

Öğretmenlerin öğretim liderliğine yönelik görüşlerinin belirlenmesi

Melek Öztaş Tanrıkulu¹, Feyyaz Topal², Neslihan Ergeneipek³, Mustafa Apat⁴

DOI 10.5281/zenodo.10000264

Özet

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin öğretim liderliğine yönelik görüşlerinin belirlenmesidir. Bu çalışma nitel araştırma tekniklerinden biri olan durum çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme ile araştırmaya dahil edilen 19 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 3 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların görüşleri temelinde iki ana tema ve 27 alt tema belirlenmiştir. Birinci tema, bir öğretim liderinin en önemli özelliklerine odaklanmış ve katılımcılar tarafından iletişim becerilerine sahip olma, vizyon sahibi olma ve adalet gibi niteliklerin öne çıktığı görülmüştür. Ancak, liyakat, planlılık ve stres yönetimi gibi özellikler daha az öncelikli olarak belirtilmiştir. İkinci tema ise, öğretmenleri etkileyen liderlik niteliklerini ele almış ve iletişime açıklık, adalet, örnek davranış sergileme ve vizyon sahibi olmanın özellikle vurgulandığını göstermiştir. Buna karşın, saygı, sezgilerin güçlü olması ve şeffaflık gibi nitelikler daha az önemli olarak ifade edilmiştir. Ayrıca öğretim liderlerinin iş birliğini teşvik etme ve öğretmenler arasındaki iş birliğini artırma konularında, katılımcılar liderlerin açık ve etkili iletişim kurmalarını, ortak hedefler belirlemelerini ve iş birliğini teşvik edici etkinlikler düzenlemelerini önemsediklerini ifade etmiştir. Özellikle öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemenin iş birliği açısından kritik bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Ancak öneri ve tavsiyelere açıklık ile kuralları birlikte oluşturarak örnek olma konuları daha az öne çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: öğretmen, öğretim liderliği, liderlik

Determining teachers' views on instructional leadership

Abstract

The aim of this study is to determine teachers' views on instructional leadership. This study was conducted with a case study, which is one of the qualitative research techniques. The study group of the research consists of 19 teachers who were included in the research with maximum diversity sampling. A semi-structured interview form consisting of 3 open-ended questions was used as a data collection tool. The data of the study were collected through face-to-face interviews. The data obtained from the interviews were analyzed using content analysis. According to the results obtained from the study, two main themes and 27 sub-themes were identified based on the views of the participants. The first theme focused on the most important characteristics of an instructional leader and it was seen that the participants emphasized qualities such as having communication skills, having a vision and justice. However, qualities such as merit, planning and stress management were less prioritized. The second theme addressed the leadership qualities that influence teachers and showed that openness to communication, fairness, exemplary behavior and having a vision were particularly emphasized. In contrast, qualities such as respect, intuition, and transparency were expressed as less important. In addition, in terms of encouraging collaboration among instructional leaders and fostering collaboration among teachers, participants expressed that it was important for leaders to communicate openly and effectively, set common goals, and organize activities that foster collaboration. In particular, they emphasized that supporting teachers' professional development plays a critical role in collaboration. However, openness to suggestions and recommendations and setting an example by establishing rules together were less emphasized.

Keywords: teacher, instructional leadership, leadership

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

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

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, neslihanergene@gmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, mustafaapat@gmail.com

Giriş

Sanayi devriminin şekillendirdiği 20. yüzyıl eğitim sistemlerinde öğretim, öğrencilere bilgi aktarmak için geleneksel öğretim tekniklerinin kullanılmasını içermekte ve bu da sosyal düzenin bir aynası olarak görülmekteydi (Rose, 2019). Başarılı olmak, yazılı sınavlarda iyi notlar almakla eş tutulmuştur. Ekici'nin (2004) araştırmasına göre, geleneksel bir sınıf ortamında, belirlenen kurallara körü körüne bağlı kalmak esastır. Bu okullarda kullanılan sıkı disiplin yöntemleri, her bir çocuğa sert uyarılar verilmesi anlamına geliyordu. Öğretmen tüm bilgiye sahipti ve bilgi yalnızca öğretmenden edinilebilirdi. Kuran (2005), bu tür bir sınıf ortamında öğretmenin öğrencilere önyargılı hedefler, inançlar, tutumlar ve yöntemler aktardığını iddia etmektedir. Hafıza ve tekrara dayalı bir yöntem bağlamında, öğrenciler öğretmenin talimatlarını takip ederek ezberlemeye çalışırlar. Lynch'in (1991) belirttiği gibi, 20. yüzyılın eğitim sistemleri "insanlara işleri otorite figürlerinin tarif ettiği şekilde yapmayı öğretmek üzere tasarlanmıştır". Taylorist çerçevede geliştirilen bu eğitim anlayışına göre, azımsanmayacak sayıda insan standartlaştırılmış bir eğitim alacak ve edindikleri temel bilgi ve becerileri sistemin etkin bir şekilde sürdürülmesini sağlamak için kullanacaktı. Bu süre zarfında Tayloristler her süreci ortalamaya göre standartlaştırmış ve fabrika üretim hatlarında yapılması gereken her işi bilimsel yönetim ilkelerine göre yeniden düzenlemiştir (Rose, 2019). Notlar ve ödüller gibi dışsal motivasyon araçları, kuralların katı bir şekilde belirlendiği tipik bir sınıfta öğrencilerin derse katılımını sağlayan şeylerdir. Öğretmen tüm kriterleri ve teknikleri belirler (Büyüköztürk, Kılıç, Karadeniz ve Karataş, 2004). Öğretmenin aktif olduğu bu sistemde öğrenci pasif bir roledir ve sadece kendisinden istenen materyali çalışmalıdır. "Doğru cevabı bulmak" yirminci yüzyıl geleneksel eğitim sisteminin temel taşı olmuştur. Bu tür bir eğitim sayesinde öğrenciler doğru cevaba ulaşmanın mantığını içselleştirirler. Bu teknik, tek bir doğru çözümü olan aritmetik problemlerde işe yarar, ancak tüm gerçek dünya durumları için geçerli değildir. Hayatın dinamik ve öngörülemez karakteri nedeniyle böyle bir sorun çözme yöntemi kusurludur (VonOech, 1983).

Bilimsel ve teknik ilerlemeler, toplumsal yaşamın her alanında hızlı bir değişimin yaşandığı yirmi birinci yüzyılda sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi kolaylaştırmıştır. Bilgiye erişim insanlar için günlük bir ihtiyaç haline gelmiştir. Günümüzün bilgi toplumu, sosyal yaşamın birçok alanında meydana gelen hızlı değişimler nedeniyle yerini yaratıcı topluma bırakmıştır. İnsanlar artık toplumda başarılı bir şekilde yol alabilmek için yenilikçi olmaya ve fark yaratmaya ihtiyaç duymaktadır. Sonuç olarak, eğitim reformunun gerçek anahtarının "öğretim kalitesi" olduğunu söylemek mümkündür (Robinson, 2019). Kaliteli bir eğitim şu şekilde tanımlanmaktadır: "Deneyime dayalı öğrenme ve süreç takibine dayanır, çıktı güvencesine sahiptir, öğrenci odaklıdır, amaçlı ve yönlendiricidir, katılımcıdır, veriye dayalıdır, etkileşimlidir ve öğrencinin öğrenmesini vurgular" (Gökçe, 2010). Öğrenci merkezli bir öğrenme-öğretme süreci ve öğrenmeye dayalı bir anlayış ile eğitim hizmetlerini tüketenlerin tepkileri, eğitimde kalitenin geliştirilmesi söz konusu olduğunda giderek geleneksel öğretme-öğrenme yaklaşımının yerini almıştır (Towsend, 1997). Öğrenmenin doğası, yeni eğitim paradigmasının merkezi fikridir. Doğduğumuzdan beri öğrenme, attığımız her adımın bir parçası olmuştur. Birisi yeni bir beceri öğrendiğinde ya da yeni bir bilgiye maruz kaldığında, beyni bu değişime uğrar (Ferguson, 1980). Bu bağlamda, iyi bir öğretimsel liderliği eğitim sistemlerinin temel bir ihtiyacı olarak tanımlamak mümkündür. Öğrencilerin nasıl öğrendikleri, öğrendiklerini nasıl uyguladıkları ve öğrenme süreçlerini kimin denetlediği, yüksek kaliteli bir eğitim sürecinin önemli bileşenleridir (Demirel, 1993). Geleneksel öğretim yönteminden farklı olarak, optimum öğrenme için öğretmenlerin görevleri öğrenme deneyimi tasarımları bağlamında daha ayrıntılı bir şekilde incelenmelidir. Öğretmenler öğretim ve öğrenme

sisteminin mükemmelliğine katkıda bulunurlar. Eğitim sürecinin daha büyük bir yaşam sistemi içinde yer alan pek çok süreçten yalnızca biri olduğunun bilinciyle, öğrencilere sınıf dışındaki deneyimlerinden öğrenme şansı sunarlar. Öğretmenler, özgün öğrenme süreçlerinin temel bileşenleri olarak öğrencilere öğrenme süreçleri hakkında düzenli geribildirim sağlar ve bu da öğrencilerin programın içeriğini daha verimli bir şekilde edinmelerine yardımcı olur (Bostingl, 1996).

