

Okul Yöneticilerinin Eğitimde Dönüştürücü Liderlik Özellikleri

Hülya Mert¹, Ömer Dinç², Sadık Aktaş³, Hakan Özdemir⁴

DOI 10.5281/zenodo.8375628

Özet

Bu çalışmada lider ve yöneticilik ile ilgili olarak okul yöneticilerinin yönetim anlayışları, yönetim şekillerine bağlı gelişen olası sonuçlar ve dönüştürücü liderlik ele alınmaktadır. Günümüzde örgütlerin içinde bulunduğu hızlı dönüşüm ve teknolojik gelişmeler liderin örgüt başarısını önemli ölçüde etkileyen bir unsur olmasını sağlamıştır. Dolayısıyla modern liderlik anlayışları da liderin işbirlikçi, örgüt başarısını ve ortak hedefleri önceleyen bir anlayışı gerektirmektedir. Modern liderlik anlayışlarından dönüştürücü liderlik örgüte ilişkin görev ve hedef belirleme, personellerin bireysel çıkarlarından ziyade ortak faydalar sağlama gibi örgüt başarısını artırıcı etkiler doğurmaktadır. Bu çerçevede okul örgütünün liderleri olarak okul yöneticileri de personelin katılımcı, ortak hedeflere yönelmiş ve okul başarısını artırmayı hedefleyen, çalışma motivasyonu ile donatılmış kişiler olmasında katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada liderlik ve özellikle dönüştürücü liderlik ile ilgili kaynak taraması yapılmış ve bu amaçla literatürde yer alan kaynaklardan faydalanılmıştır. Yapılan araştırma, öğretim liderliğinin önemini, öğretim liderliği ile öğrenci başarısı arasındaki temel ilişkiyi ve başarılı bir okul yönetiminin işbirlikçi uygulamalar üzerindeki gücünü vurgulamaktadır.

Anahtar kelimeler: öğretim liderliği, okul yöneticileri, okul başarısı

Transformational leadership characteristics of school administrators in education

Abstract

In this study, the management understanding of school administrators regarding leadership and management, possible outcomes depending on management styles and transformative leadership are discussed. Today, the rapid transformation and technological developments in organizations have made the leader a factor that significantly affects the success of the organization. Therefore, modern leadership understandings also require a cooperative understanding of the leader that prioritizes organizational success and common goals. Transformational leadership, which is one of the modern leadership approaches, creates effects that increase the success of the organization such as determining the task and goal of the organization and providing common benefits rather than the individual interests of the personnel. In this context, school administrators, as the leaders of the school organization, also contribute to the personnel being participatory, oriented towards common goals, aiming to increase school success, and equipped with the motivation to work. In this study, a literature review on leadership and especially transformational leadership was made and for this purpose, the sources in the literature were used. The research highlights the importance of instructional leadership, the fundamental relationship between instructional leadership and student achievement, and the power of a successful school administration on collaborative practices.

Keywords: instructional leadership, school administrators, school success

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, hulya_mert83@hotmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, omrdnc@hotmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, saktas3717@hotmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, hakanozdemir.16@hotmail.com

Giriş

Eğitimin dinamik ortamında, okul yöneticilerinin olumlu değişimi sağlama ve öğrenci başarısını kolaylaştırmadaki rolü göz ardı edilemez bir gerçektir. Okul yöneticilerinin yönetimdeki etkinliği, genel öğrenme ortamını, öğretmen performansını ve nihayetinde öğrenci sonuçlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Cemaloğlu, 2007). Eğitim kurumlarının sürekli gelişiminin ve başarısının sağlanması için okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca, eğitimin ilkelerinin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanması okul yöneticilerinin etkinliğini doğrudan etkilediği ve böylece genel öğrenme ortamını, öğretmen performansını ve öğrenci sonuçlarını etkilediği için yönetim kavramı çok önemli bir rol üstlenmektedir. Cemaloğlu, 2007). Yönetim kavramı, örgütsel amaçların etkili ve verimli şekilde ortaya konulması amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerine yönelik, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanması olarak tanımlanabilir (Baransel, 1979). Çeşitli ilke ve tekniklerin sistematik olarak uygulanmasını kapsayan bu yönetim kavramı, yalnızca yönetim sürecini uygulamakla kalmayan, aynı zamanda bireylerin karşılanmamış ihtiyaçlarını belirlemede ve ele almada önemli bir rol oynayan bir yöneticinin rolüne kadar uzanır; çalışanın iş performansı, motivasyonu, üretkenliği ve karşılıklı ilişkileri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Yönetim sürecinin uygulayıcısı olarak yönetici; gereksinimleri giderilmeyen kişilerin karşılaştığı durum ve olaylar karşısında tespitlerde bulunan ve söz konusu ihtiyaçları karşılayan bir rol üstlenmelidir. Keza çalışanların karşılaştıkları eksiklik ve aksaklıkların onların iş performansına, motivasyonuna, verimine ve çalışanlar arası ilişkilere yansması muhtemeldir (Fındıkçı, 2001).

Liderlik konusunda günümüze kadar pek çok farklı tanım yapılmıştır. Liderlik kavramının tanımı yapan kişi ve kurumlar bakımından taşıdığı anlam birbirinden ayrıdır ve bu nedenle çoğu zaman bu durum liderliğin güç, işletme yönetimi, denetim gücü, kontrol gibi farklı kavramlarla karıştırılmasına sebep olmuştur. Kültürler arası farklılıklarla birlikte değerlendirildiğinde liderlik kavramı için geliştirilen tanımlamaların sayıca çok daha fazla artacağını ifade etmekte sakınca bulunmamaktadır.

