

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖĞRETİM LİDERİ OLARAK OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRENCİLERİN
AKADEMİK BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi
Fatma TÜZÜN

Antalya, 2019

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖĞRETİM LİDERİ OLARAK OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRENCİLERİN
AKADEMİK BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi
Fatma TÜZÜN

Danışman: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

Antalya, 2019

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” adlı bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışmada alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

26/06/2019

Fatma TÜZÜN

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Fatma TÜZÜN'ün bu çalışması **26.06.2019** tarihinde jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri** Anabilim Dalı **Eğitim Yönetimi** Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği/oy çokluğu** ile kabul edilmiştir

İMZA

Başkan : **Doç. Dr. Bayram BIÇAK**
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bil. Bölümü



Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN**
Alanya Alâeddin Keykubat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bil. Bölümü



Üye (Danışman) : **Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ**
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bil. Bölümü



YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI:

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ramazan KARATAŞ
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőtirilmesinde, bana her zaman g veren, yaptığım her çalışmada kılavuzum olan, akademik çalışmalar yapmama destek olan saygıdeğer danışman hocam, Doç.Dr. Süleyman KARATAŞ'a verdiği destek ve rehberlik için sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca akademik çalışma alanında bana kılavuz olan, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim dalından ders aldığım değerli hocalarıma değerli katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Hayatımın her anında yanımda olan, bana her türlü desteği veren, hiçbir özveriden kaçınmayan bugünlere gelmemde en büyük emeğin sahibi annem Hafize TÜZÜN ve babam merhum Hüseyin TÜZÜN'e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Fatma TÜZÜN

ÖZET

ÖĞRETİM LİDERİ OLARAK OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRENCİLERİN AKADEMİK BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Tüzün, Fatma

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

Haziran 2019, 75 sayfa

Müdürler, yalnızca okulu yöneten yönetici rolünde değil, aynı zamanda öğretimi yönlendiren, geliştiren lider durumundadır. Öğretim liderliği bu anlamda, okulda öğrenci başarısını arttırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlar olarak ifade edilmektedir. Buna göre öğretim liderliği öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileme davranışlarıdır. Her okulun öğrenciler ve öğretmenler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olan bir öğrenme iklimi vardır. Okul sistemleri küreselleşen bu dönemde okul liderlerini program ve hesap verebilirlik çerçevesinde güçlendirmek yoluyla öğrenci başarısı üzerinde daha çok yoğunlaşmaktadırlar, Artık okulun başarısı genellikle öğrencilerinin yani çıktılarının kalitesiyle ve nitelikleriyle ölçülmektedir. Bu anlamda birçok araştırmacı okul müdürünün öğrenci başarısı üzerindeki rolünün önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler:Okul Müdürü, Akademik Başarı.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF SCHOOL MANAGERS AS TEACHING LEADERS ON ACADEMIC SUCCESS OF STUDENTS

Tüzün, Fatma

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

Haziran 2019, 75 pages

Principals are not only in the role of the governor who runs the school, but also the leader who directs and develops instruction. To make an analogy, we can give an example of the locomotive part of the train. In this sense, instructional leadership is expressed as the behaviors that the principal makes himself / herself shown by others in order to increase student success in school. According to this, instructional leadership is the behaviors of teachers that affect teaching and students' learning situations directly or indirectly. Each school has a learning climate that has a positive or negative impact on students and teachers. School systems are focusing more on student achievement by empowering school leaders in the context of program and accountability in this globalized period. Now the success of the school is often measured by the quality and quality of its pupils. In this sense, many researchers emphasize the role of school principal on student achievement. The aim of this study is to reveal the effect of school principals on students' academic achievement according to the opinions of teachers working in primary schools.

Keywords:School Principal, Academic Achievement.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Problem Cümlesi.....	3
1.4. Alt Problemler.....	3
1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Dönüşümcü Liderlik.....	4
2.2. Etkileşimci Liderlik.....	6
2.3. Vizyoner Liderlik.....	6
2.4. Kültürel Liderlik.....	7
2.5. Karizmatik Liderlik.....	8
2.6. Etik Liderlik.....	9
2.7. Öğretimsel / Eğitimsel Liderlik /Öğretim Liderliği.....	10
2.2. İlgili Araştırmalar.....	11
2.2.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	11
2.2.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	12

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli ve Deseni	16
3.2. Çalışma Grubu	17
3.3. Verilerin Toplanması	18
3.4. Verilerin Analizi.....	18

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Alt Problem 1: Okul müdürlerinin öğretim liderliği sürecine ilişkin görüşleri	21
4.1.1. Tema 1: Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürleri.....	21
4.2. Alt Problem: Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkisi	299
4.2.1. Tema 2: Okul Müdürleri ve Akademik Başarı İlişkisi	29

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma.....	44
5.1.1. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Sürecine İlişkin Sonuçlar	44
5.1.2. Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarısı Üzerinde Nasıl Bir Etkisine İlişkin Sonuçlar	49
5.2. Öneriler	58

KAYNAKÇA	59
----------------	----

EK-1 Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünün Araştırma İzin Onay Yazısı	64
--	----

BİLDİRİM	65
----------------	----

ÖZGEÇMİŞ	66
----------------	----

İNTİHAL RAPORU	67
----------------------	----

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Katılımcılara Ait Veriler	17
Tablo 4.1: Alt Problemler, Temalar, Alt Temalar ve Kodlar	19



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Okul örgütleri, amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları açısından diğer örgütlerden farklılık göstermektedir. Bu bakımdan genel olarak işletmecilik alanları için geliştirilen liderlik yaklaşımlarının, okul örgütünün liderlik anlayışını veya liderlik biçimini karşılaması olası değildir. Bu durum eğitim örgütlerinin liderlik ihtiyacını ve beklentilerini karşılayacak olan liderlik yaklaşımının gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır (Akgün, 2001: 25). Örgütü amaçlara göre yaşatmak için insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanan, liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç vardır. Şişman ve Turan (2001)' a göre "liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir" (Yılmaz, 2004). Liderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak başkalarını yönlendirme (Özdemir, 2003) ve etkileme sürecidir (Ceylan Keskin ve Eren, 2005; Can, 2002). Burke ve Litwin'e göre liderlik, bir grup içerisinde yer alan bir bireyin grup içerisinde oynadığı role ve bu rolün diğer grup üyelerinin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır (Korkmaz, 2006). Liderlikte etkileme olayı önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; Yılmaz, 2004). Bir yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini taşımış olur. Bursalıoğlu (1994)'na göre "liderlik makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür". Liderler genellikle kendine güvenen, daha az kişisel davranan, çabuk fikir üreten, eyleme geçen, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olan kişilerdir (Erdoğan, 2000). Liderlik sadece görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturmaktır. Ayrıca, okul yöneticisinin okulun eğitimöğretim açısından nerede olduğuna ve nereye gideceğine karar vermek gibi liderlik davranışlarını göstermek hak ve yükümlülüğü vardır (Balay, 2000)

Öğretim liderliği kavramı, 1970'li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Blase ve Blase (2003) öğretimsel liderliği, sınıf öğretiminin denetlenmesi, personel geliştirme ve müfredat programının geliştirilmesi gibi birkaç görevin karşımı olarak tanımlamaktadır. Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2002). Bu liderlik biçimini, diğer liderlik biçimlerinden ayıran önemli yön ise, öğretimsel liderlerin okuldaki öğrenme-öğretme süreçlerine yoğunlaşmış olmalarıdır. Karip ve Köksal (1999)'ın ifade ettiği gibi; son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesi için etkili okul yöneticilerine ihtiyaç olduğu belirtilmekte (www.yayim.meb.gov.tr, 2005), okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması büyük önem arz etmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

Aksu, Gemici ve İşler'in (2006) ilköğretim okulu müdürleri ile yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin kendi portrelerini çizerken öğretimsel liderliğin sırasıyla (1) öğretimsel yönetim ve destek, (2) kaynak yönetimi, (3) sorun gidericilik, (4) öğretmenlerin denetlenmesi ve gelişimi, (5) nitelikli izleme (6) öğretmen değerlendirme, (7) eş güdümlene boyutlarına yer verdikleri ve sınavla yönetici olanların lisans düzeyinde eğitim alıp yönetici olanlara göre öğretimsel etkinliklere ve yönetim süreçlerine yönelik daha çok vurgu yaptıkları, atamayla gelenlerin okulun parasal kaynaklarını karşılamadaki güçlüklerle ve fiziki ortamın güzelleştirilmesine daha çok değindikleri belirlenmiştir.

Çelik (1999)'e göre öğretimsel liderlik, iyi bir öğrenci yetiştirmek ve öğretmenler için arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamak amacıyla okulun çalışma çevresinin tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi çalışmalarıdır (Toprakçı, 2002). Bir öğretim lideri olan okul yöneticisi; okulunun içinde bulunduğu eğitim sisteminin yapısal özelliklerini, toplumsal-çevresel değerleri, beklentileri, olması gerekenleri doğru bir çözümlemeyle, öğrencileri ve personeli de katarak, geliştirdiği misyonu uygulayarak okulunun vizyonuna ulaşabilir (Akdağ, 2002). Hallinger ve

Murphy’ye göre “etkili bir okulda, etkili bir müdür rolü; gerekli okul kaynaklarını sağlayan, okulda etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesine öncülük eden, bütün öğrenciler için yüksek düzeyde başarıyı ngren ğretim liderliğini ifade etmektedir (Söğüt, 2003). Jhonson & Snyder ise etkili okul üzerinde rol oynayan önemli faktörlerden birinin güçlü öğretimsel liderlik olduğunu vurgulamıştır (elik, 2000a). Okul yöneticisi son yıllarda güçlü bir öğretimsel lider olarak görülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacını ve önemi ğretim lideri olarak okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

1.3. Problem Cümlesi

Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin ğrencilerin Akademik Başarısı zerindeki Etkisi nedir?

1.4. Alt Problemler

1. Öğretim lideri olarak Okul Müdürlerinin ğrencilerin akademik başarısı üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
2. Okul Müdürü okulun başarısını yükseltmek için ne tür çalışmalar yapabilir?

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

1. Katılımcıların görüşme sorularına ciddiye ve samimiyetle yanıt verdiği
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilen görüşme sorularının amaca uygun olarak ölçmek isteneni ölçtüğü varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma katılımcılardan elde edilen görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Gelişen teknoloji ve değişen dünya ile birlikte yöneticilerin de çalışanların da ihtiyaçlarının zaman içinde farklılaşması yeni liderlik teorilerini gündeme getirmektedir. Durumsal liderlik teorilerinin devamı niteliğinde olan çağdaş liderlik teorileri de, durumsallık teorilerinde olduğu gibi liderlik süreci içerisinde lider, izleyici ve durumsal koşulların etkileşimini incelemektedir (Tezcan, 2006).

Bakker ve diğerlerinin (2000) yaptığı çalışmada işgörenin çalıştığı örgütsel ortam ve yöneticinin liderlik stilinin işgörenleri destekleyici ya da engelleyici özellikler gösterdiği, Carmeli, Meiter ve Weisberg (2006) ve Carmeli ve Tishler (2006) yaptığı çalışmada örgüt yöneticisinin liderlik davranışlarının, işgörenlerin yenileşmeye ilişkin davranışlarını etkilediğini, üst yönetimin liderlik davranışlarının, örgütün performansını etkilediği saptanmıştır. Bu nedenlerle liderlik teorileri üzerinde özellikle durulmaktadır. Liderlik teorileri; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, toplumsal liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, paylaşılan liderlik ve öğretimsel (eğitimsel) liderlik şeklinde sıralanabilir.

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında James McGroger Burns tarafından “dünya sınıf liderleri” adlı çalışmasında isimlendirilmiş, Bernard Bass tarafından savunulmuş (Korkmaz, 2006) ve yaygınlaştırılmıştır. Burns dönüşümcü liderleri, takipçilerini eşitlik ve adalet gibi yüksek güdüleme ve moral düzeylerine erişmede birbirlerine esin kaynağı olan kişiler olarak tanımlamıştır (Korkmaz, 2005). Dönüşümcü liderler misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanlarını etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Değişim sürecisini iyi bilir. İnsanlardaki enerjiyi harekete geçirebilir. Anlık olaylarla değil, gelecekle ilgilidir. Kural ve prosedürlerle değil, eşitlik, adalet, özgürlük gibi evrensel değerlerle ilgilidirler (Özden, 2002).

Dönüşümcü liderlik, bir gelişim ve öğrenme aracı olarak örgütsel ve bireysel gelişmeyi sağlar. Dönüşümsel liderlik, güdüleme ve moralin yüksek düzeylerine

ulaşmak için liderlerle takipçilerinin birbirini desteklemesiyle ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler izleyenlerinin tatminini artırarak onların sürekli gelişmesini, örgütün misyonunun yenilenmesini sağlayarak; çalışanların kendi ve grup amaçlarına uygun bir bakış açısı kazanması üzerinde durur (Erdoğan, 2000). Dönüşümcü liderler kişisel ve mesleki hayatlarında belli bir doyuma ulaşmış insanlardır. Fark edilmeye, tanınmaya ve onanmaya ihtiyaçları yoktur. Bu nedenle başarısızlıktan korkmazlar. Başarısızlık durumunda başkalarını değil, kendilerini suçlarlar (Özden, 2002).

Toplumsal yapı hızlı bir şekilde değişmekte, bu değişimler örgütlere yansımakta ve örgütlerde dönüşüm niteliğinde değişimler yaşanmaktadır. Değişim hayatın her alanını etkilediği gibi eğitim-öğretim sürecini de etkilemektedir. Eğitim sürecinde meydana gelen değişimler nedeniyle, okulların bu değişimlerle meydana gelecek ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmaları gerekir. Okullarda bu değişimi sağlayacak olanlar okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Okul yöneticilerinin okullarda meydana gelecek bu dönüşüme liderlik yapmaları gerekmektedir.

Çağdaş okul yönetimi anlayışı, okul örgütlerini dönüşümün hem konusu hem de uygulayıcısı olarak görmektedir. Eğitim yöneticisi olayları takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kestirerek yenilikleri başlatan ve geliştiren özelliklere sahiptir. Çağdaş eğitim yönetiminde okullar, “dönüşen örgütler”, müdürler ise, “dönüşümcü lider” olarak değerlendirilmektedir (Eraslan, 2004b: 8). Begley ve Cousins’e (1994) göre, eğitimde dönüşümcü liderliğe olan yönelim, okul yönetimi üzerinde toplanan yönetsel ve liderlik davranışlarının, diğer işgörenlere yayılması gerekliliği düşüncesini ortaya çıkarmış ve liderlik olgusunda öğretmenleri biraz daha merkeze doğru çekmiştir (Beycioğlu, 2009: 29).

Alan yazında okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterdiklerini, okullarda dönüşümcü liderlik davranışlarının gösterilme sıklığı arttıkça yıldırma davranışlarıyla karşılaşma düzeyinde düşme olduğunu (Cemaloğlu, 2007b), dönüşümcü liderliğin örgütsel güveni artırdığını (Asgari ve diğerleri, 2008), dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticilerin görev yaptıkları okullarda örgüt sağlığını olumlu yönde etkilediklerini, öğretmenlerin birbirleriyle daha pozitif iletişim kurduklarını, öğretmenlerin kendilerini mesleki açıdan geliştirdiklerini, okulun daha fazla öğrenen örgüt özellikleri gösterdiğini, kaynakların etkili ve verimli kullanıldığını, öğretmenlerin dış baskılara karşı korunduğunu ve

öğretmenlerde okula karşı aidiyet duygusunun güçlendiğini, morallerinin yüksek olduğunu (Cemaloğlu, 2007c), okul yapısında bürokrasinin etkili işleyişi ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (Buluç, 2009b) gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür.

2.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik davranışı; izleyicilerinin neleri, ne zaman yapması konusunda izleyenlere yol gösteren bir liderlik davranışdır. Bu tür liderlik davranışının gerçekleştiği örgütlerde, işgörenler daha kısa sürede daha kaliteli çıktılar elde etmektedirler. Etkileşimci liderler işgörenlerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını bildikleri için başarıya ulaşmak kolaylaşmaktadır (Bass, 1990: 22).

Etkileşimci liderliğin boyutları; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez - faire)'tir.

1. **Koşullu Ödül:** Lider astları için görevleri ve hedefleri belirler. İzleyiciler gerekli çabayı harcarsa, lider ödülleri sağlar. Lider çabaların karşılığını verir, iyi performansı ödüllendirir, başarıları takdir eder
2. **İstisnalarla yönetim (aktif):** Lider ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırıp izler ve kusursuz eylemde bulunur bir şeyler ters gittiğinde ya da standartlar karşılanmadığında harekete geçer.
3. **İstisnalarla yönetim (pasif):** Standartlar yerine getirilmediğinde müdahale ederler. Eğer hedefler yerine getirilip eski yöntemler işe yarıyorsa ve takipçilerin işlerini yapmayı sürdürmelerini sağlıyorsa, lider talimat vermekten kaçınır.
4. **Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (laissez - faire):** Tam serbestlik tanıyan lider (laissez - faire) karar vermekten ve denetleme sorumluluğundan kaçınır. Bu aşırı pasif liderlik tipi, bir anlamda liderin yokluğunun bir göstergesidir.

2.3. Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren vizyoner liderlik konusuna önem verildiği görülmektedir (Çelik, 2007). Vizyoner

liderlik, tüm yaşam ve insanlık için sürdürülebilir bir gelecek yaratmak ve insanlığın karşı karşıya bulunduğu karmaşık problemlere çözüm bulmak amacıyla ortaya çıkan bir liderlik biçimidir. Erdoğan (2000: 39) ise vizyoner liderliği, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçlar koyabilme, bunları iletilemeyi içinde bulduran bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamaktadır. Vizyoner lider, örgütün geleceğine farklı bir gözle bakabilen, gerçekleştirmek için inandıran, yönlendiren kişidir. Vizyoner lider, sadece vizyonu belirlemekle kalmaz, onu gerçekleştirmek için çalışır, diğerlerine örnek olur, onların da bu yolda kendisini izlemesini sağlar (Çelik, 2007).

Çelik (2007) vizyoner liderlik rollerini şu şekilde sıralamaktadır:

1. **Yolu Görmek.** Vizyonu gerçekleştirmek için başlangıçta yolu görmek büyük önem taşımaktadır. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür.
2. **Yolda Yürümek.** Vizyoner lider yolu görmenin yanında, yürüdüğü yolda ısrarla yürümesini başarabilen liderdir. Vizyoner lider paylaşılan vizyon oluşturarak yolun önünde gitmeye çalışır.
3. **Yol Olmak.** Yol olmak, yol açmak demektir. İzleyenler, vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar. Bu da fedakarlık gerektirmektedir. Vizyoner lider düşünce ve sezgiyle yol olur, düşünce ve duygunun birleşmesiyle oluşan güvenilir yol, vizyona ulaşmayı sağlar.