Eğitimin ve eğitim kurumlarının işlevleri, toplumdaki tüm sosyal ve ekonomik gelişmelerden etkilenmiştir. Eğitim ve dönüşüm karşılıklı olarak birbirine bağlıdır. Eğitim, toplumsal gelişmelerden etkilense bile bu gelişmelere karşı kendini yeniden düzenler. Dahası, eğitim toplumun gelişmesine ve değişmesine neden olur (Özdemir, 2000, s. 8-9). Günümüzde eğitim sistemi kendi kendine yetebilen, yaşam boyu öğrenen bireyler yetiştirmelidir. Eğitim kurumlarından mezun olan kişilerin dış değişikliklere uyum sağlamak için gerekli bilgi ve becerilere sahip olması beklenmektedir. Öğretmenlik mesleği, sosyal yaşamdaki hızlı değişimlere paralel olarak büyük ilerleme ve gelişmelere sahne olmuştur. Çünkü günümüzde var olan yeni zorluklar, modası geçmiş yönetim teknikleriyle çözülemez. Sonuç olarak, eğitimcilerin etkili sınıf yönetimi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları ve bu yeterliliklerini öğretim ortamında gösterebilmeleri gerekmektedir (Ercoşkunve Ada, 2013).

Kaliteli bir eğitim hizmeti, büyük ölçüde sınıf ve okullardaki öğrenme-öğretme sürecinin etkililiğine bağlıdır. Öğrenme-öğretme sürecinin kalitesi, öğretmenler ve öğrenciler tarafından sarf edilen tüm çabalardan etkilenir, dolayısıyla bu çabaların iyi bir şekilde ele alınması gerekir.

Öğrenmenin en üst düzeye çıkarıldığı sağlıklı bir sınıf ortamı, tüm öğrencilerin katkıda bulunduğu ve sınıf yönetiminde öğrenmenin desteklendiği bir ortamdır (Akar, Tor, Tantekin Erden ve Şahin, 2010). Müfredatın hedeflerine ulaşmak için sınıfta da demokratik bir öğrenme ortamı oluşturulmalıdır. Kaliteli bir öğrenme sürecinde bu ortamı öğretmenler sağlar (Mobaçoğlu, 2000). Bu da modern bir öğretmenin yönetme, yönlendirme, talimat verme, arabuluculuk yapma ve liderlik etme becerilerine sahip olması gerektiği anlamına gelir (Can, 2009). İnsanların gereksinimlerini karşılayacak şekilde yetişmelerini garanti altına almak için öğrenme ve öğretme yapısı, değişen gerçekliğe yanıt olarak öğretmen merkezli bir yapıdan öğrenci merkezli bir yapıya dönüşmüştür. Öğrenciler bu amaçla akıl yürütme, nicel akıl yürütme, çelişkili fikirleri dengeleme, analitik ve eleştirel düşünme ve muhakeme gibi önemli beceriler edinmelidir (Clarke, 1986). Stool ve Fink'e (1999) göre, öğrenmenin başarılı olabilmesi için çocukların dört temel yeteneğe sahip olması gerekir. Bunlar; keşif ve soyut düşünce kapasitesi, fikirler arasında bağlantı kurma ve sıralı düşünme yeteneği, yaşam boyu öğrenme yoluyla kendi kendini yönlendirme kapasitesi ve ekip çalışmasını teşvik eden sosyal becerilerdir (Gökçe, 2010). Dolayısıyla, yirmi birinci yüzyılda başarı için gerekli olan eleştirel düşünme, yaratıcılık, problem çözme, disiplinler arası beceriler, iletişim, işbirliği, esneklik, özyönetim ve liderlik yeteneklerini kazanmanın tek yolunun öğrenci merkezli öğretim olduğu söylenebilir.

Etkili bir öğrenme ortamı yaratmak için öğretmenlerin hem bireysel hem de grup öğrencilerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları, öğrencilerinin bilişsel olduğu kadar duyuşsal gelişmelerine de öncelik vermeleri, sorunları mümkün olan en uygun şekilde çözmeleri ve modern sınıf becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Akar vd., 2010). Eğitimciler, öğrencilerinde öğrenme deneyimlerine ilham verecek liderlik özelliklerine ve yeteneklerine sahipse, öğrenciler bu ortamda başarılı olacaktır. Başka bir deyişle, her öğrencinin kendine özgü öğrenme tercihlerini dikkate alan başarılı öğrenme liderliği, öğrencilerin başarılı olmasına yardımcı olabilir. Etkili öğrenme liderleri, öğrencilerinin

öğrenmeleri, onları nasıl anlayacakları, esnek öğrenme ortamları yaratmak için öğrenciler ve diğer okul paydaşlarıyla nasıl çalışacakları, anlamlı öğrenme deneyimlerini nasıl yaratacakları ve çocukların tam olarak ne öğrendiklerini nasıl bulacakları hakkında her zaman önemli sorular soran eğitimcilerdir. Öğretimsel liderlik, öğretim ve öğrenimi geliştirmek için öğretmenlerin liderlik özelliklerini vurgulayan bu değerlendirmeyi tanımlamak için kullanılabilir bir terimdir. "Öğretme ve öğrenmeye ve öğretmenlerin öğrencilerle çalışma davranışlarına odaklanan" liderlik, öğretimsel liderlik olarak anlaşılması gereken şeydir (Bush ve Glover, 2003). Pek çok başarılı okul çalışması, öğretimsel liderliği kritik bir bileşen olarak vurgulamaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, öğretimsel liderliğin tanımının, okuldaki tüm öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştırarak yüksek akademik standartlara ulaşmalarını sağlayan müdürün eylemlerine dayandığı ortaya çıkmaktadır. "Öğretimsel liderlik" terimi ilk olarak 1985 yılında Hallinger ve Murphy tarafından başarılı bir okul yöneticisinin sergilemesi gereken davranışları, karakter niteliklerini ve prosedürleri içeren üç boyutlu, on bir değişkenli bir modeli tanımlamak için kullanılmıştır. Bu paradigmaya göre, okul müdürünün öğretimsel liderliğe ilişkin sorumlulukları arasında görev tanımı, program yönetimi ve okul ortamının düzenlenmesi yer almaktadır. Kuşkusuz, öğrenci başarısını artırmaya yönelik baskı, hesap verebilirliğe odaklanan eğitim reformu gruplarından gelmiştir. Böylece, okul müdürleri öğretimsel liderlikle ilişkilendirilmiştir.

Spillane (2006), okul yöneticilerinin yanı sıra okulun tüm alanlarından bireylerin de liderlik sorumlulukları olduğunu ileri sürmektedir. Öğretme-öğrenme sürecini etkileyen birincil faktör eğitimidir. Öğretmen, öğretme-öğrenme sürecini denetler ve genellikle sınıfı düzenler. Öğretmenler bu süreçte çok önemli bir rol oynarlar, çünkü ruh sağlıkları, uzmanlıkları, motivasyonları ve mesleki adanmışlık dereceleri öğrenciler üzerinde doğrudan ya da dolaylı bir etkiye sahiptir (Şişman, 2002). Eğitimciler öğretme ve öğrenme faaliyetlerini yönetme konusunda ne kadar yetenekliyse öğrenci başarısının da o kadar yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Hedeflerin, düzenlemelerin ve prosedürlerin oluşturulması, yüksek kaliteli bir öğrenme sürecinin ilk adımıdır. Öğretmenler ayrıca süreç boyunca kullanılacak tüm kaynakları öğrencilere duyurmalı ve ayrıntılı bir şekilde açıklamalıdır (Nakiboğlu ve Karakoç, 2005). Başarılı bir öğrenme liderliği için sağlam bir geri bildirim döngüsü de şarttır. Değerlendirme, sürecin sonunda tamamlanması gereken bir iş olarak görülme yerine, süreç boyunca sürekli olarak yapılmalıdır. Değerlendirme sürecinin bulguları öğrencilere danışılmalıdır (Sallis, 1996). Öğretmenler, öğretme-öğrenme sürecinde kullanacakları yöntemleri seçerek, yararlanacakları kaynakları belirleyerek ve öğrencileri gerekli görüş, tutum, yetenek ve bilgilerle donatarak bir öğretim programının başarıyla uygulanmasını sağlayabilirler (Armutçuoğlu, 1992). İstenen öğrenci başarısına ulaşmak için, öğretmen liderliği ile daha kapsamlı bir içeriğe sahip olan eğitim liderliği arasında ayırım yapmak kritik önem taşır. Liderlik, eğitim dünyasında öğretimsel liderlik ya da eğitimsel liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu kavramların eğitim kurumlarıyla ilişkili olduğu ya da birbirinin yerine kullanıldığı açıktır. Sonuç olarak, bu hata eğitim alanında iki tür liderliğin tartışılmasıyla çözülebilir: öğretimsel liderlik ve eğitimsel liderlik. Eğitimin kurumsal bileşeni ile eğitim liderliğinin bağlantılı olduğu iddia edilebilir (Gökçe, 2014). Öğretmenin, en iyi şekilde karmaşık bir süreç olarak tanımlanan öğrenme sürecinde bir öğrenme lideri işlevi gördüğü uzun zamandır bilinmektedir. Montessori'nin bakış açısına göre, "eğitimin amacı bilgiyi açıklamak değil, kişinin potansiyelini ortaya çıkarmak için yeni bir yol aramaktır" (Couch ve Towne, 2018).

