**OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖĞRENCİ BAŞARISINDAKİ ROLÜ**

Literatür, okul yöneticisinin liderliği yürütmekle yükümlü olduğunu, öğrenci kazanımlarında krıtik rolü olduğunu ortaya koymuştur. Seattle Okul Bölgesi’nin Washington Eğitim Fakültesi işbirliği ile Bölgedeki 67 temel eğitim 20 ortaöğretim okulu üzerinde yaptıkları çalışmada algılanan okul yöneticisinin de yer aldığı öğrenci başarısında etkili olduğu hipotezini test ettiler. Çalışmada okul yöneticisinin; (1) kaynak sağlayıcı (okulun vizyon ve misyonu gereği gerekli bilgi, materyal ve benzeri kaynakları okul içinden, bölgeden gerektirdiğinde de toplumdan sağlayıcı bir aracı) , (2) Öğretimsel kaynak ( öğretimsel programın sürekli gelişimi için beklentiler ortaya kor ve personelin geliştirilmesi ile ilgilenir), (3) iletişimci ( Öğrenimim kalitesi için öğretmen ve öğrencilere beklentilerini iletme , değerlendirme standartlarını duyurma vb.) , (4) görünür olma (visible presence) okul içi ve dışında görünür olmanın gereği olarak sınıflarda, koridorlarda, atölyeler ve laboratuarlarda dolaşma, toplantılara katılma vb.) Araştırmanın sonunda güçlü okul liderlerine sahip okullarda zayıf liderlere sahip olanlara göre öğrencilerin okuma ve matematik başarılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticisini güçlü öğretim lideri olarak algılaması, öğrencilerin okuma ve matematik başarılarının da kritik bir faktördür. Çalışma öğrenci başarısında okul yöneticisinin kritik rolünü göstermekte is eozaman okul yöneticisinin hizmet öncesi hazırlığı,seçimi, sürekli yetiştirilmesi, değerlendirilmesi çok anlamlı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin yönetici davranışı konusunda kaçınılmaz bir veri oluşturduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden onların seçimi, yetiştirilmesi ve değerlendirilmesine katılmaları sağlanmalıdır ( Andrews, and Soder, 1987).

Hemen tüm okul reformu çaba ve çalışmaları öğrenme ve öğretmenin geliştirilmesine odaklasnmıştır. Ancak hedefe nasıl ulaşılacağı konusu açık değildir. Başarılı okul reformu çalışmaları öğretimin ve öğrenmenin gerçekleştirilmesinin okul müdürünün motivasyon ve kapasitesine bağlı olduğunu göstermektedir. Öğrenci öğrenmesini geliştirici bir reformun, amaç ve gerekliliği ve gerçekleştirilmesi yaklaşımı okul ve bölge liderlerince kabul görmedikçe gerçekleştirilmesi ve başarısı mümkün olamamaktadır. Kısaca başarılı okul lideri okul reformıunda kritik bir faktördür. Ne yazık ki çoğu kere öğrenci öğrenmesinde okul liderliğinin çok anlamlı-manidar rolü öneminin altında değerlendirilmiştir. Belki şu ili gerekçe okul liderinin öğrenci başarısındaki kritik rolünü ortaya koyabilir: (1”) Öğrenci öğrenmesinde okulda etkili olan faktörler arasında okul liderinin etkisini ikinci derecede görülmesi. Oysa çoğu araştırma okul liderinin öğrenci başarısındaki rolünü gerçeğinden daha düşük gösterildiğini ortaya koymaktadır. Okuldaki öğrenci başarısında etkili olan faktörlerin topal etkisinin bir çeyreği, yani ¼’ü okul liderliğine bağlıdır.(2) liderliğin öğrenci başarısındaki etkisi, ihtiyaç duyulduğu yer ve zamanda gösterilmesine bağlıdır.Liderlik en azından öğrenci başarısında etkili faktörlerin bir katalisti durumundadır ( Leithwood, Louis, Anderson and Wahlstrom, 2004).

Nasıl bir okul lideri sorusuna nasıl yanıt verilebilir? Öğretim liderli, dönüşümcü lider, geçişli lider, vizyoner lider, moral lider gib liderlik türleri var. Ancak kanaatimizca bu türler her liderin kaçınımaz olan örgütsel etkiliği gerçekleştirmeye dönük iki önemli işlevini maskelemektedir. (1). Örgütüne bir dizi savunulur yön gösterme, (2) insanları etkileyerek bu yöne gitmelerini sağlama. Okul yöneticileri, bölge eğitim yöneticileri ve öğretmenler öğretimsel lider olma bakımından onun gerçekte ne anlama geldiğine bakılmadan ihtar edilirler. Ne yazık ki çoğu kere öğretim liderliği gerçek liderlik işlevlerini kavramadan slogandan öte gidememektedir.

Gerek değişik liderlik tiplerinde gerekse de değişik ülke kültürlerinde geçerli öğrenci öğrenmesinde de geçerli olan başarılı liderlik öz uygulamaları tespit edilmiştir. Bunları şöyle sıralamak mümkündür ( Leithwood, 2004): (1) Yön verme (setting directions), (2) insanları geliştirme ve (3) örgütü yeniden inşa etme.

**Yön verme**. Araştırma bulgularına göre liderin örgütün vizyon, misyon ve temel değerlerini saptaması, eğer bunlar zorlayıcı hedeflerse çalışanları motive etmekte, harekete geçirmektedir. Ayrıca çalışanların örgütü ve hedeflerini anlamasına yardımcı olmaktadır. Böylesi hedefler çalışnaların kendilerini örgütün bir parçası olması anlayışını sağlamaktadır.

**İnsanları geliştirme.** Örgüttün etkiliği yalnızca güçlü ve zorlayıcı yönlendiricilerle gerçekleştirilememekte çalışanların motivasyon ve kapasitesine ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların kapasite ve motivasyonlarının geliştirilmesi ise bizatihi fiilen liderlik rolü üstlenmekle gerçekleştirilebilir. Burada da dağıtımcı liderlik önem arzetmektedir. İnsanların zihinsel uyarılması, onları geliştirici uygulamaların devreye sokulması vb. örgütsel destekler anlamlı olacaktır.