Vizyoner liderlik, okul yöneticisinin kendini geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Vizyoner okul yöneticisi, hem sezgi hem de düşünce gücünü kullanarak vizyonun, okulun ortak bir resmi haline gelmesini sağlayabilmelidir. Cerit (2007) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin vizyon geliştirme etkinliklerini yeterli düzeyde yerine getirdikleri saptanmıştır. Benzer şekilde Çelik (1998) ve Gurr, Drysdale ve Mulford (2005) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin vizyon oluşturma rolünü yeterli düzeyde yerine getirdikleri bulunmuştur.

2.4. Kültürel Liderlik

1980'li yıllarda örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalarla ortaya çıkan kültürel liderlik yaklaşımı, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel

yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlar (Erdoğan, 2002). Liderliği kültürel çevrenin anlamlı kıldığı, liderin de kültürel çevreye yeni anlamlar kattığı göz önüne alındığında kültürel lider, var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir (Toprakçı, 2002). Kültürel lider mesajlarını açık bir şekilde vermekle birlikte, önemli varsayımları anlama ve değerleri canlı ve açık olarak sunma konusunda bir yeteneğe sahiptir (Çelik, 2004).

Kültür değişimini sağlayan kurumların basında okullar gelmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin kültürel liderlik rolü çok önemlidir. Okul yöneticisi, kültürel bir lider olarak hem mevcut kültürel değerleri iyi şekilde yorumlayıp sunmak, hem de bu kültürel değerlerin kamu yararı adına temsilciliğini yapmakla görevlidir (Çelik, 2007). İbicioğlu'nun (1999) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle yaptığı çalışmada, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler, yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere göre daha yeterli buldukları ve her iki gruptaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin okul kültürünün en iyi temsilcisi oldukları görüşünde hem fikir oldukları belirlenmiştir. Çek'in (2011) anaokulu öğretmenleriyle yaptığı çalışmada bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin, ilköğretim okulunda görev yapan okul öncesi öğretmenlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ortalamalarının yüksek olduğu saptanmıştır.

2.5. Karizmatik Liderlik

İlk defa Weber tarafından kullanılan 'karizma' kavramı; etkinin, otoritenin pozisyonundan ya da gelenekten kaynaklanmadığını, onun yerine izleyicilerin liderin istisnai özelliklerle donatıldığı anlayışına dayandığını ifade etmektedir (Tezcan, 2006). Karizmatik lider ise sahip olduğu karizma (çekicilik) yaratan özellikleri ile izleyicilerini, istediği yönde davranmaya yöneltebilen kişidir (Koçel, 1998). Karizmatik liderlerin ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında ön plana çıktıklarını belirtmektedir. Cafoğlu'na göre (1997: 138) şu özellikler lideri diğerlerinden ayırmakta ve karizmatik yapmaktadır:

- Olağanüstü yeteneklere sahip olma.
- Yüksek özgüvenin olması.
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı.

- İnançlarının doğruluğuna ikna etme.
- Risk alma.
- Kendini dava için feda etme.
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma.
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme.
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme.
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması.

2.6. Etik Liderlik

Aydın' a (2001: 6) göre etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları ve kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini. Etik liderliğin, belirli etik değerleri ve ilkeleri ön planda tutmaya dayalı liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir. Etik liderlik, liderlik yapma sürecinde liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesinin tutturulmasıdır. Etik liderlik, insanların karakter yapılarına bakmaksızın ve önyargı olmaksızın onların bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul etmektir. Crosby'e (1999) göre etik liderliğin temel görevleri şunlardır (Doğan, 2005):

- İzleyenleri etik, yasa ve normlar konusunda eğitmek,
- Etik prensiplerin, yasa ve normların özel durumlarda nasıl kullanılacağı konusunda farkındalık düzeylerini arttırmak,
- Etik prensiplerin, yasa ve normların değişen zamana uyumunu sağlamak,
- Prensip, yasa ve normlar arasındaki çatışmaları çözmek,
- Etik prensip, yasa ve normların resmi ve resmi olmayan alanlarda kullanımını ve yapılandırılması konularında çalışmak.

Gümüseli (2001), okul yöneticilerinin de etik bir lider olabilmeleri için şu davranışları göstermeleri gerektiğini söylemektedir:

- Bireysel ve mesleki açıdan ahlaki standartlara uygun davranışlar sergileyerek çalışanlara ve okul toplumuna örnek olmak.
- Okul etkinliklerinin sorumluluğunu üstlenmek.
- Makamının etki ve gücünü kişisel çıkarlardan ziyade okulun çıkarları için kullanmak.

- Bireyler arası ilişkilerde duyarlı, saygılı, adil, eşit ve tutarlı olmak.
- Okul toplumunu oluşturan farklı grupların görüş ve düşüncelerine değer vermek, onlara hassasiyetle yaklaşmak.
- Okul toplumundaki hakim değerleri yakından gözlemek ve dikkate almak.
- Okulu kamu denetimine açmak.
- Yasa, tüzük ve yönetmeliklerin adil bir biçimde ve okulun amaçları doğrultusunda kullanmak.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını sergileme durumlarını belirlemeye yönelik olarak Acar ve Kaya'nın (2012) yapmış olduğu çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yüksek düzeyde bir etik liderlik davranışı sergilediğini düşündükleri belirlenmiştir. Benzer bir araştırma bulgusuna Gülcan, Kılınç ve Çepni'nin (2012) ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin incelendiği çalışmada rastlanmaktadır. Bu çalışmada da öğretmenlerin, okul müdürlerini etik davranışları göstermede genel olarak başarılı buldukları bulunmuştur. İskele (2009), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak anlamlı şekilde değiştiğini saptamıştır.

2.7. Öğretimsel / Eğitimsel Liderlik /Öğretim Liderliği

Okul örgütleri, amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları açısından diğer örgütlerden farklılık göstermektedir. Bu bakımdan genel olarak işletmecilik alanları için geliştirilen liderlik yaklaşımlarının, okul örgütünün liderlik anlayışını veya liderlik biçimini karşılaması olası değildir. Bu durum eğitim örgütlerinin liderlik ihtiyacını ve beklentilerini karşılayacak olan liderlik yaklaşımının gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır (Akgün, 2001: 25).

Öğretim liderliği kavramı, 1970'li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Blase ve Blase (2003) öğretimsel liderliği, sınıf öğretiminin denetlenmesi, personel geliştirme ve müfredat programının geliştirilmesi gibi birkaç görevin karşımı olarak tanımlamaktadır. Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda

beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2002). Bu liderlik biçimini, diğer liderlik biçimlerinden ayıran önemli yön ise, öğretimsel liderlerin okuldaki öğrenme-öğretme süreçlerine yoğunlaşmış olmalarıdır.

Aksu, Gemici ve İşler'in (2006) ilköğretim okulu müdürleri ile yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin kendi portrelerini çizerken öğretimsel liderliğin sırasıyla (1) öğretimsel yönetim ve destek, (2) kaynak yönetimi, (3) sorun gidericilik, (4) öğretmenlerin denetlenmesi ve gelişimi, (5) nitelikli izleme (6) öğretmen değerlendirme, (7) eş güdümlenme boyutlarına yer verdikleri ve sınavla yönetici olanların lisans düzeyinde eğitim alıp yönetici olanlara göre öğretimsel etkinliklere ve yönetim süreçlerine yönelik daha çok vurgu yaptıkları, atamayla gelenlerin okulun parasal kaynaklarını karşılamadaki güçlüklerle ve fiziki ortamın güzelleştirilmesine daha çok değindikleri belirlenmiştir.

Okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığı ile yerine getirmesini sağladığı davranışlar olmaktadır. Diğer taraftan öğretim liderliği sadece okul müdürü ile ilgili bir nitelik olmayıp, öğretim işi ile ilgili herkes (öğretmen, okul müdürü, müdür yardımcısı ve denetçi) buldukları konular itibariyle birer öğretim lideri olmak zorundadır (Şişman, 2004).

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde çalışma konusuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Altun ve Çakan (2008) yürüttükleri çalışmanın amacı 2004 yılı Ortaöğretim Kurumları Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı (LGS) ile Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavlarında (ÖSS) başarılı olan ve dereceye giren illerde görev yapan eğitim yöneticilerinin gözünde, öğrencilerin sınavlardaki başarılarına etki eden faktörleri belirlemektir. Araştırma verileri Kahramanmaraş İl Milli Eğitim

Müdürlüğünce 09- 17 Ağustos 2004 tarihlerinde görüşme yoluyla toplanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Veriler her iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmış ve temalar ortaya çıkarılmıştır. Okulların yeterli fiziki altyapıya sahip olması, öğretmen ve yöneticilerin yeterliliklerin saptanması ve geliştirilmesi, il düzeyinde ve okullarda deneme sınavlarının yapılması ve okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılmasının, eğitim yöneticilerinin gözünde, başarıyı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Aktepe ve Buluç'un (2014) araştırmalarının amacı, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlikle ilgili özelliklerinin, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre belirlemek ve değerlendirmektir. Araştırma, nitel türdedir. Araştırmanın çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre seçilen ve Kırşehir ilindeki ilkokullarda görev yapan, üst, orta ve alt sosyo-ekonomik kategoride yer alan 9 farklı ilkokuldaki, 5'i kadın, 8'i erkek toplam 13 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada veriler görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde ise belirlenen temalar doğrultusunda içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında; okulun misyon ve amaçlarının belirlenmesi, öğretim programlarının yönetimi ve okulda olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulması boyutlarında bazı sorunlar görülmektedir.

2.2.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

ABD'de yürütülen bir araştırma 2000'den bu yana yayınlanan araştırmaları inceleyerek liderliğin ABD'de eğitim kalitesi açısından fark yaratma yollarını açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırma incelemesi, her çalışmada kullanılan metodolojiye göre düzenlenmiş üç ana bölümde sunulmaktadır. İlk bölüm, üyeler arasındaki yapısal ilişkileri ve öğretme ve öğrenme ile ilgili aktiviteleri araştıran nicel çalışmalar incelenmiştir. Öncelikle okul paydaşları tarafından tamamlanan anketlere dayanarak, bu çalışmalar gelişmiş istatistiksel yöntemler kullanarak etki büyüklükleri ortaya çıkarılmıştır. İkinci bölüm, daha önce tanımlanmış liderlik modellerini destekleyen spesifik koşul örnekleri sağlayan nitel vaka çalışması araştırmasından elde edilen bulguları özetlemektedir. Buna göre ABD okullarındaki müdürlerin öğretim kalitesi üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır (Printy,2010)

Halk eğitimi, demokrasinin temel taşıdır, ekonomik iyileşmenin ön şartı ve herkes için fırsat eşitliği konusunda ulusal bağlılığın sağlanmasında kilit bir unsurdur. Yaklaşık 90.000 devlet okulu müdürü, halk eğitimi sektörünün nispeten küçük bir yüzdesini oluştursa da, çalışmalarının ABD'deki 3.4 milyon öğretmen ve 55 milyon PK-12 öğrencisi üzerinde "dalgalanma etkisi" incelenmeye çalışılmıştır. Müdürler okulu politik beceriler, kaynak tahsisi ve topluluk ilişkileri yoluyla etkiler. Futbol sahasından sınıfa kadar pragmatik günlük okul etkinliklerini yönetir ve öğrencilere yüksek kaliteli eğitim hizmetleri sunmak için rekabet önceliklerini dengeler. Öğrenci öğreniminde birçok faktör tam olarak açıklanmamasına rağmen, müdürün liderlik yönü, öğretmenlik kalitesinden sonra, öğrenci başarısında okulun en etkili ikinci faktördür (Sebastian, J. ve Allensworth, E., 2012).

Başka bir araştırmada ise, liselerde müdürün liderliğinin sınıf içi eğitim ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini, mesleki kapasite, ebeveyn-topluluk bağları ve okulun öğrenme ortamı gibi temel örgütsel faktörler aracılığıyla incelenmektedir. Liderliğin okullardaki başarı ve öğretimdeki farklılıkları ve aynı okuldaki öğretmenler arasındaki öğretimdeki farklılıkları açıkladığı yolları belirlemektedir. Eğitim Planlama ve Değerlendirme Sistemi'nde temel liderlik, okul örgüt yapıları, sınıf eğitimi ve öğrenci notları ile test kazanımları arasındaki ilişkileri incelemek için çok seviyeli yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. 2006–2007 okul yıllarında Chicago Devlet Okullarındaki tüm lise öğretmenlerine uygulanan öğretmen anketlerinden temel liderlik ve okul organizasyon yapılarının ölçümleri alınmıştır. Okullarda sınıf içi öğretimdeki çeşitlilik, en güçlü olanı mesleki gelişim ve programların tutarlılığı olan çoklu yollarla ana liderlik ile ilişkilidir. Okullar arasında, öğretimdeki ve öğrenci başarısındaki farklılıklar, yalnızca öğrenme iklimi yoluyla ana liderlik ile ilişkili bulunmuştur. Bu, liselerde güvenli, koleji odaklı bir iklimin oluşturulması okul genelinde başarının teşvik edilmesinde en önemli liderlik işlevi olabileceğini göstermektedir (Sebastian, J. ve Allensworth, E., 2012).

Başka bir çalışma liderlik ve akran öğretmen etkisinin öğretmenlerin öğretim uygulamaları ve öğrenci öğrenmesi üzerindeki etkilerini incelemektedir. 2006-2007 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki orta ölçekli bir kentsel güneydoğu okul bölgesinden öğretmen anketi ve öğrenci başarısı verilerini kullanarak, öğrenci öğrenmesi ile temel liderliğin teorik boyutları, öğretmen akranları etkisi arasındaki

yapısal ilişkileri incelemek için çok düzeyli yapısal denklem modellemesi kullanılmaktadır. Bulgular önceki ampirik çalışmalar yapılmış ve liderlik uygulaması ile öğrenci öğrenmesi arasındaki varsayımsal ilişkiler zinciri araştırmalarına yeni katkılar sağlanmıştır. Hem genel liderlik hem de öğretmen akran etkisi, öğretmenlerin öğretim uygulamaları ve İngiliz dili sanatları (ELA) öğrenci öğrenmesi ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. Bu araştırmanın önemli bir katkısı, öğretim liderliğine ve öğrenci öğrenmesine aracılık eden güçlü ve önemli dolaylı ilişkilerdir. Sonuçlar, öğretmenlerin uygulama çevresindeki işbirliğini ve iletişimi teşvik ederek öğretmenlerin uygulamaları üzerindeki dolaylı etkilerinden dolayı öğrencilerin öğrenmesi için çalışmalarının önemini göstermektedir (Supovitz, Sirinides, & May, 2010).

Okul müdürü tarafından dönüşümsel liderlik, okullardaki ortak öğretim liderliğinin bir ön şartı gibi görünmektedir, ancak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin müfredat ve öğretim konusunda işbirliği yapmaları garanti edilmemektedir. Mevcut vaka çalışmalarından bir içerik analizi olan bu çalışma, öğretmenlerin karşılıklı liderlik yaklaşımlarına karşılıklı bağlılıkları harekete geçiren ve paylaşılan dönüşümsel liderliği ve paylaşılan eğitsel liderliği artıran etki ve koşullara dikkat ederek, öğretmenlerin dönüşümlü liderliğe cevap verme yollarını araştırmaktadır. Paylaşımlı öğretim liderliğinin yer almadığı kontrastlı bir okul, öğretmenlerin çalışmalarını farklı şekilde düzenleyen yapıların ve süreçlerin otomatik olarak kaliteli öğretim ve öğrenmeyle ilişkili etkileşim türleriyle sonuçlanmadığını göstermektedir (Printy, Marks, ve Bowers, 2009).

Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki liderlik ilişkilerine odaklanan bu çalışma, öğretmenlik ve öğrenci performansının artırılması için eğitici konulardaki aktif işbirliğinin potansiyelini incelemektedir. Analiz, iki liderlik anlayışına dayanmaktadır: dönüşümsel ve öğretici. Örnekleme ulusal olarak seçilen 24 yeniden yapılandırılmış okulu içermektedir: 8 ilköğretim, 8 ortaokul ve 8 yüksek okul. Veriler çok düzeyli yapısına uygun olarak, birincil analitik teknik hiyerarşik doğrusal modellemedir (HLM). Çalışma, dönüşümsel liderliğin öğretim liderliği için gerekli fakat yetersiz bir şart olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüşümsel ve paylaşımlı öğretim liderliği, entegre bir liderlik biçiminde bir arada var olduğunda, okul performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir (Marks, ve Printy, 2003).

Dünyanın değişik yerlerinde yapılan bu araştırmaların ortaya koyduğu gerçeklerin eğitim sistemimiz açısından değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle bu araştırmada da Türkiye’de okul mdrlерinin davranışlarının öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkisini ortaya çıkartmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, kullanılan araştırma modeli ve deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile yorumlanması başlıkları altında incelenecektir.

3.1.Araştırma Modeli ve Deseni

Bu araştırma nitel bir çalışma olup, tipik durum örnekleme çalışmasıdır. Yıldırım ve Şimşek (2013)' e göre "Nitel Araştırma" bir duruma ilişkin etmenleri (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştıran, etmenlerin ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılan, ayrıca bir durumda meydana gelen değişimleri ve süreçleri anlamaya çalışan bir durum saptaması çalışmasıdır. Bu durumun betimlenmesinin derinlemesine yapılabilmesi için ise araştırmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırmalar Yıldırım ve Şimşek (2013) tarafından "gözlem ve görüşme gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma" olarak belirtilmektedir.

Araştırmada katılımcılarının konuyla ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik olarak, bir niteliksel araştırma yöntemi olan derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Genelleme amacı güdülmeden, nitel araştırma doğası korunmuştur. Niteliksel araştırmalarda olasılıklı örnekleme yapmaya gerek duyulmaz ve genellikle az sayıda kişiyle çalışılır ve kesin sonuçlara varma ya da sonuçların topluma genelleme çabası yoktur.

Nitel araştırmalar araştırmacıya esneklik sağlarken aynı zamanda keşfedici özelliğe sahiptir. Araştırmanın her aşamasında gerekli hallerde yöntem geliştirme ve kurguda değişiklik yapmaya izin verir. Yaygın olarak çalışılmamış konuları aydınlatmada kullanışlı ve yararlıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

3.2.Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu2017-2018 eğitim-öğretim yılı, Antalya ili Aksu ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunan okullarda görevli 7müdürve 3müdür yardımcısı oluşturmaktadır.