Bireyin doğal potansiyelini fark etmek ve şekilcilikten kaçınmak, eğitimin gücünün ve etkililiğinin temel bileşenleridir (Cüceloğlu ve Erdoğan, 2017). Etkili öğrenme tartışmasız bir

şekilde eğitmenin işlevi tarafından belirlenir. Topçu (2010) öğretimin öğretmeni gerektirdiğini ileri sürmektedir. Eğitimi denetleyen kurum Milli Eğitim Bakanlığı'dır [MEB]. Kitaplar, programlar, sınavlar ve öğretimle ilgili tüm sorunlar öğretmenler tarafından çözülür. Sonuç olarak, eğitimcilerin birincil sorumluluğu yaşam boyu öğrenen ve beceri geliştiren bireyler yetiştirmektir. Benzer şekilde, Cüceloğlu ve Erdoğan (2017) öğretmenin eğitim sürecinin en önemli bileşeni olduğunu, çünkü öğrenmenin eğitmen tarafından geliştirildiğini, uygulandığını ve başlatıldığını ileri sürmektedir. Öğrencileri hayata hazırlayacak bilgi ve becerileri kazandırmak ve onlara başarıya duygusu aşılacak, bu bakış açısıyla, eğitmenlerin öğrenme-öğretme süreci boyunca sergilemesi gereken en önemli liderlik davranışıdır (Gökçe, 2014). Öğretimsel liderliğin gelişimini incelemek için teorik bir temel, özellik, davranışsal, durumsal ve karizmatik liderlik teorileri gibi liderlik teorilerinde bulunabilir. Öğretimsel liderliğin 1980'lerden bu yana çeşitli yorumları ve modelleri bulunmaktadır (Weber, 1996). Öğretimsel liderlik kavramı üzerine yapılan teorik ve ampirik araştırmalara dayanan bu çalışma, alandaki birçok tanım ve modeli sentezlemektedir. Öğrenme çıktıları seçme ve karar verme, öğrenme çıktıları paylaşma, öğretme-öğrenme sürecini planlama ve organize etme, öğretimi uygulama, denetleme ve yönlendirme, ölçme ve değerlendirmeyi planlama ve oluşturma davranışlarının tümü, öğretmenlerin oynadığı öğretimsel liderlik rollerinin bir parçası olarak kabul edilir ve çalışmanın temelini oluşturur. Öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, veliler ve politika yapımcılar da dahil olmak üzere okuldaki tüm taraflar için, bu çalışmanın çocukların akademik gelişiminden büyük ölçüde sorumlu olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin bulguları önemli görülmektedir. Farklı okul türleri ve kademelerindeki farklı branşlardan öğretmen ve yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerini ne kadar iyi yerine getirdiklerini değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışma ile geliştirilen stratejilerin kullanılmasıyla öğretmenlerin potansiyelleri tam olarak gerçekleştirilebilir. Alanyazında öğretim elemanları arasında öğretimsel liderlik uygulamalarına ilişkin çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Alanyazın bu bağlamda incelendiğinde, "öğretmenlerin öğretimsel liderlik rollerini" ele alan çok fazla çalışma olmaması (Buyrukçu, 2007; Coşar, 2010; Erol, 2012; Aygün, 2014; Altunay, 2017; Yaşar, 2016; Özakdağ, 2019) ve farklı öğretmen branşlarına dayalı nicel bir çalışma yapmanın mümkün olmaması nedeniyle bu çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin öğretim liderliğine yönelik görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaçla araştırmaya katılan öğretmenlere aşağıda belirtilen sorular yöneltilmiş ve yanıtları aranmıştır:

1. Bir öğretim liderinin en önemli özellikleri nelerdir ve hangi liderlik nitelikleri öğretmenleri etkileyip destekler?
2. Öğretim liderliği, öğretmenlerin iş birliğini nasıl teşvik edebilir ve iyi bir öğretim lideri, öğretmenler arasındaki iş birliğini nasıl artırabilir ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilir?
3. Bir öğretim lideri, okuldaki öğrenci başarısını nasıl artırabilir ve öğretim liderinin rolü nedir ve öğrencilerin başarısı üzerinde nasıl bir etkisi olabilir?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmaları, bir durumu araştırmacı tarafından değiştirilmeden, şu anda olduğu gibi göstermeye çalışan çalışma türleridir. Tipik olarak durum çalışmaları, karmaşık sosyal olguları

anlamak için kullanılır ve "neden?" ve "nasıl?" sorularına odaklanarak araştırmacının "hedeflenen durumu" derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olur (Yin, 2013). Birden fazla katılımcının görüşlerini değerlendirmek ve konu bağlamında tartışmak gibi nedenlerle, bu araştırmada durum çalışması tekniği kullanılmıştır.

Çalışma grubu (örneklem)

2022-2023 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 19 öğretmen çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre, maksimum çeşitlilik örneklemesinin temel amacı, potansiyel çalışma katılımcılarının çeşitli özelliklerini en üst düzeyde doğru bir şekilde temsil etmektir. Sonuç olarak, örneklem için öğretmenler seçilirken cinsiyet, okul türü, kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve branş gibi çeşitli geçmişleri temsil etmelerine özen gösterilmiştir. Bu faktörler, çalışma gerçekleştirilmeden önce yapılan literatür araştırması, uzmanların değerlendirme sonuçlarına göre konunun tanımlanmasında önemli görülmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

Demografik Sorular	Kategoriler	n	%	Toplam
Cinsiyet	Erkek	9	47,4	19
	Kadın	10	52,6	
Yaş Durumu	20 - 29 Yaş	2	10,5	19
	30 - 39 Yaş	8	42,1	
	40 - 49 Yaş	6	31,6	
	50 - 59 Yaş	3	15,8	
	01 - 09 Yıl	3	15,8%	
Mesleki Kıdemi	10 - 19 Yıl	10	52,6%	19
	20 - 29 Yıl	5	26,3%	
	30 - 39 Yıl	1	5,3%	
	Fen Bilimleri	1	5,3%	
Branşı	Fizik	1	5,3%	19
	Görsel Sanatlar	1	5,3%	
	Kimya	1	5,3%	
	İngilizce	2	10,5%	
	Matematik	2	10,5%	
	Rehberlik	2	10,5%	
	Sosyal Bilgiler	3	15,8%	
Öğrenim Durumu	Sınıf Öğretmeni	6	31,6%	19
	Lisans	13	68,4%	
	Yüksek Lisans	6	31,6%	

Bu tablo, araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş durumu, mesleki kıdem, branşı ve öğrenim durumlarına dair bilgileri içermektedir. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların %52,6'sının kadın, %47,4'ünün erkek olduğunu görmekteyiz. Bu, araştırmadaki cinsiyet dengesini yansıtmaktadır. Yaş durumu kategorisinde, katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları sunulmaktadır. En fazla katılımcı, %42,1 ile 30-39 yaş aralığındadır. Diğer yaş grupları ise sırasıyla %31,6 ile 40-49 yaş, %15,8 ile 50-59 yaş ve %10,5 ile 20-29 yaş olarak belirlenmiştir. Mesleki kıdem dağılımına bakıldığında, katılımcıların %52,6'sının 10-19 yıl mesleki kıdeme sahip olduğunu görüyoruz. Diğer mesleki kıdem grupları sırasıyla %26,3 ile 20-

29 yıl, %15,8 ile 01-09 yıl ve %5,3 ile 30-39 yıl olarak belirlenmiştir. Branş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun sınıf öğretmeni olduğu (%31,6), ardından sosyal bilgiler branşı (%15,8) ve İngilizce ile matematik branşlarında (%10,5) olduğu görülmektedir. Diğer branşlar daha düşük yüzdelerle temsil edilmiştir. Öğrenim durumu açısından bakıldığında, katılımcıların %68,4'ünün lisans, %31,6'sının ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Veri toplama araçları

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma durum deseni kullanılarak gerçekleştirildiği için veri toplama stratejisi olarak görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme tekniği, araştırmacılara katılım, esneklik ve olgulara ilişkin deneyim ve yorumların ortaya çıkarılmasında olanak sunmaktadır (Çepni, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken ilgili literatür dikkatle incelenmiş ve konu ile ilgili sorular hazırlanmıştır. Formun giriş bölümünde araştırmacının amacı, tekniği, prosedürü, katılımcıdan beklentiler, araştırmaya gönüllü katılım ve uyulması gereken etik kurallar belirtilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda 5 (beş) demografik sorunun yanı sıra 3 (üç) açık uçlu soruya yer verilmiştir. Veri toplama aracının geçerliliğini test etmek için eğitim yönetimi ve politikası alanında üç, nitel araştırma alanında bir uzmana ve iki okul müdürüne danışılmıştır.