**Örgütün yeniden desenlenmesi.** Okul çalışanlarının motivasyon ve kapasitelerini kullanarak öğrenci başarısını gerçekleştirebilmesi için okul kültürünün değiştirilmesi, okul yapısının değişikliğe uğratılması, işbirlikli çalışmaların özendirilmesi gerekebilir.

**Örgütsel Liderliğin Öğrenci Başarısını Etkilmesi**

Literatür liderliğin öğrenci başarısını etkilemesi konusunda üç sonuca götürmektedir (Leithwood, 2004) : (1) Liderin öğrenci başarısına etkisi, diğer çalışanlar üzerindeki ve okulun diğer boyutlarını etkilemesi sonucu olan dolaylı bir etkidir. (2) Kanıtlar kim ve ne tür liderlerin örgüt içindekilere özen göstermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Öğretmen bireysel olarak pedagojik bilgi yeterliği ile sınıfta sınıf yönetimi, öğrenci büyüklüğü, sınıf atmosferi vb. öğrenci başarısında etkili olmaktadır. Okul düzeyinde ise okul amaç ve misyonu, kültürü, karar sürecine katılma ve ebeveynle ilişkiler öğrenci öğrenmesinin güçlü faktörleridir. (3). Liderin, okulun hangi parça ya da bölümlerini ve önceliklerinin daha ileriye götürmek için hangi aracılarla ne yapması gerektiğini bilmelidir.

Literatürdeki kanıtlara göre öğrenci okul yöneticisinin liderliği paylaşması gereklidir. Bu tür liderliği paylaşan okul yöneticisinin öğrenci başarısında etkili olan liderlik işlevleri şöyle sıralanmaktadır: (1) Akademik baskı,okulda çalışanlar ve öğrenciler yüksek düzeyli akademik başarı ve üst düzey akademik standartlara ilişkin normatif bir baskı yaşar. Aralştırmaya göre de yüksek başarı standartları ve yüksek başarı beklentileri akademik başarıyı yükseltmektedir. (örneğin Lee, Smith, Perry, & Smylie’nin araştırması bulgusu, 1999, in . Billingsley, McLeskey ve Crockett (2014). (2) disiplinci iklim, okul yönetimi düzenli, güvenli ve verimli öğrenmeyi sağlayıcı bir çevre yaratmakla okula pozitif bir etkide bulunabilir. Ayrıca yönetim öğrenci öğrenmesini kesintiye uğratıcıları elimine etmek durumundadır (Hattie, 2009, in Billingsley ve diğ., 2014)). Lider pozitif bir okul iklimi yaratarak arzu edilir öğrenci davranışını özendirmelidir. Lider sınıflarında pozitif bir iklim yaratabilen öğretmenleri dedestkelemli, çalışmalarının kesintiye uğramasına engel olmalıdır. (3) Üst düzey öğretim, okul yöneticisi eğitim programı ve öğretim hedeflerini düzeylerarasında eşgüdümlemelidir. Ayrıca akademik başları standartlarını geliştirmeli, öğretmenlerin öğretimini kesintiye uğratan şeyleri önlemelidir. (4) gelişimin yönetimi, Bazı ülkelerde eyalet hesapverebilirlik ölçümleri oukllararası ve öğrenci performansı görme bakımından gereklidir. Ancak bu dış hesap verebilirlik öğrenci yerleştirilmesinde, öğretim stillerinde karar vermeye pek yardımcı oloamaz. Bu nednele iç hesapverebilirliği sağlama adına iç hesap verebilirlik sistemi ölçümleri öğrenci gelişiminin yönetiminde gereklidir.(5) iş koşulları . Öğretmenin çabası ve performansı öğrencinin iyi öğrenmesinde aracı koşullar nedeniyle iyi olamayabilir. Bu yüzden bu aracı iş koşulları iyileştirilerek öğretmenin öğrencinin iyi öğrenmesine olan etkilerini yok etmemesi sağlanmalıdır ve (6) profesyonel öğrenme imkanları.Araştırmaya göre öğrenci öğrenmesinde öğretmenin öğretmesine lider dahil olursa artış olmaktadır. Bu yüzden lide öğretmenin öğretmesini geliştirmeye katkıda bulunmalıdır. Zira öğretimsel gelişme sürekli öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Lider öğretmenin öğrenmesini sağlayıcı ortamı ve imkanları sağlamalıdır. Ayrıca öğrenmede kendisi de model olmalıdır.

**Okul Yöneticisinin Liderlik Meselesi**

Günümüz yüksek beklenti ikliminde okul yöneticileri öğretim ve öğrenimi geliştirme yükümlülüğü ve zorlaması altındadır. Onların eğitim vizyoneri olmaları, öğretim ve eğitim programı liderliği yapmaları, değerleme uzmanı olmaları, disiplinci, toplum inşacısı, halkla ilişkiler uzmanı, bütçe analizcisi, kolatylaştırma yöneticisi, özel program yöneticisi vs. olma ihtiyaçları vardır.Onlardan ebeveyn, öğretmen ve öğrenci çatışmalarında, sendika okul ilişkilerinde aracı olmaları, öğrenci ihtiyaçlarına duyarlı olmaları beklenmektedir. Pek rtabii ki yöneticilerin hele de derse girmiyorsa öğrenci öğrenmesi üzerinde tek başına etkisi söz edilemez. Yönetici öğretmenlerle işbirliği içinde öğrenci başarısında etkili olabilir. Bu bağlamda O’nun bir lider olarak okuluna işbirliği ve öğretmenlerle ortak karar alma çerçevesinde liderlik etmesi gerekir (NASSP ve NAESP, 2013).

Okul yöneticisinin liderliği ile öğrenci başarısı arasında bir ilişki olduğunu araştırma ( Wllace, Foundation, 2011, in NASSP ve NAESP, 2013) ortaya koymuştur. Louis, Leithwood, Wahlstrom, and Anderson (2010), altı yılı kapsayan araştırma projeleri sonunda sınıftaki öğrenci başarısına dönük öğretimde okul liderinin ikinci sırada etkili olduğunu;ancak lideri olmadan okul geliştirme ve öğrenci başarısında artış olan bir örneğe de rastlamadıklarını belirtmişlerdir. Açıkçası liderlik, okul geliştirmede , öğrenci başarısında hayatidir. Çünkü lider okulda örtük kapasitelerin salınmasını, ortaya çıkmasını sağlayıcı bir kapasiteye sahiptir.

