



Received / Makale Geliş Tarihi 06.10.2023
Published / Yayınlanma Tarihi 26.12.2023
Volume / Issue (Cilt/Sayı) 7 (37)
ss / pp 1829-1842

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.10431670
Mail: editor@pejoss.com

Kemal Alp

<https://orcid.org/0009-0009-5402-0748>
Meb, Diyarbakır, TÜRKİYE

Sami Daniş

<https://orcid.org/0009-0000-4056-0641>
Meb, Diyarbakır, TÜRKİYE

Yusuf Burç

<https://orcid.org/0009-0002-4274-6305>
Meb, Mersin, TÜRKİYE

Fahri Akdoğan

<https://orcid.org/0009-0001-3802-4185>
Meb, Mersin, TÜRKİYE

Ferhat Aslan

<https://orcid.org/0009-0007-2946-9557>
Meb, Diyarbakır, TÜRKİYE

Bayram Evruk

<https://orcid.org/0009-0001-5008-0059>
Meb, Diyarbakır, TÜRKİYE

Enver Kaya

<https://orcid.org/0009-0003-2399-4773>
Meb, Diyarbakır, TÜRKİYE

Zülküf Aktay

<https://orcid.org/0009-0007-4137-2088>
Meb, Diyarbakır, TÜRKİYE

Öğretimsel Liderlik, Okulda Öğretimsel Liderliğin Yeri ve Önemi

Instructional Leadership, The Place and Importance of Instructional Leadership in School

ÖZET

Eğitim ve Liderlik birbirini tamamlamaları gereken iki kavramdır. Okullarda yöneticilik yapan insanların yönetimsel görevlerinin yanında gösterecekleri liderlik davranışlarıyla, okullarını hem öğrenmede hem teknolojiye hem de iletişimde bir adım daha ileri taşıyacaklardır. Birbirinden farklı stilleri bulunan liderlik çeşitlerinden öğretimsel liderlik bu çalışmada ele alınmıştır. Araştırmanın amacı; Öğretimsel liderliğin özellikleri, amaçları ve okul müdürlerinin öğretimsel liderliğe dair gösterecekleri davranışların; okul, öğretmen, öğrenci, personel, veli ve çevre üzerine olan etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Betimsel analiz yöntemi kullanılarak, bilimsel makaleler ve yüksek lisans tezleri incelenmiştir. Veriler analiz edildikten sonra, elde edilen veriler bulgular bölümüne yazılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; Öğretimsel liderlik davranışı gösteren okul müdürlerinin, okullarında; akademik olarak başarılı, işbirliği içinde çalışan öğretmen ve öğrenciler, çevreyle bütünleşmiş bir okul yapısı, herkesin keyif aldığı bir okul iklimi ve kültürü, iyi kurulmuş bir iletişim ağı ve ortak karar alma süreçlerinin yaşandığı görülmüştür.

Okul müdürlerinin yapmaları gereken işlerin başında yönetimsel işlerin dışında kalan zamanlarını, öğretimsel lider olarak sınıflarda, öğrenme ortamlarında girmek ve yapılan tüm etkinliklere aktif olarak katılmaktır. Bürokratik işlerden olabildiğince başını kaldırarak, okulun tüm paydaşlarıyla bir bütün olan, okul müdürlerinin daha başarılı, okullarının daha etkin olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Öğretimsel Liderlik, Okullar ve Okul Müdürleri

ABSTRACT

Education and Leadership are two concepts that should complement each other. With the leadership behavior of school administrators in addition to their managerial duties, they will take their schools one step further in both learning, technology and communication. Instructional leadership, one of the leadership types with different styles, was discussed in this research. Purpose of the research; Characteristics and purposes of instructional leadership and the behaviors of school principals regarding instructional leadership; It has been tried to reveal its effects on schools, teachers, students, staff, parents and the environment. Using the descriptive analysis method, scientific articles and master's theses were examined. After the data was analyzed, the obtained data was written in the findings section. According to the findings; School principals who display instructional leadership behavior in their schools; It has been observed that academically successful teachers and students work collaboratively, a school structure integrated with the environment, a school climate and culture that everyone enjoys, a well-established communication network and joint decision-making processes.

The first thing that school principals should do is to spend their time outside of administrative work in classrooms and learning environments as instructional leaders and to actively participate in all activities. It is thought that school principals who are as a whole with all stakeholders of the school, by removing their heads from bureaucratic work as much as possible, will be more successful and their schools will be more effective.

Keywords: Leader, Instructional Leadership, Schools and School Principals

1. GİRİŞ

İnsanlar doğaları gereği sosyal bir varlıktır. Sosyal yönleri gereği de insanlarla birlikte toplum içinde hayatlarını sürdürmek zorundadır. İçinde yaşadığımız hayat sürekli hareket halindedir ve değişen dönüşen bir yapıya sahiptir. İnsanlarında bu değişim içinde ayakta durabilmesi ve ayak uydurabilmesi için kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bu değişimlerden haberdar olmak, topluma ayak uydurmak için dönüşüm içinde bulunmanın önemli unsurlarından biri de eğitim ve eğitim sistemleridir. Ülkelerin sahip oldukları eğitim sistemleri kendilerine ait kültürleri sonraki nesillere aktarma da en iyi yoldur. Vatana, miiletine saygılı, kültürlerini doğru öğrenmiş, ülkenin istihdam politikalarına uygun bireyler yetiştiren okulların, bu değişim ve dönüşüm içinde kendilerini yeniden yapılandırmaları ve çağın gereksinimleri karşılama konusunda değişimleri şarttır. Okullarda yetişen nesillere verilecek kaliteli eğitim sayesinde ülkeler varlıklarını sürdürebileceklerdir. Akademik, sosyal ve kültürel anlamda iyi yetişmiş bireylerin eğitim gördükleri okullarda görevini iyi yapan, planlama becerisi yüksek, kendini geliştirmiş ve yetiştirmiş yöneticilere gereksinim vardır. Okuldaki yöneticilikten hareketle yöneticilerinin görevini, "okulun sahip olduğu olanakları en etkili ve verimli kullanmak, eğitimin hedefler doğrultusunda yönetilmesi olarak ifade etmek mümkündür (Töremen, 2000, s. 18). Okul yöneticiliklerinin yanında bir de okulda lider olma kavramı ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin, eğitime dair kanun, yönetmelik, yönerge ve genelgeler gibi mevzuata dair belgelerle okulu yönetirken; okulun sahip olması gereken kültür, iklim gibi konularda okul ortamlarını dizayn etmesi, okul çalışanları ile okulun diğer paydaşlarına rehberlik etmesi adına liderlik özelliklerine de sahip olmaları beklenir. Teknolojinin hızla ilerlediği, eğitim sistemlerinin sürekli geliştiği günümüzde okul yöneticilerinin de lider olarak bu değişim ve dönüşümlere ayak uydurmaları, yönettikleri kurumları çağın gereklerine göre dönüştürmeleri gerekir. Ancak her ülkenin sahip olduğu kültür, sosyo ekonomik durum ve teknolojik gelişimlere göre liderlik tarzları birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Kurumlarını etkin ve verimli bir şekilde yöneten liderlerin; katılımcı, otoriter, paylaşımcı, değişim ve dönüşümden yana, hizmetkâr, karizmatik, paternalist, öğretimsel ve toplumun beklenetilerine cevap verecek nitelikleri bünyesinde bulundurması gerekir. Bundan dolayı da okuldaki yöneticilerinden etkili bir yöneticilik anlayışının yanında, öğretimsel lider özelliklerine de sahip olmaları beklenilmektedir. Liderlik ile ilgili çok sayıda tanım olmasına karşılık, araştırmacılar tek bir tarz liderlik tanımında buluşmamışlardır. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar ve yapılan tanımlardan hareketle; yaşanan döneme, zamana, duruma, şartlara, kültürlere ve gelişmişlik düzeylerine göre liderlik tanımları ve tarzları değişiklik göstermektedir. Günümüzde okullarda çalışan yöneticilerin sıklıkla kullandıkları ve sahip oldukları liderlik tarzı, öğretimsel liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretimsel liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, okula dair belirledikleri hedefleri gerçekleştirme, paydaşlara uygun bir okul iklimi oluşturma, iletişimden olabildiğince çok yararlanma, tüm paydaşları etkinliklere ortak etme, öğretmenlerin gelişimleri için her türlü imkanı ve desteği sunma, okullun fiziksel koşullarını çağın gerekleriyle donatma, uygun bir misyon ve vizyon belgesi oluşturma ve amaçlara ulaşmak için uygun yöntem ve teknikleri kullanma becerilerine sahiptirler. Bu özelliklere sahip liderler, okuldaki çalışanların iş doyumunu sağlarken, öğrencilerin akademik, sosyal ve kültürel gelişimlerine de katkı sunmaktadırlar. Bu davranışların oluştuğu örgüt kültüründe öğretim lideri olan yöneticiler öğrenci başarısını sürekli izleyerek okul başarısına katkıda bulunabildikleri gibi öğretmenlerin iş doyumunu yükselterek de okul başarısına katkıda bulunabilirler. Bu araştırmanın amacı, okullardaki yöneticilerin hangi liderlik tarzlarından yararlanmaları gerektiği, öğretimsel liderliğin; öğretmen, personel, öğrenci ve veli üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarının tespit edilmesi ile bu liderlik tarzının akademik başarı üzerine etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