Liderlik kavramı için literatürde yer alan bazı tanımlara yer vermek faydalı olacaktır. Bir tanıma göre liderlik, bir kişinin, öncesinde belirlenmiş amaca yönelik olarak belirli bir grubu yönlendirmede kullandığı kişisel davranış şeklidir (Hemphill ve Coons, 1957). Bir başka tanıma göre liderlik, gerçekleşmesi arzulanan bir hedefe yönelik ve aynı zamanda birbirini etkileyen bir oluşumun başlatılması ve devam ettirilmesi sürecidir (Bass ve Stogdill, 1990). Roberts liderliği üstlenilen farklı yetki seviyelerinde, diğerlerinin eylemlerini idare etme sorumluluk ve ayrıcalığını kuruluş hedeflerine yöneltmek olarak tanımlamıştır. Diğerlerinin eylemleri önceden tahmin edilemez ve dolayısıyla liderin karşı karşıya kalacağı durumlar önceden belirlenmiş bir sistematik içinde değerlendirilip özelleştirilemez (Roberts, 1989). Drucker'e göre liderliğin romantik bir yanı yoktur. Temelini liyakatten alan, dünyevi bir nitelik olarak değerlendirilmelidir. Liderlik iyi ya da istenilen bir şey değil araç olarak değerlendirilmelidir. Önemli olan liderliğin hangi hedefe yönelik olarak kullanıldığıdır (Drucker, 1990). Liderlik için geliştirilen tanımlar, büyük planların başlatıcısı (Katz ve Kahn, 1978), toplumun yapısına yön verme (Bursalıoğlu, 1982) şeklinde çoğaltılabilir.

Tüm yönetim ve liderlik tanımları birlikte değerlendirildiğinde, liderlik, örgütün başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir yönetim sergilemek; yönetimdeki dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmek şeklinde açıklanabilir (Kingir ve

Şahin, 2005). Lider olarak izlenenler insanları peşlerinden sürükleyebilmekte, takip edenler onları severek ve isteyerek takip etmekte, lidere inanmakta ve saygı duymaktadırlar.

Günümüzde teknolojiye yaşanan hızlı değişim ve yenileşme hızlı gelişmelerin birbiri ardına meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bu durum tüm örgütlere, yaşanan gelişmelere paralellik gösteren bir uyum sağlama sorumluluğu getirmektedir. Teknolojik değişime, dönüşüme ve yeniliğe uyum sağlamak diğer tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da varlığını devam ettirmenin bir koşulu olma niteliği taşımaktadır.

Teknolojik yeniliklerle beraber ortaya çıkmaya başlayan yeni liderlik ve dolayısıyla yeni yönetim anlayışı modern liderlik yaklaşımlarını doğurmuştur (Çelik, 2010). Dönüştürücü liderlik kavramı söz konusu yeni yaklaşımlardan biridir ve örgüte kattığı değerler bakımından olumlu sonuçlarına çeşitli araştırma bulgularında yer verilmiştir (Özçelik, 2005). Teknoloji ile birlikte değişen ve gelişen dünyada, her alanda kaçınılmaz olan değişim ve yenileşmenin okullarda da karşılık bulduğu görülmektedir (Aydın, 2005). Güçlü liderler vasıtası ile başarılı performans ortaya koyan kurumların varlığı anlaşılmaktadır (Berber, 2000). Bu nedenle, okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip; hızlı karar alabilen, sorunlar karşısında çözüm üretebilen ve değişime uyum gösterebilen güçlü liderlere gereksinim duyulmaktadır (Celep, 2004). Güçlü yöneticilerde var olan nitelikler genel olarak; insan ilişkilerinde başarılı olmaları, beraber çalıştıkları insanları anlamaları, tanımları, onların kişisel ve mesleki hedeflerini anlayarak kendilerini geliştirebilmeleri ve iş tatmini sağlayabilmeleri adına elverişli çalışma ortamı sunmalarıdır (Cemaloğlu, 2007).

Dönüştürücü liderlik; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da geniş görüşlülük sahibi olmayı ve bunu takip edenlere kabul ettirmeyi gerekli kılar (Çelik ve Eryılmaz, 2006). Eğitimde dönüştürücü lider, eğitimsel değişikliğin kolaylaştırıcısıdır (Lucas ve Valentine, 2002). Yönetici okulda öğretmenlerin doyumunu arttıran, yeni öğretme ve öğrenme yaklaşımlarıyla hem öğretmenlerin bireysel gelişimlerini hem de öğrencilerin güdülenmelerini sağlayan dönüşümcü liderdir. Gelecekte risk üstlenebilen, dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olacaktır (Celep, 2004). Bu açıdan eğitim kurumlarında okul yöneticisi değişime engel olan değerleri kaldırıp yerine değişimi sağlayan değerleri yerleştirir, değişimi ortak bir vizyona dayandırır ve vizyonu okul kültürüne yerleştirebilirse başarı sağlanabilir (Çelik, 2010).

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik ve mesleki gelişim kültürünü teşvik etmek için benimsediği çeşitli çağdaş liderlik yaklaşımlarını keşfederek, öğretimsel liderliğin çok yönlü alanı incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada, önemli araştırmacı ve akademisyenlerin çalışmalarından yararlanarak, öğretimsel liderliğin çeşitli yönlerine ışık tutması, yöneticilerin liderlik etkililiğini nasıl artıracabileceklerine ve tüm okul topluluğu üzerinde nasıl olumlu bir etki yaratabileceklerine dair değerli bilgilerin sağlanması hedeflenmektedir.

Liderlik ve Yönetim Anlayışı

Liderlik ve yönetim, etkili okul yönetiminin iki kritik bileşenidir. Genellikle birbirlerinin yerine kullanılsalar da eğitim kurumlarının başarısını ve büyümesini şekillendirmede çok önemli bir rol oynayan farklı ancak birbiriyle bağlantılı kavramları temsil etmektedir. Liderlik ve yönetimi anlamak, okul yöneticilerinin personeline etkili bir şekilde rehberlik etmesi, öğrenci başarılarını iyileştirmesi ve elverişli bir öğrenme ortamı geliştirmesi için çok önemli rol oynamaktadır. Liderlik, ortak bir hedefe veya vizyona ulaşmak için bireyleri veya bir grup

insanı etkileme ve ilham verme sürecidir (Akçekoce ve Bilgin, 2016). Etkili eğitim liderliği, yalnızca otorite olmanın ötesine geçer ve eğitimcilere olumlu değişim yaratmak ve öğrenci öğrenme deneyimlerini geliştirmek için rehberlik etmeyi, motive etmeyi ve güçlü hale getirir.