Louis, Leithwood, Wahlstrom, and Anderson (2010), araştırmalarında liderliğin, okulda öğrenci başarısında etkili olan faktörler içinde ikinci sırada olduğunu saptamışlardır. Yine bu araştırmada liderliğin, öğrenci başarısı üzerinde toplam okulun etkisinin çeyreğine sahip olduğunu saptamışlarıdır. Araştırmaya göre liderin öğrenci başarısındaki etkisi onun doğru şeyleri doğru yaptığında artış göstermektedir. Şu da ortaya konmuştur ki öğrenci başarısında okulda pek çok faktör etkili olmaktadır; ancak liderlik bu etkilemede bu faktörler arasında bir katalizör durumundadır( Leithwood, Louis,Anderson, & Wahlstrom, 2004, in NASSP ve NAESP, 2013). Araştırmaya göre liderliğin öğrenci başarısı üzerinde daha fazla etkili olması şöyle bir yol izlemektedir: , liderliğin profesyonel toplumu güçlendirmesi, öğretmenin profesyonel toplumda meşgul olması, öğrenci başarısıyla ilişkili öğretimsel uygulamaları beslemektedir (Wahlstrom, Louis, Leithwood, & Anderson, 2010, in NASSP ve NAESP, 2013). Ayrıca bir meta analizi çalışmasında liderlikle öğrenci davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Lider okulda ayrıntıları fark etmekte bunlara ilişkin enformasyonu problemlerin çözümünde kullanmakla öğrenci başarısında bu etkiyi sağlamaktadır (Waters, Marzano, ve McNulty, 2003,in MNASSP ve NAESP, 2013). Araştırmaya göre liderin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi ne yapılacağını bilmenin ötesinde ne zaman, niçin, neden öyle yapılacağını das bilmeyi gerektirmektedir Waters, Marzano, ve McNulty, 2003,in MNASSP ve NAESP, 2013).

Wallache Foundation’ın (2011) raporunda okul yöneticisinin liderlik işlevleri şöyle sıralanmıştır: (1) Tüm öğrenciler için yüksek standartları öngören akademik başarı vizyonunun geliştirilmesi, (2) güvenli, işbirlikli ve geniş etkileşimi sağlayan bir eğitim ikliminin yaratılması, (3) diğerlerinde liderliği geliştirme. Böylece öğretmen ve diğer çalışanların okul vizyonunun hayata geçirilmesine katılımları söz konusu olabilsin. (4) Öğretmenlerin en iyi öğretimi yapabilmesi, öğrencilerinde en iyi öğrenebilmesi için öğretimin geliştirilmesi, (5) okul gelişimini beslemek üzere insanların verilerin ve süreçlerin yönetimi. Bu beş işlev karşılıklı etkileşim içindedir. Her birinin gerçekleştirilebilmesi diğerlerinin devreye sokulmasıyla mümkün olabilmektedir.

school leaders improve teaching and learning indirectly and most powerfully through their influence on staff motivation, commitment, and working conditions (Leithwood, Day, Sammons,Harris, & Hopkins, 2006, p. 5)

**Lider okul Yöneticisi Yetiştirme**

Okul yöneticisini yeniden düşünmek ve onlara yardımcı olmak üzere NASSP ve NAESP 2011’de ortak bir komite oluşturarak yönetici değerlendirme çerçevesini geliştirdiler. Sonunda öğrenci öğrenmesine yol açan profesyonel uygulama geliştirilebilsin. Bu çerçeve altı liderlik alanı sorumluluğunu kapsamaktadır. Bunlar:

* Profesyonel büyüme ve öğrenme,
* Öğrenci büyümesi ve başarısı,
* Okul planlaması ve gelişimi,
* Okul kültürü,
* Profesyonel nitelikler(qualities) ve öğretim liderliği,
* Paydaş desteği ve sözü (engagement)

TIMSS matematik ve bilim testi verşlerine göre okul yöneticisinin liderlik stili ile öğrenci kazanımları arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada öğretmenlerin işbirlikli (cooperatif) ve birlikte çalışması (collaboration) bu iki değişken arasındaki ilişkide aracı değişkenler olduğu saptandı. Ayrıca okul yöneticisinin liderliği ile öğrenci başrısuı arasında anlamlı pozitif ilişki bulundu özellikle de okul politikasının öğretmen işbirliği ve birlikte çalışmasını desteklediği durumda( Suskavcevic ve Blake, uk. ).

Okul yöneticisinin liderliği ile öğrenci başarısı arasında genelde pozitif ilişki saptanmakta iken (Hallinger & Leithwood, 1994, in Suskavcevic ve Blake, uk. gibi ).bazı çalışmalar bunu göstermedi. Bu çalışmalarda bu iki değişken arasında bir ilişki bulunmaması nın nedeni olarak yöntemsel engeller uygunsuzluk gösterildi (Leitner, 1994,in Suskavcevic ve Blake, uk. ). Tarihsel olarak okul yöneticisi 1930’larda bilimsel yönetici, 1940’larda demokratik lider, 1970’lerde humanistik kolaylaştırıcı olara, 1980’lerde ise öğretim lideri olarak algılanmıştır (Beck & Murphy,1993, in Suskavcevic ve Blake, uk. ). Okul yöneticisinin okulu yönetmedeki rol ve etkinlikleri öğrenci başarısını doğrudan etkilemez; ancak sınıf öğretimi yöneticinin eylem ve faaliyetlerinden etkilenir. Okul yöneticisinin öğrenci beklentilerini açıklıkla geliştirmesi ve onlara iletmesi, öğretmenlerin öğretim performansını denetleme, öğrenci gelişimini değerlendirme, pozitif bir öğretme öğrenme çevresi yaratmakla sınıf öğretimine dolayısıyla öğrenci başarısına etkili olmaktadır Murphy, Hallinger, Weil, and Mitman (1983), Hallinger and Murphy

(1985a), Sweeney (1982), and Smith and Andrews (1989, in Suskavcevic ve Blake, uk. ).

Okul yöneticisinin yönetim davranışı

Kişisel karakteristikler

*Bölge karakteristikleri,*

*Dış karakteristikler*

Öğrenci öğrenmesi

Okul iklimi,

Öğretim örgütlenmesi

.