Verilerin toplanması

Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar önceden aranarak görüşmenin amacı anlatılmış ve ortalama bir saat için randevu vermeleri istenmiştir. 19 katılımcı ile tercihlerine uygun ortamlarda görüşülmüş ve görüşmelerden elde edilen materyaller derhal yazıya dökülmüştür. Çalışma grubuyla yapılan görüşmelerde kayıt cihazı kullanılmamıştır. Derinlemesine sonuçlar elde edilmek istendiği için görüşmeler 35 ila 120 dakika arasında sürmüştür. Araştırma grubunda görüşülen tüm katılımcılara, katılımcıların bakış açılarını derinlemesine değerlendirmek amacıyla, verdikleri yanıtlar doğrultusunda "nasıl bir şey olduğu", "neden olduğu", "nasıl olduğu" ve "neleri içerdiği" hakkında derinlemesine sorular sorulmuştur.

Güvenilirlik ve Geçerlilik

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının incelenen olguları ne kadar nesnel bir şekilde tanımladığını ifade eder. Öncelikle çalışma bulgularının doğruluğu ile ilgilidir. İç geçerlilik, araştırmacının kullandığı araç veya yaklaşımı kullanarak değerlendirmek istediği verileri gerçekten ölçüp ölçemeyeceği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Dış geçerlilik ise kullanılan veri toplama aracının benzer gruplarda karşılaştırılabilir bulgular verip vermeyeceği ile ilgilidir. Bu çalışmanın analizinin iç geçerliliği ile ilgili olarak, öncelikle elde edilen kategorilerin ve içeriklerin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını ve araştırmadan elde edilen bilgilerin uygun bir şekilde kategorize edilip edilmediğini görmek için üç iç tutarlılık kontrolü yapılmıştır. LeCompte ve Goetz (1982, aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2018), çalışmanın iç güvenilirliğini artırmak için kullanılacak birkaç yol olduğunu belirtmiştir. Bu tekniklerden biri, veri analizinden elde edilen bulguların farklı bir araştırmacı tarafından doğrulanmasıdır. Söz konusu tekniğe göre, çalışmanın güvenilirliği için analiz prosedürü ve analiz sonuçları hakkında profesyonel bir görüşe başvurulmuştur. Orijinal bilgilere geri dönülerek bu noktada yapılan tartışmalar doğrulanmış ve her adımda mutabakata varılarak ilerlenmiştir.

Verilerin analizi

Görüşmelerden elde edilen veriler, yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı doğrultusunda içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen verilerin kavramsallaştırılması, gelişen fikirler doğrultusunda mantıksal olarak yapılandırılması ve ardından verileri açıklayan konunun bulunması, karakterize edilmesi ve sınıflandırılması süreci içerik analizi olarak bilinmektedir. Başka bir deyişle, içerik analizinin temel adımı, karşılaştırılabilir materyalleri belirli fikirler ve temalar çerçevesinde gruplamak, daha sonra bunları okuyucuya anlamlı gelecek şekilde düzenlemek ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Ebeveyn görüşmelerinden elde edilen cümlelerdeki fikirler, tümevarım yöntemi kullanılarak içerik analizinde birimler olarak kullanılmıştır. Her bir kavram gruplanırken bağlam bölgeleri dikkate alınmıştır. Bu gruplama işleminin ardından, her bir grubun hangi temayı ifade edebileceğini belirlemek için her bir grup ve tüm cümle grupları ayrı ayrı incelenmiş tema kod ve frekanslar ile yorumlanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelere ait bulgular bulunmaktadır. Görüşme esnasında katılımcılara öğretmenlerde öğretim liderliğinin nasıl olması gerektiğine dair öğretmen görüşlerinin belirlenmesine yönelik bazı sorular sorulmuştur. Sorulan sorular ve verilen cevaplara yönelik oluşturulmuş temalar ve verilen cevapların içerisinden seçilmiş örneklerden bazıları bu bölümde yer almaktadır. Katılımcılara ilk olarak *“Bir öğretim liderinin en önemli özellikleri nelerdir ve hangi liderlik nitelikleri öğretmenleri etkileyip destekler?”* sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara yönelik bulgular, Tablo 2’de yer almaktadır:

Tablo 2: Bir öğretim liderinin en önemli özelliklerine ve hangi liderlik niteliklerinin öğretmenleri etkileyip desteklediğine ilişkin katılımcı görüşleri

Temalar	Alt Temalar	f	Katılımcı
Bir Öğretim Liderinin En Önemli Özelliklerine Dair Görüşler	İletişim becerilerine sahip olmak	11	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö12, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19
	Vizyon sahibi olmak	8	Ö1, Ö2, Ö7, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19
	Adil olmak	5	Ö5, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14
	Değişime açık olmak	5	Ö8, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19
	İş birliğine yatkın olmak	5	Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19
	İşinde uzman ve öğretici olmak	3	Ö7, Ö9, Ö11
	Güven vermek	2	Ö12, Ö14
	Motive edici olmak	2	Ö5, Ö10
	Saygılı olmak	2	Ö4, Ö5,
	Diksiyonu düzgün olmak	1	Ö6
	Eleştiriye açık olmak	1	Ö12
	Karizmatik olmak	1	Ö1
	Liyakatli olmak	1	Ö13
	Planlı ve kararlı olmak	1	Ö8
Stres yönetimini bilmek	1	Ö5	
Öğretmenleri Etkileyen Liderlik Özellikleri	İletişime açık olmak	3	Ö3, Ö5, Ö11
	Adil olmak	2	Ö5, Ö9
	Davranışlarıyla örnek ve öğretici olmak	2	Ö4, Ö6
	Vizyon sahibi olmak	2	Ö1, Ö2
	Çalışkan olmak	1	Ö9
	Diksiyonu düzgün olmak	1	Ö6
	İşini severek yapmak	1	Ö9
	Problem çözme becerisi bulunmak	1	Ö3
	Samimi ve mütevazî olmak	1	Ö14
	Saygılı olmak	1	Ö5
	Sezgileri güçlü olmak	1	Ö7
Şeffaf olmak	1	Ö3	

Katılımcı öğretmenlerin, bir öğretim liderinin en önemli özelliklerine ve hangi liderlik niteliklerinin öğretmenleri etkileyip desteklediğine ilişkin görüşleri incelendiğinde; iki tema ve 27 alt tema tespit edilmiştir. Bir öğretim liderinin en önemli özelliklerine dair görüşler isimli birinci tema altında en fazla; iletişim becerilerine sahip olmak, vizyon sahibi olmak ve adil olmak görüşlerinin dile getirildiği görülmektedir. 1. Tema altında yer verilen cevapların son sıralarında ise liyakatli olmak, planlı ve kararlı olmak, stres yönetimini bilmek görüşleri yer

almaktadır. Bir öğretim liderinin en önemli özelliklerine dair görüşler isimli birinci tema altında yer alan katılımcı görüşlerinin bazıları şu şekildedir:

“Vizyon sahibi olmak, karizmatik lider özellikleri göstermek, iletişim becerilerine sahip olmak bu becerilerdendir. En önemli eğitim lideri özelliği bana göre vizyon sahibi olmaktır.” (Ö1)

“İlgi, saygı, motivasyon sağlayabilme, iletişim kurabilme, adalet, stres yönetimi, profesyonel kaynak kullanımı gibi özellikleri olmalıdır.” (Ö5)

“Bir öğretim liderinin en önemli özellikleri anlatımı, telaffuzu ve öğretici liderlik vasfına sahip olması öğretmenleri etkileyip destekler.” (Ö6)

“Bir öğretim lideri öncelikle planlı ve kararlı olmalıdır. Çünkü ne yapacağını bilen, bunu zamana uygun ve doğru tekniklerle planlayan bir öğretmen kendinden emin duruşuyla beraber bu zeminde öğrenciler yetiştirir. Bunun dışında yenilikçi olması, güncelliği takip etmesi ve bunu öğretmenlik hayatına entegre etmesi de önemlidir.” (Ö8)

“Bir öğretim lideri işinde uzman olmalıdır.” (Ö9)

“Adil olmalıdır. Motive edici olmalıdır. Destekleyici olmalıdır.” (Ö10)

“Bir öğretim liderinin en önemli özelliği yol gösterici ve rehberlik edici olmasıdır.” (Ö11)

“Adil olması. Demokratik olması. İletişime ve eleştiriye açık olması. Güven vermesi.” (Ö12)

“Adaletli ve liyakatli olması.” (Ö13)

“Bir öğretim liderinin en önemli özellikleri; Pozitif ve etkili bir iletişimdir.” (Ö14)

“İş birliği ve iletişim becerileri: Öğretim lideri, etkili iletişim kurabilen ve öğretmenler arasında iş birliğini teşvik eden bir lider olmalıdır. Açık iletişim, güven duygusu oluşturarak öğretmenlerin birbirleriyle daha iyi iş birliği yapmasını sağlar.”

Vizyon sahibi olmak: Öğretim lideri, okulun ve eğitimin geleceğine yönelik net bir vizyon sahibi olmalı ve bu vizyonu öğretmenlerle paylaşarak onları motive etmelidir. Ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmek, öğretmenlerin daha güçlü bir şekilde bir araya gelmesini sağlar.

