

ETKİLİ OKULLAR ve ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Doç. Dr. Servet ÖZDEMİR^(*)

Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Öğretim Üyesi

Ars. Gör. Ferudun SEZGIN

G.Ü., Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Günümüzde liderlik, üzerinde en çok tartışılan konulardan biridir. Liderliğin çeşitli türlerine yönelik yoğun araştırmalar sürmektedir. Öğretim liderliği de bu çalışma konularından biridir ve önemli bir liderlik boyutudur. Bu çalışmanın amacı, okul yöneticisi ile lideri karşılaştırarak, okulların etkililiğinde, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini açıklığa kavuşturmadır. Bu amaçla, ilk olarak lider ve liderlik kavramları üzerinde durulmuş, ardından, yönetici ve lider arasındaki ilişki açıklandıktan sonra okulların etkililiğinde, öğretim liderliğinin önemi ve okul yöneticisinin öğretim liderliği rolleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Liderlik Nedir? Lider Kimdir?

Lider, sözlük anlamı olarak yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, sef anlamlarına gelmektedir. Baska bir tanım ise, liderin, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olduğunu belirtmektedir. Liderlik, sözlükte, bir

^(*) G.Ü., Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

yarismada en önde bulunan kisi veya takım anlamlarina da gelebilmektedir (**TDK, 2000**). Bu tanımlardan anlasilabilecegi gibi liderlik kavrami, bir öncülüğü, önderlik etmeyi, önde gelmeyi ifade etmektedir.

Literatürde liderligin ne oldugu ya da ne olması gerektiğine ilişkin pek çok tanım yer almaktadır. Çelik'in (1999:1), değişik kaynaklardan aktardığına göre liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulasma doğrultusunda etkileme süreci; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşim; güçlü bir etki; etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma, olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik aynı zamanda, hedeflerin basarılması yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci; yönetimde, gidisatta, iste ve düşüncede rehberlik etme, etkili olma; etkili bir yönetim; güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma; insanları grubun hedeflerine kendi hedefleriymişçesine uyum sağlama ve gereken ilgiyi göstermeye ikna etme; kendi kişisel kaygılarını bir kenara iterek grubun varlığı için önemli olan ortak hedefi takip etmeye ikna etme olarak da tanımlanabilir (**Lunenburg ve Ornstein, 1996:113**).

Liderler, okul misyonunu tanımlamak; pozitif öğrenme ortamı geliştirmek; öğretim sürecini sürekli gözlemek ve uygun geri bildirimler sağlamak; öğretim müfredatını ve eğitim sürecini yönetmek; eğitimsel programları değerlendirmek gibi görevler üstlenirler. Bu yüzden geleceğin okullarında, okul yöneticilerinin, lider olmaları ve sınırlarının ötesini görebilmeleri gerektiği söylenebilir. Gelecekteki liderlerin ortak özellikleri, öğrenme odaklı olmaları ve öğretimsel liderlik rolünü üstlenmeleridir.

Firestone (1996) ise liderligin, belirli bir makamda bulunan bireylerin ne yaptıklarından çok, örgütün varlığını sürdürmesi, gelişmesi ve etkili olabilmesi amacıyla yerine getirilmesi zorunlu görevlerin ve liderin işlevlerinin neler olduğu açısından incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan liderlik işlevlerini normal zamanlardaki liderlik işlevleri ve değişim zamanlarındaki liderlik işlevleri olmak üzere farklı iki kategoride ele almaktadır (**Akt.: Karip, 1998:444**). Bu bağlamda her ortam için ideal bir liderlik tipinden söz etmek zordur. Liderlik, örgütün içinde bulunduğu koşula göre durumsallık gösteren bir kavramdır.

Sullivan ve Harper (1997), geniş bir kişisel bakış açısına sahip, gördüklerini ve öğrendiklerini amaçlı bir şekilde birbirine bağlayabilen; değerlerin ve vizyonun köşe taşlarına dayalı stratejik mimariyi oluşturabilen; baskalarının göremediği kalıpları görebilen ve hızla karar verip harekete geçme cesaretine sahip; insanları etkileyerek ve

esinlendirerek, öğrenen bir örgüte önderlik edebilecek; bizzat kendileri teknolojiye vakıf olan; astlarına öğretebilen ve onları geliştiren; insani boyutu örgütün merkezine alabilen liderleri, 21. yüzyılda örgütlerimizin ihtiyaç duyacağı liderler olarak tanımlamaktadır.

Kisilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun etkili liderlerin belli baslı ortak davranışlara sahip olduklarını görmek mümkündür. Bu ortak davranışlar şöyle sıralanabilir (**Özden, 1998**):

1. Liderler, "Ben ne istiyorum?" sorusuyla değil, "Ne yapılması gerekiyor?" sorusu ile işe başlarlar.
2. "Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim?" sorusunu sorarlar.
3. Liderler sürekli, "Bu örgütün misyonu ve amacı nedir? Bu örgütte çalışanların performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel faktörler nelerdir?" sorularıyla meşgul olurlar.
4. Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara değer verirler.
5. Liderler, yanlarındaki kişilerin güçlü ve yetenekli olmasından korkmazlar.
6. Her zaman yapılması gerekeni yaparlar, popüler olanı tercih etmezler.
7. Baskalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk atmazlar, yapılması gerekeni bizzat yaparlar. Yani liderler, diğer insanlarda görmek istedikleri davranışlara bizzat kendileri model olurlar.