Liderlik ve Yönetim İlişkisi:

En başarılı okul yöneticileri, uyumlu ve gelişen bir eğitim ortamı yaratmak için etkili liderlik ve yönetim becerilerini birleştirmektedir. Yönetim olmadan liderlik, somut uygulama olmadan ilham verici fikirlerle sonuçlanabilirken, liderlik olmadan yönetim vizyon ve motivasyon eksikliğine yol açabilmektedir (Bass ve Stogdill, 1990; Northouse, 2021).

Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Liderlik çalışmaları alanı geliştikçe, eğitim de dâhil olmak üzere çeşitli bağlamlarda etkili liderlik için alternatif bakış açıları ve stratejiler sunan birkaç çağdaş liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar, geleneksel modellerin ötesine geçerek modern organizasyonların karmaşıklığını ve işgücünün değişen dinamiklerini hesaba katmaktadır. Önemli çağdaş liderlik yaklaşımlarından bazıları şu şekilde açıklanabilmektedir;

1. Dönüşümcü Liderlik:

Dönüşümcü liderlik, takipçileri olağanüstü sonuçlar elde etmeleri için ilham vermeye ve motive etmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, ortak bir vizyon oluşturmaya ve ekip üyelerini kişisel çıkarlarını aşmaya ve ortak hedeflere doğru işbirliği içinde çalışmaya teşvik etmeye odaklanırlar. Çalışanları arasında yeniliği, entelektüel teşviki ve kişisel gelişimi teşvik etmektedirler.

Dönüşümcü Liderliğin Temel Unsurları:

- **Karizma:** Dönüşümcü liderler genellikle takipçilerini çeken ve onlara ilham veren karizmatik niteliklere sahiptir.
- **Bireyselleştirilmiş İlgi:** Ekip üyelerinin bireysel ihtiyaçları ve gelişimi için gerçek bir ilgi gösterirler.
- **Entelektüel Uyarım:** Yaratıcılığı ve problem çözmeyi teşvik ederek statükoya meydan okur ve eleştirel düşünmeyi destekler.
- **İdealleştirilmiş Etki:** Takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanarak rol model olarak hizmet ederler (Bass, 2006).

2. Hizmetkâr Liderlik:

Hizmetkâr liderlik, lideri her şeyden önce bir hizmetkâr rolüne yerleştirir. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, takipçilerinin refahını ve büyümesini ön planda tutar ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Hizmetkâr liderler, destekleyici ve ilgili bir ortamı teşvik ederek işbirliğini teşvik eder ve güçlü, birbirine bağlı ekipler oluşturmaktadırlar.

Hizmetkâr Liderliğin Temel Unsurları:

- **Empati:** Başkalarının duygularını ve bakış açılarını anlamak, hizmetkâr liderliğin ayırt edici özelliğidir.
- **Dinleme:** Hizmetkâr liderler, takipçilerini aktif olarak dinlemekte ve katkılarına değer vermektedir.
- **İyileştirme:** Ekip üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerine yardım etmeye ve desteklemeye çalışırlar.
- **Yetkilendirme:** Hizmetkar liderler, takipçilerini inisiyatif almaları ve karar vermeleri için onları güçlendirir (Greenleaf, 2002).

3. Otantik Liderlik:

Otantik liderlik özgünlüğü, öz farkındalığı ve şeffaflığı vurgulamaktadır. Otantik liderliği uygulayan liderler, kendilerine ve değerlerine sadıktır, bu da takipçileri arasında güven ve güvenilirliği beslemektedir. Ekip içinde açıklığı ve büyümeyi teşvik ederek zayıflıklarını ve güçlü yanlarını kabul ederler.

Otantik Liderliğin Temel Unsurları:

- **Öz-Farkındalık:** Otantik liderler, değerleri, duyguları ve motivasyonları hakkında derin bir anlayışa sahiptir.
- **İlişkisel Şeffaflık:** Başkalarıyla etkileşimlerinde açık ve dürüsttürler.
- **Dengeli İşleme:** Liderler karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatlice değerlendirirler.
- **İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış Açısı:** Etik, toplumsal değerleri, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü olarak etik açıdan araştıran bir yaklaşımdır (Gür, 2018). Otantik liderler, güçlü bir etik temele sahiptir ve değerlerine uygun hareket ederler (Avolio, 2005).

4. Dağıtılmış Liderlik:

Dağıtılmış liderlik, liderlik sorumluluklarını kuruluş genelinde dağıtarak geleneksel yukarıdan aşağıya hiyerarşik yaklaşıma meydan okurlar. Liderlik uzmanlığının çeşitli düzeylerde var olduğunu kabul etmekte ve toplu karar vermeyi ve hesap verebilirliği teşvik etmektedir.

Dağıtılmış Liderliğin Temel Unsurları:

- **Ortak Karar Verme:** Karar verme sürecine birden çok paydaş katılır.
- **İşbirliği:** Liderlik ekibi, hedefleri ve stratejileri belirlemek için işbirliği yapar.
- **Karşılıklı bağımlılık:** Farklı ekip üyeleri, uzmanlıklarına göre farklı alanlarda liderliği üstlenir.
- **Delegasyon:** Liderler, ekip üyelerine sorumluluklar ve özerklik konusunda güvenirlir (Spillane, 2001).

Öğretimsel Liderlik

Öğretim liderliği, okul içinde etkili öğretme ve öğrenme uygulamalarını teşvik etmeye ve desteklemeye odaklanan, okul yöneticisinin çok önemli bir yönünü yansıtmaktadır. Öğretim liderleri, öncelikle öğretmenlerle işbirliği yaparak, araştırmaya dayalı öğretim stratejilerini uygulayarak ve olumlu ve elverişli bir öğrenme ortamını teşvik ederek öğrenci sonuçlarını iyileştirmekten sorumludurlar.

