaki diğer her insanın görüşlerine, tepkilerine, duygularına dikkat ederler. Birikimin bir sonucu olan etik kurallara ve değerlere uygundur (Sezgül, 2010:241). Clarkburn (2002:5)'e göre kişisel yaşamı etik yansıtır. İnsanın içinde bulunduğu toplum yapısı etik kurallarını da oluşturur Bagnall(2002:1) ise Kültür bağlamında etik değerleri ele alırken etik kabullerin öğrenilmiş olduğunu ifade eder. Etik eylemin karakteristik özelliğini karşıdaki İsa'nın inancını saygıyla karşılayıp kabul etme, değerlerin farkında olup kültürel oluşumun sağlanması, empati davranabilme, hoşgörü ve toleranslı olmak şeklinde nitelendirir.

“Etik liderlerin sahip olması gereken birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler (Aksoy, 2012: 27);

- Organizasyonda etik standartların uygulanmasını sağlamak ve bu konuda çalışanlara destek olmak,
- Örgütte yer alan çalışanların etik davranışlar sergilemesine destek olmak ve etik değerleri ihlal eden iş görenlere karşı hoş görülmesi olmamak,
- Başkalarına bu etik standartlar konusunda örnek olmak,
- Karar verirken etik standartlara karşı hassas olmak ve kararlarının sonuçların etik açıdan sorgulamak,
- Çalışma süresince etik standartlara uygun davranan çalışanlara öncelik vererek çalışanlara her zaman yol gösterici olmak, olarak sıralanmaktadır.”

“Etik bir liderin sahip olması ve uygulaması gereken etik ilkeler ise; adalet, dürüstlük, eşit davranma, yansızlık, sorumluluk, insan hakları bilinci, insancıl olma, bağlılık duygusu, hukukun üstünlüğü ilkesi, hoşgörü olma, sevgi, saygı, tutumluluk, demokrasi, insan ilişkilerinde olumlu olma, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnmektir”(Sezgül, 2010, s. 247).”Tarafsızlık, adalet, dürüstlük, liyakat,

nesnellik, saydamlık, eşitlik, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme, tutumluluk ve etkinlik, hediye, profesyonellik ve rüşvet almama kamu görevlilerinin karar alırken ve hizmetleri yürütürken uymaları gereken bir takım ilke ve değerlerdir. Bu ilke ve değerleri benimseyen, ve uygulayan yönetim de etik yönetim olarak adlandırılmaktadır” (Eryılmaz, 2008, s.7).

Etik liderliğe sahip kişilerin davranışları örgütteki çalışanların davranışına katkıda bulunur. Ortaya çıkan etik kodlar örgütteki organizasyonun yapısını etkileyip kurumsal olarak güven ortamını oluşturmaya etken olacaktır. Etik lider, bir eylemin karşısında doğru karar verme becerisine sahip olan kişi olarak proaktif davranışlar sergiler. Bu yüzden başarılı bir liderin oluşması için o liderin etik olarak olgunluk seviyesine gelmesi gerekir. Firmaların kurumsal başarı gösterebilmesi için bu tarz özelliklere sahip etik liderlerin var olması gerekir (Yaman, 2010:10).

2.1.4.2.9. İşlemci Liderlik

Modern liderlik kuramlarına geçişte önemli bir konu olan durumsallık yaklaşım tek doğrunun olmadığını koşullara göre liderlik davranışının değişebileceğini duruma göre hangi davranışa karar vermek durumunda olduğunu savunur. Lider davranışları bu sebeple bazen otokratik bazen demokratik şeklinde bir değişim gösterir. Ortaya çıkan bu davranış biçimlerinin yanı sıra işlemci liderlik dönüşümcü liderlik gibi farklı liderlik tarzları ortaya çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:30-32).

Özkan (2014) göre işlemci lider, yeniliğin ve gelişmişliğin olmadığı durağan örgüt biçiminde kullanılan örgüt lideri ile izleyicileri arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkan etkileşimden oluşan liderlik tarzı olarak nitelendirilir. İşlemci liderler örgüt içerisindeki var olan geleneksel yapıyı korumak için mücadele ederek kültüre olan bağlılıklarını ifade ederler. Ödül ve ceza ilişkisi içinde yeniliği, değişimi kabul etmeyen bu liderler çalışanları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için onları yönlendirir (Güçlü ve Koşar, 2020:115).

İşlemci liderliğin üç önemli boyutu vardır. Bunlar istisnalarla yönetimi koşullu ödüllendirici ve serbest bırakıcı liderlerdir (Bass, 2003:18-40).

1. Koşullu Ödül Lider ve ast arasında pozitif pekiştireç değişimi olur. Örgüt lideri amaçları belirledikten sonra bu amaçları gerçekleştiren izleyicilerin alacağı ödülü açıklar. İşlemci lider asta önceden üzerinde konuşulmuş, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmenin karşılığında alınacak uygun ödüller sağlanır. Ast örgüt içerisinde

gösterdiği çabanın karşılığında asta destek sağlamak ödül için ne yapılması gerektiğini ifade etmek performans karşılığında kişisel ihtiyaçların karşılanması hangi performansın gerçekleştirilmede kimlerin sorumluluğunda olduğunu açıklamak liderin koşullu ödül davranış örnekleridir (Karip, 1998: 445).

2. İstisnalarla Yönetim Ödül ve ceza kavramı bu liderlik tarzının özünde yer alır. Başarı varsa lider ödül mekanizmasına yer verir. Eğer çalışanlardan beklenen verim sağlanamazsa o zaman istisnalarla yönetim devrededir. Lider aksayan işlere müdahildir. Amaca yönelik düzeltme yapar. Lider çalışanlarına güvense de her olasılığı göz önünde bulundurur (Bass, 1995:118).
3. Serbest Bırakıcı Liderin sözde olduğu bir durum olup astların kendi haline bırakıldığı astlarla herhangi bir anlaşmanın yapılmadığı bir boyuttur. Bu durum genellikle yöneticilik vasıflarının olmadığı yöneticilerde görülür. Lider ödül sağlamaz ve kararları erteler. Aynı zamanda liderlikten kaçınır. Astlarını güdülemez. Astlar bir konuda yardım istediğinde onlara dönüt vermez soruları cevaplamaz. Bazı durumlarda cevabı erteler Burada bir başı boşluktan söz edilir (Karip, 1998:245).

2.1.4.2.10. Mentor Liderlik

Mentorluk terimi köken olarak 3500 yıl öncesinde Yunan Mitolojisine kadar dayanır. Yunan destanı olan Homeros'ta Odysseus Truva savaşına gideceği zaman evini ve oğlunun Telemachus'u güvenilir ve sadık aile dostu Mentor'a emanet eder. Mentor'un görevi Telemachus'u bilgilendirip eğitmektir. Ayrıca kral Odysseus savaşırken kral olarak yerine Telemachus'u yetiştirmektir. Mentor Kral Odysseus Truva savaşında iken kralın oğlunun eğitimiyle bizzat ilgilenir. Mentor, koruyuculuk görevinin ötesinde kralın oğlunun akıl danıştığı, özel öğretmen vasfına ulaşır (Starcevich,1997).

Kişisel ve mesleki gelişim konusunda becerikli ve deneyimli ,tecrübeli olan bireyin az beceriye deneyime, tecrübeye sahip başka bir bireye danışmanlık etmek, öğretmek eğitime yardım etme olarak açıklanabilir (Anderson ve Shannon ,1998 akt Çelebi, Korkmaz ve Yücel, 2015).

2.2.Öğretimsel Liderlik Kavramı

2.2.1. Öğretimsel liderlik

Öğretimsel liderlik eğitim alanında son 30 yılda popüler bir hale gelmiştir. 1980' li senelerde etkili okul çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar öğretimsel liderliğe

kaynaklık etmeye başlamıştır(Hallinger, 2003:80). Öğretimsel liderlik öğretmenlerin ustaca gelişmelerinin sağlanması, öğrencilerin akademik başarısının arttırmasını amaçlar. Öğretimsel liderlik öğrenme ve öğretme süreçlerinin geliştirilmesiyle ilgili olan bir liderlik tarzıdır. Öğrenme öğretme süreçlerinin içerisinde okul liderlerinin üst düzey bilgiyi kullanmak ve anlayış sahibi olmak onların sorumluluğudur (Gediklioğlu, 2015:65).

Öğretimsel liderlik öğretmenler için arzu edilen öğrenme koşullarını sağlayabilmek, iyi öğrenci yetiştirmek, okulun çevresini üretken bir çevreye dönüştürebilmek amacıyla gerçekleşen eylemleri ifade etmektedir (Cerit, 2001:20). Öğretimsel liderlik kavramı öğretmenler, öğrenciler, öğretme-öğrenme süreçleri, öğretim programıyla doğrudan ilgilenmeyi amaç edinen bir liderlik çeşididir (Murphy, 1998:3).

Öğretimsel liderlik okul örgütü içinde yer alan kişileri okulun hedeflerini gerçekleştirebilmek, problemleri çözebilecek beceriye sahip olmak adına eşgüdümlemedir (Krug, 2002:432). Sadioğlu, Çatıkkaş ve Korkmaz'a (2014) göre öğretimsel liderlik kavramı okul çevresinin üretebilir ve doyurucu hale getirmeyi, başarılı öğrenci yetiştirmeyi, öğretmenlere elverişli koşullarda çalışma ortamı temin edebilmeye olanak sağlamasıdır. Öğretim lideri öğrenme teorileri konularında detaylı bilgisi olan, risk alabilen, yüksek bir iletişimle, hedef koyucu, öğretim planlaması yapabilen dinç bir bireylerdir (Mc, Evan, 2001).

Murangi (1996) öğretimsel liderliği okulun işlevini bilerek öğretmene teşvik etme, onlara danışmanlık yapma, öğretimin devamlılığı için gerekli tedbiri alma, paydaşlara okulun amaçlarını yorumlayabilme şeklinde ifade etmektedir.

Öğretim liderliği kavramı denetçi, okul müdürü, öğretmenlerin okulla ilgili kişi ve durumları etkilerken kullandıkları güç ve davranışların bütünüdür. Öğretim liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli nokta okulda yer alan öğrenme ve öğretme süreçleri üzerindedir. Okulda öğretmen, öğretim programı öğrenci öğrenme ve öğretme süreçleriyle yakından ilgilenmeyi ifade eder (Gümüşeli, 2001: 531-548).

Öğretimsel liderlik eğitimsel liderliğe uygun bir şekilde geliştirilen bir liderlik biçimi olup geliştirilmesinde okul yönetimine uygun olma hali son derece önemlidir. Bu sebeple bu liderlik tarzı etkili okul araştırmalarında büyük önem arz eder. Okul yöneticilerinin klasik özelliklerini de öğretimsel liderlik kavramı oldukça farklılaştırmıştır. Burada eski kuramlarda yer verilen okul yöneticilerinin yönetsel

bir takım özelliklerine rollerine karşın öğretimsel liderlikte öğretimi geliştirme durumu söz konusudur (Çelik, 2003:67).

Öğretimsel liderliğin amacı okulun başarısını arttırabilmek için öğretmene yol gösterip onlara hedefler göstermek, öğrenci ilerlemesini takip etmektir. Başarılı bir okul olabilmek için öğretimsel lider öğretmenlerin kendi aralarında gelişmesini sağlayarak gerekli desteği vermeli, öğrenci başarısı için ortamı gerektiği şekilde düzenlemelidir (Yılmaz ve Kurşun ,2015:32-40).

Öğretimi geliştirmek öğretimsel liderlikte esas olan unsurdur. Okul müdürü, öğrenme öğretme sürecini öğretmenlerle işbirliği içinde iyileştirmesi, bu duruma öğretimsel liderin doğrudan katılması ve bir öğretmen gibi davranarak sınıflara ara ara ziyaret etmeli, öğretmenleri denetleyip süreci değerlendirmelidir. Bunları yaparken öğrencilerle etkileşim halinde bulunup okul çıktıları üzerinde gösterilir (Şişman, 2004:79).

Örgütsel olanakların ve şartların var olduğu okullarda öğretimsel liderlik daha kolay uygulama alanı bulmuştur. Mesela öğretimsel liderlik için olması gereken ortamın oluşmasında okulun öğrenen okul özelliklerine sahip olması önemli katkı sağlamaktadır. Öğretmenlerin meslekteki gelişmeleri bu ortamlarda başarılı bir şekilde ilerlemiş olup öğrencilerin akademik yönden ve psiko sosyal yönden başarılı olması öğretmenlerin psikolojik alanda yeterli olmasına bağlı olduğu söylenebilir (Southworth, 2010:73-91). Okul kültürünün öğrenen bir örgüt haline gelebilmesi öğretimsel liderin okuldaki çabalarına, başarısına bağlıdır. Okulun örgüt kültüründe öğretmenlerin ve idarenin birlikte ekip olarak ortaya çıkaracakları işler ve okulda yapılan bireysel çabalarla birlikte ortaya çıkan yapının öğretmenlerin hem mesleki gelişim seviyelerine katkı yapar. Böylelikle ortaya çıkan tüm uğraş öğretim sürecine yansır (Gediklioğlu, 2015:66).

2.2.2.Öğretim Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreci

Eğitim ve öğretim kurumlarında önemli bir noktada olan öğretimsel liderlik türü üzerinde çok fazla araştırmanın yapıldığı bir liderlik türüdür. Yapılan araştırmalar sonucunda eğitim ve öğretim kurumlarını başarılı hale getirenlerin öğretimsel liderliği benimseyen okul yöneticilerinin olduğu tespit edilmiştir (McEvan, 2003). 1970'li yılların sonunda öğretim liderliği terimi Batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelen bir konudur.

Mükemmel ve etkili okullar da yapılan araştırmalarda okulun etkililiğinde öğretimsel liderliğin önemli bir faktör olmuş okulların yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek için araştırma yapılmıştır (Şişman, 2012:33).

Etkili okul müdürleri literatürde genel olarak öğretimsel amaçları ve hedefleri belirleyen, sınıf sorunlarını bilen programlı liderler olarak ifade edilir (Griffin, 1993). Bu liderler yüksek akademik standartlar koyarlar, sınıfları sürekli ziyaret ederler, öğretmenlerin değerlendirilmesi ve denetlenmesini yaparlar. Öğretimsel liderler öğretim programını planlayıp ve değerlendirip öğrenme için olumlu bir hava yaratırlar (Brookover ve Lezotte, 1979; Hallinger ve Murphy, 1985). Yurt dışında ve Amerika'da öğretimsel liderliği tanıtmak adına birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan birisi öğretim lideri olarak seçilen bazı okul yöneticilerinin liderliğin ne olduğunu nasıl tanımladıklarını belirlemişlerdir.

Türkiye'de öğretimsel liderlik alanında ilk çalışma Gümüşeli (1996) tarafından yapılmıştır. İstanbul ilinin İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği adlı araştırmada ilköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği görevini ne ölçüde gerçekleştirdiğini belirlemek ve kendi bireysel özellikleri okulun var olan örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini belirlemek amacıyla bu çalışmayı gerçekleştirmiştir (Şenay, 2017:3).

2.2.3. Öğretimsel Liderin Özellikleri

Çağdaş eğitim anlayışında okuldaki öğrenme ortamlarının sağlıklı ilerleyebilmesi için öğretimsel liderliği benimsemiş okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretimsel liderliği benimseyen okul yöneticilerinin örgüt ortamında gösterdiği birtakım liderlik özellikleri vardır. Bu kişilerin göstermiş olduğu öğretimsel liderlerin özellikleri aşağıda şu şeklide belirtilmiştir.

De Bevois'e göre (1984), okul ortamında öğretimsel liderliği benimsemiş okul yöneticisinin eğitim ve okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme ortamında ihtiyaçları gidermek için kaynak sağlayan öğretmenler arası ilişkileri güçlendiren, aynı zamanda öğretmenleri denetleyen, değerlendiren bir bireydir (Moorthy, 1992).

Sergovanni (1984) okulun seçkinliği ve yeterli olmasında katkısı fazla olana öğretim liderliğinin değişik özelliklerinin olduğunu ifade edip bu özellikleri eğitimsel, sembolik, kültürel, insan, teknik olarak ifade etmektedir. Eğitimsel güç eğitim programını yönetme işlevi, öğrenme, öğretme vb yeterliliklerini; sembolik ve

kültürel güç ise okulda yer alan inançları değerlerin sembolü olup bunları taşıma yeteneği; insani güç güdüleme, iletişim ve kolaylaştırıcı roller için kişilerarası etkileşimlerin bütünü; teknik güç zaman yönetimi ve planlama yeteneğini ifade etmektedir (Gümüşeli, 1996:8).

Öğretimsel liderliği benimsemiş bir lider zamanını öğrenme öğretme kalitesini arttırmak, yeteneklerini ve enerjisini geliştirmek için kullanır. Liderler ayrıntılı bir öğrenme öğretme yaklaşıma sahip olup bu yaklaşımları yeni öğretim metotlarının problem çözmedeki önemini öğrencinin gelişim seviyesinin bilginin kullanılmasını içermektedir. Bütün öğrencilerin başarısı için öğretimsel lider sorumluluk alır. Öğrenme ortamında başarısız öğrenciler için onların eğitimlerinin geliştirilmesi için de kendilerini bu duruma adanmışlardır (Sergiovanni, 1991:35).

“Şişman ve Turan (2005: 102-103) başarılı okul müdürlerinin aşağıdaki özellikleri taşıdıklarını belirtmişlerdir.”

1. Genellikle zamanlarını öğrenme konularına ayırmakla ve bir başöğretmen rolü oynamaktadırlar.
2. Öğrencilere karşı derin sevgi ve muhabbet beslemekte ve onlara güvenmektedirler.
3. Okulda işbirliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler.
4. Okul ve eğitimle bütünleşmiş olup okul başarısını en üst seviyeye çıkarmak için büyük çaba harcamaktadırlar.
5. Okul müdürlüğünü bürokratik bir görev olmaktan çok bir misyonu gerçekleştirmenin aracı olarak görmektedirler.
6. Değişme ve yeniliklerin farkında olup okul geliştirme konusunda iyi bir strateji lideridirler.”

Etkili bir okulun öğretimsel lideri olan yöneticisinin örgütünü amaçlarına ulaştırabilmesi ve örgütün varlığını sürdürebilmesi için şu niteliklere sahip olması gerekir (Andersen & Pigford 1987: 67–68).

1. *Bir vizyonu olma; hedeflerin herkes tarafından anlaşılması, program, öğretim ve değerlendirmeyi koordine ederek başarıyı artırmaya çalışır.*
2. *Vizyonu eyleme dönüştürme; bir takım olarak çalışır, okulun bütün amaçlarını ve beklentilerini vurgular.*
3. *Destekleyici bir çevre oluşturma; akademik olarak yönlendirilmiş düzenli ve amaçlı okul iklimini teşvik eder.*
4. *Okulda neler olup bittiğini bilme; öğretmen ve öğrenciler ne yapıyorlar ve daha iyi nasıl yapabileceklerini bilir ve uygularlar.*
5. *Bilgili hareket etme; farklı öğretmen kişiliği, tarzı ve öğretim stratejilerinde gerektiğinde yardımcı olarak devreye girerler.”*

Özden (2002:41), öğretimsel liderde bulunması gereken özellikler maddeler halinde sıralanmıştır.

1. *Farklı öğretim yöntemlerinin kullanılmasını teşvik eder.*
2. *Öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekler.*
3. *Öğretimle ilgili sorunlarda öğretmenler tarafından başvuru alan kişidir.*
4. *Öğretimin içerik ve sunumu konusunda öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunur.*
5. *Öğrenci başarısı ve öğretim uygulamaları konularındaki tartışmalar liderlik eder.*
6. *Sık sık sınıf gözlemleri yapar.*
7. *Daha etkili öğrenmeyi sağlamak için okulun ve çevrenin kaynaklarını harekete geçirir.*
8. *Okulun varlık gerekçesi hakkında net bir vizyona sahiptir.*
9. *Öğretmenlerin performansını değerlendirmedeki amacı, onların öğretmenliğinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.*
10. *Öğrenme ve öğretme ile ilgili konularda öğretmenlerle iletişim içerisindedir.*
11. *Öğretmenlerce, öğretim konusunun tartışabileceği önemli bir kişi olarak görülür.*
12. *Öğretmenlerin, öğretim ile ilgili konuları tartışmak için kendisine kolayca ulaşabildikleri bir kişidir.*

13. Okulda neyin daha önemli olduğunu vurgulamak için sık sık sınıfta ve koridorda görülür.
14. Öğretmenlere performansları konusunda sık sık dönüt sağlar.
15. Öğrenci başarısını ölçmede ve yorumlamada öğretmenlere yardımcı olur.

Chell'e (1995) göre öğretimsel liderin beş genel özelliğe sahiptir. Bunlar:

1. Öğretimsel lider amaçlarını ortamdaki herkes tarafından bilinmesini, anlaşılmasını sağlayarak bu amaçların gerçekleştirilmesi için çaba gösteren bir vizyon sahibidir.
2. Öğretimsel lider okulun amaçlarını vurgulayarak grup halinde çalışır ve vizyonunu fiile döker.
3. Öğretimsel lider amaca yönelik ve düzenli bir okul ikliminin oluşmasını sağlar.
4. Öğretimsel lider okulda yer alan öğretmen ve öğrencilerin çalışmalarını takip eder.
5. Öğretimsel lider eğitim ve öğretime katkıda bulunabilmek için yeni okul stratejilerini önerir.

2.2.4. Öğretimsel Liderlik Davranış Boyutları

Toplumda yer alan her bir okulun yer aldığı öğretmen öğrenci çevre ortamının özelliklerine bağlı bir şekilde okul yöneticilerinin gösterecekleri davranış boyutları birbirinden farklı olabilir. Fakat değişmeyen kavram etkili bir öğrenmenin meydana gelmesi için her okulda baş öğretmen olarak değerlendirilen okul müdürlerinin görev ve sorumluluğudur. Bir okul müdürü okul ortamında tek başına tüm görev ve sorumluluğu yapamayacaktır. Bu sebeple bir okul müdürünün yapması gereken paylaşımcı bir okul ve öğrenme kültürünün sağlanmasına öncü olmaktır (Şişman, 2018 :65).

Bir okulda okul müdürünün karşılaştığı birtakım farklı sorunların varlığı öğretim liderliği ile ilgili bazı boyutlar geliştirmeye sebep olmuştur. Bir okul müdürünün görev yaptığı okul ortamında gerçekleştirdiği öğretim liderliği davranış boyutlarının benzer ve farklılıkları ortaya konulurken içerik ve işlevsel olarak meydana gelebilecek farklılıkları üzerinde durulmasıdır. Aşağıdaki bazı araştırmacıların öğretim liderliği davranış boyutları ve bu boyutların işlevleri konusundaki araştırmaları verilmişti (Şişman, 2018:65).

Andrews ve Soder (1987), okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarıyla ilgili 4 işlevden bahsetmiştir. Bunlar;

1. Model olma
2. Öğretim konusunda kaynak olma
3. Kaynak sağlayıcı olma
4. Okul ortamında görünme (Andrews ve Soder 1987 akt.Şişman,2018).

Wildly ve Dimmock (1993)'un yaptığı araştırmasında öğretim liderliğinin 6 işlevden bahsetmiştir.

1. Okul kadrosunda değişiklik yapma
2. Öğretmenleri denetleme ve değerlendirme
3. Okulun amacını tanıtmaya
4. Öğrenme için kaynak sağlama
5. Programlar arasında eşgüdüm sağlama
6. Öğretmenler arasında işlev geliştirme

Blank (1987) tarafından öğretim liderliği davranışlarla ilgili 6 boyut incelenmiştir. Bunlar;

1. Toplum ve çevre desteğinin sağlanması
2. Öğretimin iyileştirilmesi
3. Amaçlarda uzmanlaşma sağlanması
4. Okul kadrosunun değiştirilmesi
5. Okul kadrosunun planlamaya katılması
6. Yöneticinin otorite sahibi olması biçiminde ifade edilmiştir (Blank 1987 akt. Şişman, 2018).

De Bevoise (1984), öğretim liderliğiyle ilgili başlıca davranışların,

1. Öğretimin iyileştirilmesi
2. Amaçlarda uzmanlaşma sağlanması
3. Okul kadrosunun geliştirilmesi
4. Toplum ve çevre desteği
5. Okul kadrosunun planlamaya katılması
6. Yöneticinin otorite sahibi olması biçiminde ifade edilmiştir. (Şişman ,2018: 55-

56).

Hallinger ve Murphy (1985;1986)'nin okul, program ve öğretim konularıyla ilgili dokümanların taranması yanında, etkili okul konusunda yapılmış araştırmaların sonuçlarından da yararlanılarak geliştirdikleri ve konuyla ilgili yapılan araştırmalarda birçok araştırma tarafından da yararlanılan araçta söz konusu davranışlar , üç temel boyutta toplanmıştır. Bunlar,

1. Okul misyonunun tanımlanması
2. Öğretim programının yönetimi
3. Olumlu öğrenme ikliminin geliştirilmesi olarak adlandırılmıştır.

Bu boyutlar altında ise öğretim liderliğiyle ilgili şu işlevler sıralanmıştır:

Okul misyonunun tanımlanması boyutunda,

- a. Okul amaçlarının belirlenmesi,
- b. Okul amaçlarının paylaşılması işlevleri yer almıştır.

Öğretim programının yönetimi boyutunda;

- a. Öğretimin denetimi ve değerlendirmesi
- b. Programlar arasında eşgüdümün sağlanması
- c. Öğrenci gelişimine öncülük etme işlevleri sıralanmıştır.

Olumlu öğrenme ikliminin geliştirilmesi boyutunda,

- a. Öğretim zamanının yerinde kullanılması
- b. Öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesi
- c. Görünürlüğü önem verilmesi
- d Öğretmenlere özendiriciler sağlanması
- e Akademik standartların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi
- f. Öğrenme için teşvikler sağlanması işlevlerinden oluşmuştur.

Araştırmacıların üzerinde çalıştığı okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranış boyutları ile ilgili yaptıkları sınıflandırmada birbirine benzer ve farklı boyutlar ve davranışlar yer almaktadır. Bir okul müdürünün öğretim liderliğini etkin yapabilmesi için bazı bilgi beceri ve temelleri bünyesinde bulundurması ve bunları okul

görevlerini yerine getirmede kullanması gerekmektedir. Esas olarak bir okul yöneticisinin öğretim liderliğinin boyutları teknik beceri ve insani beceri olmak üzere iki grupta toplanılabilir (Şişman, 2018: 61-63).

Bir okul müdürü bir programı geliştirmeyi ve değerlendirme hakkında bilgi sahibi olmalı, eğitim felsefesini bilmeli, yönetim ve toplumsal değişimlerin farkında olmalı gerekir. Okul yöneticilerin aynı zamanda yönetim alanında bir konu hakkında karar verme süreci, amaç belirleme, araştırma, değerlendirme, plan belirleme insan ilişkileri insanı anlama gibi konularda bilgi, beceri yeterliliklere sahip olması gerekir. Bunların yanında bir okul yöneticisi yönetim görevlerinin yanı sıra okulda olumlu bir iklim oluşması okul çevre ilişkilerini geliştirme öğretimin denetlenmesi ve değerlendirilmesi okul kadrosunun iyileştirmeleri gibi faaliyetleri vardır (Chell, 2001:14).

Bir okul müdürünün öğretim liderliğinin davranış boyutları konusunda alt başlıklar altında aşağıda sunulmuştur (Şişman ,2018:65-93).

2.2.4.1. Okul Vizyon ve Misyonunun Yönetimi

Okul örgütü içinde ulaşılmak istenen amaçların bir strateji içindeki durumların gerçek bir resmine vizyon adı verilir. Misyon ise okul örgütünü hayata geçirmesi gereken temel görevdir. Bu iki kavram birbirleriyle yakından ilgili olup içe geçmiştir. Bir toplumda lider, çevresindeki insanları etkileyebilmesi için onları hareketlendirmesi için birtakım hedefler gösterip yönlendirmesi gerekmektedir. Okul müdürü hedefi doğrultusunda strateji belirleyip okulun misyon ve vizyonunu açıklaması ve tüm üyelerle paylaşmasına dikkat etmelidir. Okul içerisindeki bütün faaliyetlere yol göstermek okul kaynağını kullanıp insanı motive etmek nitekim vizyon ve misyon kavramlarını yakından ilgilendirmektedir (Şişman, 2018:66).

2.2.4.1.1. Okulun Vizyon ve Misyonunun Belirlenmesi

Toplumsal bağlamda vizyon ve misyon bir bütündür. Bir okul müdürü okulun vizyonu ve misyonu tanımlayarak öğrenci, öğretmen, veliler ve toplum tarafından paylaşılmasını sağlar. Okul müdürü insan yetenekleri ve enerjilerini harekete geçirerek vizyon ve misyonunu gerçekleştirmiştir (Şişman, 2018:66).

Bir okul yöneticisi okul içinde okulun vizyon ve amaçlarını hayata geçirebilmek için toplum ve çevrede var olan kaynakları (bilgi, insan, madde) kullanmak durumundadır. Bir okul müdürü, okul vizyonunu mükemmel bir hale getirme

konusunda öğrenci, öğretmen ,topluma önderlik etmek durumundadır (Harchar ve Hyle , 1996).

2.2.4.1.2. Okul ve Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi

Bir okulun amacının olması temel gereksinimdir. Okulun amaçları vizyonunu kapsar yönetici, öğretmen ve öğrenciye anlatılmış açıkça belirtilmiş vizyon onların rehber konumundadır. Vizyonsuz öğretmen, öğrenci, veli ve yönetici ne yapması gerektiğini bilemez. Bir okul müdürü etkili olabilmesi için iyi bir vizyon sahip olup okul amacını kavramlaştırıp ifade etmişini sağlar. Bir okulun önceliği öğretmenin neyi öğretmesi öğrencinin ne öğrenmesi konusunda öğrenme amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bir okulun belli bir amacı olması gerekmektedir. Eğitsel etkinliklere okulun vizyon misyonluları yol gösterip yönünü belirtir. Bir okulun amacı günümüz şartlarına göre yenilenebilir, güncellenebilmelidir. Buradaki amaç okulun içinde bulunduğu toplum beklentisi, kültürel yapı, gibi bazı belirleyicilere sahiptir. Bir amaç belirlenirken bunlara dikkat edilmelidir (Şişman, 2018:68).

2.2.4.1.3. Okulun ve Eğitimin Amaçlarının Paylaşılması

Bir okul müdürü, öğretmen öğrenci davranışlarını ölçerek performans standartlarını belirleyip okulun ve öğretimin misyonunu ve amaçlarını okulla ilgili tüm bireylere açıklamalı okul amaçlarını bütünleştirmede rol model olmalıdır (Andrews, Soder,1987:40).

Bir okul müdürü okulun önem arz eden amaçları grup iletişimlerinde öğrenci, öğretmen ve ailelerde görüşmelerinde sürekli bu amaçları vurgulamalı paylaşılmasına öncelik etmelidir. Yönetici, öğretim yılı boyunca okul amaçlarını okul kadrosuyla birlikte öğretim ve programla ilgili kararlar verirken periyodik olarak gözden geçirmeli ve tartışılarak alışılmasını sağlamalıdır (Hallinger ve Murphy, 1985).

2.2.4.2. Okul Programının ve Öğrenmenin Yönetimi

Geleneksel bir okul müdürü öğretimle ilgili bütün materyalleri ve kaynakları sağlamaya çalışır. Okul müdürü kendisini kaynağın sağlayıcısı olarak nitelendirir. Ancak kaynak sağlayıcı olma tek başına yeterli değildir. Bir okul yöneticisinin okulda olmasının en önemli sebeplerinden biri okuldaki her türlü programın işlevsel yönünü hayata geçirmesidir. Öğretim liderliğini benimseyen okul müdürü öğretme öğrenme süreci ve okul programına öncülük eder. Bir okulda etkili programın işlevi açıkça

belirtilmiş amaçlar üzerinden oluşup okuldaki tüm paydaşların öğrenmenin önemi vurgulamasıdır (Şişman, 2018:72).

2.2.4.2.1. Okulun Eğitim Programının Oluşturulması

Genellikle Türkiye’de okullar eğitim programını hazırlanmış bir şekilde bulurlar. Ancak her okul eğitim programını hazırlanmasında bazı özerk durumlara sahip olması gerekir. Bir okulun kaliteli eğitim verebilmesi için tüm faaliyetlerin önceden belirlenip program haline getirilmesiyle oluşmaktadır. Bu sebeple okul yöneticisi dönem başı ya da eğitim öğretim yılbaşında ayrıntılı bir plan hazırlamalıdır. Bazen ideal bir okul programın hazırlanması paydaşların yani öğrencinin okulun başarısını garanti etmeyebilir. Çünkü uygulanacak program için okulun diğer koşulları öğrenme durumları da hazırlanmalıdır. Bunlar hayata geçirilirken eşitlik ve mükemmelliğe dikkat edilir. Yani okuldaki her öğrenci öğrenme faaliyetine eşit bir katılım göstermeli ve her bireyin öğrenmesi amaç haline getirmesi gerekir (Şişman, 2018:72).

2.2.4.2.2. Programlar Arasında Koordinasyonun Sağlanması

Okul içerisinde yer alan programların birbirleriyle uyumlu olması ve aralarında eşgüdümün sağlanması o okulu başarıya götüren önemli bir etkidir. Bir okul müdürü öğretmenler arasındaki iletişimde etkileşimin olması, sınıflar ve kademeler arasında koordinasyonlu programların uygulanması başarılı bir okul profilinin çizilmesine sebep verir. Farklı sınıflar ve kademeliler arasında program yönünden uyumlu ve tamamlayıcı olası yönünden bir ilişki vardır. Bu sebeple farklı kademe sınıflarda ders veren öğretmenler arasında koordinasyon sağlanmalıdır. Eğer okullarda koordinasyon eksikliği yaşanırsa ortaya akademik yetersizlik ve uyumsuzluk oluşur ve başka kişilerin yanlışlığı olarak görülür (Şişman, 2018:74).

2.2.4.2.3. Programla İlgili Materyallerin Sağlanması

Okul yöneticisi öğretimle ve okul programı ilgili tüm materyallerin sağlanmasına ve dağıtılmasına aktif olarak katılmalıdır. Okulda öğrenme ürünleri başlıca girdiler olarak eğitim programı, basına materyalleri eğitim teknolojileri öğretim kadrosu finansal kaynakları zamanını etkili biçimde bütünleştirilmesi gereklidir. Öğretim yaklaşımları, Materyal, değerlendirme araçları, öğretimin amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olarak kullanılmaktadır (Hallinger ve Murphy, 1986:218).

2.2.4.2.4. Program Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Program geliştirmede öncelikle ihtiyaç analizini belirlemesi çok önemlidir. Bir okul yöneticisi okulundaki öğrenci, müfettiş ,öğretmen ve testlerden alınan geri bildirimleri, sınıf başarı düzeyleri, veli- öğretmen -öğrenci görüşmeleri uygulanacak anket sonuçlarını göz önüne alıp programlarda yapılacak iyileştirmeleri ve değişimleri göz önünde bulundurulmalıdır. Okul müdürü okulundaki öğrenci öğretmen mükemmelliğini desteklemeli okullar sınıflar arasında karşılaştırma yapmalı öğrenci performansını değerlendirmeli ve verilerden yararlanmalıdır. Okul yöneticisi her programla ilgili ayrıntılı bilgiler bilmeseye bile genel hatlarıyla makro düzeyde yaklaşmak durumundadır (Şişman, 2018:76).

2.2.4.2.5. Okul Programının Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi

Bir programın hazırlanması, geliştirmesi birbiri ardınca sıralanan kavramlardır. Öğrenci gelişimini oluşturan okul programlarının değerlendirilmesi ve öğretimin iyileştirmek için uygulanacak programların izlenmesi geliştirilmesi çok önemlidir. Okul müdürü öğretme ve öğrencilerin gelişmelerini çabalarını okul amacını hayata geçirmek bir okul programı oluşturmalı ve bu programı sürekli değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Bu sebepler okul müdürü süreçler ve alt süreçler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bir okul müdürü başarılı ve etkili okullarda programı düzenleyip geliştirip öğretim ortamına katılıp beklentilerini ifade eder. Ayrıca tüm paydaşların program geliştirme sürecine katılmasını teşvik eder (Şişman, 2018:76).

2.2.4.2.6. Okulda Geçen Zamanın Etkili Yönetilmesi

Okul yöneticisinin ve okulun sahip olduğu önemli kaynaklarından biri zamandır. ‘Vakit nakittir’ diye var olan atasözü olsa da vakit (zaman) nakitten de ötedir. Pek çok şeyin telafisi varken geçen zamanın yeniden kullanılması söz konusu değildir. Zaman ve vizyon etkili okul müdürleriyle ilgili olarak en çok üzerinde durulan iki kavramdır. Okul müdürleri sahip oldukları zamanların çoğunu önceden belirledikleri vizyonu gerçekleştirebilmek için kullanırlar (Duke, 1987:35).