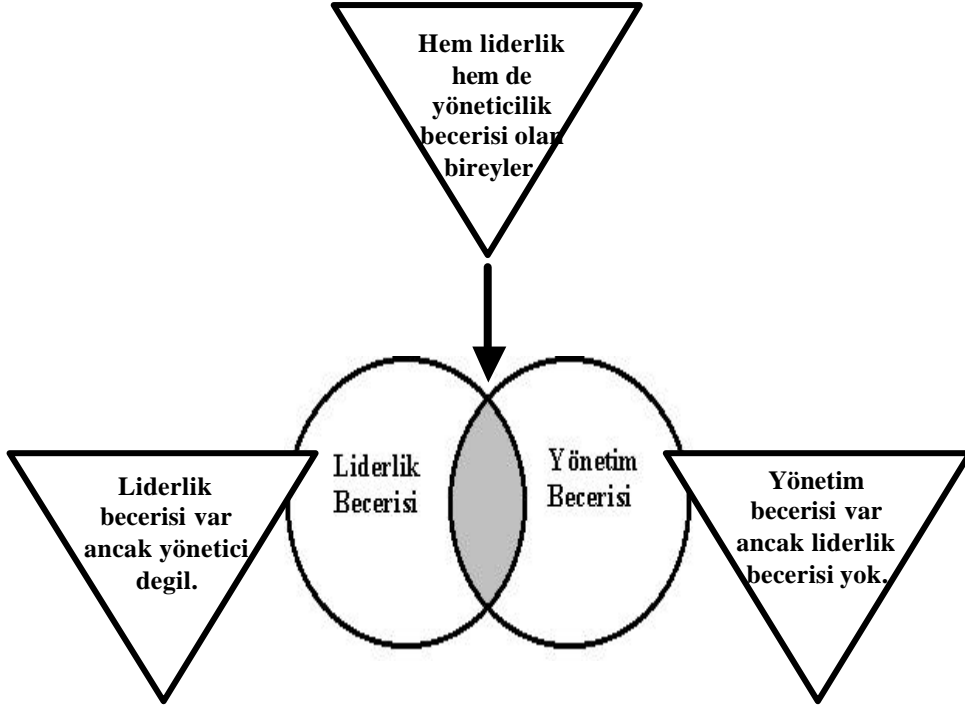
Tüm sosyal bilimlerde artık liderliğin öznel durum, yapılacak iş ve izleyenlere bağlı olarak değiştiği ortaya konmaktadır. Her durum, her iş ve herkes için bahsedilebilecek bir liderlik yerine, duruma, yapılacak işe ve izleyenlere göre değişen bir liderlik kavramı kabul edilmektedir. Öğretim liderliği, dönüşüm liderliği ve değişim liderliği gibi liderlik tipleri vardır (**Özden, 1998**). Okul yöneticilerinin de çoklu bir liderlik gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Yeri geldiğinde, farklı liderlik rollerini oynayarak, çevredeki ve diğer sektörlerdeki gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir. Dönüşüm ve değişim zamanlarında, okula yeni hedef ve yön belirlemelidir. Bir öğretim lideri olarak okul yöneticisi, okulda eğitim-öğretim etkinliklerinin önemli bir destekleyicisi olmalıdır.

Lider ve Yönetici Arasındaki İlişki

Lider ile yönetici birbirlerinden ayrı kavramlardır. Yönetici, işleri doğru yapar; lider ise, doğru işleri yapar. Yönetici olan kişi, kuralları yürütmekle ilgilenir; lider ise, kuralları biçimlendiren kişidir. Yönetici, ağaçlarla ilgilenirken; lider, daha geniş bir bakış açısına sahiptir ve ormanla ilgilenir (**Lunenburg ve Ornstein, 1996**). Kurum ya da kuruluşlarda liderin rolü, yapılması gerekenin ne olduğunu sorgulamaktır. Bu anlamda okul yöneticisi, bir öğretim lideri olarak, sürekli yeni öğretim yöntem ve tekniklerini, öğretimi daha başarılı ve öğrenmeyi daha kalıcı yapacak stratejileri, araştırmak ve geliştirmek sorumluluğu içindedir.

Lider, liderlik yaparken, yönetici de yönetim işleriyle uğraşır. Bu nedenle, liderlik ile yönetim arasındaki farkın bilinmesi örgüt açısından hem önemli hem de yararlıdır. Yönetim, bir örgütün prosesleriyle (süreçlerle), bunların hatasız ve etkin yürütülmesiyle ilgilidir; liderlik ise, örgütün amaçlarıyla bağlıdır (Sullivan ve Harper, 1997). Yönetici, daha çok mevcut prosedürler dahilinde işlerin doğru şekilde yapılmasıyla ilgilenirken; lider ise, örgütün hedeflerini belirler, örgütün ortak amaçları doğrultusunda bireysel çaba ve enerjileri bütünleştirir. Örgütün farklı birimlerinde esgüdüm sağlayarak, örgütsel bir bütünlük oluşturmaya çalışır.

Lider ve yönetici nasıl birbirinden ayrı kavramlarsa, yönetim ve liderlik de aynı anlamlara gelmez. Planlama, organize etme ve denetim süreçlerinde, yöneticiler gereklidir. Yöneticiler, astlarını örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda etkilemekte başarısız olabilirler. İdeal olarak, bütün yöneticilerin lider olmaları beklenir fakat çoğu yönetici, liderlik özelliğine sahip değildir. Bir yönetici, örgütteki işgörenleri etkileyebilir ve yönlendirebilir fakat, diğer yönetsel işlevleri basarmada yetersiz kalırsa, bireyleri ve grupları örgütsel hedeflere ulaştırmada başarısız olabilir. İnfomal liderler, örgüt üyelerinin davranışlarını etkilerler. Şekil 1'de, yönetim ve liderlik arasındaki ilişki gösterilmektedir. Örgütsel açıdan bu şeklin en önemli noktası, örgüt için son derece yararlı olan fakat çok nadir rastlanan, hem lider hem de yönetici özelliklerine sahip bireylerdir. Yönetici-lider kişiler, yönetimleri altındaki grupla birlikte, bir yandan liderlik ederken bir yandan da yönetim işlerini tamamlayabilirler. Lider olmayan yöneticiler, gruba ya da bireylere hükmedebilirler ve işin yapılmasını sağlayabilirler fakat, grubun kendilerine saygı ve bağlılık göstermesini sağlayamazlar (**Plunkett ve Attner, 1992:380-382**).



Sekil 1: Yönetim ve Liderlik Arasındaki İlişki

Plunkett ve Attner (1992). Introduction to Management. s. 381'den uyarlanmıştır.