Şekil. Okul yöneticisinin öğrenci öğrenmesine etkisi Bossert Modeli (Suskavcevic ve Blake, uk. ).

Modele göre okul yöneticisinin yönetim davranışı hem bir bağımsız değişken hem de bir bağımlı değişken konumundadır. Okul yöneticisini,n yönetim davranışı bağımlı bir değişken olarak kişisel karakteristikler, bölge (district) karakteristikleri ve dış karakteristikler bağımsız değişkenlerince etkilenir. Öte yandan okul. yöneticisinin yönetim davranışı öğrenci öğrenmesi ve okul iklimi ve öğretim örgütlenmesi değişkenlerinin bağımsız değişkeni durumundadır. Ayrıca yöneticinin öğrenci öğrenmesine etkisi okul iklimi ve öğretim yapılanması değişkenleri aracılığıyla oluşmaktadır (Suskavcevic ve Blake, uk. ).

.

Bosset Modelini Pitner modifikasyona uğratarak okul yöneticisinin öğrenci davranışına etkisini daha kısa olarak göstermiştir. O’na göre okul yöneticisinin öncül değişkenleri zaten toplam yçnetici davranış stilinde yer almıştır. Bunlar Bosst Modelinden yok edilirse yöneticiiinin öğrenci kazanımlarına etkisi okul iklimi ve öğretim sel yapılanma gibi aracı değişkenlerle indirekt olarak öğrenci kazanımlarını etkiler. Kısaca okul yöneticisinin öğrenci başarısında etkisi belli koşulların var olmasına bağlıdır. Bu koşullar- aracı değişkenler yoksa yönetici davranışının öğrenci başarısında etkili olması düşünülemez.

a1 y1

Belli koşullar mevcut değil

A2 y2

Belli koşullar mevcut

**Şekil .. değişime uğratılmış Pitner’in aracı etki modeli (**Suskavcevic ve Blake, uk. ).

Bu yazarlar aracı- moderatör değişkenler olarak işbirliği ve birlikte çalışmayı almışlar ve okul yöneticisinin öğrenci çıktılarına etkisini araştırmışlardır. Onlar, yönetici davranışı ile öğrenci başarısı ilişkisi bu aracı değişkenler aracılığıyla olmakta olduğunu hipotezini test etmişler (Suskavcevic ve Blake, uk. ).

Okul yöneticisi kaliteli öğretimin dağıtımında anahtar bir role sahiptir. Tüm öğrencilere kaliteli öğretimi destekleyici eğitim stratejileri hayata geçirmek sorumluluğu vardır. Okul yöneticileri bir kolaylaştırıcı olarak hizmet eder, kaliteli öğretim uygulamalarına rehberlik eder ve destek olurlar. İyi okul yöneticisi artış gösteren test sonuçlarının önemli olduğunu ancak öğrenci başarısında kaliteli öğretimin kaçınılmaz olduğnu anlar ( Stetson & Associates, Inc.).

Okul yöneticisi kampus ya da yerleşkenin lideridir. O, öğretim stratejileri bilgisine sahip olmalıdır; tüm öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaçlarını anlamak durumundadır. İyi öğretim stratejilerinin tüm öğrenciler için gerekli olduğunu bilmelidir. Okul yöneticisi etkili stratejileri ortaya koyma sorumluluğu vardır. Bunun için program geliştirme ve danışmanlardan destek alabilişr. Bu stratejileri öğretmenlerle paylaşmalıdır. Başarılı öğretim strateji ve uygulamaları birlikte çalışmayı gerektirir. Birlikte çalışma (collaboration) süreci verileri incelemekle başlamalı, öğretmen, program geliştirmeci ve danışmanlardan girdi alınmalı; bu doğrultuda da okul ya da kampus eylem planı geliştirmelidir. Bu süreçte daha sonra herkesin aynı bilgi temeline dayalı olarak çalışması sağlanmalıdır. Pek tabii ki okul yöneticisi tüm öğretmenlerin öğretinm stratejileri ve en iyi uygulamalara ilişkin aynı öğrenme düzeyine sahip olduğunu varsayamaz. Bu nedenle de öğretmenlerin yetiştirilmesi gerekir. Dettmer’e göre (2005, in Stetson & Associates, Inc.), okul yöneticisinin hangi konuların mesleki gelişme için uygun olduğu konusunda tarama (survey) yapması ve gözlemde bulunması gerekir. Pek tabii ki kararlaştırılan konular anlamlı olmalı, öğretim stratejileri konusunda okulun belirlenen ihtiyaçlarını gideri olmalı. Mesleki gelişmenin amacı iyi öğretim uygulamalarını geliştirici ve güçlendirici olmalıdır. Bu uygulamam ve teknikler etkili öğrenme stratejilerin, sağlayıcı olmalıdır. Pek tabii ki etkili stratejilerin yıllık olarak gözden geçirilmesi ve öğrenci başarıswının yönetimi sürekli gelişme için gereklidir.

Okul ya da kampus yöneticisinin öğrenci başarısının geliştirmede önemli bir rolü de kolaylaştırıcılık içinde etkili öğretim stratejilerini desteklemek ve onlara rehberlik etmektir. Bu konuda okul yöneticisi uygun öğretim stratejilerini kararlaştırmada personelle birlikte çalışmaya istekli olmalıdır. Bu birlikte çalışma öğretmenleri katarak onların motive olmalarını, stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

Öğrenci başarısını geliştirmede okul yöneticisine rehber geliştirilmiştir (Stetson & Associates, Inc., 2011 [www.stetsonassociates.com](http://www.stetsonassociates.com)).

* Okul çalışanlarına öğrenci başarısı ile ilgili okul amaçlarını iletiniz.
* Öğretmenlerinizle eyalet değerleme sistemini ve eğitim programı masterini analiz ediniz.
* Devamsızlıkları , okuldan atılmaları ve davranış çıkarımlarını görüşmek üzere işte zaman ayırınız.
* Hali hazır kullanımda olan eğitim süreçleri ve stratejilerini değerlendir.
* Öğrenci başarısını sınamak üzere zaman ayıur.
* Tüm okul çalışanlarının öğrenci başarısı hedeflerine odaklanmasını sağla.
* Öğretmenlerin formatif değerleme enformasyonunı analiz etmesini sağla, eğitim programı standartlarına göre öğrenci performansını yönet.
* Öğretmen ve diğer okul çalışanlarının verileri analiz etmeleri ve etkili öğretim stratejileri kullanmaları için mesleki gelişme sağla.
* Öğrenmenin gerçekleşmesine ilişkin kararı verebilmek üzere ilave veri toplama yöntemlerini tanımla,
* Öğretmen öğretimini ve öğrenci öğrenmesini yönetmek üzere walk througs kullan.
* Okulunun sıralamasını görmek için devlet göstergelerine bak.
* Değişmenin gerçekleşmesi için sistemli adım adım yaklaşımını uygula.