Öğretimsel Liderliğin Özellikleri:

1. **Vizyon:** Güçlü bir eğitim lideri, okulun geleceği için net ve ikna edici bir vizyona sahiptir. Bu vizyonu etkili bir şekilde ortaya koyarak öğretmenlere ilham vermekte ve onların katılımını sağlamaktadırlar.
2. **İletişim:** Etkili liderler, aktif olarak dinleyen ve fikirlerini açıkça ifade eden yetenekli iletişimcilerdir. Personel, öğrenciler ve diğer paydaşlar arasında açık iletişimi teşvik etmektedirler.
3. **Karar verme:** Eğitim liderleri, okulun misyonu ve hedefleriyle uyumlu, iyi düşünülmüş kararlar vermelidir. Mevcut durumu değerlendirirler, ilgili paydaşları dâhil ederler ve öğrenciler ve personel üzerindeki etkiyi göz önünde bulundurlar.
4. **Problem çözme:** Eğitim liderleri bir sorunla karşılaştıklarında, problemlere analitik ve yaratıcı bir şekilde yaklaşma yetenekleri, engellerin üstesinden gelmek için hayati önem taşımaktadır.

5. **Ekip oluşturma:** Eğitim liderleri herkesin güçlü yönlerinin fark edildiği ve kullanıldığı işbirlikçi ve destekleyici bir okul ortamını teşvik ederek güçlü bir eğitim ekibi oluştururlar.
6. **Duygusal zekâ:** Hem kendilerinin hem de başkalarının duygularını anlamak ve yönetmek, liderlerin çatışmaları halletmesine ve olumlu ilişkiler sürdürmesine olanak tanımaktadır.
7. **Uyarlanabilirlik:** Hızla gelişen eğitim ortamında liderler, ortaya çıkan zorlukları etkili bir şekilde ele almak için değişime uyum sağlamalı ve değişime açık olmalıdır. Öte yandan yönetim, belirli hedeflere veya hedeflere verimli bir şekilde ulaşmak için kaynakları organize etmeyi ve koordine etmeyi içerir. Eğitim bağlamında etkili yönetim, okul faaliyetlerinin sorunsuz yerine getirilmesini ve genel eğitim-öğretim misyonunu desteklemektedir (Bass ve Stogdill, 1990; Northouse, 2021).

Öğretim Liderlerinin Temel Sorumlulukları:

1. **Müfredat Geliştirme:** Öğretim liderleri, eğitim standartlarıyla uyumlu ve öğrencilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayan müfredat planları tasarlamak ve gözden geçirmek için öğretmenlerle birlikte çalışırlar.
2. **Öğretmen Profesyonel Gelişimi:** Öğretmenlerin öğretim becerilerini geliştirmeleri ve en iyi uygulamalarla güncel kalmaları için sürekli mesleki gelişim fırsatlarını kolaylaştırırlar.
3. **Veriye Dayalı Karar Verme:** Öğretim liderleri, iyileştirme alanlarını belirlemek ve öğretim stratejilerini bilgilendirmek için değerlendirmelerden ve diğer kaynaklardan gelen verileri kullanırlar.
4. **Gözlem ve Geribildirim:** Düzenli sınıf gözlemleri yürütürler ve öğretmenlerin eğitim uygulamalarını geliştirmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmak için yapıcı geri bildirim sağlarlar.
5. **Öğretim Stratejilerini Destekleme:** Öğretim liderleri, öğrencilerin katılımını ve öğrenmesini destekleyen kanıta dayalı öğretim stratejilerini uygulamada öğretmenlere yardımcı olurlar.
6. **Olumlu Bir Okul Kültürü Oluşturmak:** Olumlu ve destekleyici bir okul kültürü oluşturmak, elverişli bir öğrenme ortamını desteklemek için hayati önem taşımaktadır. Öğretim liderleri, iş birliğini, açık iletişimi ve öğrenci başarısına odaklanmayı teşvik etmede kilit bir rol oynamaktadır.
7. **Ebeveyn ve Toplum Katılımı:** Ebeveynleri ve toplumu öğrenme sürecine dâhil etmek, öğrenci başarısını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Öğretim liderleri, öğrencilerin öğrenmesini desteklemek için ebeveynler ve paydaşlarla güçlü ortaklıklar kurarlar (Leithwood, 2004; Marks, 2003).

Farklılaştırılmış Öğretim Liderliği:

Öğretim liderliğinin özel ilgiyi hak eden bir yönü de farklılaştırılmış öğretim liderliğidir. Bu yaklaşım, her öğretmenin kendine özgü ihtiyaçları ve güçlü yönleri olduğunu ve yöneticilerden özel destek ve rehberlik ihtiyaca yanıt alabilmelerini ifade eder (Kozikoğlu ve Bekler, 2018).

Farklılaştırılmış Öğretimsel Liderliğin Temel Unsurları:

1. **Bireyselleştirilmiş Destek:** Öğretim liderleri, her öğretmenin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir ve kişiselleştirilmiş destek ve mesleki gelişim sağlarlar.

2. **Esneklik:** Farklılaştırılmış öğretim liderleri, yaklaşımlarında esnektir ve desteklerini öğretmenlerin ve öğrencilerin özel ihtiyaçlarına göre uyarırlar.
3. **Hedeflenen Kaynaklar:** Öğretmenlerin özel ihtiyaçlarını karşılamak ve öğretim uygulamalarını geliştirmek için kaynakları stratejik olarak tahsis ederler (Robinson, 2008; Hallinger ve Heck, 2010).

Örgütsel Liderlik Bağlamında Okul Yöneticilerinin Değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin değerlendirilmesi, onların okulu yönetme ve yönetmedeki etkililiklerini değerlendiren önemli bir süreçtir. Değerlendirme, geri bildirim sağlamak, iyileştirme alanlarını belirlemek ve örnek performansı tanımak için bir araç olarak hizmet etmektedir. Örgütsel liderlik bağlamında, okul yöneticilerinin değerlendirilmesi, olumlu ve destekleyici bir öğrenme ortamı yaratma, güçlü bir okul kültürü geliştirme ve öğrenci çıktılarında sürekli iyileştirme sağlama becerilerine odaklanmaktadır.