Okul yöneticisi, iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider de olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirir (Çelik, 1999:43). Yönetici ve liderlik kavramlarının, okul yöneticileri için ayrı bir anlam ve önemi vardır. Okul yöneticilerinin hem güçlü bir lider, hem de etkili bir yönetici olması beklenir. Çünkü, okullar, liderlik ve yönetim becerilerinin bütünleştirilmesini gerektirir. Bu anlamda, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ve yönetim becerisine sahip olması gerektiği söylenebilir.

Eğitim sistemimizin temel direği olan okullarda, okul yöneticilerinin üstlenecekleri öğretimsel liderlik rolleri, okulların hedeflerine ulaşmaları konusunda yardımcı olacaktır. Bu sayede okulların etkili ve verimli örgütler haline gelmeleri sağlanabilir. Bunu basarmak için okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini üstlenmeleri gereklidir. Yönetimsel açıdan güçlü, öğretimsel liderlik açısından etkili olan okul yöneticileri, okuldaki personeli aynı hedef doğrultusunda bütünleştirmeyi başarabilir. Böylece okul, varolus amacına en iyi şekilde hizmet edebilir ve öğrenci başarısı temel değer haline gelebilir.

Öğretim Liderliği

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında, üzerinde önemle durulan konulardan biri, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür. Bir okulun başarısını etkileyen bazı örgütsel yapı, norm ve etkinlikler vardır. Araştırmalara göre, bir okuldaki öğrencilerin başarısında hem bireysel yetenekler hem de örgütsel özellikler etkilidir. Okul yöneticisinin öğretimsel liderliği, okulun başarısında, bireysel bir yetenek ve örgütsel bir özellik olarak önemlidir.

Öğretim liderliği, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullarda, öğretim liderliği vurgulanarak, öğretim liderliği rollerine gerekli önem verilerek, eğitim-öğretimin kalitesi artırılabilir. O halde yapılması gereken, okulların mevcut durumlarından, istenilen ideal duruma nasıl getirilebileceğine karar vermektir. Bu süreçte, okul yöneticilerinin üstlenecekleri, öğretimsel liderlik rolleri, başarının sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle ilk olarak yapılması gereken şey, öğretim liderliği kavramının açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Daha sonra, bu liderlik rolünü başarıyla yerine getirebilmek için gerekli olan liderlik nitelikleri ve davranışlarının neler olduğu kararlaştırılmalıdır.

Okul yöneticisi, öğretmenlerin hatalarını kabul eden, kişisel gelişim fırsatları sunan, mesleki gelişim etkinliklerine katılarak sürekli öğrenmenin önemini vurgulayacak model davranışlar sergileyen bir yönetici olmanın yanında, yetenekli ve bilgili bir öğretim lideri de olmalıdır (**Sagor ve Barnett, 1994**). Öğretim lideri, öğretim sürecini vurgular; öğretmen, öğrenci ve öğretim programı arasındaki etkileşimi kolaylaştırır. Bir okul üzerinde etkisi ve gücü olan üç önemli öğeden söz edilebilir. Bunlar, çevre, okul personeli ve öğrencilerdir. Bu öğeler, okulun eğitim-öğretim ve diğer etkinliklerinin biçimlendirilmesine, okul başarısına ve hedeflerine ulaşma derecesine etki ederler. Okul yöneticilerinin görevi, öğretimsel bir lider olarak, eğitim-öğretimin kalitesini yükseltecek biçimde bu öğeleri yönetmektir (**Chell, 1995**). Okul personelinin, çevrenin ve öğrencilerin, okulda başarının artırılmasına yardımcı olacak şekilde yönetilmesi için okul yöneticisi, okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmaya, öğrenci başarısını ön plana çıkarmaya, öğretim programlarında bütünlük sağlamaya, okul personeli ile işbirliği içinde etkili bir iletişim gerçekleştirmeye,

çevrenin ve ailelerin desteğini almaya çalışmalı ve öğrenmeyi engelleyecek disiplin sorunlarını ortadan kaldırmalıdır.

Chell (1995), öğretim liderinin bes genel özelliği olduğunu belirtmekte ve bu genel özellikleri şöyle sıralamaktadır:

a) Bir vizyona sahiptir. Hedeflerin herkes tarafından anlaşılmasına çalışır, hedeflerin başarılması için uğraşır, müfredatı, öğretimi ve değerlendirmeyi kontrol eder.

b) Vizyonu davranışa dönüştürür. Takim halinde çalışır, okulun tamamına yayılmış hedefleri ve beklentileri vurgular.

c) Destekleyici bir ortam oluşturur. Akademik becerilerin temel alındığı, düzenli ve amaca uygun bir okul iklimi geliştirir.

d) Okulda işlerin nasıl işlendiğini bilir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin neyi, ne derece iyi yaptıklarını görür.

e) Bilgiyi harekete geçirir. Gerekliğinde farklı öğretmen kişilikleri, stilleri ve öğretim stratejileri sunarak, eğitim-öğretim etkinliklerine katkıda bulunur.

Etkili bir öğretim lideri, istenilen sonuçlara ve çıktılara ulaşılmasını sağlayıcı yani hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanan bir vizyona sahip olmalıdır. Bu vizyonu için gerekli desteği almak amacıyla okulla ilgili herkesle vizyonu paylaşmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları sağlamalı ve bütün bunları gerçekleştirmek için güçlü bir yönetim becerisine sahip olmalıdır.

Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği

Etkili okul, öğrencilerin bilissel, duygusal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000:36). Etkili okullar, öğrencilerinin başarısı için uygun fiziksel ortamları, öğretim araç-gereçlerini ve okulun tüm kaynaklarını, etkili şekilde kullanırlar. Öğrencilerin, bilissel olduğu kadar duygusal açıdan da gelişmeleri sağlanır.