Araştırmanın çalışmanın grubu nitel araştırma yönteminde kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay erişilebilir durum örnekleme yöntemiilebelirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi, nitel araştırma geleneğine uygun olan ve yaygın bir şekilde kullanılan örnekleme çeşididir (Patton, 2014; Yıldırım & Şimşek, 2013). Amaçlı örnekleme yöntemi, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur(Çivilidağ, Günbayı ve Yörük, 2015; Yıldırım & Şimşek, 2013). Kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ise araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır. Genellikle, kolay ulaşılabilen örneklem göreceli olarak daha az maliyetlidirler. Ayrıca, tanıdık bir örneklem üzerinde çalışma, bazı araştırmacılar için daha pratik ve kolay algılanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013).Bu araştırmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminin kullanılmasının nedeni, araştırmacının Aksu ilçesinde ikamet etmesi, ilçede farklı türde okulların olması ve bu ilçedeki okulların yöneticileri ile görüşmelerin yapılması için okullar arasındaki ulaşımı kolaylaştırmak amacıyla birbirine yakın okulların tercih edilmesidir.

Kodlama esnasında etik ilkeler gereği okul yöneticilerinin isimleri verilmemiş; okul yöneticilerirumuzolarak kodlanmıştır.

Tablo 3.1: Katılımcılara AitVeriler

Rumuz	Okul Türü	Görevi	Cinsiyet	Kıdem Yılı	Eğitim Durumu	Yaş
Nazlı	Lise	Müdür	Kadın	+16 yıl	Yüksek Lisans	46
Asil	Ortaokul	Müdür	Erkek	1.5 yıl	Lisans	
Çınar	Lise	Müdür Yrd.	Erkek	6-10 yıl	Yüksek Lisans	33
Duru	Ortaokul	Müdür	Kadın	6-10 yıl	Yüksek Lisans	40
Kaya	Ortaokul	Müdür	Erkek	10-15 yıl	Lisans	
İnci	Lise	Müdür Yrd.	Kadın	6-10 yıl	Doktora	36
Ali	İlkokul	Müdür	Erkek	10-15 yıl	Lisans	50
Veli	Lise	Müdür Yrd.	Erkek	1-5 yıl	Lisans	34

3.3.Verilerin Toplanması

Çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşmede, araştırmacı tarafından araştırmanın problemi ve alt problemleri göz önünde bulundurularak, alan yazın incelemesi ve uzman görüşleri dikkate alınarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu tarzdaki görüşme yönteminin araştırmacıya sunduğu en önemli fayda, görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme formuna bağlı kalınarak sürdürülmesi sebebiyle daha sistemli ve kıyaslanabilir bilgi vermesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Kuş,2003).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmanın iç geçerliliğini artırmak amacıyla literatür taramasına dayalı olarak kuramsal çerçeve oluşturulduktan, pilot görüşmeler yapıldıktan sonra son şekli verilmiş ve katılımcılara uygulanmıştır. Görüşme sırasında daha önceden belirlenmiş ana sorular etrafında gerekli görülen yerlerde ‘‘neden, niçin, ne gibi’’ gibi sorularla görüşmecilerin fikirlerini ortaya çıkarmada yardımcı olabilecek sorular sorulmuştur. Her iki görüşme formunda da derinlemesine bilgi almak amaçlanmıştır. Gizlilik ilkesine bağlı kalınarak yanıtların daha gerçekçi olacağı düşüncesi ile araştırma grubundan isim ve soy isimlerini belirtmeleri istenmemiştir. Görüşmeler, tablet ve ses kayıt cihazına kaydedileceğinden, araştırma etiği açısından her görüşme öncesinde görüşmecilerden izin istenmiştir. Araştırma grubuna her görüşme öncesinde isimlerinin ve çalıştıkları okulların kesinlikle açıklanmayacağı söylenmiştir.

3.4.Verilerin Analizi

Araştırmanın verilerinin çözümlenmesi için analiz tekniklerinden görüşme tekniği uygulanmıştır ve ses kayıt cihazı ile toplanan veriler kayıt altına alınmıştır. Elde edilen veriler; doğrudan anlatımlara yer verilerek, ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırma verileri ses kaydı yoluyla alınıp metin haline getirildikten sonra yapılan içerik analizinde çalışmanın alt problemleri doğrultusunda iki tema 6 alt tema ortaya çıkmıştır. Alt problemler, temalar ve alt temalar Tablo 4.1.' de sunulmuştur. Tabloda alt probleme uygun olarak belirlenen tema, alt temalar ve içerik analizinde bu tabloya ek olarak çıkartılan kodlar da eklenmiştir. Bu bölümde yapılan içerik analizi sonucu ortaya çıkan bulgular yorumlayıcı bir yaklaşımla ayrı ayrı tartışılmıştır.

Tablo 4.1:Alt Problemler, Temalar, Alt Temalar ve Kodlar

Alt Problem	Tema ve Alt Temalar	Kodlar
Okul müdürlerinin öğretim liderliği sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?	Tema 1: Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürleri 1.1. Okul müdürlerinin öğretim liderliğine uyum süreci 1.2. Öğretim liderliğine yönelik farkındalık	<ul style="list-style-type: none">• Okulun temel taşı• Mesleğe saygı• Zamanı verimli kullanma• Okul idarecisi• Köprü görevi• Kaliteli öğretim ortamı• Özyeterlilik• Öğretim merkezi• Hedeflerini belirleme• Çevresel imkanlar• Okul imkanları• Kesin kurallar• Adil• Denetleme ve düzenleme• Motivasyon• Saygıya dayalı• Güvenilir• Öğretim merkezi• Örnek bir kişilik• Koruyucu• Sorumluluk sahibi• Özlük işleri• Disiplin• Öğretim liderliği• Liyakat

Tablo 4.1: Alt Problemler, Temalar, Alt Temalar ve Kodlar (Tablonun Devamı)

Alt Problem	Tema ve Alt Temalar	Kodlar
Okul müdürlerinin öğretim liderliği sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?	Tema 1: Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürleri 1.1. Okul müdürlerinin öğretim liderliğine uyum süreci 1.2. Öğretim liderliğine yönelik farkındalık	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim yönetimi • Yönetim süreçleri • Mesleki gelişim • Rol-model • Vizyon • Kişisel gelişim • Okulun lideri • Örnek • İlham kaynağı • İşi sahiplenme • Okul iklimi • Yetki sınırları • Görev tanımı • Öğrenme isteği • Çözüm odaklı • İletişim • Koordinasyonu sağlayan
Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde nasıl bir akademik başarıyla ilişkilendirilmesi etkisi vardır?	Tema 2: Okul Müdürleri ve Akademik Başarı İlişkisi 2.1. Okul ve okul müdürlerinin akademik başarıyla ilişkilendirilmesi 2.2. Okul müdürlerinin akademik başarıya etkisi 2.3. Akademik başarı için okul müdürünün destek bileşenleri 2.4. Okul müdürlerinin akademik başarıyı arttırmaya yönelik çalışmaları	<ul style="list-style-type: none"> • İçsel motivasyon • Dış etkenler • Çağın ihtiyaçları • Çevre analizi • Donanımlı öğrenciler • Ekibin başarısı • Girişimci müdür • Öğrenme ortamları • Ekip üyeleri • Sosyoekonomik • Öğrenme yaşantıları • Olumlu bir tutum • Çağın ihtiyaçları • Bilimsel veriler • Kültürel yapılar • Eğitim ortamı • Akademik saygı • Güven • İlgi • Bilgi kodları • Öğrenen • Okul paydaşları • Okul etkinlikleri • Akademik başarı • Sac ayağı

Tablo 4.1: Alt Problemler, Temalar, Alt Temalar ve Kodlar (Tablonun Devamı)

Alt Problem	Tema ve Alt Temalar	Kodlar
Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarıları üzerinde nasıl bir akademik başarıyla ilişkilendirilmesi etkisi vardır?	Tema 2: Okul Müdürleri ve Akademik Başarı İlişkisi 2.1. Okul ve okul müdürlerinin akademik başarıyla ilişkilendirilmesi 2.2. Okul müdürlerinin akademik başarıya etkisi 2.3. Akademik başarı için okul müdürünün destek bileşenleri 2.4. Okul müdürlerinin akademik başarıyı arttırmaya yönelik çalışmaları	<ul style="list-style-type: none"> • Elde etmek • Söyleşiler • Okul- veli işbirliği • Özgür ortam • Disiplin • Yol gösterici Teşvik edici • Eşgüdüm • Fiziki şartlar • Kurum kültürü • Bilgi bombardımanı • Eleştirel düşünme becerisi • Bilgi yüklemek • Akademik başarı • Öğretimsel ortam • Ekonomik düzey • Hazır bulunuşluk düzeyi • Öğretmen yeterlilikleri • İşbirliği • Uyum • İyi planlama • Entegre • Ortak amaç • İş verimliliğinin artırılması

4.1. Alt Problem 1: Okul müdürlerinin öğretim liderliği sürecine ilişkin görüşleri

Okul yöneticilerinin öğretim liderliği sürecinde, öğrencilerin akademik başarılarındaki etkilerini incelemeye yönelik yapılan bu çalışma kapsamında ilk alt problem okul müdürlerinin öğretim lideri olmaları sürecindeki düşüncelerini açığa çıkarabilmek ve genelden özele doğru bir yol izleyebilmek adına ‘Okul müdürlerinin öğretim liderliği sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?’ olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin altında ‘Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürleri’ teması ve iki alt tema ortaya çıkmıştır.

4.1.1. Tema 1: Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürleri

Okul müdürlerinin öğretim liderliğine uyum süreci teması kapsamında ‘Okul müdürlerinin öğretim liderliğine uyum süreci’ ve ‘Öğretim liderliğine yönelik

farkındalık' olarak iki alt tema oluşturulmuştur. Bu alt temalar altında toplanan kodlar okul müdürlerinin öğretim liderliği görevini üstlenmeleri ile birlikte bu süreçte hangi evrelerden geçtikleri, uyum süreçleri, yaşadıkları zorluklar ve zorluklarla baş etme yollarına dair çarpıcı sonuçlara yer verilmektedir. Okul müdürlerinin öğretim liderliğine uyum sürecinde yaşadıkları durumlardan yola çıkılarak sonraki temada öğrenciler üzerindeki etkilerine ve desteklerinin önemine, boyutlarına dair durumlar irdelenmiştir.

4.1.1.1. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğine Uyum Süreci

Araştırma kapsamında yapılan içerik analizinde okul yöneticilerinin göreve başladıkları andan itibaren uyum süreçlerinde yaşadıkları, öğretim liderliğine dair algıları ve öğretim liderliğini nasıl benimsediklerine dair çeşitli bulgular elde edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretim lideri olmak ile alakalı farklı görüşleri söz konusudur. Örgüt yapısında liderlik özellikleri baskın olan kişilerin ekip arkadaşlarını yönlendirmesi ve ekibin ihtiyaçlarını karşılaması toplumsal bir gerçektir. Katılımcıların öğretim liderliği tanımlamalarında ekip elemanlarının desteklenmesi, önden giderek rehberlik etmesi ve ekiple birlikte hareket ederek sürece katılması gerektiği gibi görüşler öne çıkmaktadır. Katılımcılardan Asil kendi öğretim liderliği tanımında uyum sürecinde ekip arkadaşlarıyla birlikte hareket etmenin faydalı olduğundan ve bu ortak paylaşımların ekip arkadaşlarını güdülediğinden bu sebeple de uyum sürecinin daha kolay yaşandığından söz etmektedir.

'... Öğretmenlik mesleğinde yeni olduğum ve kısa zamanda yöneticilik görevini üstlendiğim için ekip arkadaşlarımla birlikte hareket etmeye, onların görüş ve önerilerini almaya dikkat ediyorum. Bu süreçte onların desteği olduğunda göreve daha iyi adapte olduğumu hissediyorum...' (Asil, 2018).

Yapılan görüşmelerde çıkarılan sonuçlardan en çarpıcı olanlardan birisi de okul yöneticilerinin başarılı olmaları durumunda her durumun atlatılacağı ve eğitim ortamında başarının geleceği ve okul yöneticisinin başarısız olmaları durumunda ekibi oluşturan öğretmenlerin bu durumdan kötü etkileneyeceği ve eğitimin kalitesinin biteceği yönündedir. Eğitim ortamlarının başarıya ulaşılabilmesi adına önemli olan konulardan birisi de yönetim biçimidir. Ayrıca okul müdürünün bir treni önden

çeken lokomotif benzetilmesi birkaç katılımcı tarafından özellikle kullanılmıştır. Lokomotif metaforu burada önemli görülmektedir. Okul müdürünün önden giderek ekibe liderlik ve rehberlik yaptığı vurgulanmaktadır. Mehmet bu sonuçları destekler nitelikte görüşlerini aşağıdaki haliyle belirtmektedir.

'...Okul müdürü treni çeken lokomotif gibidir. Eğer doğru yönlendirme yapar ve örnek olursa tüm okulu başarıya götürür. Aksi takdirde başarısızlıkla beraber okul içinde huzursuzluk ve karmaşa oluşur...' (Mehmet,2018).

Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları eğitim sistemlerinin ve eğitim ortamlarının değişmesi ve gelişmesi ile birlikte artış göstermiştir ve kendini yenilemiştir. Okul müdürleri öğretmenlik mesleğinden gelmeleri sebebiyle ekibin ihtiyaçlarını doğru tanımlayan kişilerden olmalıdırlar. Bu uyum sürecinde daha iyi bir geçiş yaşayabilmeleri adına meslek becerilerinden fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Müdürün öğretim lideri olma yolculuğunun yanında teknik konularla ilgili bilgisinin ve denetleme görevinin de olması ona avantaj kazandıracaktır. Sınıf denetleme konularının öğretmenleri ve öğrencileri de doğrudan etkilediği göz önünde bulundurulursa öğretim liderliği sürecinin yoğun ve zorlu bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla ilgili olarak müdür yardımcısı Çınar bu süreci şu şekilde belirtmektedir;

'...Okul müdürleri okulda verilen eğitim ve öğretimden sorumludurlar. Bu yüzden okul müdürleri eğitim ve öğretim ortamlarının düzenlenmesinde birincil kişidir. Okul müdürleri öğretim yöntem ve teknikler konusunda bilgi sahibi olmalı öğretmenlere yön göstermelidir. Sınıf denetimlerinin okul müdürlerine verilmesinden sonra okul müdürün öğretim liderliği özelliği göstermesi daha da önem kazanmıştır...' (Çınar,2018).

Örgütler çeşitli şekillerde yönetilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Aynı amaçlar ve hedefler doğrultusunda birlikte hareket edebilmeleri ve organize bir şekilde çalışabilmeleri için örgütü yönlendirebilecek ve ihtiyaçları karşılayabilecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik farklı organizasyonlarda farklı görevlerde karşımıza çıkabilmektedir ama öğretim liderliği görevi öğrencilerin gelişimlerini de etkilemesi sebebiyle ayrıca önem kazanmaktadır. Her okul müdürünün öğretim liderliği özelliklerini gösterdikleri ve uygulayabildikleri

söylenemez. Okul müdürlerinin öğretim liderliğine uyum sürecinde ve sonrasında belirli özellikleri öne çıkmaktadır. Öğretim liderliğinin etkili olması sürecinde okul müdürleri görev ve sorumluluklarını yerine getirerek örnek teşkil edecek davranışlarda bulunmalıdırlar. Katılımcılardan Ahmet bu süreçle liderlik özellikleri ile ilgili şunları dile getirmiştir;

'...Okul müdürü ve yardımcıları zamanı etkin ve verimli kullanmalı, görevine mesleğine saygı duymalıdır. İşini kesinlikle zamanında yapmalıdır. Görevine zamanında gelmelidir...' (Ahmet, 2018).

Öğretim liderinin başlıca görevlerinden birisi de öğretim ortamının hazır hale getirilmesini ve öğrencilerin bu ortamdan tam verim ile en iyi şekilde yararlanabilmelerini sağlamaktır. Öğretim ortamlarının düzenlenmesinde sorumlu olan okul müdürleri bu süreçte görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilirlerse öğretim liderliği özelliklerinden birisini kazanmış olacaklardır. Okulun daha etkili ve öğrencileri için bir yaşam alanına dönüşmesini sağlayacak olan okul müdürleridir. Öğretim lideri olma sürecinde okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları oldukça fazladır. Bu durumla ilgili Veli görüşme sırasında aşağıdaki anektodu bildirmiştir.

'...Verdiği kararlar ve uygulamaları sayesinde okuldaki eğitim-öğretim etkinliğini yönlendirir ve daha kaliteli bir öğretim ortamı oluşmasına yardımcı olur. Doğru kararları alabilecek öz yeterliliğe sahip okul müdürlerinin sayesinde okul iyi bir öğretim merkezi haline gelir...' (Veli,2018).

Okul müdürlerinin göreve uyum süreçlerinde karşılaşılan temel sorunlardan birisi de okulla ilgili donanım ve teknik aksaklıklardır. Öğretim liderinin görevinin başlangıcında eğitimin iyileştirilmesi ve etkili hale getirilmesi adına görev ve sorumlulukları varken bunun yanı sıra okulun teknik aksaklıklarıyla ve alanı olmadığı halde ilgilenmesi gereken konularla da mücadele edebilmesi durumları söz konusudur. Bu tip sorunlarla göreve uyum sürecinde karşı karşıya kalan İnci okul müdürlerinin öğretim lideri olarak değerlendirilmesi yapılırken aşağıdaki anektodu aktarmıştır. Bu durumlar dikkate alınarak okul müdürlerinin öğretim lideri olma süreçleri daha geniş kapsamlı olarak değerlendirilmelidir. Liderlik sürecinde çevresel etkenler göreve uyum sürecini etkilediği gibi görevi devir alan kişiyi de oldukça etkilemektedir.

'...Ülkemizde okul müdürü sadece öğretimden değil okul içerisinde özlük işleri, muhasebe, bakım onarım, disiplin, iş sağlığı ve güvenliği ve bunlar gibi bir işletmede bulunan tüm süreçlerden sorumlu olan kişidir. Bu ek sorumluluklar müdürün öncelikli görevleri arasında olan öğretim liderliği görevini ikinci plana bıraktırmakta ve bu görevi ile yeteri kadar ilgilenememesine neden olmaktadır...' (İnci, 2018).

Okul müdürleri göreve yeni başladıkları dönemlerde önceki veya başka kurumlardaki müdürler veya yöneticilerle çalışanlar tarafından kıyaslanmaktadırlar. Bu süreçte grup içerisinde kendini sevdirebilmesi ve benimsenmesi adına etkili biri olması gerekmektedir. Okul müdürleri görev değişikliği ile geldikleri kurumlarda ekip arkadaşları ve çalışma düzenine adapte olabilmek ve uyum sağlamak adına çeşitli zorlu aşamalardan geçmektedirler. Bu süreçte okul müdürünün etkili bir öğretim lideri olabilmesi için insan kaynakları sürecini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Organizasyonları yapabilmek adına göreve hakim olabilmesi, motive edebilmesi ve iletişim becerilerinin yüksek olabilmesi gerekmektedir. Bu durumu kendi çıkarımları ile belirten Kaya okul yöneticilerinin insanların inanç sistemleri ile ilgili önemli etkilerde bulunulması gerektiğine dair anektodunu aşağıda belirtmektedir.