Okul Yöneticilerini Değerlendirmenin Temel Yönleri:

1. **Liderlik Etkinliği:** Değerlendirme süreci, yöneticinin vizyonları, iletişim becerileri, karar vermeleri ve diğerlerine ne ölçüde ilham verdiği ve motive ettiği de dâhil olmak üzere liderlik yeteneklerini değerlendirir.
2. **Öğretimsel Liderlik:** Değerlendirme, öğrenci öğrenme çıktılarını iyileştirmek için yöneticinin öğretim uygulamalarını, müfredat geliştirmeyi ve öğretmenin mesleki gelişimini destekleme ve geliştirme çabalarını inceler.
3. **Okul İklimi ve Kültürü:** Öğrenci başarısı için olumlu ve kapsayıcı bir okul iklimi şarttır. Değerlendirme, yöneticinin güvenli, saygılı ve destekleyici bir okul kültürünü nasıl geliştirdiğini dikkate alır.
4. **Veriye Dayalı Karar Verme:** Etkili yöneticiler, kararlarını bildirmek için verileri kullanır. Değerlendirme, iyileştirme alanlarını belirlemek ve okul çapında girişimleri yönlendirmek için veri kullanımlarını değerlendirir.
5. **Ebeveyn ve Toplum Katılımı:** Yöneticinin ebeveynleri, aileleri ve daha geniş topluluğu eğitim sürecine dâhil etme becerisi çok önemlidir. Değerlendirme, paydaşlarla güçlü ortaklıklar kurma çabalarını inceler.
6. **Kaynak Yönetimi:** Yöneticiler, bütçeler, personel ve tesisler dâhil olmak üzere kaynakları verimli bir şekilde yönetmelidir. Değerlendirme, eğitim hedeflerini desteklemek için kaynakları etkili bir şekilde tahsis etme becerilerini değerlendirir (Leithwood, 2004; Hallinger ve Murphy, 1985).

Performans Değerlendirme Yöntemleri:

Etkili performans değerlendirme yöntemleri, okul yöneticilerinin değerlendirilmesinde adalet, tarafsızlık ve güvenilirliği sağlamaktadır. Aşağıdakiler dâhil çeşitli yöntemler kullanılabilir:

1. **360 Derece Geri Bildirim:** Öğretmenler, personel, veliler ve topluluk üyeleri gibi çeşitli paydaşlardan geri bildirim toplamak, yöneticinin performansına ilişkin kapsamlı bir görüş sağlar.
2. **Öz-Değerlendirme:** Kendi güçlü ve zayıf yönleri üzerine düşünen yöneticiler, değerlendirme sürecinde değerli iç görüşler sunabilir.
3. **Hedef Belirleme ve İlerleme İzleme:** Ölçülebilir hedefler belirlemek ve bunlara ulaşma yolundaki ilerlemeyi izlemek, yöneticinin etkinliğinin somut kanıtını sağlar.

4. **Sınıf Gözlemleri:** Yöneticinin öğrenciler, personel ve velilerle farklı bağlamlardaki etkileşimlerini gözlemlemek, onların liderlik tarzlarına ilişkin değerli iç görüşler sunabilir.
5. **Öğrenci Başarı Verileri:** Öğrenci performans verilerini analiz etmek, değerlendiricilerin yöneticinin liderliğinin öğrenci sonuçları üzerindeki etkisini değerlendirmesine olanak tanır (Marzano, 2005; Stronge, 2010).

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Liderlik Bağlamında Değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin örgütsel liderlik çerçevesinde değerlendirilmesi, eğitim kurumlarının etkililiğinin ve başarısının sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Okul yöneticileri, öğrencilerin öğretme ve öğrenme deneyimlerini ve eğitimcilerin profesyonel gelişimini doğrudan etkileyerek okulun vizyonunu, misyonunu ve genel iklimini şekillendirmede merkezi bir konuma sahiptir. Performanslarını kapsamlı bir şekilde ölçmek için, çeşitli değerlendirme yöntemlerini içeren ve birden fazla paydaşı içeren çok yönlü ve iyi yapılandırılmış bir değerlendirme süreci esastır.

Okul yöneticilerini değerlendirmenin önemli bir yönü, liderlik etkinliklerini incelemektir. Leithwood tarafından yapılan çalışma ve benzeri çalışmalar, öğrencilerin öğrenme çıktılarını etkilemede liderliğin kritik rolünü vurgulamıştır. Etkili yöneticiler, okulun geleceği için net bir vizyon, ilham verici iletişim ve bilinçli karar verme dahil olmak üzere güçlü liderlik özellikleri sergilemektedirler. Öğretmenler, personel ve öğrenciler dâhil olmak üzere paydaşları motive etme ve dâhil etme becerileri, akademik başarıyı ve genel refahı destekleyen olumlu bir okul iklimine katkıda bulunurlar (Leithwood, 2004).

Öğretimsel liderlik, okul yöneticileri bağlamında değerlendirilen bir diğer önemli boyuttur. (Hallinger ve Murphy, 1985) tarafından yapılan araştırmada keşfedilen bu yön, yöneticilerin öğretim uygulamalarını destekleme ve geliştirmedeki rolünü vurgulamaktadır. Etkili öğretim liderleri, araştırmaya dayalı müfredat planları geliştirmek ve uygulamak ve öğretim stratejilerini geliştirmek için mesleki gelişim fırsatları sağlamak için öğretmenlerle yakın iş birliği içinde çalışırlar. Yöneticiler, veriye dayalı karar vermeyi vurgulayarak, öğrencilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak ve öğrenme sonuçlarını optimize etmek için öğretim uygulamalarının sürekli olarak iyileştirilmesini sağlarlar.