Etkili okul araştırmaları, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerinin, okulun etkililiğinde kritik bir öneme sahip olduğunu göstermiştir. Etkili okullarda, öğrenmenin sürekli ve herkes için olduğuna inanan liderler vardır. Bu okullarda, lider, okulun vizyonunu tüm personele aktarır ve böylece vizyon paylaşılır, kurumsal bağlılık sağlanır. Etkili liderler, otorite ya da korku ile değil, bağlılık ile liderlik yaparlar. İnsanlar, liderlerin düşüncelerini, rüyalarını paylaştıkları için onları takip ederler, onlardan korktukları için değil (Lezotte, 1992). Öğretim lideri olarak okul yöneticisi,

okulunun varlık nedenini ve eğitim-öğretim politikasını açık ve net bir şekilde ifade eden bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu okulun tüm personeline aktarabilmelidir.

Okulların etkililiğine ilişkin araştırmalar, etkili okulların genellikle şu ortak özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur (**Özdemir, 2000; Karip ve Köksal, 1996; Bamberg ve Andrews, 1990**):

✍ Açık ve belirgin amaçlar üzerine odaklanan bir misyonları vardır.

✍ Okul yöneticileri, güçlü bir öğretimsel liderdir.

✍ Tüm taraflar yüksek beklentilere sahiptirler.

✍ Öğrenci başarısı sürekli gözlenir ve değerlendirilir.

✍ Disiplin sorunlarından arındırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi mevcuttur.

✍ Veli/toplum desteği vardır ve okul-aile işbirliği gelişmiştir.

✍ Temel becerilerin kazanılmasına önem verilir.

Etkili okul araştırmaları, okullarda öğrenci başarısının artırılmasında, öğrencinin kişisel özellikleri ve öğrenme ortamının fiziksel niteliklerinin yanında, okul yöneticilerinin de etkili bir öğretim lideri olması gerektiğini ortaya koymuştur. Okul yöneticileri, kendilerini bir öğretim lideri olarak görmeli ve okulda eğitim-öğretim etkinliklerine rehberlik etmelidir. Özdemir'e (2000) göre, etkili okullarda yöneticiler, kendilerini sekreterlik işlerini yapacak bireylerden ziyade öğretim lideri olarak görürler ve bu yönde davranış sergilerler.

Okul yöneticisinin, okulda eğitimsel bir ahengin oluşmasında, öğretim lideri olarak gerçekleştirebileceği önemli rolleri vardır. Ancak okullarda, yöneticilerin, öğretimsel etkinliklere yeterince zaman ayıramadıkları bir gerçektir. Okul yöneticileri, öğretimsel liderlik rollerini genellikle, dış gözlemler ve değerlendirmeler ile gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Oysa, okul yöneticilerinin öğretim lideri olarak daha aktif bir şekilde, eğitim-öğretim sürecine katılmaları beklenir. Ne var ki, okul yöneticilerinin, öğretimsel liderlik rollerini, yeterince gerçekleştirdiklerini söylemek zordur (Teitelbaum, 1990).

Azimli ve kararlı bir okul yöneticisi, öğretim etkinliklerine doğrudan katılma yoluyla, iyi bir öğretim lideri olabilir. Okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerinde başarısız olmalarının nedenlerinden biri, sınıf deneyimlerinin yetersiz olmasıdır. Bazı okul yöneticileri, çok uzun zaman boyunca sınıf ortamından uzak kalmaktadırlar. Bazıları ise, eğitim-öğretim konusunda yeterince deneyim sahibi olacak kadar sınıf ortamında bulunmamışlardır. Bu nedenle, sınıf yönetiminin uygulamalı boyutlarıyla

bağları kaybolmakta, bilgiler teorik düzeyde kalmaktadır. Bu yüzden, okul yöneticilerinin, öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirirken, teorik bilgi ile uygulama bütünlüğünü sağlamaları için, eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği sınıf ortamlarına yakın olmalıdırlar.

Etkili okullarda, okul yöneticileri, öğretimsel konularda güçlüdürler. Bu okullarda, öğretmenlerin performansları, sürekli gözden geçirilir. Okul yöneticisi, bir lider konumundadır. Okulun tamamını kapsayacak şekilde, öğretimin amacını ve önemini, odak noktasını belirten ve öğretmenlere yol gösterici niteliği olan açık bir misyon geliştirilmiştir. Böylece, öğrencilerin öğrenmelerine odaklanan ve öğrenmeye yardımcı olan pozitif bir okul iklimi oluşturulur. Etkili okulların en önemli özelliklerinden biri, okul yöneticilerinin, sınıfın öğretimsel etkinliklerine, aktif bir şekilde katılmalarıdır.

Okulun eğitim-öğretim politikasını belirten açık bir vizyonun ve misyonun tanımlanması, müfredatın ve öğretim etkinliklerinin yönetilmesi, olumlu bir öğrenme ortamının oluşturulması, öğretmenlerin performanslarının sürekli izlenmesi ve uygun geribildirimlerin sağlanması ve öğretim programının değerlendirilmesi, okulun eğitim-öğretim etkinlikleri üzerinde doğrudan etkisi olacak liderlik davranışlarıdır. Okul yöneticisi, özellikle, öğretim etkinliklerinin planlanması ve değerlendirilmesi konusunda, öğretmenlerle işbirliği içinde çalışmalı, öğretmenleri destekleyici ve yönlendirici olmalı, sürecin daha etkili işlemesi için uygun görüş ve geribildirimler sağlamalıdır. Geribildirim işlevsel olması ve öğretmenler tarafından iyi niyetli olarak algılanması, okul yöneticisinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme yeteneğine, bilgi ve becerisine bağlıdır.

Marsh (1992), okul yöneticilerinin öğretimsel liderliğinin, dört temel boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunlar, sırasıyla, okulun misyonunun ve hedeflerinin geliştirilmesi; eğitimsel etkinliklerin yönetilmesi, akademik bir öğrenme ortamının oluşturulması; ve destekleyici, pozitif bir okul ikliminin sağlanmasıdır.