Müdürlerin okul içinde farklı sorunlarla karşılaşmasıyla ilişkili olarak zaman ve kullanım biçimleri birbirinden farklı olur. Fakat öğrenmeyi gerçekleştirmek

okulun temel işlevi olduğu için okul müdürünün görevi bu durumun etkili şekilde gerçekleşmesine öncülük etmektir (Şişman, 2018:77).

2.2.4.3. Öğrenci Gelişiminin Değerlendirilmesi

2.2.4.3.1. Öğrenme Sürecinin Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi

Bir okulda müdürün en önemli görevleri okul ve sınıf içi uygulamalarda okul amaçlarını yansıtmak ve bu amaca uygun olarak yaşatmaktır. Denetim olmadan bir okulun işleyişi olmaz. Denetimin içeriği uygulandığı okuldan okula farklılık gösterebilir. Denetim sadece birinin diğerlerini dıştan kontrol etme süreci olmayıp insanların kendi süreçlerini de denetleme işlevinin olması anlamına gelir. Hem öğrenci hem diğer paydaşlar için içsel denetimin olması çok önemlidir. Bu süreçte okulda çalışanların yaptığı işlerin gözler önünde olması, motivasyon sağlanması, iç denetimi kendilerinin de isteme yeterliliği olması gerekir. Bu yüzden okulun vizyon ve misyonunu belirleme okul sürecine de bulunma karşılıklı güven ortamının olması çok önemlidir. Okul müdürü sınıfları ziyaret eder. Eğitim ve öğretim sürecini yakından takip edebilir. Bu ziyaretler eğitim öğretim faaliyetlerini kesintiye uğratmaması son derece önemlidir (Şişman, 2018:79).

2.2.4.3.2. Öğrencilerle Yakın Temas Halinde Olunması

Bir okulda okul müdürü makam odasından okulu yönetemez. Çünkü okuldan kayıtsız ve duyarsız kalan bir profil haline gelir. Okul müdürü diğer öğretmenler gibi öğretim kaynağı olup öğrencilerle sürekli etkileşim halinde olmalıdır. Sabahları bir okulda okul yöneticisi ortamda gezinip gözlem yapmalıdır. Direk odasına çıkmamalıdır. Çünkü okul müdürünün karşısındaki bireylerin davranışlarını onaylama ya da onaylamama gibi bakışı okul paydaşlarını etkilemektedir. Başarılı okullarda yapılan araştırmalarda okul müdürü okul ortamında gezinerek yönetim anlayışını sağlar (Şişman, 2018:79).

2.2.4.3.3. Öğrenci Gelişiminin ve Başarısının Sürekli İzlenmesi

Bir okul müdürü öğrenci performansını ve okulun başarısını okulun amaçlarına ulaşabilmek için sürekli değerlendirmeli, gözlemeli ve bu yönde gerekli önlemleri almalıdır (İlgar, 1996:35).

Öğrenci başarısını arttırmak okul yöneticisinin öncelikli amacıdır. Öğrenci başarısını arttırmak için bir öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün öğrenci başarısını ortaya çıkartıp olumlu öğrenme öğretme ortamı oluşturmalı, öğretim planında bütünlük sağlanmalı, öğrenmeye engel olan disiplinsiz durumu yok etmelidir (Özden, 1998).

2.2.4.3.4. Okul Başarısı Hakkında İlgililerin Bilgilendirilmesi

Bir okul yöneticisi öğretmen ve velilerle eğitim öğretim sürecinde öğrencilerin neler öğrenmesi ve bilmesi konusunda iş birliği yapıp onları bilgilendirmelidir. Öğrenci başarı düzeyi ile ilgili okulda yapılan araştırma sonuçlarını okul müdürü veli öğretmen ve öğrencilere ulaştırması gerekmektedir. Bunun sonucunda sonuç verilerine göre okul müdürü başarılı ya da başarısızlık ile ilgili nedenler üzerinde paydaşlarıyla tartışmalar yapmalıdır. Böylelikle öğretim program değerlendirme üzerinde yeni amaç yöntem ve stratejiler belirlenip okul içindeki başarı konusunda riskli öğrenciler için ekstra öğrenme ortamları oluşturulmalıdır (Şişman, 2018:81).

2.2.4.4. Okul Kadrosunun Geliştirilmesi

Bir okulda öğretmenler öğretim lideri olarak gördükleri okul müdürlerinin onların yaptıkları işlerde motivasyonlarında doyum sağlayıp okulla bütünleştirmede aktif rol oynar. Okul müdürü kendisi için mesleki kariyer planı yapmalı ve eğitim öğretim konularıyla ilgili gelişmeleri yakından takip ederek yaptıkları çalışmalarını öğretmenlerle paylaşmalıdır (Şişman ,2012:82).

Bir yönetici öğrendiklerini okula aktaracak etkinlikler düzenlemeli, başarılı öğretmenlerin mesleki gelişmelerine destek vererek onları ödüllendirmelidir (Argon ve Mercan, 2009:1-28).

2.2.4.4.1. Müdürün Okul Kadrosu İçinde Bir Model Olması

Okul içerisindeki okul müdürü davranışlarında ve faaliyetlerinde çevresindeki insanlara model olmalıdır. Bireysel ve mesleki nitelikleriyle bir okul müdürü okul takımının ve toplumunun içinde bir lider olarak bir örnek olmalıdır. Okulun amacı vizyonu misyonuyla değişme ve yeniliklerle bir bütünleşmede okul paydaşlarına örnek olmalıdır. Okul müdürü kendisi için mesleki kariyer planı yapmalı eğitim öğrenme konularıyla ilgili araştırmalar ve gelişmeleri öğretmenleriyle paylaşır (Şişman, 2018:83).

2.2.4.4.2. Öğretmenlerin İhtiyaç Duyduğu Kaynakların Sağlanması

Öğretimi gerçekleştirip, geliştirip ve öğrencinin başarısını arttırmak için öğretmenlerin bazı kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu kaynakların(teknoloji, araç, gereç, mekan ,zaman, materyal gibi) okul yöneticilerin öğretmenlere sağlaması gerekir. Çünkü okul müdürünün görevlerinden biri kaynak sağlayıcı olmasıdır. Bu kaynakların sağlanmasından, geliştirilmesinden dağıtımından kullanımından müdür sorumludur. Ayrıca okulun en değerli kaynağı insan kaynağı dediğimiz öğretmenlerdir. Nitelik sahibi olan öğretmenler bir okulun öğrenmenin kalitesini oluşturan önemli unsurdur. Ancak teknolojik gelişmeleri göz önünde bulundurduğumuz zaman okulda öğrenme süreçlerinin, okul yönetiminin süreçlerinde teknolojik araçlar önemli bir yer tutmaktadır. İnsan yeterliliği öğrenme öğretme süreçlerinde okul yönetim süreçlerinde insanların teknolojiyi kullanmada yeni özellikler kazanması son derece önemlidir. Bu sebeple okul yöneticilerinin okullarında birer teknoloji lideri olması gündeme gelen konulardandır (Şişman, 2018:83).

2.2.4.4.3. Okul Kadrosunun Performansının Değerlendirilmesi

Bir okulda öğretmenlerin etkili bir öğretim için kendilerinde sahip olması gereken yeterlilik akımları, öğretimi planlama, sınıf etkinliği için hazırlık öğrenci ve öğrenmeleri değerlendirmek, öğretimi gerçekleştirmek üzere dört boyut vardır. Okul müdürü okuldaki öğretmenleri üst düzeyde performans göstermeleri için teşvik gösterme öğretmenleri sahip olduğu potansiyeli ve becerileri ortaya koymaları gerekir. Bir okul müdürü öğretmenlerin performanslarını adaletli bir şekilde değerlendirip performanslarını geliştirmesi gerekir (Şişman, 2018:84).

2.2.4.4.4 .Öğretmenlerle Sürekli İletişim Halinde Olunması

Bir okulda görev yapan öğretmenlerin okulun amacı hedefi ve vizyonunuzda bilgi sahibi olmalı ve okul yöneticisi okul vizyon ve misyonunu, okul amacını gerektiği an öğretmenlere aktarabilmelidir. Öğretmenler gelişmeler hakkında bilgi sahibi olup okulda yer alması gereken iletişimin bireyler arasında açık olması gerekir. Örgütsel iletişimin etkin kullanılmamasının sebebi okulda iletişimin yetersiz olmasından kaynaklıdır. Motivasyon düşüklüğü, okula aidiyet duygusunun azalması, öğretmen iletişiminde yanlış anlaşılmalarda bir okulda

sıradanlığa ve yetersiz sonuçlara sebep olmaktadır. Örgütün etkinliğini oluşturan önemli unsur doğru ve etkili iletişimidir. Örgütlerin çalışmasını engel olan ve örgüt ihtiyaçlarının karşılanamaması yetersiz iletişimden kaynaklıdır (Cemaloğlu, 2002:153-154).

2.2.4.4.5. Öğretmenlere Mesleki Gelişim Fırsatları Hazırlanması

Eğitim dünyasında paydaşların yetişme sürecinde sürekli aktif olması diğer mesleklere göre daha fazla önem taşır. Öğretmenlerin hızla gelişen bilgi ve teknoloji çağında kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri artık bir zorunluluk olmuştur. Bu sebeple okul yöneticisinin bir diğer görev sorumluluğu okuldaki paydaşların özelliklede öğretmen kadrosunun gelişmesi için önlemleri almak ve gerekli düzenlemeleri hayata geçirmesidir. Çünkü nitelikli iş görenlerle etkili bir hizmet verilebilir (Gümüşeli, 1996 :419-429).

2.2.4.4.6. Öğretmenler Arasında Bilgi Paylaşımının Sağlanması

Bilgi okul ve örgüt açısından önemli bir girdidir. Okul müdürleri okul hakkındaki bilgiyi öğretmenle paylaşmalı ve karar süreçlerine öğretmenleri de katarak bilginin paylaşılmasına öncülük etmelidir. Ayrıca okul müdürleri yeni bilgilerin de öğretmenler arasında paylaşımına destek vermelidir (Şişman, 2018:86).

2.2.4.4.7. Çalışanların Başarılarının Ödüllendirilmesi

Bir örgüt yöneticisi paydaşlarını etkilemek için onlara inandırıcı ödüller sağlamak zorundadır. Her örgütün kendine has bir ödül sistemi vardır. Tanıma, takdir etme, ücret artışı, yükselmeler, sınırlı kaynağa erişim olanağı gibi ödüller okul müdürleri tarafından öğretmenlerin motivasyonunda ve onları etkilemede kullanacakları özendirici araçlardır (Gümüşeli, 1996 :419-429).

2.2.4.5. Okul İklimi ve Kültürün Önemi

Geleceğin okul yöneticileri örgüt lideri olarak okulun kadrosunu, öğrencilerini bütünleştirecek ve açık bir okul iklimi, öğrenme ortamı oluşturup bunun devamını sağlamak durumundadır (Duke ,1987:10-25).

Okulun çalışma koşulları ve bu koşulların okul paydaşları üzerindeki etkisi okul iklimi olarak tanımlanır. Okulun çalışma koşullarının içerisinde okulda bulunan insanların okulla bütünleştirici iletişime sahip olması motivasyonu okulla arasında bağ kurması morali performansı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bir okul yöneticisi

okul örgütünün içinde tüm paydaşların olumlu bir iletişimle istekli şekilde çalışacağı karşılıklı güvene ve dostluğa dayalı bir okul iklimi oluşturmalarıdır (Şişman, 2018 :88).

Okulun geliştirmede kullanılan yetenek ile etkili lider arasında önemli bir bağlantı vardır. Bir okulun eğitim öğretim sürecinde iyileşebilmesi için öğretim liderliğini benimsemiş okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Okulda yer alan öğretmen öğrenci personel gibi paydaşlar okul ikliminin gelişmesinde okul vizyonunu içselleştirerek öğretim liderine yardımcı olmalıdır. Okul kültürü okul ortamının iyileştirilmesinde liderin beceri özellikleri rolleri ilişkili bir değişken durumundadır. Bir liderin okul kültürünü izleme geliştirme değerlendirme gibi okulunu iyileştirici davranış rolleri mevcuttur (Jones, 2009 akt Şişman,2018:88).

2.2.4.5.1. Paylaşma ve Güvene Dayalı Öğrenme İklimi Oluşturulması

Öğrenme iklimi bir okulun öğrenmeye etkisi olan öğretmen, öğrencilerin normlarını ve tutumlarını ifade eder. Bu durum öğretim sürecine dolaylı yoldan etki etme gücüne sahiptir. Yapılan araştırmalarda öğrencilerin, öğretmene, okula dere sahip oldukları tutumları ve onların başarısını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Okul müdürünün okuldaki bazı politika ve prosedürlerle öğretmen ve öğrencilere ilişkin bazı beklentilerini iletir. Mesela okul müdürünün oluşturacağı ödül etkinliği öğretmen ve öğrenciyi tutum, başarı yaratıcı çalışmaları etkileyebilir ve bu tarz çalışmaları özendirip güçlendirebilir. Okul müdürü öğrencilerden beklediğini açıkça ortaya koymak öğretim kadrosunu geliştirmesine ilişkin etkinliklerde bu amacın gerçekleşmesine katkı sağlar (Hallinger ve Murphy, 1985:223).

2.2.4.5.2 .Örgütsel Çatışmaların Etkili Bir Biçimde Yönetilmesi

Okul, bilginin üretildiği, işlendiği ve paylaşıldığı bir yerdir. Öğrenme işi de bir bakıma anlam üretme işidir. Öğretme de bu anlamın oluşmasına öncülük etme, bu süreci kolaylaştırır. Eğitimle ilgili yeni yaklaşımlarda öğretmen, öğrenciler için bir model, kolaylaştırıcı rehber ve danışman olarak görülmektedir (Murphy, 1922).

Öğrenci öğrenme fiilinin öznesi durumundadır. Öğretmen ise öğrenmeyi gerçekleştiren, öğrenmeyi kolaylaştıran ve öğrenmeyi destekleyen bir süreçte rehber olması ve yardımda bulunmasıdır. Okul müdürü yeni fikirlerin ve görüşlerin okulda paylaşılmasında öncü olması gerekir. Bu süreçte başka örgütlerde olduğu gibi okullarda meydana gelen birtakım çatışmalar mevcut olması doğaldır. Bu tarz örgütsel çatışmaların bazı sebepleri olabilir. Bir okul müdürü okulunda meydana

gelen çatıştırmayı bastırmak ya da görmezden gelmek yerine farklı görüşlerle örgütsel çatışmaları başarılıca yöneten stresle başa çıkan bir birey olmalıdır (Duke ,1987:20-21).

2.2.4.5.3. Okulda Takım Ruhu ve Biz Anlayışının Yerleştirilmesi

Okul ortak faaliyetlerin paylaşıldığı mekan olup bu ortak faaliyetler doğrultusunda ortak eylemleri içinde yer alan insanların ideallerinin paylaştığı yerdir. Bu açıdan insanların bu paylaşımları okul ruhu açısından çok önemlidir. Okulda bireysel başarı haricinde ekip başarısı teşvik edilmeli, kutlanmalı ve ödüllendirilmelidir. Yönetim ve örgüt alanında yapılan çalışmalarda takım çalışmalarının olması gerektiği vurgusu yapılır. Burada birlikte öğrenme, kubaşık öğrenme, işbirliğine öğrenme gibi konular ifade edilir. Toplumcu kültürlerde ortak davranışların yer aldığı takım ruhunun oluşturulması bireyci kültürlere nazaran daha fazla kolaydır. Toplumcu kültür “biz” bireysel kültür “ben” kavramına vurgu yapmaktadır. Bir okul yöneticisi ortak davranışın öne çıkardığı okulda bütünleştirici ortak bir kültürün var olmasına ve devam etmesine öncülük etmektedir (Şişman, 2018:90).

2.2.4.5.4. Örgütsel Değişimin Başlatılması ve Yönetilmesi

Gelecekte okul liderliğini seçecek kişiler okul kadrosu ve öğrencilerle olumlu durumlar elde edebilmek için okulda yenilik ve değişim sürecini başlatarak etkili yönetme becerisine sahip olmalıdır. Okul iklimi ve kültürünün oluşumunda bir okul lideri okulunda yenilik ve değişime odaklanmalıdır. Bu amaca ulaşabilmek için okul vizyonunun açık bir şekilde varlığı ortaya konması, ve bu vizyonun okul paydaşlarıyla paylaşılmasına bağlıdır (Şişman, 2018:90).

2.2.4.6. Okul Çevresinin Yönetimi

2.2.4.6.1. Çevrenin Okula Katılım ve Desteğinin Sağlanması

Okullarda diğer kurumlar gibi ekonomik, sosyal, politik, kültürel çevre tarafından kuşatılmış olup bu çevrenin adeta bir parçasıdır. Bu sebeple okullar diğer örgütler gibi toplumun küçük birer örneğidir. Toplu özelliği okul çalışanları ve öğrenciler aracılığı ile okul iklimine taşınır. Buna bağlı olarak okul içinde değişik eğilim ve alt kültürler oluşur. Bir örgütü karmaşık hale getiren içinde yer alan insanların değişik deneyimlere değerlere geçmişlere sahip olmasıdır (Whitaker, 1991:6-7).

2.2.4.6.2. Ailenin Okula Katılım ve Desteğinin Sağlanması

“Okul-veli ve aile ilişkileri, ailenin okul süreçlerine katılması, özellikle 1980’ li yıllardan itibaren etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte yeniden önem kazanan bir konudur. Okul -aile ilişkileri bağlamında cevaplanması gereken sorular şunlardır:

1. Ailelerin okul süreçlerine katılması, öğrencilerin akademik başarısı üzerinde olumlu bir etki oluşturmakta mıdır?
2. Aile katılımın öğrenciler üzerindeki olumlu etkisi hangi hangi alanlarda (tutum, benlik algısı, sınıf davranışı, okula devam vb.) gözlenmektedir?
3. Aile katılımı, okul öncesi eğitimden başlayarak orta öğretim boyunca nasıl olmalıdır?
4. Sosyo-ekonomik düzeyi düşük çevrelerde aile katılımı nasıl olmalıdır?
5. Aile katılımı okulların yönetiminde ne gibi etkiler meydana getirebilir?

Bu soruları arttırmak mümkündür. Bu konuda yapılan araştırmalarda çıkarılabilecek temel sonuç aileleri okula katılımın çok yönlü olumlu etkilerinin olabileceğidir. Türkiye’de okul-aile ilişkileri bağlamında yapılan araştırmalardan çıkarılabilecek temel sonuç özellikle eğitsel konularda sağlıklı bir iletişim ve işbirliğinin olmadığıdır. Aile- okul ilişkileri çeşitli boyut ve tiplerde söz konusu olabilir. Şöyle ki;

- “1. Okul yönetimi ve öğretmenlerin aileleri ziyaret etmesi
2. Çocukların eğitimi ve başarısı konusunda okulla ailenin işbirliği yapması..
3. Evde eğitim konusunda okulun ailelere yardımcı olması
4. Aile ve okul arasında çeşitli araç ve yollarla bilginin paylaşılması.
5. Okulda aileye dönük eğitim ve öğrenme ortamları ve fırsatları hazırlanması
6. Öğrenci sorunlarını gidermede ailenin yardım ve desteğinin sağlanması
7. Veli ve öğretmen görüşmeleri için ortak zaman ve mekanlar ayrılması.
8. Velilerin okul kararlarına katılımının sağlanması”(Şişman, 2018:91-92).

Yapılan araştırmalarda öğrencilerin akademik başarısının artması üzerinde ailenin çocuklarının ev eğitimini zenginleştirmesi ve ev ödevlerine yardım etmeleri etkili olduğu görölr. Aileler çocuklarının okulla ilgili sorumluluklarını gerçekteştirmesinde okula devamlılığı devam etmesini desteklemesi önemlidir. Bu durumu ödevlerinde yardımcı olmak, çocukları cesaretlendirmek, zaman ve mekan tahsisi yapıp iyi davranışlar göstermede model oluşturması gerekir. Ayrıca okul süreçleri de eşit rol alıp planlama ve geliştirme çalışmalarında katkı sağlayabilir (Şişman, 2018:93).

2.3. Okul Yöneticiliğinde Öğretimsel Liderlik Kavramı

2.3.1. Okul Yöneticiliğinin Tanımı

Eğitim sisteminin içinde var olan genel, özel, temel ilkeler odağında öğrenciye yönelik beceri, davranış, bilgi birikimi sunan ve bunları bilimsel yöntemlerle destekleyerek uygulamaya koyan ve teorik olarak da bir takım davranışların kazandırıldığı örgüt sistemine okul adı verilir. Bu sebeple eğitim sisteminin en önemli parçası okul kavramıdır. Eğitimin başarısı ile okul başarısı arasında mutlaka bir ilişki vardır. Okulun başarısı eğitim sisteminin başarısının birer yansımasıdır. Ancak eğitim sistemindeki eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği birbirinden farklı bir meslek alanı olup yöneticiliğin yeterlilik alanları birbirinden oldukça farklıdır. Yönetim eğitim alanında uygulanırsa eğitim yönetimi adını alır. Eğitim yönetimi okula uygulanışı ise okul yönetimini oluşturur (Bursalıoğlu, 2000 akt Çelikel , 2019).

Okul bir bireyin kişiliğini ve karakterini şekillendiren, eğitim hizmetlerinin sunulduğu, öğrenme ortamlarının gerçekteştiği bir mekandır. Dünyadaki tüm okullar benzer yada farklı biçimde örgütlenmiş olup bazı amaç ve işlevleri vardır. Bu okullardan beklenen rol amaç ve işlevleri okul paydaşlarına en iyi şekilde sunabilmektir (Şişman, 2018 :17).Dünyadaki ölkelere göre okul yapısı ve bu yapıyı oluşturan roller okulları yönetim durumları, okul süreçleri yöneticilerin atanma şekilleri farklılık arz etmektedir. Yöneticiler farklı ölkelerde farklı unvan ve statülerde bulunmaktadır. Mesela, Batı ölkelerinde okul yöneticilerine yönelik program yöneticileri (program directors), müfettiş (supervisors), ,direktör(director), müdür yardımcıları (assistant principals),bölüm başkanları (department chairpersons), başöğretmen (head teacher), okul yöneticisi (school administrator) gibi kavramlar kullanılır (Şişman, 2018:18).

Okul yöneticisi, bir okulun hedeflerini gerçekleştirmek için planlama, uygulama, değerlendirme aşamalarından sorumlu olan ve okulun sisteminin devamında önemli rol oynayan bir bireydir (Koçak, 2011:8). Okul yöneticisi çalışanlarını okulun belirlediği amaçları gerçekleştirebilmek için organize eden, çalışmalarını yönlendirip eşgüdümleyen, paydaşlarına emir veren kişi olarak tanımlanır (Gürsel, 2003:91).

Bir okul müdürünün kurum içinde karşısına çıkacağı sorunlar olduğu gibi yapması gereken bazı görevler mevcuttur. Bu görevler çok çeşitlilik arz etmesinin yanı sıra hepsi resmi evraklarda bulmak mümkün olmayabilir. Her ülkenin kendine ait politik, sosyal, ekonomik özellikleri mevcuttur. Bu sebeple her ülkede yer alan okullarda görev alan yöneticilerin görevleri bu özelliklerle değişebilmektedir. Değişen şartlar okul yöneticinin görevlerini etkileyebilir yeni sorumluluklar yükleyebilir. Bir okul yöneticisinin amaçlanan örgüt değerlerini gerçekleştirmesi için okulun vizyon, misyon ve amacını gerçekleştirme paydaşları motive etme, karşılıklı güvene dayalı okul öğrenme iklimini oluşturma sürdürme ortaya çıkan sorunları çözme, okul yönetme ve okulu temsil etme gibi görevler söz konusu olabilir. Okulu yöneten okul müdürleri okula geldikleri her gün okulda farklı sorunlarla karşılaşır ve bunlara çözüm bulmaya çalışır. Dünyada teknolojik, ekonomik, siyasal, sosyal ve diğer alanlarda birtakım değişimler yaşanır. Bu değişimler okulu ve eğitimi de etkiler. Bu durum okulu yöneten yöneticilerini aykırı düşünce niteliğinde olan değişken ve istikrardan uzak ortamlarda çalışmaya ve bu durumda öğrenci velileri var olan yaşam koşullarına uymalarıyla karşı karşıya bırakılır. Çağdaş yaşamın getirdiği bir takım sorunları eğitim ve eğitim yöneticilerinin çözmesi beklenilmektedir (Şişman, 2018 :18).

Toplum içerisinde etkileşimin en çok yaşandığı okullarda başarılı göstermek isteyen okul müdürünün, zihinlerinde okul yöneticiliğini bilmesi, işinde daha çok başarılı olmasını sağlar. Bir okul müdürünün öğrencilik ve öğretmenlik zamanında okul yöneticilik kavramını tanıması yöneticilik zamanında kendisini öğretmen ve öğrencilerin yerine koyup başarılı bir iletişim geliştirmesine sebep olur (Koçak, 2011:10).

2.3.2. Okul Yöneticisinin Görevleri

Eğitim örgütünün en sistemli alt birimi okuldur. Okul dediğimiz bu alt sistem eğitim toplum ilişkilerini yoğun olarak sürdürmektedir. Bireyin topluma uymasını sağlamak amacıyla kurulan okul toplumunun koşullarını ve değerlerini kişiye açıklama

zorunluluğu olup bu zorunluluğu gerçekleştirmek ilk olarak okulda görev yapan okul yöneticisine düşen bir durumdur. Eğitim sistemine bağlı toplumsal beklentiler örgüt düzeyinde okula ve bireysel düzeyde ise öğretmenlere ve okul yöneticileri yöneltildiğinden okul müdürleri ve öğretmenlerin toplumun beklentilerine duyarlı olmaları gerekmektedir (Çiçek, 2008:20-35). Okul yöneticisinin görevi kurum içerisinde liderlik davranışını göstermek elindeki tüm kaynakları kullanıp okulu yönetmektir. Yönetici öğretimsel ve eğitsel faaliyet alanlarında toplumun okuldan beklediği rolü yerine getirmede önemli bir etkidir. Okul müdürü kurumda bu rolü öğrenme öğretme süreçlerini programlayıp bütün öğrencilerin ortaya çıkarabileceği potansiyeli ortaya koyacak bireyselleştirilmiş öğrenme ortamı sağlar. Yönetici bir örgütte eşitliği, mükemmelliği, ulaşılabilirliği, saydamlığı öğrencilerin isteklerini cevap verebilecek bir ortam sağlamalıdır. Okuldaki eğitim lideri okul yöneticisidir (Özgan ve Baş, 2010). Bir okul yöneticisi okulunu takım haline getiren misyon ve vizyon sahibi olan, yeterli olan yöneticiler olup ülkemizi 21 Yüzyıla taşıyabilirler (Balcı, 2000:496).

Bir okul yöneticisinin öğretimin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesinde okulların performanslarını etkilemesinde önemli sorumluk ve rolleri vardır (İlgar, 2005:91).

Okul yöneticisinin etkileme becerisine kaynaklık eden bazı faktörler vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Erdoğan, 2000:86).

- İnsan ilişkileri gücü: Okul içerisinde ve çevrede yer alan kişilerle olumlu sağlık iletişim kurmanın sağladığı güçtür.
- Sembolik güç: Değer sisteminin sağlayarak okul içerisinde işleyişin ne olduğunu ifade eden güçtür.
- Teknik güç: Zaman planlaması, planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güçtür.
- Eğitimcilik gücü: Okulun işleyişi, eğitim ve öğretim ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güçtür.
- Kültürel gücü: Okul içerisinden belirli zamandan geçerek değerler ve ilkelerden oluşan informal yapılardır.

Okul yöneticisinin sorumluluğu eğitim kurumunda eğitim programlarının uygulamaya konulup geliştirilmesidir. Okulda okulun amaç ve hedeflerde öğrenci

niteliklerine göre uygun imkan ve donanımın sağlanması çevrede gerekli ortamın araştırılması ve oluşturan etkinleri meydana getirmektedir (Balcı, 2001.72).

Okulun tüm faaliyetlerinde okul yöneticileri yer alır. Bir okul kurumunda bütün iş görenlerin hepsine gerekli gördükleri mesleki ve teknik her bilgiyi onlara ulaştırmak ilk derecedeki önemli görevlerindendir. Kurumun iletişimde olduğu meslek örgütü, aile, iş çevreleri gibi dış çevreye de gerekli bilgilendirmeyi yapmalıdır. Çünkü bazı durumlarda dış çevre okul hakkında bilgiye ihtiyacı olabilir. Bu sebeple bir okul yöneticisi bu durumu göz önüne alarak etkileşimde bulunduğu dış çevreyi çok iyi tanıması gerekmektedir (Buluç, 2007). Okul yöneticisi yönetimle ilgili işlerin nasıl yürüdüğü ile değil ayrıca öğrenci performanslarından sorumludur (Glasman, 1984:283-296).

Açıkalın'a (1998) göre okulu başarıya ulaştıracak çağdaş bir okul yöneticisinin rolleri şunlardır.

- Bireyin eğitime olan inancı vardır.
- Birey etkili iletişim becerisi mevcuttur.
- Bireyin liderlik özelliklerini taşır.
- Bireyin ruhu ve bedeni sağlıklıdır.
- Birey yabancı dil bilgisine sahiptir.
- İnsan bilgisine kapsamlı ulaşılmıştır.
- Birey var olan bilgiyi yönetme gücüne sahiptir.
- Birey uygarlık, matematik, felsefe eğitimi görmüştür.
- Birey iletişim teknolojilerine hakimdir.
- Birey ana dilini güzel ve doğru kullanır.

Yönetim süreçleri arasında bulunan planlama, örgütleme, iletişim, denetleme, eş güdüleme okul müdürünün yönetim sürecindeki rollerindendir. Planlama kavramı, bir okulun örgütsel, eğitsel ve yönetsel amaçlarını hayata geçirebilmek için gerekli girdilerin sağlanması ve bu girdilerin kullanılması hakkında karar almaktır. Örgütleme, okul amacını gerçekleştirebilmek için örgütsel yapıyı kurmak eş güdüleme, okul paydaşlarını okul amaçlarını gerçekleştirmek için hayata geçirmek, iletişim, bir okulda okul müdürlerinin astlarını etkilemesi ve astlarında üstlerini yanıtlamasını içeren bir etkileşim durumudur. Denetleme ise okulun planlarını hayata geçirirken ortaya çıkan olumsuz durumları önleme ve düzeltme sürecini

gerçekleştirmesi olarak ifade edilir (Başaran, 2000).

Okul yöneticisi, farklı hedeflere, beklentilere sahip toplumsal güçlerin içinde bulunan okul örgütünün amaçlarını gerçekleştirecek havasını değiştirecek var olan özellikleri koruyacak kişidir. Okul ortamında zor durumda kaldığında okul yöneticisi kişisel özveri gösteren gerçek bir yönetim görevi gösterecektir. Bir yönetici yönetim ve örgüt kavramlarını bilen bunlar arasındaki ilişkiyi bilen yöneticinin mesleki değer sistemi vardır. Bu değer sistemini tanımadan olan ve olması gereken farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı bir durum değildir (Bursalıoğlu, 2005).

Okul yöneticisi okulun hem içinde hem de dışında olan tüm paydaşlarla ilişki kurup paydaşların beklentilerine cevap vermek durumundadır. Çünkü örgüt özelliğinde olan okulun hedeflerine ulaşma, öğretmenlerin çalışma ortamı uygun seviyeye getirme, örgütte etkili olma okul yöneticisinin bir görevidir. Ayrıca okul yöneticilerinin etkili bir okul kültürü oluşturmada lider öğretmenlere ihtiyaç duyduğu da ortaya çıkmıştır (Çetin ve Güven ,2015:1-8.)

Okul müdürleri okullarda stratejik planlama, müfredat geliştirme öğretmen etkinliğini artırma öğrencilere fayda sağlamak için okul ilişkileri ve ebediyen ilişkilerini geliştirmek öğrencilerin çıktılarını için politika ve prosedür geliştirmek gerçekleştirdiği önemli rol ve sorumluluklarıdır (Hourani and Stringer, 2015.20-28).

Başarılı olan okullarda görev yapan okul müdürler şu özelliklere sahiptir:

- Amaca yönelik eğilimleri vardır.
- Okul kadrosunun gelişimiyle ilgilenirler.
- Program ve öğretim konularında bilgileri vardır.
- Okul ortamında görünür bir müdür olarak öğrenci başarısı üzerinde etkilidir.
- Okulun sosyal, fiziksel, psikolojik yönüyle ilgilenirler.
- Okul kadrosu, öğrenci, veli ile etkili iletişim gerçekleştirirler.
- Başkalarından beklediği davranışlarda ve kendi davranışlarında tutarlı davranırlar. (Burnett ve Pankake, 1990:16).

2.3.3. Okul Yöneticiliğinde Öğretimsel Liderlik

Okullar çocukların sosyal düzenlerinin devamını amaçlayan çocukların kültürlerini, bilgilerini geliştirip toplumda sosyalleşmesini sağlayan eğitim kurumlarıdır(Öztürk, 2005).

Öğretim liderliğini benimsemiş okul müdürlerinden okulların amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesi, öğretimin kalitesini arttırmasını, okulun başarı grafiğini üst dereceye çıkarmayı hedeflemeyi, öğretmenlerin eğitim öğretim için ihtiyacı olan araç ve gereçlerin teminini sağlaması, okul ortamında var olan iletişimi geliştirmesi, okulda yapılan etkinliklerin içinde var olması gerekir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Ayrıca bir okulu yöneten öğretim lideri okul ortamında bulunan öğretmenleri görevlerini yerine getirebilmeleri için onların gelişimlerine olanak sağlayıp takip etmeli ve başarı için öğretmenlerini cesaretlendirmelidir (Aksoy, 2006). Öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün öğretmenlerinin performanslarını ,gelişimlerini sağlayabilmek için altı yöntemi hayata geçirmeleri gerekir (Blase&Blase, 2000).

1. Eğitmciler arasındaki iletişimden doğan işbirlikçi yapıya destek vermek, geliştirmek
2. Okul örgütü içinde programların yeniden gündeme alınmasına destek verme, teşvik etme
3. Bir öğretimsel lider eğitim alanında var olan gelişimleri takip ederek yararlanır. Bunun sonucunda edindiği birikimle eğitimcilerin gelişimlerine destek olur.
4. Bir okul ikliminde eğitimle ilgili alınan kararları dikkatlice takip ederek onları inceler.

Öğretim lideri olan okul yöneticilerinin okulda bazı görevleri vardır. Öğrencinin amaçlarını, beklentilerini program hedefleriyle dikkate alması, öğrenme öğretme süreci içerisinde ders ve konuya uygun yöntem tekniklerin seçilmesini bilmesi, öğrenci seviyesine göre öğrenme öğretme stratejilerini bilmesi, öğrencilerin performansını güvenilir ve geçerli ölçme araçlarıyla belirlemenin farkında olması bu görevlerin bazılarıdır (Can, 2007:263).

Öğretim liderinin en önemli rolleri arasında okul müfredatını koordine edip öğretimin denetlenmesini sağlamak, etkili eğitimin oluşması amacıyla öğretmen ve öğrencilerin beklentilerinin yükseltmek ve öğrencilerin başarısı değerlendirmektir (Marks ve Printy, 2003).

Öğretimsel liderliği benimseyen bir okul yöneticisi okulun vizyon ve misyonu yolunda gerçekleştirecek amaç ve hedeflerde strateji belirleyip bu stratejiyi örgütün paydaşlarına sunulmasına öncü olmalıdır (Şişman, 2004). Öğretimsel lider olan okul müdürü okul içerisinde hem öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek sağlamalı

hem de öğrencinin başarı duygusunu tatması için gerekli ortamı sağlamalıdır. Akademik başarıya ulaşmak için öğrenciyi cesaretlendirmeleri ve öğretmenleri tarafından takdir görme, güvenilme, başarılı olabileceklerine inanmaları yönünden destekleyici olmalıdırlar (Yılmaz ve Kurşun ,2015:46).

Eğitim öğretim ve öğrenme konularında bakış açıları güç olan öğretimsel liderliği benimseyen okul yöneticileri başarılıdır (Sergiovanni, 1991:40).