Araştırma okul yöneticilerinin öğrenci başarısını etkilemede ikinci derecede faktör olduğunu göstermektedir. Ancak onların öğrenci başarısı üzerindeki katkıları değerinin altında taktir edilmektedir. Oysa okul yöneticisi okul lideri olarak öğrenci başarısı üzwerinde çeşitli şekillerde etkili olmaktadır. Toplam okul topluımunu motive edici bir vizyon geliştirme,öğrenci öğrenmesini güçlendirici bir okul kültürü inşa etme, kaynakların etkili kullanılmasını sağlama, okul toplumuyla fiilen ilgileme gibi. Daha da önemlisi okul yöneticisi her sınıfta öğretimin kalitesi üzerinde etkili olur. Öğretmenleri işe alma, yönetme, değerlendirme ve desteklemekle bunu yapar. İyi bir okul yöneticisi en etkili öğretmenleri işe alır, tüm öğretmenlerden yüksek beklentiler içindedir ve öğretimlerini geliştirmede onlara yardımcı olan dönüt ve destek verir. Böylece okul yöneticisi onlarca öğretmen ve binlerce öğrenci üzerinde etkili olur (Gates, 2014).

Ne var ki etkili okul yöneticilerini tutabilmek zorlaşmaktadır. Acak onların kaybı okul etkiliğinin düşüş göstermesine neden olmakta, yeni bir liderin okulu eski başarılı haline getirebilmesi 5- 7 yıllık bir süre almaktadır. Öte yandan bir okul yöneticisinin öğrenci başarısında başarılı olması, güçlü yöneticilerin havuza alınması(recruitment), kuram ve uygulamayı kapsar şekilde yetiştirilmesi, ayrıca mentörlük, koçluk gibi yaklaşımlarla desteklenmesi onun başarılı olması için şarttır (Gates, 2014).

Okul yöneticisinin bir öğretim lideri olarak ortaöğrenim öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı a araştırmada okul yönetcisinin doğrudan öğretmenleri seçmekle ve akademik olarak uyumlu okul amaçları inşa etmekle öğrenci başarısında ölçülebilir etkilerinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin karakteristik ve değişkenlerinin öğrenci öğrenmesinde etkili olmasına karşın okul yöneticinsin rolünde çok az dokunulabilir olduğu tespit edilmiştir (Brewer, 1993). Eberts and Stone (1998, in Brewer, 1993). araştırmaları sonunda okul yöneticilerinin öğrenci başarısı üzerinde öğretim lideri olmakla ve çatışmam çözmekle (resolution) etkili olduklarını tespit ettiler.

Okul yöneticisi öğrenci başarısı üzerinde bir uçta ayrıca mentör olarak rol modeli olarak da etkili olabilmektedir ( (Donaldson, IYYI; Morris et. Al. 1984). Diğer bir uçta ise okul yöneticisi dolaylı olarak okulu düzgün bir biçimde yöneterek öğrenci başarısında etkili olabilir denmekte. Açık ve tutarlı okul kuralları ve politikalarıi düzenli ve disiplinli bir okul ikliminin yaratılmasına ortam hazırlar, öğrenci ve öğretmen moral ve başarısında etkili olur(Bryk et. Al. 1989). Okul yöneticisinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi kompleks bir durum arzetmektedir. Başlangıç literatürüne göre okul yöneticisi öğrenciş başarısı üzerinde öğretmenleri seçmek ve motive etmekle ayrıca da eğitim programını kontrol ederk etkili olmaktadır. Okul yöneticisi öte yandan etkili okul amaçlarının geliştirilmesi ve okul çalışanlarına ulaştırılması ve onlarca benimsenmesinde bir akis rolü üstlenir(Concoran, 1985: Bartell, 1990: Rosenholtz. IYX5:LeSourd and Grady. 1990). BU durum öğretmenleri motive eder ve eğitim programı desenlenmesine, sınıf hazırlığına, yenilikçi öğretim tekniklerine vs. dikkatlerini çeker. Yapılan bir araştırmada saldırgan yönetyim uygulayan dierktif liderlikle danışman lık yönetimi uygulayan kolaylaştırıcı liderlerin öğrenci başarısında etkili oldukları saptanmıştır. Her iki liderlik stili araştırması da ortak olarak öğretmen özerkliğine ve takım çalışmasına ilgi gösteren güçlü yönetsel liderliğe olan ihtiyacı göstermiştir. Ayrıca okul yöneticileri öğrenci başarısı üzerinde doğrudan sınıf öğretimini gözlemekle etkili olabilir. Öğretim stratejilerinin desenlenmesi, ders programının denetimi ve geliştirilmesi, eğitim programının geliştirilmesi ve mezuniyet gereklerinin saptamakla bunu yapabilir(Murphy. 1988; De Bevoise, 1984;Hallinger and Murphy, 1987; Firestone and Wilson, 1985).

The Wallace Foundation (2013) kamu okullarında liderliği geliştirmek üzere bu konudaki girişimleri desteklemiştir. Ayrıca 28 eyalette ve çok sayıs okul bölgesinde projeleri destklemiştir. Sonunda 70’den fazla araştırma raporu ve diğer yayınlar okul liderliğini içermiştir. Bu raporlar okul liderliğini, okul liderinin rollerini, etkili bir yöneticinin öğrenci başarısında nasıl etkili olabildiğini göstermiştir. Bu net work araştırması okul yöneticisinin liderliği ile öğrenci başarısı arasında ampirik bir ilişki olduğnu ortaya koymuştur.