1.1. Lider Ve Liderlik Kavramı

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlara göre liderlik; insanları ve toplumları kendi belirlediği hedefler doğrultusunda yönlendirme, onları etkileme ve peşinden sürekleme olarak genel bir tanıma sahiptir. Bunun yanı sıra liderliğe dair birçok tanım daha yapılmıştır. Bunlardan bazıları; toplumları ve insanları yöneten, yönlendiren, koyduğu hedeflere doğru yürüten, emir ve talimatlarına uygun olarak itaat ettiren, onları aydınlatan, yol gösteren ve onlarla yürüten kişiyi (Bakan, 2008), insanları, misyon ve vizyonuna inandıran ve onun için çaba sarf etmesini sağlayan kişiyi Cook ve arkadaşları (1997), liderliği; onu takip edenlerle, mevcut ortam şartları arasındaki ağlardan oluşan karmaşık bir süreç olduğu (Acuner ve Yılmaz, 2000), takipçileri harekete geçirmek, kendi belirlediği amaçlarına ulaştırmak için kullanması gereken yetenek ve bilginin bütünü (Eren, 1998) gibi tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda sayılan liderlik tanımlarına bir bütün olarak bakıldığında; bir insanın bir grubun, bir kurumun, bir toplumun veya bir ülkenin belirlenmiş ortak amaçlarınınintrafında toplamak, onları etkilemek, yönlendirme ve hedeflere doğru sürüklerken dönüştürmek süreçleri olarak tanımlamak mümkündür.

Kantos'a (2011) göre bir lider de bulunması gereken özellikler şunlardır:

- ✓ Kurumların zayıf yönlerini bulmak, bu zayıf yönleri üyelere göstermek, zayıf yönleri güçlendirecek ve geliştirecek uygun davranışları sergilemek.
- ✓ Güçlü bir sezgiye sahip olmak ve gelecek hakkında iyi bir ön sezisi olmak.
- ✓ Bireysel menfaatlardan çok örgütün menfaatlerinin daha önde olduğunu üyelere hissettirebilmek.
- ✓ Sahip olduğu liderlik özelliklerinin farkında olmak ve bunu üyelere karşı kullanabilmek.

1.2. Öğretimsel Liderlik

1970 ve sonrası özellikle ABD'de eğitim sistemi içinde bulunan okullar birçok beklentiye karşılamayaz durumu gelmesiyle eğitimde liderliğin önemini vurgulanmaya başlandı. Bununla birlikte okul yöneticilerinin mevcut durumlarıyla artık etkinliklerini yitirdikleri ve değişimlerine dair eleştiriler gelmeye başladı (Kış, 2013: 10). Bu eleştirelle birlikte okul yöneticilerine yeni roller biçilmeye başlanmıştır. Eğitim sistemlerinde artan rekabet bağı olarak okulların etkinliğini arttırarak, eğitimde mükemmeliyete kavuşma arzusu ile okul yöneticilerinin liderlik rollerine vurgu ön plana çıkmıştır (Ergen, 2009: 17). Okulların teknolojik gelişmelere bağı olarak, değişim ve dönüşümlere ayak uydurmaları, belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için okul yöneticilerinin varolan görevleri yanında liderlik rollerine de sahip olmaları gerektiği yönünde eşleştiriler seslendirilmiştir. Özellikle okul müdürlerinin mevcut sistemi sürdürmelerinin yetmeyeceği, bununla birlikte öğretmenleri, öğrencileri ve veliler de peşinden sürükleyerek akademik başarıyı arttırıcı rolüne vur yapılmaya başlanmıştır (Glanz, 2006: 1).

Bir okulda öğretim üç unsurun etrafında toplanmıştır. Bunlar; öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Öğretimde etkililiğin sağlanması bu üç gücün etkileşimiyle mümkündür. Okulda bu etkileşimi sağlayacak ana unsur ise, okul müdürüdür. Çünkü okul müdürü sahip olduğu konum itibari ile okullarda başarının sağlanmasında ve toplumda etkin olmasında en önemli faktörlerin başında gelir. Okullarda yöneticilerin, yönetim şekilleri ile yöneticilerin sahip oldukları yönetsel özellikler eğitim öğretimi etkileyen önemli değişkenlerdir. Öğretimsel liderlerin sahip olduğu özellikler, okullardaki eğitim sistemlerinin işletilmesinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Bundan dolayı, öğretimsel liderin sahip olması gereken başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 1998: 57):

- Okulda vizyon oluşturma ve bunu davranışlara dönüştürme
- Tüm çalışanları destekleyici bir eğitim öğretim ortamı sunma
- Okuldaki yapılan tüm işlerden bilgi sahibi olma
- Sahip olduğu bilgi becceri ile insanları harekete geçirme

Öğretimsel lider olarak okul müdürleri; eğitim öğretim ortamının geliştirilmesi, okul ile çevresi arasında etkili iletişimi sağlayarak, çevresel faktörleri eğitime hizmet edecek duruma getirmesi, herkesin yararlanabileceği olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı hazırlaması, akademik başarının ön plana çıkarılmasına öncülük etmesi, öğretim programlarının aynı bütünlük içinde işlenmesine olanak sunması ve öğrenmeye ket vuran engelleri bularak, bunları ortadan kaldıracak çözüm yollarını üretmesi gerekir (Özden, 2002: 146).

Öğretimsel lider olarak, okul müdürlerinin asıl görevi; öğretimi geliştirici çalışmaların içinde olmasıdır. Okul müdürleri; okulun tüm paydaşları ile işbirliği yaparak, öğretim ortamlarını iyileştirmeli, tüm işlere aktif olarak katılmalı, okulda bir öğretmen gibi davranmalı, sınıfları ziyaret ederek öğretimi desteklemeli, rehberlik ve denetim görevlerinin sık sık yerine getirmelidir. Bunları yaparken de öğrenciler ve veliler ile etkileşim içinde bulunarak, çıktılar üzerinde etkisini belli etmelidir (Şişman, 2004: 35).

Bir öğretim liderinden beklenen öğrencilerin akademik başarısını geliştirmeye ve arttırmaya çalışmaktır. Tüm öğrencilerin kendi öğrenme sorumluluklarının bilincinde olup, bunu üstlenmelerini sağlamalı, öğretmenlerin öğretim programlarını uygulamaları noktasında desteklemeli, öğretimin zamanın yapılmasına olanak sunmalıdır. Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek adına öğrenci ve öğretmenleri güdüleyerek motivasyonlarını en üst seviyeye çıkarmalıdır. Bunu yapabilmek içinde okulda bürokratik işlerin yapılmasından sonar ki kalan tüm zamanını eğitim öğretime ayırarak, varsa problemlerin üstesinden gelecek çözüm yollarını geliştirmelidir.

Okuldaki paydaşlarla birlikte okulun vizyon ve misyonunu tanımlamak, eğitim programı ile öğretimi planlamak, okuldaki öğrenme ortamları için olumlu bir okul kültür ve iklimi oluşturmak, eğitim öğretiminin etkili ve düzenli bir şekilde işleyişinin sağlanmasıdır öğretimsel liderlik (Aksoy ve Işık, 2008).

1.3. Liderlik ve Yönetim Arasındaki İlişki

Liderlik ve yönetim kavramları her ne kadar birbirine yakın kavramlar olarak görünse de aslında anlam olarak birbirinden farklılıklar göstermektedirler.

Klasik yönetim kuramı anlayışında yönetim, kurumun olanaklarının belirlenmiş hedefler doğrultusunda kullanılması ve amaca ulaşılmasıdır. Modern yaklaşımlarda ise yönetim; Örgütün sadece sahip olduğu kaynaklar değil aynı zamanda örgütteki paydaşların anlam dünyasında işin içine katılmasıdır (Şişman, 2004: 17). Liderlik ve yönetim benzer ve farklılıklarıyla birlikte, birbirini tamamlayan düşünce ve eylemlerin bir bütünü olarak ifade edilebilir. Örgütün belirlenen hedefler doğrultusunda amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için bu iki kavramın aynı anda uygulanması gerekir.