Olumlu bir okul kültürü ve iklimi oluşturmak hem öğrencilerin hem de eğitimcilerin başarısı için çok önemlidir. Marzano'nun çalışması, örgütsel liderliğin okul kültürünü şekillendirmedeki etkisini vurgulamaktadır. Saygılı, kapsayıcı ve iş birliğine dayalı bir ortam oluşturmaya öncelik veren yöneticiler, paydaşlar arasında bir aidiyet ve güven duygusu geliştirmektedirler. Bu da öğrenci katılımına ve başarısına elverişli bir atmosfer yaratırken öğretmen memnuniyetini ve kalıcılığını artırmaktadır (Marzano, 2005).

Ek olarak, etkili okul yöneticileri kaynak yönetimde yeterlilik gösterirler. Eğitim hedeflerini desteklemek ve okulun potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için bütçeleri, personeli ve tesisleri makul bir şekilde tahsis etmekten sorumludurlar. Stronge, yöneticinin kaynakları verimli ve stratejik bir şekilde kullanma becerisini değerlendirmenin önemini vurgulamaktadır (Stronge, 2010).

Adil ve kapsamlı bir değerlendirme sağlamak için, çeşitli değerlendirme yöntemlerinin kullanılması önem arz etmektedir. Stronge, tarafından tartışıldığı gibi 360 derece geri bildirim yaklaşımı, yöneticinin performansı hakkında çok yönlü bir bakış açısı sağlayarak öğretmenler, personel, ebeveynler ve topluluk üyeleri dahil olmak üzere çeşitli paydaşlardan girdi toplamayı içermektedir. Öz değerlendirme, yöneticilerin güçlü yönleri ve iyileştirme alanları hakkında eleştirel düşüncelerini sağlayan bir başka değerli yöntemdir. Sınıf gözlemleri,

liderlik etkileşimlerini gerçek zamanlı olarak değerlendirmek için bir fırsat sunarken, öğrenci başarı verileri, yöneticinin öğrenci sonuçları üzerindeki etkisine dair somut kanıtlar sunmaktadır (Stronge, 2010).

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin örgütsel liderlik kapsamında değerlendirilmesi, eğitim kurumlarında etkili liderliğin sağlanması ve sürekli gelişimin sağlanması için gerekli bir süreçtir. Değerlendiriciler, liderlik etkinliği, öğretim liderliği, okul iklimi ve kaynak yönetimi gibi faktörleri göz önünde bulundurarak yöneticilere değerli geri bildirimler sağlayabilir ve öğrencilerin öğrenmesini ve okul başarısını olumlu yönde etkileyen bilgiye dayalı kararlar almalarını sağlayabilir.

Yöntem

Bu makalede, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerini incelemeye kullanılan amaç ve araştırma yöntemini keşfetmek için kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması, araştırma konusu ve sorusunu belirleme, taramanın planlanması, taramanın alt başlıklar altında sınıflandırılması ve taramanın sonuca bağlanması üzere temelde dört aşamadan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Çok sayıda bilimsel çalışmadan yararlanarak, eğitim ortamlarında öğretim liderliğine ilişkin mevcut araştırmaları, teorileri ve ampirik kanıtları sentezlemek amaç edinilmiştir. Bu literatür taraması, öğretimsel liderliğin okul toplulukları üzerindeki etkisini anlamak için değerli bir temel sağlayarak önceki çalışmaların amaçlarını, yöntemlerini ve bulgularını derinlemesine incelemektedir.

Öğretimsel liderlik üzerine bir literatür taraması yapmanın birincil amacı, eğitim yönetiminin bu kritik yönünün çeşitli yönlerine dair bütüncül bir anlayış kazanmaktır (Sherman ve MacDonald, 2008). Mevcut araştırmaları analiz ederek, okul yöneticileri tarafından sergilenen öğretim liderliği özelliklerine ilişkin ortak temaları, teorik çerçeveleri ve eğilimleri belirlemeye çalışılmıştır. Ek olarak, bu literatür taraması öğretim liderliğinin öğrenci başarısı, öğretmen memnuniyeti ve genel okul iklimi gibi çeşitli eğitim çıktıları üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır.

Ayrıca, araştırma, öğretim liderliği alanındaki boşlukları ve daha fazla araştırma alanlarını vurgulama amacına hizmet etmektedir. Önceki araştırmalardaki mevcut sınırlamaları ve cevaplanmamış soruları belirleyerek, geleceğin eğitimcilerine ve araştırmacılarına çabalarını bu boşlukları doldurmaya yönlendirme ve bu alandaki bilginin ilerlemesine katkıda bulunma konusunda rehberlik etmesi amaçlanmıştır.

Literatür taraması olarak, araştırma yöntemimiz, okul yöneticileri bağlamında öğretim liderliği ile ilgili ilgili bilimsel makaleler, kitaplar, araştırma makaleleri ve diğer akademik kaynaklar için kapsamlı ve sistematik bir aramayı içermektedir. Okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerine ve eğitim çıktılarına etkisine odaklanan çalışmalara yer verilmiştir.

Seçilen çalışmalardan araştırma hedefleri, metodoloji, temel bulgular ve çıkarımlar gibi bilgiler çıkarılarak, tutarlı bir çerçevede düzenlenmeye çalışılmıştır. Veri çıkarma, öğretim liderliğini değerlendirmek için kullanılan çeşitli yaklaşımları ve öğrenci öğrenmesi üzerindeki etkisini değerlendirmek için kullanılan yöntemleri analiz etmeyi içermektedir. Literatürden çıkarılan veriler, birden fazla çalışmadaki ortak temaları, ortaya çıkan eğilimleri ve önemli bulguları belirlemek için sentezlenmiş, bu sentez, öğretimsel liderlik özelliklerinin ve bunların okul gelişimi üzerindeki etkilerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasının kolaylaştırılması amaçlanmıştır.