The Wallace Foundation perspektifi etkili bir liderin nasıl olduğunu , neler yaptığını ortaya koymuştur. Buna göre etklili lider; (1) tüm öğrenciler için akademik başarı vizyonunu şekillendirir. (2) Eğitime dost bir iklim yaratır. (3) diğerlerinde de liderliği yetiştirir. (4) Öğretimi geliştirir. (5) okul gelişimini beslemek üzere insanları verileri ve süreçleri yönetir.

Araştırmaya göre okulda ki değişkenler bireysel olarak öğrenci başarısında etkili olamamakta; ancak birlikte biraya getirildiklerinde öğrenci başarısında artış olmaktadır. İşte okul değişkenlerini kombime etme görevi bir ölçüde okul yöneticisinin görevi olmalıdır. (The Wallache Foundation) . Okul yöneticisinin, geleneksel bina yönetimi anlayışıyla etkili liderin göstermesi gereken işlevleri gerçekleştirebilmesi mümkün değildir. Çağdaş okul yöneticisi ancak bir okul lideri olmakla öğrencinin öğrenmesini sağlayan öğrenmeye odaklı bir takıma liderlik etmek durumundadır. Okul yöneticisi büyük ölçüde bir öğretim lideri olarak bu beş işlevi etkileşimli olarak hayata geçirebilmelidir (The Wallache Fondation, 2013). .

**Öğretimi geliştirme işlevi.** Araştırmaya göre etkili okul yöneticisi öğretimi kalitesine odaklanarak başarıyı yükseltmeye gayret eder.Yüksek beklentileri tanımlar ve geliştirir, öğretmen izolasyonuna ve ayrımlaşmasına izin vermez. Öğretmenlerle ve sınıflarla bağlantı içindedir ( Washington araştırmacılarının bulgusu). Etkili yönetici aynı zamanda sürekli profesyonel gelişmeyi cesaretlendirir. Öğretimi ve öğrenimi geliştirmede araştırma ya dayalı stratejileri vurgulama, öğretim yaklaşımları ile ilgili tartışmaları başlatma vs. Kısaca okul yöneticisi okul teknik özüne ( öğretim ve öğrenimim kalitesini geliştirmek üzere ne gerklidir?) aşına olmalıdır ( The Wallache Fondation, 2013).

Oldukça etkili okul yöneticilerinin okullarındaki her öğrencinin başarısını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca yüksek düzeyde etkili okul yöneticisiyle ortalama okul yöneticisinin öğrenci performansına etkisi arasındaki farkın 2/7 ekstra ay kadar olduğu bulunmuştur. ( Branch, Gregory, Eric Hanushek, ve Steven Rivkin, 2012, in *Jackson, ve Remer,2014).*). Etkili liderden yoksun düşük başarılı bir okulun başarılı bir okula dönüştürülmesinin mümkün olmadığı görülmüştür ( Leıthwood, Seashore Louıs , Stephen ve *Wahlstrom, 2004, in Jackson, ve Remer,2014).Öğretmen geliştirme reromları, lisans, değerlendirme ve telafi etme okul liderliği inşa edilmesine ve geliştirilmesine özen gösterilmeden öğrenci başarısı artışına yetmemektedir* ***(****Jackson, ve Remer,2014).* Bu nedenle okul yöneticilerinin rolu evrimleşmiştir. Olitika okul yöneticisinin günün güçlüklerini karşılayabilecek şekilde hazırlanmalarını gerektirmektedir.

Okullar ve sınıflar hızlı değişim geçirmekte. Öğrencilerden beklenen performans giderek artış göstermektedir. Öğrenci performansının beklenen düzeyde olması konusunda öğretmenler ve okul yöneticileri hesap vermek durumundadır. Bu durum yöneticileri zorlamakta giderek okul yöneticiliği zor bir meslek haline gelmektedir. Artık geçmişi okulu yönetsel (managerial) işlevlerle ( yasal ve finansman uyumu, okul sağlığı ve güvenliği, çalışanlara öğretim dışı görevler vermek gibi) yönetebilmek yeterli olmamakta okul yöneticileri birer öğretim lideri olarak ( öğretmenlere destek sağlamak, öğrenci öğrenmesini besleyici bir çevre oluşturmak gibi) işlevde bulunmak durumunda kalmaktadırlar. **Bir araştırmada yöneticiler, işlerinin en önemli üç işlevinin; öğretimi geliştirmek üzere verilen kullanılması, okul çapında güçlü öğretim kapasitesi geliştirme ve öğretmenleri değerlendirme olduğu saptanmıştır.** METLIFE. (2013, in *Jackson, ve Remer,2014* ). Denilebilir ki okul yöneticiliği artık zor bir meslektir; daha fazla yoğun iş saatleri, daha fazla değişik beceri gerektirmektedir. . Bu mesleğin gereklerinin karşılanmaması durumunda okul yöneticileri işlerinden ayrılmakta iş doyumsuzluğu yaşamaktadırlar. Bu olumsuzlukları gidermek üzere okul yöneticileri çağdaş işlerinin gerektirdiği şekilde yetiştirilmeli, hazırlanmalıdır.

Yukarıda Wallache Vakfının okul yöneticileri için kaçınılmaz olan beş uygulama sıralanmıştır. Ayrıca (ISLLC) Eyaletlararası Okul Yöneticiliği Lisans Konsorsiyumu Standartları, okul yöneticilerinin gerektirdiği kaliteleri ve becerileri sıralamıştır. Bunlar okul yöneticilerinin hazırlanması ve değerlendirilmesine rehberlik eden ilkelerdir. Bu standartlar 2008’de National Policy Board for Education Administration tarafndan bir tarama sonucu politika ve uygulamacılar, araştırmacılr ve üniversite öğretim üyelerinin görüşleri sonrasında gözden geçirilmiş ve altı standart saptanmıştır.(1). Geniş bir kabul gören öğrenme vizyonunun geliştirilmesi, (2)Öğrenmeye ve okul personelinin mesleki büyümesine yol açan okul kültürü ve öğretim programının geliştirilmesi,(3)etkili, etken, güvenli bir öğrenme çevresi için etkili örgüt yönetimi, uygulaması ve kaynaklarını sağlama,(4) Farklı toplum ilgi ve ihtiyaçlarına yanıt verebilme,toplum kaynaklarını personel ve toplumla birlikte çalışarak kullanma,(5)adil, etik olarak be bütünlük içinde eylemde bulunma, (6) sosyal, yasal ve politik bağlamı, anlama, etkileme ve tepkide bulunma.