Erçetin' e (2000: 28) göre liderlik ile yönetim arasındaki farkları taboludaki gibidir:

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve onların aktif davranışlarını benimserler, İnsanların sahip oldukları düşüncelerini değiştirirler, Örgütte kendien göre değerler yaratarak, kendi istek ve amaçlarını oluştururlar, İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler, Örgütte risk alarak fırsatları değerlendirmeyi, heyecan ve coşku yaratmayı, ödüllerle çalışanların morallerini yüksek tutmayı hedeflerler, Yöneticilerin hareket alanlarını genişleterek, yeni perspektifler geliştirebilirler, Her konuda karşısındakiyle empati kurarak onlara anlama çalışır, duygu ve düşünceleriyle ilgilenirler,	Kişisel olanları değil yönetsel olan hedefleri yerine getirme eğilimi gösterirler, İşlerine sadece bitirmek odaklı bakarlar ve bunun için çaba sarfederler, İşlerin rayında yürümesi için çalışanlarla pazarlık yapma, ödül veya ceza verme ya da anlaşma yoluna giderler,
Meydana gelen her olayın kişilerde yarattığı etkiyi anlamaya çalışırlar, İhtiyaç halinde kendi fikirlerini tek başlarına uzun süre savunabilir, tek başlarına bu eylemleri yerine getirebilirler,	Çok nadir şekilde rizk alırlar ve var olanı koruma eğilimi gösterirler, Emrinde çalışan inşalarla olabildiğince dolaylı yollardan iletişim kurarlar ve emirlerine uymaya zorlarlar, Gerçekleşen olayları durumlarına göre anlamaya ve ona göre hareket etmeye çalışırlar.
İzleyenlere doğrudan, sonuç alan ve etkileyicimesajlar gönderirler Genellikle buldukları ortamlarda kendilerini farklı görürler, içinde buldukları kurumdan ya da örgütten bağımsız hareket edebilirler, Duygu dünyaları diğer insanlara nazaran oldukça zengindir, her duyguyu uç noktada yaşamayı severler.	

Liderler, merkeze insanı alır, insanlarla olan ilişkiler ve iletişim ön plandadır. Lider, yöneticiden farklı olarak kendi koyduğu hedefler doğrultusunda insanları etkilemeyi, amaçların gerçekleştirilmesi için onları motive ederek güdülemeyi ve onların ihtiyaçlarını da göz ardı etmemeyi bilen kişidir.

1.4. Öğretimsel Liderliğin Amaçları

Öğretimsel liderlikte önemli olan husus, eğitim öğretim ortamlarının geliştirilmesidir. Temel amaç; okul ile çevresinin eğitim öğretime yönelik olarak düzenlenmesi ve üretken bir çevre ortamının hazırlanmasıdır. Öğretimsel liderlik bu yönüyle klasikleşmiş liderlik anlayışlarını değiştirerek, okul ortamını öğrenciler ve öğretmenler için daha nitelikli ve kaliteli hale getirerek, tüm paydaşları güçlü ortak değerler etrafında birleştirmeyi hedefler.

Öğretimsel liderlikte liderin yapması gereken en önemli unsur, okulun öğrenci için kaliteli bir öğretim ortamı olmasını sağlamaktır. Bu nedenle öğretimsel liderlikte asıl amaç; liderin okulun eğitim öğretim sürecine liderlik yapmasıdır. Bu nedenle de öğretimsel liderler, öğrenme ortamlarında bilginin üretilmesi, bu bilginin paylaşılması, bilgiyi derinleştirecek araştırmaların yapılması ve bu bilgilerden en üst düzeyde faydalanmayı sağlayacak yöntem ve tekniklerin kazandırılması konusunda rehberlik etmeleri gerekir. Bu özelliklere sahip okullarda; öğrenciler, soran, soruşturan, merak eden ve sorgulayan öğrenciler yetişecektir (Akyüz, 2002, s. 116). Okullarda öğrenme ortamlarından, öğrencilerin fayda sağlaması üç gücün (öğrenciler, öğretmenler ve toplum) belirlenmiş olan program ve müfredat doğrultusunda birbirleri ile etkili bir iletişim ve etkileşim içinde olmalarına bağlıdır. Öğretimsel lider de, lider bu üç gücü okulun hedef ve amaçları doğrultusunda koordine etmelidir (Aksoy ve Işık, 2008, s. 236).

1.5. Öğretimsel Liderlik Özellikleri

Öğretim liderlik “eğitim öğretim açısından etkili olan okulların yöneticilerinin yönetim stilleri” olarak ifade edilmektedir (Balcı, 2007). Süregelen bir söz vardır: “Okullar, müdürleri kadar okuldur.” Bu sözden de anlaşılacağı üzere okulların eğitim öğretim açısından kalitesi, okul müdürlerinin kaliteleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle okul müdürlerinden beklenen; esnek bir müfredatla yapılan eğitim ortamlarını tasarımılamak, demokratik ve çağdaş bir yönetim anlayışını benimsemek, değişen ve dönüşen eğitim sistemlerine ayak uydurabilmek, değişimin öncüsü olmak, geliştireceği misyon ve vizyonla okulları öğrenciler için daha rahat ve öğretimsel hale getirmek ve geleceği görerek büyük düşündürmektir (Arın, 2006, s. 17). Öğretimsel liderleri diğer liderlerden farklı kılan birçok özelliğin yanında; kararlı, sakin, özgüvenli, ikna edici kabiliyet, engelleri aşma azmi, yüksek hedefler peşinden koşma ve alışılmışın dışında davranış gösterme gibi özellikleri de vardır (Cherniss, 2002, s. 5).

Öğretimsel lider olarak kabul edilen okul müdürü; öğrenmek için gayret eden, ömür boyu öğrenen, öğrendiklerini uygulayan, öğrenmeleri için etrafına öncülük eden, tüm okul çalışanları ve öğrencileriyle ortak kararlar alan, onların yenileşme ve değişmelerinde yardımcı olabilen, bunu da okul atmosferine yansıtabilen, güven ve samimi bir çalışma ortamı sağlayabilen, okulu için yeni vizyonlar oluşturup, çağın teknolojik yeniliklerini ve gelişmelerini okulda uygulamaya çalışan, öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaçları ve beklentilerini de göz önüne alarak müfredat esnekliği sergileyebilen, okulu çevresiyle birliktedüşünüp tüm bunları bir bilgelik sabrı ve birikimiyle gerçekleştirmeye çalışan, eğitim uygulamalarını ve öğrenci başarısını artırma konusunda yüksek düzeyde bir performans gösteren zor bir işin insanı olarak algılanmaktadır. Eğitim uygulamaları ve öğrenci başarısı standartlarının yükselmesi, müdürün öğretimsel liderlik davranışlarıyla ilgilidir (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s. 16; Gündüz ve Balyer, 2012, s. 241).

Öğretimsel lider olarak kabul edilen okul müdürleri, hem teknik konularda hem öğretimsel konularda hem de insanları etkileme konusunda kendini geliştirmiş olması gerekir. Eğitim öğretim ile ilgili kanunları, yönetmelikleri, genelgeleri, yönergeleri ve diğer tüm mevzuat konularına hâkim olması, bunların yerinde ve zamanında kullanabilmesi, bunun dışında kalan öğretimsel programları, müfredatı, öğretim teknik ve metotları bilmesi; okuldaki tüm paydaşları peşinden sürükleyecek bir eğitim ortamı yaratması gerekir (Şişman, 2004, s. 24-26).

Öğretimsel liderler, okullarında kaliteli öğrencileri yetiştirirken, aynı zaman da öğretmenler için de beklenen öğrenme şartlarını hazırlama, verimli bir ilişki kurma ve olumlu bir okul iklimi ortamı sunmalıdır.

Öğretimsel liderler; okuldaki diğer yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri kendi hedef ve amaçları doğrultusunda yönlendirebilen kişidir.

Öğretimsel liderler, eğitim öğretim süreçleri üzerinde yoğunlaşarak, kaliteli bir öğrenme ortamına olanak sağlayan kişidir.

Öğretimsel liderler; kendi vizyon ve misyonları çevresinde eğitim süreçlerini planlayan, bilgi sahibi, risk almayı seven, enerjik ve gücünün farkında olan liderlerdir.

1.6. Okullar, Okul Müdürleri ve Öğretimsel Liderlik Arasındaki İlişki

Günümüz teknolojik gelişmelerine bağlı olarak bilgi toplumu olmanın yolu okullardan geçmektedir. Ülkenin gelecek yıllara ihtiyaç duydukları farklı alanlarda istihdam alanları için işgücünün yetiştirilmesinin yolu yine okullardır. Birer eğitim öğretim yuvası olan okullarda; soran, sorgulayan, öğrenmeye meraklı, analitik düşünebilen, öğrenmeyi öğrenen, tartışmacı, üretici ve girişimci bireyler yetiştirmesi beklenmektedir.