Bir okulu yöneten öğretimsel liderliğin rolünü benimsemiş okul yöneticileri okullarında eğitim ve öğretimin düzenli ve başarılı bir şekilde yürütebilmesi için büyük bir özveri ve çaba harcarlar. Bu sebeple öğretimsel liderlik davranışlarını yerine getiren okul yöneticileri okulun öğretimsel hedeflerine ulaşmada önemli rol oynarlar (Korkmaz, Çelebi, Yücel diğ. 2015:214-2017).

Okul müdürleri kendilerinde bulunan eğitim felsefesini farkında olmaları toplumsal değişimlerin, yönetsel değişimlerin doğasını anlayıp bilmeleri bir program geliştirme ve değerlendirmenin ne olduğuna dair bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin yönetim alanlarıyla ilgili olan birtakım beceri ve yeterliliklere sahip olmaları gerekir. Bu beceri ve yeterliliğe inanan insanlar arası iletişim, ilişkiler, planlama, araştırma, amaç belirleme, değerlendirme, karar süreci, çatışmayı yöneterek problem çözme gibi örnekler verilebilir. Öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürlerinin okul kadrosunu oluşturma, olumlu okul iklimi oluşturma, okul çevresini oluşturma öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi, gibi etkinliklerin gerçekleştirmesi beklenir (Chell, 2001:14).

Takım ruhuyla yürütülen işlere sahip olan okullar mükemmelliği yakalamışlardır. Başarılı olabilmek için öğretmen ve öğrenciler birlik ve beraberlik duygusuyla çalışırlar. Böylelikle öğrenci başarısı üst düzeye artar. Okulda içerisinde ahlaklı öğrencilere sahiptir. Öğretimsel liderlik davranışları bir başarılı okul için gerekli olup görünür birtakım yetenekler ister. Söz edilen yeteneklere ulaşmak için öğretimin düzeyini ve amacını ortaya koyan becerilerin var olmasıdır. Bir öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürü öğretimin sürecini yakından takip ederek denetlemelerini gerçekleştirir. Bu denetimler sonucunda meydana gelen eğitim modelinin uygulamasını gerçekleştirir. Bir okulun etkili okul olarak adlandırılmasında orada görev yapan yöneticileri eğitim ve öğretim konusunda vizyonu güçlü tutan birer öğretim lideri olması gerekmektedir (Sergiovanni, 1984).

Öğretimsel liderliği benimseyen okul yöneticilerin okullardaki uygulamaların neticesinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır (Çelik, 2007: 208);

1. *Öğretimsel liderlik, “mevcut liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilmiş bir liderlik kuramıdır”.*
2. *Öğretimsel liderlik davranışı öğretim yönelimlidir ve lider okuldaki öğretimin geliştirilmesi için olağüstü çalışmaktadır.*
3. *Öğretimsel liderlik, “okul yönetiminde etkili okul yaklaşımının oluşmasını sağlamıştır.*
4. *Öğretimsel liderlikle öğrenme liderliği birbiriyle ilişkili olup “Öğretimsel liderlik okul ve özellikle sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesine üzerine, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır”.*
5. *Öğretimsel liderlikte okulun misyonu net olarak karara katılım ile tanımlanmaktadır.*
6. *Öğretimsel liderlikte okul müdürü aynı zamanda uzman öğretmendir.*
7. *Öğretimsel lider aynı zamanda kalite kontrolü yaparak düşmesini önlemek için tedbirler alır*

2.3.4. Öğretimsel Bir Lider Olarak Okul Müdürü

Liderlik özellikleri eğitim sisteminin bütün kademelerinde sergilenebilir fakat okul müdürü konumu sebebiyle liderlik alanında çok önemli bir rol oynamaktadır (Duignan Macpherson, 1992 akt Çelebi, Korkmaz Yücel ,2015).

1970 ‘li yılların sonuna doğru ortaya çıkan öğretim liderliğinde etkili bir okul yönetimi oluşabilmesi için okul müdürleri ekibinden beklentilerinin açıkça ortaya koymasını, disiplini ön planda tutup yüksek öğrenme standartlarına gidilmesini bekleyen bir yaklaşım sunmaları beklenilmiştir. Öğretim liderliğinin önemli özelliklerinden biri başarılı bir öğrenim ortamının geliştirebilmek amacıyla farklı uzmanlık alanlarını içinde yer veren okulun öğretim kademesini öğretim liderince yönlendirmesini, beklentinin ortaya konulup sürecin öğretim lideri tarafından denetlenmesi olarak söylenilebilir (Baytekin, 2004 akt Çelebi, Korkmaz Yücel, 2015).

Başarı ve öğrencinin öğrenmesi öğretimsel liderlikte önemliyken okulun biçimsel işlevleri geleneksel liderlikte ön plandadır. Bu liderlikte okul müdürü kendisinde

sahip olunan bilgi ve güç ile her şeyi tek başına yapmaya çalışarak okul gündemini belirleyip okulun bilgi akışını kontrol altına alır. Okuldaki öğretmenlerini amacına ulaşmak için bir araç olarak görür ve okuldaki gerilimi örter. Okul üyeleri okul kararlarının alınmasında yaratıcı katkılarına sunmaz pasif görünüm sergiler (Gediklioğlu, 2015:65-67).

Bir okul müdürünün liderlik özelliğini kuruma yansıtması çok önemlidir. Etkili bir okul müdürü okulda bir lider olarak harekete geçip okul hedefi ve grup hedefini bütünleştirmelidir. Okul müdürü çevresinde kendisiyle beraber çalışan kişilerin karakterlerini, davranışlarını bilen bir birey olmalıdır. Okul örgütünde birlikte çalıştığı grubu farklılıklarını ve ortak özelliklerini bilen bir yönetici farklılıkları birleştirip örgütün etkinliğini ileriye taşıyabilir (Küçükali, 2010:133-40).

Şişman (2002) öğretim liderinin oluşturduğu davranış boyutlarını; eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimini, okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılmasını, öğretimin süreci ve öğrenci denetimi, düzenli öğrenme ve öğretme çevresi, iklimini oluşturma olarak ifade eder. Okul müdüründen vizyon ve misyon belirlenirken öğretim lideri olarak öncülük etmesini ister. Bu durumları okul gündeminde tutup heyecanı üst düzeye çıkarır (Beytekin, 2004:4-3-32-40).

Okullarda kullanılan öğretimsel liderlik modeli Hallinger ve Murphy (1985) tarafından okul misyonunun tanımlanması, olumlu bir okul ikliminin oluşturulması, öğretim programının yönetimi şeklinde üç boyuttan oluşmuştur. Okul misyonunun tanımlanması, okulun ölçülebilir ve ulaşılabilir hedef ve amaçlarının belirlenmesini ve bununla ilişki olan okul misyonunu paydaşlarla paylaşılmasını ifade eder. Okul misyonu illa ki okul lideri tarafından paydaşlarına tanımlanmasına gerek yoktur. Önemli olan okul liderinin okulunu başarıya götürebilmesi için okul misyonunu öğretmen ve öğrenci tarafından destek verildiğini görmesi gereklidir (Hallinger, 2007).

Öğretimsel liderliği benimseyen bir okul lideri okul iklimini oluşturmada son derece önemli işlevleri vardır. Okulda öğretimsel lider öğrenme zamanını korur. Öğretmenlerin entelektüel ve profesyonel gelişimlerini takip eder. Öğretimsel lider okulda öğretmenlere bazı inisiyatifleri kullanmaları için gerekli ortamı sağlar ve okulda görünür olur. Öğretimsel liderliği benimseyen bir okul müdürü etkili bir öğrenme gerçekleştirmek ister. Bunun için öğretmenler, öğrenciler, okul yönetimi veliler ve okulun diğer paydaşlarının dayanışması ve işbirliği içerisinde birlikte

çalışabilecekleri okul iklimini oluşturmayı hedefler. Bu boyut ilk iki boyuttan daha geniş içeriğe sahiptir. Bu boyutta okullarda sürekli gelişim kültürünü var etmek ve okullarda yüksek standartlar ve beklentilerinin olması düşüncesini ele alır. Öğretimsel Liderliği benimseyen bir okul müdürünün okul misyonunu ve okulun standartlarını uyumlu hale getirmektedir (Gediklioğlu, 2015:65-67).

Öğretimsel lider öğretim alanında kalitenin önemli olduğuna inanarak tüm enerjisini ve zamanını öğretim sürecinin iyileştirilmesine öğretmenlerin, mesleki gelişimlerin olmasına ve okulun ortamının ve çevresinin öğretimde kaliteyi arttırmak amacıyla üretken bir özellikle destekleyici bir çevrenin düzenlenmesine harcayan bir liderdir. Öğretimsel lider öğretim yöntemi ve tekniğinde bilgi sahibi olmalı, okulun vizyon ve misyonunu belirlemeli iletişim ve empatik yaklaşım başta olmak üzere insan ilişkilerinde yetenekli olması, okul kültüründe paylaşımcı olmalı ve okul çıktılarında hesap verebilecek yetkinliğe sahip olmalıdır (Gediklioğlu, 2015:67).

“Bir öğretim liderinin en önemli görevi, çocuklar için bir öğrenme çevresinin oluşturulmasıdır. Öğretim çevresini oluşturma ve yapılandırma rolü, öğretim liderliğinin temelini oluşturmaktadır. Okulda öğretim lideri olarak müdürün görevleri;

- *Okulun akademik amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları sağlaması,*
- *Öğretmenlerle etkileşiminde, öğretim uygulamalarının geliştirilip yönlendirilmesi için öğretim ve program konuları hakkında bilgi ve beceriye sahip olması,*
- *Bireylerle, küçük ya da büyük gruplarla iletişimde etkili olması,*
- *Okul içinde ve dışında, okulun bütün olarak fiziksel ve felsefi açıdan ne olduğunu personel, öğrenci ve velilerin gözünde görülebilir bir hayal (resim) olarak yaratabilmesi için vizyoner bakış açısına sahip olması gerekmektedir “(Smith&Andrews, 1989: 24 Akt Çelebi, Korkmaz,Yücel).*

Bir okulda başarılı olan okul yöneticileri öğretmenlerin okulda öğretimsel yeteneklerini arttırmada bir rehber durumundadır. Okul yöneticisi öğrencinin kaliteli eğitimi sonucunda başarısının arttırılması, öğretmenlerin öğretim tarzının geliştirilmesi, öğretmenlere etkin öğretim konularında yol gösteren bir kişidir. Belirlenen hedeflerle okula dayalı personeli geliştirme programları bütünleşmiş

etkisi büyük programlardır. Sınıfa öğretmen ve yönetici yeterliliklerini birlikte iletmeye çalışır. Bir öğretmen başarılı bir okul ortamında çalışıyorsa okul ikliminin bireysel ve kolektif çalışmaya katkı sağladığını bilir. Okulun amacıyla personel geliştirme yakından ilişkilidir (Çelik, 2013).

Bir okul müdürü okulda bulunan tüm öğrencilerin öğrenebileceğine inanıp öğrenci başarısı için okulda gelişim programlarını hazırlamalıdır. Başarısı düşük öğrenciler için daha fazla eğitim programı hazırlayıp akademik standartları belirlemeli, öğrencilerin nasıl öğrenebileceğini ve öğretimin nasıl yapılması gerektiğini bilmeleri gereklidir. Okul müdürü okulunda görev yapan öğretmenler için eğitim programları hazırlayıp destek vermelidir. Okulda tüm paydaşlara öğrenmeyi sürdürme alanında örnek olmalıdır. Okul müdürü öğretmenlerin liderlik özelliklerine destek verip okullarda öğrenen örgüt boyutunu oluşturmalıdır (Mc, Ewan, 2001).

Sınıfları ziyaret eden öğretimsel liderler bu ziyaretleri amaçlarına göre yapılandırmış olmaları gereklidir. Okul yöneticisi için öğretimsel liderlik önemli bir sorumluluk olup önemli etkinliklerin gerçek sınıflarda gerçekleştirdikleri düşünce lider tarafından uygulanma alanına konmalıdır (Whitaker, 1997:155).

Başarılı yakalayan bir okul müdürü aynı zamanda öğretim lideri ve öğretmendir. Başarılı bir okul yöneticisi bütün öğrencilerin potansiyellerini hepsini kullanabilmesi ve gelişebilmeleri için gerekli altyapı ve olanakları hazırlayan bir bireydir. Okul içinde okul müdürü etik ve ahlaklı bir sistem oluşturur. Okul içerisinde bulunan bütün sistemlerin, ilişkileri başarının temelinde güven olduğunu iyi bir müdür bilir. Güven olmayan bir okul başarılı olması söz konusu değildir. Bu yüzden okul müdürleri inançlar, tutumlar, değerler açısından başarılı bir okul şekillendirilmesi beklenir (Turan, 2007).

Öğretimsel lider olan okul müdürü bir durumda ne yapması gerektiğini görüp bilen kişidir. Çalıştığı ortamdaki diğer paydaşların yeteneklerini inanan ve bu inançlarını kişilere iletebilen liderdir. Okul müdürü çevresindeki paydaşlarla güvene dayalı bir iletişim kurmalıdır. Onlara hedeflerini ve görüşlerini açıklayıp etkileyebilmelidir. Öğretimsel lider olan müdür iyi bir planlama yapıp öncelikleri ön plana alıp fikirlerini gerçekleştirmek amacıyla gerekli olan zamanı ayırmayı bilmelidir (Poyraz, 2002).

Etkili bir okulda öğretim lideri olarak okul yöneticisinden beklenebilecek başlıca davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir. Balcı'ya (2007) göre Etkili okulda okul yöneticileri (Balcı, 2007:153-154):

- *Bir eğitim ve öğretim lideridir.*
- *Güçlü yazılı-sözlü iletişim ve ikna becerilerine sahiptir.*
- *Okul hakkında bir vizyon ve misyon sahibidir.*
- *Okulun amaç, vizyon ve misyonunun okul toplumunu oluşturan bütün üyeler tarafından paylaşılmasını sağlar.*
- *Diğerleri için iyi bir rol ve davranış modeli olur.*
- *Okul kadrosunu destekler, kadronun mesleki yönden geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar.*
- *Okul programının oluşturulmasında öğretmenlerle işbirliği içinde çalışır.*
- *Öğrenci başarısı hakkında yüksek beklentilere sahip olup beklentilerini okulun bütün üyelerine iletir.*
- *Okulda işbirliğine dayalı bir çalışma ve öğrenme kültürü oluşmasına öncülük eder*
- *Öğrenci gelişim ve başarısının sık sık değerlendirilmesini sağlar.*
- *Okulda güvene dayalı bir okul ve öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.*
- *Okul programlarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesine öncülük eder.*
- *Okuldaki zamanını gözlem ve incelemeler yaparak geçirir.*
- *Okulla ilgili her türlü bilgi ve başarının paylaşılmasını sağlar.*
- *Okulda bir takım ve topluluk ruhu gelişmesine öncülük eder.*
- *Okulda diğerlerinin yeterliliğine inanır, güvenir, yetki devreder.*
- *Başarıların ödüllendirilmesini ve başkaları tarafından da tanınıp bilinmesini sağlar.*

2.3.5. Öğretimsel Liderlik Rolünü Benimseyen Okul Müdürlerini Sınırlayan Etkenler

Bir örgüt ortamında öğretimsel liderlik rolünü benimseyen okul müdürlerini sınırlayan bazı etkenler mevcuttur. Öğretimsel liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların bazılarında okullarda öğretim liderliğini yapmak için hem yöneticileri hem de öğretmenleri sınırlayan etkenlerde zaman sıkıntısı yaşadıklarını bu durumda başka okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin de farklı düşünmediği ve davranmadığı söylenmektedir. Araştırmaların benzer sonuçlarına bakıldığında okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğretimsel liderliğine engel olan, sınırlayan sebeplerin başında kanuni, yasal, bürokratik kısıtlamalar, öğretimsel liderliğe verilecek zamanın kısıtlılığı ve örgüt paydaşları arasındaki çatışan rol beklentilerinin var olduğu görülmektedir (Griffin, 1993 :29). Bu sınırlılıklar aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir.

2.3.5.1. Bürokratik ve Yasal Etmenler:

Öğretimsel lider olan okul müdürünü örgüt içinde fonksiyonlarını engelleyen etmenlerden biri yasal ve bürokratik kavramlar şeklinde söylenebilir. Burada katı bir merkezîyetçiliğin ve yerinden yönetim sistemlerinde bu durum etkisini çok fazla hissettirmektedir. Bu durum okul müdürünü formal lider olarak davranmasına sebep olurken informal liderlik özelliklerinin ortaya çıkarmasında engellemektedir (Bursalıoğlu, 1991, s. 40 Akt Derbadenk ,2008).

2.3.5.2. Zaman Sınırlılığı:

Zaman sınırlılığı öğretimsel liderliği benimsemiş bireylerin davranışlarını gerçekleştirmede önemli bir problemdir. Etkili bir öğretimsel lider zamanı iyi kullanma becerisine sahip olmalıdır. Bir okul yöneticisi zamanı kullanırken eğitim ve öğretimle ilgili konulara öncelik verip gerekirse yetki devrini kullanması gerekir (Derbedek, 2008:33).

Öğretimsel liderliği benimsemiş öğretmenlerin de başarı potansiyelini engelleyen önemli bir faktör zaman sınırlılığıdır. Sınıf, aile, okul gibi önemli alanlarda zaman ayıramamak, müfredat yetiştirilmesinin zorunlu olması, eğitim ve öğretim içerisinde eğitim planlanmasının çok zaman alması, ailevi durumların varlığı, okul ve sınıf yoğunluğu, ders haricinde kulüp zorunluluğu, zümre başkanı, tören komitesi, sınıf rehberliği gibi verilen ekstra görevlerin yapılma zorunluluğu öğretimsel liderlik rolünü benimsemiş bir öğretmeni olumsuz yönde etkiler (Can, 2006:349-363).

2.3.5.3. Öğretimsel Liderlik Rolüne İlişkin Farklı Beklentiler:

Toplumun sosyal kültürel ekonomik teknolojik değişikliklerine göre öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürlerinden beklenen davranışlar değişiklik gösterilebilir. Bu sebeple öğrenci, veli, öğretmen farklı beklenti içine girer. Bu durum da bir okul müdürünün öğretimsel liderlik rolünü gerçekleştirmesini güçleştirmektedir (Akman, 2015:33).

2.3.5.4. Öğretim Liderliği Konusundaki Eğitim Eksikliği:

Okul müdürlerinin hepsi ülkemizde öğretmen kökenlidir. Öğretmen yetiştirmek için açılan programlarda eğitim programı ve öğretim öğretmenlik üzerinde durmaktadır. Ancak yönetim konusunda bu programlar yetersizdir. Bu yüzden okul müdürlerinin davranışlarını etkileyen yeni stratejilerin çoğunlukla bu tarz programların dışındadır. Diğer yandan okul müdürü yetiştiren programların birçoğunda örgüt ve yönetim ağırlıklı eğitim verilmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin öğretim liderliği alanında yetersiz şekilde okul görevini sürdürmeye sebep olmaktadır. Ayrıca geçen zamanda öğretmenlik programında bireylere kazandırılan beceriler zayıflamakta ve unutulmaktadır (Gümüşeli, 1996b).

2.3.5.5. Vizyon Kararlılık Ve Cesaret Eksikliği:

Örgüt vizyonu ve bu vizyonu uygulamak için öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün çalıştığı okulda cesur ve kararlı davranması çok önemlidir. Ancak kişisel eksikliği ve yetersizliği olan okul müdürünün öğretimsel liderliği benimseyici davranışlar göstermez (Derbedek, 2008:34).

Bir okul müdürünün kişilik özelliklerinden kaynaklı vizyon, cesaret, kararlılık eksikliği öğretimsel lider olmanın engelleri arasında yer alır. Araştırmalarda bilgi ve vizyon eksikliği , uzun çalışma, risk alma durumu, kendini geliştirme, ve yetki arttırmada eksiklik gibi durumlar öğretim liderliği olumsuz yönde etkileyen kişisel özelliklerdir (Gümüşeli, 1996: 419-429).

2.3.5.6. Maddi Kaynak Yetersizliği:

Para eğitimde yapılacak işler için önemlidir. Bir okulun ekonomik durumu yetersiz ise o okulda görev yapan okul müdürünün sağlayacağı kaynak güçleşebilir. Etkili okul yöneticileri öğrenme, öğretme ortamının düzenlenmesine okul programlarının geliştirilmesine önem verirler (Çelik, 2003:47). Bir okulda nitelikli öğretmen

yetiştirme, geliştirme, atama ile eğitim, öğretim niteliğini artırma yeterli araç gereç eğitim teknoloji girdisi malzeme sağlamakla mümkün olur. Bir okul müdürü niteliği arttırmak için verdiği uğraş yeterli kaynak olmadan olumlu sonuçlara ulaşamaz. Bir okulda gerek öğretmenlerin maddi unsurlarla eğitim öğretime özendirilmesi gerekse öğrencilerin öğrenmeyi artırıcı bir ortamın geliştirilmesi çoğunlukla parasal kaynaklara bağlı etkinliklerin gerçekleştirilmesiyle mümkündür. Bu sebeple kaynak yetersizliği okulunda öğretimsel liderlik rolünü uygulamaya çalışan okul müdürünü önünde bir problem teşkil eder (Gümüşeli, 1996:8).

2.3.6. Öğretimsel Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde öğretimsel liderlik kavramı ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

2.3.6.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Öğretimsel liderlik kavramı ile ilgili Türkiye’de akademik birçok araştırmaya imza atılmıştır. Bu bölümde farklı bakış açıları ve farklı yöntemlerle ülkemizde yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

Polat(1997)’in ilköğretim ve ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin algı ve beklenti düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında Kars ilinde oransız küme örnekleme tekniğiyle seçilen 7 ilköğretim ve 2 ilköğretim da görev yapan toplam 160 öğretmenin katılım gösterdiği 60 soruluk ankette toplamıştır. Öğretmenlerin algı ve beklenti düzeyleri likert ölçeği ile saptanmıştır. Araştırmada önemli bulgulara ulaşılmıştır. Birincisi öğretmenlerin, öğretimsel liderlik algıları orta düzeyde olup yaş ve cinsiyet değişkenlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. İkincisi öğretimsel liderliğin boyutlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmasıdır. Üçüncüsü öğretimsel liderlikte öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında (.42) düzeyinde doğrusal yönlü bir ilişkinin bulunmasıdır.

Aksoy (2006)’un yayınlamış olduğu yüksek lisans tezinde ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evreni Aydın ilindeki 30 resmi ilköğretim okulu yer almıştır. Bu araştırmada her okul için 12 öğretmen eleman örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bilgi formları, literatür araştırması, anket uygulamasıyla veriler elde edilmiştir. Ayrıca Şişman’ın (2004) okul müdürlerinin öğretim liderliği

davranışlarıyla ilgili araştırmasında kullanmış olduğu anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik boyutlarının cinsiyetlerine göre 0.5 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretimsel liderliği benimsemiş okul yöneticilerinin öğretmenlerin geliştirilmesi ve eğitim programı, öğretim sürecinin yönetimi rollerinde mezun oldukları okullarına göre yine 0.5 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca yöneticilerin öğretimsel liderlik rolüne okul değişkeninin fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf içi değerlendirmelerde öğrenci performanslarını gözden geçiren okul yöneticisi öğretimsel liderlik rolünü yerine getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anıl(2014)'ın araştırmasında ortaöğretim okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre öğretimsel rollerini incelemiştir. Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Endüstri Meslek lisesi, iki Anadolu Lisesi ve Kız Meslek lisesi olmak üzere dört okuldan 16 öğretmenle görüşme yoluyla veriler sağlanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında meslek liselerinde okul müdürü ile alan şefi arasındaki eş güdülemenin sağlandığı, okul müdürlerinin Bakanlık projelerini destekleme ve uyulama, öğretmenlerinin fikrine önem verme, alan çalışmalarını yerine getirme ve Anadolu liselerinde görevli okul müdürlerinin akademik başarıyı artırma, proje çalışmalarına teşvik etme, sosyal kültürel faaliyetleri yerine getirme davranışlarını yerine getirerek okul amacını gerçekleştirdikleri, toplantılarda okul müdürlerinin öğrenci başarısını sıklıkla dile getirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Meslek lisesinde ders denetiminin yapılmadığı, Anadolu liselerinde bazı öğretmenlerin ders denetimi yapıldığı ancak geri dönüt verilmediği, her iki lise türünde okul müdürlerinin toplantılarda öğretmenlere teşekkür ederek ve törende öğrencilerle birlikte teşekkür etmek bireysel teşekkür yazısı yazarak çalışmayı özendirme rolünü gerçekleştirdiğini, öğretmenlerinin çoğunluğu, ders programları arasında eşgüdümü öğretmenin kendisinin sağladığını, fakat okul müdürünün ders konuları arasındaki eşgüdümün öğretmenler/zümreler tarafından sağlanmasını toplantılarda kendilerinden istediğini belirtmişlerdir. Okulun genel etkinliklerinde ise eşgüdümü okul müdürünü kendi ya da müdür yardımcıları aracılığı ile sağladığı bütün öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Meslek liselerinde farklı olarak alanlar arasında eşgüdüm ise alan şefleri veya okul müdürü aracılığıyla sağlandığı söylenebilir. Ayrıca Anadolu liselerinde ücretsiz öğrenci gezileri düzenlenmiştir. Okullardan görev yapan okul müdürlerinin teşekkür etme davranışının bayrak törenlerinde yapması daha çok; makam içerisinde öğrenciye teşekkür etme davranışı

ve öğrenci velisiyle iletişim kurma ise daha az olduğu belirterek öğrenciler öğrenmeye özendirilmiştir. Anadolu liselerinde okul müdürü ders programı yaparken yüksek lisans yapan öğretmenleri göz ardı etmediği ve meslek lisesi okul yöneticisinin öğretmenleri mesleki gezi düzenleyerek öğretmenleri desteklemiştir. Hem Anadolu Lisesinde hem de mesleki lisede okul müdürleri düzenledikleri toplantıda öğretmenlere hizmet içi kurslarına yönlendirerek öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlandığı, Öğretmenler okul müdürlerinin sınıf katlarında nöbetçi öğretmen ve ilgili müdür yardımcılılarıyla derslere zamanında girilmesini, dersi boş geçmemesini sağladıklarını ve Anadolu lisesinde bazı öğretmenlerin okul müdürlerinin katları dolaşarak zamanı koruduğunu ifade etmişlerdir.

Şişman (2016) tarafından yazılan ‘Öğretim liderliği Algısını Etkileyen Faktörler ve Öğretim Liderliğinin Örgütsel Değişkenlere etkisi: Bir Meta-analiz Çalışması’ başlıklı makalesinde öğretim liderliğinin bazı örgütsel değişkenler arasındaki ilişki ve öğretim liderliği üzerinde öğretmenlerin bazı özelliklerini incelemek amaçlanmıştır. Bu araştırmada meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada bağımsız 67 çalışma bir araya getirilip 36.756 kişilik bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında bazı değişkenlerin öğretimsel liderlik rolü üzerinde orta derecede etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın başka bir sonucu ise öğretmen algılarının birbirlerine göre farklılık göstermesidir. Buna göre Karadeniz Bölgesinde görev yapan kadın öğretmenlerin öğretim liderliği algıları Doğu ve Güneydoğu’da görev yapan erkek öğretmen algılarına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Öğretim liderliği algıları okul türüne göre değişmekte olup kamu okullarında görev yapan öğretmen algıları özel okullarda görev yapan öğretmen algılarına göre daha düşüktür. Öğretim liderliği algılarına okul kademesi yönünden bakıldığında lisede görev yapan öğretmenlerin öğretim liderliği algısı ilköğretimde görev yapan öğretim liderliği algısına göre daha düşüktür (Şişman, 2018).

Gürsun (2007)’ İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi, başlıklı tezinde öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ve iletişim tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 2006-2007 yılları arasında İstanbul ilinin Kartal ilçesinde resmi 24 ilköğretim okulunda görev yapan okulu müdürleri ve 435 öğretmen üzerinde tesadüfi örnekleme yoluyla anket çalışması yapılmıştır. Bu

çalışmanın sonucunda öğretmenlerin branşları, kıdemleri, eğitim düzeyleri, yaşları cinsiyetleri, buldukları okulda görev süreleri, gibi değişkenler açısından ilköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri açısından bir farklılık yoktur. İletişim becerileri ile ilköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin birbirlerini olumlu olarak etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bağrıyanık (2017) ın çalışmasında okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre neler olduğunu ve bu öğretimsel liderlik algılarının örgütsel sinizme ve örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada karma bir yöntem kullanılmıştır. Osmaniye il ve ilçe merkezinde bulunan ilkököl ve ortaokulda 2015-2016 yıllarında görev yapan 859 öğretmen örneklemini oluşturmaktadır. Nitel veriler okullarda görev yapan 30 öğretmenden içerik analizi yöntemi ile toplanmıştır. Nicel veriler ise üç ölçek üzerinden korelasyon, yapısal eşitlik modeli, ve regresyon analizi ile elde edilmiştir. Nicel verilerde kullanılan ölçekler örgütsel sinizm ölçeği, Örgütsel Bağlılık ölçeği ve Öğretim Liderliği Davranışları ölçeği oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda okul yöneticileri okulda zaman kullanımını, ortaya çıkan eğitim öğretim problemlerini okul amaçlarını gerçekleştirmede öğretmenlerle birlikte çözümlerler. Öğretmenler okulda fikirlerinin okul yöneticileri tarafından dikkat edilmesiyle kendilerini değerli görmektedir. Okul yöneticilerin bu davranışları öğretmenler üzerinde dürüst ve inanılır olma yargısını algısını ortaya çıkarmaktadır. Araştırmanın diğer bir sonucunda öğretimsel liderlik algısı örgütsel bağlılığın pozitif yönde örgütsel sinizmin negatif yönde yüksek bir düzeyde anlamlı olduğudur (Bağrıyanık, 2017).

Güneş (2014)'in Ortaokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışının Okulun Akademik Başarıya Etkisi adlı yüksek lisans çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada 2013-2014 eğitim öğretim yılında örneklem olarak Gaziantep'in Şehitkamil ve Şahinbey ilçelerinden 12 ortaokul müdürü seçilmiştir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda 2013 SBS OYP sıralamasına göre altı yüksek başarı ve altı düşük başarılı okul belirlenmiştir. Bu çalışmada okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Çelik (2010)'in araştırmasında 2009-2010 eğitim öğretim yılında Konya il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 711 öğretmenin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranış ile

öğretmelerin örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmiştir. Bu araştırmada Karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeliyle incelenmiştir.

“Tanrıöğen’in (1998) “Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları” başlıklı çalışmasında geliştirdiği Öğretimsel Liderlik Envanteri (ÖLE) ile Polat’ın (2007) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora tezinde kullandığı ölçek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır”(Çelik ,2010:5)

Bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında öğrenci başarısına odaklanma, kurumun amaçlarını ortaya koymada ilköğretim okul müdürleri ortaokul müdürlerine göre daha olumlu bir öğretimsel liderlik davranış göstermiştir. Ayrıca okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını ‘yüksek’ düzeyde sergilemiştir. İlköğretim okul yöneticileri Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaokul okul yöneticilerine göre daha fazla sergilemektedir.

Alan yazısı çalışmalarına bakıldığında öğretimsel liderlik ile diğer liderlik türleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan örnek çalışmalar görülür. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolü ile vizyoner liderlik davranışlarının birbirleriyle ilişkisini incelemek amacıyla 2014-2015 eğitim öğretim yılında Batman’da bulunan 28 ilkokulda görev yapan 361 öğretmen üzerinden tesadüfi örnekleme yoluyla bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada vizyoner liderlik ölçeğinin alt boyutu ile öğretim liderliği ölçeğinin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamsal ilişki bulunmuştur (Oğuz, 2015).

Okul müdürlerinin liderlik rolü ile durumsal liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre incelemek amacıyla 2009-2010 eğitim öğretim yılı Bahçelievler ilçesindeki 12 ortaöğretim kurumunda çalışan 285 öğretmen üzerinde çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen ve Akdoğan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan “ ‘Çok faktörlü liderlik ölçeği” ve Şişman (1997) tarafından geliştirilen ‘Öğretim liderliği rolleri ölçeği” araştırma verileridir.

Bu araştırma Karadeniz ilindeki üniversitede bulunan altı farklı fakültede görev yapan 26 bölüm başkanıyla nitel araştırma yöntemi kullanılarak durum çalışma deseni ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak üniversitelerdeki öğretimsel liderlik uygulamalarını bölüm başkanlarının görüşlerine dayalı olarak incelemektir. (Karaaslan ve Akın 2018). Bu araştırmaların sonuçlarına bakıldığında Bölüm başkanları eğitim öğretim işi içi ayrılan zamanı yönetimsel faaliyetlere harcadığı, Bölüm başkanları bürokratik işler ile birlikte akademik personelin geliştirilmesi, öğrenci başarısı, kültürel, sosyal, sportif etkinlikleri kulüp çalışmalarını düzenleyerek, öğrencilerin gelişimi için çaba harcayarak öğretimsel liderlik rollerini yerine getirdiği, Bölüm başkanları rehberlik ve denetim çalışmaları yaparak öğretim programını etkili biçimde uyguladığı ortaya çıkmıştır.

Buyrukçu (2007)'nin yaptığı araştırmada sınıf öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme seviyelerini araştırmak için okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Bolu ilinde yer alan 20 ilköğretim okulunda görev yapan 41 okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) ile 208 sınıf öğretmenin görüşleri nicel bir yöntemle araştırılıp tarama modeli esas alınmıştır. Araştırmada okul yöneticileri sınıf öğretmenlerini 'Eğitim programını Koordine Etme' görevini 'Her zaman' yerine getirdiğini ifade etmişlerdir. Bunun dışında kalan diğer görevler 'çoğunlukla' yerine getirdiklerini, sınıf öğretmenlerinin öğrenci ilerlemesini izleme, öğretimi denetlemeye değerlendirme, mesleki gelişimi sağlama, öğrencileri öğrenmeye özendirme, eğitim programlarını koordine etme, akademik standartlar geliştirme gibi öğretimsel liderlik görevlerini her zaman yerine getirdiklerini, sınıf öğretmenleri "Okulun Amaçlarını Geliştirme" "Öğretim Zamanını Koruma" ve okulun amaçlarını koruma görevleri "Çoğunlukla yerine getirdiği, Okul yöneticilerine göre Sınıf öğretmenleri okulun amaçları geliştirme ve okul amaçlarını koruma gibi öğretimsel liderlik rollerini 05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunduğu, öğretmenlere göre sınıf öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre öğretimsel liderlik rollerini yerine getirmede tüm boyutlar ve bu boyutlara ilişkin görevlerde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği, öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre, sınıf öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında; "Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama", "Öğrenci İlerlemesini İzleme", "Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme" "Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme" gibi Öğretimsel liderlik

boyutlarına ilişkin görevlerde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunduğu ve diğer boyutlara ilişkin görevlerde ise anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Öğretimsel liderlik kavramı ile ilgili uluslararası akademik alanda birçok araştırmaya imza atılmıştır. Bu bölümde farklı bakış açıları ve farklı yöntemlerle yurtdışında yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

Huang Wu (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretici liderliğin öğrenci başarısı üzerinde etkisini belirleyebilmek için ABD 'de 2000-2020 yılları arasında oluşturula 42 deneysel çalışma yapılmıştır. Araştırmada yönetici liderliğinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisini yedi öğrenme merkezli liderlik boyutuyla incelemek, yönetici liderliğin öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini analitik metodolojiler, kavramsal modellerle incelemek, müdür liderliğinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisini incelemek için önceki 12 metre analize dayalı olmak üzere üç bölümlü bir meta analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına bakıldığında okul müdürü liderliğinin öğrenci başarısı üzerindeki kesin tahminlere doğru bir eğilim olduğunu, okul müdürlerinin öğrenci başarısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ve araştırma sonuçlarındaki farklılıkların araştırmalarda kullanılan analitik metodolojilerle açıklanabildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca öğrenme merkezliliğin yedi temel boyutunun çoğu doğrudan ve dolaylı etkide öğrenci başarısı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Özellikle yedi boyut arasında olan "Tutarlı müfredat programlarını teşvik etme" boyutu, öğrenci başarısına doğrudan ve dolaylı en büyük etkiye sahiptir.

Hunt (2020) çalışmasında okullarda şiddeti azaltmak için lise müdürlerinin öğretimsel liderlik uygulamalarını nitel araştırma yöntemiyle incelemektedir. Amaçlı örnekleme ile 10 lise müdürü seçilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan veriler tematik analiz kullanarak analiz edildi. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular aşağıda özetlenmiştir.

- Okullarda görev yapan okul müdürleri çalıştıkları kurumlarda şiddeti azaltmak için bireysel öğretmen, öğrenci görüşmeleri yaparak, okul ve personel toplantıları düzenleyerek, sınıf ziyaretlerinde bulunarak öğretimsel liderlik uygulamalarını gerçekleştirmiştir.