'...Okul müdürü okulun lideri olup olmaması çalışanları onu benimsemesi ya da ona inanma sana bağlıdır inandıramazsa da okul başarılı olamaz...' (Kaya, 2018).

Okul yöneticileri öğretim lideri olma ve yöneticilik görevine uyum süreçlerinde çeşitli sorunlar ve aksaklıklarla karşılaşmaktadırlar. Bir yöneticinin bu durumların üstesinden gelebilmeleri adına pek çok alanda ilgisi ve bilgisinin olması beklenmektedir. Öğretim lideri bağlı bulunduğu kurumun öğretim ortamına uygun hale getirilebilmesi için pek çok açıdan kendini geliştirebilmeli, takım arkadaşlarına görev ve sorumluluklar verirken motivasyonlarını sağlamalı ve öğrencilerin eğitimlerinin en iyi şekilde tamamlanabilmesi adına özen göstermelidir. Uyum sürecinde karşılaşılan durumlar görevin devamında veya farklı okul ortamlarında da yaşanabilmektedir.

4.1.1.2. Öğretim Liderliğine Yönelik Farkındalık

Öğretim liderliği süreci uyum aşamasında ve sonrasında okulun başarı durumunu, buna bağlı olarak da öğrencilerin eğitimlerini doğrudan etkileyen bir dönemdir. Bu aşamada uyum süreci atlatıldığında öğretim liderliği yolculuğuna başlanmış olunmaktadır. Öğretim liderliği öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileme davranışlarıdır. Bununla birlikte, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için okul toplumunda bulunanların gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmektir. Öğretim liderliği yapısal özellikleri gereğiyle bir okulun temel yapıtaşını oluşturduğu ve bütünleştirici güç olduğu belirtilebilir. Bu duruma Ahmet vurgu yapmaktadır.

'...Toplumda aile nasıl temel taş ise okulda da müdür aynısıdır...'
(Ahmet,2018).

Okul müdürleri sadece öğrencilere veya öğretmenlere karşı değil bu lider olma sürecinde yöneticilerine ve üslerine karşı da sorumluluk sahibidir. Okul müdürlerinin okullarındaki öğrencilerin ve ekip arkadaşlarının çıkarlarını gözetmek adına üsleri ile arasında önemli bağlar bulunması gerekmektedir. Pek çok açıdan etken ve merkezde olan okul müdürleri lider olma farkındalığını yakalayıp özelliklerini çalışma rutinlerine yansıttıkları durumlarda okul başarısının ve çalışanların iş doyumlarının artacağı öngörülmektedir. Okul ve öğrenciler ile ilgili gün içerisinde gündeme gelen pek çok konuyla karşı karşıya kalan okul müdürleri karar mekanizması olarak tek başına değil fikirler doğrultusunda kararlar alarak daha fazla kişinin çıkarlarını gözetmiş olmaktadır. Karar mekanizmasının en iyi şekilde işleyebilmesi için ortak ve tarafsız kararın verilmesi, çalışma ortamında sonraki adımların iyi gözetilebilmesi gerekmektedir. Güvenli, huzurlu ve herkesin görüş ve önerilerine değer verilen bir ortamda çalışmaların sürdürülmesi verimliliği arttıracak unsurların başında gelmektedir.

'...Okul müdürü örnek bir kişiliğe sahip olmalı, karar verirken tüm paydaşların yararını gözetererek karar vermelidir...' (Ali, 2018).

Dünya üzerindeki farklı ülkeler birbirinden farklı eğitim sistemlerine sahiptir. Eğitim sistemlerinde değişmeyen elemanlar ise öğrenci, öğretmen, aile ve

yöneticidir. Eğitim sistemlerinin yönetilebilmesi bu sistemin en verimli şekilde işlemesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi adına oldukça önemlidir. Okul müdürünün görev ve sorumluluklarının en iyi şekilde sürdürülebilmesi için bu süreçte koordinasyonu iyi sağlaması gerekmektedir. Öğrenci, öğretmen ve veli eğitim sisteminin sacayaklarını oluştururken, bu sistemin yönetimini üstlenen kişinin liderlik özellikleri göstermesi beklenmektedir. Öğretim liderliğine dikkat çeken en önemli unsurlardan birisi de bu öğelerin bir yöneticiye ve yönlendirilmeye duydukları ihtiyaçtır. Asil eğitimin oluşmasını sağlayan temel öğelerin öğretim liderliği sürecine giren okul müdürleri tarafından sağlanması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

'...Türkiye şartları içerisinde okul müdürü, öğrenci, öğretmen ve veli üçgeni içerisinde merkezde olan ve olması gereken, koordinasyonu sağlayan unsurdur...' (Asil, 2018).

Okul yöneticisi kendisini ne kadar geliştirirse okulun gelişim sürecine o kadar yansıtacaktır. Bu süreçte yöneticinin aldığı eğitim, tecrübeleri, rehberlik sistemleri ve yönlendirmeleri oldukça önemlidir. Öğrencilerin ve öğretmenlerin yarışmalara, projelere, etkinliklere yönlendirilmesi ve okulun sosyal yönünün artırılması liderlik özelliklerinden biridir. Okulun rutin işlerinin dışında öğretim liderlerinin öğrencilerin eğitimlerine katkıda bulunmak için onları sosyal etkinliklere yönlendirmesi gerektiği katılımcı Nazlı tarafından belirtilmektedir.

'...Okul müdürünün vizyonu, ufku, öngörüsü, eğitime, sanata ve spora verdiği önem ve bakış açısı okulun yönünü belirler...' (Nazlı, 2018).

Öğretim liderliği konusunda her okul yöneticisi aynı görüşlere sahip değildir. Bu konuyla ilgili eğitim sistemine eleştirel bir bakış açısı kazandırılması mümkündür. Okul yöneticileri seçimi ve görev süreleri göz önünde bulundurulduğunda öğretim liderliği olma yolunda çok daha fazla özelliğe sahip olunması gerekmektedir. Öğretim liderliği teoride oldukça uygulanabilir ve herkesin sahip olabileceği becerileri gösteriyorken pratikte oldukça zor ve zahmetli bir süreçtir. Öğretim liderliğinde pek çok açıdan donanımlı olması beklenen liderin okul ikliminin olumlu hale getirilmesi için çaba göstermesi beklenmektedir. Her okul müdürünün öğretim lideri olamayacağına İnci vurgu yapmaktadır.

'...Okul yönetici seçimi kriterleri yeteri kadar liyakata ve yeterliliği dayanmamasından dolayı okul müdürleri öğretimsel liderlik görevini yerine getirecek yeterliliğe sahip değildirler. Eğitimin yönetimi bilimsel kriterleri olan süreçtir. Fakat ülkemizde okul müdürlüğü yapanlar bu süreçler hakkında bilgi sahibi olmadıkları gibi "teoride öyle ama uygulama bunlar uygulanamaz" şeklinde bir bakış açısına sahip oldukları için öğretim liderliği yapmaları olası değildir...' (İnci, 2018).

Etkili iletişim becerileri geliştirirken dikkat edilmesi gereken durumlar vardır. Grubun alışkanlıklarını bilmek ve grup elemanlarını tanımak, bir lider olarak grup arkadaşlarıyla paylaşımlar kurarak kendini açmak ve kendini doğru ifade etmek, grup elemanlarını etkin ve ilgili dinlemek, empati kurabilmek, eleştirilere karşı açık olmak ast-üst ilişkilerinde gerekli olan etkili iletişimi kurmayı kolaylaştırmaktadır. İletişim etkili bir şekilde yapıldığında kişilerin motivasyonunu da arttırmada önemlidir. Motivasyon sadece okullarda değil iş hayatının genelinde ve günlük rutinimizde de insani olarak önemli bir ihtiyaçtır. Çalışanların motive olması ve işlerini severek yapabilmeleri, özlük haklarının karşılanması, temel ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi ve insan kaynaklarına önem verilmesi de bir motivasyon yöntemidir.

'...Ben kendim bir okul yöneticisi olarak öğretmen ve öğrencilerime yapılacak her işte içsel motivasyon sağlamaya çalışıyorum. Bir iş yapılacaksa ilk önce bu konuda benim heyecanlı ve istekli olduğumu görmeleri benim için önemlidir. Bu durumun onların da içsel motivasyonunu artırıcı bir role sahip olduğuna inanıyorum ve böyle olduğunda sorumluluk alma noktasında o işi gerçekleştirmek için onların daha istekli ve sahiplenici olduğunu görüyorum...' (Duru, 2018).

Öğretim liderliği sürecine başlamak, uyum aşamasında pek çok durumu değiştirmek, belirli kurallara göre hareket ederek, çalışma ortamında herkesin ortak hedefler doğrultusunda motivasyonunu sağlamak oldukça güçtür. Bir sonraki tema kapsamında okul müdürlerinin akademik başarıyı sağlama konusundaki görüşlerine yer verilmektedir.

4.2. Alt Problem: Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkisi

Okul yöneticilerinin öğretim liderliği sürecinde, öğrencilerin akademik başarısındaki etkilerini incelemeye yönelik yapılan bu çalışma kapsamında ikinci alt problemde öğrencilerin akademik başarılarını nasıl etkiledikleri, akademik başarıyı arttırmak için gerekli durumlar ve çalışmalarını açığa çıkarmak adına görüşleri incelenmektedir. İkinci alt problem bu amaçla ‘ Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde nasıl bir etkisi vardır?’ olarak belirlenmektedir ve ‘Okul Müdürleri ve Akademik Başarı İlişkisi’ temasını ile dört alt tema ortaya çıkmaktadır.

4.2.1. Tema 2: Okul Müdürleri ve Akademik Başarı İlişkisi

Okul müdürlerinin öğretim lideri olarak öğrencilerin akademik başarılarının üzerindeki etkilerinin incelenebilmesi adına oluşturulan ikinci temada ‘Okul ve okul müdürlerinin akademik başarıyla ilişkilendirilmesi’, ‘Okul müdürlerinin akademik başarıya etkisi’, ‘Akademik başarı için okul müdürünün destek bileşenleri’ ve ‘Okul müdürlerinin akademik başarıyı arttırmaya yönelik çalışmaları’ alt temaları oluşturulmuştur. Bu temaların içeriğinde okul müdürlerinin akademik başarıya etkileri, akademik başarının artırılması için gerekli durumlar gibi pek çok konu ele alınmaktadır.

4.2.1.1. Okul ve Okul Müdürlerinin Akademik Başarıyla İlişkilendirilmesi

Okul müdürlerinin akademik başarıya etkenleri düşünüldüğünde öncelikli olarak okulun genel özellikleri ve öğrenciye kattığı değerler öne çıkmaktadır. Okul öğrencinin hayata hazırlandığı ve değerlerini sorguladığı eğitim sürecinin yaşandığı ortamı oluşturmaktadır. Okul ortamının ve okulda geçen zamanın kalitesi öğrencinin gelişimi ve eğitim düzeyi için oldukça önemlidir. Öğrencinin algısını, zihinsel derinliklerini keşfettiği yer olarak bilinen okul öğrenciler için aktif olarak yararlanabilecekleri bir ortam haline getirilmelidir. Okul ikliminin ve düzeninin sağlanmasından sorumlu olan yegane kişi okul yöneticisidir. Veli özellikle öğrencilerin okul ortamının akademik başarıyı etkilediğinden aşağıdaki görüşlerini bildirmektedir.

'...Okul, akademik başarı için ödemli bir adım. Kişi okulda aldığı eğitimle düşünme yöntemleri geliştiriyor. Kendi algısı, hafızası ve zihinsel derinliğini keşfediyor. Hayatta hiç kullanmayacağını düşündüğü bilgiler sayesinde beynini, zihnini, hafızasını kullanmayı öğreniyor...' (Veli, 2018).

Okulun genel yapısı ve yönetim biçimi, öğretmenlerin iş doyumları, etkili iletişim, öğrencilerinin akademik başarılarını güdülediği gibi aynı zamanda akademik benlik kavramının da gelişimine katkı sağlamaktadır. Katılımcılardan yönetici Duru öğrencilerin aktif eğitim ortamından faydalanabilmelerinin en önemli etkisinin öğrenme ortamındaki yaşantılarının sonuçları olduğunu belirtmektedir.

'... Okul fiziksel koşulları, sınıf ortamı, öğretmeni, yönetimi, okul-veli işbirliği, pozitif yaklaşımı gibi yönlerden her şeyi ile iyi bir eğitim öğretim ortamı sağlarsa, bu durumun öğrencilerinin de akademik başarılarına o doğrultuda olumlu yansıtacağını düşünüyorum. Sonuçta çocuklardaki akademik benlik kavramı okulda, rol model aldıkları öğretmenleri ve öğrenme yaşantıları sonucunda oluşuyor. Okul ne kadar olumlu bir tutum içinde olursa öğrencilerin akademik başarısı ve de akabinde okulun akademik başarısı bundan olumlu etkilenecektir...' (Duru, 2018).

Ahmet konuya dair görüşlerinde bir atasözünden yararlanarak okulun düzeninin ve yapısının yöneticiyi yansıttığından söz etmektedir. Okul müdürlerinin akademik anlamda farkındalık yaratabilmelerinin önemli bir adımı olarak maddi imkanları okulun yararına hazır hale getirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Akademik başarının sağlanabilmesi adına gerekli ödeneklerin ve maddi imkanların okula kazandırılması durumunda öğrencilerin daha fazla imkandan yararlanabilmesini belirtmektedir.

'... Bana arkadaşını söyle sana kim olduğunu söyleyeyim sözü okul müdürleri için söylenmiş söz olarak düşünebiliriz. Bir okul, yöneticisi kadardır. Çevrenin imkanlarını maksimum düzeyde fırsata dönüştürürse akademik başarı kendiliğinde geleceğine inanıyorum. Çünkü bunu kendi okulumda yaşıyorum...' (Ahmet, 2018).

Okul yöneticisi İnci'nin aktardığı anektoda göre; okulda verilen eğitimin içeriği ve kalitesi, okul ortamından daha fazla öneme sahiptir. Gerekli etkinliklerin öğrencinin akademik başarısında etkili olabilmesi adına bilgilerin ezber üzerine

değil, eleştirel düşünme becerileri kazanacakları şekilde öğrencilere aktarılması gerekmektedir. Bu süreçte öğrencilerin kazanacakları yetkinlik doğrultusunda ezberci eğitim sisteminden kaçınılması olanaklıdır.

'...Okul, eğitim öğretim etkinliklerinin tümünü içeren bir örgüttür. Okul önemli amaçlarından bir tanesi öğrencinin akademik başarısını arttırmaktır. Fakat bunu sağlamanın yolu öğrencilere bilgi bombardımanı yapmak olmamalıdır. Okul öncelikle öğrencilere eleştirel düşünme becerisi kazandırmayı hedeflemelidir...' (İnci, 2018).

Okul pek çok açıdan farklı paydaşların bulunduğu ve ortak hareket edilmesi gereken yaşayan bir organizmadır. Okulun kuralları, amaçları, görev ve sorumlulukları kapsamında öğrenciler ve veliler doğru bilinçlendirilerek yönlendirilmelidirler. Akademik başarıyı etkileyen önemli unsurlardan birisi olan veli-öğretmen-öğrenci koordinasyonunun sürecini öğretim lideri yönetmeli ve denetlemelerini yapmalıdır.

'... Okulda verilen eğitimin seviyesi ve kalitesi, öğrencilerin akademik başarısını ve kalitesini doğrudan etkiler. Bu nedenle tüm öğretmenler ve okul idaresi öğrenci ve veliyi bilinçlendirmeli ve doğru yönlendirmelidir...' (Mehmet, 2018).

Okul yöneticilerin akademik başarının sağlanması ile ilgili olarak dolaylı olarak etki ediyor görünseler bile eğitimin bütün sürecinin planlayıcısı ve denetleyicisi konumundadırlar. Okul ortamının gerekli teknolojiyi yakalayabilen donanıma sahip olması, yapılandırmacı eğitimin etkin olarak uygulanıyor olması, öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeylerinin denetlenmesi ve gerekli kontrollerin sağlanarak oluşan eksiklerin giderilmesi oldukça önemlidir. Akademik başarının gelmesi tek balına öğrencilerin omuzlarına bırakılabilecek bir yük olamamalıdır. Bu süreçte pek çok etken vardır ve olumsuz etkenlerin öğrenme ortamından temizlenebilmesi öğretim sürecini planlayan ve denetleyen bireylerin ve uzmanların sorumluluğunda olmalıdır.

4.2.1.2. Okul Müdürlerinin Akademik Başarıya Etkisi

Eğitim ortamının öğrenciler için verimli ve aktif kullanılabilmesi adına okulun etkili ve aktif hale getirilebilmesi oldukça önemlidir. Her örgüt sisteminde ve

yapısında grubun ortak hedefleri doğrultusunda o ekibi yönlendirebilen ve rehberlik yapabilecek liderler mevcuttur. Okul ve eğitim sistemleri bireylerin gelişimini doğrudan etkilemesi sebebiyle öğretim liderlerinin katkıları ve özellikleri ön planda tutulmaktadır. Bu bölümde katılımcıların okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısına yönelik tutum ve davranışları ile ilgili görüş ve önerileri anekdotlar halinde belirtilmektedir. Göze çarpan durumlardan birisi okul müdürlerinin dolaylı olarak bağlantı kurduğu öğrencilerin akademik durumlarında doğrudan etkilerinin olması durumudur. Katılımcılardan yönetimci Ahmet okul müdürlerinin yaklaşımlarının okulun bulunduğu sosyo ekonomik ve kültürel çevreye göre şekillenmesinin öğrenme ortamına katkıları olabileceğini belirtmektedir. Öğrenme ortamında pek çok etken söz konusuysa okul müdürünün öğrencilerin genel toplumsal yapısıyla alakalı derinlemesine bilgi sahibi olmasının akademik başarı sürecini hızlandırması öngörülmektedir.

'... Okul çevre analizi yapıp aile ve çocukların sosyo ekonomik kültürel yapıları ile ilgili yapılarına göre hareket ederse kısaca aile ve çocukların ilgisine göre öğrenmeyi kolaylaştıracak eğitim ortamı geliştirirse akademik başarı kendiliğinden gelecektir...' (Ahmet, 2018).