Değişime açık olmak: Eğitim sürekli olarak değişen bir alan olduğundan, öğretim lideri değişime açık olmalı ve öğretmenleri yeni yöntemler ve yaklaşımlar konusunda cesaretlendirmelidir. Değişime uyum sağlamak, okuldaki süreçleri geliştirmeye ve öğrenci başarısını artırmaya yardımcı olabilir.” (Ö15)

“İşbirliğine yatkın olmak: Öğretmenler arasında iş birliğini teşvik ederek, ekip ruhunu geliştiren bir lider olmak önemlidir. Destekleyici olmak: Öğretmenlerin gelişimlerini destekleyen ve ihtiyaç duyduklarında yardımcı olan bir lider, öğretmenlerin motive olmasını sağlar.” (Ö16)

“İyi iletişim becerileri. Vizyon sahibi olmak. Değişime açıklık. İşbirliğine yatkın olmak. Destekleyici olmak. Bu liderlik nitelikleri, öğretmenleri etkileyerek ve destekleyerek ekip ruhunu güçlendirebilir.” (Ö17)

Öğretmenleri etkileyen liderlik özellikleri isimli ikinci tema altında en fazla; iletişime açık olmak, adil olmak, davranışlarıyla örnek ve öğretici olmak ve vizyon sahibi olmak görüşlerinin dile getirildiği görülmektedir. 2. Tema altında yer verilen cevapların son üç sırasında ise; saygılı olmak, sezgileri güçlü olmak ve şeffaf olmak görüşleri yer almaktadır. Öğretmenleri etkileyen liderlik özellikleri isimli ikinci tema altında yer alan katılımcı görüşlerinin bazıları şu şekildedir:

“En önemli eğitim lideri özelliği bana göre vizyon sahibi olmaktır. Vizyonu olan bir eğitim lideri akademik, sosyal ve duygusal alanlara daha geniş bir çerçevede bakacağı için öğretmenleri destekler.” (Ö1)

“İletişim, şeffaflık, problem çözme gibi beceriler öğretmenleri etkiler ve doğru kullanılırsa da öğretmeni destekler.” (Ö3)

“...Bu özelliklerden iletişim, saygı ve adalet öğretmenleri etkileyip destekler.” (Ö5)

“Bir öğretim liderinin en önemli özellikleri anlatımı, telaffuzu ve öğretici liderlik vasfına sahip olması öğretmenleri etkileyip destekler.” (Ö6)

“Öğretim liderinin açık görüşlü olması ön sezgilerinin güçlü olması öğretmenleri destekler.” (Ö7)

“Öğretim liderinin adil olması, çalışkan olması, işini severek yapması öğretmenleri etkileyip destekler.” (Ö9)

“Öğretmenlerle iletişiminin güçlü olması öğretmenleri etkileyip destekler.” (Ö11)

“Güven, samimiyet, adil olma, mütevazilik özellikleri öğretmenleri etkileyip destekler.” (Ö14)

“İyi iletişim becerileri. Vizyon sahibi olmak. Değişime açıklık. İşbirliğine yatkın olmak. Destekleyici olmak. Bu liderlik nitelikleri, öğretmenleri etkileyerek ve destekleyerek ekip ruhunu güçlendirebilir.” (Ö17)

Katılımcılara ikinci sırada *“Öğretim liderliği, öğretmenlerin iş birliğini nasıl teşvik edebilir ve iyi bir öğretim lideri, öğretmenler arasındaki iş birliğini nasıl artırabilir ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilir?”* sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara yönelik bulgular Tablo 3'te yer almaktadır:

Tablo 3: Öğretim liderliğinin öğretmenlerin iş birliğini nasıl teşvik edebileceğine ve iyi bir öğretim liderinin, öğretmenler arasındaki iş birliğini nasıl artırabileceğine ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabileceğine ilişkin katılımcı görüşleri

Temalar	Alt Temalar	f	Katılımcı
İletişim ve İş Birliği	Açık ve etkin iletişimi teşvik etmek	6	Ö2,Ö15,Ö16,17,18,19
	İşbirliğini teşvik edici etkinlikler düzenlemek	5	Ö1,Ö6,Ö10,Ö11,Ö15
	Fikir alışverişi ve deneyimlerin paylaşılması için sosyal ve kültürel ortamlar oluşturmak	3	Ö4, Ö5, Ö14
	Grup çalışmalarını desteklemek	3	Ö3, Ö10, Ö16
	Görüş, öneri ve tavsiyelere açık olmak	2	Ö12, Ö14
Liderlik Tutumları	Ortak hedefler belirlemek	6	Ö8,Ö15,Ö16,17,18,19
	Profesyonel gelişimi desteklemek	5	Ö15,Ö16,17,18,19
	Adil davranmak	2	Ö2, Ö13
	İlimli olmak	2	Ö8, Ö14
	Öğretmenlere her konuda yardımcı ve destek olmak	2	Ö9, Ö10,
	Öğretmenleri ortak paydada birleştirmek	2	Ö7, Ö9
	Sorunların üzerine gitmek ve çözüm üretmek	2	Ö16, Ö17
	Çalışanları takdir ve onore etmek	1	Ö13
	Kuralları birlikte oluşturup öncelikle kurallara riayet etmek	1	Ö12

Öğretim liderliğinin öğretmenlerin iş birliğini nasıl teşvik edebileceğine ve iyi bir öğretim liderinin, öğretmenler arasındaki iş birliğini nasıl artırabileceğine ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabileceğine ilişkin katılımcı öğretmenlerin cevapları incelendiğinde; iki tema ve 14 alt tema tespit edilmiştir. Öğretim liderliğinin öğretmenlerin iş birliğini nasıl teşvik edebileceğine ve öğretmenler arasındaki iş birliğini nasıl artırabileceğine ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabileceğine ilişkin soruya en çok öğretim liderliğinin açık ve etkin iletişimi teşvik etmesi ile ortak hedefler belirlemesi cevaplarının verildiği görülmektedir. Bu görüşleri, iş birliğini teşvik edici etkinlikler düzenlemek ile öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek görüşleri izlemiştir. Bu konuda en az sayıda dile getirilen görüşler ise; öğretim liderliğinin öneri ve tavsiyelere açık olması ve kuralları birlikte oluşturup öncelikle kurallara kendisi riayet ederek örnek olması görüşleri olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin konuyla ilgili bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Öğretmenler arasında sıkı iş birliği çok önemlidir. Ortak sosyal, sportif, sanat gibi alanlarda yapılan etkinlikler ile öğretmenler arasında iş birliği daha çok arttırılabilir.” (Ö1)

“Öğretim liderliğinde sağlıklı bir iletişim ortamı kurulmalıdır. Bunun içinse saygı ve güven ortamını öğretim lideri sağlamalıdır. Kişiler arasında eşitlik, adalet gibi kavramlara da önem vererek iş birliği ruhunu güçlendirebilir.” (Ö2)

“Öğretmenler arasında proje bazlı çalışmalar yapabilir. Deneyim paylaşımı toplantıları yapabilir. Bu toplantı ve projeler sayesinde öğretmenler daha çok iş birliği içerisinde çalışabilir.” (Ö4)

“Öğretim liderliği öğretmenlerin iş birliğini etkinlik ve toplantılarla sağlamalı, öğretmenleri ortak paydada birleştirebilmelidir.” (Ö6)

“Öğretim lideri öğretmenlerin iş birliğini sağlayabilmek için öğretmenleri aynı ortak payda da birleştirebilmelidir. Öğretmenlerin aynı duygu ve düşüncelere sahip olması ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilir.” (Ö7)

“İyi bir öğretim lideri ılımandır, orta yolu bulur, dış perspektiften olayları görür. Bu da diğer öğretmenlere doğru liderlik yaparak gelişimi destekler. Herkese uygun ortak amaçlar belirler, tarafsızdır. Amaç “öğretmen olarak daha iyi ne yapabiliriz?” sorusuna birlikte yanıt aramaktır.” (Ö8)

“Öğretmenleri motive edici ortamlar yaratabilir. Öğretmenler buldukları ortama ait hissederse iş birliği artar ve ortak amaç doğrultusunda çalışabilirler.” (Ö11)

“a) Tüm çalışanlara fırsat vermesi, b) Görüş, öneri ve tavsiyelere açık olması, c) Deneyim ve tecrübe sahibi olması, d) Kuralları birlikte oluşturup öncelikle alınan kurallara riayet etmesi.” (Ö12)

“Adil davranarak, temel nitelikli bir eğitimin önemli bir parçası olduğuna öğretmenleri ikna ederek, paydaşlara eşit mesafede durarak, takdir ve onore etme gibi araçları etkili ve yerinde kullanarak.” (Ö13)

“Öğretmenlerle ılımlı bir atmosfer oluşturarak, katı kurallar değil de daha esnek kurallarla hareket ederek, karar alırken tüm öğretmenlerin beklentileri göz önünde bulundurularak ve öğretmenlere birlikte olup paylaşımlarda bulunabilecekleri sosyal ve kültürel ortamlar oluşturarak iş birliği arttırılabilir.” (Ö14)

“Öğretim liderliği, öğretmenler arasındaki iş birliğini teşvik ederek ve artırarak okuldaki öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebilir. İyi bir öğretim lideri, aşağıdaki yollarla öğretmenlerin iş birliğini arttırabilir:

İşbirliğini teşvik eden etkinlikler düzenlemek: Öğretim lideri, öğretmenlerin düzenli olarak bir araya gelmesini ve deneyimlerini paylaşmasını sağlayacak etkinlikler düzenleyebilir. Bu, öğretmenler arasında etkileşimi artırarak birbirlerinden öğrenmelerini ve birlikte çalışmalarını sağlar.