Öğretim liderliği, bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin "öğrencilerin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamak" olduğu gerçeğini hatırlamasıdır. Bilgi toplumunda eğitim sisteminin tek yapabileceği, öğrencileri öğrenmeye hazırlamaktan ibaret olduğu görüşü egemen olduğuna göre, okulun, yöneticinin ve öğretmenin varlık nedeni, öğrencilerin öğrenmelerini sağlamaktır. Bir buzdolabı üreticisi firmanın yöneticisi, üretim mühendislerin ve teknisyenlerin isidir, ben işyerinin düzenine ve diğer firmalarla olan ilişkilerine bakarım diyemezse, okul yöneticisi de öğrenci başarısı öğretmenlerin işi, benim işim değil diyemez. Bir iş yerindeki düzenin sağlanması, çalışma koşullarının düzenlenmesi o işyerinin asıl fonksiyonunu yerine getirmesi açısından son derece önemlidir (**Özden, 1998**).

Okul liderliği alanında popüler hale gelen öğretim liderliği, okul yöneticisinin asıl yerinin geniş makam odası olmadığını, sınıf ve koridorlar olduğunu ifade etmektedir.

Bu durum, okul yönetiminde yeni bir anlayış ortaya çıkarmaktadır: Okul yöneticisinin asıl işi, öğretim sürecine liderlik etmektir. Okul yöneticisinin zamanını sınıflarda ve koridorlarda geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğu, neye değer verildiği ve okulda işlerin nasıl yürütüldüğü konularına ilişkin mesajlar verebilir.

Bütün işi, öğrenci yoklamalarını tutmak, öğretmen devamsızlığını takip etmek, disiplin olaylarıyla ilgilenmek ve araç-gereç donanımı gibi müteahhitlik işleri pesinde kosuşturmaya olan bir okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlere verdiği mesaj ile zamanının çoğunu koridorda, bahçede öğrencileriyle ve öğretmenler odasında geçiren müdürün verdiği mesaj çok farklıdır. Verilen bu örnekte birinci okul müdürü, okulun asıl amacını, varlık nedenini unutup okulun amacını gerçekleştirmek üzere gerekli araçlarla amaçsızcasına ilgilenmektedir. Araç amacın yerini almıştır. Diğer okul müdürü ise, okulun asıl amacı üzerine odaklanmaktadır (**Özden, 1998**).

Okul yaşamında son derece önemli olan ve genellikle göz ardı edilen bir öğretimsel liderlik rolü, okul yöneticisinin okulda görünen bir kişi olmasıdır. Pek çok okul yöneticisi, günlük büro işleri, disiplin, kağıt işleri ve telefon görüşmeleri gibi günlük rutin işlerle çok zaman harcar. Bu yöneticiler, okulun en önemli işlerinin ofiste değil, sınıflarda, okulun koridorlarında, oyun alanlarında ve okulun kantin vb. yerlerinde olduğunu fark edemezler. Onlar, ofislerinin dışına çıkmadıkça, tam anlamıyla bir okul duygusuna sahip olamazlar (**Whitaker, 1997**). Etkili okullarda yönetici, zamanının büyük bir kısmını öğretim ortamlarında geçirir. Öğretim liderinin temel ilgi ve uğraşısı, eğitim-öğretim sorunları ve bunların çözümlerine ilişkin girişimlerde bulunmak olmalıdır. Okul yöneticisi, öğretim liderliği yapabilmek üzere, bazı yönetsel iş ve ayrıntıları astlarına devretmelidir. Böylece, öğretim liderliği yapmak için daha fazla zamanı olabilir. Okuldaki tüm etkinlikleri öğretim ve öğrenimin geliştirilmesi yönünde bütünleştirmelidir. Bir okulun yöneticisi ne kadar başarılıysa, öğretim liderliği rolünü ne kadar başarılı bir şekilde yerine getiriyorsa, okul da o kadar başarılı olacaktır. Bu durumda, okul yöneticisinin en önemli özelliklerinden biri, öğretim liderliği yapması ve okulda öğrenme konusuna gereken desteği vermesidir.

Program ve öğretimdeki öncelikli konuların neler olduğunu belirleme; okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma; okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma; öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma, doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak sorumluluk üstlenme, okul yöneticisinin sergileyebileceği güçlü öğretimsel liderlik davranışları arasında sayılabilir (**Çelik, 1999:37-38**).

Okul yöneticileri, sürekli, öğretmenlerle eğitim-öğretim konularında iletişim kurarak, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini paylaşarak, öğrenmenin daha etkili hale getirilmesini için yapılabilecekleri tartışarak, yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirerek, değişik öğretim materyalleri sağlayarak, okulda öğrenme ve öğretime

gereken önemin verilmesi yolunda, okul çalışanlarına örnek olabilir. Ayrıca okul yöneticisi, etkili bir öğretim lideri olarak, okulun eğitim-öğretim politikasına yönelik güçlü bir vizyona sahip olmalıdır. Okulda, öğretimle ilgili konularda gerekli kişi ve kaynakların görüş ve önerilerine gerekirse, bilgilerine başvurmalıdır.

Whitaker'in (1997), etkili öğretim liderliğinin üç temel boyutunu dile getirmektedir. Bunlardan birincisi, etkili öğretim liderleri, insan yönelimli, insanlara değer veren ve etkilesimsel yönleri güçlü kişilerdir. Bu özelliklere sahip okul yöneticileri, kendilerini okulun günlük işlerinden ayrı tutmazlar, akademik çalışmalardan kendilerini soyutlamazlar. Okuldaki bütün insanlarla düzenli etkileşimleri vardır ve sürekli okulda görünürler ve diğer insanların kolay iletişim kurabilecekleri bir açıklığa sahiptirler. İkinci husus ise, etkili öğretim liderleri, diğer okulların yöneticileri ile iletişim içinde çalışırlar. Formal ve informal düzeylerde meslektaşlarıyla yakın bağlantı içindedirler. Üçüncüsü de, etkili öğretim liderleri, kendilerine fikir veren yönetici niteliği yüksek bireylerle birlikte çalışırlar.