- Öğretimsel liderlik rolü olan okul müdürü okuldaki şiddeti azaltmak için okulda kullanılacak stratejileri belirlemek ve geliştirmek için kılavuz geliştirip profesyonel kaynak için finansman isteğini gerçekleştirmişlerdir.

Tibeldo(1994) çalışmasında ABD ‘Visconsin bölgesindeki bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerini liderlik davranışlarının ve bu davranışların okulun etkililiği arasındaki ilişkiyi’ ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Araştırmada okul geçmişi, yönetici cinsiyeti, öğrenci sayısı yönetici ve öğretmen deneyimleri gibi değişkenler üzerinden veriler toplanmıştır. Bu araştırmanın sonucuna bakıldığında ilkokul ve ortaokul için demografi özellikler benzerdir. Liderlik davranışı ve okul etkililiği arasında bir ilişki vardır.

Anspaugh(1995)’in çalışmasında öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişki algıları ve başarı incelenmiştir. Araştırmada Middleville Ortaokulu, Düz Ortaokulu Sparta Ortaokulu olmak üzere üç okul yer almıştır. Okullarda çalışan toplam 33 öğretmene personel anketi yapılmış olup okul müdürlerinin 18 liderlik davranışı saptanmıştır. Araştırmanın sonucuna bakıldığında öğretim liderliği davranışları ile öğrenci başarısıyla arasında bir ilişki olduğu görülür.

Fevre ve Robinson (2014)“Öğretim Liderliğinin Kişilerarası Zorlukları: Yöneticilerin Performans Sorunlarıyla İlgili Konuşmalardaki Etkililiği” adlı makalenin amacı öğretimsel lider olan okul müdürlerinin öğretmenlerle ve velilerle yaptığı konuşma etkinliğini değerlendirmektir. 27 okul müdürü ile 7 dakikada görüşme sağlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında görüşmelerde okul müdürleri görüşmelerde öğretmen ve velilerin görüşlerini araştırmaktan çok kendi konularını savunmakta daha iyi oldukları görülmüştür. Genel olarak orta ve düşük seviyede beceri sergilemişlerdir.

Molina (1995)’nın çalışmasında öğretim liderliği davranışları ile okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri arasındaki ilişki incelenmiş olup üç okul seçilip üç müdür ve 16 öğretmenle görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca çalışmada gözlem metodu da kullanılmıştır. Ailesel, ekonomik, toplumsal açıdan meydana gelen gelişmeler yeni liderlik biçimlerinin olduğunu ileri sürmüş ve okul reformlarında yöneticilerin mesleki gelişmelerinin büyük bir etkisini olduğunu vurgulamıştır. Son olarak çalışmada müdürlerin liderlik davranışlarının hizmet içi programa katıldıktan sonra farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır (Şişman , 2018:112).

Cooke(1995)'ın yaptığı çalışmada “cinsiyet“ değişkeninin, ABD’li olan öğretmenlere ve okul yöneticilerine yapılan öğretim liderliği algılarında önemli bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre erkek müdürlerin puanları bayan müdürlerinin puanlarına göre düşüktür. Yapılan araştırmada örneklemin bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlerden fazla olması bayan müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını destekleme sonucunun olduğu ileri sürülmüştür (Demirhan , 2015).

Rigby(2014) “Öğretim Liderliğinin Üç Mantığı” başlıklı makalesinde kurumsal ortamda çalışan okul müdürleri için öğretim liderliğinin ne olduğunu tanımlamaktadır. Araştırma nitel yöntem kullanılmış olup içerik analiziyle yapılmıştır. Araştırmada üç öğretimsel liderlik kavramı tanımlanmıştır. Bunlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

*Sosyal adalet mantığında öğretim liderliği

*Girişimci öğretim liderliği

*Kurumsal Çevrede Egemen olan öğretim liderliği

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında öğretim liderliğini benimsemiş müdürlerin öğrenci başarısında etkili olduğu vurgusu yapılmıştır. Ayrıca Okul bölgelerinin beklentileri, okul müdürü hazırlık programları, mesleki gelişim ve değerlendirmede öğretimsel liderliğin önemli olduğu sonucunu çıkarmıştır.

Brazer ve Bauer (2013) yılında yayınladığı “Öğretim Liderlerini Hazırlamak: Bir Model” başlıklı makalesinde öğretim liderliği kavramını liderlik tarzlarının ana odağı haline getirecek yeni bir model önermektedir. Bu modelin geliştirilmesinde liderlik teorisi ve örgütsel kavram ile geliştirilmiş geleneksel yönetim araçları temelinden başlanılmıştır. Bu makalede Eğitim uzmanlığı, liderlik bağlamları, pedagojik içerik bilgisi gibi temel kavramlarla öğretim liderliğine yeniden kavramsallaştırılması önerilmektedir. Bu araştırmada öğretim liderlerine birincil pedagoji olarak, probleme dayalı öğrenme kullanılmıştır. Bu model okullarda yeni başlayanlar için öğretim liderlik rollerini kazandırmada alternatif bir model olduğu görüşü savunulmuştur.

Halverson, Grigg ve Prichett (2007) yaptığı çalışmada öğrencilerin öğreniminin yerel okul liderleri aracılığı ile iyileştirmek amacıyla öğretim sistemlerini nasıl oluşturduğu ele alınmıştır. Bu makalede dört okulda bir yıl içerisinde toplanan veriler incelenmiştir. Burada başarı ölçütlerine profesyonel söylem ve uygulamaya

odaklamak için liderlerin sosyo teknik sistemler inşa ederek hesap verebilirlik taleplerinin nasıl oluştuğu dikkate alınmıştır.

Krug (1992) Öğretimsel liderlik, okul öğretim İklimi ve Öğrenme çıktıları başlıklı çalışmada öğretmenlerin öğretimsel liderlik konusunda müdürleri nasıl algıladıkları ve müdürlerin öğretimsel liderlik konusunda kendilerini nasıl algıladıkları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmaya 72 okul müdürü ve 1523 öğretmen katılımı sağlanmış olup veriler anket yoluyla toplanmıştır. Bu çalışmada öğretim liderliği davranışları beş boyutta toplanmıştır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir.

- * öğrenci ve öğretmen gelişmesine öncülük,
- * okul misyonunun tanımlanması,
- * öğretimin denetimi
- * program ve öğretimi yönetimi,
- * öğrenme ikliminin geliştirilmesi

Araştırmanın sonucuna bakıldığında Öğrenci başarısı üzerinde okul müdürlerinin öğretim lideri olarak kendilerini algılamaları önemli ölçüde etkilidir (Şahin, 2011).

Smith ve Andrews (1989:40) çalışmasında okul müdürlerinin etkili öğretim liderliği davranışlarını öğretme ve öğrenci algılarına göre belirlemektedir. Araştırma sonucunda ‘güçlü’ öğretim liderliğinin en büyük göstergesi okul müdürünün sürekli göz önünde olma özelliği olarak öğretmen ve öğrenciler bakımından dile getirilmiştir. Öğretmenler tarafından etkili okul lideri olan okul müdürleri zamanlarının yüzde 93 ünde okulda varlıklarını hissettirdiği ortaya çıkmıştır (Aksoy , 2006).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmamızın bu bölümünde araştırma modeli, araştırma grubu, çalışma yöntemi, veri toplama araçları, veri toplama süreci, veri analizi, geçerlilik ve güvenilirlik, araştırmada etiklik, araştırmacının rolü, araştırma esnasında karşılaşılan güçlükler hakkında bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma kullanılan yöntem nitel araştırma yöntemidir. Nitel araştırma, araştırmalarda görüşme, gözlem, doküman analizi vb. nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı doğal ortamda algı ve olayın bütüncül ve gerçekçi olarak ele alınan nitel bir süreç olarak adlandırılır. Nitel araştırma, temel anlayışı kuram oluşturmak olan ve bu anlayıştan yola çıkarak sosyal olguları kendi çevreleri içerisinde anlamayı ve araştırmayı ön gören bir yaklaşımdır. Bu adlandırmada kuram oluşturma kavramı ise toplanan verilerden hareketler daha önce bilinmeyen bazı sonuçları birbiri ile ilişkisi içerisinde açıklayan bir modelleme çalışmasıdır (Glaser, 1978). Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgu bilim) kullanılmıştır. Fenomenoloji, belirli bir kavram ya da fenomen hakkında bireylerin duygularını, anlayışlarını, algılarını, bakış açılarını ifade etmelerini sağlayan ve bu kavramı, fenomeni ne şekilde deneyimlediklerini ifade etmek için kullanılan bir nitel araştırma yöntemidir (Rose, Beeby ve Parker, 1995). Bu araştırmanın amacı bireylerin fenomenin belirli yönünü anlama, tecrübe etme, yorumlama, kavramlaştırma gibi durumları ortaya koydukları farklı yolları ifade etmektedir (Çepni, 2007).

3.2. Araştırma Grubu

Bu araştırmada çalışma grubu İstanbul İli Avrupa yakası Fatih, Gaziosmanpaşa, Küçükçekmece, Silivri, Beşiktaş, Esenyurt, Eyüp ilçelerinde bulunan Anadolu liselerinde görev yapan 30 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklem modelinin amacı araştırmaya konu olan olay, kişi ya da durum hakkında belirlenmiş amaç etrafında ayrıntılı, derinlemesine bilgi toplamaktır (Maxwell, 1996). Katılımcıların seçiminde "Avrupa yakasında yer alan Anadolu liselerinde görev yapmış olmak" kriteri olarak belirlenmiştir. Gönüllülük esasına uygun olarak seçilen katılımcıların bilgileri gizli tutulup Katılımcı 1, Katılımcı 2 şeklinde kodlanmıştır.

Aşağıdaki tablo 3.1 de katılımcılar ile ilgili demografik bilgiler verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıya Ait Demografik Bilgiler

SIRA	BRANŞ	CİNSİYET	YAŞ	MEDENİ HAL	KIDEM	A.LİSESİNDE GÖREV YILI	YILLARA GÖRE OKUL T.	ÖĞRENİM DURUM
KATILIMCI 1	Matematik	Kadın	30 -	Bekar	5-	1-5	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 2	Bilişim	Erkek	31-41	Bekar	6-11	6-10	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 3	Edebiyat	Kadın	31-41	Evli	12-20	6-10	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 4	Felsefe	Kadın	41+	Evli	21-30	4	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 5	Matematik	Erkek	41+	Evli	21-30	10	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 6	İngilizce	Kadın	31-41	Bekar	6-11	6-10	2011-2016	Lisans
KATILIMCI 7	Edebiyat	Erkek	41+	Bekar	21-30	6-10	011-2017	Lisans
KATILIMCI 8	İngilizce	Kadın	31-41	Evli	6-11	1-5	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 9	Edebiyat	Kadın	41+	Evli	12-20	6-10	2011-2016	Y.Lisans
KATILIMCI 10	Biyoloji	Kadın	41+	Evli	12-20	6-10	2017-2021	Lisans
KATILIMCI11	Matematik	Kadın	31-41	Bekar	12-20	6-10	2017-2021	Y. Lisans
KATILIMCI 12	Edebiyat	Erkek	41+	Bekar	12-20	6-10	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 13	Matematik	Erkek	31-41	Bekar	6-11	1-5	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 14	Edebiyat	Kadın	31-41	Evli	12-20	6-10	2005-2010	Lisans
KATILIMCI 15	Felsefe	Kadın	41+	Evli	21-30	10+	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 16	Edebiyat	Erkek	41+	Evli	21-30	10+	2017-2021	Y.Lisans
KATILIMCI 17	İngilizce	Erkek	31-41	Bekar	6-11	6-10	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 18	Edebiyat	Kadın	31-41	Bekar	12-20	6-10	2017-2021	Y.Lisans
KATILIMCI 19	Tarih	Kadın	31-41	Evli	6-11	6-10	2017-2021	Y.Lisans
KATILIMCI 20	Matematik	Erkek	41+	Evli	21-30	10+	2011-2016	Lisans
KATILIMCI 21	Tarih	Erkek	41+	Bekar	21-30	1-5	2017-2021	Y.Lisans
KATILIMCI 22	İngilizce	Kadın	31-41	Evli	12-20	10+	2017-2021	Y.Lisans
KATILIMCI 23	Fizik	Erkek	41+	Evli	21-30	10+	2011-2016	Lisans
KATILIMCI 24	Edebiyat	Kadın	41+	Evli	12-20	10+	2011-2016	Y.Lisans
KATILIMCI 25	Tarih	Kadın	41+	Bekar	31+	10+	2017-2021	Y. Lisans
KATILIMCI 26	Matematik	Erkek	41+	Evli	21-30	10+	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 27	Matematik	Erkek	31-41	Evli	6-11	6-10	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 28	Tarih	Erkek	41+	Bekar	12-20	1-5	2017-2021	Y. Lisans
KATILIMCI 29	Tarih	Erkek	31-41	Bekar	5-	1-5	2017-2021	Lisans
KATILIMCI 30	Edebiyat	Erkek	41+	Evli	12-20	6-10	2017-2021	Lisans

Tablo 3.1 de görüldüğü üzere Avrupa yakası Anadolu liselerinde görev yapan toplam 30 öğretmen katılımcı olarak yer almıştır. Çalışma grubunda 15 erkek ve 15 kadın katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 41 ve üstü yaş grubundadır. Öğrenim durumlarına bakıldığında 10 katılımcı yüksek lisans 20 katılımcı ise lisans

eğitimi almıştır. Bu katılımcılardan yüksek lisans eğitimini tamamlamış olan bireylerin 31-41 yaş aralığı ve 41 yaş yukarısı olduğu görülmektedir. Katılımcıların branş dağılımına bakıldığında Türk dili edebiyatı 9, matematik 7, bileşim 1, felsefe 2, İngilizce 4, biyoloji 1, tarih 5, fizik 1 olarak bulunmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 13 katılımcının bekar, 17 katılımcının evli olduğu yer alır. Araştırmaya 1 bireyin katılan mesleki kıdeminin 31 yılında, 11 bireyin meslek hayatında 12-20 yıl arasında, 9 bireyin meslek hayatında 21-30 yıl 7 bireyin meslek hayatının 6-11 yılları arasında, 2 bireyin 5 yılın aşağısında olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğu 2017-2021 yıllarında Anadolu liselerinde görev yapmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalarda veri toplama araçlarından biri olan görüşme yöntemi ile araştırmaya katılan kişilerden veriler toplanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak bu araştırmada kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği belli bir esnekliğe ve standartta sahip oluşu sistematik olarak karşılaştırmalı bilgi sunması sebebiyle tercih edilmiştir (Türnüklü, 2000). Araştırmada araştırılacak konunun ve alanın dışına çıkmadan bireye yöneltilecek sorular önceden hazırlanmış olup ve ek sorularla derinlemesine bilgi edinmeye yönelik bir yöntem olarak tercih edilmiştir (Yıldırım, şimşek 2016). Görüşme formu yöntemi farklı kişilerden benzer konu hakkında bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır (Patton, 1987). Yarı yapılandırılmış görüşme formları yapılandırılmış görüşme formlarından daha esnek bir özelliğe sahip olup içinde barındırdığı açık uçlu sorularla daha derin bilgilere ulaşmayı hedefleyen veri toplama aracıdır. Anketler ile karşılaştırıldığında görüşme yönteminde ortam etkisi, soru sırası, esneklik, yanıtlama oranı, veri kaynağı teyidi gibi bazı zorlukları vardır (Bailey, 1982). Araştırmada bu sebeple konu ile ilgili derinlemesine inceleme yapılarak alt problemlerden sorular önceden hazırlanmıştır. Katılımcılarla görüşme esnasında yöneltilen sorular araştırmamızın amacına uygun olarak tez danışmanının desteği ile hazırlanmıştır. Sorular ğretimsel liderliğin tanımını, özelliklerini, davranış boyutlarını ve paydaşlara olan etkisini, öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerine yönelik gözlem ve deneyimlerini ortaya çıkaracak şekilde hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular tez danışmanı tarafından incelenip üzerinde düzeltmeler yapılmıştır. Bu düzeltmeler neticesinde oluşturulan sorular öncelikle bir pilot görüşmede test edilmiştir.

Sonrasında araştırmaya katılan tüm katılımcılara yneltirmiştir. Pandemi süreci sebebiyle yüz yüze görüşme yapılamamış olup katılımcıların isteğine bağlı olarak ses kaydı şeklinde yapılmıştır. Ses kaydını kabul etmeyen katılımcılara ise görüşme formu üzerinden yazılı görüşme ve telefon görüşmeleri yapılmıştır. Araştırmada toplanan veriler yazılı nota geirilmirmiştir. Yazılı notlar titizlikle incelenip sonrasında Word belgesine aktarılmıştır. Görüşme formunda kullandığımız araştırma soruları aşağıda yer verilirmiştir.

3.4. Veri Analizi

“Anadolu Lisesinde Görev Yapan ğretmenlerin çalıştıkları Kurum Müdürlerine Yönelik ğretimsel Liderlik Algıları “ adlı araştırmada görüşme formundan elde edilen bilgiler içerik analizi ile zmlenirmiştir. İçerik analizi araştırmada toplanan verilerin anlamlandırarak bir çerçevede düzenlenmesiyle oluşan ortaya çıkan durumu açıklamak amacıyla kod ve kategorilerin oluşturulmasıdır (Yaman, 2010). Veri kavramı birden çok sözcüklerden oluşan metinlerin içerisini kategorize etmeye yarayan bir yöntemdir (Stemler, 2001). Araştırmada elde edilen veriler dört basamakta analiz edilirmiştir. Birinci aşama verilerin kodlanması ikinci aşama kodlanan verilerin temalarının oluşturulması, üçüncü aşama kod ve temaların düzenlenmesi ve elde edilen bulguların yorumlanması şeklinde yer alır (Yıldırım ve şimşek, 2018).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin isimleri gizli tutularak *Katılımcı 1, katılımcı 2* şeklinde kodlama yapılmıştır. Görüşme formunda yer alan her bir soru için kodlar oluşturulmuştur. Kodları arasındaki benzerliklerden yola çıkararak temalar oluşturulmuştur. Sonrasında oluşturulan temalar üst tema başlığında birleştirilmirmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler araştırmacı tarafından frekansları ortaya çıkarıp yorumlanmış ve sonuçlar elde etmiştir.

3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

İnandırıcılık bilimsel araştırmalar için önemli ölçütlerden biridir. Bu inandırıcılığının sağlanması için geçerlilik ve güvenilirliği önemli kavramlardır (Daymon ve Hollway, 2003). Geçerlilik nitel araştırmalarda araştırmacının araştırdığı bir olguyu durumu olduğu gibi ve tarafsız gözlemesi anlamına gelir (Yıldırım ve şimşek ,2005). Güvenilirlik ise nitel bir araştırmada ortaya konulan bilgilerin doğru olması tekrarlanabilir ya da test olunabilir özellikleri barındıran bir kavramdır. Bir araştırma

sonuçlarının aynı araştırmacı ya da farklı araştırmacı tarafından farklı zamanlarda incelendiğinde aynı ya da benzer tekrar edilmesi şeklinde tanımlanabilir (Karaşahin, t.y. :25).

Bu araştırmada geçerliliği sağlamak amacıyla araştırmanın sürecinde tez danışmanının ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmacı, araştırmasında görüşme sorularını hazırlayabilmek için araştırma konusu olan “öğretimsel liderlik” ile ilgili ayrıntılı literatür taraması yapmıştır. Oluşturduğu araştırma sorularını tez danışmanına ve uzman görüşüne sunmuştur. İstanbul İli Avrupa yakasında Anadolu liselerinde göre yapan toplam 30 öğretmenin her biri ile 30 dakika görüşme sağlanmıştır. Görüşme esnasında katılımcıların her birine toplam 12 uzman görüşünün alındığı sorular sorulmuştur. Bu görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Temiz bir müsvedde kağıdına her bir katılımcının verdiği cevaplar geçirilmiş ve tekrarlanarak okunmuştur. Okuma tekrarlarından sonra tekrar edilen kelimeler üzerinden kodlar kodlar üzerinden alt temalar ve temalar oluşmuştur. Yapılan görüşmeler neticesinde soruların son hali hazırlanmıştır. Bundan sonra pilot uygulama için sorular aynı ilçede daha önce yöneticilik yapmış uzmana gönderilmiş ve soruların amaca ne yönde hizmet ettiği kontrol edilmiştir.

Araştırmanın geenirliliğini sağlamak için araştırma sorularına verilen cevaplar tekrarlı okunmuş ve verilen tüm cevaplar ayrıntılı incelenerek kodlar oluşturulmuştur. Kodlayıcı geenirliliği ve kodlama kategorilerin geenirliliği araştırmanın geenirlik kavramı ile ilgilidir. Aynı metin üzerinde farklı kodlayıcı aynı kodlama yapması ya da aynı kodlayıcı aynı metin üzerinde farklı zamanlarda aynı kodlama yapmasıdır. Kategorilerin açık seçik olma özelliği araştırmanın geenirliliği için önemli olduğundan dikkat edilmiştir(Bilgin, 2014). Dış geenirliliği sağlamak için Anadolu lisesinde görev yapan katılımcılara ilk olarak öğretimsel liderliğin tanılandırılması yapılmıştır. Kavramsal çerçeve bir plan doğrultusunda hazırlanmış olup veri toplama analiz yöntemleri çalışma grubu araştırmacının rolü araştırmada karşılaşılan güçlükler hakkında bilgi verilmiştir.

3.6. Araştırmada Etiklik

Yapılan araştırmaların temel noktası bilimsel merak kavramıdır. Araştırmacılar araştırmak istediği konularda oluşturduğu araştırma sorularına cevap ararlar. Fakat bu noktada her konu araştırma konusu olabilir mi sorusunu hatırlatabilir. Burada bir araştırmanın bilimsel ve etik anlamda nasıl bir içeriğinin oluşu son derece önemli

olduğu ifade edilir. Mesela Nuremberg kodu,” Bir araştırmanın, sonuçları ile toplumun iyiliğine hizmet etmesi “ gerektiği ifade edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

“Etik kavramı günümüzde sık sık ahlak kavramı ile karıştırılan bir kavramdır. TDK etiği “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” şeklinde tanımlarken, ahlak kelimesini “bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları” şeklinde tanımlamıştır. Bu iki tanımın çok yakın olduğu görülebiliyor ancak etik kavramı, sonuçları başka insanları etkileyebilecek eylemleri ve bu eylemlere yön veren düşüncelerle ilgilenirken; ahlak kavramı, toplum içerisindeki bir dizi kurallar kümesini ifade eder” (Yıldırım ve Kadioğlu, 2007: 76)

Bu araştırmada İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulundan gerekli izinler alınmıştır. İzin belgeleri Ek 3’te sunulmuştur. Araştırmada oluşturulan soruların Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanacağı için İstanbul İl Milli Eğitimden gerekli izinler alınmıştır. Bu izin belgeleri de Ek 4 ‘te gösterilmiştir. Araştırmaya katılacak katılımcıların bilgileri saklı tutulup veri analizlerinde her bir katılımcıya kod adı verilmiştir. Yine araştırma öncesinde araştırmanın konusu, amacı hakkında katılımcılara bilgiler verilip gönüllülük esasına dayalı araştırma soruları sorulmuştur.

3.7. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırma felsefi temellerini yorumlama ve oluşturma dünya görüşleri içerisinde birey tarafından oluşturulan yorumsal bir süreçtir. Bu açıdan gerçek onu yorumlayan bireyden bağımsız düşünülemez. Bir birey gerçeğin yaratılması ve oluşturulmasında katılım gösteriyorsa bilimsel araştırmalarda araştırmacının probleme yönelik tavrı olaylara verecek anlamı etkileyecektir. Nitel araştırmalar tam nesnellik olgusu söz konusu olmayabilir. Önemli olan araştırmada çalışılan probleme yönelik araştırmacının tutumunu açıkça ortaya koyması vardığı sonuçlara hangi yol ve yöntemler kullandığını ayrıntılı ve derinlemesine ortaya koyması gerekir. Bu anlamda nitel araştırma araştırmacıya empatik özellikler yükleyecektir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel araştırma da araştırmacı katılımcı özelliği gösterip sosyal olguları kendi doğal ortamlarında incelenmesini amaçlar. Bu sebeple araştırmacı katılımcı ile iletişim kurarak elde ettiği tecrübeleri, katılımcılar yoluyla elde ettiği verileri analiz ederken kullanır (Yıldırım, 1999). Merak olgusu nitel araştırmada

önemlidir. Çalışılacak konu ayrıntılı bir şekilde incelenir. Süreç devam ederken araştırmacının bazen sıkıldığı görülebilir (Creswell, 2002). Bu nedenle araştırmacı araştırmasında ilgi duyduğu bir konu üzerinden çalışması önemli olup oluşturduğu kuramsal çerçevesine esnek bir araştırma yöntemi geliştirip elde ettiği verileri yazıya anlaşılır şekilde geçirmelidir (Creswell, 2002).

Araştırmada “öğretimsel liderlik” kavramı ile ilgili YÖK tez veri tabanında literatür incelemesi yapılmış toplam 30 tez üzerinde inceleme yapılmıştır .Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen bilgiler kod kategori tema ve üst tema şeklinde tez danışmanının yardımıyla oluşturulmuştur.

3.8. Araştırmacıyı Sınırlayan Etkenler

Araştırma esnasında bazı zorluklarla karşılaşmıştır Bu zorluklar şunlardır:

- Araştırma süreci pandemi dönemi içerisinde olduğundan yüz yüze görüşmeler sağlanamamıştır. Telefon ve görüntülü aramalar ile görüşmeler yapılmıştır.
- Araştırma sürecinde araştırma konusu Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurum müdürlerine yönelik Öğretimsel liderlik algıları (Avrupa Yakası Örneği) olduğundan bu şartları taşıyan katılımcı bulma zorluğu yaşanmıştır.
- Araştırma sürecinde İstanbul Valiliğinden gerekli olur yazılarının olmasına rağmen araştırmacının bu araştırmayı kendi okulunda uygulaması aşamasında kurum müdürü tarafından zorluk çıkarılmıştır.
- Araştırmaya katılan bazı katılımcılar ses kaydı ve video görüntülü görüşmeyi kabul etmemişlerdir Gönüllülük esasına uyularak bu katılımcılara google form üzerinden iletişim kurulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

“Anadolu Lisesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurum Müdürlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları” başlıklı araştırmanı bu bölümünde araştırmaya katılan katılımcılara yönelik on iki araştırma sorusundan oluşmuş olan yarı yapılandırılmış görüşme formunun sonucunda elde edilmiş cevaplar kodlama, tema ve alt tema şeklinde analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular katılımcıların cümlelerinden desteklenerek alıntı yapılmış olup aktarılmıştır.

4.1 Öğretmenlerin algılarına göre Öğretimsel liderliğin tanımı hakkında görüşleri ile ilgili Bulgular:

Bu araştırmanın birinci alt problemi Anadolu liselerinde görev yapan öğretmen algılarına göre Öğretimsel liderlik kavramı neler ifade etmektedir “şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak için katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

“Eğitim-öğretimin geliştirilmesi alanında etkin olup öğrenciler, öğretmenler, öğretim programları ve öğretme -öğrenme süreçleri ile ilgilenen bir liderlik tipine öğretimsel liderlik tipi denir.” Öğretimsel liderlik size neler çağrıştırıyor?” Bu soruya katılımcılar tarafından verilen yanıtlar ve bu yanıtların temaları, kodları ve frekans değerleri Tablo 1’ de yer verilmiştir.

Tablo 4.1:Öğretimsel liderliğin tanımı ile ilgili kodlar ,temalar ve frekans değerleri

Tema	Alt Tema	Kodlar
Öğretimsel Liderlik Tanımı F(57)	Okul Ortamında Liderlik F(8)	Önder(F=3), Lider İdareci (F=3), Gelişmiş Düzen (F=2),
	Müdürün Vasıfları F(37)	Yenilikçi (F=3), Yetkinlik(F=2), İnisiyatif Alma (F=2), Çözüm Odaklı (F=2), Yol Gösterici (F=1), Karar Verme (F=1), Paylaşımçı (F=2), Vizyon Sahibi (F=3), Analiz Etme (F=2), Bilgili Olma (F=5) Gelişimsel (F=7), Demokratik Olma (F=1), Sosyal olmak (F=4),
	Müdürün Eğitime Bakışı F(11)	Davranışı Etkileme (F=1), Öğrenmeyi Öğrenme (F=3), Çağdaş Eğitim (F=5), Hayat Boyu Öğrenme (F=2),

Tablo 4.1 de görüldüğü gibi öğretmenlerin cevaplarına göre birinci alt problem olan öğretimsel liderliğin tanımı “okul ortamında liderlik f(8), müdürün vasıfları f(37) ve müdürün eğitime bakışı f(11) “olmak üzere üç tema etrafında toplanmıştır.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin büyük bir kısmı öğretimsel liderliğin tanımında müdürde bulunması gereken vasıfların fazla olduğunu dile getirmişlerdir. Bu temayı oluşturan kodlar arasında yoğun olarak gelişim f(7) kullanılmıştır. Sonrasında bilgili olma f(5), çağdaş eğitim f(5) ve f(4) sosyal olmak yer almıştır. Verilen cevaplarda en az kullanılan tema okul ortamında liderlik f(8) olup bu temayı oluşturan önder kodu f(3) ve lider idareci f(3) tekrarlanarak kullanılmıştır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen ”Eğitim-öğretimin geliştirilmesi alanında etkin olup öğrenciler, öğretmenler, öğretim programları ve öğretim -öğrenme süreçleri ile ilgilenen bir liderlik tipine öğretimsel liderlik tipi denir.” Öğretimsel liderlik size neler çağrıştırıyor?” sorusuna “müdür vasıfları” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K1:”Okul müdürlerinin, öğretmenlerin, öğretim, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlardır.”

K4:” Öncü olabilen, sorgulayıcı bakış açısı kazandıran kişidir.”

K16: “Yol göstericilik, örnek teşkil etme, bağımsız karar verebilme, inisiyatif alabilme.”

K15:” Çağdaş öğretimi destekleyen liderdir.”

K9:”İyi bir eğitimin olması için bilginin İyi aktarılması gerekir bilgisini İyi aktarabilen kişi de Öğretimsel bilgiyi İyi kullanabiliyor demektir.”

K 18: “Öğretimsel liderlik uygulanacak bir ortam yok. Çünkü lider idarecilere öncelikle ihtiyaç var. Atamalar bilimsel kriterlere göre yapılmadığı için böyle bir liderlik uygulaması yok.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen ”Eğitim-öğretimin geliştirilmesi alanında etkin olup öğrenciler, öğretmenler, öğretim programları ve öğretim -öğrenme süreçleri ile ilgilenen bir liderlik tipine öğretimsel liderlik tipi denir.” Öğretimsel liderlik size neler çağrıştırıyor?” sorusuna “okul ortamında liderlik ” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır:

K 27:” Mahiyetindekileri yetiştirmeye yönelik liderlik.”

4.2 Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkileri ile ilgili Bulgular :

Bu araştırmanın ikinci alt problemi “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları Öğretimsel lider okul müdürünün okul iklimi üzerindeki etkisi nelerdir? şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

“Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkisi neler olabilir?” Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.2: Okul Müdürünün okul iklimine etkisi ile ilgili kodlar ,temalar ve frekans değerleri

Tema	Alt Tema	Kodlar
Okul Müdürünün Okul İklimine Etkisi (F=71)	Paydaş Arası İletişim (F=17)	İletişim (F=3), Güven (F=4), İşbirliği (F=5), Mutlu Olmak (F=5),
	Başarı (F=17)	Yaratıcılık (F=2),Verimli Öğrenme Süreci (F=2), Huzurlu Çalışma Ortamı (F=6), Akademik Başarı (F=5), Özgüven Paydaş Oluşturma (F=2)
	Okul İklimini Düzenleme (F=29)	Yenilikçi (F=2), Motivasyon (F=3), Planlama (F=3), Kalite Yükseltme (F=4), Yönetmelikte Atama (F=1), Vizyon oluşturma (F=5), Yol Gösterici (F=2), Okul Kültürü (F=8), Paylaşımçı (F=1),
	Çatışma Yöntemi (F=8)	Yöntem (F=1), Tutum (F=2), Çözüm Odaklı (F=3), Destekleyici (F=2)

Tablo 4.2 de görüldüğü gibi öğretmenlerin cevaplarına göre ikinci alt problem olan öğretimsel lider olan okul müdürünün okul iklimine etkisi “paydaşlar arası iletişim

(17), başarıyı gerçekleştirmek (17), okul iklimini düzenleyici f(29), çatışma yöntemi f(8) “olmak üzere dört tema etrafında toplanmıştır.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin okul iklimine olan katkısında en yüksek frekans okul iklimini düzenleyici f(29) temasında bulunmuştur. Bu temanın içerisinde bulunan yirmi kod içerisinde en yüksek frekans okul kültürü f(8), vizyon oluşturma f(5), kalite yükseltme f(4) motivasyon f(3), planlama f(3) kodları gelmektedir. Öğretmen görüşlerine büyük çoğunluğuna göre okul müdürü okul iklimini düzenleyerek okul iklimine katkı sağlamaktadır. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin okul iklimine olan katkısında paydaşlar arası iletişim f(17), başarıyı gerçekleştirmek f(17) eşit olarak çıkmıştır. Bu iki temada yer alan kodlara bakıldığından huzurlu çalışma ortamı f(6), işbirliği f(5), mutlu olmak f(5), akademik başarı f(5) en çok tekrar edilen kodlardandır. Öğretmen görüşlerine göre oluşturulan diğer tema, çatışma yöntemi f(8) dir. Bu temaya bakıldığında içinde oluşturulan kodlar içerisinde en sık tekrarlanan çözüm odaklı f(3) olarak bulunmuştur.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkisi neler olabilir? sorusuna “paydaş arası iletişim” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 1. *”Okul müdürünün davranışları, insanlar arası iletişimi, yöntem ilkeleri, inançları, tutum ve tavırları okul iklimini şekillendirir.”*

K 8:” *Öğretmenlerle olumlu ilişkiler oluşturabilir bu da okulun genel olarak daha huzurlu bir yer olmasını sağlar.”*

K 13:” *Okul iklimini değiştirmek tamamen okul idaresinin elindedir. Okul yaşamını en ince detayına kadar planlanmalı ve öğretmenler ile işbirliği içerisinde okul iklimini düzenlemelidir. Bu sayede sınıf içi disiplin olayları da dahil olmak üzere tüm sorunlar azalır. Öğrenciler toplumsal hayata daha iyi uyum sağlayabilir. Kişiler arasında sevgi saygı artar. Öğretimin kalitesi yükselir. Öğretmen motivasyonu artar.”*

K 21:” *Güven duygusu verilen bir ailede büyüyen bir çocuk, nasıl ki sağlıklı bir gelişim gösterirse, okullarda her an yanında, arkasında durulduğunu bildiği bir okulda da öğretmenler derslerine öğrencilerine odaklanır ve bu başarıyı, başarı da mutluluğu getirir. Hem öğrencisi hem öğretmeni hem de yöneticisi...”*

K 18:” *Olumlu olacaktır tabi ki Güven ortamı oluşacaktır. Fakat atamaların kriterleri öncelikle değiştirilmelidir.*”

K 22:” *Kesinlikle olumlu etkileyecektir. Öncelikle okula bir kurum kültürü kazandırır. İş birliği içinde yapılacak çalışmalar hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin gelişimine katkı sağlar. Uzun vadede okul içindeki öğrenci temelli problemleri çözeceği gibi, başarıya da olumlu yönde etkisi olacaktır.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkisi neler olabilir?*” sorusuna “*başarıyı gerçekleştirmek*” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 3:” *Öğrenciler kendilerini güvende hissederek aile ortamı içerisinde kendilerine güvenen ve yeniliğe açık bireyler olarak yetişir. Okul müdürü bu ortamı öğrencilere sunarak daha verimli bir öğrenme sürecine girilir.*”

K 4:” *Çalışma ortamının huzurundan akademik başarıya kadar tüm alanları kapsayan olumlu durum gerçekleşir. Yeniliklere açık eğitim öğretim öğretimdeki tüm paydaşları sürece dahil eden o bir idareci olur mesela böyle olsa.*”

K 12:” *Okul düzenininin tam ve zamanında işlenmesini sağlar .Okuldaki her paydaşın mutlu olması yaptığı işten zevk almasını sağlar bu özellik de başarıyı getirir.*”

K 25:” *Demokratik ortam oluşturur Paylaşımçı paydaşlar oluşturur. Huzurlu ortam oluşturur. Farklı karakterlerin zenginliğini oluştur .Özgüvenli öğretmen ve öğrenciler oluşur*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkisi neler olabilir?*” sorusuna “*okul iklimini düzenlemek*” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 6:” *Motivasyon artııcıdır, birleştiricidir.*”

K 26:” *Dönen tekerleği durdurup benim istediğim gibi dönsün anlayışı değil de tekerlek daha mükemmel nasıl döner anlayışında olmalı.*”

K 23:” *Okulu sahiplenen bir müdür okula vizyon katar. Öğretmenlerine de yol gösterir.*”

K 14:” *Olumlu manada doğrudan ve etkin bir rolü olduğunu gösterir.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkisi neler olabilir?*” sorusuna “*çatışma yöntemi*” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 1: “ *Okul müdürünün davranışları, insanlar arası iletişimi, yöntem ilkeleri, inançları, tutum ve tavırları okul iklimini şekillendirir.*”

K 11:” *Kapsayıcı ve destekleyici.*”

4.3. Öğretmenlerin Çalıştıkları kurumlardaki okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özellikleri ile ilgili Bulgular :

Bu araştırmanın üçüncü alt problemi “ *Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin algılarına göre öğretimsel liderlik özellikleri nedir?*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

“*Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özellikleri neler olabilir?* “Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 3’ de yer verilmiştir.