Okullar dünyanın her tarafında sahip oldukları benzerlikler ve farklılıklarla birer eğitim öğretim yuvasıdır. Öğrencilerin kişilik gelişmelerinin olduğu, davranış kalıplarının geliştiği birer öğrenme ortamlarıdır. Okullar, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşmada insanlara yol gösteren, akademik olarak başarının sağlandığı, davranışların düzenlendiği eğitim mekanlarıdır. Bununla birlikte okul yönetimlerinin de temel amacı, öğrenciyi olabildiğince doğru yetiştirmek, davranış problemlerinden arındırmak ve akademik başarıya götüreceği çözüm yolları sunmaktır.

Okulların eğitim öğretim süreçleri dışında öğrencinin toplumsal ihtiyaçlarını karşılayacak niteliklere de sahip olması gerekir. Okulların; öğrencinin sosyalleşmesinin önünü açan, toplumsal çeşitliliği benimseyen, teknoloji değişimlerden haberdar, manevi değerlere sahip ve saygılı, akranları ile işbirliği çalışmaya

duyarlı, demokratik olan, rekabetçi ortamlarla mücadeleye hazır, dış çevrenin zararlı etkilerini minimize edebilen, değişime açık ve üretken olmasını sağlayan nitelikleri de bünyesinde barındırması gerekir.

Eğitim yönetimi sayesinde toplumların ihtiyaç duydukları eğitim ihtiyaçları karşılanmakta, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda öğrencinin gelişimini, değişimini ve yenileşmesinin önü açılmaktadır (Başaran, 2000: 29). Eğitim yönetiminin yani okul yöneticisinin en önemli görevleri arasında şunlar sayılabilir (Aydın, 2000: 178,179):

1. İnsanları etkili çalışmaya yönlendirme,
2. Okulu etkili bir şekilde yönetme,
3. İhtiyaç duyulan okul, derslik, araç gereç ve çevresi hazırlama,
4. Eğitim programlarını çağın gereksinimlerine göre geliştirme,
5. Mesleğine saygı ve hizmet.

Günümüz okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri de öğrenme ortamlarına etki eden etmenlerin gelişimini sağlamaktır. Öğrencilerin etkili, sağlıklı ve işlevsel öğrenmesine sağlayacak çevresel faktörleri elde etme uğraşı içinde olmalıdır. Öğrenme ortamlarında öğrenmeye etki eden doğrudan veya dolaylı koşulları sağlamak, öğrenmenin önündeki engelleri bulup, bunlara çözüm üretmek, öğrencinin akademik başarısını arttıracak tüm etkinlikleri planlamak yöneticilerin asli görevleri arasındadır (Bradfield, 1964).

Bradfield'e göre (1964) öğrenmenin gelişmesi;

1. Okulun içinde bulunduğu çevre,
2. Okulda yaratılan duygusal iklim,
3. Öğrenmeyi kolaylaştıracak iyi bir öğrenme ortamı,
4. Öğrencilerin hazır bulunuşluluk düzeyleri,
5. Öğrenmeye motive edici ve güdülenmeyi arttırıcı konulara bağlıdır.

İyi bir okul yöneticisi kendini geliştirerek, yukarıda sayılan kriterler hakkında bilgi sahibi olmalı, bunları kullanarak liderliğini gösterebilmelidir. Liderin, iyi bir öğretimsel lider olabilmesi için: tüm eğitim faaliyetlerini koordine ederek, öğretim kalitesini yükseltmeli ve öğretmenleri belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmelidir.

“Öğrencilerin sosyal, bilişsel, kültürel, duyuşsal, sportif, psikomotor ve estetik gelişimlerine olanak sağlayan okullar en etkili okullardır. Etkili öğrenme ortamı sunan okullar, öğrencilerin temel bilgi ve becerileri öğrendiği ve bunlara kolay ulaşılabildiği okuldur.

Etkili okulların özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Özdemir, 1998: 10):

1. Herkes tarafından açık bir şekilde anlaşılın, belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmaya odaklanmış bir misyonu vardır,
2. Yöneticiler, günübirlik işlerle birlikte, örgüdü önüne açacak fikirlerle öğretim liderliği görevini de yerine getirecek etkinlikleri de planlar,
3. Okul paydaşlarının tamamında yüksek beklenti vardır,
4. Her öğrenciye zamanında öğrenme fırsatı ve öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme imkânları sunarlar.
5. Öğrencilerin akademik olarak ilerlemesini takip ederken ve zengin program içeriklerini de üretirler,
6. Okul-öğretmen-aile ilişkisini geliştirecek uygulamalara sahiptirler,
7. Herkesi okul çatısı altında toplayacak güçlü yönetimsel liderlik sistemlerini kurarlar,
8. Kendisini kendine mutlu hissedebileceği bir okul iklimine sahiptirler.
9. Öğrencilerin ihtiyaç duyduğu temel becerileri geliştirecek faaliyetler üzerinde çalışırlar,
10. Öğrencilerin yetenek ve kişisel gelişimlerine uygun aktif kullandıkları bir yönetim sistemleri vardır,

11. Okulun sahip olduğu fiziki koşullar ile araç gereç ve metaryellerin, öğrencilerin akademik başarısını arttırıcı şekilde düzenlerler.

Okulların etkili okul olmasında en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir. Yöneticilerin okullarını etkili okul haline getirebilmesi için, öncelikle bürokratik işler dışında kalan zamanlarını mesleki gelişmeye ayırarak, sınıflarda ve öğrenme ortamlarında çalışmaları gerekir. Özellikle öğrenme ortamlarında meydana gelebilecek sorun ve sıkıntılarını yerinde görmesi ve bunlara çözümler üretecek girişimlerde bulunması, okulu öğrenci ve öğretmenler için kolaylaştırıcı hale getirmesi gerekir. Öğretimsel lider olması gereken okul müdürü, okulu her yönüyle geliştirmesi; veliyi, öğrenciyi ve öğretmeni okulla bütünleştirecek uygulamalarının öncüsü olmalıdır (Balci, 2007: 7).

Okul müdürlerinin, eğitim uygulamalarında ve öğrenme ortamlarında öğrenci başarısını artıracak etkinlikleri planlayabilecek yüksek bir performansa ve enerjiye sahip olması gerekir. Bunları yapan okul müdürleri ancak öğretimsel lider rolünü yerine getirmiş sayılabilir (Gündüz ve Balyer, 2012, s. 241).

Günümüz dünyasındaki teknolojik ve diğer alanlardaki değişim ve dönüşümlere bağlı olarak okul yöneticilerinin bu değişimlere ayak uydurabilecek yeteneklere sahip olması ve yeni rolleri benimsemesi beklenir. Bunun içinde okul müdürlerinin yeni bir vizyon ve misyon geliştirmesi gerekir. Bir öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin; toplumda meydana gelecek tüm değişim ve dönüşümlerin farkında olması, bunları öngörmesi, buna uygun bir öğrenme ortamı, okul kültürü ve iklimi oluşturması, öğrenciler için akademik başarıyı destekleyici etkinlikler planlaması gerekir. Öğretimsel liderlikte, okul müdürleri, kendilerini içinde yaşadıkları toplumdan ve çevreden soyutlamazlar. Toplumunun ve içinde yaşadığı çevreyinin imkanlarını, okulun ve öğrencinin yararına kullanmayı bilir. Çünkü etkili okullarda başarı, okul yöneticilerinin liderliği ve gösterdiği davranış stillerine bağlıdır.

Öğretimsel lider olarak okul müdürleri, okullarda öğretim üzerine odaklanırlar. Öğretimsel liderler okulun misyonunu; öğrenme ortamlarını, öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli hale getirirler. Okul müdürleri öğretimsel lider olarak, eğitim öğretimde kalite kontrollerini yaparak çalışır ve öğrenme ortamlarında kalitenin düşmesini engelleyecek önlemler alır. Aslında öğretimsel liderlik, bir bakıma kalite kontrol sistemini devam ettirecek bir liderlik yaklaşımıdır (Çelik, 1999: 47).

Okul yöneticisinin sergilemesi gereken öğretimsel liderlik davranışları şu şekilde sıralabilir (Smith, 1999: 225,226):

1. Okulda uygulanacak öğretim programlarından, öğrenci için öncelikli olanları belirleme,
2. Belirlemiş olduğu okulun hedeflerinin yerine getirilebilmesi için bu hedeflere kendini adanma,
3. Okulun hedef ve amaçlarının istenilen düzeye gelebilmesi için gerekli kaynak ve materyalleri sağlama,
4. Herkesi kendini mutlu hissedebileceği bir okul kültür ve iklimi oluşturmaya çaba göstermek,
5. Okul müdürleri, uzun ve kısa vadelere uygun bir okul vizyonu geliştirme, bunlardan tüm paydaşları haberdar ederek, amaçların hasıl olması yönünde herkesi güdüleme,
6. Okul ve öğrenci gelişimi için verilecek karar süreçlerine tüm paydaşları ortak etme, görüş alma ve buna uygun olarak uygulama yapma,
7. Öğretmenlerin akademik başarısını arttıracak etkinlikler düzenleyerek, öğretmenlere zaman ayırma, fikirlerine değer verme ve onları destekleme,
8. Geriye dönüşü olmayna zamanın etkili ve verimli kullanılması yolunda tüm paydaşlara rehberlik etme, okulda düzen ve disiplini sağlamaktır.