Akademik başarının gelebilmesi için öğrencilerin kazandıkları bilgileri hazır şekilde elde etmeleri onlara kısa süreli kazanımlar sağlasa da yapılan ezbercilikten dolayı bilginin uzun süreli hafızada kalması, ilerleyen zamanlarda başka alanlarla ilişkilendirilmesi, yorumlanması ve analiz edilmesi sürecinde zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bilgiyi elde edebilme sürecinde öğrencilere rehberlik edilerek onları doğru bilgiye ve kazanımlara ulaştırılması durumunda, yaparak ve yaşayarak öğrenme felsefesi baz alınacağından dolayı sürece dahil edilerek elde edilen bilginin daha kalıcı ve çeşitli yorumlamalara açık olduğu bilinmektedir. Öğrenme ortamlarında bu bilgi akışının ve yaşamla ilişkilendirilmenin sağlanabilmesi adına eğitimde lider konumunda olan yöneticilere ve sınıf ortamında doğrudan sürece dahil olan öğretmenlere çeşitli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Başarıya odaklanmak bilginin hazır alınmasından çok bilginin etkin kullanılmasını gerektirmektedir. Öğrencilere eleştirel bakış açısını kazandırmak, araştırmaya ve bilginin analiz edilerek ilişkilendirilmesi özelliklerini kazandırmak okul müdürünün öğretimsel liderliğinin de bir özelliği olmaktadır. Bu süreçlere öğrencilerin dahil edilebilmesi

için okul ortamının donanımının ve derslerin bu yönde programlanması ve planlanması gerekmektedir. Burada önemli bir görev okul yöneticisine düşmektedir. Yöneticinin liderlik yolunda atacağı önemli kararların öğrencilerin bilgiye ulaşmalarını sağlamak adına önemli olduğu görülmektedir. Katılımcılardan İnci bu durumla alakalı olarak destekleyici anektodunu aşağıda aktarmaktadır;

‘...Sadece akademik başarıya odaklanmak ve öğrenciye sadece “bilgi yüklemek” öğrencinin bu bilgi birikimini nerede nasıl kullanacağı konusunda kararsız kalmasına sebep olmaktadır. Fakat okul eleştirel düşünen, araştıran, bilgiyi analiz edip sentezleyen öğrenciler yetiştirebilirse o zaman öğrencinin gerçek anlamda akademik başarısını arttırabilir...’ (İnci, 2018).

Okulun laboratuvarları, kütüphaneleri, etkinlik alanları ve spor alanları öğrencilerin bilgiye ulaşmalarını sağlamak için donanımlı ve etkili kullanımlı hale getirilmelidir. Okulun bulunduğu bölge, verilen ödenekler ve çevresel etkenler her zaman bu tam donanımın kurulmasında destekleyici olmayabilir. Bu süreçte okul yöneticinin çeşitli yardımlar, projeler, bağışlar ve kermesler yardımıyla öğrencilerin aktif olarak kullanabilecekleri ortamları oluşturmaktadırlar. Okul ortamında herhangi bir bilgiyi yaparak, görerek ve beş duyu organıyla tanıyarak öğrenemeyen bir bireyin akademik başarısının istenilen düzeyde olması beklenemez. Bu süreçte donanımlı eğitim ortamı oluşturulamayan alanlarda eğitim alan öğrencilerin daha fazla çalışmaları gerekmektedir. Burada okul müdürünün öğretimsel lider olma yolundaki çabaları, görüş ve önerileri ve bu sürece ayak uydurarak, kendini geliştirmesi öğrencilere olumlu düzeyde yansımaktadır. Katılımcılardan İnci kendisinin de uygulamalarında önem verdiği bir durum olan okul ortamının etkili kullanılması durumunu görüşme sırasında vurgulamaktadır.

‘...Kuşkusuz akademik başarıya etki eden çeşitli faktörler vardır. Bunlar; öğrencinin ve öğretmenin hazırbulunuşluk düzeyi, öğretmen yeterlilikleri, öğrenci ve velinin sosyo ekonomik düzeyi gibi farklı faktörler olarak sıralanabilir. Fakat bunlardan daha önemlisi akademik başarı okul müdürünün öğretimsel ortam olan okulu, öğrencinin akademik başarısını arttırıcı bir yapı haline getirmesine bağlıdır...’ (İnci, 2018).

Disiplinli bir öğrenme ortamı oluşturmak katı ve esnetilemez kuralların konulduğu ve uygulandığı bir ortam anlamına gelmemektedir. Konulan bu kurallar ve disiplinli öğrenme ortamı durumu sadece öğrenciler için değil öğretmenlerin ve diğer başarıya etken elemanların da bir düzen ve senkronize içerisinde çalışmalarını gerektirmektedir. Her okul müdürünün bireysel veya ortak bir şekilde aldığı kararlar doğrudur veya haklıdır, bu kararlar kesinlikle uygulanmalıdır gibi bir durum söz konusu değildir. Bununla beraber örgütlerin ortak amaçlar doğrultusunda hareket edebilmeleri için toplumun her alanında olduğu gibi belirli sınırlılıklara ihtiyaçları bulunmaktadır.

‘... Okul müdürü aldığı kararlarla ve uygulamalarla oluşturduğu disiplinli öğretim ortamı ve akademik başarıyı hedefleyen öğrencilere sağladığı imkânlar okulda akademik başarıyı gelişmesini olumlu etkiler...’ (Veli, 2018).

Liderlik yapmak ve kitleleri belirli hedefler doğrultusunda yönlendirmek çeşitli özellikler ve donanımlar gerektirmektedir. Yöneticilik ve liderlik arasında belirli belirli farklılıklar söz konusudur. Okul müdürleri bağlı buldukları ortam koşullarına göre öğretmenleri eğitimin geliştirilmesi adına yönlendirmelidirler. Öğrenim hayatlarında doğru kararlar alabilmeleri adına öğrencilerin koşullara uygun ve gerçekçi fikirlerle yönlendirilmesini sağlamak akademik başarıyı olumlu yönde etkileyen bir durumdur. Başarıyı gelmesi ve artırılması sistematik çalışan bir ekip işidir. Katılımcılardan Mehmet öğretmenlerin işlerini daha verimli yapmasını, okul müdürünün veya yöneticisinin liderlik özellik göstermesi ile ilişkilendirmektedir.

‘...Okul müdürü liderlik özelliğini kullanarak ve geliştirerek öğretmenleri etkiler ve yönlendirir, öğretmenler de öğrencileri akademik anlamda ve ilerki öğrenim hayatları için doğru yönlendirme yaparak öğrencilerin ve okulun akademik başarısını artırır...’ (Mehmet, 2018).

Okul müdürünün davranışları, dış görünüşü, vizyonu ve algı farkındalığı, çalışma ortamlarında bulunan ekip elemanlarını etkilemekte ve onlara örnek olacak nitelikte görülmektedir. Öğretmenler eğitim ortamlarının etkin hale getirilmesi adına yönlendirilmeye ve çeşitli resmi prosedürlere ihtiyaç duymaktadırlar. Okulda akademik başarının kendiliğinden gelmesi gibi bir durum söz konusu olmamasına rağmen katılımcı Ali bu konuyla ilgili olarak okul yöneticisinin liderlik özellikleri

göstermesi ve örnek teşkil edebilecek davranışlar sergilemesinin sonucunda akademik başarının kendiliğinden gelebileceğini düşünmektedir. Akademik başarının sağlanabilmesi farklı paydaşların bir araya gelerek donanımlı ve etkili okul ortamında, uygun rehberlik yöntemlerinin destekleriyle gerçekleşmektedir. Bununla birlikte okul müdürünün çeşitli özellikleri okulun işleyişine ve ekibine yansımaktadır.

'...Okul müdürü çalışanlarına da örnek davranışlar sergiler ve çalışanlarına yol gösterici, koruyucu, önlerini açan, teşvik edici olursa, okulda akademik başarı kendiliğinden gelir...' (Ali, 2018).

Okul müdürünün bağlı bulunduğu okulun özelliklerini yansıtması ve okulun işleyişini de kendi özellikleri ile etkilemesi sebebiyle toplumda okullar müdürleriyle birlikte anılmaktadır. Okul ortamındaki sorunlar ve işleyişte meydana gelebilecek aksilikler öğrencilerin başarılarını etkilemesi sebebiyle sorumluluğun tümü okul müdürünün gözetiminde olmaktadır. Öğrenme ortamlarının öğrenci üzerindeki bırakabileceği olumlu etkiden öğretmenler doğrudan sorumludur. Öğretmenlerin de iş doyumunu, özlük hakları, desteklenmesi ve motivasyonu gibi durumlar okul müdürünün gözetiminde olmalıdır. Öğretmenlerin bağlı buldukları okul ortamında istenilen performansı gösterebilmeleri için mutlu çalışma ortamları oluşturulmalıdır. Öğretmenlerin mesleklerini severek ve isteyerek yapabilmeleri için bağlı buldukları okul örgütünün yöneticisi liderlik özellikleri gösteriyor olmalıdır. Okul ikliminin önemli ölçüde ılımlı tutulması, öğretmenlerin başarılarını arttırmaya yönelik gerekli olan insan kaynakları durumları, etkili iletişim ve başarıların ödüllendirilmesi, öğrencilerin akademik yaşamları için alınacak kararların olumlu yönde olmasını ve onların öğrenen bireyler olarak yetiştirilmesini sağlamaktadır. Okul yöneticisi Duru öğretmenlerin huzurlu olabileceği çalışma ortamlarının öğrencilerin akademik geleceklerine olumlu yansıtacağını vurgulamaktadır. Bu ortamın oluşturulması için okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları önemlidir.

'... Müdür, okulun dışarıdan görünen yüzünü temsil eder. Okuldaki en ufak bir sorun da, en büyük başarı da dışarıdan ve veliler tarafından yönetimin başarısızlığı ya da başarısı olarak algılanmaya yatkındır. Sonuçta bir okulda öğretmenler mutluysa öğrencilerine karşı daha verimli olurlar, işlerine daha çok severek ve isteyerek gelirler, işi sahiplenirler. Sevilerek ve istenilerek yapılan her işte

mutlaka güzel sonuçlar doğurur. Okul müdürü bu iklimi yaratmalıdır. İklim ne kadar olumluysa akademik başarı da o kadar olumlu seyreder...' (Duru, 2018).

Genel hatlarıyla incelendiğinde yöneticilik ve liderlik arasında önemli sayılabilecek özellikler söz konusudur. Okul yöneticilerinin başarıya etkilerinde en önemli bileşen öğretmenin çalışma ortamının iyileştirilmesidir. Bu durum pek çok açıdan irdelendiğinde, öğretmenin özlük haklarının sağlanması, insan kaynakları yönetimi, iletişim, motivasyon ve destek gibi pek çok bileşen ortaya çıkmaktadır. Öğretmen faktörü görevini, aldığı yüksek iş doyumunu ile yaptığımda ortaya çıkan başarı oranı öğrencilerin gelişimi açısından önemlidir. Bunun yanı sıra okul müdürleri öğrencilerin doğru yönlendirilmesinde ve etkin bir şekilde çevreye ayak uydurmasında önemli bir yönlendirici olmalıdır. Öğrencilerin sanat, spor ve çeşitli alanlarda yönlendirilebileceği yarışma, etkinlik ve katılımlar yöneticilerin gözetiminde olmalıdır. Farklı alanlarda faaliyet gösteren öğrencinin bu aktif katılımları akademik başarıyı da olumlu etkilemektedir. Okulun donanımlı ve etkin kullanılabilmesi şeklinde hazır hale getirilmesi, destekler ve ödeneklerle döngünün sağlanması başarılı bir ortam için önemli bir faktördür.

4.2.1.3. Akademik Başarı İçin Okul Müdürünün Destek Bileşenleri

Organizasyon şemalarının hepsinde amaç ve hedefler doğrultusunda hareket eden lideri destekleyen paydaşlar ve etkenler bulunmaktadır. Katılımcıların görüşmelerinden yola çıkılarak çoğunluğun başarının sağlanmasında etken olarak öğretmen ve veliyi paydaş olarak değerlendirdikleri, bir bütün olarak gördükleri, onlarla ortak ve organize hareket edilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Eğitim sistemlerinin organizasyon şeması incelendiğinde yöneticilerin ve paydaşlarının görev ve sorumluluklarının birbirleriyle ve diğer kişilerle bir ağ şeklinde ilişkilendirildiği göze çarpmaktadır. Resmi olan paydaşlar örgüt şemasında bulunurken bunlara ek olarak velilerin ve çevresel etken olarak gözlemlenen paydaşların da varlığı ortadadır. Ahmet belirttiği görüşünde başarıya etki eden okul yöneticisi paydaşlarını 'sac ayağı' metaforu kullanarak tanımlamaktadır.

'...Akademik başarıda üçlü nokta yani sac ayağı üzerine oturtulursa başarı kendiliğinden gelecektir. Başarı elde etmek istiyorsak paydaşları her zaman bu üçgenin içinde tutmak gerekli..' (Ahmet, 2018).

Öğrenme süreçleri denetlendiğinde velilerin aktif katılımlarının ve öğrenci üzerindeki desteklerinin yüksek olduğu durumlarda akademik başarının olumlu ivme kazandığı, örnek alınan aile büyüklerinin sürece dahil edilmesinin etkili bir değer olduğu düşünülmektedir. Veliler başarının sağlanmasında etken rol oynadıkları durumlarda öğrenecekleri ve kazanacakları pek çok beceri beraberinde gelmektedir. Öğrenme ve gelişim süreci insan yaşamı için sürekli yenilik halindedir. Okul müdürlerinin öğretimsel lider olma süreçlerinde doğru rehberlik hizmetlerinin sağlanması adına başlıca sorumlu kişiler olduğu katılımcı İnci tarafından belirtilmektedir.

'...Okul sadece öğrencinin değil, öğretmenin ve hatta velilerin öğrenme yeridir. Tüm bu öğrenme sürecinin okul ayağından sorumlu olan da okul müdürüdür...' (İnci, 2018).

Akademik başarı sürecinde okul müdürüne destekleri bulunan paydaşların daha iyi bir öğrenme ortamı sağlanabilmesi adına katkıları oldukça önemlidir. Eğitimin planlanması ve bu plan çerçevesinde ortaya çıkan maddi ve manevi açıkların kapatılması konusunda paydaşların katkıları ortaya çıkmaktadır. Bu paydaşlar öğretmenler, okul aile birlikleri, veliler, çözüm ortağı olarak destek verebilen özel kurum ve kuruluşlar sayılabilmektedir. Bu doğrultuda farklı katılımcılar benzer görüşler bildirmektedir.

'...Paydaşlar cesaretlendirir, teşvik eder, ivme kazandırır. Eğitimi planlar, arka planda her türlü maddi ve manevi desteği temin eder...' (Asil, 2018).

'...Öğrencinin başarısı, öğretmen, veli, yerel yönetimler gibi paydaşlar arasındaki uyumla doğrudan ilgilidir. Bu paydaşlar işbirliği içerisinde eğitim öğretim faaliyetlerine destek verirlerse akademik başarının artırılmasından söz edilebilir...' (İnci, 2018).

Öğrencilerin özgür düşünebildikleri ve çalışabildikleri eğitim ortamının sağlanması, küçük yaş gruplarında birey olduklarını hissetmeleri sebebiyle saygı ve desteklerin sağlanması akademik başarıyı arttıracak olan önemli paydaş özellikleridir. Öğrencilerin ve küçük yaş gruplarının öğrenme ortamlarında güven duygusunun hissettirilmesi ve desteklerin gözle görülür olması gelişim psikolojisi

açısından önemli ayrıntılardır. Öğrencilerin eğitimlerinden doğrudan sorumlu olan öğretmenlerin, eğitim ortamının denetlenmesi ve uygun hale getirilmesinden sorumlu olan okul yöneticilerinin, her zaman örnek alınan ve takdir görme ihtiyacı hissettiren ailelerin bu süreçte güven ortamı oluşturması yapılan işbirliğinin daha faydalı yaşanmasını sağlamaktadır. Bu anlamda bu paydaşların tamamı öğrencilerin eğitim süreçlerinde sıklıkla psikoloji eğitimleriyle desteklenmektedir. Burada öne çıkan anektodda öğrencilerin güven ihtiyacına ve saygıya dayalı desteklenmesinin önemi vurgulanmaktadır.

'...Akademik başarının sağlanmasında okul - veli işbirliği ve çevre desteği olumlu katkı sağlar. Akademik başarısı yüksek öğrencilerin velilerinin öğrencilere belli bir özgür ortam hazırladıkları, çocuklarla saygıya dayalı güvenli bir ilişki kurdukları gözlemlenmektedir...' (Veli, 2018).

Eğitimin daha etkili ve kalıcı hale getirilmesi amaçlandığında maddi ve manevi destek önem kazanmaktadır. Yapılan işbirlikleri sadece sponsor bulma telaşıyla ilgili değildir. Öğrencilerin tanınması ve eğitimin daha etkili hale getirilebilmesi için RAM il sürekli bir işbirliği ortamı sağlanmalıdır. Öğrencilerin farklı ortamlarla tanışarak, algılarında farkındalık yaratmak adına üniversiteler, sivil toplum örgütleri gibi kurum ve kuruluşlardan da destekler alınmaya çalışılmaktadır. Eğitim kalitesinin artırılması ve hedeflenen amaçlara ulaşılması konusunda paydaşların çeşitliliği de önem kazanmaktadır.

'...Paydaşların desteği okulun karşılaştığı sorunları ortadan kaldırdığı gibi eğitim kalitesinin artmasını ve hedeflenen amaçlara ulaşılmasını sağlar...' (Mehmet, 2018).

Eğitim ortamlarında kişilerin görev ve sorumlulukları belirli yazılı kurallarla sınırlandırılmaktadır. İşbirliği ve takım çalışmasının öne çıktığı ortamlarda en önemli durumlardan birisi de kişilerin birbirlerinin işlerine müdahalede bulunmamaları için gerekli olan sınırlılıklardır. Yetki alanlarının ihlal edilmesi durumlarında kargaşa ve iletişim kopuklukları söz konusu olmaktadır. Bu durum akademik başarısı arttırılmak istenen öğrencilere olumsuz yansıyabilmektedir. İşbirliği gerektiren etkileşimlerde öncesinde görev tanımı ve sınırlılıkların uygun hale getirilmesi önemlidir. Bununla ilgili olarak yönetici Duru görüşmeler sırasında aşağıdaki görüşünü belirtmektedir.

'...İstenen akademik başarıya paydaşların hepsinin yetki sınırları içerisinde sorumluluklarını bilmesi ve yerine getirmesi ile yaklaşılır. Yetki sınırları önemlidir. Çünkü herkesin bir görev tanımı ve sorumlulukları vardır...' (Duru, 2018).

Okul müdürlerinin maddi ve manevi anlamda desteklenmesi okulun ve öğrencilerin desteklenmesi anlamına gelmektedir. Bu desteklerin ortaya çıkardığı en önemli durum ise öğrencilerin akademik başarısı olarak görülmektedir.