Tablo 4.3: Okul Müdürünün liderlik özellikleri ile ilgili kodlar ,temalar ve frekans değerleri

Temalar	Alt Tema	Kodlar
	Kişisel Özellik (F=9)	Anlayışlı Olmak (F=2) Adil Olmak (F=2), Sevgi (F=1), Yaratıcılık (F=2) Etkisiz Müdür (F=2)
Müdürün Liderlik Özellikleri (F=62)	Olumlu Okul İklimi Oluşturmak (F=25)	Paydaş Arası Güven (F=5), Paydaş Mutluluğu (F=2), Olumlu Okul İklimi (F=2), Paydaşın Fikrini Destekleme (F=2), Okulu Koordine Etme (F=1), Etkili İletişim (F=9), Araç Gereç Sağlama(F=4)
	Eğitim Öğretimi Denetleme, Değerlendirme (F=8)	Takdir Etme (F=1), Hedefi değerlendirme (F=1), Çalışma (F=3), Etkinlik (F=2), Akademik Başarı Denetleme (F=1)

Vizyon Ve Misyon Sağlama (F=13)	Açık Fikirli (F=1), Lider(F=3), Okul Odaklı (F=1), Yol Gösterici (F=2), Güncelliği Korumak(F=6)
Kendini Geliştirme (F=7)	Gelişimsel Olma (F=3), Rol Model (F=2), Tecrübe (F=2)

Tablo 4.3 te görüldüğü üzere okul müdürünün öğretimsel liderlik özellikleri üçüncü alt probleminde katılımcıların verdiği cevaplar beş tema etrafında toplanmıştır. Bu temalar “Kişisel özellik f(9), olumlu okul iklimi oluşturmak f(25), vizyon ve misyon f(13), kendini geliştirme f(7), eğitim öğretim değerlendirme f(8) “şeklinde oluşmuştur. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerini oluşturan temalara bakıldığında “olumlu okul iklimi” f(25) en fazla kodun oluştuğu bir temadır. Diğer yandan “kendini geliştirme f(7)” içerisinde en az kod bulunduran temalardır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün özellikleri neler olabilir?*” sorusuna “kişisel özellikler” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 2: “*Yaratıcı, gelişimsel, samimi.*”

K 3:” *Öğretmenin ve öğrencinin daima yanında olarak onlara güven aşıl原因ayan, sevgi aşıl原因ayan ve yeniliğe özellikle teknolojiye açık olması olabilir.*”

K 11:” *Yenilikçi, adil.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün özellikleri neler olabilir?*” sorusuna “olumlu okul iklimi ” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 9:” *Anlayışlı, çalışanına güvenen biri olmalı.*”

K 13:” *Öğretmeni dinlemeli ve değer vermeli. Öğretmeni sadece derse girsin öğrencileri dışarı çıkarmasın ne yaparsa yapsın mantığından çıkmalı. Öğretmenlerin robot değil de duygusal birer varlıklar olduğunu anlamalı.*”

K 8:” *Açık fikirli, öğretmenin sözüne değer veren, okulu sadece bir iş yeri değil gerçek anlamda gelişime yönelik bir alan olarak gören birey olmak sonuçta*

konfeksiyon atölyesi değil burası insan yetiştiriyoruz.”

K 5:” Yenilikçi, okuldaki tüm paydaşların huzuru ve mutluluğu için elinden geleni yapan , onları dinleyip ,uygun ortam hazırlayan bir kişilik.”

K 1:” Yetkili karar vermede takdir hakkını kullanan, elemanlarının büyük hedefler peşinden koşmalarını sağlamalarına öncülük eder. Grup üyeleri arasında güven oluşturup üyelerin birbirlerine ve kendilerine güvenmesini sağlayıcı davranışlar sergiler.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün özellikleri neler olabilir?*” sorusuna “*eğitim öğretimi değerlendirme ve denetleme* ” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 28:” Öğrenci başarılarını üst düzeye çekmek için çalışmalı.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün özellikleri neler olabilir?*” sorusuna “*güncelliğini koruma* ” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 5: ”Yenilikçi, okuldaki tüm paydaşların huzuru ve mutluluğu için elinden geleni yapan , onları dinleyip, uygun ortam hazırlayan bir kişilik.”

K 29:” Çağın gereklerini çok iyi kavramları, öğretmen ve öğrenci eksikliklerini bilip tamamlamaları yönünden her şeyden öte Güler yüz ve nezaket ile dolu üslupları. Unutmayalım tatlı dil, her yerde çok önemli.”

K 16:” Tarafsız, dengeli, yeniliğe açık, özgür düşünebilen.”

K 25:” Bildiğini sanan değil bilen olur. Konuşan değil dinleyen olur Geçmiş anılarını anlatan değil bugüne ve yarına odaklanan olur Ben şunu istiyorum diyen değil siz ne dersiniz diyen olur.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün özellikleri neler olabilir?*“ sorusuna “*kendini geliştirme* ” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 2:” Yaratıcı, gelişimsel, samimi”

K 6:” Her türlü eğitimle ve öğretimle alakalı gelişimi takip etmeli ve kurumun ihtiyacına göre önce kendisi bu çalışma ve uygulamaları gerçekleştirerek rol model

olmalı. Yani zorla gelin proje yapın dememeli :)”

K 10:” *Tecrübe”*

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün özellikleri neler olabilir? sorusuna “vizyon misyon oluşturma ”* başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 6.” *Her türlü eğitimle ve öğretimle alakalı gelişimi takip etmeli ve kurumun ihtiyacına göre önce kendisi bu çalışma ve uygulamaları gerçekleştirerek rol model olmalı. Yani zorla gelin proje yapın dememeli :)”*

K 12:” *Zamanında karar alma. Zümreler arasında uyumu sağlama. Öğretmene güven verme. Lider olabilme. Öğretmeni motive edebilmek.”*

K 13:” *Öğretmeni dinlemeli ve değer vermeli. Öğretmeni sadece derse girsin öğrencileri dışarı çıkarmasın ne yaparsa yapsın mantığından çıkmalı. Öğretmenlerin robot değil de duygusal birer varlıklar olduğunu anlamalı.”*

K 21:” *Öğrencisine, öğretmenine ve okuluna odaklı çaba içerisinde olması.”*

K 27:” *Bilgili, yapıcı, yol gösterici”*

K 29:” *Çağın gereklerini çok iyi kavramları, öğretmen ve öğrenci eksikliklerini bilip tamamlamaları yönünden her şeyden öte Güler yüz ve nezaket ile dolu üslupları. Unutmayalım tatlı dil, her yerde çok önemli”*

4.4 Okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliğinin öğrenci başarısı üzerinde etkileri ile ilgili Bulgular :

Bu araştırmanın dördüncü alt problemi “ Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin algılarına göre öğretimsel lider olan müdürün öğrencilerin akademik başarısı üzerine etkisi nedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

“Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliğinin öğrenci başarısı üzerinde etkili nasıldır?” Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 4’ te yer verilmiştir.

Tablo 4.4: Okul Müdürünün öğrencinin akademik başarısı üzerindeki etkisi ile ilgili kodlar ,temalar ve frekans değerleri

Tema	Alt tema	kodlam a
Akademik Başarı (F=42)	Öğrencinin Kişisel Gelişimi (F=10)	Girişimci birey (F=2), Öğrencinin Kendini Ifade Etmesi (F=1), Öğrenci Gelişimi (F=2),Öğrenci Motivasyonu (F=5)
	Öğrenciye Çevre Etkisi (F=12)	Huzurlu Okul Ortamı (F=3),Etkili Öğrenme (F=1), Disiplin Sağlama (F=2), Ekonomik Durum (F=1), Eğitimci (F=3) Etkisiz (F=2)
	Müdürün Öğrenciye Etkisi (F=20)	Akademik Başarıya Olumlu Etki (F=15), Yaşayarak Öğrenme (F=1), Öğrencinin Yaptığı İş Ciddiye Alma (F=1),Öğrenci İlgisi(F=3)

Tablo 4.4 te görüldüğü gibi öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürünün öğrencinin başarısı üzerindeki etkisi başlıklı alt problem üç tema etrafında oluşmuştur. Bu temalar” öğrencinin müdürün öğrenci üzerindeki etkisi f(20), öğrencinin kişisel gelişimi f(10), öğrenciye yönelik çevre etkisi f(12) şeklindedir. Bu temalar içinde en çok tekrarlanan kodları oluşturan “müdürün öğrenci üzerindeki etkisi f(20) “temasıdır. En az tekrarlanan tema ise öğrencinin kişisel gelişim f(10) temasıdır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün öğrenci başarısı üzerine etkisi nedir?* sorusuna” öğrencinin kişisel gelişimi” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 3:” Öğrenci okula isteyerek gelir. Daha güzel bir okul ortamında saygı ve sevgi içerisinde yaşayarak öğrenir ve kendine güvenli bir birey olarak yetişir.”

K 5:” Olumlu yönde katkı sağlayıp, öğrencilerin her anlamda gelişmesine yardımcı olur”

K 6:” Öğrenci yaptığı işi ciddiye alıyor ve motivasyonu yükseliyor.”

K 8 :” Gerçek anlamda liderlik ederse motive de eder olumlu etkiler”

K 1:” Girişimci olmalarını sağlarlar.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün öğrenci başarısı üzerine etkisi nedir?” sorusuna “ öğrenciye yönelik çevre etkisi” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 9:” Tüm çalışanların huzurla çalışması öğrencilerin okula ilgilerini arttırır.”

K 11:” Okul içi imkânları çeşitlendirmesi.”

K 13:” Okulda disiplin sorunları azaldığı için öğrenciler kendisini derse daha çok veriyor.”

K 1 6:” Öğrenci başarısı için tek etkili faktör olduğunu düşünmüyorum. Fakat önemli bir faktör. Okul disiplinini sağlayabilen müdür, başarıyı yukarı çıkarır. Bunda tabii okula gelen öğrenci maliyesi de etki ediyor.”

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerinin görüşlerine göre öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün öğrencinin akademik başarı üzerindeki etkisi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4.5: Okul Müdürünün öğrencinin akademik başarısı üzerindeki etkisi ile ilgili frekans değerleri

Okul müdürünün öğrenci başarısı üzerine	frekans	%
Anlamlı Etkisi Vardır	28	93
Anlamlı Etkisi Yoktur	2	6
Toplam	30	100

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin öğretimsel lider olan müdürün öğrenci başarısı üzerine olsun etkisi nasıldır ?”sorusuna verdikleri yanıtlara göre toplam 30 katılımcının f(28) müdürün çalışmalarının öğrencinin başarısı üzerine etkili olduğunu ve f(2) ise etkisiz olduğunu dile getirmişlerdir.

4.5.Okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri ile ilgili Bulgular:

Bu araştırmanın beşinci alt problemi “ okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri neler olabilir şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir.

” Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?” Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 4.6’ da yer verilmiştir.

Tablo 4.6:Öğretmenlerin Beklentileri İle İlgili Kodlar ,Temalar Ve Frekans Değerleri.

Temalar	Alt tema	Kodlama
	Müdürün Vizyon Ve Misyon Oluşturma (F=12)	Yaratıcılık(F=1),Hedef Ulaşma (F=2), Öğretmen Görüşlerine Dikkat Etme (F=2), Çalışma İsteği (F=1), Derse Hazırlıklı Girme (F=1) Güncelliği Korumak (F=5)
	Olumlu İletişim (F=19)	Adalet (F=5), Huzur (F=1), Ahlaklı olma (F=1), İletişime Açık Olma (F=5), Çözüm Odaklı (F=4) İyi Bir Dinleyici (F=3),
Öğretmenlerin Öğretimsel Lider Olan Okul Müdüründen Beklentileri (F=71)	Öğrenci Merkezli Akademik Başarı Sağlama (F=6)	Destek(F=2), Başarı(F=1) Öğrenciye Geri Dönüt (F=1), Yetiştirmeye Yönelik (F=2)
	Müdürün	Manevi Destek (F=4),

Öğretmene Sahip Çıkması (F=15)	Anlayış (F=2), Korku Kültürü Oluşturmama(F=3) Öğretmene Saygı (F=3), Öğretmen İhtiyacını Karşılama (F=1) Beklenti Üzerine Farklı Düşünce (F=2)
Okul İklimi Oluşturma (F=7)	Öğretmen Görüşü Alma (F=2), Ekip Çalışmasına Önem Verme (F=2), Paydaşla Bütünleşme (F=3),
Müdürün Liderliği (F=12)	Örnek Olmak (F=3),Farklılıkların Farkında Olmak (F=1), Zaman Yönetimi (F=3), Kurumsal Kültür Oluşturma (F=2), Her Şeyi Yönetmeliğe Bağlamama (F=1),Demokratik Olma (F=2),

Tablo 4.6 ya bakıldığında öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinden öğretmenlerin beklentileri alt problemi toplam altı temadan oluşmuştur. Bu temalar “Müdürün vizyon misyon Oluşturması F(12), Olumlu iletişimi F(19), Akademik başarıyı sağlama F(6), Müdürün öğretmenini sahiplenmesi F(15), Okul iklimini oluşturmak F(7), Müdürün liderliği F(12) “şeklinde oluşmuştur. Bu temalardan “olumlu iletişim”, müdürün öğretmeni sahiplenmesi en çok kodların baskın olduğu temalardır. Bunun yanında “öğrenci merkezli akademik başarıyı sağlama “teması en az kod bulunduran temadır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?*” sorusuna“ Müdürün vizyon misyon Oluşturması” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 2:” *Yaratıcılık*”

K 5:” *Uygulama sırasında öğretmenlerinin görüş ve önerilerini dikkate alarak hareket etmesi gerekir*”

K 8:” *Kapıdan kovmasın, öğretmeni dinlesin, her şeyi ben biliyorum demesin, sendikasıdan olmayanları da önemsesin.*”

K 22:” *Öğretmenini dinleyip yeniliklere açık olması. Kurumsal kültürü kurarken sadece bu yazılı olarak kalmamalı.*”

K 8:” *Kapıdan kovmasın, öğretmeni dinlesin, her şeyi ben biliyorum demesin, sendikasıdan olmayanları da önemsesin.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?*” sorusuna “*Olumlu iletişimi*” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 24:” *Anlayışlı, nazik, tarafsız olmaları. İdareci öğretmen ayrımı yapmamaları. İletişime açık olmaları.*”

K 12:” *Diyalog içinde çalışma isteği.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?*” sorusuna “*Akademik başarıyı sağlama*” başlıklı temayı “*başlıklı temayı*” oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 17:” *Akademik başarıyı, ahlaki ve vicdani değerleri kılık kıyafetten, geç kalmadan daha fazla önemseyip, üzerinde düşünmeleri.*”

K 7:” *Adalet , anlayış , destek ...*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?*” sorusuna “*Okul iklimini oluşturmak*” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 1: “*Problemin iyi analiz edilmesi, eylem ve davranışlarda örneklik sergilenmesi, duruma özgü farklılıkların dikkate alınması.*”

K 4:” *Öncelikle huzur ve paydaşlarına değer. Eğitim ve öğretim için yaptığı bir davranışı reklam gösteriş için değil gerçekten yapılması gerektiği için yapması.*”

K 6:” *Çalışmalarının manevi de olsa karşılığının verilmesi*”.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Çalıştığınız*

kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?” sorusuna “Müdürün liderliği “başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 1:” *Problemin iyi analiz edilmesi, eylem ve davranışlarda örneklik sergilenmesi, duruma özgü farklılıkların dikkate alınması.*”

K 3:” *Öğretmenlerin sorunlarına çare üreterek daha istekli ve inançlı çalışma ortamı sunması. Adalet duygusunun herkese eşit olması. Teknolojik olarak öğretmenlerin desteklenmesi...*”

K 12:” *Diyalog içinde çalışma isteği.*”

K 27:” *Katılımcı, empati yaparak yetiştirmeye yönelik liderlik yapmaları*”

K 29:” *Öğretmenler okul ve okul dışında da devam eden bir meslek bunun için öğrenci ile bütünleşmiş bir yapı eğer öğrenciler iyi olduklarında eksiklikleri giderildiğinde, öğretmenlerin okul iklimi içerisinde güzel bir hava verilirse eğitimin niteliği de değişir.*”

K 22:” *Öğretmenini dinleyip yeniliklere açık olması. Kurumsal kültürü kurarken sadece bu yazılı olarak kalmamalı.*”

K 25:” *Ekip çalışması odaklı olması ,demokratik düşünebilmesi ,planlama ve zamanlama odaklı olması*”

4.6. Okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada karşılaştığı sorunlar ile ilgili Bulgular :

Bu araştırmanın altıncı alt problemi “*Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algularına göre öğretimsel lider olan okul müdürünün okullarında karşılaştıkları sorunlar neler olabilir?*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir.

” *Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada karşılaştığı sorunlar neler olabilir?* “ Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 4.7’ de yer verilmiştir.

Tablo 4.7: Müdürün karşılaştığı sorunlar İle İlgili Kodlar ,Temalar Ve Frekans Değerleri

Tema	Alt Tema	Kodlama
Öğretimsel Lider Olan Okul Müdürünün Karşılaştığı Sorunlar (F=57)	Bürokrasi Eksikliği (F=9)	Evrak Yükleri (F=1),Kadro Yetersizliği (F=3), Sisteme Bağlılık (F=1), Mevzuat (F=4)
	Paydaşın Kendini Yenilememesi (F=7)	Güncellenmeme (F=2),Değişime Direnen Öğretmen Tavrı (F=2), Geleneksel Yapıya Bağlılık (F=3),
	Okulun Maddi Manevi Yetersizliği (F=12)	Pandemi Süreci (F=1), Öğrenci Sayısının Fazlalığı (F=1), Okul Fizik Şart Yetersizliği (F=3), Araç Gereç Eksikliği (F=2) İş Güvenliği (F=1), Ekonomik Sorunlar (F=4)
	Paydaşların Motivasyon Düşüklüğü (F=6)	Sorun Odaklı Öğretmen(F=1),Mazeret Bildiren Öğretmen (F=1), Motivasyon Eksikliği (F=2), İlginlerin İsteksizliği (F=2)
	Paydaş Yönetici İletişimsizliği (F=7)	Paydaşlar Üzerinden Tahakkümü Sağlayamama (F=3) Öğretmen Kalabalıklığı (F=1), Adil Davranmama (F=1), Paydaş Arasında İletişim Sorunu (F=2)
	Yöneticinin Yönetim Becerisi Düşüklüğü (F=9)	Yetkinlik Sıkıntısı (F=2), Vizyonsuzluk(F=3), Bilgisiz Olma (F=1), Hedefsiz (F=1), Çözüm Odaklı Olmama (F=2)
	Yöneticinin Karşılaştığı Sorunlar F(7)	Olumsuz Eleştiri (F=1), Anlaşılmamak (F=1),Ekip Çalışmasından Uzak Olan Paydaşlar (F=1),İş Yüğü(F=1), Zaman Darlığı (F=1) Kültürel Farklılık (F=2)

Tablo 4.7 de görüldüğü gibi öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin kurumlarında karşılaştığı sorunlar adlı alt problem yedi temadan oluşmuştur. Bu temalar “yöneticinin karşısında sorunlar f(7), yöneticinin yönetim becerisi düşüklüğü f(9), paydaş yönetici arası iletişimsizlik f(7), paydaşların motivasyon düşüklüğü f(6),

okul maddi manevi yetersizlikler f(12),paydaşın kendisini yenilememesi f(7) bürokrasi eksikliği f(9) olarak yer almıştır. Temalar içerisinde” okulun maddi ve manevi yetersizlikler” adlı temalarda kodlamalar baskın olarak ortaya çıkmıştır. “paydaşların motivasyon düşüklüğü f(6)” adlı temada kodlamalar en az olarak ortaya çıkmıştır

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada ortaya çıkan sorunlar nelerdir?” sorusuna “Bürokrasi engeli”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 3:” Öğrenci sayısının fazla olması, okul binasının yetersiz olması, teknolojik aletlerin eksikliği, öğretmen sayısının yetersiz olması.”

K 4:” Çoğunun kendileri olduğu kanaatindeyim .Kendilerini güncelleyememiş olması, yine zaman zaman inisiyatif almasını engelleyen yönetmelikler”

K 8:” Üst kurum baskıları”

K 12:” Bir üst makamın dayatmalarına maruz kalmaktadırlar.”

K 17:” İnanılmaz sayıdaki evrak yükleri.”

K 22:” Muhtemelen kendisini yeterince geliştirmedeği için öğretimsel liderlik konusunda öncü olamamaktadır. Ayrıca sisteme bağlı olduklarından inisiyatif alamamak da büyük bir engel.”

K 27:” İlgililerin isteksizliği, mevzuat, iş yükü, zaman darlığı.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada ortaya çıkan sorunlar nelerdir?” sorusuna “paydaşın kendini yenileyememesi ”,başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 25: “Çağdaş yönetim becerilerini kabul etmeyen statükocu personelin varlığı *Ekip çalışmasına yatkın olmayan paydaşlar *Fiziki ve maddi sorunlar”

K 22:” Muhtemelen kendisini yeterince geliştirmedeği için öğretimsel liderlik konusunda öncü olamamaktadır. Ayrıca sisteme bağlı olduklarından inisiyatif alamamak da büyük bir engel”

K 15:” İsteksizlik, geleneksel yapıya bağlılık, motivasyon eksikliği ve iş güvenliği”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada ortaya çıkan sorunlar nelerdir?” sorusuna “okulun maddi manevi yetersizlikleri”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 28:” Ekonomik sorunlar”

K 29:” Maddi yetersizlik”

K 24:” Maddi imkansızlıklar, kadro yetersizlikleri (hem nitelik hem nicelik yönünden) ve buna müdahale edememeleri, anlaşılmamak...”

K 9:” Yeterli sayıda araç gereç olmaması.”

K 3:” Öğrenci sayısının fazla olması, okul binasının yetersiz olması, teknolojik aletlerin eksikliği, öğretmen sayısının yetersiz olması.”

K 2.” Şu an pandemi”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada ortaya çıkan sorunlar nelerdir?” sorusuna “Paydaşların motivasyon düşüklüğü”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 27:” İlgililerin isteksizliği, mevzuat, iş yükü, zaman darlığı”

K 15.” İsteksizlik, geleneksel yapıya bağlılık, motivasyon eksikliği ve iş güvenliği”

K 14:” Sorun odaklı ve mazeret üreten öğretmen modeli olduğunu düşünüyorum.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada ortaya çıkan sorunlar nelerdir?” sorusuna “Paydaş yönetici iletişimsizliği”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 21:” Kalabalık öğretmen kadrosu olan okullarda her öğretmeni yakından tanınması zaman alabilir .Öğretmenleri tanıyamaması, farklı (özel) karakterlerde olan öğretmenlerle ikili münasebetlerde zorlanabilirler.”

K 24:” Maddi imkansızlıklar, kadro yetersizlikleri (hem nitelik hem nicelik yönünden) ve buna müdahale edememeleri, anlaşılmamak...”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada ortaya

çıkan sorunlar nelerdir?” sorusuna “Yöneticinin yönetim becerisi düşüklüğü “başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 22:” Muhtemelen kendisini yeterince geliştirmedeği için öğretimsel liderlik konusunda öncü olamamaktadır. Ayrıca sisteme bağlı olduklarından inisiyatif alamamak da büyük bir”

K 30:” Zaman zaman adil davranılmadığı konusunda sorunlar ortaya çıkabiliyor.”

K 20:” Vasıfsız, hedefsiz ve vizyonsuzluk”

K 18:” Bilgi alt yapıları yok ve vizyon er değiller.”

K 16:” Öğretmenler ve öğrenciler üzerinde yeterli tahakkümü sağlayamaması. Yaptırım gücü olmaması.”

K 7:” Yetkinlik sıkıntısı.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada ortaya çıkan sorunlar nelerdir?” sorusuna “Yöneticinin karşısındaki sorunlar”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 5: “Bu sisteme alışık olmayan paydaşların direnmesi ile karşılaşılır

K 24:” Maddi imkansızlıklar, kadro yetersizlikleri (hem nitelik hem nicelik yönünden) ve buna müdahale edememeleri, anlaşılmamak...”

K 27:” İlgililerin isteksizliği, mevzuat, iş yükü, zaman darlığı.”

4.7. Öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik uygulamaları ile ilgili Bulgular :

Bu araştırmanın yedinci alt problemi “ Anadolu liselerinde görev yapan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik uygulamaları nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir.

” Öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik uygulamaları nelerdir? “ Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 4.8’ de yer verilmiştir

Tablo 4.8:Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik uygulamaları İle İlgili Kodlar ,Temalar ve Frekans Değerleri

Tema	Alt Tema	Kodlama
Okul Müdürünün Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi Sağlamaya Yönelik Uygulamaları (F=33)	Hizmet İçi Seminare Yönetmelik(F=8)	Whatsap Çevrimiçi Seminer Bildirisini Yayınlamak (F=1) , Diğer Seminerler (F=2) Hizmet İçi Seminer Yönlendirmek(F=4),Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Semineri Gibi Program Paylaşma (F=1)
	Okul İçinde Kültürel Etkinlikler (F=5)	Paydaşlara Aktiviteye İmkan Sunma (F=2) , Anket Çalışması (F=2), Okul İçi Çalışmalar (F=1),
	Öğretmene Destek Olma (F=18)	Mesleki Gelişim Süreci Takibi (F=3), Destek (F=7), Yardımcı Olmak(F=4), Öğretmene Motivasyon Sağlama (F=5), Öğretmenle Olumlu İletişim (F=4)
	Mesleki Gelişime Etkisi Yok (F=2)	Yok Olma (F=1), Bilinmiyor (F=1)

Tablo 4.8 de görüldüğü gibi öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün okul ortamındaki öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik uygulamaları alt problemine bakıldığında “hizmet içi seminer faaliyete yöneltme f(8),” “Okul içinde kültürel etkinlikler” f(5), ”Öğretmene destek olmak “f(18), “Mesleki gelişime etkisi yok” f(2) olmak üzere dört temadan oluşmuştur. Bu temalara bakıldığında “öğretmene destek olma temasında yer alan kodların baskın olduğu görülmüştür. Ayrıca “ mesleki gelişime katkısı yok” teması kodlamanın en az olduğu tema olarak ortaya çıkmıştır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin öğretmen algularına göre öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik uygulamaları nelerdir?*” sorusuna “ hizmet içi seminer

faaliyete yöneltme ”,başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır
K 5:” Mesleki gelişim sürecini yakından takip ederek, onların farklı seminer, eğitim ve çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve bu programlara katılmalarını desteklemek.”

K 9:” Hizmet içi eğitimi arttırmak.”

K 25: “Hizmetini eğitimleri desteklemesi Lisansüstü Eğitim yapanları desteklemesi Seminer programlarını artırmak veya olumlu yönde desteklemek”

K 11:” Seminer ve okul içi çalışmalarda eşitlik”

K 17:” Whatsapp uygulaması üzerinden çevrimiçi seminer bildirisi yayınlamak”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik uygulamaları nelerdir? “sorusuna “ “Okul içinde kültürel etkinlikler ”,başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 1:” Branşlarına yönelik anket uygulaması.”

K 22:” Öğretmenini dinler, uzlaşmacı bir tavırda olur. Öğretmeninin mesleki gelişimi için ona eğitimler almasında kolaylık sağlar. Bölgesinde öncü olur eğitimlerin organizasyonu ile de birebir ilgilenir”

K 4:” Özellikle öğrenci ve öğretmenlerin aktivitelerine imkan ve fırsat sunması engel olmaması.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “Öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik uygulamaları nelerdir? “sorusuna “ Öğretmene destek olmak ”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 26:” Yapılan etkinlik ve hizmet içi eğitimleri desteklemesi.”

K 25:” Hizmetini eğitimleri desteklemesi *Lisansüstü Eğitim yapanları desteklemesi *Seminer programlarını artırmak veya olumlu yönde desteklemek”

K 21:” Öğretmenlerin ders işlemesini kolaylaştıracak her türlü maddi/materyal ve manevi desteğini göstermesi.”

K 22” Öğretmenini dinler, uzlaşmacı bir tavırda olur. Öğretmeninin mesleki gelişimi için ona eğitimler almasında kolaylık sağlar. Bölgesinde öncü olur eğitimlerin

organizasyonu ile de birebir ilgilenir”

K 5:” *Mesleki gelişim sürecini yakından takip ederek, onların farklı seminer, eğitim ve çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve bu programlara katılmalarını desteklemek”*

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin öğretmen algularına göre öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik uygulamaları nelerdir?*” sorusuna “*Mesleki gelişime etkisi yok*”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 24:” *Bilmiyorum.*”

K 18:” *Bir uygulama yok.*”

K 13:” *Şu ana kadar gördüğüm yok”*

4.8. Öğretimsel Liderliği Benimsemiş Okul Müdürlerinin Okullarında Denetleme Ve Değerlendirme Süreci İle İlgili Bulgular :

Bu araştırmanın sekizinci alt problemi “*Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algularına göre okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada değerlendirme ve denetleme uygulamaları nelerdir?*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir. ” *Öğretmenlerin algularına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz öğretim sürecini denetlemek ve değerlendirmek için neler yapar?* “ Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 4.9’ da yer verilmiştir.

Tablo 4.9: Okul müdürünün değerlendirme ve denetleme işlevine ait frekans değerleri

Tema	Alt tema	Kodlama
Okul Müdürünün Değerlendirme Ve Denetleme İşlevi (F=46)	Müdürün Denetleme Fonksiyonları (F=14)	Laboratuvarı Denetleme (F=1), Ders Takibi (F=6), Birçok Denetleme Yolu Kullanma (F=2), Geri Dönüt (F=3), Sınıfları Dolaşmak (F=1), Dış Çevre Duyumuna Göre Hareket Etmek (F=1),
	Müdürün Değerlendirme Fonksiyonları (F=13)	Toplantı (F=5), Ölçme Değerlendirme Sonucu (F=2), Zümre Başkanı Yoluyla Değerlendirme (F=1), Proje Sonucu Değerlendirme (F=1), Akademik Başarı (F=4)

Paydaşlara Bakış Açısı (F=10)	Öğretmen Kimliği İle Yaklaşmak (F=2), İşbirliği (F=1), Öğretmeni Dikkate Alma (F=3), Veli Öğrenci Görüşünü Dikkate Alma (F=1), Öğretmenleri Motive Etme (F=1) Yetki Yanlılığı (F=2)
Paydaşla İletişim (F=9)	Ortak Vizyon Oluşturma (F=1), Rol Model (F=2), Huzurlu Çalışma Ortamı Sağlama (F=2), Olumlu İletişim (F=4),

Tablo 4.9 da görüldüğü gibi öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün okul müdürlerinin okullarında denetleme ve değerlendirme süreci ile ilgili alt problemine bakıldığında “Müdürün denetleme fonksiyonları f(14), Müdürün değerlendirme fonksiyonları f(13), Paydaşlar a bakış açısı f(10), Paydaşlarla ile iletişim f(9), olmak üzere toplam dört tema bulunmuştur. Bu temalara bakıldığında müdürün denetleme fonksiyonları adlı temada kodları baskındır. Bunun yanında “paydaşlarla iletişim “adlı temada kod en az kullanılmıştır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz öğretim sürecini denetlemek ve değerlendirmek için neler yapar? “sorusuna “ Müdürün denetleme fonksiyonları”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 2:” *Derslere girer ,laboratuvarları gezer”*

K 5:” *Derslere düzenli girerek öğretmenlerin çalışmalarını varsa gördüğü yanlışları bildirerek düzeltilmesi için gereken her şeyi yapar.”*

K 6:” *Sürekli iletişim ve dönütte bulunur. İşbirliği önemli”*

K 20.” *Derse girer ve takip eder”*

K 24:”*Öğretmenin dersine girip teftiş eder, bazen de öğrenci veya diğer öğretmenlerden duyduklarıyla hareket eder.”*

K 27:” *Ders denetimi, sınav sonuçlarını değerlendirme, projeler vb... sonuçlarını incelemek”*

“Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz öğretim sürecini denetlemek ve değerlendirmek için neler yapar?” sorusuna “Müdürün değerlendirme fonksiyonları”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 27:” Ders denetimi, sınav sonuçlarını değerlendirme, projeler vb... sonuçlarını incelemek.”

*K 25:” Gelen olumlu ve olumsuz eleştirilere göre toplantılarda dile getirmek. *Zümre başkanları yoluyla değerlendirme yapmak Öğretmenleri derste denetlemek Veli Toplantılarında değerlendirme yapmak Öğrenci değerlendirmeleri Her dönem sonu başarı yüzdeleri analiz edilir.”*

K 21:” Toplantılar yaparak öğrenci ve okul başarılarını paylaşır. Toplantılarda öğretmen yaklaşımlarını, algılarını ve beklentilerini dikkate alır.”

K 14:” Tek yönlü bir ölçme yöntemi ile değil de birçok değerlendirme yolunu kullanarak bunu yapar.”

K 12:” Düzenli aralıklarla toplantı yapar.”

K 6:” Sürekli iletişim ve dönütte bulunur. İşbirliği önemli”

K 3:” Öğrencileri dinlemek, ölçme değerlendirme sonuçlarının değerlendirilmesi ve istek ve ihtiyaçlarının dinlenilmesi olabilir”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz öğretim sürecini denetlemek ve değerlendirmek için neler yapar?” sorusuna “Paydaşlar a bakış açısı”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 18:” Destekleyici tutum içinde olması ve çalışmalarını takdir etmesi gerekir.”

K 19:” Öğretmenlik kimliği ile yaklaşmak”

K 23:” Sınıfları dolaşarak öğrenciler gözünde öğretmenleri görmeye çalışmalı. Karşılaştıkları sorunları öğretmenleri ile kırıncı olmayacak şekilde paylaşmalı”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz öğretim sürecini denetlemek ve değerlendirmek için neler yapar?” sorusuna “Paydaşlarla ile iletişim “başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 19:” Öğretmenlik kimliği ile yaklaşmak”

K 11:” Öğretmene ve öğrencilerle temasta olur”

K 9:” Daha Çok İletişim Kurar”

K 4:” Akademik başarıyı destekleyen çalışmalarını takdir eder huzurlu bir çalışma ortamını temin eder.”

K 1:” Denetim yaptığı öğretmene rol model olabilir. Ortak vizyon oluşturup bütün öğretmenleri belirlenen vizyona ulaşmaları için motive etmelidir”

4.9.Okul müdürlerinin Öğretimsel liderlik rollerini uygulamasında eğitim politikası etkisi ile ilgili Bulgular :

Bu araştırmanın dokuzuncu alt problemi “ okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamasında eğitim politikasının etkisi nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir.

” Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlere göre çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik özelliklerini gösterebilmesi için eğitim politikası nasıl olmalıdır? “ Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 4.10’da yer verilmiştir.