Ortak hedefler belirlemek: İyi bir öğretim lideri, öğretmenleri ortak hedeflere odaklanmaya teşvik eder. Bu hedefler, öğretmenleri birleştirir ve aynı hedefe ulaşmak için birlikte çalışmalarını sağlar.

Profesyonel gelişimi desteklemek: Öğretim lideri, öğretmenlerin profesyonel gelişimine yönelik fırsatlar sunmalı ve bu alanda desteklemelidir. Bu şekilde, öğretmenler yeni bilgi ve beceriler kazanarak birbirlerine katkıda bulunabilirler.

Açık iletişimi teşvik etmek: İyi bir öğretim lideri, öğretmenler arasında açık ve sağlıklı iletişimi desteklemelidir. Öğretmenlerin fikirlerini ve görüşlerini rahatlıkla paylaşmaları, birbirlerine daha iyi anlayışla yaklaşmalarını ve iş birliğini güçlendirmelerini sağlar.” (Ö15)

“Etkin iletişimi teşvik etmek. Ortak hedefler belirlemek. Profesyonel gelişimi desteklemek. Sorunları ele almak ve çözüm üretmek. İyi bir öğretim lideri, öğretmenler arasındaki iş birliğini artırarak ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilir.” (Ö17)

Katılımcılara üçüncü sırada “Bir öğretim lideri, okuldaki öğrenci başarısını nasıl artırabilir ve öğretim liderinin rolü nedir ve öğrencilerin başarısı üzerinde nasıl bir etkisi olabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara yönelik bulgular Tablo 4’te yer almaktadır:

Tablo 4: Bir öğretim liderinin, okuldaki öğrenci başarısını nasıl artırabileceğine ve öğretim liderinin rolüne ve öğrencilerin başarısı üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğine ilişkin katılımcı görüşleri

Temalar	Alt Temalar	f	Katılımcı
Öğrencilere Yönelik Uygulamalar	Öğrenci ilerlemelerini değerlendirmek	6	Ö13,15,16,17,18,19
	Başarıyı kutlamak ve ödüllendirmek	3	Ö4, Ö13, Ö14,
	Bilgi yarışmaları düzenlemek	1	Ö6
	Deneme sınavları düzenlemek	1	Ö7
	Öğrencilere özgüven aşlamak	1	Ö14
	Takviye kursları açmak	1	Ö7
	Toplumdaki başarılı bireyleri rol model göstermek	1	Ö10
Öğretmenlere Yönelik Uygulamalar	Öğretmenlerin gelişimini desteklemek	4	Ö16,17, Ö18, Ö19
	Öğretmenleri derse motive etmek	2	Ö5, Ö13
	Öğretmenlere rehberlik etmek	2	Ö1, Ö13
	Öğretmenler ile koordineli çalışmak	1	Ö6
Sistemle İlgili Uygulamalar	Eğitim kalitesini iyileştirmek	5	Ö15,16,17,18, 19
	Okulda disiplin ve düzeni sağlamak	3	Ö3, Ö11, Ö12
	Öğrencilere güvenli öğrenim ortamı sağlamak	3	Ö2, Ö8, Ö14
	Eğitim süreçlerini öğrenci odaklı hale getirmek	1	Ö15
	Olumlu okul kültürü oluşturmak	1	Ö2
	Teknolojiyi etkili şekilde kullanmak ve kullandırmak	1	Ö12
	Yeniliklere açık olmak	1	Ö12

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bir öğretim liderinin, okuldaki öğrenci başarısını nasıl artırabileceğine ve öğretim liderinin rolüne ve öğrencilerin başarısı üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğine ilişkin düşünceleri konusundaki cevapları incelendiğinde; üç tema ve 18 alt tema tespit edilmiştir. Bir öğretim liderinin, okuldaki öğrenci başarısını nasıl artırabileceğine ve öğretim liderinin rolüne ve öğrencilerin başarısı üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğine ilişkin soruya en çok; öğrenci ilerlemelerini izlemek ve değerlendirmek, öğretmenlerin gelişimini desteklemek ile eğitim kalitesini iyileştirmek cevaplarının verildiği görülmektedir. Bu konuda en az sayıda dile getirilen görüşler ise; toplumdaki başarılı bireyleri rol model göstermek, öğretmenler ile koordineli çalışmak ve yeniliklere açık olmak görüşleri olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Eğitim lideri okuldaki başarının öğretmenler ile beraber en büyük ve önemli yapı taşıdır. Öğrencilere güvenli bir ortam sağlayarak en önemli adımı atmış olur. Öğrenciler okulu kötü bir yer olarak algılamamalı. Bu da öğretim liderinin yapacağı en önemli işlerden birisidir. Olumlu

bir okul kültürü oluşturmada öğretim lideri çok önemlidir. Eğer olumlu bir okul kültürü oluşturursa akademik başarıya da etki edecektir.” (Ö2)

“Öğrenci başarısını arttırmada öğretim liderinin üstlendiği en önemli görev bence öğrenci davranışlarının doğru yönlendirilmesidir. Özellikle disiplin sorunu olan okullarda bu durum çok önemlidir. Disiplin ve düzenin olduğu okulda öğrenci başarısı da artacaktır.” (Ö3)

“Eğitim kalitesini arttırarak özellikle iyi bir ödül sistemi kurabilir. Öğrencilerin başarısı ne kadar çok kutlanır ve ödüllendirilirse öğrenciler sisteme daha çok uyum sağlayacaktır.” (Ö4)

“Bir öğretim lideri okuldaki öğrenci başarısını öğretmenler ile koordineli bir şekilde arttırabilir. Okulda bilgi yarışmaları yapılarak öğrenciler arasında rekabet ve motive edici bir ortam sağlanabilir.” (Ö6)

“Bir öğretim lideri okuldaki öğrenci başarısını okulda takviye kursları açarak sağlayabilir. Açılan kurslar sürekli denetlenerek öğrenciler deneme sınavlarına tabi tutularak öğrenci motivasyonu sağlanabilir.” (Ö7)

“İyi bir öğretim lideri güven verir. Öğrenci bu güvenle birlikte öğrenme ortamında kendini daha rahat hisseder. Kendini ortaya koyma ve derse katılma noktasında çekinik kalmaz. Bu durum da öz güveni destekler. Dolayısıyla öğrenci eğitim hayatına 1-0 önde başlamış olur.” (Ö8)

“Öğretim lideri, başarıya ulaşma yolunda öğretmenlerle birlikte somut/görünür yollar ortaya koymalıdır. Toplumdaki başarılı bireylerin sıkça model olarak gösterilmesini sağlayarak, özendirici bir atmosfer yaratmalıdır. Eğitimin ilgili araçlarını, bireyin kendisini değerli hissedebileceği yönde etkin kullanmalıdır.” (Ö10)

“Bir öğretim lideri okuldaki öğrenci başarısını sağlamak için öncelikle okulda disiplini sağlamalı ve kuralların öğrenciler tarafından benimsenmesini sağlamalıdır.” (Ö11)

“a) Okulda birlik ve beraberliği sağlamak, b) Zümreler arası iş birliğini kurmak, c) Okulun zaman çizelgesine riayet etmek, d) Teknolojiyi etkili bir şekilde kullanmak ve kullandırmak, e) Yeniliklere açık olmak.” (Ö12)

“Öğretmenlerin motivasyonunu artırmak öncelikli olmalıdır. Onların başarılarını takdir etme, rehber olma, yol gösterme, nitelikli eğitim ve öğretimi her şeyin üstünde tutma, adil olma gibi niteliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca öğrencilerin iyi oldukları alanların doğru ve zamanında tespit edilip geliştirilmesi için, eksiklerinin tespit edilip gerekli önlemlerin zamanında alınması için gerekli görevlendirmeleri yapması ve takipçisi olması gerekir.” (Ö13)

“Öğrencileri, başarı sağladıklarında takdir edip, ödüllendirerek, Öğrencileri, çalışmalarında cesaretlendirerek, Öğrencilere başarılı olacaklarına dair inanarak ve bunu onlara hissettirerek, Öğrencilerle karşılıklı güvene dayalı ve samimi bir iletişim kurarak başarıları arttırılabilir.” (Ö14)

“Öğretim lideri, okuldaki öğrenci başarısını arttırmada önemli bir rol oynayabilir. Bunun için öğretim liderinin bazı temel rol ve etkileşimleri vardır:

- *Eğitim kalitesini artırmak: Öğretim lideri, öğretmenlerin etkili öğretim stratejilerini kullanmalarını teşvik eder ve eğitim kalitesini artırmak için uygun kaynakları sağlar.*
- *Öğretmenlerin gelişimini desteklemek: Öğretim lideri, öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekler ve onların pedagojik becerilerini ve uzmanlıklarını geliştirmelerini sağlar.*

- *Öğrenci ilerlemesini izlemek ve değerlendirmek: Öğretim lideri, öğrenci başarı verilerini izler, analiz eder ve öğretmenlerle paylaşır. Böylece eksiklikleri tespit ederek, öğrenci başarısını artırmak için önlemler alabilir.” (Ö16)*

Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerde öğretim liderliğinin nasıl olması gerektiğine dair öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada katılımcılara; bir öğretim liderinin en önemli özelliklerinin neler olduğu ve hangi liderlik niteliklerinin öğretmenleri etkileyip desteklediği; öğretim liderliğinin, öğretmenlerin iş birliğini nasıl teşvik edebileceği ve iyi bir öğretim liderinin, öğretmenler arasındaki iş birliğini nasıl artırabileceği ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabileceği; bir öğretim liderinin, okuldaki öğrenci başarısını nasıl artırabileceği ve öğretim liderinin rolünün ne olduğu ve öğrencilerin başarısı üzerinde nasıl bir etkisi olabileceği soruları yöneltilmiş ve yanıtları aranmıştır. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen verilerin analiz ve değerlendirilmesi sonucunda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır:

Yapılan araştırmada katılımcı öğretmenlerin, bir öğretim liderinin en önemli özelliklerine ve hangi liderlik niteliklerinin öğretmenleri etkileyip desteklediğine ilişkin görüşleri incelendiğinde; iki tema ve 27 alt tema tespit edilmiştir. Bir öğretim liderinin en önemli özelliklerine dair görüşler isimli birinci tema altında en fazla; iletişim becerilerine sahip olmak, vizyon sahibi olmak ve adil olmak görüşlerinin dile getirildiği görülmektedir. 1. Tema altında yer verilen cevapların son sıralarında ise liyakatli olmak, planlı ve kararlı olmak, stres yönetimini bilmek görüşleri yer almaktadır. Öğretmenleri etkileyen liderlik özellikleri isimli ikinci tema altında en fazla; iletişime açık olmak, adil olmak, davranışlarıyla örnek ve öğretici olmak ve vizyon sahibi olmak görüşleri dile getirilmiştir. 2. Tema altında yer verilen cevapların son üç sırasında; saygılı olmak, sezgileri güçlü olmak ve şeffaf olmak görüşleri yer almaktadır. Khan, Bhat ve Hussanie, (2017) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre araştırmada, öğretmenlerin bir öğretim liderinden bekledikleri özellikler ve liderlik nitelikleri ele alınmıştır. Katılımcıların görüşlerine dayalı olarak iki ana tema tanımlanmıştır. Birinci tema, bir öğretim liderinin en önemli özelliklerine odaklanırken iletişim becerileri, vizyon sahibi olma ve adil davranma gibi niteliklerin öne çıktığı görülmüştür. Bu özellikler, öğretim liderlerinin etkili olmalarını destekleyen ana unsurlar olarak vurgulanmıştır. Ancak, liyakat, planlama yeteneği ve stres yönetimi gibi özellikler daha az öncelikli olarak değerlendirilmiştir. Bu bulgular bizim yaptığımız araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Krejcieve Morgan, (1999) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre öğretmenleri etkileyen liderlik niteliklerini ele almış ve iletişime açıklık, adalet, örnek davranış sergileme ve vizyon sahibi olmanın öne çıktığını göstermiştir. Özellikle, liderlerin açık iletişim kurma, adaleti sağlama, örnek olma ve büyük hedeflere sahip olma yeteneklerinin öğretmenler üzerinde önemli bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. Ancak saygı, sezgi ve şeffaflık gibi nitelikler daha az vurgulanmıştır. Blegen ve Kennedy (2000) tarafından yapılan araştırmada ise en fazla vurgulanan özellikler, iletişim becerilerine sahip olmak, vizyon sahibi olmak ve adil olmak olarak belirlenmiştir. Lai ve Cheung (2015) tarafından yapılan araştırmada ise iletişime açık olmak, adil olmak, davranışlarıyla örnek ve öğretici olmak ve vizyon sahibi olmak gibi özellikler ortaya konulmuştur. Bu bulgular, etkili bir öğretim lideri profilini çizmekte ve öğretmenlerin liderlikten bekledikleri özellikleri ve nitelikleri netleştirmektedir. İletişim, adalet ve vizyon gibi özelliklerin özellikle önemli olduğu görülmektedir, bu da liderlerin bu nitelikleri geliştirmelerinin ve öğretmenlerle etkili bir işbirliği kurmalarının kritik olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, etkili bir öğretim lideri

profilini çizmekte ve öğretmenlerin liderlikten beledikleri özellikleri ve nitelikleri netleştirmektedir. İletişim, adalet ve vizyon gibi özelliklerin özellikle önemli olduğu görülmektedir. Bu da liderlerin bu nitelikleri geliştirmelerinin ve öğretmenlerle etkili bir işbirliği kurmalarının kritik olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırmada öğretim liderliğinin öğretmenlerin iş birliğini nasıl teşvik edebileceğine ve iyi bir öğretim liderinin, öğretmenler arasındaki iş birliğini nasıl artırabileceğine ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabileceğine ilişkin katılımcı öğretmenlerin cevapları incelendiğinde; iki tema ve 14 alt tema tespit edilmiştir. Öğretim liderliğinin öğretmenlerin iş birliğini nasıl teşvik edebileceğine ve öğretmenler arasındaki iş birliğini nasıl artırabileceğine ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayabileceğine ilişkin soruya en çok öğretim liderliğinin açık ve etkin iletişimi teşvik etmesi ile ortak hedefler belirlemesi cevaplarının verildiği görülmektedir. Bu görüşleri, iş birliğini teşvik edici etkinlikler düzenlemek ile öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek görüşleri izlemiştir. Bu konuda en az sayıda dile getirilen görüşler ise; öğretim liderliğinin öneri ve tavsiyelere açık olması ve kuralları birlikte oluşturup öncelikle kurallara kendisi riayet ederek örnek olması görüşleri olmuştur. Leithwood, Louis, Anderson ve Wahlstrom, (2014) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre araştırmada, öğretim liderlerinin öğretmenler arasındaki iş birliğini nasıl teşvik edebileceği ve etkili bir öğretim liderinin bu iş birliğini nasıl artırabileceği incelenmiştir. Öğretim liderlerinin iş birliğini teşvik etme konusunda, özellikle açık ve etkin iletişim becerilerinin önemli olduğu vurgulanmıştır. İyi bir öğretim liderinin, öğretmenlere açık ve samimi bir iletişim ortamı sunarak, düşüncelerini paylaşmalarını teşvik etmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, ortak hedeflerin belirlenmesi de iş birliğini artırmanın bir yolu olarak öne çıkmıştır. Nye, Kantatopoulos ve Hedges, (2014) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre öğretim liderlerinin iş birliğini artırmak için etkinlikler düzenlemesi ve öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemesi de önemli olarak değerlendirilmiştir. Bu, öğretmenlerin bir araya gelerek fikir alışverişi yapabilecekleri ve birbirlerinden öğrenebilecekleri bir ortamın oluşturulmasını içermektedir. Katzenmeyer ve Moller (2009) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin öğretim liderlerinin öneri ve tavsiyelerine açık olmaları ve kuralları birlikte oluşturup örnek olmaları da iş birliğini teşvik etme açısından ele alınan diğer unsurlardır. Buckner ve McDowelle (2000) tarafından yapılan araştırmada öğretim liderliğinin öğretmenlerin iş birliğini nasıl teşvik edebileceğine dair görüşlerinde iş birliğini artırmak konusu öne çıkmıştır. Ayrıca, iş birliğini teşvik edici etkinlikler düzenlemek ve öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek gibi görüşler de sıkça dile getirilmiştir. Sonuç olarak, bu bulgular öğretim liderlerinin iş birliğini teşvik etmek ve öğretmenler arasındaki iş birliğini artırmak için açık iletişim, ortak hedefler belirleme, etkinlikler düzenleme ve profesyonel gelişimi destekleme stratejilerini kullanmalarının önemini vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, öğretim liderlerinin etkili bir şekilde öğretmenler arasındaki iş birliğini teşvik etmeleri ve artırmaları için rehberlik edebilir. İletişim, ortak hedefler belirleme, etkinlikler düzenleme ve profesyonel gelişimi destekleme gibi faktörler iş birliğini güçlendirmenin temel taşları olarak öne çıkmaktadır.