Literatür taraması boyunca, önceki araştırmaların güçlü ve zayıf yönlerinin eleştirel bir analizi yapılmıştır. İncelenen çalışmaların yöntemlerini ve sınırlılıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirerek, konuyla ilgili dengeli ve incelikli bir bakış açısı sunmak amaç edilmiştir.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin değerlendirilmesine ilişkin bu literatür taraması, mevcut araştırmaları sentezlemeyi ve eğitim yönetiminin bu kritik yönü hakkında değerli bilgiler sağlamayı amaçlamaktadır. Bilimsel çalışmalarını sistematik olarak analiz ederek, etkili öğretim liderliği uygulamalarının, bunların öğrenci çıktıları üzerindeki etkilerinin ve daha fazla araştırma alanlarının anlaşılmasına katkıda bulunması amaçlanmıştır.

Sonuç ve Tartışma

Bu makale, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin ve bunların eğitim çıktıları üzerindeki etkisinin kapsamlı bir analizini sunmaktadır. Çağdaş liderlik yaklaşımlarının, araştırma yöntemlerinin ve bulgularının derinlemesine incelenmesi yoluyla bu çalışma, öğretimsel liderliğin eğitim uygulamalarını şekillendirmedeki ve olumlu öğrenme ortamlarını teşvik etmedeki kritik rolüne ışık tutmaktadır. Mevcut araştırmaları sentezleyerek ve bu bağlamda kanıta dayalı veriler sunarak, bu analiz eğitim paydaşlarına öğretim liderliği uygulamalarını geliştirmede ve sürekli okul gelişimini teşvik etmede rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

Analiz, eğitim kurumlarında öğretim liderliğinin önemini vurgulayan birkaç önemli bulgu ortaya koymaktadır. Öğretim liderleri olarak hareket eden etkili okul yöneticileri, okul için net bir vizyon belirlemede, müfredatı eğitim standartlarıyla uyumlu hale getirmede ve kanıta dayalı öğretim uygulamalarını uygulamada çok önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenleri motive etme ve ilham verme becerileri hem akademik mükemmelliği hem de öğretmen memnuniyetini destekleyen olumlu ve işbirlikçi bir okul iklimine katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, analiz, öğretim liderliği ile öğrenci başarısı arasındaki temel ilişkiyi vurgulamaktadır. Öğretimsel iyileştirmeye ve veriye dayalı karar vermeye öncelik veren okul yöneticileri, iyileştirilmiş test puanları, mezuniyet oranları ve öğrenci katılımı dâhil olmak üzere öğrenci sonuçları üzerinde olumlu etkilere tanık olurlar. Ayrıca, yöneticilerin öğretmen gelişimi ve sürekli öğrenme için hedeflenen destek ve kaynakları sağlamasıyla, öğretimsel liderlik öğretmenlerin mesleki gelişimini olumlu yönde etkilemektedir.

Öneriler:

Analize dayanarak, eğitim paydaşları için çeşitli çıkarımlar ve öneriler ortaya çıkmaktadır:

1. **Liderlik Gelişimine Yatırım Yapmak:** Etkili öğretim liderleri yetiştirmek için profesyonel gelişim programlarına ve liderlik eğitimine yatırım yapmak çok önemlidir. Yöneticilere liderlik becerilerini, öğretim stratejilerini ve veri analizi tekniklerini geliştirmeleri için fırsatlar sağlamak, dönüştürücü okul gelişimine yol açabilecektir.
2. **İşbirlikçi Karar Verme:** İşbirlikçi karar alma ve dağıtım liderlik kültürünün teşvik edilmesi, yöneticilerin öğretmenlerin ve personelin ortak uzmanlığından yararlanmasını sağlamaktadır. Bu katılımcı yaklaşım eğitimcileri güçlendirmekte, sahiplenmeyi teşvik etmekte ve öğretim uygulamalarını geliştirmektedir.
3. **Veriye Dayalı Öğretim:** Öğretimsel kararları bildirmek için verilerin kullanımını teşvik etmek, okul yöneticileri için çok önemlidir. Veriye dayalı uygulamaları vurgulamak, yöneticilerin iyileştirme alanlarını belirlemesine, desteği uyarlamasına ve okul hedeflerine yönelik ilerlemeyi izlemesine olanak tanımaktadır.
4. **Olumlu Bir Okul Kültürü Oluşturmak:** Okul yöneticileri, olumlu ve kapsayıcı bir okul kültürü oluşturmaya öncelik vermelidir. Destekleyici bir ortamı beslemek, öğretmen moralini, öğrenci katılımını ve genel refahı geliştirmektedir.

Bu analiz değerli veriler sağlamakla birlikte, bazı sınırlamaları da barındırmaktadır. Çalışmanın kapsamı, öncelikle analiz derinliğini kısıtlayabilecek bir literatür taramasına dayanmaktadır. Gelecekteki araştırmalar, belirli eğitim bağlamlarında öğretimsel liderliğin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamak için vaka çalışmaları veya eylem araştırmasının dâhil edilmesinden yararlanabilir.

Ek olarak, analiz, öğretim liderliği özelliklerine ve bunların etkilerine odaklanmıştır. Gelecekteki araştırmalar, öğretimsel liderliğin etkinliğini etkilemede okul topluluğu, sosyo-ekonomik bağlam ve politika çerçeveleri gibi dış faktörlerin rolünü keşfedebilir.

Sonuç olarak, bu kapsamlı analiz, eğitimsel sonuçların şekillendirilmesinde ve olumlu okul iklimlerinin geliştirilmesinde öğretimsel liderliğin önemli rolünü vurgulamaktadır. Çağdaş araştırmaların kapsamlı bir incelemesiyle, bu çalışma etkili öğretim liderlerinin okul yöneticileri arasındaki dönüştürücü etkisini vurgulamaktadır. Bu yöneticiler, güçlü öğretim liderliği özellikleri sergileyerek, öğrenci başarısı, öğretmen memnuniyeti ve genel okul gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu da onları başarılı eğitim kurumlarının mihenk taşı haline getirmektedir. Bu analizin bulguları, öğretim liderliği uygulamalarını geliştirmek ve eğitimde mükemmelliği yükseltmek isteyen eğitimciler, politika yapıcılar ve araştırmacılar için kanıta dayalı veriler ve değerli öneriler sunmaktadır. Etkili öğretim liderleri, müfredatı eğitim standartlarıyla uyumlu hale getirerek, kanıta dayalı öğretim uygulamalarını uygulayarak ve destekleyici ve kapsayıcı bir öğrenme ortamını besleyerek öğrenci öğrenme deneyimlerini optimize etmede merkezi bir rol oynamaktadır.