Öğretim liderleri, eğitim-öğretimin amacının tanımlanması, okulun eğitimsel hedeflerinin oluşturulması, öğrenme etkinliklerinin belirlenmesi ve bu etkinlikler için gerekli kaynakların sağlanması, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi gibi etkinliklere aktif olarak katılmalıdır. Okul personelinin sürekli gelişimine yönelik programların düzenlenmesi, öğretmenlerle ve diğer okul personeliyle iyi ilişkilerin oluşturulması ve okulda öğrenmenin sürekli vurgulanması, okulda etkili bir öğretim liderliği rolünün gerçekleştirilmesi için önemlidir. Ayrıca, öğretim lideri olarak okul yöneticisi, okulun başarısına öncülük etmeli; öğretimin kalitesini, okulun en önemli önceliği haline getirmeli; ve okulun vizyonunu gerçeğe dönüştürebilmelidir.

Okul Yöneticisinin Öğretim Liderliği Rolü

Etkili okul araştırmaları, etkili bir okulun en önemli özelliklerinden birinin etkili bir okul yöneticisi olduğunu göstermiştir. Okul yöneticisi, okul sisteminin içinde işgörenlerin aradıkları öğretim lideri olmalıdır. Eğer okul yöneticileri, öğretim liderliği rolünü üstlenmezlerse, okulun etkililiğine yönelik göstergeler büyük ölçüde olumsuz olacaktır. Etkili öğretim liderlerinin, *kaynak sağlayıcılık, öğretimsel kaynaklık, iletişimcilik* ve *okul ortamında görünürlük* gibi dört alanda çok yüksek düzeyde performans gösterdikleri belirtilebilir (Whitaker, 1997).

Öğrencilerin yüksek başarısına ve okulun etkililiğine önderlik eden okul yöneticilerinin, öğretimsel liderlik rolleri dört ana başlık altında toplanabilir (Whitaker, 1997; Çelik, 1999; Bamburg ve Andrews, 1990):

- Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi.
- Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi.

- İletisimi sağlayan kişi olarak okul yöneticisi.
- Okulda görünür bir kişi olarak okul yöneticisi.

Okul yöneticisinin öğretim liderliği rollerini daha iyi anlamak için, bu rolleri sırasıyla incelemekte yarar vardır.

Kaynak Sağlayıcı Olarak Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi, kaynak sağlayıcı bir öğretim lideri olarak, okulun misyonunun ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla personeli ve kaynakları organize eder. Müfredat programı ve öğretim konusunda gerekli bilgi ve becerilere **sahiptir (Bamburg ve Andrews, 1990)**. Öğretmenler, okulun en önemli kaynağıdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yanlarını iyi bilmeliler ve öğretmenlerin sağlık, rahatlık ve mesleki gelişimleriyle yakından ilgilenmelidirler. Bu yaklaşım, risk alma ve olumlu değişime yardımcı olur (**Whitaker, 1997**).

Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi, okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlar, bu kaynakları özenle bir araya getirir ve gerekli yapıyı kurar. Okul personeli dikkatlice değerlendirir ve onların kişisel yeteneklerini geliştirir. Okul personelinin yeteneklerini geliştirmenin yanında, onların öğretimle ilgili sorunlarını da çözüme uğrındadır. Öğretim lideri, uzman bir kişi olarak okulun bilgi kaynaklarını etkili bir şekilde kullanır. Etkili öğretimsel liderler, kaynakları daha istendik bir ürün elde etme doğrultusunda seferber ederler. Bir kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi, zaman ve kaynakları etkili bir şekilde kullanır; değişime uygun bir okul iklimi oluşturur, değişim yönetimi becerilerinden yararlanır; bireysel ve örgütsel düzeyde benimsenen duyguların okul ortamında gelişmesini sağlar; okul personeli motive etme yeterliğine sahiptir; okul personelinin öğretimsel kaynaklardan yararlanma konusundaki zayıf ve güçlü yönlerini bilir (**Çelik, 1999:45**).

Okul yöneticileri, öğretim lideri olarak öğretmenlere, eğitim-öğretim etkinliklerinin etkili şekilde yürütülmesi amacıyla gerekli kaynakları sağlamalıdır. Öğretimsel kaynaklardan yararlanma, yeni ve farklı öğretimsel kaynak kullanma konusunda okul personeline örnek olmalıdır. Öğretimsel kaynakların etkin kullanımına ilişkin okul personeline yapıcı geribildirim vermelidir.

Öğretimsel Kaynak Olarak Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi, öğretim programlarının sürekli geliştirilmesine yönelik yüksek beklentilerde bulunur ve personel geliştirme süreciyle aktif olarak ilgilenir. Öğrenci başarısını artırmak için, yeni ve farklı öğretim stratejileri kullanmaları konusunda öğretmenleri cesaretlendirir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticileri etkili öğretim

tekniklerini belirlerler ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini olumlu yönde destekleyici geribildirim sağlarlar (**Whitaker, 1997**).

Okul yöneticileri, öğretimsel kaynak olarak, doğrudan sınıftaki öğretim ortamını geliştirmeyi amaçlarlar. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirirler. Periyodik olarak okul personelini değerlendirirler. Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, okulda daha iyi bir eğitim-öğretimin verilmesi için olanak hazırlamaktır. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeterliğe sahiptirler (**Çelik, 1999:46**).

Öğretimsel lider, etkili öğretimsel stratejiler geliştirme ve öğretmeni sağlıklı bir şekilde değerlendirme yeteneğine sahip olmalı ve öğretimin geliştirilmesi amacıyla gerekli stratejileri ne ölçüde kullandığını denetlemelidir. Gerekli olduğunda, kendisine başvuru bir bilgi ve deneyim kaynağı olmalıdır. Eğitim programlarını ve öğretim etkinliklerini sürekli değerlendirmelidir.

İletişim Sağlayan Kişi Olarak Okul Yöneticisi

Okul yöneticisinin, başka bir öğretimsel liderlik rolü de, okuldaki tüm taraflar arasında etkili bir iletişim sağlanmaya çalışmaktır. Bu amaçla okul yöneticisi, okulun hedeflerine bağlılık konusunda model olur. Öğretim hedeflerinin ve öğretimin planlanmasına ve planlanan hedeflerin gerçekleştirilmesine çalışır. Öğretim etkinliklerine ve öğretmen davranışlarına yönelik açık-analitik performans standartları oluşturur ve bu standartlara bağlıdır (**Bamburg ve Andrews, 1990**).

Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşabileceği bir vizyon oluşturmaktadır. Okulun etkinlik ve programlarının anlaşılması etkili bir iletişim sistemi kurularak başarılabilir. Öğretim liderleri, birbirleriyle küçük ve büyük gruplarla iletişim kurabilir. Okul çevresinin, velinin ve daha geniş toplulukların okulun vizyonunu paylaşması yoluyla etkili bir iletişim kurulabilir. İletimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama, empati kurma ve okulu etkileyen çevresel faktörleri tanıma konusunda uzman olmalıdır. Okul yöneticisi, okul kültürünün öğretimsel iklim üzerindeki etkisini ve sembolik etkinliklerin altında yatan değerleri iyi kestirebilmelidir. Öğretimsel liderlik açısından etkili iletişim, iyi bir vizyon oluşturmaya kurulabilir. Bu bakımdan okul yöneticisinin iletişimcilik rolündeki başarısı, büyük ölçüde güçlü bir vizyon oluşturmaya bağlıdır (**Çelik, 1999:47**).

Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi, iletişim ve etkileşim sürecinde, çift yönlü iletişim kurmalı ve öğretmenleri gerçekçi yollarla değerlendirmelidir. Açık ve net konuşmalı, yazmalıdır. Okulda, öğrenci, öğretmen ve diğer personel arasında etkili bir iletişim süreci yaşanmasına yardımcı olmalıdır. Çatışma yönetimi stratejilerini bilmeli ve uygulayabilmelidir. Okulun başarısında, sağlıklı ve güçlü bir iletişim sürecinin

önemini bilmeli, okulda tüm yönetsel süreçlerin temelinde iletişimin yattığını dikkate almalıdır.

Görünür Bir Kisi Olarak Okul Yöneticisi

Okul yöneticileri, okulun günlük etkinliklerinde görünmek, varlıklarını hissettirmek için, okulun vizyonu ile tutarlı model davranışlar sergilemelidirler. Okul çalışanlarına model olmalıdırlar. Okulun değerlerini yaşatmalı, okulun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kaynakları organize etmelidirler. Informal yollarla sınıf ortamına katılmalı, personelin kişisel gelişimine öncelik vermelidirler. En önemlisi, insanlara doğru işleri yapmalarında yardımcı olmalı ve etkinlikleri pekiştirmelidirler (Whitaker, 1997).

Okul yöneticileri, okulda görünür kişi olarak, sınıfları ziyaret edebilirler, boş zamanlarını koridorlarda dolayarak ve öğrencilerle sohbet ederek geçirebilirler. Zümre toplantılarına katılma ve öğretime ilişkin konuları öğretmenlerle tartışma yoluyla, okulda öğrenci başarısının önemini vurgulayan bir model olabilirler. Okul yöneticisinin okulda görünür bir kişi izlenimi vermesi, okul personeline güven duygusu verir. Okul yöneticisi, işin içinde ve onlarla birlikte.

Görünür bir kişi olarak okul yöneticisi, sınıf ortamında ve öğrencilerle etkileşimde bulunur; bölüm toplantılarına katılır ve öğretmenlerle doğal bir biçimde sohbet eder. Okul yöneticisi, okul vizyonunun temsilcisi olarak okulun her yerinde varlığını hissettirir. Görünür okul yöneticisi, okulun temel değerlerini sürekli olarak davranışlarıyla güçlendirir. Öğretmenleri sınıf ortamında formal ve informal yollarla gözlemler ve etkisini onlar üzerinde hissettirir (Çelik, 1999:48).

Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi, toplum ve okul personeliyle işbirliği içinde okulun vizyonuna ve misyonuna uygun açık amaçlar geliştirmelidir. Gerek davranışlarıyla gerekse söyledikleriyle okulun vizyonunu açık bir şekilde yansıtmalıdır. Okulda veli, öğrenci ve öğretmen açısından, her zaman hazır bulunan görünür bir kişi olmalıdır.

Tice (1992), öğretim liderliğinin ana unsuru olarak, öğretim etkinliklerinde önceliklerin belirlenmesini göstermektedir. Seçilen örgütsel biçim ne olursa olsun, ister okula dayalı yönetim isterse başka bir anlayış olsun, bu olgunun gerçek olduğunu belirtmektedir. Lider, okulun öğretimsel ihtiyaçları ve süreçleriyle ilgili etkinliklere yardımcı olmalıdır. Liderlik, okulun informal boyutlarına olduğu kadar formal eğitim etkinliklerine de gizlenmiş bir kavram olarak kabul edilebilir. Rehberlik, işleri kolaylaştırma, yetki, gelişim desteği ve öğretme-öğrenme durumlarının değerlendirilmesine ilişkin normları kapsar. Okul yöneticisi, öğretimsel lider olarak, okulun eğitim-öğretim etkinliklerine ilişkin öncelikleri, okulun eğitim politikasını ve öğrenme hedeflerini belirlemelidir.

Okul yöneticilerinin, öğretim lideri olarak öğretmenleri desteklemeleri gerekir. Öğretmenlere, bilgi, destek ve kaynak sağlama konusunda önemli sorumlulukları vardır. Ayrıca okul yöneticileri, öğretmenlere sürekli onların yanında oldukları duygusunu kazandırmalıdır. Bu konuda okul yöneticileri, öğretmenleri her fırsatta pekiştirmeli; onları takdir etmeli, yaptıkları işlerin takdire değer olduğu duygusunu vermeli; risk alma konusunda cesaretlendirmeli; sempatik olmalı ve empatiyle yaklaşmalı; birbirlerine destek olma davranışlarını güçlendirmelidirler (**Bailey ve Dyck, 1990**). Okul yöneticileri, öğretimsel lider olarak, öğretmenlere gereken desteği vermelidirler. Öğretmenler, öğretimsel etkinliklerde okul yönetiminden destek görecekları duygusuna sahip olmalıdırlar.