Tablo 4.10: Eğitim politikasının öğretim liderliğine etkisine dair frekans değerleri

Tema	Alt tema	Kodlama
Eğitim Politikasının	Eğitim Öğretime Teşvik (F=11)	Eğitim Öğretim Programını Güçlendirecek Eğitimler (F=2), Hizmetçi Destek (F=2), Eğitim Çalışmalarının Devlet Politikasından Bağımsızlığı (F=2), Bilimsel Değişiklikleri Takip (F=1),Öğretmen Yetiştirme (F=1), Farklı Eğitim Politikası(F=3),
	Paydaşların Okul Ortamına Bağlılığı (F=14)	Adalet Duygusu (F=4), ,Ekip işine Değer Verme (F=3), Sosyal Etkinliklere Önem Verme (F=2), Öğretmen Merkezli (F=3), Paydaş Görüşüne Ulaşmamak (F=1), İş Güvencesi Olmamak (F=1)
	Kişisel Gelişime Önem	Özgürlükçü (F=2),Adil

Etkisi (F=59)	Veren Yöneticiler (F=10)	Olma (F=1), Yenilikçi (F=5), Katılımcı (F=2)
	Öğretimsel Lider Olan Okul Müdürünün Vasıfları (F=24)	Meslek Etiği (F=1), Vizyoner (F=3), Takım Lideri (F=2), İnisiyatif Alma (F=1), Performans Değerlendirme (F=1), Paylaşımçı (F=3), Zorlayıcı Olmamak (F=2), Yol Gösterici (F=4), Demokratik Lider (F=3), Şeffaflık (F=4)

Tablo 4.10 da görüldüğü gibi öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün Öğretimsel liderlik rollerini uygulamasında eğitim politikası etkisi ile ilgili alt problemine bakıldığında toplam dört tema bulunmuştur. Bu temalara bakıldığında “Eğitim öğretim programı teşviki F(13)”, “Paydaşların okul ortamına bağlılığı F(14)”, “Kişisel gelişimine önem veren yöneticiler f(10),”Öğretimsel lider okul müdürü vasıfları f(24)” olarak belirlenmiştir. Bu temalar içerisinde en fazla kodların baskın olduğu “Öğretimsel lider okul müdürü vasıfları f(24)” ortaya çıkmıştır.” Kişisel Gelişime Önem veren yöneticiler f(10)”en az kodun kullanıldığı temadır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlere göre çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik özelliklerini gösterebilmesi için eğitim politikası nasıl olmalıdır? sorusuna “ Eğitim öğretim programı teşviki ”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 29:” *Öğretmeni devamlı yetiştirmeli, çağın gereklerini yerine getirerek öğrencileri ancak bu şekilde daha iyi hazırlayabilirler*”

K 28:” *Çağdaş ve bilimsel değişiklikleri takip edebilmeli.*”

K 13:” *Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu yükseltecek politika uygulamalı. Öğretmeni önemseydiğini sözlü ve uygulamalı olarak göstermelidir. Sonuçta eğitim öğretim bir ekip çalışması işi.*”

K 8:” *Eğitim öğretmenlere bırakılmalıdır*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlere göre çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik özelliklerini gösterebilmesi için eğitim politikası nasıl olmalıdır? sorusuna,” Paydaşların okul ortamına bağlılığı “başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 3.” *Eşitlik ve adalet duygusunun gelişmiş olması.*”

K 12.” *Her daim öğretmenlerle diyalog halinde olması. Takım lideri olarak yürütülen tüm eğitim faaliyetlerinde inisiyatif alması.*”

K 25.” *Demokratik ,işbirlikçi ve yeniliğe açık girişimci yaklaşımları ile.*”

K 13.” *Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu yükseltecek politika uygulamalı. Öğretmeni önemseydiğini sözlü ve uygulamalı olarak göstermelidir. Sonuçta eğitim öğretim bir ekip çalışması işi.*”

K 26.” *Dinlemeyi bilip sorunları ötelemeden çözebiliyor olması*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlere göre çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik özelliklerini gösterebilmesi için eğitim politikası nasıl olmalıdır? “sorusuna “ Kişisel gelişimine önem veren yöneticiler” başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 24.” *Yenilikçi, zamanı yakalayan bir eğitim.*”

K 25.” *Demokratik ,işbirlikçi ve yeniliğe açık girişimci yaklaşımları ile.*”

K1 5.” *Yeniliğe ve gelişmeye açık*”

“Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlere göre çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik özelliklerini gösterebilmesi için eğitim politikası nasıl olmalıdır? sorusuna “ Öğretimsel lider okul müdürü vasıfları ”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 1:” *İşini gerektirdiği profesyonel ilkeler konusunda bir fikir ve eylem planı sahibi olmalıdır. Meslek etiği anlayışına, görüşüne sahip olmalıdır.*”

K 2:” *Eğitici*”

K 11:” *Adil ve vizyoner*”

K 12: ”*Her daim Öğretmenlerle diyalog halinde olması. Takım lideri olarak yürütülen tüm eğitim faaliyetlerinde inisiyatif alması.*”

K 13:” Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu yükseltecek politika uygulamalı. Öğretmeni önemseydiğini sözlü ve uygulamalı olarak göstermelidir. Sonuçta eğitim öğretim bir ekip çalışması işi.”

K 30” Âdil ve şeffaf”

K 29:” Öğretmeni devamlı yetiştirmeli, çağın gereklerini yerine getirerek öğrencileri ancak bu şekilde daha iyi hazırlayabilirler”

K 28:” Çağdaş ve bilimsel değişiklikleri takip edebilmeli”

K 27: “Tatlı sert, katılımcı, yol gösterici, teşvik edici, demokratik bir liderlik”

4.10 Öğretmen algılarına göre okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme konusunda yapılan çalışmalar ile ilgili Bulgular :

Bu araştırmanın onuncu alt problemi “ Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin algılarına göre öğretimsel lider olan okul müdürlerinin okulun vizyonu ve misyonunu ifade etme konusunda yaptığı çalışmalar nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir.

” Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme konusunda ne gibi çalışmalar yapmalıdır? “ Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 4.11’ de yer verilmiştir.

Tablo 4.11: Okul müdürlerinin okul vizyon ve misyonu ifade etmedeki çalışmalarına yönelik frekans değerleri

Tema	Alt tema	Kodlama
Okul Vizyon Ve Misyonu İle İlgili Çalışmalar (F=63)	Bireysel Farklılık (F=5)	Öğrenci Farklılıklarını Dikkate Alma (F=2), Paydaş Potansiyeli Bilme (F=1), Öğretmen Teşviki (F=2),
	Paydaşlara Hedef Ulaştırma (F=12)	Paydaşlarla Hedef Planlama (F=5), Gerçeklik (F=2), Paydaş Fikirlerine Önem Verme (F=3), Hedefi Paydaşlara Benimsetme (F=2),
	Sosyal Kültürel Faaliyet (F=15)	Gelişim Stratejilerini Geliştirmek (F=2), Okula Arge Birimi Kurmak (F=1), Sosyal Çalışmaları Desteklemek (F=), Proje Ve Eğitimlere Destek (F=3),

	Sosyal Medya Kullanımı (F=2), Sosyal Olmak (F=3), Teşvik Edici Çalışmalar (F=2)
Eğitim Öğretimi Geliştirme (F=8)	İyi Bir Eğitim Programı Planlama (F=2), Akademik Başarı (F=2), Disiplin (F=1), Vizyoner (F=1) Öz Türkçe Kullanma (F=2)
Olumlu İletişim (F=9)	Veli İletişimi (F=1), Çözüm Odaklı (F=1), Tutarlılık (F=1), Şeffaflık (F=3), Etkin İletişim (F=3)
Okul İklimini Geliştirme (F=14)	Paydaşların Okul Vizyon Misyon Anlamaları (F=3), İşbirliği (F=5), Kurum Kültürü oluşturma(F=4), Okulu Sahiplenme (F=2),

Tablo 4.11 de görüldüğü gibi okul müdürlerinin okulun vizyonu ve misyonunu ifade etme konusunda yaptığı çalışmalar adlı alt problemi yedi tema oluşturmuştur. Bu temalar “Bireysel farklılık F(5)”Paydaşları hedefe ulaştır F(12)”Sosyal kültürel faaliyet F(15) ”Eğitim öğretimi geliştirme F(8)” ”Olumlu iletişim F(9)” ”Okul iklimini geliştirme f(14)”şeklinde oluşmuştur. Bu temaların içinden sosyal kültürel faaliyetler teması kodlamanın en baskın olduğu tema ; “bireysel farklılık “teması ise kodlamanın en az olduğu temadır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen sorusuna “ Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme konusunda ne gibi çalışmalar yapmalıdır?” “Bireysel farklılık”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 1:” Bir eğitim yılı kapsamında gerçekleştirmek istedikleri hedefleri öğretmenleri ile birlikte planlayabilir. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını tespit edip gelişim stratejilerini geliştirebilir. İyi bir eğitim programı planlayabilir.”

K 4:” Öğrenciyi merkeze koyan akademik ve sosyal çalışmalarını destekliyor geniş bir perspektife sahip olmalıdır.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen sorusuna “ Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme konusunda ne gibi çalışmalar yapılmalıdır? ” Paydaşları hedefe ulaştır”,başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 1:” eğitim yılı kapsamında gerçekleştirmek istedikleri hedefleri öğretmenleri ile birlikte planlayabilir. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını tespit edip gelişim stratejilerini geliştirebilir. İyi bir eğitim programı planlayabilir.”

K 8:” Önce öz Türkçeyi kullanmalı. Ardından hayallerden uzak bir şekilde okulun ve öğrencilerin potansiyelini bilmeli ona göre planlar yapmalı.”

K 30:” Okulun eğitim ve öğretiminde hedefler koyarak bu hedefler doğrultusunda çalışmalar yürütmelidir.”

K 15: “Okulun ve öğretmenler odasının tüm ihtiyaçlarını sorunsuz ve mazeretsiz gidememeli, tüm öğrenci ve veli problemlerini idare çözebilmeli.”

K 24:” Kurum kendi özvarlığını iyi tanımalı ve ona uygun hedefler belirleyebilmelidir. Hedefler çok açık bir şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından benimsenmelidir.”

“Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen sorusuna “ Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme konusunda ne gibi çalışmalar yapılmalıdır?” Sosyal kültürel faaliyet”,başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 2:” Okula arge birimleri kurulmalıdır.”

K 1:”Eğitim yılı kapsamında gerçekleştirmek istedikleri hedefleri öğretmenleri ile birlikte planlayabilir. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını tespit edip gelişim stratejilerini geliştirebilir. İyi bir eğitim programı planlayabilir.”

K 4:” Öğrenciyi merkeze koyan akademik ve sosyal çalışmalarını destekliyor geniş bir perspektife sahip olmalıdır.”

K 6: “Ulusal ve uluslar arası platformdaki yüz yüze ve çevirim için proje veya eğitimlere katılıp. Eğitimde iyi örnekler için bütünsel bir çalışma yürütmeli.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen sorusuna “ Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme konusunda ne gibi çalışmalar yapılmalıdır?” Eğitim öğretimi geliştir ”,

başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 4:” Öğrenciyi merkeze koyan akademik ve sosyal çalışmaları destekliyor geniş bir perspektife sahip olmalıdır.”

K 6:” Ulusal ve Uluslararası platformdaki yüz yüze ve çevirim için proje veya eğitimlere katılıp. Eğitimde iyi örnekler için bütünsel bir çalışma yürütmeli.”

K 20:” Vizyona, disiplinli ve kurum kültürünü yerleştirmiş.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen sorusuna “ Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme konusunda ne gibi çalışmalar yapmalıdır?”, Olumlu iletişim başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 26:” İletişim araçlarını etkin kullanmalıdır.”

K 18:” Dürüst olmalı, açık, şeffaf ve tutarlı bir şekilde vizyon ve misyonu açıklayıp kabul ettirmeli.”

K 20:” Vizyona, disiplinli ve kurum kültürünü yerleştirmiş.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen sorusuna “ Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme konusunda ne gibi çalışmalar yapmalıdır?” Okul iklimini geliştirme ”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 28:” Öğrencilerin rahat edeceği ortamları arttırmalı.”

K 29:” Teşvik edici çalışmalar yaparak motivasyonu artırarak yapabilir.”

K 24:” Kurum kendi özvarlığını iyi tanımalı ve ona uygun hedefler belirleyebilmelidir. Hedefler çok açık bir şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından benimsenmelidir.

K 23:” Okullarını sahiplenmeli.”

K 21:” Sosyal medyadan yararlanmalı ve okulun paydaşlarına ulaşabilmelidir.”

K 13:” Bence okulun web siteleri aktif olarak kullanılmalı ve güncel tutulmalıdır.”Okul panoları etkin bir şekilde kullanılmalı. Okul için bir şeyler yapmaya çalışan öğretmenler teşvik edilmeli. Proje yada etkinlik için öğretmenler teşvik edilmeli. Öğretmenlerin aidiyet bağı oluşmalı okul ile.

4.11 Öğretimsel Lider Olan Müdürün Öğretim Programının Uygulanmasında Öğretmene Gerekli Ortam Ve İmkânı Sağlamak İçin Yaptığı Çalışmalar İle İlgili Bulgular :

Bu araştırmanın on birinci alt problemi “ *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim programını uygulamasında öğretmene gerekli ortam ve imkan sağlamak için yaptıkları çalışmalar nelerdir?*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir.

”Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz, öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla neler yapar? “ Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 4.12’ de yer verilmiştir

Tablo 4.12: Öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak için yaptığı çalışmalara dair frekans değerleri

Tema	Alt tema	Kodlama
Öğretim Programının Uygulanmasında Okul Müdürünün Öğretmene Gerekli Ortamı Ve İmkânı Sağlama (F=55)	Paydaşa Araç Gereç Sağlama (F=11)	Materyal Sağlama (F=3), Kaynak Sağlama (F=2), Ekonomi (F=3), İhtiyaca İmkân Sağlama (F=3),
	Paydaşın Kendini Geliştirmesi (F=9)	Destekleyici(F=4), Bilgilendirici(F=1), Organizasyon(F=3), Pratik Öğrenme (F=1),
	Öğretmene Motivasyon (F=8)	Okulun Fiziksel Mekanını Geliştirmek (F=4), Paydaşa Kullanım Alanı Açmak (F=1), Maddi Manevi Destek (F=2), Ödüllendirme(F=1),
	Öğretmenin Aidiyet Duygusunu Geliştirme (F=6)	Öğretmenin İhtiyacını ve İsteğini Dinlemek (F=2), Ortamın İyileştirme (F=2), Paylaşımcı (F=1), Paydaşa Huzurlu Hissettirme (F=1)

Olumlu İletişim(F=6)	İşbirliği (F=3), Tutarlı Tavrı Sergileme (F=2),Olumlu İletişim Dili (F=1)
Öğretmen Sorununa İlgisi (F=8)	Çözümci (F=1), Tedbiri (F=2), Bakanlıkla İletişim Kurma (F=1), Sınıf Mevcudunu İyileştirme (F=1) Çözumsuz Yönetici (F=3)
Paydaşı Eğitim Ve Öğretime Katma (F=7)	Araştırmacı (F=2), Zümreyi Aktif Çalıştırma (F=2),Özveri (F=1), Yardımlaşma (F=2)

Tablo 4.12 de görüldüğü gibi Öğretimsel lider olan müdürün öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak için yaptığı çalışmalar adlı alt problem yedi tema oluşturmuştur. Bu temalar “Paydaşa araç gereç sağlanması f(11), Paydaşın kendini geliştirmesi F(9), Öğretmen motivasyon sağlama F(8), Öğretmenin okula aidiyet duygusu ile geliştirme F(6), Olumlu iletişim F(6), Öğretmenin soruna olan ilgi F(8), Paydaşı eğitime öğretime katma F(7), şeklinde oluşmuştur. Bu temaların içinde en fazla kod baskınlığı olan tema “paydaşa araç gereç sağlanması“ en az koda sahip olan tema ise “olumlu iletişim ve öğretmene aidiyet duygusu sağlama adlı temalardır.

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz, öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla neler yapar?*” sorusuna “Paydaşa araç gereç sağlanması”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 1: “*Öğretim programının uygulamasında öğretmenlere branşlarıyla ilgili gerekli materyallerin okulda bulunmasını sağlayabilir.*”

K 2:” *Gerekli ekipmanları ve içtenliği sağlar*”

K 6:” *Alt yapı iyileştirmesi ve kaynak sağlama aklıma gelenler*”

K 27:” *Uygun fiziki ortamı sağlamak, eğitim materyallerini sağlamak vb...*”

K 24:” *Gerekli maddi ve fiziksel ekipmanı sağlar, planlama ve organizasyonları iyi*

yapar.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz, öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla neler yapar?*” sorusuna “Paydaşın kendini geliştirmesi”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 11:” *Okul imkanlarını genişletir.*”

K 5:” *Öğretmenin yaptığı veya yapacağı çalışmaları desteklemek ,bu çalışmaların daha fazla kişi tarafından bilinmesi ve izlenmesini sağlayacak tedbirleri alır*”

K 3: “*Öğretmenlerin ihtiyaçlarını, isteklerini dinleyerek çareler üretmesi ve uygulaması*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz, öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla neler yapar?*” sorusuna “*Öğretmen motivasyon sağlama*”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 4:” *Hem okulun fiziki koşullarını hem sosyal ortamlarını iyileştirmek adına çalışmalar yapar öğretmen öğrencileri destekler.*”

K 5:” *Öğretmenin yaptığı veya yapacağı çalışmaları desteklemek, bu çalışmaların daha fazla kişi tarafından bilinmesi ve izlenmesini sağlayacak tedbirleri alır.*”

K 7: “*Organizasyon , destek vs.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz, öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla neler yapar?*” sorusuna “*Öğretmenin okula aidiyet duygusu ile geliştirme*”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 30:” *Öğretmenin okulda kendini huzurlu hissetmesini sağlayıp yaptığı çalışmaları zevkle yapmasını sağlar.*”

K 29:” *Öğretmen ile birlikte hareket ederek büyük bir özveri işe yardımlaşma.*”

K 19:” *Paylaşımçı.*”

K 20:” *Çalışmalar için imkan ve olanak sağlar.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz, öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla neler yapar?*” sorusuna “*Olumlu iletişim*”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 21:” *Okulun fiziki, görünür ortamını düzenler, ikili ilişkilerinde yapıcı bir dil kullanmaya özen gösterir.*”

K 18:” *Çalışmaları destekleyici tutarlı tavır geliştirmeli.*”

K 14:” *Çok yönlü iş birliği yapar.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz, öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla neler yapar?*” sorusuna “*Öğretmenin soruna olan ilgi*”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 22:” *Öğretmene alan açar. Konferans salonu gibi okulun ortak kullanım alanlarının geniş kullanımı için sınırlamalar getirmez.*”

K 9: *Bakanlıkla iletişim kurar.*”

K 3:” *Öğretmenlerin ihtiyaçlarını, isteklerini dinleyerek çareler üretmesi ve uygulaması.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen “*Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz, öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla neler yapar?*” sorusuna “*Paydaşı eğitime öğretime katma*”, başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 12:” *Kütüphane ,spor salonu, laboratuvar ,konferans salonları branş sınıfları oluşturarak öğretim programlarının en büyük açığı olan pratik öğrenmeyi kolaylaştırabilir.*”

K 25:” *Zümre başkanlarını aktif çalıştırırsa öğretmen ve öğrencilere bu silsilesi geçer. Fikirler dinlenip ve zümreler arası işbirliği sağlanırsa paydaşlar arası imkanlar oluşturulur.*”

4.12 Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin, Eğitim-Öğretim Etkinliklerinin Yürütülmesinde Öğretmenlerle Olan İlişkileri İle İlgili Bulgular

Bu araştırmanın on ikinci alt problemi “ Anadolu liselerinde görevli öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri nasıldır ? şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya yanıt aramak amacıyla araştırmaya katılan katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir.” Öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri nasıl olmalıdır? “ Bu soruya verilen yanıtlar ve bunların frekans değerleri Tablo 4.13’ te yer verilmiştir.

Tablo 4.13: Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan ilişkilerine dair frekans değerleri

Alt tema	Kodlama
Öğretimsel Lider Okul Müdürünün Öğretmen İle İletişimi (F=60)	Sözsüz İletişim (F=19) Samimi (F=3), Adalet (F=2), Saygı (F=5), Yapıcı (F=2),Anlayışlı(F=3),Seviyeli (F=1), Önemsemek (F=1), Sevgi (F=2)
Liderlik Yapma (F=15)	İyi Bir Dinleyici (F=4) , Rol Model (F=3), Destekleyici (F=4), Yol Gösterici (F=2), Geri Bildirim (F=2)
Okula Aidiyet Duygusu İle Bağlanma (F=7)	Aidiyet (F=3), Demokratik (F=1), Güven (F=3)
Olumlu İletişim (F=13)	Okul İklimi Geliştirme (F=3), Vizyon (F=1), Misyon (F=1), Motivasyonu Arttırma (F=3), Hedef Birliği (F=4), Değerlendirici (F=1)
Bilginin Önemi (F=6)	Bilimsel Bilgi (F=1), Fiziki Ortam (F=1), Etkinlikler Planlama (F=3), Eğitim Öğretim(F=1)

Tablo 4.13 te görüldüğü gibi Öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri adlı alt problemi beş tema oluşturmuştur. Bu temalar “Sözsüz iletişim f(19), Liderlik yapmak F(15), Okula aidiyet duygusuyla bağlılık F(7), Olumlu iletişim F(13) Bilginin önemi F(6)” şeklindedir. Temalar arasında kod baskınlığı en fazla “ sözsüz

iletişim” adlı temada yer alır En az kod ise “bilginin önemi “ adlı temada yer alır Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen” Öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri nasıl olmalıdır?”, sorusuna “ Sözsüz iletişim “başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 2:” *Samimi ve içten.*”

K 4:” *Saygı ve güven çerçevesinde olmalıdır.*”

K 5:” *Yapıcı, hoşgörülü ama mesafeli olmalıdır.*”

K 6:” *Yapıcı olmalı. Öğretmen o desteği hissedince işini daha bir sahiplenerek yapıyor .*”

K 7:” *Anlayış , saygı , destek vs.*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen” Öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri nasıl olmalıdır?”, sorusuna “ Liderlik yapmak “başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 15:” *Net ve kararlı duruşu tercih ederler.*”

K 21:” *Öğretmenlikten müdürlüğe geçtiği için öğretmenin halinden anlamalı.*”

K 27:” *Teşvik edici, demokratik, katılımcı, yol gösterici vb..*”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen” Öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri nasıl olmalıdır?”, sorusuna “Okula aidiyet duygusuyla bağlılık“ başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 4:” *Saygı ve güven çerçevesinde olmalıdır*”

K 8:” *Öğretmenini dinlemelidir sorunlarını anlamaya çalışmalı aile gibi olmalıdır. sendikasını odadan kovup b sendikalı öğretmenlere en kolay nöbet yerlerini yazarak ilişki kurulması beklenemez*”

K 23:” *Zorlayıcı değil. birde okuldaki bütün öğretmenlere karşı eşit ve her öğretmeni bu etkinliklere dahil etmeli*”

K 13:” *Bence öğretmenleri önemseydiğini belli etmeli. Öğretmenlerin okula olan*

aidiyet duygusunu geliştirmeye çalışmalıdır. Okulda neler olup bittiğinden haberi bile olmayan öğretmen okul ile bir bağ kuramaz ve sadece dersini anlatıp gider. Eğitim öğretim bundan ibaret değildir. Okul içerisinde sevgi ve saygı ortamı oluşursa öğretmenler de proje ve etkinliklerde daha aktif görevler alır ve öğrencileri yönlendirir. Okul içerisindeki iklimin gelişmesinde olumlu katkı yapar. Öğretmenin kendini okula ait hissetmediği bir sistemde eğitim öğretimin hayat damarlarından biri kaybolmuş demektir. Aynı şekilde öğrencilerin de kendisini okula ait hissetmesi gerekmektedir.”

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen” Öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri nasıl olmalıdır?”, sorusuna “Olumlu iletişim “ başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır

K 11:” *Her zaman Öğretmenlerle iletişimde ve destekleyici olmalıdır”*

K 12:” *Daima diyalog halinde olmalı ve bazı zamanlarda öğretmenlerin motivesini arttıran etkinlikler düzenlemeli”*

K 17:” *Lider ve yönetici gibi değil, iki insanın birbirine normalde davranması gerektiği gibi olmalı.”*

K 21:” *Okulun fiziki, görünür ortamını düzenler, ikili ilişkilerinde yapıcı bir dil kullanmaya özen gösterir.”*

K 24:” *Amir memur ilişkisinin dışında, aynı gemide aynı hedefe doğru yol alındığı unutulmadan bir ilişki sürdürülmeli”*

Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere yöneltilen” Öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri nasıl olmalıdır?”, sorusuna “ Bilginin önemi “başlıklı temayı oluşturan yanıtları aşağıdaki gibi yer almıştır.

K 18: “*Seviyeli, tutarlı, bilimsel bilgiye dayalı bir dayanışma içinde olmalıdır.”*

K 25:” *Öğretmenlerin fikirlerini gerekli toplantılarda özgürce söyleyebilmeleri *Öğretmenlerin fikirlerinin değerlendirilip uygulamaya geçirilmesi *Eğitim öğretimle ilgili işler adil şekilde öğretmenlere verilmesi *Sosyal ortamların artırılması”*

K9:” İyİ bir eğİtİmin olması İçin bilginin İyİ aktarılması gerekir bilgisini İyİ aktarabilen kişi de Öğretimsel bilgiyi İyİ kullanabiliyor demektir.”

K27:” Bilgili, yapıcı, yol gösterici”



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Tartışma

Bu bölümde araştırmada yer alan alt problemlere göre ortaya çıkan bulguların tartışılması yapılacaktır. Araştırmada yer alan alt problemler yoluyla oluşturulan sorular aşağıda sunulan başlıklar halinde yorumlanıp sunulmuştur.

5.1.1 .Öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Tanımı İle İlgili Görüşleri

Öğretimsel liderliğin tanımı konusunda görüş bildiren katılımcılar bir öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün “gelişimci, yenilikçi , öğrenmeyi ilke edinen önder, paylaşımcı, bilgili olan, çağdaş eğitimi savunan ,vizyoner ve sosyal olan, bir lider tipi olarak görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerden yola çıkarak çağdaş eğitimi savunup kendini sürekli geliştiren bir lider aynı zamanda yenilikçi, bilgiyi paydaşına aktaran, onlara rehberlik yapan, kriz anlarında inisiyatif alabilen okul müdürü öğretimsel lider olarak ele alınabilir. Öğretim lideri için görev yaptığı okulda vizyon oluşturmak önemlidir. Bu yüzden okul paydaşlarıyla sosyal ortamlara bir araya gelir ve okulun vizyonunu hep birlikte oluşturur. Öğretimsel liderlik sürekli öğrenmeye açık olan, bulunduğu topluma önder bir kimlikle toplumu peşinden sürükleyerek hedeflerini öğrenme öğretme ortamı içerisinde gerçekleştiren bir liderlik tipidir. Literatüre bakıldığında bu bulguyu destekleyen Gediklioğlu (2015) öğretimsel liderlik, öğrenme ve öğretme süreçlerinin geliştirilmesiyle birlikte öğrencinin akademik başarısının arttırılmasının hedeflenmesi ve öğretme gelişimini sağlayan bir durumdur. Okul liderlerinin öğrenme öğretme sürecinde üst düzey bilgi ve anlayış sahibi olmasını ifade eder. Ayrıca okul yöneticisinin öğretimsel liderliğini diğer bir noktası sahip olduğu profesyonel bilgi ve beceriler oluşturmaktadır (Blase ve Blase, 1999). Ayrıca öğretimsel liderliği benimseyen bir okul müdürünün öğretim süreci boyunca öğretmenlerle beraber okulda gerçekleşen öğretim kalitesini arttıracak bir profesyonel anlayışa sahip olması ve okulda öğrenme süreci içerisinde yer alan sorumluluğu üstlenme konusunda iradeli olması gerekmektedir (Daresh ve Ching-Jen ,1985).

5.1.2. Öğretmenlerin Okul Müdürünün okul iklimi üzerindeki etkileri ile ilgili görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün görev yaptığı kurumun iklimi üzerinde etkilerinin olduğuna dair katılımcılar okul müdürünün huzurlu çalışma ortamı oluşturarak, yılın planlamasını yaparak, kurumun kalitesini yükseltici faaliyetlerde bulunarak, akademik başarıyı, paydaşın motivasyonunu ve işbirliğini gerçekleştirerek olumlu bir etki yaptığını açıklamışlardır. Öğretim lideri olan okul müdürü okul iklimini üzerindeki en önemli etkilerinden biri okul iklimini düzenleyebilecek özelliklere sahip olmasıdır. Bir okul müdürü kurumunda beraber çalıştığı paydaşların motivasyonlarını artırıcı planlamalar yapmalı ve yeniliklere açık olmalıdır. Yeniliklere açık olan bir okul müdürü okul iklimi içerisinde paydaşlarından gelebilecek fikirleri değerlendirme yoluna gider bu durumda okul iklimini olumlu yönde etkiler. Ayrıca okul müdürünün paydaşlar ile kurduğu olumlu iletişim dili, okulun akademik başarısına önem vermesi ve paydaşlarla işbirliği içerisinde çalışması okul iklimi üzerinde son derece önem arz etmektedir.

Literatürde bu sonucu destekleyen araştırma bilgileri mevcuttur. Jones 2009 göre okulun geliştirmeyi kolaylaştırmakla etkili liderlik birbirleriyle bağlantılıdır. Öğretim liderliği okulu iyileştirme üzerinde rolü vardır. Öğrenciler, öğretmenler, paydaşlar okul ikliminin geliştirilmesinde okul müdürüne yardımcı olarak okul vizyonunu içselleştirmektedir. Lider okulun iyileştirilmesinde rol beceri ve özellikleriyle doğrudan ilişkili olan bir değişken de okulun kültürüdür. Okul kültürünü izleme, değerlendirme, geliştirme okulunu iyileştirmek isteyen bir liderlerin rollerindedir. Olumlu okul ikliminde öğrenmeye önem verilerek akademik başarı sağlanır. Paydaşlar arasında olumlu ilişkiler olup okul iklimini oluşturan tüm paydaşlar arasında tutarlı ve adil bir disiplin politikası olup aile katılımı ve desteği önemlidir (Morrison, Placier, Levitch, Zhang, Lambert ve Pearce, 2008).

5.1.3. Öğretmenlerin Çalıştıkları Müdürlere Yönelik Öğretimsel Liderlik Özellikleri İle İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcılar çalıştıkları kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin paydaşlar arasında güven sağlayan, , güncelliği koruyan, yeniliğe açık, paydaşlarını motive eden, lider konumunda olan , kurumda paydaşlarına ihtiyacı olan

araç ve gereçleri sağlayan ,etkili iletişim özelliğine sahip olan, kendini geliştiren özelliklere sahip olduğunu sıklıkla dile getirmişlerdir.

Öğretim lideri olan okul müdürünün en önemli özelliklerinden biri görev yaptığı okulda olumlu okul iklimi oluşturmaktır. Etkili bir iletişim ile paydaşlar arasında güven sağlayan okul müdürü aynı zamanda paydaşların kurum içerisinde mutlu olmasına katkı sağlamaktadır. Okul müdürü okul içerisindeki koymuş olduğu hedefleri gerçekleştirmek için saha çalışmalarını içinde olmalı bu çalışmalara denetlemeli değerlendirmelidir. Bunun yanında bir okul müdürü günceli takip ederek Eğitim ve öğretim alanında yaşanan gelişmeleri yakından takip ederek bu gelişmelerden yola çıkarak okulunda vizyon ve misyon oluşturmalıdır. Özgür düşünebilen, yaratıcı olan adalet mekanizmasını kurumunda gerçekleştiren bir okul müdürü öğretimsel liderlik özelliğini gerçekleştirmiştir.

Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürlerinin özellikleriyle araştırmamızın sonucunda ortaca çıkan bulgular benzerlik göstermektedir.

“Öğretim lideri belirli amaçları olan, eğitim süreçleri ve öğrenme kuramları konusunda derinlemesine bilgi sahibi, risk üstlenen, insanlık becerileri yeterli, sınırsız enerjiye sahip kişidir” (Polat, 1997:6).

Öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürünün özelliklerine bakıldığında mesleki özellik, yönetsel özellik ve kişisel özellik olmak adına üç bölüme ayrılmıştır. Şeffaf olma, adil olma, güvenilir olma gibi özellikler kişisel; belirli dönemlerde toplantı düzenleme, öğrenme öğretme sürecini kontrol altında almak yönetsel; toplumsal olayları takip etme, öğretmenlerin gelişimini takip etme ,sınıfları düzenli şekilde gözlemlenme, okulun çevre- toplum ile uyumunu sağlama gibi mesleki özellikleri ön plandadır (Danley ve Burch 1978:79-80).

Blumberg ve Greenfield öğretimsel liderlerin okul amaçlarını belirlerken personeli motive eden, yüksek oranda özgüven sahibi, açık bir iletişime sahip olan, paydaşların farklı görüşlerine karşı hoşgörülü yaklaşabilen analitik bir bakış açısına sahip olan dinamiklerine karşı duyarlı olan bir lider tipidir (Bossert et al 1982). Öğretimsel liderliği benimseyen etkili okul yöneticisi işbirliği kültürünü oluşturup öğrenme ve öğretme üzerinde çalışmalarını sürdüren, öğrencileri yetiştiren, okul kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanabilen, mesleki gelişimi sağlamak için araştırmalara

yön veren ve öğrenci öğretim ilkelerini kurumunda yer veren uygulayan kişidir (Blase&Blase, 1998). İyi bir öğretimsel lider olan bireyler okul içerisinde birbirlerini denetleyerek yanlış ve eksik bulguları değerlendirir. Ayrıca davranışlarını pozitif yönde geliştirmeye çalışan başarılı ve başarısız yönlerini sergiler, yapıcı ve dostça eleştiride bulunarak destek sağlarlar. Öğretimsel lider, okul içerisinde paydaşlarla birbirlerinin başarılarında etkin olup kendi durumlarını sorgulama fırsatını yakalarlar (Yaldır, 1998).

5.1.4. Öğretmenlerin Çalıştıkları Müdürlerin Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi İle İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcılar öğretimsel lider olan müdürün öğrenci başarısı üzerinde %93 oranında etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretimsel lider olan okul müdürünün eğitimci kimliği ile öğrencinin motivasyonunu arttırarak, huzurlu okul ortamı sağlayarak, öğrencinin ilgisini göz önünde bulundurarak öğrencinin akademik başarısını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bir okul müdürünün öğrenci üzerinde olan etkisinin yanında çevrenin de öğrencinin akademik başarı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Akademik başarı üzerinde öğrencinin kişisel özelliklerindeki etkili olduğu söylenebilir. Yüksek motivasyona sahip olan öğrencilerin akademik başarı üzerinde oldukça etkisi vardır.

Öğretimsel liderlikte öğrencinin öğrenmesini ve akademik başarısını arttırması en önemli odak noktası olarak nitelendirilir. Öğretimsel liderliğin özelliğinden okul ile ilgili öğrencilerin kapasitelerini ortaya çıkarmalarında kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini farkına varmalarında öğretmenlerin ise öğretim kalitesini arttırmaları için bireysel ve kolektifi çalışmaları için okul müdürlerine önemli görevler yüklenmektedir (Smith ve Andrews, 1989). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik ile etkili öğrenme ve akademik başarı üzerinde kritik rol oynamaktadır (Hallinger ve Murphy, 1985). Ayrıca öğretimsel liderlikte okulun akademik başarısı için belirlenen amaçları istenilen hedeflere getirmek için çalışmalar yapması önemli amaçlar arasında gösterilmektedir. Öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürü öğrencinin akademik başarısı için öğretimsel bir ortam hazırlamalı, okulda bulunan tüm paydaşların motivasyonlarını yükseltmeli ve hepsiyle işbirliği yapmalıdır (Yılmaz ve kurşun, 2015). Bunun yanında bir okul müdürü okulun hedeflerine ulaşabilmek için okul başarısını arttırmalı ve bu başarıyı ortaya çıkarırken ödül ve yaptırım mekanizmalarını kullanmalıdır. Aynı zamanda okul ve sınıf ortamında başarılı olan

öğrencilerin arkadaşları ve öğretmenlerince tanınmasına yardımcı olmalıdır (Şişman, 2012: 94.) Okul müdürünün öğretimsel liderliği öğrencilerin akademik başarısını arttırmada önlemler almasına ve öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlamasına bağlıdır (Davis ve Thomas, 1989). Öğretimsel lider eğitim öğretim müfredat öğrenci öğretmenlere ilgilenen bir lider olup bu yaklaşımıyla diğer liderlik türlerinden ayrılan özelliği vardır (Gümüşeli, 1996: 419-429).