4.2.1.4. Okul Müdürlerinin Akademik Başarıyı Arttırmaya Yönelik Çalışmaları

Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları sadece eğitim ortamının iyileştirilmesi ile sınırlı değildir. Resmi görevlerinin dışında iş yükleri fazladır. Okul müdürlerinin öğrencilerin başarısını arttırmada doğrudan sınıf ortamında bulunmaması sebebiyle ilişkisinin olmadığı yanlıştır. Okulların içinde buldukları il ve ilçelerdeki diğer okulların yönetimleriyle işbirliği ve iletişim halinde kalmaları bilgi paylaşımı açısından değerli olduğundan öğrencilerin daha fazla bilgiye erişmeleri sağlanabilmektedir. Okulların akademik anlamda desteklenebilmeleri için etkinlikler, seminer ve konferanslarda üniversitelerden ve alanında uzman donanıma sahip kişilerden destek almaları öğrencilerin başarılarını arttırmaya yönelik yapılabilmektedir. Bu süreçte farklı meslek gruplarından kişilerle öğrencilerin buluşturulması da faydalı etkinliklerden olabilmektedir. Bununla ilgili görüşlerini yönetici Ahmet aşağıdaki gibi bildirmektedir. Okul yöneticileri okulun maddi ve manevi anlamda desteklenmesine katkı sağlamak ve okulun daha verimli bir yapı haline gelmesini sağlamak adına çeşitli sorumluluklar almaktadırlar. Buna örnek vermek gerekirse; BİLSEM' lerde yöneticilerle yapılan bir çalışmanın bulgularında kurum yöneticilerinin öğrencilerin daha donanımlı sınıflarda eğitim almalarını sağlamak adına çeşitli özel kurum ve kuruluşlardan destek aldıkları, laboratuvar ve sınıfları bu destekler aracılığıyla daha kullanışlı ve aktif hale getirdiklerini bildirmektedirler (Çoban,2018).

'...Çevre okullarla işbirliğine gitmeli, üniversitelerle işbirliği yaparak akademisyenlerden yardım almalı, belirli gün haftalarda bölgesinde isim yapmış kişileri okula davet ederek söyleşiler yaparak çocuklarda örnek model almaları artırmalı...' (Ahmet, 2018).

'...Okulun fiziki şartlarını iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapmalı, çalışanlarına daima sahip çıkmalı, kurum kültürünü geliştirmek için çaba sarfetmeli...' (Ali, 2018).

Öğretimsel liderlik döneminde okul müdürleri daha etkili olabilmek ve öğrencilere daha faydalı olabilmek adına eğitim hayatlarında yeniliklere yer vermelidirler. Gelişen teknolojiler ve dünya düzeni bu süreçte yenilenerek eğitimin

odak noktası olan özellikleri de değiştirmektedir. Farklı ülkelerdeki eğitim sistemlerini takip eden ve bu uygulamaları okulundaki sisteme yansıtmaya çabalayan okul yöneticisi uyguladığı pilot çalışmada aldığı verimi daha etkili hale getirerek yaygınlaştırabilmektedir. Bu süreçte yeniliklerin sürekli olarak uygulandığı ve takip edildiği bir okul ikliminde öğrencilerin de geleceğe daha donanımlı hazırlandığı bir ortam oluşturulmaktadır. Okul müdürleri görevleri süresince yapmış oldukları dönemlik ve aylık çalışma planlamalarında gerçekçi hedefler belirleyerek onları uyguladıklarında liderlik yaptıkları örgüt yapısında da daha güçlü bir konuma gelmektedirler. Öğrencilerin sanat, spor, teknoloji ve akademik eğitimin dışında kalan sosyal faaliyetlerden daha fazla faydalanmalarını sağlamak adına oluşturulan ortam ve koşullar onların daha disiplinli ve odak çalışma grupları oluşturmalarına da katkıda bulunmaktadır. Bu durumu destekleyen müdür İnci aşağıdaki anektoda görüşlerini bildirmektedir.

'...Okul müdürü okulun gelişiminden önce kendi kişisel ve mesleki gelişimini arttırmaya çalışmalı. Bunun dışında okuldaki süreçleri iyi planlamalı ve makul ulaşılabilir bir vizyona sahip olmalı. Amaçlarını önceden belirleyerek bu amaçları gerçekleştirmek için öğrenme ve diğer faaliyetleri yönetmeli. Okulun sadece öğretim yapılan bir örgüt değil aynı zamanda öğrencilerin sosyal ve kültürel gelişimine katkı sağlaması gereken bir yapı olduğunun farkına vararak, öğrencilerin bu yönünü de desteklemeli..' (İnci, 2018).

Okul yönetiminde görev yapan bireyler, üstlendikleri görevden öncesinde öğretmen olarak bu sürece dahil olmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin kurallarda dolu olan yapısının içerisinde her öğretmen esnek çalışma ortamının ve daha iyi eğitim verilebilecek ortamın oluşmasını istemektedir. Çalışma ortamının iyileştirilmesi sürecinde ise okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı iletişimleri, özlük haklarının verilmesi ve özellikle yapılan işlerde desteklenerek motive edilmesi önemlidir. Bağlı bulunan örgüt içerisinde 'ben' kuralı yerine 'biz' kuralının uygulanması durumlarında ortak paydaşların ve öğretmenlerin öğrencilerin başarıları üzerinde daha etkili olabileceği öngörülmektedir. Belirlenen hedefler doğrultusunda planlanan eğitim ortamlarında gerekli motivasyonun sağlanması okul yöneticileriyle ilişkilendirilmektedir. Katılımcılardan Veli öğretmenlerin dışında okul yöneticisinin doğrudan öğrencilerin motivasyonu için de çalışmalar yapabileceğini savunmaktadır.

'...Önce hedeflerini belirlemeli ve çevresel imkanları ve okul imkanları bu amaçla kullanmaya çalışmalıdır. Kuralları kesin ve uyulabilir şekilde düzenlemelidir. Öğrenciler ve öğretmenlere adil davranmalıdır. Denetleme ve düzenleme faaliyetlerini tam ve doğru olarak yerine getirmelidir. Motivasyonun önemini bilmeli, öğrenci ve öğretmenlerini zamanında motive edebilmedir...' (Veli, 2018).

Okul müdürlerinin öğretim liderliği sürecinde üzerine düşen görev ve sorumluluklarını öğretmenlerine ve öğrencilerine karşı uyguladığı sürece onlardan da istek ve görev taleplerinde bulunabilirler. Bu süreçte yöneticiler görevlerinin yerinde ve zamanında yapıldığından emin olduklarında karşı tarafın sorumluluklarını hatırlatmakta daha etkili olabilmektedirler.

'...Okul müdürü başarıyı artırmak için öncelikle çalışanların iş verimliliğinin artırılması temel istek ve görevlerini yerine getirmesi ondan sonra taleplerde bulunması gerekir...' (Kaya, 2018).

Yöneticiler öğrencilerin olduğu kadar öğretmenlerin de eğitimlerinden sorumludurlar. Akademik ve sosyal anlamda gelişmeleri, aynı zamanda öğretmen eğitimlerini desteklemek öğrencilerin gelişimleri için de önemli görülmektedir. Öğretmenlerin sınıf ortamında lider konumda olduklarını belirtmek gerekmektedir.

'... Akademik ve sosyal anlamda kendini geliştirmeli, personelinin akademik gelişimini takip etmeli ve desteklemeli, öğrencilerin eğitim öğretimi konusunda velileri bilinçlendirmeli ve destek almalı, paydaşların okula katkısı konusunda etkin olmalı...' (Mehmet, 2018).

'...Öğrenmeyi merkeze alan etkinlikler düzenlenmesini desteklemelidir. Öğretmenlerin kişisel gelişimlerini arttırıcı faaliyetlere katılımı için onları cesaretlendirmelidir. Öğretmenler karar alma sürecine dahil edilmelidir. Öğretmenlerin liderlik özelliklerinden faydalanılmalıdır. Velileri okul etkinliklerine dahil etmelidir. Okul –veli iletişimini olumlu yönde sağlamalıdır...' (Çınar, 2018).

Yöneticilerin çeşitli konularda örnek alınacak kişilerden birisi olması sebebiyle hitap biçiminden, giyimine kadar dikkat etmesi gereken durumları bulunmaktadır. Öğretim liderinin bulunduğu çalışma ortamlarında oluşturduğu imaj

ve liderlik karizması öğrenciler ve grup çalışanları tarafından örnek alınabilmektedir. Katılımcılardan Duru kullandığı hitap biçiminin empati yapma durumunu güçlendirdiğini vurgulamaktadır.

'...Gerek öğrencime, gerek öğretmenime gerekse velilerime hitap ederken 'sen' dili kullanmamaya, yargılayıcı ya da suçlayıcı olmamaya özen gösteriyorum. Genelde olayları kendi üzerimden örneklerle alıp, 'ben' dili kullanarak onlara hissettiklerimi aktarmaya, dolayısı ile empatik bir iletişim kurmaya ve onlar üzerinde güven duygusu uyandırmaya çalışıyorum. Bana korkarak ya da çekinerek değil, isteyerek ve onları dinleyeceğimi, anlamaya çalışacağımı ve çözüm odaklı yaklaşacağımı bilerek gelmelerini sağlamak için bunu yapıyorum...' (Duru, 2018).

Planlamaların uygulanması aşamasında grup içerisindeki eşgüdüm ve koordinasyon çok önemlidir. İş ortamında dengeyi kurmak, görevi benimsetmek, destek olacak öğretmenlerle çalışmak yöneticinin yükünü hafifletmektedir. Uygun eğitim ortamı oluşturmak için belirli kriterleri yerine getirmek birlikte hareket edilerek üstesinden gelinecek bir süreçtir. Kişiler aldıkları eğitimin gereklilikleri doğrultusunda grup içerisindeki olumlu rollerini kendileri belirlerler. Okul ikliminde ekibin doğru koşullarda yönlendirilmesi oldukça önemlidir.

'...Herkes okul içinde, dışında eşit mesafede, katılımcı, demokratik tutum sergileyen, girişimci müdür olmak gerekir, bir okulda başarıda varsa, başarısızlıkta varsa, yönetici olarak önce benim ve ekibimindir...' (Nazlı, 2018).

Okul yöneticileri genel anlamda bakıldığında resmi ve gayri resmi olabilecek pek çok görev ve sorumluluğu yerine getirerek hem okul iklimini yönetmekle hem de öğrencilerin başarılarını arttırmakla sorumludurlar.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç ve Tartışma

5.1.1. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Sürecine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin öğretim liderliğine uyum süreci teması kapsamında ‘Okul müdürlerinin öğretim liderliğine uyum süreci’ ve ‘Öğretim liderliğine yönelik farkındalık’ olarak iki alt tema ortaya çıkmıştır. Bu alt temalar altında toplanan kodlar okul müdürlerinin öğretim liderliği görevini üstlenmeleri ile birlikte bu süreçte hangi evrelerden geçtikleri, uyum süreçleri, yaşadıkları zorluklar ve zorluklarla baş etme yollarına dair çarpıcı sonuçlara yer verilmiştir. Okul müdürlerinin öğretim liderliğine uyum sürecinde yaşadıkları durumlardan yola çıkılarak sonraki temada öğrenciler üzerindeki etkilerine ve desteklerinin önemine, boyutlarına dair durumlar irdelenmiştir.

5.1.1.1. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğine Uyum Süreci

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerinin göreve başladıkları andan itibaren uyum süreçlerinde yaşadıkları, öğretim liderliğine dair algıları ve öğretim liderliğini nasıl benimsediklerine dair çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretim lideri olmak ile alakalı farklı görüşleri söz konusudur. Örgüt yapısında liderlik özellikleri baskın olan kişilerin ekip arkadaşlarını yönlendirmesi ve ekibin ihtiyaçlarını karşılaması toplumsal bir gerçektir. Katılımcıların öğretim liderliği tanımlamalarında ekip elemanlarının desteklenmesi, önden giderek rehberlik etmesi ve ekiple birlikte hareket ederek sürece katılması gerektiği gibi görüşler öne çıkmaktadır. Katılımcılardan Asil kendi öğretim liderliği tanımında uyum sürecinde ekip arkadaşlarıyla birlikte hareket etmenin faydalı olduğundan ve bu ortak paylaşımların ekip arkadaşlarını güdülediğinden bu sebeple de uyum sürecinin daha kolay yaşandığından söz etmektedir.

Yapılan görüşmelerde çıkarılan sonuçlardan en çarpıcı olanlardan birisi de okul yöneticilerinin başarılı olmaları durumunda her durumun atlatılacağı ve eğitim ortamında başarının geleceği ve okul yöneticisinin başarısız olmaları durumunda

ekibi oluşturan öğretmenlerin bu durumdan kötü etkileneneceği ve eğitimin kalitesinin biteceği yönündedir. Eğitim ortamlarının başarıya ulaşılabilmesi adına önemli olan konulardan birisi de yönetim biçimidir. Ayrıca okul müdürünün bir treni önden çeken lokomotif benzetilmesi birkaç katılımcı tarafından özellikle kullanılmıştır. Lokomotif metaforu burada önemli görülmektedir. Okul müdürünün önden giderek ekibe liderlik ve rehberlik yaptığı vurgulanmaktadır.

Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları eğitim sistemlerinin ve eğitim ortamlarının değişmesi ve gelişmesi ile birlikte artış göstermiştir ve kendini yenilemiştir. Okul müdürleri öğretmenlik mesleğinden gelmeleri sebebiyle ekibin ihtiyaçlarını doğru tanımlayan kişilerden olmalıdırlar. Bu uyum sürecinde daha iyi bir geçiş yaşayabilmeleri adına meslek becerilerinden fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Müdürün öğretim lideri olma yolculuğunun yanında teknik konularla ilgili bilgisinin ve denetleme görevinin de olması ona avantaj kazandıracaktır. Sınıfı denetleme konularının öğretmenleri ve öğrencileri de doğrudan etkilediği göz önünde bulundurulursa öğretim liderliği sürecinin yoğun ve zorlu bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütler çeşitli şekillerde yönetilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Aynı amaçlar ve hedefler doğrultusunda birlikte hareket edebilmeleri ve organize bir şekilde çalışabilmeleri için örgütü yönlendirebilecek ve ihtiyaçları karşılayabilecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik farklı organizasyonlarda farklı görevlerde karşımıza çıkabilmektedir ama öğretim liderliği görevi öğrencilerin gelişmelerini de etkilemesi sebebiyle ayrıca önem kazanmaktadır. Her okul müdürünün öğretim liderliği özelliklerini gösterdikleri ve uygulayabildikleri söylenemez. Okul müdürlerinin öğretim liderliğine uyum sürecinde ve sonrasında belirli özellikleri öne çıkmaktadır. Öğretim liderliğinin etkili olması sürecinde okul müdürleri görev ve sorumluluklarını yerine getirerek örnek teşkil edecek davranışlarda bulunmalıdırlar.

Öğretim liderinin başlıca görevlerinden birisi de öğretim ortamının hazır hale getirilmesini ve öğrencilerin bu ortamdan tam verim ile en iyi şekilde yararlanabilmelerini sağlamaktır. Öğretim ortamlarının düzenlenmesinde sorumlu olan okul müdürleri bu süreçte görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilirlerse öğretim liderliği özelliklerinden birisini kazanmış olacaklardır. Okulun daha etkili ve

öğrencileri için bir yaşam alanına dönüşmesini sağlayacak olan okul müdürleridir. Öğretim lideri olma sürecinde okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları oldukça fazladır.

Okul müdürlerinin göreve uyum süreçlerinde karşılaşılan temel sorunlardan birisi de okulla ilgili donanım ve teknik aksaklıklardır. Öğretim liderinin görevinin başlangıcında eğitimin iyileştirilmesi ve etkili hale getirilmesi adına görev ve sorumlulukları varken bunun yanı sıra okulun teknik aksaklıklarıyla ve alanı olmadığı halde ilgilenmesi gereken konularla da mücadele edebilmesi durumları söz konusudur. Bu tip sorunlarla göreve uyum sürecinde karşı karşıya kalan İnci okul müdürlerinin öğretim lideri olarak değerlendirilmesi yapılırken aşağıdaki anektodu aktarmıştır. Bu durumlar dikkate alınarak okul müdürlerinin öğretim lideri olma süreçleri daha geniş kapsamlı olarak değerlendirilmelidir. Liderlik sürecinde çevresel etkenler göreve uyum sürecini etkilediği gibi görevi devir alan kişiyi de oldukça etkilemektedir.

Okul müdürleri göreve yeni başladıkları dönemlerde önceki veya başka kurumlardaki müdürler veya yöneticilerle çalışanlar tarafından kıyaslanmaktadırlar. Bu süreçte grup içerisinde kendini sevdirebilmesi ve benimsenmesi adına etkili biri olması gerekmektedir. Okul müdürleri görev değişikliği ile geldikleri kurumlarda ekip arkadaşları ve çalışma düzenine adapte olabilmek ve uyum sağlamak adına çeşitli zorlu aşamalardan geçmektedirler. Bu süreçte okul müdürünün etkili bir öğretim lideri olabilmesi için insan kaynakları sürecini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Organizasyonları yapabilmek adına göreve hakim olabilmesi, motive edebilmesi ve iletişim becerilerinin yüksek olabilmesi gerekmektedir.

Okul yöneticileri öğretim lideri olma ve yöneticilik görevine uyum süreçlerinde çeşitli sorunlar ve aksaklıklarla karşılaşmaktadırlar. Bir yöneticinin bu durumların üstesinden gelebilmeleri adına pek çok alanda ilgisi ve bilgisinin olması beklenmektedir. Öğretim lideri bağlı bulunduğu kurumun öğretim ortamına uygun hale getirilebilmesi için pek çok açıdan kendini geliştirebilmeli, takım arkadaşlarına görev ve sorumluluklar verirken motivasyonlarını sağlamalı ve öğrencilerin eğitimlerinin en iyi şekilde tamamlanabilmesi adına özen göstermelidir. Uyum sürecinde karşılaşılan durumlar görevin devamında veya farklı okul ortamlarında da yaşanabilmektedir.

5.1.1.2. Öğretim Liderliğine Yönelik Farkındalık

Öğretim liderliği süreci uyum aşamasında ve sonrasında okulun başarı durumunu, buna bağlı olarak da öğrencilerin eğitimlerini doğrudan etkileyen bir dönemdir. Bu aşamada uyum süreci atlatıldığında öğretim liderliği yolculuğuna başlanmış olunmaktadır. Öğretim liderliği öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileme davranışlarıdır. Bununla birlikte, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için okul toplumunda bulunanların gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmektir. Öğretim liderliği yapısal özellikleri gereğiyle bir okulun temel yapıtaşını oluşturduğu ve bütünleştirici güç olduğu belirtilebilir.

Okul müdürleri sadece öğrencilere veya öğretmenlere karşı değil bu lider olma sürecinde yöneticilerine ve üyelerine karşı da sorumluluk sahibidir. Okul müdürlerinin okullarındaki öğrencilerin ve ekip arkadaşlarının çıkarlarını gözetmek adına üyeleri ile arasında önemli bağlar bulunması gerekmektedir. Pek çok açıdan etken ve merkezde olan okul müdürleri lider olma farkındalığını yakalayıp özelliklerini çalışma rutinlerine yansıttıkları durumlarda okul başarısının ve çalışanların iş doyumlarının artacağı öngörülmektedir. Okul ve öğrenciler ile ilgili gün içerisinde gündeme gelen pek çok konuyla karşı karşıya kalan okul müdürleri karar mekanizması olarak tek başına değil fikirler doğrultusunda kararlar alarak daha fazla kişinin çıkarlarını gözetmiş olmaktadır. Karar mekanizmasının en iyi şekilde işleyebilmesi için ortak ve tarafsız kararın verilmesi, çalışma ortamında sonraki adımların iyi gözetilebilmesi gerekmektedir. Güvenli, huzurlu ve herkesin görüş ve önerilerine değer verilen bir ortamda çalışmaların sürdürülmesi verimliliği arttıracak unsurların başında gelmektedir.