Yapılan araştırmada katılımcı öğretmenlerin, bir öğretim liderinin, okuldaki öğrenci başarısını nasıl artırabileceğine ve öğretim liderinin rolüne ve öğrencilerin başarısı üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğine ilişkin düşünceleri konusundaki cevapları incelendiğinde; üç tema ve 18 alt tema tespit edilmiştir. Bir öğretim liderinin, okuldaki öğrenci başarısını nasıl artırabileceğine ve öğretim liderinin rolüne ve öğrencilerin başarısı üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğine ilişkin soruya en çok; öğrenci ilerlemelerini izlemek ve değerlendirmek, öğretmenlerin gelişimini

desteklemek ile eğitim kalitesini iyileştirmek cevaplarının verildiği görülmektedir. Bu konuda en az sayıda dile getirilen görüşler ise; toplumdaki başarılı bireyleri rol model göstermek, öğretmenler ile koordineli çalışmak ve yeniliklere açık olmak görüşleri olmuştur. Murphy, (2011) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre araştırma öğretim liderlerinin okuldaki öğrenci başarısını artırma yollarını ve bu liderlerin öğrenciler üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Öğretim liderlerinin okuldaki öğrenci başarısını artırma konusundaki en vurgulanan stratejilerden biri, öğrenci ilerlemelerini yakından izlemek ve değerlendirmektir. Bu, öğrencilerin gelişimini takip ederek öğretim programlarını buna göre uyarlamayı içermektedir. Ayrıca, öğretim liderlerinin öğretmenlerin gelişimini desteklemeleri de önemli bir tema olarak öne çıkmıştır. Mitchell, Larson ve Green, (2017) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre eğitim kalitesini iyileştirme öğrenci başarısını artırmada önemli bir faktör olarak belirtilmiştir. Ancak, öğretim liderlerinin toplumdaki başarılı bireyleri örnek gösterme, öğretmenlerle koordinasyon ve yeniliklere açık olma gibi konulardaki etkileri daha az vurgulanmıştır. Bu da liderlerin öğrenci başarısını artırmak için daha fazla işbirliği ve dışa açıklık gerektiren yönlerine dikkat çekmektedir. Benzer biçimde Harris (2002) tarafından yapılan araştırmada ise bir öğretim liderinin, okuldaki öğrenci başarısını artırmak için liderlerin öğrenci ilerlemelerini izleyerek öğrencilerin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmeleri ve öğrenci başarısını artırabilmeleri önemli bir vurgu yapılmıştır. Lai ve Cheung (2015) tarafından yapılan araştırmada da aynı vurgu yapıldığı görülmektedir. Sonuç olarak, bu bulgular öğretim liderlerinin öğrenci başarısını artırmak için öğrenci ilerlemelerini izleme, öğretmen gelişimini destekleme ve eğitim kalitesini iyileştirme stratejilerini kullanmalarının önemini vurgulamaktadır. Aynı zamanda liderlerin toplumla işbirliği yapma ve değişime açık olma gerekliliğini de göstermektedir. Bu sonuçlar, öğretim liderlerinin öğrenci başarısını artırmak için öğrenci ilerlemelerini izlemesi, öğretmenlere destek olması ve eğitim kalitesini iyileştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, liderlerin işbirliği ve dışa açıklık konularında daha fazla çaba göstermelerinin önemli olduğunu göstermektedir.

Öneriler

Öğretmenlerde öğretim liderliğinin nasıl olması gerektiğine dair öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada varılan sonuçlar ışığında aşağıda belirtilen öneriler geliştirilmiştir:

Öğretim liderlerinin iletişim becerilerini geliştirmeleri, açık ve etkili iletişimi teşvik etmeleri gerektiği, iletişim becerilerinin geliştirilmesi konusunda yönetici ve öğretmenlere yönelik eğitim ve seminerler düzenlenebileceği,

Liderlerin öğretmenlerle iletişime açık olmaları, onların ihtiyaçlarını ve görüşlerini anlamalarının yararlı olacağı,

Liderlerin, adil ve tutarlı davranış sergilemelerinin öğretmenler arasında güven oluşumu için önemli olduğu,

Vizyon sahibi olma ve bu vizyonu paylaşmanın, öğretmenlerin liderlerine daha fazla güvenmelerini sağlayabileceği,

Öğretim liderlerinin, iş birliğini teşvik edici ve öğretmenlerin bir araya gelmelerini sağlamaya yönelik sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlemelerinin uygun olacağı,

Profesyonel gelişimi desteklemek için liderlerin, öğretmenlere eğitim fırsatları sunmaları ve onların mesleki gelişimlerini, örneğin alanlarında yüksek lisans yapmalarını desteklemelerinin yararlı olacağı,

Öğretim liderlerinin, öğretmenlerin fikir alışverişi yapmaları ve deneyimlerini paylaşmalarını teşvik etmeleri ve bunun için platformlar oluşturmaları,

Öğretim liderlerinin, öğrenci verilerinin izlenerek değerlendirilmesi, eksikliklerin giderilmesi ve öğrenci başarısını artırmak için gerekli düzenlemelerin yapılması konusunda öğretmenlere destek sağlaması, önerilmektedir.

Referans

Akar, H., Tor, D., Tantekin Erden, F., ve Şahin, İ. T. (2010). Study on teachers' classroom management approaches and experiences. *Elementary Education Online*, 9(2), 792- 806. 05. 08. 2023 tarihinde <http://ilkogretim-online.org.tr/> adresinden alındı

Altunay, E. (2017). Ortaöğretim öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 473-503.

Armutçuoğlu, G. (1992). Hizmet içi eğitimde görev alan öğretmenlerde bulunması gereken nitelikler. *Eğitim*, 2, 86-117.

Aygün, B. (2014). *Lise öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerindeki farkındalıkları ve öğretimsel liderliği sınırlayan faktörlere yaklaşımlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bostingl, J. J. (1996). *Schools of quality an introduction to total quality management in education* (2. b.). Virginia: ASCD Publications

Bush, T., ve Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Niatonal College for School Leadership

Buyrukçu, F. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rolleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. PEGEM.

Can, A. (2018). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (6. b.). Pegem Akademi.

Cepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Akademi Kitabevi

Clarke, A. (1986). *July 20, 2019: Life in the 21st Century*. Omni/Macmillan.

Coşar, N. (2010). *Sınıf öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri (Bolu ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Couch, J. D., ve Towne, J. (2018). *Dönüştüren eğitim*. (G. Arıkan, Çev.) Sola Unitaş.

Cüceloğlu, D., ve Erdoğan, İ. (2017). *Öğretmenim bir bakar mısın?* (21. baskı). Final Kültür Sanat Yayınları.

Demirel, M. (1993). Öğrenme stratejilerinin öğretimi. *Eğitim ve Bilim*, 17(88), 52-59.

Ekici, G. (2004). İlköğretim I. kademe öğretmenlerinin sınıf yönetimi profillerinin değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 131(29), 50-60.

- Ercoşkun, M. H., ve Ada, Ş. (2013, Haziran). Etkili sınıf yönetimi oluşturmada sınıf öğretmenlerinin yeni rollerinin nitel açıdan incelenmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 60-79.
- Erol, A. (2012). *Resmi ve özel ilköğretim okulu şube rehber öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerinin karşılaştırılması "İstanbul İli Anadolu Yakası örneği"*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ferguson, E. (1980). *The aquarian conspiracy*. Los Angeles, Tarcher.
- Gökçe, F. (2010). Öğretmen ve öğrencilerin gösterdikleri davranışların kaliteli eğitim açısından değerlendirilmesi (Denetçi Görüşleri). *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 415-432
- Gökçe, F. (2014). *Sınıfta öğrenme ve öğretme sürecinin yönetimi* (2. baskı). Pegem Akademi.
- Khan, Z. A., Bhat, S. J., ve Hussanie, I. (2017). Understanding leadership theories- A review for researchers. *Assian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 7(5), 249-264.
- Krejcie, R. V., ve Morgan, D. W. (1999). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 5(5), 607-610.
- Kuran, K. (2005). Bir değişim süreci olarak eğitimde toplam kalite yönetimi ve aktif öğrenme ilişkisi. *Çağdaş Eğitim*, 30(317), 14-22.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., ve Wahlstrom, K. (2014). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Lynch, R. (1991, April). Shedding the shackles of George Patton, Henry Ford, and first grade teachers. *Quality Progress*, 24(4), 63-67
- Mitchell, T. R., Larson, J. R., ve Green, S. G. (2017). Leader behavior and situational moderators in group performance: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(25), 254-268.
- Mobaçoğlu, M. (2000). Demokrasi eğitimine uygun öğretmen nasıl olmalıdır? *Eğitim ve Bilim*, 25(115), 35-39
- Murphy, J. (2011). Principal instructional leadership. *Advances in Educational Administration*, 1, 163-200.
- Nakiboğlu, C., ve Karakoç, Ö. (2005). Öğretmenin sahip olması gereken dördüncü bilgi: Alan öğretimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 5(1), 181-206.
- Nye, B., Kantatopoulos, S., ve Hedges, L. V. (2014). How large are teacher effects? *Educational Evaluation and Policy Analyses*, 26(3), 237-257.
- Özakdağ, A. (2019). *Özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin öğretimsel liderlik davranışlarının bir bilen ve bir öğrenen profilinde değerlendirilmesi*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Robinson, K. (2019). *Yaratıcı öğrenciler* (5 b.). (D. Boyraz, Çev.) Sola Unitaş.
- Rose, T. (2019). *Ortalamanın sonu* (2. b.). (T. Göbekçin, Çev.) Paloma.
- Sallis, E. (1996). *Total quality management in education* (2. b.). London: Kogan Pge Limited.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Stool, L., ve Fink, D. (1999). *Changing education: Changing our schools*. Buckingham: Open University Press.
- Şişman, M., ve Turan, S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. . Pegem Yayıncılık.
- Topçu, N. (2019). *Türkiye'nin maarif meselesi* (34. baskı), Dergah Yayınları.
- Towsend, T. (1997). School of the future: A case study in systematic educational development. *Restructuring and Quality: Issues for Tomorrow's Schools*, 199-214.
- Von Oech, R. (1983). *A Whack on the side of the head*. Warner.
- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. *School leadership*, 7(7), 253-278
- Yaşar, Ö. (2016). Lise öğretmenlerinin mesleki iyilik algısı ile öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Aksaray.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (11. Baskı), Seckin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Seçkin Yayıncılık
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (5th Edition). Thousand Oaks, Sage Pub.