Öğretimsel lider olan okul müdürü öğrencilerin akademik başarısını arttırmak amacıyla profesyonelce gelişmeyi ve öğrenmeyi önceliğe alan bir okul kültürü oluşturmanın yanında kurum içinde öğretim programını geliştiren, sürdüren, savunan bir anlayış içinde olmalıdır. Bunun yanında öğrencilerin başarısını gerçekleştirmek amacıyla aile ve toplumla iş birliği yapmalı, toplumda yer alan kaynakları okula yönlendirebilen farklı toplumsal işlemleri anlayabilen bir fonksiyona sahip olmalıdır. Öğretimsel lider olan okul yönetici öğrenci başarısı için ahlaklı ve adil bir lider olup bütün öğrencilerinin başarısı için ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel bağlamı anlayabilen ve bu durumlara cevap verebilen bir boyuta sahiptir (Şişman ve Turan, 2004).

5.1.5. Öğretmenlerin Çalıştıkları Müdürlerin Öğretimsel Liderliği Uygulaması İle İlgili Beklentileri

Katılımcılar çalıştıkları kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik uygulamalarından beklentilerini adalet duygusuyla hareket edip iletişime açık olarak olumlu iletişim kurma, akademik başarıyı sağlama, gelişmeleri takip ederek güncelliğini koruyan, paydaşlarına manevi destek olan, çözüm odaklı olan, adaletli, iletişime açık olan , anlayış ve saygıyla öğretmenini sahiplenen, paydaşlarla bütünleşerek okul iklimini oluşturan, demokratik olma, zaman yönetimine hakim olarak liderlik vasfına sahip olma gibi beklentilerini sıklıkla dile getirmişlerdir.

Öğretmen grubu çalıştıkları kurum müdüründen beklediği en önemli kavram müdürün olumlu iletişim diline sahip olmasıdır. Bir okul müdürü paydaşlarının çalışmalarına sahip çıkmalı, okulda vizyon ve misyonu oluşturarak bunu öğretmenlere ifade etmelidir. Öğretmenler okulda çalıştıkları müdürün demokratik olma ,farklılıklara saygılı olma, zaman yönetimini kullanma becerisine sahip olma gibi bir takım liderlik özelliği beklemektedir.

Literatürde yapılan bazı araştırma sonuçlarıyla araştırmamız sonucunda ortaya çıkan bulgular benzerlik göstermektedir. Nitekim Tanrı ögen (2000) yaptığı araştırmaya göre temel eğitim öğretmenlerinin öğretim liderlerinden öğretmeni ve öğretimi geliştiren okulun öğretimsel iklimini geliştiren, öğretimi denetleyen, olumlu iletişim kuran, okul amaçlarını kuran ve öğrenciyi izleyen bir davranış beklentileri yer almaktadır.

Bir öğretim lideri okulundaki iyi bir program uygulayıcısı olarak doğru hareketlerde bulunmalı, öğretmenlere rehberlik ederek doğru yönlendirmeli, tüm programa hakim olmalıdır. Ayrıca okul müdürü öğretmenlerin öğretim programları konusunda bilgili olmalarına ve okulun fiziki şartların program uygulanmasında elverişli olmasını sağlayarak öğrenme ve öğretmede yüksek standarttı garanti etmesi gerekir. Bir okul müdürü kurumunda yer alan öğretim programını başarıyla uygulamasının şartının ideal bir okul kültürü oluşturmasına okulu destekleyen bir çevrenin varlığının olması şartını iyi bilmelidir. Burada öğrenci velileri ve okulun ilişki içinde olduğu diğer kamu kurum ve kuruluşların varlığı uygun bir örgüt kültürü ve çevre geliştirmek için önemli bir kavramdır. Okul müdürü program süreçlerinin tüm paydaşlar içerisinde anlaşılmasında rol model olmalıdır. Okul müdürü öğretim programındaki bir yeniliği önce ve en iyi şekilde uygularsa öğretmen ve öğrenciyi doğru yönlendirebilir. Böylelikle program amacına ulaşır (Middlewood, 2001).

5.1.6. Öğretmenlerin Müdürün Öğretimsel Liderliği Uygulamada Okulda Karşılaştığı Sorunlar İle İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcıların okul müdürlerinin öğretimsel liderliği okullarında uygulama aşamasında karşılaştıkları sorunları iş güvenliliğinde çıkan sorunlar, geleneksel yapıya bağlılık, kadro yetersizliği, mevzuat, değişime direnen kendini yenilemeyen öğretmen varlığı, paydaşların isteksizliği, okulun fiziki yapısının yetersiz olması, ekonominin yetersiz olması vizyon eksikliğinin olmasını sıklıkla dile getirmişlerdir. Bir öğretim lideri olan okul müdürünün okullarında karşılaştığı sorunlarda okulun maddi ve manevi yetersizliklerin fazla olması dikkat çekmektedir. Okulun fiziki yetersizlikleriyle ilgilenen okul müdürü öğretim liderliğini kurumlarında gerçekleştirmekte karşılaştığı güçlüklerdendir. Bürokratik engellerde okul müdürünün öğretim liderliğini olumsuz etkilemektedir. Bir okulda okul müdürünün yönetici becerisinin yeterli olmaması da öğretim liderliğini

gerçekleştirmede önemli bir eksiklik. Okul içerisinde öğretmenler ile yöneticiler arasında olumlu bir iletişim dil sağlanmadığında okul müdürü öğretim liderliğini kurumunda göstermede zorlanır. Araştırmanın sonucu literatürde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Bursalıoğlu (2000) göre eğitim ve öğretimle ilgili bazı yönetmelik ve yasalar öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürü üzerinde olumsuz olarak etkilemektedir. Katı merkezîyetçilik ve yerinden yönetilen sistemlerde bu durum daha fazla hissedilmektedir. Çünkü yerinden yönetim müdürün daha çok formal liderlik yapısını okulunda yansıtmasına sebep olur. Bunun sonucunda formal lider tutumunu sağlamak zorunda kalan öğretimsel lider olan müdür kurumunda informal liderlik özelliklerini sunması için bir orta oluşmamaktadır.

Bir toplumda yer alan sosya-ekonomik ve teknolojik değişimler fazlasıyla yer almaktadır. Bu durum okul müdürlerinden beklenen davranışları da paralelinde değiştirmektedir. Bu durum öğrenciyi veliyi öğretmeni farklı beklentiler içerisinde olmasına sebep olmaktadır. Bu durum okul müdürünün okul ortamında öğretimsel liderlik rolünü gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır (Akman, 2015).

“Ülkemizde okul müdürlüğü ikinci görev olarak verilmektedir. Yani okul müdürlerinin asıl mesleği öğretmenliktir. Yönetim alanında bir programda yetişmedikleri için bu alandaki becerilerin öğretilmesi bakımından yetersizdir. Diğer yandan okul müdürü yetiştirme programlarının çoğu genel örgüt ve yönetim konularına ağırlık vermektedir. Bu durum yine okul yöneticilerinin öğretim liderliği alanında yetersiz olarak görevi sürdürmelerine yol açmaktadır. Ayrıca öğretmenlik programlarında kazandırılan becerilerin bir kısmı da geçen süre içerisinde ya zayıflamakta ya da unutulmaktadır” (Gümüşeli, 1996:8 akt akman , 2015).

5.1.7. Öğretmen Algılarına Göre Müdürün Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlamaya Yönelik Uygulamaları İle İlgili Görüşler

Araştırmaya katılan katılımcıların okul müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için okullarındaki uygulamaları hakkında öğretmenleri hizmet içi seminere yönlendirmek, öğretmenle olumlu iletişim kurma, öğretmenin motivasyonunu sağlama faaliyetlere destek olma, yardımcı olma, öğretmenin mesleki gelişim sürecini takip etme şeklinde görüş bildirmişlerdir. Araştırmada katılımcıların ifade

ettikleri görüşler ile literatürde yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar birbiriyle örtüşmektedir.

Okul müdürü kurumunda yer alan öğretmenlerin yararlanacağı kaynakları belirleyen bir öğretim lideri olarak öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak bazı etkinlikleri hayata geçirebilir. Bu mesleki gelişime dönük etkinlikler arasında okul içi ve dışında planlanan hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma, okulun içinde seminer, workshop, konferans etkinlikleri gerçekleştirmek ya da öğretmenleri ilgilendiren eğitim fırsatlarından kendilerini haberdar etme şeklinde olabilir. Mesleki gelişimine önem veren öğretmenler mesela lisansüstü eğitime devam etmek isteyen öğretmenlerin teşviki, lisansüstü eğitime devam eden öğretmenlere yönelik kurum için kolaylaştırıcı önlemler alınması, basında eğitimle ilgili çıkan yazıların izlenip çoğaltılıp öğretmenlere verilmesi, konferans, açık oturum, panel gibi etkinliklerin öğretmenlere bilgi verilmesi, katılımlarının teşvik edilmesi gibi durumlar okul müdürü tarafından kurum içinde öğretmenlerin mesleki gelişmelerine katkı sağlayacak davranışlara örnek gösterilebilir (Şişman ,2018).

5.1.8. Öğretimsel Liderliği Benimsemiş Okul Müdürlerinin Okullarında Denetleme Ve Değerlendirme Süreci İle İlgili Öğreten Görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcıların okul müdürlerinin okullarında denetleme ve değerlendirme ile ilgili okullarda yapılan toplantı, derslerin takibi, öğretmen görüşlerini dikkate alma, geri dönüt, akademik başarı, olumlu iletişim şeklinde görüş bildirmişlerdir. Öğretim lideri okul müdürü sınıfları dolaşmak, laboratuvarı denetleme, ders takibi yapma gibi farklı denetlemeler neticesinde verdiği geri dönütlerle denetleme işlevini yerine getirir. Bunun yanında okul müdürü kurum içerisinde paydaşlara yönelik düzenlediği toplantılarda denetledi konularda geri dönütlerle, akademik başarıya yönelik gözlemlerle değerlendirme yapabilir. Okul müdürünün paydaşlara yönelik bakış açısının olumlu olması denetleme ve değerlendirme işlevine katkı sağlamaktadır. Literatürde bu sonucu destekleyen araştırmaların varlığından söz edilir. Nitekim bir okul müdürü kendi okulunda öğretim sürecini ve öğrencileri değerlendirerek elde ettiği verileri okul kadrosunda yer alan paydaşlarla tartışmalı ve geri dönüt sağlamalıdır. Var olan sonuçlardan yola çıkarak yeni amaç ve hedef belirleyebilmelidir (Şişman, 2012). Bir okul müdürünün önemli görevlerinden biri de öğretim liderliğiyle beraber okul paydaşlarını denetleyebilmektir (Dönmez, 2002). Okul müdürü öğretim lideri olması sebebiyle

öğretimi gözlemleyebilmeli ve ders denetimini yapmalıdır (Balcı, 2002). Öğretimsel lider olan okul müdürünün ders denetimini yapması öğretmeni hazırlıksız yakalayıp dersi bölmek değil öğretimi geliştirme amaçlı olmalıdır. – dk gibi sürelerde öğretmeni ders esnasında izleyip gerekli durumları görerek okuldaki öğretim etkinlikleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Özmen ve Batmaz, 2006). Koşar ve Buran'ın (2019) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre öğretim etkinliklerinin uygulayan ve aktaran öğretmenin sınıf içi etkinliklerini gözlemleyebilmek için okul müdürü tarafından en az iki kez ders denetimini yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Okulu bilen, okulun öğrenci ve veli yapısını tanıyan öğretmeni hem ders içi hem de ders dışı faaliyetlerle değerlendirecek olan kişinin öğretim lideri olan okul müdürü olması gerektiğini açıklamıştır. Ayrıca eğitim programlarının amaçlarını gerçekleştirme düzeyinde aynı zamanda değerlendirilmesi gerekmektedir (Recepoğlu, Özdemir 2013). Bir okul müdürü eğitim ve okul özelliklerine göre alternatif ve geleneksel ölçme araçları aracılığı ile öğrencilerin sosyal, akademik, kültürel değişimlerini takip etmelidir. Okul yöneticisi liderlik vasfıyla okulundaki öğrencilerin gelişmesini lider özellikleriyle katkıda bulunur (Kaya, Yiğit ,2020).

5.1.9. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Uygulamasında Eğitim Politikası Etkisi İle İlgili Öğretmen Görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcıların okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini uygulamada eğitim politikasında şeffaf olma, demokratik olma, ekip işine önem verme, öğretmeni merkeze alma, paylaşımcı olma , yol gösterici, adalet duygusunu geliştirme ve yenilikçi olma görüşünü sıklıkla dile getirmişlerdir.

Türk eğitim sisteminde yapılan tüm değişimler tepeden aşağıya doğru süregelmiştir. Zaman içinde günümüz koşullarında değişimlere ayak uydurmak için değişimin merkeze bırakılması işlevsel olmayan bir durumdur (Akyüz, 2002). Eğitim politikasında değişimin gerçekleşip sorunların zamanında ve yerinde çözülmesi için eğitim sisteminde yer alan merkezde toplanan yetkinin ve sorumlulukların azaltılması ve dağılması gerekmektedir (Açıkgöz, 1993).

“Bu bağlamda ülkemizin istenen kalkınma düzeyine ulaşabilmesi için eğitim kurumlarımızın-okullarımızın çağdaş bir anlayışla örgütlenmeleri ve çağdaş bir anlayışla yönetilmeleri gerekmektedir. Okul yöneticisi örgütsel değişimi sağlamak, eğitim sistemini çağdaş bir yapıya kavuşturmak ve okullarımızın çağdaş bir anlayışla örgütlenmeleri ve yönetilmelerini sağlamak ve etkili

kılmak için “okul merkezli yönetim”, “öğrenen örgüt” “açık sistem”, “takım anlayışı”, toplam kalite yönetimi” “öğrenci merkezli okul”, kavramlarının sisteme kazandırılmasına liderlik etmelidir. “(Yalçınkaya, 2002).

5.1.10. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Okulun Vizyonunu Ve Misyonunu İfade Etme Konusunda Yapılan Çalışmalar

Araştırmaya katılan katılımcıların okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu ifade etmede iş birliği ile okul iklimini geliştirme, kurum kültürünü oluşturma, proje ve eğitimlere değer vererek sosyal ve kültürel faaliyetleri geliştirme, öğretmenlerle etkili iletişim sağlayarak birlikte hedef belirleme, görüşlerini sıklıkla dile getirmişlerdir. Katılımcılar ayrıca okul vizyonu ve misyonunu gerçekleştirme üzerinde öğretimsel lider olan müdürün öğrenci farklılıklarını dikkate alma, öz Türkçenin kullanımı, gelişim stratejilerini geliştirme, sosyal medyayı aktif kullanımı, teşvik edici çalışmalar, işbirlikçi, proje eğitimlerine destek, paydaşların okulun vizyon misyonunu anlamaları şeklinde görüş bildirmişlerdir. Burada bir okul müdürü sosyal kültürel faaliyetlere kurum içerisinde değer vermelidir. Hem öğretmenler ile hem de öğrencilerle farklı alanlarda kültürel planlamalar yapmalıdırlar. Böylelikle okulun vizyon ve misyon oluşturmada kurum müdürünün paydaşlarıyla doğru bir iletişim kurarak olumlu etkisi olabilir .Bu görüşler literatürde var olan diğer araştırmacıların görüşleriyle uygunluk sağlamaktadır.

Öğretimsel lider olan müdür okulun vizyonunu ve misyonunu açıklayarak öğrenciler için verilen eğitim kalitesinin daha kaliteli ve nitelik hale getirmeye çalışmaktadır. Okulun vizyon ve misyon ile ilgili okul paydaşlarının farklı görüşleri olması bir takım problemler çıkartacağından öğretimsel lider olan okul müdürü okulda ortak bir vizyon ve misyon oluşturmaya gerekmektedir (Çelik, 2015).

5.1.11. Öğretimsel Lider Olan Müdürün Öğretim Programının Uygulanmasında Öğretmene Gerekli Ortam Ve İmkânı Sağlamak İçin Yaptığı Çalışmalar İle İlgili Öğretmen Görüşleri

Araştırmaya katılan katılımcıların okul müdürünün öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak için yaptığı çalışmalar hakkında destekleyici, okulun fiziki mekanlarını geliştirmek, ekonomi, ihtiyaç dahilinde imkan sağlama, kaynak sağlama, organizasyon oluşturma, işbirliği, şeklinde dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin kendilerini her alanda geliştirmesi bir

okul için son derece önemlidir. Öğretim lideri olan okul müdürü öğretmene kurum içinde öğretmen gerekli ortam ve imkan sağlamalıdır. Bir okul müdürü öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi, öğretmenin kuruma olan aidiyet duygusunu geliştirmesi, öğretmene motivasyonunu güçlendirmesi, öğretmene araç gereç sağlaması son derece önemlidir. Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda öğrenci başarısını geliştirmek ve öğretimi gerçekleştirmek için birtakım kaynaklara ihtiyaç duyar. Teknoloji, araç, gereç sağlama öğretim materyali, mekan gibi bu kaynakları sağlamak öncelikle öğretimsel liderliği benimsemiş olan okul müdürüne aittir. Okul müdürü kurumunda gerekli ortamı ve imkanı gerçekleştirmek için kaynak sağlayıcı rolünü üstlenmiştir. Okul müdürü kaynakların kaynakların sağlanması, geliştirilmesi, kullanılmasından sorumludur. Bir okulun en önemli kaynağı insan kaynağıdır. İnsan kaynağını oluşturan öğretmenler öğrenme kalitesi yönünden vazgeçilmezdir. Teknoloji araçlara bağlı olunan okullarda okul yönetim süreci ve öğrenme sürecinde paydaşların yeni yeterlilik kazanması gereklidir (Şişman, 2018).

5.1.12. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin, Eğitim-Öğretim Etkinliklerinin Yürütülmesinde Öğretmenlerle Olan İlişkileri

Araştırmaya katılan katılımcıların öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün eğitim öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri hakkında “iyi bir iletişim, saygı, iyi bir dinleyici, planlayıcı, aidiyet duygusuyla hareket eden destekçi, anlayışlı, güven, ,samimi, hedef birliği, motivasyon arttırma, okul iklimini geliştirme “şeklinde sıklıkla görüşlerini dile getirmişlerdir. Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalarda bu bulguyla benzerlik göstermiştir. Bir okul müdürü bir iletişimci olarak tüm paydaşların paylaşabileceği bir vizyon içerisinde etkili bir iletişimi küçük ve büyük gruplarla kurabilir. Okul müdürü öğretmenlerle çift yönlü bir iletişim kurarak öğretmenleri gerçekçi şekilde değerlendirilir. Bir okul müdürü örgütsel iletişim oluşturmada açık ve özlü şekilde konuşup yazarak örgütsel iletişim oluşturmada güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir. Çatışma yöntem ve stratejilerini uygulayıp çatışmaları etkilice yönetir. Çözüm tekniklerini öğrenip grubun davranış yönünü seçmesini sağlamaktadır. Bir okul müdürü veli, öğretmen, öğrenci arasındaki etkileşimi güçlü bir şekilde yönetir. Okul müdürü bir grubun üyesi şeklinde çalışıp grupta yer alan paydaşların güçlü ve zayıf yönlerini

değerlendirir. Kişisel ve grubun hedeflerin bir bütün olarak birleştirilir (Smith & Andrews 1987) (akt Çelik , 2015). Okul müdürü grubun tüm üyeleriyle iletişim ortamında buluşmalıdır. Okulun hedeflerini, öğretmenlerin performansını, öğrenci başarı düzeyi hakkında beklentilerini paydaşlarla paylaşılması gereklidir. Paylaşılan hedefler grubun içinde yer alan paydaşların bilinçli çaba göstermesi yönünde yardımcı olmaktadır (Taş, 2000). Okulda bulunan öğretmenlerin görevlerini yapmaları ve başarılı olabilmesi için okul yöneticisinin etkili iletişim kurabilmesi önemlidir (Cafoğlu , 1994).

Bir iletişim formal ve informal olmak üzere iki bölüm olup başarılı bir okul müdürünün sadece resmi formal iletişimi kullanmaz. Bunun yanında problemleri sorunları tespit etme ve personeli ile örgütü tanımak amacıyla informal iletişimi de kullanmak zorundadır. Pozitif iletişimde olan okul müdürü iletişimin serbestçe kurulmasını sağlayıp her kademedeki örgütlerdeki paydaşlar kendilerini güvende hisseder. Pozitif iletişimin olmadığı örgütlerde karşılıklı güven ortamı olmayınca bireyler içine kapanıp kendilerini ifade etmezler Ayrıca üstlerden bilgi saklamaya başlarlar. Bu durum da yöneticinin örgüt içerisindeki olan bitenden habersiz olmasına ve başarısız olmasına sebep olacaktır (Aydoğan , 2018).

5. 2. Sonuç

Bu bölümde araştırmada yer alan alt problemlere göre ortaya çıkan bulgulardan yola çıkarak ulaşılan sonuçlar açıklanacaktır.

Araştırmamıza katılan katılımcıların öğretimsel liderlik tanımlamasına bakıldığında öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürü öğrenmeyi öğrenerek kendini geliştiren, bilgisini çevresine aktarabilen, çevresinden gelen yeniklere açık olan kurum içerisinde vizyon oluşturan, sosyal ilişkileri güçlü, eğitimde çağdaşlığı savunan, hayat boyu öğrenmeyi destekleyen, paydaşlarına önderlik yapabilen bir lider olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç literatürde yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Can (2007)'ın araştırmasında bir okul yöneticisinin çağdaş kuram ve gelişmelerden, örgüt yönetimi ve sürecinden haberdar olup kavramaya ve uygulamaya çalışarak öğretimsel liderliğini kurumunda gerçekleştirmiş olduğu sonucuna ulaşmıştır. Cheng (2005) göre öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürü mesleki gelişime önem verip eğitim alanında gerçekleşen yeniliklerin öncüsü olup eğitimsel değerleri ve profesyonelliği destekleyerek öğretimsel konulara rehberlik etmeyi gerekli olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak

öğretim liderliğinin tanımı konusunda yeniliği takip eden, kendini geliştiren, çağdaş eğitimi savunan, paydaşlara rehberlik yapabilen okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretim liderliği tanımına uygun olduğu söylenebilir.

Öğretimsel lider olan okul müdürü; görevli olduğu okulun iklimi üzerinde iş birliği ve huzur içinde çalışmayla okul kültürünü oluşturma, kurumun kalitesini yükseltme, paydaşların motivasyonunu artırma, okulun vizyonunu oluşturarak akademik başarıyı destekleme, çözüm odaklı, güvenilir ve yol gösterici olan takım ruhunu geliştirme, kurduğu iletişimle paydaşlar arasındaki iletişimi sağlama gibi yönleriyle okul iklimine olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada bulunan bu sonuç Ayık ve Şayir (2014) ın okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı ile örgüt iklimi ilişkisi üzerinde yaptığı araştırmanın sonucu arasında pozitif bir anlamlılık bulunmuştur. Ayık ve Şayir (2014) göre okul yöneticileri örgüt içerisinde öğretmenleriyle sürekli işbirliği içinde olması ve paydaşlarına yönelik etkinlikler geliştirmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Topaloğlu (2020)'nun yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin düzenli öğrenme ve öğretme çevresi ile okul iklimini oluşturmasında hiyerarşik bir sistem uyguladığı, takım ruhunun oluşturulduğu, çatışmayı engellemesi, düzen ve disiplinin sağlandığı, çevre ve aileden destek alındığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okulun iklimi sürekli değişkenlik gösterebileceğinden okulu etkileyen kararlar alınırken öğretmenlerin görüşleri alınmalı, geri dönüt verilmeli, öğretmen istekleri dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir. Sonuç olarak öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün paydaşlarına yönelik işbirliği içinde olmaları okul örgütü içerisinde paydaşlarını katacak davranışlar sergilemesi okul iklimi üzerinde pozitif yönde bir etki sağlayacağı söylenebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre bir okul müdürünün paydaşlar arasında güven sağlayan, güncel gelişmeleri takip eden, adil davranan, okul içinde etkinlikleri planlayan, çalışkan, yeniliğe açık, paydaşlarını motive eden, iyi bir dinleyici özelliğine sahip olan, kendini geliştiren gibi özelliklerinin var olması iyi bir öğretimsel liderde bulunması gereken özellikler olduğu sonucuna ulaştırmıştır. Bu sonuç Anıl (2014)'ın Anadolu ve meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerin öğretimsel liderlik rolleri üzerine yaptığı çalışmada müdürlerin toplantılarda öğretmenlere teşekkür ederek motivasyonları artırıcı davranışlar sergilediği sonucuyla benzerlik göstermektedir. Okul müdürleri öğretmenlere

manevi destek vererek örgüt içerisinde öğretmen motivasyonunu sağlamaya çalıştıkları söylenebilir. Serin (2011) göre bir okul yöneticisi okulun amaçlarını tüm paydaşlarına açıklaması ve bu amaçları gerçekleştirmek için öncü olması gerekir. Okulun amaçlarını günün koşullarıyla paralel bir şekilde öğrenci başarısını göz önüne alarak öğretmenlerin görüşlerini önemseyerek iletişim halinde tekrardan belirleyebilme özelliğine sahip olması gerekir. Okul amaçlarını kurul toplantılarında tartışmaya açıp paydaşlarını teşvik eden bir öğretimsel rol üstlenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Araştırmanın diğer alt problem olan öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürünün öğrenci başarısı üzerinde etkisi hakkında araştırmaya katılan katılımcılara göre öğretimsel lider olan müdürün öğrenci başarısı üzerinde %93 oranında etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenci başarısı üzerinde müdürün öğretimsel liderlik davranış boyutları ve çevre etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç literatürde yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Nitekim Anıl (2014) 'ın Anadolu ve meslek lisesinde görev yapan okul yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada öğrencinin akademik başarısını öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulunda sıklıkla değerlendirerek öğrenci başarısını izlediklerini ifade etmiştir. Böylece öğretimsel lider rolü olan okul müdürleri okullarında yapmış oldukları toplantılarda paydaşlarıyla birlikte öğrencilerin akademik başarılarını izlediği görülür. Güneş (2014)'in Ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okulun akademik başarısına etkisi üzerine yaptığı araştırmasında öğrenci başarısında aile desteği, ve sosyal çevrenin etkili olduğunu ifade etmiştir. Okul müdürünün çevre ile iletişim kurması, çevreden beklentiyi karşılaması gerekir. Okul ile çevre birbirini etkileyen ve etkilenen bir yapıya sahiptir. Bunu yanında öğrencinin başarılı olma isteği öğrencinin hedefine yönelmesi okulların başarısı için çok önemli olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak okul müdürlerinin öğrencinin akademik başarısı üzerinde etkili olduğu ve öğrenci başarısı üzerinde öğrenci isteği ile çevre etkisinin yer aldığını ifade etmek mümkündür.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları öğretimsel liderliği benimseyen kurum müdürlerinde adalet duygusuyla hareket edip iletişime açık olarak akademik başarıyı sağlama, gelişmeleri takip ederek güncelliğini koruyan, çözüm odaklı olan, anlayış ve saygıyla öğretmenini sahiplenen, paydaşlarla bütünleşerek okul iklimini oluşturan, zaman yönetimine hakim olarak liderlik vasfına

sahip olma gibi özelliklerin bekledikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç Tanrı ögen (2000) temel eğitim öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu araştırma ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinden iletişim becerisi, öğretimi, öğretmeni ve öğrenci gelişimine katkı sağlama, örgüt iklimini geliştirme, öğretimi denetleme, okulun amacını tanımlama gibi beklentilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Serin (2011) göre bir okul müdürü örgüt içindeki öğretmenlerin başarısını ve çabasını çeşitli şekillerde takdir edip önemseydiğini göstermesi, mesleki gelişimi için hizmet içi faaliyetleri düzenlemesi öğretmenlerini iletişimle haberdar etmesiyle öğretmenlerin okul iklimine bağlılığını artırıcı etkenler olarak ortaya koymaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak öğretmenlerin öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinden olumlu bir iletişim geliştirme okul iklimini oluşturan, kendisini ve paydaşlarını geliştiren, öğretmene adaletli ve güven ortamı sağlama beklentileri içinde olduğu söylenebilir.

Araştırmamızın diğer alt problemi olan okul müdürlerinin öğretimsel liderliği okullarında uygulama aşamasında karşılaştıkları sorunları iş güvenliğinde çıkan sorunlar, paydaşların geleneksel yapıya bağlı olmaları , okullarda bulunan kadro yetersizlikleri, üst makam faktörü, mevzuat, değişime direnen kendini yenilemeyen öğretmen varlığı, paydaşların isteksizliği, öğrenci sayılarının fazlalığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç Yaman ve Ezer (2015)'in öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Okul müdürleri okullarında zamanının birçoğunu evrak işlerini tamamlamak için geçirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu durum okul müdürünün okulda görünür olma özelliğini baskıladığı söylenebilir Bu durumu ortadan kaldırmak için üst yöneticiler tarafından bir düzenleme yapılması gerektiğini böylece okul müdürünün öğretmenleri destekleme ve teşvik etme konularıyla daha iyi ilgilenebileceği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlardan hareketle bir okul müdürünün kurumunda öğretimsel liderlik davranış boyutlarını sergilemesini engelleyen üst makam aktörü, mevzuat ve evrak işi yükünün azaltılması olduğunu ve bununla ilgili bir düzenlemeye gidilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların okul müdürlerin öğretmenlerin görüşlerine göre mesleki gelişimini sağlamak için okullarındaki uygulamaları hakkında öğretmenleri hizmetiçi seminere yönlendirmek, öğretmene motivasyon sağlama ,sosyal ve kültürel

faaliyetlere destek olma, yardımcı olma, şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuç Anıl(2014) 'ün Anadolu ve meslek liselerindeki görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri üzerine yaptığı araştırma sonuçları arasında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Anıl (2014) göre her iki okul türünde okul müdürlerinin yaptığı toplantılarda öğretmenlerin hizmet içi kursları takip etmesi gerektiğini ifade etmişler Bunun yanında Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerin kendilerini daha iyi geliştirebilmeleri için okul müdürlerinin ders programlarını bu durumu göz önüne alarak hazırladıklarını ifade etmiştir. Öğretimsel liderlik rolünü benimseyen okul müdürleri paydaşlarının mesleki gelişmelerini sağlamak için toplantılarda öğretmenlerin hizmet içi seminerlere teşvik etmek, faaliyetlere destek olma gibi davranışlar sergiledikleri ifade edilebilir.

Araştırmanın sekizinci alt problemi olan öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün kurumda okul müdürlerinin okullarında belli aralıklarla toplantı yaparak, öğretmenlerin girdiği derslerin takibini yapmak, gözlemlerini paydaşlarına geri dönüt sağlamak amacıyla paylaşarak, paydaşların görüşlerini dikkate alarak denetleme ve değerlendirme sürecini gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucu Doğan(2020) araştırmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Nitekim Doğan (2020) göre öğretim lideri olan okul yöneticisi denetleme görevini doğru ve etkili kullanıldığında örgütün varlığını, sağlamada, geliştirmede, örgütsel amaçların gerçekleştirmesinde olanak sağlayacağı sonucunu ifade etmiştir. Buradan yola çıkarak öğretim lideri olan okul müdürünün örgütü değerlendirmesi ve denetlemesi örgütün gelişmesi açısından olumlu sonuçlar meydana getireceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini uygulamasında eğitim politikasının şeffaf olması, paylaşımcı ve yenilikçi olması, ekip işine değer vermesi eğitimcilerde yol gösterici farklı politikaları gündeme alması ve öğretmeni merkeze alan birtakım uygulamaları hayata geçirecek özelliklere sahip bir eğitim politikasının olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece eğitim politikasının şeffaflık özelliğiyle yenilikçi bir yaklaşımı olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Köksal ve Karip (1996) 'in çalışmasında ülkemizdeki eğitim sistemi MEB'in okullara kadar uzanan düzeninde bürokratik bir yapı içinde işlevine devam ettiğini ve değişimin genellikle merkezden başlayıp yönetildiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamızın bu sonucu Yalçınkaya (2002) çalışmalarla benzerlik

göstermişlerdir. Böylelikle bir okul müdürünün öğretimsel liderliğini gösterme konusunda eğitim politikasının bir değişim ve yenilik olmasının son derece önemli olduğu vurgulanmıştır.

Okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu ifade etmede öncelikle okul vizyon ve misyonunu paydaşların anlamasını sağlamak için iş birliği ile okul iklimini geliştirme, proje ve eğitimlere değer vererek paydaşlarla hedefleri birlikte planlamasının, kurum kültürünü geliştirici uygulamaları gerçekleştirmesi, öğretmenlerin ihtiyacı olan araç ve gereç teminini yapmasının sosyal ve kültürel faaliyetleri geliştirmesinin son derece önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güneş (2014)'in yaptığı araştırma sonucunda okulun sosyoekonomik yapısını göz önünde bulunduran okul yöneticisi bölgelerinde iyi bir okul olma ve veli memnuniyetini gerçekleştirme çabası içinde olduğunu ifade etmiştir. Okul müdürü okulun vizyon, misyon, amaçlarını okul öğretmenlerine açıklayıp öğretmen ve öğrenci davranışlarına bakarak oluşan performansları belirlemeli okul amacı etrafında paydaşları bütünleştirmeli kendisi de bu durumda bir rol model olması gerektiğini ifade etmiştir. Okul müdürünün paydaşlarla iletişimde okulun amaçları için değişen koşulları göz önüne alarak hedefler oluşturup bu hedefleri sık sık paydaşlarına dile getirmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürünün özellikle öğretim programının uygulanmasında paydaşlarına destek veren , okulun fiziki mekanlarını geliştiren, okul içinde ekonomiyi dengeli kullanan, öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermesinde onlara imkan sağlayan, okul içerisinde paydaşlarıyla birlikte işbirliği içinde organizasyonu sağlayarak öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında araştırma sonucumuza benzer sonuçların olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim Gülbahar ve Özdemir (2019)'in okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Algılarının İncelediği çalışmada okul yöneticilerinin fiziksel ortam sağlama ve gerekli kaynak temin ederek öğretmen gerekli ortam ve imkan sağlama yönünde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca fiziki alt yapısı iyi olan bir okulda müdür öğretmenlerin istedikleri öğretim ortamını oluşturma gerekli kaynakları oluşturmada zorlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak okul müdürleri okulların fiziki ihtiyaçlarında imkan sağlama, öğretmenin ihtiyacını gidererek gerekli çalışma ortamını oluşturma geliştirdiği öğretim liderliği

davranış boyutlarındandır.

Araştırmamızın on ikinci alt problemi olan öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürünün eğitim öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri hakkında öğretmenlerle iyi bir iletişim kuran, anlayışlı, saygılı davranan , iyi bir dinleyici olarak destekleyen, paydaşlara güven veren, paydaşlarla birlikte hedef birliği etrafında birleşen, paydaşlarının motivasyonunu sağlayan, paydaşlara rol model olan ve kurum hedeflerini planlayıcısı olan birtakım davranış boyutlarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamızın bu sonucu Uğurlu, Özer, Köybaşı ve Beycioğlu (2017)'nin yılında müdürlerin okul liderliği davranışlarının öğretimsel destek, ilişki ve açıklık düzeyleri üzerinde yaptığı araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Burada okul müdürlerinin liderlik sürecinde sen dilini kullanma, yardımseverlik gibi insan ilişkilerini özgür ve rahat bir ortamda sağlayan yöntemleri uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak öğretim liderliğini benimsemiş okul müdürünün paydaşlarıyla olumlu, iyi bir iletişim kurması öğretim liderliği davranışını sergilediği sonucuna ulaşıldığını gösterir.

5.3. Öneri

1. Yapılan araştırma sonunda öğretmenlerin genel görüş olarak öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün kurumunda liderlik davranışını sergilemesi hem okulun vizyon ve misyonunun geliştirmede hem de öğrencinin akademik başarısını geliştirmede okul iklimini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda bir okul müdürünün öğretimsel liderlik davranış boyutlarını geliştirici birtakım seminerler, konferanslar, eğitimler MEB bünyesinde verilebilir.

2. Bu araştırma Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerin kurum müdürlerine yönelik öğretimsel liderlik algıları üzerine çalışılmıştır. Literatüre katılacak yeni araştırmalar için bu alan genişleyerek ilköğretim ortaöğretimin, yükseköğretim bütün aşamaları örneklem olarak seçilebilir.

3 Bu araştırma İstanbul'un Avrupa yakası ilçelerinden Silivri, Küçükçekmece, Beşiktaş, Esenyurt, Eyüp, Fatih, Gaziosmanpaşa ile sınırlıdır. Bir sonraki araştırmalarda diğer ilçeler de araştırmaya katılabilir.

4. Bu çalışma nitel yöntem ile yapılmıştır. Nicel ve nitel yöntemler beraberinde kullanılarak literatüre katkı sağlanabilir.

5. Öğretimsel liderliğin eğitim politikası ile ilgili ilişkisi daha detaylı araştırılabilir.