Dünya üzerindeki farklı ülkeler birbirinden farklı eğitim sistemlerine sahiptir. Eğitim sistemlerinde değişmeyen elemanlar ise öğrenci, öğretmen, aile ve yöneticidir. Eğitim sistemlerinin yönetilebilmesi bu sistemin en verimli şekilde işlemesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi adına oldukça önemlidir. Okul müdürünün görev ve sorumluluklarının en iyi şekilde sürdürülebilmesi için bu süreçte koordinasyonu iyi sağlaması gerekmektedir. Öğrenci, öğretmen ve veli eğitim sisteminin sac ayaklarını oluştururken, bu sistemin yönetimini üstlenen kişinin liderlik özellikleri göstermesi beklenmektedir. Öğretim liderliğine dikkat çeken en

önemli unsurlardan birisi de bu öğelerin bir yöneticiye ve yönlendirilmeye duydukları ihtiyaçtır.

Okul yöneticisi kendisini ne kadar geliştirirse okulun gelişim sürecine o kadar yansıtacaktır. Bu süreçte yöneticinin aldığı eğitim, tecrübeleri, rehberlik sistemleri ve yönlendirmeleri oldukça önemlidir. Öğrencilerin ve öğretmenlerin yarışmalara, projelere, etkinliklere yönlendirilmesi ve okulun sosyal yönünün artırılması liderlik özelliklerinden biridir.

Öğretim liderliği konusunda her okul yöneticisi aynı görüşlere sahip değildir. Bu konuyla ilgili eğitim sistemine eleştirel bir bakış açısı kazandırılması mümkündür. Okul yöneticileri seçimi ve görev süreleri göz önünde bulundurulduğunda öğretim liderliği olma yolunda çok daha fazla özelliğe sahip olunması gerekmektedir. Öğretim liderliği teoride oldukça uygulanabilir ve herkesin sahip olabileceği becerileri gösteriyorken pratikte oldukça zor ve zahmetli bir süreçtir. Öğretim liderliğinde pek çok açıdan donanımlı olması beklenen liderin okul ikliminin olumlu hale getirilmesi için çaba göstermesi beklenmektedir.

Etkili iletişim becerileri geliştirirken dikkat edilmesi gereken durumlar vardır. Grubun alışkanlıklarını bilmek ve grup elemanlarını tanımak, bir lider olarak grup arkadaşlarıyla paylaşımlar kurarak kendini açmak ve kendini doğru ifade etmek, grup elemanlarını etkin ve ilgili dinlemek, empati kurabilmek, eleştirilere karşı açık olmak ast-üst ilişkilerinde gerekli olan etkili iletişimi kurmayı kolaylaştırmaktadır. İletişim etkili bir şekilde yapıldığında kişilerin motivasyonunu da arttırmada önemlidir. Motivasyon sadece okullarda değil iş hayatının genelinde ve günlük rutinimizde de insani olarak önemli bir ihtiyaçtır. Çalışanların motive olması ve işlerini severek yapabilmeleri, özlük haklarının karşılanması, temel ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi ve insan kaynaklarına önem verilmesi de bir motivasyon yöntemidir.

Öğretim liderliği sürecine başlamak, uyum aşamasında pek çok durumu değiştirmek, belirli kurallara göre hareket ederek, çalışma ortamında herkesin ortak hedefler doğrultusunda motivasyonunu sağlamak oldukça güçtür. Bir sonraki tema kapsamında okul müdürlerinin akademik başarıyı sağlama konusundaki görüşlerine yer verilmektedir.

5.1.2. Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarısı Üzerinde Nasıl Bir Etkisine İlişkin Sonuçlar

5.1.2.1. Okul Müdürleri ve Akademik Başarı İlişkisi

Okul müdürlerinin öğretim lideri olarak öğrencilerin akademik başarılarının üzerindeki etkilerinin incelenmesi adına oluşturulan ikinci temada ‘Okul ve okul müdürlerinin akademik başarıyla ilişkilendirilmesi’, ‘Okul müdürlerinin akademik başarıya etkisi’, ‘Akademik başarı için okul müdürünün destek bileşenleri’ ve ‘Okul müdürlerinin akademik başarıyı arttırmaya yönelik çalışmaları’ alt temaları oluşturulmuştur. Bu temaların içeriğinde okul müdürlerinin akademik başarıya etkileri, akademik başarının artırılması için gerekli durumlar gibi pek çok konu ele alınmaktadır.

5.1.2.2. Okul ve Okul Müdürlerinin Akademik Başarıyla İlişkilendirilmesi

Okul müdürlerinin akademik başarıya etkenleri düşünüldüğünde öncelikli olarak okulun genel özellikleri ve öğrenciye kattığı değerler öne çıkmaktadır. Okul öğrencinin hayata hazırlandığı ve değerlerini sorguladığı eğitim sürecinin yaşandığı ortamı oluşturmaktadır. Okul ortamının ve okulda geçen zamanın kalitesi öğrencinin gelişimi ve eğitim düzeyi için oldukça önemlidir. Öğrencinin algısını, zihinsel derinliklerini keşfettiği yer olarak bilinen okul öğrenciler için aktif olarak yararlanabilecekleri bir ortam haline getirilmelidir. Okul ikliminin ve düzeninin sağlanmasından sorumlu olan yegane kişi okul yöneticisidir.

Okulun genel yapısı ve yönetim biçimi, öğretmenlerin iş doyumları, etkili iletişim, öğrencilerinin akademik başarılarını güdülediği gibi aynı zamanda akademik benlik kavramının da gelişimine katkı sağlamaktadır. Akademik başarının sağlanabilmesi adına gerekli ödeneklerin ve maddi imkanların okula kazandırılması durumunda öğrencilerin daha fazla imkandan yararlanabilmesini belirtmektedir. Okulda verilen eğitimin içeriği ve kalitesi, okul ortamından daha fazla öneme sahiptir. Gerekli etkinliklerin öğrencinin akademik başarısında etkili olabilmesi adına bilgilerin ezber üzerine değil, eleştirel düşünme becerileri kazanacakları şekilde öğrencilere aktarılması gerekmektedir. Bu süreçte öğrencilerin kazanacakları yetkinlik doğrultusunda ezberci eğitim sisteminden kaçınılması olanaklıdır.

Okul pek çok açıdan farklı paydaşların bulunduğu ve ortak hareket edilmesi gereken yaşayan bir organizmadır. Okulun kuralları, amaçları, görev ve sorumlulukları kapsamında öğrenciler ve veliler doğru bilinçlendirilerek yönlendirilmelidirler. Akademik başarıyı etkileyen önemli unsurlardan birisi olan veli-öğretmen-öğrenci koordinasyonunun sürecini öğretim lideri yönetmeli ve denetlemelerini yapmalıdır.

Okul yöneticilerin akademik başarının sağlanması ile ilgili olarak dolaylı olarak etki ediyor görünseler bile eğitimin bütün sürecinin planlayıcısı ve denetleyicisi konumundadırlar. Okul ortamının gerekli teknolojiyi yakalayabilen donanımına sahip olması, yapılandırmacı eğitimin etkin olarak uygulanıyor olması, öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeylerinin denetlenmesi ve gerekli kontrollerin sağlanarak oluşan eksiklerin giderilmesi oldukça önemlidir. Akademik başarının gelmesi tek balına öğrencilerin omuzlarına bırakılabilecek bir yük olamamalıdır. Bu süreçte pek çok etken vardır ve olumsuz etkenlerin öğrenme ortamından temizlenebilmesi öğretim sürecini planlayan ve denetleyen bireylerin ve uzmanların sorumluluğunda olmalıdır.

5.1.2.3. Okul Müdürlerinin Akademik Başarıyla Etkisi

Eğitim ortamının öğrenciler için verimli ve aktif kullanılabilmesi adına okulun etkili ve aktif hale getirilebilmesi oldukça önemlidir. Her örgüt sisteminde ve yapısında grubun ortak hedefleri doğrultusunda o ekibi yönlendirebilen ve rehberlik yapabilecek liderler mevcuttur. Okul ve eğitim sistemleri bireylerin gelişimini doğrudan etkilemesi sebebiyle öğretim liderlerinin katkıları ve özellikleri ön planda tutulmaktadır. Göze çarpan durumlardan birisi okul müdürlerinin dolaylı olarak bağlantı kurduğu öğrencilerin akademik durumlarında doğrudan etkilerinin olması durumudur. Katılımcılardan yönetimci Ahmet okul müdürlerinin yaklaşımlarının okulun bulunduğu sosyo ekonomik ve kültürel çevreye göre şekillenmesinin öğrenme ortamına katkıları olabileceğini belirtmektedir. Öğrenme ortamında pek çok etken söz konusuysen okul müdürünün öğrencilerin genel toplumsal yapısıyla alakalı derinlemesine bilgi sahibi olmasının akademik başarı sürecini hızlandırması öngörülmektedir. Gümüşeli (2001), okulların etkili olması ile müdürlerin yönetim biçimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Balyer'in (2013) yürüttüğü çalışmada da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Bu araştırmalar ile okul

müdürlerinin yönetsel bazı davranışlarının öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Akademik başarının gelebilmesi için öğrencilerin kazandıkları bilgileri hazır şekilde elde etmeleri onlara kısa süreli kazanımlar sağlasa da yapılan ezbercilikten dolayı bilginin uzun süreli hafızada kalması, ilerleyen zamanlarda başka alanlarla ilişkilendirilmesi, yorumlanması ve analiz edilmesi sürecinde zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bilgiyi elde edebilme sürecinde öğrencilere rehberlik edilerek onları doğru bilgiye ve kazanımlara ulaştırılması durumunda, yaparak ve yaşayarak öğrenme felsefesi baz alınacağından dolayı sürece dahil edilerek elde edilen bilginin daha kalıcı ve çeşitli yorumlamalara açık olduğu bilinmektedir. Öğrenme ortamlarında bu bilgi akışının ve yaşamla ilişkilendirilmenin sağlanabilmesi adına eğitimde lider konumda olan yöneticilere ve sınıf ortamında doğrudan sürece dahil olan öğretmenlere çeşitli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Başarıya odaklanmak bilginin hazır alınmasından çok bilginin etkin kullanılmasını gerektirmektedir. Öğrencilere eleştirel bakış açısını kazandırmak, araştırmaya ve bilginin analiz edilerek ilişkilendirilmesi özelliklerini kazandırmak okul müdürünün öğretimsel liderliğinin de bir özelliği olmaktadır. Bu süreçlere öğrencilerin dahil edilebilmesi için okul ortamının donanımının ve derslerin bu yönde programlanması ve planlanması gerekmektedir. Burada önemli bir görev okul yöneticisine düşmektedir. Yöneticinin liderlik yolunda atacağı önemli kararların öğrencilerin bilgiye ulaşmalarını sağlamak adına önemli olduğu görülmektedir.

Okulun laboratuvarları, kütüphaneleri, etkinlik alanları ve spor alanları öğrencilerin bilgiye ulaşmalarını sağlamak için donanımlı ve etkili kullanımlı hale getirilmelidir. Okulun bulunduğu bölge, verilen ödenekler ve çevresel etkenler her zaman bu tam donanımın kurulmasında destekleyici olmayabilir. Bu süreçte okul yöneticinin çeşitli yardımlar, projeler, bağışlar ve kermesler yardımıyla öğrencilerin aktif olarak kullanabilecekleri ortamları oluşturmaktadırlar. Okul ortamında herhangi bir bilgiyi yaparak, görerek ve beş duyu organıyla tanıyarak öğrenemeyen bir bireyin akademik başarısının istenilen düzeyde olması beklenemez. Bu süreçte donanımlı eğitim ortamı oluşturulamayan alanlarda eğitim alan öğrencilerin daha fazla çalışmaları gerekmektedir. Burada okul müdürünün öğretimsel lider olma yolundaki

abalaları, görüş ve nerileri ve bu sürece ayak uydurarak, kendini geliştirmesi öğrencilere olumlu düzeyde yansımaktadır.

Disiplinli bir öğrenme ortamı oluşturmak katı ve esnetilemez kuralların konulduğu ve uygulandığı bir ortam anlamına gelmemektedir. Konulan bu kurallar ve disiplinli öğrenme ortamı durumu sadece öğrenciler için değil öğretmenlerin ve diğer başarıya etken elemanların da bir düzen ve senkronize içerisinde çalışmalarını gerektirmektedir. Her okul müdürünün bireysel veya ortak bir Şekilde aldığı kararlar doğrudur veya haklıdır, bu kararlar kesinlikle uygulanmalıdır gibi bir durum söz konusu değildir. Bununla beraber örgütlerin ortak amaçlar doğrultusunda hareket edebilmeleri için toplumun her alanında olduğu gibi belirli sınırlılıklara ihtiyaçları bulunmaktadır.

Liderlik yapmak ve kitleleri belirli hedefler doğrultusunda yönlendirmek çeşitli özellikler ve donanımlar gerektirmektedir. Yöneticilik ve liderlik arasında belirli belirli farklılıklar söz konusudur. Okul müdürleri bağlı buldukları ortam koşullarına göre öğretmenleri eğitimin geliştirilmesi adına yönlendirmelidirler. ğrenim hayatlarında doğru kararlar alabilmeleri adına öğrencilerin koşullara uygun ve gerçekçi fikirlerle yönlendirilmesini sağlamak akademik başarıyı olumlu yönde etkileyen bir durumdur. Başarını gelmesi ve arttırılması sistematik çalışan bir ekip işidir.

Okul müdürünün davranışları, dış görünüşü, vizyonu ve algı farkındalığı, çalışma ortamlarında bulunan ekip elemanlarını etkilemekte ve onlara örnek olacak nitelikte görülmektedir. Öğretmenler eğitim ortamlarının etkin hale getirilmesi adına yönlendirilmeye ve çeşitli resmi prosedürlere ihtiyaç duymaktadırlar. Okulda akademik başarının kendiliğinden gelmesi gibi bir durum söz konusu olmamasına rağmen katılımcı Ali bu konuyla ilgili olarak okul yöneticisinin liderlik özellikleri göstermesi ve örnek teşkil edebilecek davranışlar sergilemesinin sonucunda akademik başarının kendiliğinden gelebileceğini düşünmektedir. Akademik başarının sağlanabilmesi farklı paydaşların bir araya gelerek donanımlı ve etkili okul ortamında, uygun rehberlik yöntemlerinin destekleriyle gerçekleşmektedir. Bununla birlikte okul müdürünün çeşitli özellikleri okulun işleyişine ve ekibine yansımaktadır.

Okul müdürünün bağlı bulunduğu okulun özelliklerini yansıtması ve okulun işleyişini de kendi özellikleri ile etkilemesi sebebiyle toplumda okullar müdürleriyle birlikte anılmaktadır. Okul ortamındaki sorunlar ve işleyişte meydana gelebilecek aksilikler öğrencilerin başarılarını etkilemesi sebebiyle sorumluluğun tümü okul müdürünün gözetiminde olmaktadır. ğrenme ortamlarının ğrenci üzerindeki bırakabileceği olumlu etkiden öğretmenler doğrudan sorumludur. Öğretmenlerin de iş doyumunu, özlük hakları, desteklenmesi ve motivasyonu gibi durumlar okul müdürünün gözetiminde olmalıdır. Öğretmenlerin bağlı buldukları okul ortamında istenilen performansı gösterebilmeleri için mutlu çalışma ortamları oluşturulmalıdır. Öğretmenlerin mesleklerini severek ve isteyerek yapabilmeleri için bağlı buldukları okul örgütünün yöneticisi liderlik özellikleri gösteriyor olmalıdır. Okul ikliminin önemli ölçüde ılımlı tutulması, öğretmenlerin başarılarını arttırmaya yönelik gerekli olan insan kaynakları durumları, etkili iletişim ve başarının ödüllendirilmesi, öğrencilerin akademik yaşamları için alınacak kararların olumlu yönde olmasını ve onların öğrenen bireyler olarak yetiştirilmesini sağlamaktadır. Okul yöneticisi Duru ğretmenlerin huzurlu olabileceği çalışma ortamlarının öğrencilerin akademik geleceklerine olumlu yansıtacağını vurgulamaktadır. Bu ortamın oluşturulması için okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları önemlidir.

Genel hatlarıyla incelendiğinde yöneticilik ve liderlik arasında önemli sayılabilecek özellikler söz konusudur. Okul yöneticilerinin başarıya etkilerinde en önemli bileşen öğretmenin çalışma ortamının iyileştirilmesidir. Bu durum pek çok açıdan irdelendiğinde, öğretmenin özlük haklarının sağlanması, insan kaynakları yönetimi, iletişim, motivasyon ve destek gibi pek çok bileşen ortaya çıkmaktadır. Öğretmen faktörü görevini, aldığı yüksek iş doyumunu ile yaptıtında ortaya çıkan başarı oranı öğrencilerin gelişimi açısından önemlidir. Bunun yanı sıra okul müdürleri öğrencilerin doğru yönlendirilmesinde ve etkin bir Şekilde evreye ayak uydurmasında önemli bir yönlendirici olmalıdır. Öğrencilerin sanat, spor ve çeşitli alanlarda yönlendirilebileceği yarışma, etkinlik ve katılımlar yöneticilerin gözetiminde olmalıdır. Farklı alanlarda faaliyet gösteren öğrencinin bu aktif katılımları akademik başarıyı da olumlu etkilemektedir. Okulun donanımlı ve etkin kullanılabileceği Şekilde hazır hale getirilmesi, destekler ve ödeneklerle döngünün sağlanması başarılı bir ortam için önemli bir faktördür.

5.1.2.4. Akademik Başarı İçin Okul Müdürünün Destek Bileşenleri

Organizasyon şemalarının hepsinde amaç ve hedefler doğrultusunda hareket eden lideri destekleyen paydaşlar ve etkenler bulunmaktadır. Katılımcıların görüşmelerinden yola çıkılarak çoğunluğun başarının sağlanmasında etken olarak öğretmen ve veliyi paydaş olarak değerlendirdikleri, bir bütün olarak gördükleri, onlarla ortak ve organize hareket edilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Eğitim sistemlerinin organizasyon şeması incelendiğinde yöneticilerin ve paydaşlarının görev ve sorumluluklarının birbirleriyle ve diğer kişilerle bir ağ şeklinde ilişkilendirildiği göze çarpmaktadır. Resmi olan paydaşlar örgüt şemasında bulunurken bunlara ek olarak velilerin ve çevresel etken olarak gözlemlenen paydaşların da varlığı ortadadır.