2. YÖNTEM

Alan yazın taraması; “Bir konuyla ilgili daha önceden ortaya konulmuş bilgileri çalışmanın amacına uygun bir biçimde incelemek ve değerlendirmektir. Bu doğrultuda, belirli bir konu hakkında akademik olarak güvenilir, yetkin kişiler tarafından yayınlanmış olan çalışmaların incelenmesidir.” (Corbin & Strauss, 2008). Yani alan yazın literatür; bir konu hakkında oluşturulmuş kaynakların toplamıdır. Bu araştırmada akıllı tahtaların eğitim öğretim ve akademik başarı üzerine etkileri üzerine yapılmış olan çalışmalar, bilimsel makaleler ve yüksek lisans tezleri incelenmiştir. Akıllı tahtaların öğretmen, öğrenci ve sınıf yönetimi üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarına ulaşmaya çalışılmıştır. Bu araştırma ile etkileşimli tahtanın sınıflarda ve okullarda ve öğrenme ortamlarında daha faydalı kullanılması yönünde çözüm yolları bulunmaya çalışılmıştır. Bu araştırma ile eğitim teknolojilerinden en üst düzeyde faydalanılması ve

öğretim ortamlarında öğrenmenin en yüksek seviyede gerçekleştirilerek öğretim kalitesinin yükseltilmesi hedeflenmektedir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Doküman incelenmesi için nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Mevcut dokümanların incelenmesi, araştırılması istenilen olgu ve olgular üzerine malumat içeren nominal materyallerin çözümlenmesini kapsar (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 187).

2.2. Verilerin Toplanması

Hakemli dergilerde yayınlanmış olan bilimsel makaleler ile Ulusal tez merkezde bulunan yüksek lisans tezleri incelenmiş, eğitim teknolojilerinin ve etkileşimli tahtaların öğrenme ortamlarında kullanılması ve öğrenme ortamlarına olan etkilerinin olumlu ve olumsuz yönleri irdelenerek genel bir değerlendirme yapılmış ve okuyuculara sunulmuştur.

2.3. Verilerin Analizi

Bu çalışmada betimsel analiz kullanılmıştır. İncelene tez ve makalelerden hareketle genel bir değerlendirme yapılarak bir yargıya varılmaya çalışılmıştır. Betimsel analiz, önceden belirlenmiş bir çerçeveye bağlı olarak nitel verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve tanımlanan bulguların yorumlanması adımlarını içeren analiz yaklaşımıdır.

3. BULGULAR

Ev ödevlerinin sahip olması gereken özelliklerle, akademik başarıya etkisine ilişkin yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan bulgulara göre;

“İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri Üzerindeki Etkileri” adlı yüksek lisans tezine göre; Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algıları arasında farklılıklar olduğu, öğretmenlerin mesleki deneyimleri arttıkça, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin daha olumlu görüşlere sahip oldukları, öğretmelerini yaş değişkenine göre öğretimsel liderliğe dair görüşleri arasında fark olduğu, özellikle 30-41 yaş grubu arasındaki öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretimsel liderliğe dair görüşlerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Algı Düzeyleri

Maddeler	n	\bar{x}	Ss	Katılma Düzeyi
Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletir.	372	4.18	.798	Katılıyorum
Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlar.	372	3.98	.895	Katılıyorum
Okulan amaçlarının anlaşılması ve doğru yorumlanmasına çalışır.	372	3.92	.824	Katılıyorum
Eğitim ile ilgili yüksek beklentilerini öğretmen ve öğrencilere iletir.	372	3.92	.899	Katılıyorum
Okulun tüm kaynaklarını öğretimin verimli olması için öğretmenlerin hizmetine sunar.	372	3.91	.947	Katılıyorum
Değerlendirme çalışmalarını güvenilir ölçütlere dayandırır.	372	3.90	.891	Katılıyorum
Eğitim-öğretim programlarının gerçekleştirilebilmesi için en uygun ortamı hazırlar.	372	3.90	.892	Katılıyorum
İyi bir dinleyicidir.	372	3.90	.936	Katılıyorum
Okulun amaçlarını her fırsatta vurgular.	372	3.89	.881	Katılıyorum
Eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde tüm görevlilerin rol almasını sağlar	372	3.89	.905	Katılıyorum
Okul personelinin görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur.	372	3.89	.864	Katılıyorum
Öğretmen-öğrenci-veli arasındaki çatışmaları okulun verimliliğini artıracak yönde çözer.	372	3.87	.957	Katılıyorum
Periyodik olarak yapılan toplantılarda eğitim-öğretim etkinliklerini öğretmenlerle tartışır.	372	3.87	.841	Katılıyorum
Okul personeliyle açık ve net bir iletişim kurar.	372	3.87	.979	Katılıyorum
Eğitim-öğretimle ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerle birlikte hareket eder	372	3.85	.975	Katılıyorum
Öğretmenlerin duygu, düşünce ve gereksinimlerine önem	372	3.84	1.011	Katılıyorum
Yetkilerini personel için tehdit unsuru olarak kullanmaktan kaçınır.	372	3.83	.967	Katılıyorum
Sadece formal (resmi) değil, informal (doğal) iletişim kanallarını da kullanır	372	3.83	.971	Katılıyorum
Ödül ve ceza sistemlerini sadece verimi ve morali yükseltmek amacıyla uygular.	372	3.82	.938	Katılıyorum
Öğretimi geliştirici etkinlikler düzenleyerek, öğretmenleri eğitim alanındaki gelişmelerden haberdar eder.	372	3.81	.875	Katılıyorum
Öğretmenleri mesleklerinde gelişmeleri ve ilerlemeleri doğrultusunda teşvik eder.	372	3.81	.957	Katılıyorum
Öğrencilerin gelişimini engelleyici etkenleri ortadan kaldırmak için çaba sarf eder	372	3.79	.930	Katılıyorum
Okulun amaçlarını ve misyonunu öğretmenlerle tartışır.	372	3.79	.960	Katılıyorum
Okul personelinin, öğrencileri ve velileri okuldaki etkinliklere ilişkin görüş bildirmeye teşvik eder.	372	3.78	.887	Katılıyorum
Ders araç- gereçlerini her zaman kullanılmaya hazır bulunmasını sağlar.	372	3.77	.940	Katılıyorum
Eğitim sürecine ilişkin kararlara öğretmenlerin katılmalarını	372	3.77	.969	Katılıyorum
Yapılan denetimlerin ışığında başarının artırılması yolunda önlemler alır.	372	3.75	.948	Katılıyorum
Öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi amacıyla öğretmenler arasında işbirliği sağlar.	372	3.75	.937	Katılıyorum
Okul kütüphanesini her türlü eğitsel kaynak bakımından zenginleştirir.	372	3.74	.934	Katılıyorum
Okul personelinin yaptığı işten doyum sağlamasına önem verir.	372	3.73	1.003	Katılıyorum
Öğrenci performansındaki gelişmeleri izler.	372	3.73	.937	Katılıyorum
Öğretmenlerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.	372	3.73	1.066	Katılıyorum
Okul laboratuvarlarını yeterli ve hazır bulundurur.	372	3.71	.991	Katılıyorum
Öğretmenlerle sık sık yüz yüze iletişim kurar.	372	3.70	1.041	Katılıyorum
Karar alma sürecinde öğretmenlerin özgür davranmalarına özen gösterir.	372	3.69	1.017	Katılıyorum

Öğretmenler arasında ayırım yapmaz.	372	3.67	1.041	Katılıyorum
Başarılı öğretmenleri yazılı ve sözlü olarak ödüllendirir.	372	3.66	1.105	Katılıyorum
Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sosyal etkinliklerde görev almalarına yardımcı olur.	372	3.65	.941	Katılıyorum
Ders araç-gereçlerinin amaca uygun olarak seçimini ve kullanımını sağlar.	372	3.64	.931	Katılıyorum
Hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları için öğretmenleri güdüler.	372	3.63	1.068	Katılıyorum
Öğretmenler arasındaki bilgi ve enformasyon paylaşımını destekler.	372	3.59	1.015	Katılıyorum
Öğrenci performansına ilişkin özel beklentiler belirler.	372	3.59	.971	Katılıyorum
Öğrencilerin gelişimini değerlendirmek amacıyla öğretmenlerle düzenli ilişki kurar.	372	3.59	.932	Katılıyorum
Eğitim-öğretim planlarının hazırlanmasında öğretmenlere yardımcı olur.	372	3.59	.917	Katılıyorum
Öğretmenlere performanslarına ilişkin dönütler verir.	372	3.54	1.028	Katılıyorum
Öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmen-öğrenci işbirliğini sağlar.	372	3.48	1.029	Katılıyorum
Öğretmenlerin öğretimsel gereksinimlerini belirlemek amacıyla sınıf içi gözlemler yapar.	372	3.44	1.079	Katılıyorum
Öğretmenler arasında kaynak kişi durumundadır.	372	3.43	1.053	Katılıyorum
Öğretmenleri birbirlerinin sınıflarında gözlemler yapma doğrultusunda teşvik eder.	372	3.26	1.071	Çok az katılıyorum

Öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algı düzeylerine ait Tablo 1'e bakıldığında; Öğretmenlerin, müdürlerin öğretimsel liderliğine ilişkin cevapları içinde en yüksek algı ortalamasına sahip maddenin "Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletir" maddesi olduğu ve öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevabın "katılıyorum" yönünde, ikinci en yüksek cevabın; "Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlar." Olduğu ve bu soruya verilen cevabın "katılıyorum" yönünde, en yüksek ortalamaya sahip olan üçüncü maddenin ise; "Okulun amaçlarının anlaşılması ve doğru yorumlanmasına çalışır." olduğu görülmektedir. Bu cevaplardan hareketle, okul müdürlerinin öğretimsel lider özellikleri gösterebilmeleri için okulun ve öğretmenlerin amaçlarını belirlemesi, bunları anlaması ve bunları gerçekleştirecek yöntemleri uygulamaya koyması ve doğru yorumlaması sonuçlarına ulaşmıştır.

İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları, adlı makaleye göre; öğretmenler açısından okul müdürlerinin, öğretimsel lider olarak göstermesi gereken davranışların başında okulun ve öğrencilerin başarılarını ön plana alarak, bu başarıların sağlanması adına öğrenci, öğretmen ve diğer paydaşları buna ortak ederek, aktif katılımlarını sağlaması gerektiği, okul müdürlerinin, okulun misyon ve vizyonuna sahip çıkması, öğrenme ortamlarını öğrencinin düzeyine göre belirlemesi ve tüm çalışanları okulun vizyon ve misyonu altında bütünleştirmesi, okulda müdürün, tüm öğretmenleri desteklemesi, gösterdikleri başarılar için taltif etmeleri, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için ön ayak olmaları gerektiği, bunun yanında öğretmenlerin, okulun amaçlarının güncellenmesi ve çağın gereklerine uygun hale getirmesi konusunda okul müdürlerinin gerekli liderliği gösteremediklerini, okuldaki zaman dilimlerinin doğru bir şekilde kullanmadıklarını, bürokratik işlerden dolayı, sınıflara gerekli zamanı ayırıp ziyaret etmedikleri, öğrenme öğretmen süreçlerine aktif katılım sağlayamadıkları, sosyo-ekonomik düzey açısından iyi durumda olan okullarda, okul müdürlerinin öğretimsel lider davranışlarını daha kolay gösterdikleri, buna karşılık ekonomik yetersizlik yaşayan okullarda öğretimsel liderliğe dair davranışların yeterince gösterilemediği, okulların büyüklük bakımından kıyaslandığında okul müdürlerinin küçük okullarda öğretimsel liderlik davranışlarına daha kolay uyum sağladıkları, buna karşılık büyük okullarda bina, sınıf, öğretmen, personel ve veli sayısının fazla olmasına bağlı olarak zamanın büyük bir kısmını bunların sorunlarıyla geçirdikleri, bundan dolayı da öğretimsel liderlik davranışlarını göstermede zorluk yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır (Özkaynak & Fırat, 2016).

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları" adlı makaleye göre; okul müdürlerinin, öğrenci ve öğretmenleri öğrenmeye teşvik etme davranışları gösterdiği, öğretmenlerin kendi alanlarında mesleki gelişimlerine katkıda bulunarak, onları destekledikleri, okul paydaşlarına hedefler ve amaçları paylaştıkları, okuldaki zamanın verimli ve etkili kullanılmasının önünü açtıkları, okulları ve öğrencileri akademik açıdan başarıya götürecek hedefler belirledikleri, kurdukları denetim ve yöneltme sistemi sayesinde öğrencilerin akademik başarısını takip edildiği, planladıkları hedefler doğrultusunda elde ettikleri başarılarla okulu tüm platformlarda okulda görünür kıldıkları, öğrenci başarılarının değerlendirme sistemi sayesinde etkin ve kaliteli bir değerlendirme yaptıkları, öğretmenlerin yaptıkları işler için teşvik ettikleri, kıdem yılı açısından bakıldığında öğretmenlerden 16-20 yıl kıdemde bulunanların, okul müdürlerini öğretimsel liderlik davranışları gösterme konusunda daha başarılı buldukları, iş doyumunu açısından kıdemi fazla olan öğretmenlerin, okul müdürleri ile olan ilişkilerde daha olumlu yaklaşım gösterdikleri, öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin tüm çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması halinde, kuruma olan aidiyet duygularının artacağı ve iş doyumlarının beklenen düzeylere geleceği, bu sayede okulda verimlilik ve başarının artacağı sonuçlarına ulaşmıştır (Günaydın, 2022).

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Akademik İyimsellik Düzeyleri Arasındaki İlişki, adlı makaleye göre; öğretimsel liderliğe dair 6 farklı alanda bulgu ortaya konmuştur. Bunlar; cinsiyet değişkeni, brans değişkeni, öğrenim durumu değişkeni, öğretmen sayısı değişkeni, mesleki kıdem değişkeni ve yaşlarına göre değişkendir. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul müdürlerinin öğretimsel liderliğe dair fikirleri arasında gözle görülür bir farklılık olmadığı, öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin davranışlarının değerlendirmesinde sınıf öğretmenlerinin, brans öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu, öğrenim durumlarına göre öğretmenlerin davranış belirleme konusunda farklılık göstermedikleri, öğretmen sayısı değişkenliğine bakıldığında, öğretmen sayısının az olduğu okullarda, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik konusunda daha fazla davranış gösterdikleri, melekdeki kıdem değişkenine bakıldığında, kıdem yılı ile öğretimsel liderlik davranışı gösterme konusunda gözle görülür bir farka rastlanmadığı, okul müdürlerinin öğretimsel lideri olarak, öğrencilerin akademik olarak başarıya ulaşmalarında etkin rol oynamaları gerektiği, okul çalışanların öğretimsel lider olarak, okul müdürlerinden çok fazla beklenti içinde oldukları, okuldaki sorunların başında bürokratik iş yoğunluğu geldiğini, bu işlerden dolayı okul müdürlerinin zamanı verimli ve etkili kullandıkları, okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim alma konusunda çok istekli olmadıkları, bundan dolayı da öğretimsel liderlik davranışı gösterme konusunda eksik kalmalarına neden olduğu sonuçlarına varılmıştır (Yılmaz & Kurşun, 2015).

Okul Müdürlerinin Paylaşılan Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği İlişkisinde İşbirlikçi İklimin Aracı Rolü, adlı yüksek lisans tezine göre; yüksek lisans tezinde 3 ana başlık altında araştırma yapılmıştır. Öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenler arasında paylaşılma durumu, öğretimsel lider ile öğretmenler arasındaki işbirliği düzeyi ve öğretimsel liderliğin, öğretmen etkililiği üzerine etkileridir. Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sahip oldukları öğretimsel liderliğe dair davranışları, öğretmenlerle paylaştıkları, öğretmenlerin bu paylaşımcı yaklaşımdan dolayı, nasıl hareket etmeleri yönünde kendilerine rehberlik ettiği, öğretimsel liderlik davranışı gösteren okul müdürlerinin, okullarında tüm paydaşlar arasında işbirlikçi bir okul ikliminin hüküm sürdüğü, bu işbirlikçi ortam sayesinde eğitim öğretim ve öğrenme ortamlarının nitelik ve kalitesinin yükseldiği, öğretimsel liderlik davranışı gösteren okul müdürleri sayesinde, okul ve öğretmen etkililiğinin olumlu yönde etki gösterdiği, okul müdürlerinin öğrenme ortamlarına daha fazla zaman ayırması halinde bu etkililiğin düzeyin daha fazla olacağı, okul müdürlerinin diğer liderlik stilleri yanında öğretimsel liderlik davranışları göstermesi halinde eğitim öğretim ortamlarında kalitenin artacağı, öğretmenlerin daha fazla destekleneceği, tüm paydaşların görüşlerine başvurularak alınan kararlar neticesinde öğrenme ortamlarında ve akademik başarıda beklenen sonuçların görüleceği sonuçlarına varılmıştır (Demir, 2023).

Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi, adlı makaleye göre; öğretmenlerin öğretimsel liderlik davranışları sergilemesi hakkında 5 ana başlık altında araştırma yapılmıştır. Öğretmenlerin demografik özelliklerine, görev yerine, cinsiyetlerine, eğitim durumlarına ve kıdemlerine göre karşılaştırma yapılmıştır. Öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre, öğretmenlerin desteklenmesi, öğretim süreçlerinin içeriği, okulun misyon ve vizyonun belirlenmesi, iyi bir okul kültürü oluşturma konusunda, kıdeme göre belirli farklılıkların görüldüğü, meslekteki kıdem arttıkça öğretimsel liderlik davranışlarının görülme sıklığının arttığı, okulun bulunduğu yere göre değerlendirme yapıldığında; şehir merkezinde görev yapan öğretmenlerin, köyde çalışanlara nazaran daha fazla öğretimsel liderlik davranışlarını ortaya koydukları, öğretmenlerin cinsiyetlerinin öğretimsel liderlik davranışları göstermede etkili olmadığı ve kadın ile erkekler benzer özellikler gösterdiği, eğitim düzeyleri arttıkça, öğretimsel liderliğe dair davranış gösterme eğiliminin arttığı, mesleki kıdemde de sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara göre, öğretimsel liderlik davranışı göstermeye daha meyilli oldukları, öğretimsel liderlik davranışları gösterebilmek için, okula ve sınıflara daha fazla zaman ayrılması, öğretmenlerin desteklenmesi, kararların istişare yoluyla alınması, öğrenme ortamlarının iyileştirilmesi, okulun tüm paydaşlarının işerde daha aktif kullanılması ve okulun çevreyle bütünleştirilmesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Kanar, vd., 2023).

Okul Yöneticilerinin Öğretimsel ve Yönetimsel Davranışlar Özellikleri, adlı yüksek lisans tezine göre; iki liderlik stili, beş alt boyutta incelenmiştir. Okul yöneticilerinde gözlenen davranış şekillerine bakıldığında öğretimsel liderlik ve yönetimsel liderlik davranışlarını gösterme sıklıkları benzerlik gösterdiği, ancak yönetimsel liderlik tarzının daha fazla benimsendiği, okul müdürlerinin geniş bir iş dağılımlarının olduğu, bu işlerin içinde daha fazla bürokratik ve yönetimsel işlere zaman ayırdıkları, bundan dolayı da öğretimi ikinci plana attıkları, okullardaki disiplin, düzen, fiziksel ortamların iyileştirilmesi ve materyal eksiklikleri ile uğraşmalarından dolayı yönetsel liderlik davranışlarına eğilim göstredikleri, özellikle ilköğretim yöneticilerinin daha farklı sorunlarla uğraştıkları, sınıfların kalabalık, fiziksel koşulların yetersiz olmasından ötürü öğretim programlarının uygulanmasında birtakım güçlükler yaşandığı, ilköğretim

idarecilerinin zamana bağlı olarak öğretimsel lider davranışlarında azalma görüldüğü, öğretimin denetlenmesi konusunda lise yöneticilerinin daha fazla efor sarfetmelerinden dolayı yönetsel liderlik davranışlarını daha fazla gösterdikleri, buna karşılık ilkököl ve ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını bu alanda daha fazla sergiledikleri, ülkemizin sahip olduğu merkeziyetçi yönetim sistemi ve ağır mevzuat şartlarından dolayı, okul yöneticilerinin liderlik davranışı sergileme konusunda tereddütler yaşadıkları, bürokrasinin içinde boğulacak düzeye geldikleri, daha çok formal liderlik davranışlarına yöneldikleri, ağır mevzuat şartlarından dolayı öğretime gerekli kadar zaman ayıramadıkları, yöneticiliğin ülkemizde ikinci görev olarak görülmesinden dolayı, öğretmenlerin yönetici olma konusunda çok fazla istekli olmadıkları, yöneticilik ile ilgili gerekli ve yeterli eğitimin verilmediği ve bundan dolayı da öğretimsel liderlik davranışların ortaya çıkmasında engel teşkil ettiği sonuçlarına varılmıştır (Aydoğan, 2018).

Okul Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, adlı makaleye göre; Öğretmenlerin öğretimsel liderliğe dair algılarında en yüksek beklenti olumlu okul kültürü olduğu, en düşük algının umursamaz öğretmen davranışlarında görüldüğü, öğretimsel liderlik ile ilgili en yüksek algının öğretim ortamları, süreç ve değerlendirmede görülürken, en düşük düzeyde ise öğretmenlerin gelişim ve bunların desteklenmesi yönünde görüş ortaya çıktığı, okullarda olumlu iklim oluşturmanın, öğretimsel lider davranışlarıyla doğrudan ilintili olduğu, formal gücünü kullanan müdürlerden ziyade, öğretimsel liderlik davranışlarını gösteren müdürlerin okullarda olumlu bir iklim inşa ettiği, okul ikliminin olumlu olmasını sağlayan diğer bir etmenin de işbirliğine dayalı eğitim olduğu, öğretmen ve diğer personellerin karar alma süreçlerine aktif katılmaları halinde okul ikliminde olumlu değişimlerin gözlemlendiği, öğretimsel lider olarak okul müdürünün, okulun iklimi hakkında sürekli ger dönütler alarak, gözlemlenen olumsuz davranışları tespit etmesi ve bunları giderici etkinlikler ve çalışmalar yapmasının daha uygun olacağı sonuçlarına ulaşılmıştır (Ayık & Şayir,2014).

Öğretmen Görüşlerine Göre Öğretim Liderliği, adlı makaleye göre; yapılan araştırmanın 3 ana tema üzerine yapıldığı, bunların; öğretmen mesleki özellikleri, öğretmenlerin kişisel özellikleri ve öğretmen dışı etmenlerdir. Bu temaların altında birçok ek alt başlık üzerine çalışma yapılmıştır. Öğretmenlerin mesleki özellikleri; motivasyon, eğitim, deneyim, takım çalışmasına yatkınlık ve sınıf yönetimi becerisi, kişisel özellikleri; değişime açıklık, iletişim becerisi, empati ve paylaşımcılık, ve dış unsurlar olarak da yönetiminin tutumu, okul kültürü, öğrenci davranışı, meslektaş yaklaşımı, çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi ile sendika/siyaset gibi özelliklere yer verilmiştir. Araştırmaya göre öğretmenlerin sahip oldukları bu özellikler ile okul ve öğrenci başarısında artış veya azalış olabileceği, iletişim sorunları yaşayabilecekleri, öğrencilerde şiddet, saldırganlık, okul terkleri, motivasyonlarında azalma, empatiyi yanlış kurma ve okul ikliminde bozulmaların olabileceği, bu ve benzeri sorunların yaşanmaması için, özellikle lider davranışlarının örnek teşkil etmesi, sorumluluk bilinciyle hareket edilmesi, öğrencilere yönelik doğru bir yönlendirme sisteminin kurulması, tüm paydaşların aktif katılımlarının önünün açılması, mesleki bilgi becerinin artırılması için hizmetiçi eğitim alınması, öğrencilerin bilgi, beceri, yetenek ve ihtiyaçlarına uygun rehberlik hizmetlerinin sunulması, işbirlikçi bir eğitim felsefesi ve takım ruhuyla hareket edilmesi, veli ve çevre ile etkili ve verimli bir iletişim ağının kurulması, formal güçten ziyade öğretimsel liderlik davranışlarının ön planda tutulması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Özcan, 2023).

Öğretmenlerin Motivasyonu ile Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi, adlı yüksek lisans tezine göre; 4 ana başlık altında araştırma yapılmıştır. Bunlar; öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeyleri, öğretmenlerin motivasyonları ile öğretimsel liderlik davranışları arasındaki düzey ve öğretmenlerin motivasyonları ile öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin, öğretmenin; cinsiyet, brans ve kıdem durumuna göre değişimi düzeyleri irdelenmiştir. Genel olarak, öğretmenlerin başta ekonomik nedenler olmak üzere, psikososyal ve yönetsel faktörlerden dolayı motivasyonlarının düşük olduğu, öğretmenlerin yönetsel lider olarak okul müdürlerinden beklentilerinin, okulda düzenin sağlanması, derslerin zamanında başlatılıp bitirilmesi, yöneticilerin işlerini zamanında yapmaları olduğu, okul müdürlerinin çoğu zaman öğretimsel lider davranışlarını kendilerine yansıtamadıkları, fikirlerini destekleyici söylemlerde bulunmadıklarını, başarılarını takdir ve ödül ile ödüllendirmediklerini, bu durumun motive olma konusunda sıkıntı oluşturduğunu, öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu konusunda pozitif ve olumlu bir ilişki olduğu, öğretmenlerin cinsiyet, brans ve kıdem yıllarının motive olma ya da öğretimsel liderlik davranışlarının gösterilmesi ile ilgili olumlu bir düzeyin görülmediği, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının ortaya çıkabilmesi için mesleklerinde kendilerini geliştirmeleri gerektiği ce bunun için hizmetiçi eğitimler almaları gerektiği yönünde sonuçlara ulaşılmıştır (Sucu, 2016).