Bu analizden elde edilen en önemli çıkarımlardan biri, liderlik geliştirme programlarının önemidir. Okul yöneticilerinin eğitim lideri olarak profesyonel gelişimine ve eğitimine yatırım yapmak, kurumlarında pozitif değişim sağlayabilecek yetenekli bir eğitimci grubu oluşturmak için çok önemlidir. Eğitim paydaşları, liderlik gelişimi için sürekli destek ve kaynaklar sağlayarak, yöneticilerin öğretim liderliğinin sorumluluklarını güven ve yeterlilikle üstlenmeleri için güçlendirebilir.

Veriye dayalı karar verme, öğretim liderliğinin bir başka önemli yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretim stratejilerini ve okul geliştirme girişimlerini bilgilendirmek için verileri kullanan yöneticiler, öğrenci başarısı ve genel okul performansı üzerinde olumlu etkilere tanık olmaktadır. Eğitim kurumları, yöneticileri veriye dayalı kararlar almaya teşvik ederek, sürekli iyileştirme ve kanıta dayalı uygulamalar kültürünü teşvik edebilir.

Ayrıca, bu analiz, olumlu bir okul iklimini teşvik etmede işbirlikçi uygulamaların gücünü vurgulamaktadır. Etkili öğretim liderleri, öğretmenleri ve personeli karar verme süreçlerine dâhil eden, uzmanlıklarına ve katkılarına değer veren dağıtılmış bir liderlik modelini benimser ve bu işbirlikçi yaklaşım, yalnızca öğretmen memnuniyetini ve profesyonel gelişimi teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda okul topluluğu arasında bir sahiplik ve bağlılık duygusunu da teşvik edecektir.

Öğretim liderliğinin kritik yönlerini sentezleyen bu analiz, eğitimciler, politika yapıcılar ve araştırmacılar için değerli bir kaynak görevi görebilir. Burada sunulan görüşler ve tavsiyeler, etkili öğretim liderlerinin yetiştirilmesine ve öğrenciler için dönüştürücü öğrenme deneyimlerinin yaratılmasına katkıda bulunacaktır. Eğitim kurumları mükemmellik ve başarı için çabalarırken, öğretim liderliği gelişimini, veriye dayalı karar vermeyi ve işbirlikçi uygulamaları vurgulamak, sürekli eğitim gelişimini sağlamanın yolu olarak ortaya çıkmaktadır.

Özünde, öğretimsel liderlik, öğrenci sonuçlarını, öğretmen memnuniyetini ve genel okul gelişimini etkileyen, eğitim başarısının temel taşı temsil etmektedir. Okul yöneticileri arasında öğretim liderliği özelliklerinin önemini anlayan eğitim topluluğu, akademik

mükemmelliği ve öğrenci refahını destekleyen dinamik ve dönüştürücü öğrenme ortamları yaratmak için iş birliği içinde çalışabilir. Sürekli eğitim mükemmelliğinin yolunu açarken, eğitim ortamımızın geleceğini şekillendirmede öğretim liderliğinin rolü en önemli olmaya devam edecektir.

Referans

- Akçekoce, A., ve Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-23.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership*. New York: Psychology Press.
- Bass, B. M., ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, M., ve Stogdill, R. (1990). A division of McMillen inc. *handbook of leadership*. içinde New York: The Free Press.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel liderlik presrektifinin analitik hiyerarşi prosesi tekniği ile analizi. *31(1)*, 7-30.
- Bruce J. Avolio, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 73-112.
- Çelik, Ö. (2010). Okul yöneticilerinin özbilinç yeterliliği ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, S., ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri: Ankara ili örneği. *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Drucker, P. (1990). *Gelecek için yönetim*. (F. Uçcan, çev.) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Gür, E. (2018). Muhasebe meslek etiği. *Adam Akademi*, 8(2), 371-407.

- Hallinger, P., ve Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management, 30*(2), 95-110.
- Hallinger, P., ve Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principals. *The Elementary School Journal, 86*, 217-247.
- Hemphill, J., ve Coons, A. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. R. Stogdil, & A. Coons içinde, *Leader behaviour: Its description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research* (s. 6-38). Ohio: Ohio State University.
- James P. Spillane, R. H. (2001). Investigating school leadership practice:a distributed perspective. *Educational Researcher, 30*, 23-28.
- Katz, D., ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kıngır, S., ve Şahin, M. (2005). (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kozikoğlu, İ., ve Bekler, Ö. (2018). Öğretmenlerin farklılaştırılmış öğretim yaklaşımına ilişkin uygulama ve yeterli düzeylerinin belirlenmesi. *Sakarya University Journal of Education, 8*(4), 60-74.
- Leithwood, K. L. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.
- Lucas, S. E., ve Valentine, J. W. (2002). Transformational leadership: Principals, leadership teams, and school culture. *American Educational Research Association, 1-30*.
- Marks, H. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly, 39*, 370-397.
- Marzano, R. J. (2005). Some theories and theorists on leadership. R. J. Michael B. Toth Beverly G. Carbaugh içinde, *School leadership for results: Shifting the focus of leader evaluation*. Learning Sciences International.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Michigan: SAGE Publications.
- Özçelik, S. (2005). Yönetici hemşirelerde dönüştürücü liderlik tarzı ve hemşirelerin yöneticilerine olan güvenleri, (yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Roberts, W. (1989). *Hun imparatoru atilla'nın liderlik sırları*. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Robinson, V. M. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 635-674.
- Stronge, J. H. (2010). *Evaluating the effectiveness of school leaders: A comprehensive guide to effective principal performance reviews*. New York: Routledge.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.