Öğrenme süreçleri denetlendiğinde velilerin aktif katılımlarının ve öğrenci üzerindeki desteklerinin yüksek olduğu durumlarda akademik başarının olumlu ivme kazandığı, örnek alınan aile büyüklerinin sürece dahil edilmesinin etkili bir değer olduğu düşünülmektedir. Veliler başarının sağlanmasında etken rol oynadıkları durumlarda öğrenecekleri ve kazanacakları pek çok beceri beraberinde gelmektedir. Öğrenme ve gelişim süreci insan yaşamı için sürekli yenilik halindedir. Okul müdürlerinin öğretimsel lider olma süreçlerinde doğru rehberlik hizmetlerinin sağlanması adına başlıca sorumlu kişiler olduğu katılımcı İnci tarafından belirtilmektedir.

Akademik başarı sürecinde okul müdürüne destekleri bulunan paydaşların daha iyi bir öğrenme ortamı sağlanabilmesi adına katkıları oldukça önemlidir. Eğitimin planlanması ve bu plan çerçevesinde ortaya çıkan maddi ve manevi açıkların kapatılması konusunda paydaşların katkıları ortaya çıkmaktadır. Bu paydaşlar öğretmenler, okul aile birlikleri, veliler, çözüm ortağı olarak destek verebilen özel kurum ve kuruluşlar sayılabilmektedir.

Öğrencilerin özgür düşünebildikleri ve çalışabildikleri eğitim ortamının sağlanması, küçük yaş gruplarında birey olduklarını hissetmeleri sebebiyle saygı ve desteklerin sağlanması akademik başarıyı arttıracak olan önemli paydaş özellikleridir. Öğrencilerin ve küçük yaş gruplarının öğrenme ortamlarında güven duygusunun hissettirilmesi ve desteklerin gözle görülür olması gelişim psikolojisi

açısından önemli ayrıntılardır. Öğrencilerin eğitimlerinden doğrudan sorumlu olan öğretmenlerin, eğitim ortamının denetlenmesi ve uygun hale getirilmesinden sorumlu olan okul yöneticilerinin, her zaman örnek alınan ve takdir görme ihtiyacı hissettiren ailelerin bu süreçte güven ortamı oluşturması yapılan işbirliğinin daha faydalı yaşanmasını sağlamaktadır. Bu anlamda bu paydaşların tamamı öğrencilerin eğitim süreçlerinde sıklıkla psikoloji eğitimleriyle desteklenmektedir. Burada öne çıkan anektodda öğrencilerin güven ihtiyacına ve saygıya dayalı desteklenmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Eğitimin daha etkili ve kalıcı hale getirilmesi amaçlandığında maddi ve manevi destek önem kazanmaktadır. Yapılan işbirlikleri sadece sponsor bulma telaşıyla ilgili değildir. Öğrencilerin tanınması ve eğitimin daha etkili hale getirilebilmesi için RAM il sürekli bir işbirliği ortamı sağlanmalıdır. Öğrencilerin farklı ortamlarla tanışarak, algılarında farkındalık yaratmak adına üniversiteler, sivil toplum örgütleri gibi kurum ve kuruluşlardan da destekler alınmaya çalışılmaktadır. Eğitim kalitesinin artırılması ve hedeflenen amaçlara ulaşılması konusunda paydaşların çeşitliliği de önem kazanmaktadır.

Eğitim ortamlarında kişilerin görev ve sorumlulukları belirli yazılı kurallarla sınırlandırılmaktadır. İşbirliği ve takım çalışmasının öne çıktığı ortamlarda en önemli durumlardan birisi de kişilerin birbirlerinin işlerine müdahalede bulunmamaları için gerekli olan sınırlılıklardır. Yetki alanlarının ihlal edilmesi durumlarında kargaşa ve iletişim kopuklukları söz konusu olmaktadır. Bu durum akademik başarısı arttırılmak istenen öğrencilere olumsuz yansıyabilmektedir. İşbirliği gerektiren etkileşimlerde öncesinde görev tanımı ve sınırlılıkların uygun hale getirilmesi önemlidir.

Okul müdürlerinin maddi ve manevi anlamda desteklenmesi okulun ve öğrencilerin desteklenmesi anlamına gelmektedir. Bu desteklerin ortaya çıkardığı en önemli durum ise öğrencilerin akademik başarısı olarak görülmektedir.

5.1.2.5. Okul Müdürlerinin Akademik Başarısı Arttırmaya Yönelik Çalışmaları

Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları sadece eğitim ortamının iyileştirilmesi ile sınırlı değildir. Resmi görevlerinin dışında iş yükleri fazladır. Okul müdürlerinin öğrencilerin başarısını arttırmada doğrudan sınıf ortamında bulunmamaları sebebiyle ilişkisinin olmadığı yanlışlığı hakimdir. Okulların içinde

buldukları il ve ilçelerdeki diğer okulların yönetimleriyle işbirliği ve iletişim halinde kalmaları bilgi paylaşımı açısından değerli olduğundan öğrencilerin daha fazla bilgiye erişmeleri sağlanabilmektedir. Okulların akademik anlamda desteklenebilmeleri için etkinlikler, seminer ve konferanslarda üniversitelerden ve alanında uzman donanıma sahip kişilerden destek almaları öğrencilerin başarılarını arttırmaya yönelik yapılabilmektedir. Bu süreçte farklı meslek gruplarından kişilerle öğrencilerin buluşturulması da faydalı etkinliklerden olabilmektedir. Okul yöneticileri okulun maddi ve manevi anlamda desteklenmesine katkı sağlamak ve okulun daha verimli bir yapı haline gelmesini sağlamak adına çeşitli sorumluluklar almaktadırlar. Buna örnek vermek gerekirse; BİLSEM' lerde yöneticilerle yapılan bir çalışmanın bulgularında kurum yöneticilerinin öğrencilerin daha donanımlı sınıflarda eğitim almalarını sağlamak adına çeşitli özel kurum ve kuruluşlardan destek aldıkları, laboratuvar ve sınıfları bu destekler aracılığıyla daha kullanışlı ve aktif hale getirdiklerini bildirmektedirler (Çoban,2018).

Öğretimsel liderlik döneminde okul müdürleri daha etkili olabilmek ve öğrencilere daha faydalı olabilmek adına eğitim hayatlarında yeniliklere yer vermelidirler. Gelişen teknolojiler ve dünya düzeni bu süreçte yenilenecek eğitimin odak noktası olan özellikleri de değiştirmektedir. Farklı ülkelerdeki eğitim sistemlerini takip eden ve bu uygulamaları okulundaki sisteme yansıtmaya çabalayan okul yöneticisi uyguladığı pilot çalışmada aldığı verimi daha etkili hale getirerek yaygınlaştırabilmektedir. Bu süreçte yeniliklerin sürekli olarak uygulandığı ve takip edildiği bir okul ikliminde öğrencilerin de geleceğe daha donanımlı hazırlandığı bir ortam oluşturulmaktadır. Okul müdürleri görevleri süresince yapmış oldukları dönemlik ve aylık çalışma planlamalarında gerçekçi hedefler belirleyerek onları uyguladıklarında liderlik yaptıkları örgüt yapısında da daha güçlü bir konuma gelmektedirler. Öğrencilerin sanat, spor, teknoloji ve akademik eğitimin dışında kalan sosyal faaliyetlerden daha fazla faydalanmalarını sağlamak adına oluşturulan ortam ve koşullar onların daha disiplinli ve odak çalışma grupları oluşturmalarına da katkıda bulunmaktadır.

Okul yönetiminde görev yapan bireyler, üstlendikleri görevden öncesinde öğretmen olarak bu sürece dahil olmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin kurallarda dolu olan yapısının içerisinde her öğretmen esnek çalışma ortamının ve daha iyi

eğitim verilebilecek ortamın oluşmasını istemektedir. Çalışma ortamının iyileştirilmesi s¼recinde ise okul y¼neticilerinin ¼đretmenlere karşı iletişimleri, ¼z¼k haklarının verilmesi ve ¼zellikle yapılan işlerde desteklenerek motive edilmesi ¼nemlidir. Bağlı bulunan ¼rg¼t içerisinde ‘ben’ kuralı yerine ‘biz’ kuralının uygulanması durumlarında ortak paydaşların ve ¼đretmenlerin ¼đrencilerin başarıları ¼zerinde daha etkili olabileceği ¼ng¼r¼lmektedir. Belirlenen hedefler doğrultusunda planlanan eğitim ortamlarında gerekli motivasyonun sağlanması okul y¼neticileriyle ilişkilendirilmektedir. Balyer’e (2013) g¼re okulların başarısının ¼đrenci çıktılarının nitelikleriyle ¼l¼ld¼đ¼ bir d¼nemde, ¼đretim s¼relerinin kalitesinin artırılması gerektiği y¼n¼nde toplumsal beklentiler artmaktadır. Araştırmalar, bu s¼rete okul m¼d¼rlерinin g¼stermiř oldukları bazı davranışların ¼đretimin kalitesini doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadırlar. G¼m¼řeli de (2001), okulların etkili olması ile m¼d¼rlерin y¼netim biçimi arasında ¼nemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Okul m¼d¼rlерinin ¼đretim liderliği s¼recinde ¼zerine d¼řen g¼rev ve sorumluluklarını ¼đretmenlerine ve ¼đrencilerine karşı uyguladığı s¼rece onlardan da istek ve g¼rev taleplerinde bulunabilirler. Bu s¼rete y¼neticiler g¼revlerinin yerinde ve zamanında yapıldığından emin olduklarında karşı tarafın sorumluluklarını hatırlatmakta daha etkili olabilmektedirler.

Y¼neticiler ¼đrencilerin olduğu kadar ¼đretmenlerin de eğitimlerinden sorumludurlar. Akademik ve sosyal anlamda gelişmeleri, aynı zamanda ¼đretmen eğitimlerini desteklemek ¼đrencilerin gelişimleri için de ¼nemli g¼r¼lmektedir. ¼đretmenlerin sınıf ortamında lider konumunda olduklarını belirtmek gerekmektedir.

Y¼neticilerin çeşitli konularda ¼rnek alınacak kişilerden birisi olması sebebiyle hitap biçiminden, giyimine kadar dikkat etmesi gereken durumları bulunmaktadır. ¼đretim liderinin bulunduğu çalışma ortamlarında oluşturduğu imaj ve liderlik karizması ¼đrenciler ve grup çalışanları tarafından ¼rnek alınabilmektedir.

Planlamaların uygulanması aşamasında gurup içerisindeki eřg¼d¼m ve koordinasyon çok ¼nemlidir. İş ortamında dengeyi kurmak, g¼revi benimsetmek, destek olacak ¼đretmenlerle çalışmak y¼neticinin y¼k¼n¼ hafifletmektedir. Uygun eğitim ortamı oluşturmak için belirli kriterleri yerine getirmek birlikte hareket

edilerek üstesinden gelinecek bir süreçtir. Kişiler aldıkları eğitimin gereklilikleri doğrultusunda grup içerisindeki olumlu rollerini kendileri belirlerler. Okul ikliminde ekibin doğru koşullarda yönlendirilmesi oldukça önemlidir.

Okul yöneticileri genel anlamda bakıldığında resmi ve gayri resmi olabilecek pek çok görev ve sorumluluğu yerine getirerek hem okul iklimini yönetmekle hem de öğrencilerin başarılarını arttırmakla sorumludurlar.

5.2.Öneriler

Bu araştırma sonucunda geliştirilen öneriler aşağıdaki gibidir:

1. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak hizmet içi eğitimler verilebilir.
2. Okul müdürlerinin akademik gelişimi destek, takip ve gelişim süreçlerine yönelik nicel ve karma yöntemli akademik çalışmalar yapılabilir.
3. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik ve akademik başarıyı artırıcı uygulamalarını artırmak için lisansüstü eğitim almaları yönünde yönlendirici çalışmalar yapılabilir.
4. Bu araştırma ile ortaya konulan ve öğretimin kalitesini olumlu yönde etkileyen müdür davranışlarının diğer okullardaki yöneticilere hizmet içi eğitimi olarak verilmesi sağlanabilir.
5. Okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanından yetişmeleri onların bu konularda daha donanımlı olmalarını sağlayabilir.
6. Müdürlerin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim, seminer ve benzeri etkinliklerle hizmet esnasında yetiştirilmeleri sağlanabilir.
7. Hem İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü hem de İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından okulun gerek fiziksel gerekse Eğitimsel gereçleri tespit edilip gerekli donanım sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, G. ve Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi*, 14 (1): 95-102.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SosyalBilimler Enstitüsü.
- Aktepe, V., & Buluç, B. (2014). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2).
- Aksu, A., Gemici, Y., & İşler, H. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşler. *Milli Eğitim Dergisi*, 172, 55-71.
- Altun, N. A. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin bilişim teknolojilerinin eğitim amaçlı kullanımına etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Altun, S. ve Çakan, M. (2008). Öğrencilerin sınav başarılarına etki eden faktörler: LGS/ÖSS sınavlarındaki başarılı iller örneği. *İlköğretim Online*, 7(1), 157-173. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Aydın, İ. (2001). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bakker, A.B., Killmer, C.H., Siegrist J. ve Schaufeli, W.B. (2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 31, 884-891.

- Balyer, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(2), 181-214.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. Vol : 13, 26-40.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blase, J. & Blase, J. (2003). Principals' instructional leadership and teacher development: teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35: 349-378
- . Bulu, B. (2009a). Sınıf ğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 15, Sayı: 57: 5-34.
- Bulu, B. (2009b). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Cafğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim, 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Deniz Harp Okulu, Tuzla, İstanbul.
- Carmeli, A., Meiter, R. & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27, 75-90.
- Carmeli, A. & Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower*, 27, 9-36.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değerkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73 – 112.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.

- Cemaloğlu, N. (2007c). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2).
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- ek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi ğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- elik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 423-442.
- elik, V. (2000a). *Eğitimsel liderlik*. (2. Baskı) Ankara: Pegema Yayıncılık.
- elik, V. (2000b). *Okul kültürü ve yönetim*. (2. Baskı) Ankara: Pegema Yayıncılık.
- elik, V. (2004). Liderlik. Y. Özden (ed), *Eğitim ve okul yöneticiliği* (ss.187-215) İçinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- elik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Doğan, S. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2004a). *Liderlik postmodern bir paradigma dönüşümcü liderlik*. Kişisel Gelişimde ağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara.
- Eraslan, L. (2004b). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve ğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Gurr, D., Drysdale, L. ve Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-551.
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 123-142.
- Gümüseli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi, 28, 531-348.
- İbicioğlu, C. (1999). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği, yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43 (11), 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (46):199-226.
- Kuş E. (2003). Nicel-nitel araştırma teknikleri. Ankara; Anı Yayıncılık.
- Marks, HM ve Printy, SM (2003). Başlıca liderlik ve okul performansı: Dönüşümsel ve eğitsel liderliğin bir entegrasyonu. *Eğitim yönetimi üç ayda bir*, 39 (3), 370-397.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.

Printy, S. (2010). Müdürlerin öğretim kalitesi üzerindeki etkisi: ABD okullarından gelen görüşler. *Okul Liderliği ve Yönetimi* , 30 (2), 111-126.

Printy, SM, Marks, HM ve Bowers, AJ (2009). Entegre liderlik: Müdürlerin ve öğretmenlerin dönüşümsel ve öğretici etkilerini nasıl paylaştığı. *Okul Liderliği Dergisi* , 19 (5), 504-532.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.

Sebastian, J. ve Allensworth, E. (2012). Başlıca liderliğin sınıf eğitimi ve öğrenci öğrenmesi üzerindeki etkisi: Öğrenmeye aracılık eden yollar araştırması. *Eğitim yönetimi üç ayda bir* , 48 (4), 626-663.

Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. (2010). Müdür ve akranların öğretme ve öğrenmeyi nasıl etkilediği. *Üç Aylık Eğitim Yönetimi* , 46 (1), 31-56.

Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayını.

Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü). TDK, <http://www.tdk.gov.tr>.
Erişim Tarihi: 25.04.18

Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EK-1 Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünün Araştırma İzin Onay Yazısı



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-605.01-E.5473914
Konu: Anket Uygulaması

15.03.2018

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :11/01/2018 tarih ve 1355 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Fatma TÜZÜN'ün "**Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**" adlı araştırmasını, İlimiz Muratpaşa,Konyaaltı,Kepez,Aksu,Döşemealtı İlçesinde bulunan okullarda uygulama isteği ile ilgili 11/01/2018 tarih ve 1355 sayılı yazısı, İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 14/01/2018 tarihinde incelenerek "**Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi**" gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 19/02/2018 tarihli ve 3489561 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

Müdürlüğümüz ve Üniversiteniz arasında yapılan "**Eğitim İşbirliği Protokolü**"nün 5. Maddesinin "d" bendinde yer alan "**Yapılan Çalışmaların Sonuçları Taraflarca Paylaşılır**" hükmü gereğince; araştırmanın bitiminde, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda;

Gereğini arz ederim.

Mehmet GÜRCAN
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (3 sayfa)
- 2-Dilekçe Örneği(1 sayfa)

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA
E-posta: projeler07@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1894-cc29-3806-a277-25d5 kodu ile teyit edilebilir.

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

26/06/2019

Fatma TÜZÜN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı- Soyadı : Fatma TÜZÜN

Doğum Yeri ve Tarihi: Antalya, 05.07.1981

Eğitim Durumu

Lisans : Necmettin ERBAKAN Üniversitesi – Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği

Yüksek Lisans : Akdeniz Üniversitesi – Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (Tezli)

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce (Çok İyi)

Bilimsel Faaliyetler

Hakemli Kongre / Sempozyumların Bildiri Kitaplarında Yer Alan Yayınlar

Karataş S., Korkut G., Gökalp H., Tüzün F., "Değerler Eğitimi Etkinliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Durum Çalışması", Yaşam Boyu Eğitim Dünya Kongresi, ANTALYA, TÜRKİYE, 16-17 Aralık 2016, vol.1, no.1, pp.1-13

İş Deneyimi

T.C. Millî Eğitim Bakanlığı – Öğretmen (23.02.2005 – Halen)

İletişim

E- Posta Adresi: f.tuzun24@hotmail.com

İNTİHAL RAPORU

ÖĞRETİM LİDERİ OLARAK OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRENCİLERİN AKADEMİK BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

ORIJINALLIK RAPORU

%20
BENZERLİK ENDEKSİ

%15
İNTERNET
KAYNAKLARI

%9
YAYINLAR

%16
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

TÜM KAYNAKLARI EŞLEŞTİR (SADECE SEÇİLİ OLAN KAYNAĞI YAZDIR)

%5

★ Submitted to Istanbul Aydın University

Öğrenci Ödevi

Alıntıları çıkart Kapat
Bibliyografyayı Çıkart Kapat

Eşleşmeleri çıkar Kapat