**Okul Yöneticilerinin Bugünün Okulları İçin Hazırlanması**

Araştırmaya göre pek çok üniversite programı okul yöneticiliğine hazırlama adına ya zayıf eğitim programı konumunda ya da klinik uygulamadan uzak durumunda (Levine, 2005, 2012). Bu sonuçlardan yola çıkarak ABD’de bir çok üniversite okul yöneticiliğini yeniden düşünmek üzere kanıta dayalı standartlar geliştirmeye çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre kanıta dayalı standartlar ve rehberler yüksek kalitede lider geliştirme programları için lüzümludur. Bu liderler öğrenci başarısını yükseltmektedir.

**Üst Düzey Yönetici hazırlama Programı Boyutları şöyle belirtilmiştir (Shelton, 2012)**: (1) Standartları sürdüren değerleme ve eğitim hedefleri, 82) Hedeflenmiş aday havuzu (recruitment) ve seçimi, (3) Yeni okul yöneticilerini desteklemek üzere etkili bir aday havuzu, dersler, alan deneyimi ve iş başı desteği için devlet, bölge ve üniversitelerarası güçlü bir ortaklık, (4) Probleme dayalı çözüm, alan projeleri, bütçe denemeleri, personel kiralama uygulamaları ve veri kullanımı için pratiğe dönük öğretim, (5) Pratik imkan sağlayıcı internlik ve okula dayalı programlar, (6) Uzman okul yöneticilerinden resmi mentörlük ve öneriler. Aslında ABD’de hemen her eyalet ISLLC standartlarını kendisine göre uyarlamıştır. Ayrıca bazı okul bölgeleri ve üniversitelerde uzunluk, eğitim programı klinik deneyimler bakımından farklılık gösteren alternatif hazırlama programları da mevcuttur. Bunlardan ***New Leaders for New Schools*** and New Leaders’signature **New York City Leadership Academy’s Aspiring Principals Program artan öğrenci başarısı saptanmıştır. Bu programların etkili geleneksel yetiştirme programlarının ortak boyutlarını ( seçici aday havuzu, pratik yönelimli eğitim programı, klinik uygulamaya vurgu gibi) kapsadığı görülmüştür. Bazı eyaletlerde de okul yöneticisi hazırlamada mentörlük ve induction’un hayata geçirildiği görülmektedir.** Neredeyse eyaletlerin yarısında okul müdürlei için mentörlüğün uygulamaya konulduğu saptanmıştır. Mentörlerin öğrenci öğrenmesine ve zor kararların alınmasına yoğunlaşmasına vurgu getirilmiştir. New York City Leadership Academy ‘de yeni okul müdürleri üç yıla dek deneyimili tam zamanlı kademi personelinden mentörlük aldıkları bilinmektedir. Öte yandan ***Alabama’s*** *New Principals Mentoring* (ANPM)programı yeni yöneticilere iki yıllık mentör atamaktadır. Bu program kanıta dayalı öğretim programı örneğidir. Okul bölgesi de öğreninme toplumu olauşturabilmelerinde okul yöneticilerine yardımcı olmak üzere mentörlük programı sunmakta, kaynak ve materyal sağlamakrta , rehberler sunmaktadır.

**Okulda liderlik kapasitesinin geliştirilmesi.** Okul yöneticisinin işlevlerinden biri de okulda liderlik kapasitesinin geliştirilmesidir. Bunu gerçekleştirmek üzere şu politikalar hayata geçirilebilir: (1) Öğretmen liderlerin kullanımının çoğaltılması. Okul yöneticisinin öğretimi geliştime sorumluluğu onun belki de temel görevlerinden biridir. Bu sorumluluğu etkili bir şekilde yerine getirmek üzere okul yöneticisi öğretimin mükemmelliği için en iyi öğretmenlerle ortak sorumğu inşa etmelidir. Bu sorumluluğu üstlenme arzusu gösteren öğretmenler sınıfta maslektaşlarını gözlemleyerek, onlara dönüt vererek, eğitim materyallerini paylaşarak, onların profesyonel gelişmesine katkıda bulunarak liderlik gösterebilirler. Oldukça etkili öğretmenlerin bu yolda kullanılması okulda öğretimin gelişmesine öğrenci öğrenmesini geliştirmede ortak sorumluluk kültürünün yükselmesine katkıda bulunabilir. Bu durum okul yöneticisine diğer sorumluluklarını yerine getirmek için değerli bir zaman sağlayabilir. Hatta öğretmen liderlerle ilgili 2011’de model standartlar geliştirilmiştir.

**Öğretmen-lider Model Standartları Şöyle sıralanmıştır(** *Teacher Leader …xploratory Consortium (nd). Teacher Leader Model Standards.)***:**

* Birlikte çalışma kültürünü besleme,
* Öğretimi geliştirmek için araştırmayı kullanma,
* Öğretmen gelişimini planlama ve yükseltme,
* Öğretmen gelişimini kolaylaştırma ve destekleme,
* Öğretimi geliştirmek üzere verilerin kullanılmasını yükseltme ve kolaylaştırma,
* Aileleler ve toplumlara ulaşmayı geliştirme,
* Öğrencileri ve öğretim mesleğini savunma.

Bu standartlar ISLLC ve the *Interstate Teacher Assessment and Support Consortium* (InTASC)

teaching standards ile turtarlılık göstermektedir. Bu standartlar, Kansas Eyaletinde öğretmen liderlik programına temel oluşturmuştur. Ayrıca **Georgia**, **Illinois**, **Kentucky**, and **Louisiana** eyaletlerinde de bu programlar uygulanmaktadır.

İllinois Eyaletinde tük yüksek öğrenim kurumlarından yeni okul yöneticiliği program gereklerini karşılayıp Temmuz 2014’e kadar karşılamalarını zorunlu tutmuştur. Tüm programların yeniden onaylanması için baş vuru yapılması bir zorunluluk olmuştur. Bu yeni satndartlar mezuniyet için kişi seçme görüşmesi sürecini, okula dayalı klinik tecrübe ve final bir yeterliğe dayalı değerlemeyi gerektirmektedir. Illinois yanında **Iowa**, Kentucky,Louisiana, Mississippi, ve New York eyaletlerinde de akredide için yeniden başvuru zorunlu tutulmuştur.