6. Bu araştırmanın örneklemini 30 öğretmen olarak sınırlandırılmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda örneklem sayısı geniş tutulabilir.
7. Öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürünün okul ortamında karşılaştığı sorunlar geniş bir boyutta ele alınabilir.
8. Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün kişisel özellikleri bir sonraki araştırmalarda daha geniş ele alınabilir.
9. İleride Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan şube müdürleri , ilçe ve il milli eğitim müdürleri üzerinde öğretimsel liderlik davranış boyutları hakkında bir araştırma yapılabilir.
10. İleri de öğretimsel liderlik ile ilgili yapılacak araştırmalarda farklı nitel araştırma desenleri kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Şişman, M., Turan, S.,(2007).*Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- .(1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkgöz, K. (1993).Okulun Yeniden Yapılanması. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(4): 71-85.
- Ahmet A., vd.(2014).Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *A.Ü.Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49): 253-279.
- Akman, Ş.(2015). Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri Kayseri İli Örneği (*Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*).Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Aksoy, E. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri (Aydın İli Örneği) (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aksoy, S.(2012).Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dalı, Kocaeli.
- Akyüz, M.(2002).Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2):109-119.
- Andersen, L. & Pıgford, A. (1987). Removing Administrative Impediments to Instructional Improvement Efforts. *Theory Into Practice*,26(3):67-71.
- Anderson,M.E.,(1991).Principals:How To Train,Recruit,Select,Induct And Evaulate Leaders For America's Schools.Eric Clearing House On Educational Management.College Of Education. University Of Oregon.
- Andrews, R. & Rodar. S. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership*,44(6):9-11.
- Anıl, F.(2014). Anadolu ve Meslek Lisesi Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi *Eğitim Bilimleri Dergisi*,25(45):1-21.
- Anspaugh ,D. L (1995).Teacher's Perceptions of instructional leadership and student achievement,Educational Leaderships, Western Michigan University.ABD.
- Arıkan, S.(2001).Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' Ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi *İİBF Dergisi*, 19(1):231-257.
- Argon, T. ve Mercan, M. (2009, Mayıs). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri. 1. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Atlioğlu, Y. &Şahin, A.(2002). Liderlik Anlayışımız. *Milli Eğitim Dergisi*(155) :16-52.
- Aurtry,J.A.,(2001).*The Servant Leader*.California:Prima Publishing.
- Aydoğan, A.(2018). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Ve Yönetimsel Liderlik

- Davranışları: Polatlı Örneği (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi).Başkent Üniversitesi: Ankara.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A.(2012) .Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma”. F. Ü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2):260- 274.
- Bagnall, R. G.(2002) .The Contingent University: An Ethical Critique. *Educational Philosophy and Theory*, 34(1): 1.
- Bahadır,G.vd.,(2019).Okul Yöneticilerinin Öğretim Programlarının Uygulanmasındaki Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Algılarının İncelenmesi. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1): 1759-1790.
- Bağrıyanık, H.(2017).Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları çerçevesinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Bailey, K. D. (1982). *Methods of social research*. New York: Free Press.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- .(2001).*Etkili okul ve okul değiştirme* .2.Basım. Ankara: Pegem Akademi.
- .(2002). *Etkili okul*. Ankara: Pegem A.
- .(2007). *Etkili Okul-Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- .(2000). İki binli Yollarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetilmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* ,6(24): 495-508.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3):127-148.
- .(2016). Okul Müdürlerinin Dağıtımcı Liderlik Davranışları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler. *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4): 1858-1866.
- Bartell, vd.,(1995). Restructuring administrator preparation for California. *Thrust for Educational Leadership*, 24(5):28-31.
- Begeç, S.(1999).Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Uygulamaları(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Üniversitesi , Mühendislik Ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Brazer & Bauer .(2013). Preparing Instructional Leaders: A Model.*Educational Administration Quarterly*, 49(4) :645-684.
- Bass, B.M. (1981).*Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York:Free Press.
- .(1990).*The Bass ve Stogdil handbook of leadership* .NY:Harvard University Press.
- .(2003).New paradigms in leadership.”The New paradigm and the ethics of authentic and pseudotransformational leaderships”. Safty,A. And Güven,H.(Ed.),(118-135).İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.

- Bass, M.B. (2000).The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership&Organization Studies*, 7(3):18-40.
- Başaran, İ.E. (2000).*Örgütsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bekir Yiğit, vd., (2020). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının incelenmesi. *Academic Platform Journal of Education and Change*,3(1):79-90.
- Beytekin, O.F.(2004).İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması (*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*).Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bilgin. N.(2014).*Sosyal Bilimlerde içerik analizi*. 3.Baskı . Ankara : Siyasal Kitapevi.
- Blank, R. (1987).The role of the principal as leader:Analysis of variation in leadership in urban high schools. *Journal of Educational Research*,81(2):69-80.
- Blase, J. & Blase, J. (1999). Principals' Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers' Perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3): 349-378.
- .(2000). Effective Instructional Leadership, Teachers Perspectives On How Principals Promote Teaching and Learning In School. *The Universty of Georgia*, (38):130-141.
- .(1998). Inquiry and Collaboration-Supporting the Lifelong Study of Learning and Teaching. <http://www.ucalgary.ca>
- Bossert, S. Vd., (1982). The Instructional Manegement Role Of Principal. *Educational Administration Quarterly*, 82(3):34-64.
- Brookover, W. ve Lezotte , L. (1979). Changes in School Charecteristics Coincident With Changes in Student Achievement. (Executive Summary). East Lonsing, Michigan; Michigan State University.
- Brown, M.E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2) :140-155.
- Brungardt, C.L. (1998). The new face of leadership:implications for higher education. *Leadership Studies*, Fort Hays State University.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. 5. Basım. İzmir: Barış Yayınları.
- Burnett,I.E. ve A.m.Pankake.(1990).The effective elementary school principal theoretical bases.Research findings and practical implications.Paper Presented at The Annual Meeting of the Mid-south Educational Research Association(New Orleans, LA, November1416.(ERİC NO : ED 333591).
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak, Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- .(2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- .(2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 15. Basım. Ankara: Pegem Yayınları.
- Buyrukçu F.(2007) *Sınıf öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rolleri*. Abant İzzet

Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Cafoğlu, Z. (1994). Başarılı okul yönetiminde liderlik. *Eğitim Dergisi*, (7).
- Can, N. (2006). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21):349-363.
- .(2007).Öğretmen liderliği becerileri ve Bu becerilerin gerçekleştirme düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(22): 263-288.
- Cemaloğlu, N.(2002). Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 15(2):153-154.
- Celep, C., (2004). *Dönüşümsel liderlik* ,Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y.(2001). Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rolü(*Yayınlanmamış Doktora Tezi*).Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ceylan, A. (2011). *Yönetimde İnsan Ve Davranış*, İstanbul: Kaan Matbaacılık
- Cheng, Y. C. (2005). *New Paradigm for Re-engineering Education: Globalization, Localization and Individualization*. Springer, Dordrecht.
- Chell, Jan. 1995. Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership. A summary of a master's project. SSTA Research Centre Report.
- .(2001). Instructional principals to the role of Instructional leadership.A summary of a master's project-.SSTA Research Centre Report, 95(14).
- Clarkburn, H. (2002).The aims and practise of ethics educationin in an undergraduate curriculumreasons for choosing a skills approach". *Journal of Higher Education*, 26:4-11.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Çağdaş, K(1995). Okul Yönetiminde Liderlik ve Çalışan Beklentisinin İlişkisi ve Bir İlkokul Örneği (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). M.Ü. 1995.
- Çepni, S. (2007). *Araştırma Ve Proje Çalışmalarına Giriş*. Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Çelikel, G.(2019). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleği Ve Okul Yöneticiliğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi(*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelik. V. (1999, 2000, 2009, 2013). *Eğitimsel Liderlik*. (1.2.5.7. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- .(2003).*Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayınları.
- .(2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çelik, M. (2010). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eğitimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi.(*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*).Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik* (8. baskı), Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Çelikten, M. Vd., (2005). Öğretmenlik Mesleği Ve Özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı : 2(19):207-237* .

- Çelebi, N. Korkmaz, M. Yücel, A. vd. (2015).*Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik*. 1. Baskı Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Çengelci, E. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çetin, M. ve Güven, Y.(2015).Lider öğretmenlerin okul kültürüne etkisi, *Uluslararası eğitim bilimleri Dergisi*, 2(3):1-8.
- Çiçek, B. (2008). Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Rol Algıları (Bingöl-Tunceli İlleri Örneği). (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Danley Sr, W. E., Burch, B. G. (1978). Teacher perceptions of the effective instructional leader. *Clearing House*, 52(2): 78-79.
- Daresh, J., Ching-Jen, L.C.,(1985).High schools principals perceptions of their instructional leadership behaviour. Paper presented all the annual meeting of the *American Educational Research Association* ,Chicago, March 31-April 49,:22.
- Davis, G. A. & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston:Allyn and Bacon.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2003). *Qualitative Research Methods in Public Relations and marketing communications*. London: Rout ledge.
- De Bevoise,W.(1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5):14-20.
- Demirhan, Ali (2015).İngilizce Öğretmenlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerinin Değerlendirilmesi .(*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*).Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zirve Üniversitesi. Gaziantep.
- Demir, H.(1982).*Üretim Yönetimi*. 1. Basım .İzmir: Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Derbedek, H.(2008).”İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öz Yeterlikleri Üzerindeki Etkileri (Bursa İli Örneği) (*Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*).Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Dereli,T.(1981). *Organizasyonlarda Davranış*,İstanbul: Ar Basım Yayın.
- Dexter, P. (2009).The Similarities and Differences between four Leadership Models and How They Might Address Contemporary Leadership Issues and Challenges“, Supervised by: Dr. Mark Esposito, SMC Working Paper.
- Doğan, S.(2020) “Türk Eğitim Sisteminde Öğretimsel Denetim”. *Journal of Continuous Vocational Education and Training*, 3(1):63-73.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8 (29): 27–45.
- Duke, D.L.(1987).*School Leadership and Instructional Improvement*. New York:Random House.
- Erdoğan, İ.(2000).*Okul Yönetimi ve Liderliği*, Sistem Yayıncılık,İstanbul.
- .(2007).*İşletmelerde Davranış*, 7.Baskı, İstanbul: MİAD-Malatyalı İşadamları

Derneği.

- Eren, E. (1998); *Yönetim Psikolojisi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- .(2010).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12.Basım. İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Eryılmaz, B.(2008). Etik Kültürü Geliştirmek, *Türk İdare Dergisi*, (459):1-12.
- Fındıkçı İlhamı (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fragkou, H.D., (2003). *Leadership across differnces: The leader of the 21. Century.in Value leadership*. Adel Safty,et,al.,(edit.).İstanbul:University of Bahçeşehir Publications.
- Gedikoğlu, T.(2015).*Liderlik ve Okul Yönetimi*. 1.Baskı.Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. ve Demiröğen, O. (2000).*Yönetim El Kitabı*. 2.Basım. İstanbul: Birey Yayıncılık.
- .(2007). *Yönetim ve Organizasyon*, 3.Basım Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology*, (877–917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glasman, N. S. (1984). Achievement and the School Principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(3) :283-296.
- Greenleaf, R. K.,(1977).*Servant Leadership:A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York, Paulist Press.
- Griffin, M. S. (1993). Instructional Leadership Behaviours Of Catholic Secondar School Principals. Doctoral Dissertation. The University of Connecticut.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, (13): 423–45.
- Güçlü. N. ve Koşar, S.(2020).*Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama*. 6. Baskı .Ankara: Pegem Akademi.
- Gül H. (2003). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Gebze. Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Gümüşeli, Ali. İlker. (1996). İstanbul İli İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları (*Yayınlanmamış Araştırma*). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- .(1996b). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Bahar(2):8.
- .(2001).Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları . *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,(28):531-548.
- Güneş, S.(2014). Ortaokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Okulun Akademik Başarısına Etkisi(*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Zirve üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim.

- Gürsun, Y.(2007). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi(*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hamedoğlu,M.A.(2001).Vizyoner Liderlik (Vizyona Dayalı Liderlik).*Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi*, 6(6):45-52.
- Hanson, E.M. (1996).*Educational administration and organizational behavior*. Boston:Allyn and Bacon .
- Hallinger, P. & Murphy, J. F. (1985). Assessing the Instructional Management Behaviour of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2): 218-247.
- .(2007).Instructional leadership and the school principal. A passing fantasy that refuses to fade away.*Leadership and Policy in Schools* ,4(3):221-239.
- Halverson, R. Grigg, J. ve Prichett,R. (2007). *The New Instructional Leadership: Creating Data-Driven Instructional Systems in School*, Educational Leadership and Policy Analysis, School of Education, University of Wisconsin, Madison,
- Harchar, R.L. &A.E. Hyle. (1996). Colloborative power: A grounded theory of administrative instructional leadership in the elementary school. *Journal of Educational Administration*, 34(3):15-29.
- Hartog,D.N.,Van Muijen,J.J.,Kopman,P.L.(1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MKQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,70(1):18-32.
- Harris, A. (2005). *Crossing boundaries and breaking barriers: Distributed leadership in schools*. London: Specialist Schools Trust.
- Hourani, R. &Stringer, P. (2015). Designing Professional Development for principals in a contexts of change: The case of Abu Dhabi. *Professional Development in Education* , 41(5):777-805.
- Hunt, L.(2020). High School Principals' Instructional Leadership Practices toReduce School Violence Walden University.ABD
- İbicioğlu, H. vd.,(2015). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3):1-23.
- İlgar, L.(1996).*Eğitim Yönetimi Okul yönetimi Sınıf yönetimi*. İstanbul. Beta.
- .(2005).*Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Jones, L.(2009).The importance of school culture for instructional leadership. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 4(4):9.
- Karaslan, A.(2016).Yükseköğretimde Öğretimsel Liderlik: Bölüm Başkanlarına Yönelik Nitel Bir Çalışma(*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E. vd.,(1996). Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. Gazi Üniversitesi *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2):245-257
- .(1998).*Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4

(4).443-445.

- Kılıç,E.D. vd.,(2017).Süreç Olarak Mentorluk. İ. Ü. *Çağdaş yönetim bilimleri dergisi*, 4(2):1-8.
- Kılıç Özkaynar,” Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, C.1.S.1:10-31.
- Krug, S. (1992). Instructional Leadership, a Constructivist Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28 (3): 430-443.
- Koçel, T.(2007).*İşletme Yöneticiliği*. 11. Basım. İstanbul: Arıkan.
- Koçak O. (2011).Okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliğine ilişkin metaforik algıları (*Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi*).Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köybaşı, F. vd.,(2017). Müdürlerin Okul Liderliği Davranışları: Öğretimsel Destek, İlişki ve Açıklık Düzeyleri”, *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24):781-808.
- Küçükali, R. (2010). Eğitim Yönetiminde Liderlik. Atatürk Üniversitesi *Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (45) :133-140.
- Küçük, Ş.(2019).Liderlik Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri(*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).Maltepe. Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- L. Fevre , J. Robinson .(2015). “The Interpersonal Challenges of Instructional Leadership: Principals’ Effectiveness in Conversations About Performance Issues”. *Educational Administration Quarterly*, 2015, 51(1): 58–95.
- Leigh,A.(2011).*Charisma*.Harlow,England:Pearson.
- Liden, C.R. vd., (2008).Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment *The Leadership Quarterly*, (19): 161-177.
- Marks,H., M.,Printy ve S.M.,(2003).Principal leadership and schoolperformance: Anintegration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*,39 (3):370-397.
- Marturano,A&Arsenault,P.(2008).Charisma. In A.Marturano and J.Gosling(Eds.).*Leadership: the key concepts*.Routledge:New York,:18-22.
- Marzano,R.J.,Waters,T.& McNulty, B.A. (2005). School leadership that works: from research to results. Alexandria, Virginia: Mid-continent Research for Education and Learning.
- Maxwell, John C.(2010).*Liderlik*. 10. Basım. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- McEwan,E.K. (2001). *Seven Steps To Effective Instructional Leadership*. California: Corwin Pres Inc.
- (2003). *Seven steps to effective instructional leadership*. Thousand Oaks California: Corwin Press.
- Middlewood, D. (2001). Leadership of the curriculum: setting the vision in managing the curriculum,(editors: Middlewood D. & Burton, N.). London: PaulChapman.

- Moorthy,D.,(1992).Maneger or Instructional Leaders or Both? Education Canada , Summer.
- Morrison, J., Placier, P., Levitch, A., Zhang, C., Lambert, M. ve Pearce, I. (2008). Parental thoughts about school climate in missouri. Human Development and Family Studies Educational Leadership and Policy Analysis Sociology University of Missouri, 18.
- Murangi, V.K. (1996). Instractional Supervision In Namibia: A Study of High School Teacher and Supervisor Receptions. Dissertation Abstracts Intr. 56(7): 2547-A.
- Murphy, J. (1998). What'sAheadForTomorrow'sPrincipals. Principal Magazine, September. 3
- Özdemir, S., Sezgin. F. (2000). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (3):266-282.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm. Yeni Değerler ve Oluşumlar*. Ankara: Pegem.
- .(2002).*Eğitimde Yeni Değerler*. 4. Baskı. Ankara Pegem Yayıncılık .
- Özgan, H. ve Baş, M. (2010). İngiltere'de Okul Müdürü Yetiştirme Programı (NPQH) Ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. I. Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, 9 Ekim 2010, Ankara.
- Page, D., & Wong, P. T. (2000).*A conceptual framework for measuring servant leadership*. S. Adjibolosoo (Ed.), The human factor in shaping the course of history and development. Boston: University Press of America.
- Patton, Q.M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage Publications.
- Polat, Ercan. İlkokul ve ilköğretim birinci kademe okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürünün öğretimsel liderlik rolüne ilişkin algı ve beklentileri (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Dokuz Eylül Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Poyraz, H. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Recepçolu & E.Özdemir, S. (2013).Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki, Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, (4):629-664.
- Rigby, J.(2014). Three Logics of Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50(4) :610–644.
- Rose, P., Beeby, J. & Parker, D. (1995). Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 21(6), 1123-1129. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1995.21061123.x>
- Rost,J.C.(1993).Leadership development in the new millenium. *The Journal of Leadership Studies*, :91-110.
- .(2008).Leadership defiiition.In A. Marturano and J. Gosling (Eds.).Leadership: the key concepts. Routledge: New York, :94-99.

- Russell, R.R.&Stone, A.G. (2002), A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.,(2001).*Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitapevi, ----- (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sağır, M.(2011).İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini ve Karşılaştıkları Sorunlar(*Yayınlanmamış Doktora Tezi*).Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41 (5): 4–13.
- Sergiovanni, J. T. and Robert J. S. (1991). *The Principalship A Reflective Practice Perspective*. (2nd ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Serinkan,C.,(2002). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe yöneticileri için Önemi. Maltepe Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Ekonomik, Toplumsal ve Siyasi Analiz Dergisi*, 1(2):73-89.
- Sezgül, İ.(2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Post-Modern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4 (7):239-251.
- Smith, W.F. & Andrews R.L. (1989). *Instructional leadership. How principals make a difference*. Washington: Edwards Brothers, Inc
- Snyder, N. (1999), *Vision, Values and Courage Leadership For Quality Management*, The Tree Press, USA.
- Sosik J.& Godshalk M. (2000), Leadership Styles, Mentoring Functions Received, And Job-Related Stress: A Conceptual Model And Preliminary Study”, *Journal Of Organizational Behavior*, 21: 365-390.
- Southworth,G.(2010).Instructional Leadership in schools:reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22(1): 73-91.
- Spillane, J. P. Vd., (2001). Investing school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3):23-28.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69 (2): 143-150.
- (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Starcevich, M. (1997), *All About Coaching and Team Building*, USA:CMOE.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. Practical assessment. *Research & Evaluation*, 7 (17): 1-8.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Şahin, Z.(2011). Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Şenay, T.(2017). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Öğretimsel Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki

- İlişki(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Şimşek,M.Ş.,Akgemci,T.,Çelik,A.,(2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şişman, M.(2002).*Eğitimde Mükemmellik arayışı. Etkili Okullar* 4. Basım. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- .(2002). *Öğretim Liderliği*. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- .(2012). *Öğretim Liderliği*. 6. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim Ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- .(2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği*. Y. Özden (ed.), Eğitim ve Okul Yöneticiliği. (ss. 99-146) İçinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TALİS Uluslararası öğrenme ve öğretme araştırması Türkiye ulusal raporu (2010).Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü Yayını.
- Tanrıoğen, A. (2000). Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden beledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7):67-73.
- Taş, A. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taymaz, H.(2009). *Okul Yönetimi*. 9. Basım Ankara: Pegem Akademi.
- Tengilimlioğlu, D.(2005).Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14):1-16.
- Tibeldo L.J. (1994). The Relationship of Leadership Style Behaviors of Principals to the Existence of Effective Schools. *Dissertation Abstracts International*, 55(12):13710-A.
- Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*, New York: Wiley.
- Topaloğlu, A. (2020) . Özel Okulda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Görüşleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, S. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Türkmen, N.(2012). Öğretmen Adaylarının Okul Yöneticiliğine Yönelik Tutumları (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ. Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24: 543-559.
- Oğuz, A.(2015). İlkokul müdürlerinin öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik davranışı ile öğretimsel liderlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi (Batman il örneği) (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi),Zirve Üniversitesi,

Gaziantep.

- Oktaý E. & Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: (10):403-428.
- Özdemir, S. & Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği, *KTMÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, (3): 266-282.
- Özgözgü, S.& Altunay, E. (2016). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 259-293.
- Özmen, F. & Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri, hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. Gaziosmanpaşa Üniversitesi *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, (2): 102-120.
- Öztürk, N. (2005). Bulgaristan ve Türkiye'deki okul yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik davranışları, Sofya ve İstanbul illeri örneği (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vinod, S.& Sudhakar, B. (2011). Servant Leadership: A Unique Art of Leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11):456-467.
- Wildy, H. & C. Dimmock (1993). Instructional leadership in primary and secondary schools in western Australia. *Journal of Educational Administration*, 31(2):43-62.
- W. Huang, (2020). The Effect Of Principal Leadership On Student Achievement: A Multivariate Meta-Analysis. *Yayımlanmamış doktora tezi*. Western Michigan Üniversitesi. ABD.
- Whitaker, K.S (1991). Testing our values: Statements of belief that underline leadership development. Paper presented at the Annual Meeting of the University Council for educational Administration (MD, October), 14, Baltimore, ED 339107
- Whitaker, B. (1997). Instructional Leadership and Principal Visibility. *Akademik Search Premier. Clearing House*. Vol .70. Issue 3, p 155, 2 p.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü: Etik Liderlik. *Denetimi*, 1 (5): 9-16.
- Yaman, E. vd., (2015). Öğretmen Algılarına Göre Ortaokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişi. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1):39-54.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çalışanlarda Liderlik". E.Ü. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2):109-119.
- Yaldır, M. (1998). Yönetici, Eğitici ve Eğitilenlerin Eğitim içindeki fonksiyonlarının Belirlenmesi. *Eğitim Dizgesi Dergisi*, (17).
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. Baskı). Ankara:

Seçkin Yayıncılık.

----- (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 5. Baskı Ankara:

Yıldırım, G. & Kadioğlu, S. (2007). Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları. *C.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi*, 29(2):7-12.

Yılmaz, E., Kurşun A. T. (2015). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Akademik İyimserlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 35-48.

Yiğit, R.(2002). "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", Cumhuriyet Üniversitesi *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1):16-21.

Yukl, G.(2010). *Leadership in organization*. (7th Edition). New Jersey. Pearson.



EKLER

EK 1:



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-25681802
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Aysel Yeşim
OĞUZER)

28/05/2021

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin 20.05.2021 tarihli ve 25306720 gelen evrak sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 26.05.2021 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurum
Müdürlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları (İstanbul Avrupa Yakası
Örneği)
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul Avrupa Yakası
Araştırma Kişiler : Anadolu Lisesi Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2020 - 2021 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
28/05/2021
Levent KILIÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (15 Sayfa)
- 2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys>
Telefon : 0212 384 36 32 Bilgi için : Yavuz KILIÇ
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Şef
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorgu.meb.gov.tr> adresinden 9606-931d-34df-bf8a-2051 koda ile teyit edilebilir.

1. Anadolu liselerinde görev yapan kurum müdürlerinin örgütsel liderlik rolleri nasıldır?
2. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel liderlik rolleri nasıldır?
3. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okul müdürlerine yönelik öğretimsel liderlik algıları nasıldır?
4. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik rolleri ve okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik rolleri ve okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel liderlikle akademik başarı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik rolleri ve kademlcri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik rolleri ve cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
9. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik rolleri ve eğitimleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmayı Avrupa Yakasında yapacak oluşumuzun ana nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bu yaka İstanbul'un en eski anadolu liselerine ev sahipliği yapmasıdır

4. Tez Konusunun Önemi ve Özgün Değeri

Çalışmamıza özgün değer katan en önemli husus, bu çalışmanın, İstanbul'un Avrupa yakasında yer alan Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin kurum müdürlerine yönelik algıları üzerinden yapılmasıdır. Öğretimsel liderlik konusunda yapılan tezlerin genelinde bakıldığında çalışmaların çoğunun ilkökul ve ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri üzerinde çalışılmıştır. (Acar, 2002; Bayraktar, 2003; İnceker, 2005; Tekeli, 2005; Aksoy, 2006; Erdiñç 2007.) Bu çalışmada anadolu liselerini baz alarak alanı daraltıp burada görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerine yönelik öğretimsel liderlik algılarının düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, **Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurum Müdürüne Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları (Avrupa İli Örneği)** adıyla, Aysel Yeşim OĞUZER tarafından 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılı 15 Mayıs 2020 – 1 Eylül 2021 arasında tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi Kamu okullarının finansman kaynaklarını, bu okullarda yaşanan finansman problemlerini ve bu problemlerin eğitim öğretime yansımalarını okul yöneticilerinin görüş ve tecrübeleri ile değerlendirme

Araştırmanın Nedeni: Bilimsel araştırma Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler):

Araştırma Uygulaması: Anket Görüşme
 Gözlem O.....

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz.Saygılarımızla,

Araştırmacı : Aysel Yeşim OĞUZER

İletişim Bilgileri :

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

.../.../.....

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :

**ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
ÇALIŞTIKLARI KURUM MÜDÜRLERİNE YÖNELİK ÖĞRETİMSEL LİDERLİK
ALGILARI (İSTANBUL AVRUPA YAKASI ÖRNEĞİ)**

Tezin Araştırma Soruları

1) "Eğitim-öğretimin geliştirilmesi alanında etkin olup öğrenciler, öğretmenler, öğretim programları ve öğretme -öğrenme süreçleri ile ilgilenen bir liderlik tipine öğretimsel liderlik tipi denir." Öğretimsel liderlik size neler çağırıyor?

2) "Okul iklimi, okuldan okula değişim gösteren, okul içi ve dışındaki tüm paydaşların (öğretmen, öğrenci, okul personeli ve veli) sosyal bağlarını ve ilişkilerini, okuldaki eğitsel ve yönetsel süreçlere katılımlarını, fiziksel ve duygusal güvenliklerini, organizasyon yapılarının toplam kalitesini ve karakterini yansıtan, bu mekanizmaların nasıl işlediğini ortaya koyan bir göstergeler bütünüdür." Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkisi neler olabilir?

3) Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özellikleri neler olabilir?

4) Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliğinin öğrenci başarısı üzerinde etkili nasıldır?

5) Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?

6) Çalıştığınız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada karşılaştığı sorunlar neler olabilir?

7) Öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik uygulamaları nelerdir?

8) Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz öğretim sürecini denetlemek ve değerlendirmek için neler yapar?

9) Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlere göre çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik özelliklerini gösterebilmesi için eğitim politikası nasıl olmalıdır?

10) Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme konusunda ne gibi çalışmalar yapmalıdır?

11) "Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz, öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla neler yapar?"

12) Öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri nasıl olmalıdır?



EK 5:

VERİ TOPLAMA ARACI

ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIKLARI KURUM MÜDÜRLERİNE YÖNELİK ÖĞRETİMSEL LİDERLİK ALGILARI (İstanbul Avrupa Yakası Örneği)

Sayın Meslektaşlarım,

Bu araştırmanın amacı, "Anadolu Liselerinde Görev yapan Öğretmenlerin çalıştıkları Kurum Müdürlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algılarını" belirlemeye yöneliktir. Bu çalışmanın kapsamında siz meslektaşlarımda değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırma için toplanacak veriler sadece İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü, Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek lisans programında yürütülmekte olan tez çalışmam için kullanılacaktır.

Araştırma sorularıma vereceğiniz cevapların samimiyeti ve doğruluğu araştırmamın amacı niteliği ve ölçme sorularının başarısı yönünden oldukça önemlidir.

Değerli vaktinizi ayırarak araştırmama yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

AYSEL YEŞİM OĞUZER

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek lisans öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Adınız soyadınız?

Cinsiyetiniz?

Medeni durumunuz ?

Yaşınız?

Öğrenim Durumunuz ?

Branşınız?

Meslekteki kıdeminiz?

Şuan Çalıştığınız İlçe?

Anadolu Lisesinde Görev Yaptığınız Yıl Aralığı?

Anadolu Lisesinde Görev Yaptığınız Süre ?

EK 6:

SORU 1 "Eğitim-öğretimin geliştirilmesi alanında etkin olup öğrenciler, öğretmenler, öğretim programları ve öğretme -öğrenme süreçleri ile ilgilenen bir liderlik tipine öğretimsel liderlik tipi denir." Öğretimsel liderlik size neler çağırıyor?

SORU 2"Okul iklimi, okuldan okula değişim gösteren, okul içi ve dışındaki tüm paydaşların (öğretmen, öğrenci, okul personeli ve veli) sosyal bağlarını ve ilişkilerini, okuldaki eğitsel ve yönetsel süreçlere katılımlarını, fiziksel ve duygusal güvenliklerini, organizasyon yapılarının toplam kalitesini ve karakterini yansıtan, bu mekanizmaların nasıl işlediğini ortaya koyan bir göstergeler bütünüdür." Öğretimsel liderliği benimsemiş bir okul müdürünün okul iklimi üzerinde etkisi neler olabilir?

SORU 3 Çalıştığımız kurumlardaki okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özellikleri neler olabilir?

SORU 4 Çalıştığımız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliğinin öğrenci başarısı üzerinde etkili nasıldır?

SORU 5 Çalıştığımız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada öğretmenlerin beklentileri nelerdir?

SORU 6 Çalıştığımız kurumlardaki okul müdürlerinin okullarında öğretimsel liderliği uygulamada karşılağığı sorunlar neler olabilir?

SORU 7 Öğretimsel liderliği benimsemiş okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik uygulamaları nelerdir?

SORU 8 Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz öğretim sürecini denetlemek ve değerlendirmek için neler yapar?

SORU 9 Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlere göre çalıştıkları müdürlerin öğretimsel liderlik özelliklerini gösterebilmesi için eğitim politikası nasıl olmalıdır?

SORU 10 Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz Okulun vizyonunu ve misyonunu ifade etme konusunda ne gibi çalışmalar yapmalıdır?

SORU 11 Öğretmenlerin algılarına göre çalıştıkları kurum Müdürleriniz, öğretim programının uygulanmasında öğretmene gerekli ortam ve imkânı sağlamak amacıyla neler yapar?


SORU 12 Öğretmenlerin algılarına göre Okul müdürlerinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde öğretmenlerle olan ilişkileri nasıl olmalıdır?

" ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIKLARI KURUM MÜDÜRLERİNE YÖNELİK ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK ALGILARI "

başlıklı araştırmada yer alan araştırmacılar olarak;

1. Başvuruda belirtilen araştırma başlığının ve kurula sunulan bilgi ve belgelerin doğru olduğunu,
2. Araştırma süresince ulusal ve uluslararası mevzuatlara uyacağımı/zı ve gereklerini yerine getireceğimi/zi,
3. Başkalarına ait ölçek, anket, fotoğrafların kullanımı için sahiplerinden izin alacağımı/zı ve ölçme aracı kaynağını eksiksiz referans (kaynakça) vererek göstereceğimi/zi,
4. Araştırmayı bir kurumda yapacak olmam/ız halinde kurum izni aldıktan sonra araştırmaya başlayacağımı/zı,
5. Araştırma örneklemini teşkil eden kişilerin 18 yaş altında olması halinde veli izni, kısıtlı olması halinde ise vasi izni alındıktan sonra araştırmaya başlayacağımı/zı,
6. Araştırmayı MEB kurumlarına bağlı öğrenci, öğretmen ve yöneticilerle yapacak olmam/ız halinde Millî Eğitim Bakanlığının 2020/02 Sayılı Araştırma Uygulama İzinleri hakkında yayınladığı Genelge'ye uygun olarak yapacağımı/zı,
7. Araştırma konusunun Covid-19 Salgınıyla ilgili olması halinde Etik Kurul başvurusundan önce Sağlık Bakanlığından Araştırma Onayı alacağımı/zı yaptığımı/ız başvuru ve aldığımı/ız onayı Etik Kurul'a ibraz edeceğimi/zi,
8. Bilimsel bir araştırma için veri toplamayı amaçladığımı/ız çalışma sonuçlarını sadece bilimsel amaçlarla kullanacağımı/zı ve çalışmanın sonuçlarını katılımcıların aleyhine olacak şekilde kullanmayacağımı/zı,
9. Araştırmada kişisel veri toplanacağından 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili mevzuat uyarınca kişisel verileri korumak amacıyla gerekli tüm tedbirleri alacağımı/zı ve gerekli her türlü yükümlülükleri özenle yerine getireceğimi/zi,
10. Araştırmaya katılanların katılım sırasında herhangi bir nedenle rahatsızlık hissetmeleri durumunda istedikleri zaman katılımlarını sona erdirebilecekleri hususunun Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu'nda yer alacağını,
11. Kullanılacak fikir ve sanat eserleri için telif hakları ile ilgili yasal düzenlemelere uyacağımı/zı,
12. "Katılımcılar için Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu" doldururken, gönüllüleri sözlü olarak da bilgilendireceğimi/zi "Katılımcılar için Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu'nda belirtilenler dışında gönüllülerden herhangi bir talebinizin olmayacağını,
13. Gönüllülerden elde edilen bilgileri araştırmada belirtilen amaçlar dışında kullanmayacağımı/zı,
14. "Katılımcılar için Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu'nda katılımcıların araştırmaya katılma ve çıkma koşullarının açık ve net olarak belirtildiğini,
15. Çalışmanın Etik Kurul onayı alındıktan sonra çalışma tasarımı, kapsam ve içeriğinde Etik Kurul'dan onay almadan değişiklik yapmayacağımı/zı,
16. Değişiklik zorunlu olduğunda yapılan tüm değişiklikleri (yöntem, evren ve örneklem, başlık, ölçme araçları, anket, araştırmacılar vb.) uygulamadan önce İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'na bildireceğimi/zi ve onay alacağımı/zı
17. Araştırmanın uygulanması ile ilgili tüm hukuki ve cezai sorumluluğun tarafıma/tarafınıza ait olduğunu,

beyan ve taahhüt ederim / ederiz. Tarih: 11/05/2021... (Tüm araştırmacılar tarafından imzalanacaktır)

Unvan, Adı ve Soyadı	İmza
Doktor Öğretim Üyesi Pınar MERT	
Yüksek Lisans Öğrencisi Aysel Yeşim OGUZER	

ÖZGEÇMİŞ

AYSEL YEŞİM OĞUZER

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Bölümü, 2021, İstanbul

Lisans: Uludağ Üniversitesi Türk Dili Edebiyatı Bölümü, 2012, Bursa

B. MESLEKİ DENEYİM

2013-2014 Fatih Yavuzselim Ortaokulu Türkçe öğretimi

2014-2015 Temel Lise ve bilgi evlerinde Türk Dili Edebiyatı öğretmeni

2016 -2017 Gaziantep Mennan Usta MTL Türk Dili Edebiyatı öğretmeni

2017-2018 İstanbul Fahrettin Özüdoğru ÇPL Türk dili Edebiyatı öğretmeni-görevlendirme müdür yardımcısı

2019 - Fatih Gelenbevi Anadolu Lisesi kadrolu müdür yardımcısı (devam ediyor)

C. PROJELERİ

Harezmi Eğitim Modeli

*İstanbul'u Okuyorum projesi

*Veli Akademi

*Umudum Öğretmenim

*Edebiyat Sokağı

D. YAYINLARI

Öğrenci Seviyelerine Göre Kitap Okuma Alışkanlığının Akademik Başarı Üzerindeki Etkisi " başlıklı Makale (2019-2020 İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde bildiri olarak sunulmuştur.)

Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Kariyer Engelleri" başlıklı Makale (2019-2021 İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde bildiri olarak sunulmuştur.)