4. SONUÇ

Günümüz dünyasında eğitim sistemleri sürekli kendini güncellemektedir. Yeni programlar ve yeni müfredatlar hayamıza girmekte ve teknoloji çok iyi kullanabilen öğrenciler okullara başlamaktadır. Bundan dolayıdır ki okul yöneticilerini kendini her alanda geliştirmesi ve yetiştirmesi gerekir. Yönetim biliminin yöneticilere kazandırdığı bilgi, beceri ve ilkeler, günümüz okulları ve öğrencileri yeterli değildir. Okul müdürlerinin, yönetici olmalarının yanında birer lider olarak da okullarını yönetmeleri gerekmektedir. Çünkü yapılan araştırmalardan çıkan en önemli sonuç, akademik, kültürel, sosyal ve sportif alanlarında başarılı okulların tamamında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Lider olarak okul müdürleri yönetsel alanların yanında bir lider olarak okulun misyon ve vizyonunu belirlemeli, bunları uygularken herkesi işe koşmalıdır. Okul müdürlerinin liderlik davranışları sayesinde okulları, öğrenen okul statüsü kazanmaktadır. Okul müdürlerinin, okullarını geleceğe hazırlayarak etkili bir okul kültürü oluşturmaları yine liderlik davranışlarına bağlıdır. Okul müdürünün, göstereceği liderlik davranışları sayesinde, okulu; dinamik bir yapıya kavuşarak sürekli öğrenen bir ortam için çaba sarfetmelidir.

Öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin, okulun tüm paydaşlarını ortak hedefler ve amaçlar çevresinde bir arada işbirliği içinde tutması, ortak kararlar alarak okulu yönetmesi beklenmektedir. Çalışanlarına tüm personellerine söz hakkı veren, onları önemseyen ve destekleyen, başarılarında ödüllendiren okul müdürleri, öğretimsel lider davranışları sergilemiş olurlar. Öğrencilerini akademik başarı için motive edip güdüleyen, öğrenme ortamlarını geliştiren, okulun fiziksel koşullarını düzenleyip, tüm eksiklikleri tamamlayan öğretimsel liderler, her alanada başarıyı yakalayacaklardır. Öğretimsel liderler, aynı zamanda öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için olanak yaratmalıdır. Öğretmenlere gelişim konusunda rehberlik ederek, onları iş yapma konusunda da motivasyonlarını yüksek tutmalıdır. Çünkü her okul müdürü, kendi gemisinin hem kaptanı hem de personeli olmak zorundadır. Öğrenme ortamlarına zaman ayırmalı, sınıf ziyaretlerini sık sık yapmalı, öğretimin bir neferi gibi hareket etmelidir. Okulun içinde bulunduğu çevrenin koşullarını iyi bir şekilde gözlemleyerek okulu çevreye entegre etmelidir. Gösterecekleri tutumlarla, hem öğrencinin hem öğretmenin hem de velinin okula keyifle gelmesine, tüm çalışmaların zevkle okula hizmet etmesine yardımcı olmalıdır. Öğretim liderleri olarak okul müdürlerinin, eğitim öğretimsüreçlerini yakından takip etmeleri, paydaşlarına ihtiyaç duydukları kaynakları sunmaları ve bir lider olarak tüm paydaşları arasında güçlü bir iletişim ağı kurabilmelidir. Formal ve otoriter lider davranışlarından ziyade öğretimsel liderlik davranışları sergileyerek, güvenli bir okul ortamı ve yaşalınabilir bir okul kültürü inşa etmelidir.

Okullar, eğitim öğretim yuvası olarak bilginin üretildiği ve öğrenildiği ortamlardır. Bu bilginin büyümesi, okulda oluşturulacak işbirliği ağıyla mümkün olmaktadır. Öğretimsel liderler, okullarında rekabetçi değil, işbirlikçi bir okul kültürü geliştirmelidirler. Çünkü lider, okulunu her anlamda en iyi yönetendir. Bürokratik işlerin içinde kaybolarak, eğitim öğretimi ve öğrenme alanlarını görmezden gelemez. Braveheart adlı sinema filminde şöyle bir replik geçer: *“Eğer kazanırsak daha önce hiç sahip olmadığımız bir şeye sahip olacağız: ‘Kendimize ait bir ülkeye’. Sen uygun lidere sin. Ve içinde bir güç var, bunu görüyorum. Birleş bizimle. Bizimle birleş! Klanları birleştir.”* (allreadable.com). Bu replik, öğretimsel liderliği en güzel özetleyen bir cümledir. Çünkü okul müdürleri, çizgi film karakteri olan voltranın başıdır ve bütün parçaları bünyesinde birleştirdiği sürece önemli bir güç sahibi olabilmektedir. Tıpkı çizgi film karakterinde olduğu gibi, okul müdürleri; öğrencilerini, velilerini, öğretmenlerini, personellerini ve çevresini bir bütün halinde bir araya getirerek tek bir beden olarak hareket etmesi gereken liderdir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. & Yılmaz, G. (2000). Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 6(1),1-12
- Aksoy, E. & Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Manas üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 235-249
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Arın, A. (2006). *Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Kullandıkları Karar Verme Stratejileri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi*, [Yüksek Lisan Tezi] Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğan, A. G. (2018). *Okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetsel liderlik davranışları: Polatlı örneği*. [Yüksek Lisan Tezi] Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Aydın M., (2000). *Eğitim Yönetimi*. Hatiboglu Yayınevi.
- Ayık, A., & Şayir, G. (2014). Okul müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Electronic journal of social sciences*, 13(49).
- Bakan, İ. & E. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1),13-40.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, 4. Baskı, Feryal Matbaası.
- Beycioglu, K. & Aslan, B. (2010). Öğretmen Liderliği Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İlköğretim Online*,9(2), 2-13.
- Bradfield L. E., (1964). *Supervision for Modern Elementary School*. Charles E. Merrill Books Inc. Columbus, Ohio.
- Cherniss, C. (2002). Liderler İçin Sosyal ve Duygusal Öğrenme. (Çev. Cihan Gülten), *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156; 1-4.
- Cook, G. (1997). Key Concepts in ELT: Schemas. *ELT Journal*, 51, 86.
- Cook, C. W., Philip, I., Hunsaker, R., Coffey, E. (1997). *Management and organizational behavior*. Chicago: McGraw Hill Book Com.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- Çelik V., (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Dogus Matbaası, Ankara
- Demir, M. (2023). *Okul müdürlerinin paylaşılan öğretimsel liderlik davranışları ile okul etkililiği ilişkisinde işbirlikçi iklimin aracı rolü: Bir yapısal eşitlik modellemesi*. [Yüksek Lisan Tezi] Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Erçetin, L. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.
- Ergen, Y. (2009). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği)*. [Yüksek Lisan Tezi], Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Glanz, J. (2006). *Instructional leadership*. California-USA. Corwin Press.
- Gündüz, Y. & Balyer, A. (2012). An Investigation of the Effective Leadership Behaviors of School Principals. *Journal of Theoretical Educational Science*, 5 (2), 237-253.
- Kanar, İ., Şahin, E., Ercan Ceylan, E. (2023). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi. *The Journal Of Academic Social Science*, 45-65
- Kantos, Z. E. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri ve Araştırma Dergisi*, 1(1),35-158.

- Kavlak, A. E. (2021). *Eğitim Ortamlarında Öğretimsel Liderlik Davranışları. Konulu Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi: Bir Durum Çalışması*. [Yüksek Lisan Tezi], FSM Üniv.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Pegem Akademi Yayınları.
- Özcan, C. (2023). Öğretmen Görüşlerine Göre Öğretim Liderliği: Nitel Bir Araştırma. *Academic social resources journal*, 8(52), 3358-3367.
- Özdemir, S., (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileme*, PegemA Yayınevi.
- Özkaynak, T.D. ve Şahin F. (2016). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları. *Journal of Turkish Studies*
- Töremen, Y. D. (2000). Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 22 (22), 203-219.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin Motivasyonu ile Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi*. [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Smith, A. D. (1999). *Milli Kimlik (B. S. Şener, Çev.)*. İletişim Yayınları.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. (2. bs.). Pegem A.
- Uysal, O. K. & Bilgivar, O. O. (2023). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öz Yeterliklerine Etkisi. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 5 (9), 74-93.
- Yılmaz, A. & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2 (2), 277-394.
- Yılmaz, E. & Kurşun, A. T. (2015). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Akademik İyimserlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2 (1), 41-57.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri (8th ed.)*. Seckin Yayınevi.