Okul yöneticilerinin yanı sıra öğretmenlerin de bazı liderlik rolleri üstlenmeleri ve bu rolleri etkili bir biçimde yerine getirmeleri, okulda öğretme-öğrenme etkinliklerinin kalitesini artırmada gerekli olan bir unsurdur. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilemeleri kadar öğretmenlerin aynı öğretimsel liderlik davranışlarında diğer meslektaşlarına model olmaları gerekir (**Özdemir ve Yalın, 2000**). Öğretmenlerin de öğretimsel liderlik davranışlarını benimsemeleri, okul yöneticilerine öğretim liderliği rollerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olacaktır. Bu durumda okul yöneticileri, öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirirken, bir asama ileriye giderek, liderlere liderlik etmek durumunda kalacaklardır. Böylece, okul, öğretimsel liderlik rollerinin tüm personel tarafından benimsendiği bir öğrenen örgüt durumuna gelecektir.

Öğrenci başarısının ve öğrenmede kalıcılığın artırılması, okulların öncelikli hedefleri arasındadır. Her okul yöneticisi, okulunun başarısını ister. Başarı ise, çaba ve çalışma sonunda ortaya çıkan bir üründür. Okulların etkili, öğrencilerin başarılı olması için, okul yöneticileri, öğretim liderliği rollerini etkili şekilde gerçekleştirmek zorundadırlar. Bir okulun, yöneticisi kadar başarılı ya da başarısız olacağı düşüncesini göze alırsak, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin önemini ve gereğini daha kolay anlayabiliriz.

Sonuç

Mevcut çalışmalar her örgüt, her durum ya da herkes için ideal bir liderlik tipinin olmadığını, liderlik rol ve davranışlarının örgütün ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda değiştiğini göstermektedir. Liderlerin rol ve davranışlarını belirleyen temel etkenler, örgütlerin amaçları, lideri takip eden işgörenlerin beklentileri ve içinde bulunulan durumun özellikleridir.

Eğitim sistemimizin kalbi olan okulların liderlik ihtiyaçları, okulların kendine özgü havasına göre değişmektedir. Her okulun kendine özgün bir ortamı ve örgütsel havası olduğundan, bir okul için geçerli olan bir liderlik tipi, bir diğer okul için geçerli olmayabilir. Ancak, genel kabul görmüş ve her okulda geçerli olduğu söylenebilecek bazı liderlik ilkelerinden de bahsetmek mümkündür. Bunların basında, okul

yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilemeleri gelir. Okul yöneticisinin, okulunun başarısını arayan ve bu yönde çalışan etkili bir öğretim lideri olması gerektiği kabul edilebilir. Okul yöneticisi, etkili yönetim becerilerinin yanında, öğretimsel liderlik rolünü de etkili şekilde gerçekleştirirse, okulun, hedeflerini gerçekleştirme şansı artacaktır.

Okul yöneticileri, öğretim lideri olarak, personeline öğretimsel kaynaklık yapabilmelidir. Eğitim-öğretim etkinliklerine ve okulun amaçlarına ilişkin yüksek beklentiler içinde bulunmalıdır. Okulda eğitim-öğretim faaliyetlerine katılmaları, öğretmenlere ve diğer okul personeline gerekli kaynakları sağlamaları, okulda etkili bir iletişim sisteminin kurulmasında önderlik etmeli, okulda tüm taraflar arasında güçlü bir iletişim ve etkileşim sağlamaları, okulun her alanında her an görünür nitelikte bir kişi olmalıdır. Eğitim-öğretim faaliyetleriyle bizzat mesgul olarak, o okulda eğitimin ne anlam ifade ettiğine ilişkin model oluşturmalarıdır.

KAYNAKÇA

BAILEY Gerald D. ve Norma DYCK., (1990), The Administrator and Cooperative Learning: Roles and Responsibilities in Instructional Leadership. *Clearing House*, **64** (1), 39-43.

BAMBURG J. D. ve R. L. ANDREWS., (1990), Instructional Leadership, School Goals, and Student Achievement. Exploring the Relationship Between Means and Ends. *Eric*, **ED.319783**.

CHELL Jan., (1995), **Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership**. A summary of a master's project. SSTA Research Centre Report.

ÇELİK Vehbi., (1999), **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları.

KARIP Emin ve Kemal KÖKSAL., (1996), Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (2), 245-257.

KARIP Emin., (1998), Dönüşümcü Liderlik. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, (16), 443-465.

LEZOTTE Lawrence W., (1992), Principal Insights From Effective Schools. **Education Digest**, **58** (3), 14-17.

LUNENBURG Fred C. ve Allan C. ORNSTEIN., (1996), **Educational Administration. Concepts and Practices**. Second Edition. California: Wadsworth Publishing Company.

MARSH David D., (1992), Enhancing Instructional Leadership. **Education & Urban Society**, **24** (3), 386-410.

ÖZDEMİR Servet., (2000), **Eğitimde Örgütsel Yenilesme**. 5. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÖZDEMİR Servet ve H. İbrahim YALIN., (2000), **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÖZDEN Yüksel., (1998), **Eğitimde Dönüşüm**. Yeni Değer ve Olusumlar. Ankara: Pegem Yayınları.

PLUNKETT Warren R. ve Raymond F. ATTNER., (1992), **Introduction to Management**. 4th Edition, Boston: PWS-KENT Publishing Company.

SAGOR Richard ve Bruce G. BARNETT., (1994), **The TQE Principal. A Transformed Leader**. Volume 4. California: Corwin Press, Inc.

SULLIVAN Gordon R. ve Michael V. HARPER., (1997), **Umut Bir Yöntem Olamaz**. (Çeviren: Ayşe Bilge DICLELİ). Ankara: Boyner Holding Yayınları.

TAYLOR Pat., (1994), Leadership in Education. **Emergency Librarian**, **21** (3), 9-18.

TDK., (2000), **Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü**. İkinci Baskı. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

TEITELBAUM Harry., (1990), Why Not A Principal Teacher? **Clearing House**, **64** (2), 103-105.

TICE T.N., (1992), Instructional Leadership. **Education Digest**, **57** (5), 38-40.

WHITAKER Beth., (1997), Instructional Leadership and Principal Visibility. **Clearing House**, **70** (3), 155-157.