Okul yöneticiliği lisansı artık belli akademik dereceleri almayı gerektirmekten çok performans ve yeterliğe dayalı lisans sistemine dönüşmektedir. Zira ancak bu yeterlikler okul yöneticisainin ve lider adaylarının işlerini etkili yapabilmeleri için gerekli becerileri kazandırabilmektedir.

**Okul yöneticilerinin değerlendirilmesi.***VAL\_ED adlı okul yöneticisinin öğretmen performansı ve ve öğrenci öğrenmesine* etkisini saptamak üzere öz yeterliklerini ve okul liderliği becerilerini ölçmek üzere kanıta dayalı bir yaklaşım geliştirilmiştir.Bu yaklaşıma dayalı ölçek çok değerlendiricinin bölge personeli ve öğretmenler gibi değerlemesini gerektirmektedir. Öz ya da kor yeterlikler öğrenci öğrenmesinde etkili okul karakteristiklerini ve ve personel arasında üst düzey öğretim becerilerini kapsamaktadır.Bireyseli takım ve okul amaçları olarak ifadelendirilmiş standartlaı, eğitim programı içeriği, öğretim uygulamaları, öğrenme kültürü ve mesleki davranışlar, dış topluluklarla bağlantı ve hesap verebilirlik pereformansıdır.

Öz bilenleri yaratan davranışlar anahtar süreçleri oluşturmaktadır. Bunlar şöyle sıralanmaktadır:

* Yüksek öğrenci performansını gerçekleştirme planının yapılması,
* Yüksek öğrenci performansını üretmede gerekli olan etkinlikleri uygulamaya koyma,
* Akademik ve sosyal öğrenmeyi yükseltmede gerekli olan finansal, politik, teknolojik ve insan kaynaklarını yaratarak diğerlerine destek verme,
* Okul ötesindeki farklı öğrenci ihtiyaçlarını savunma,
* Okul içi ve dışında iletişim kanallarını geliştirme, kullanma ve sürdürme,
* Veri toplama ve kullanma yoluyla okulun yönetimi

2012 Yılında Amarikan Araştırma Enstitüsünün raştırmasına göre VALED okul yöneticisinin kalitesini toplumsal ve ticari olarak ölçen en güvenilir; g**özlemcilerarası en tutarlı puanları** sağlayan araç olarak bulundu.

OR VERY

CHALLENGING: 83 PERCENT CITED ADDRESSING THE INDIVIDUAL NEEDS OF DIVERSE LEARNERS; 78 PERCENT,

HER EFFECTIVENESS.

.

**Yararlanılan Kaynaklar**

Andrews, R., and Soder, R. (1987).Principal Leadership and student achievement*. Educational Leadership,9- 11.*

Leithwood,K, Louis,K. S., Anderson, S., and and Wahlstrom, K. (2004). *Review of research How leadership influences student learning*.University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement, University of Toronto Ontario Institute for Studies in Education Commissioned by The Wallace Foundation.

Billingsley, B., McLeskey, J., & Crockett, J. B. (2014). Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities (Document No. IC-8). Retrieved from University of Florida, Collaboration for Effective Educator, Development, Accountability, and Reform Center website: <http://ceedar.education.ufl.edu/tools/innovation-configurations/>

NASSP ve NAESP (2013). Leadership Matters.What the Research Say About the Importance of Principal Leasership.

Milijana Suskavcevic,M. Ve Blake, S. ( ) Prıncıpals’ Leadershıp And Student Achıevement:An Examınatıon Of The Tımss 1999.

Stetson & Associates, Inc. (2011). **The principal’s responsibilities in supporting quality ınstruction .** [**Inclusive Schools Network**](http://inclusiveschools.org/)

[Susan M. Gates](http://www.rand.org/about/people/g/gates_susan_m.html), S. M. (2014). **A Principal Role in Education. Rand Corperation, Site-wide navigation**

Brewer, D.J. (1993). Principals and Student Outcomes:

Evidence From U.S. High Schools. Economics of Education Review, 12(4), 281-292.

The Wallache Foundation (2013) The School Prıncıpal As Leader: Guıdıng Schools To Better Teachıng And Learnıng. Perspective.

Branch, Gregory, Erıc Hanushek, And Steven Rıvkın. (2012). *…stimating the …ffect of Leaders on Public Sector*.

Leıthwood, Keıth, Karen Seashore Louıs, Stephen Anderson, And Kyla Wahlstrom. (2004). *How Leadership Infl uences Student Learning: Review of*

*the Research.* New York, NY: The Wallace Foundation. Available at: http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/

Documents/How-Leadership-Infl uences-Student-Learning

***Jackson,S.ve Remer,C. ( 2014).*** Buıldıng Leadershıp In Schools. **The Hun Institution Re: vision. 14 Jan. No4, part 5.**

*The MetLife (2012). Survey of the American Teacher: Challenges for School Leadership.* New York, NY: Author. Available at: <https://www.metlife>. com/assets/cao/foundation/MetLife-Teacher-Survey-2012.pdf

18 LEVINE. (2005); NEW LEADERS. (2012). *Improving Principal Preparation: A Review of Current Practices and Recommendations for State Action.* New York,

NY: Author. Available at: http://issuu.com/newleaders/docs/ 2012.principalpreparation?e=3666103/1267914#search.

Shelton,(2012). Preparing a Pipeline of Effective Principals. A Lagislative Approach( National Conference ofo Stete Legislature).

Councıl Of Chıef State School Offıcers. (2008). *…ducational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008: As Adopted by the National Policy Board for …ducational Administration.* Washington, DC: Author. pp 3. Available at: <http://www.ccsso.org/Documents/2008/Educational_Leadership_Policy_> Standards\_2008.pdf ; Canole, Mary and Michelle Young. (2013). *Standards for …ducational Leaders: An Analysis.* Washington, DC: Council of Chief State School Offi cers. pp 20ff. Available at: http://www.ccsso.org/Documents/Analysis%20of%20Leadership%20 Standards- Final-070913-RGB.pdf

Teacher Leader Exploratory Consortıum. (nd). Teacher Leader Model Standards. Author. pp 3. Available at: http://teacherleaderstandards.org/

downloads/TLS\_Brochure.pdf