



## INVESTIGATION OF CLASSROOM TEACHERS' LEADERSHIP PERCEPTIONS

**Fahri YALÇIN\*** **Osman DURAN\*\*** **Fatih YEŞİLYURT\*\*\*** **Eşref BALCI\*\*\*\***

\*Milli Eğitim Bakanlığı, Merkez Hisarbank 100. Yıl İlkokulu, Okul Müdürü, Afyonkarahisar, fahri.hayat@gmail.com Orcid: 0000-0003-1454-8272

\*\*Milli Eğitim Bakanlığı, Merkez Hisarbank 100. Yıl İlkokulu, Müdür Yardımcısı, Afyonkarahisar, osmanduran64@gmail.com Orcid: 0000-0002-4879-5960

\*\*\*Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Kışlacık İlkokulu, Okul Müdürü, Afyonkarahisar, fatihysl@hotmail.com Orcid:0000-0002-7726-5969

\*\*\*\*Milli Eğitim Bakanlığı, Şuhut Efe İlkokulu, Okul Müdürü, Afyonkarahisar, esrefbalci03@gmail.com Orcid: 0000-0001-6340-4721

Received Date: 10.01.2023 Revised Date: 03.03.2023 Accepted Date:10.03.2023

Copyright © 2023 Fahri YALÇIN, Osman DURAN, Fatih YEŞİLYURT, Eşref BALCI. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

### ABSTRACT

This study aims to reveal the level of perceptions and expectations of administrators and teachers regarding the leadership roles of teachers working in primary schools. In this study, the evaluation of primary school teachers' levels of teacher efficacy and teacher leadership, determining the relationship between their views on teacher efficacy and their expectations and perceptions about teacher leadership roles, determining whether their views on teacher efficacy predict their expectations and perceptions on teacher leadership roles, their views on teacher efficacy and teacher leadership roles. It is aimed to examine the expectations and perceptions of leadership roles in terms of various variables (gender, age, professional seniority, type of school worked). The aim of this study is to examine classroom teachers' perceptions of classroom leadership skills according to "gender, marital status, leadership education level, managerial experience, professional seniority" variables. Teacher leadership is an important factor that can possibly improve the quality of teaching, so empirical studies of teacher leadership should focus on the impact of teacher leaders' formal and informal roles on classroom and school development. It can be said that this study is a study that examines the formal and informal roles of teachers that affect classroom development. Examining classroom teachers' views on classroom leadership skills is that there is a relationship between their perception of competence in a skill or activity and success in that skill or activity. This quantitative study is a scanning model.

**Keywords:** Classroom Teacher, Leadership, Teacher Leadership

## SINIF ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK ALGILARININ İNCELENMESİ

### ÖZET

Bu çalışma, ilköğretim okullarında görevli olan öğretmenlerinin liderlik rollerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin algı ve beklentilerinin hangi düzeyde olduğu ortaya çıkarabilmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin, öğretmen yeterlik ve öğretmen liderlik düzeylerinin değerlendirilmesi, öğretmenin yeterliğine ilişkin görüşleri ile öğretmenin liderlik rollerine ilişkin beklenti ve algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, öğretmenin yeterliğine ilişkin görüşlerinin öğretmen liderlik rollerine ilişkin beklenti ve algılarını yordama durumunun belirlenmesi, öğretmen yeterliğine ilişkin görüşlerinin ve öğretmen liderlik rollerine ilişkin beklenti ve algılarının çeşitli değişkenler (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, çalışılan okul türü) açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin sınıf içi liderlik becerilerine ilişkin algılarını "cinsiyet, medeni durum, liderlik ile ilgili eğitimi düzeyi, yöneticilik deneyimi,



mesleki kıdem" değişkenlerine göre incelemektir. Öğretmen liderliği, muhtemelen öğretimin kalitesini artıracak önemli bir faktördür, bu nedenle öğretmen liderliğine ilişkin ampirik çalışmalar, öğretmen liderlerin formal ve informal rollerinin sınıf ve okul gelişimi üzerindeki etkisine odaklanmalıdır. Bu çalışmanın, öğretmenlerin sınıf gelişimini etkileyen formal ve informal rollerini inceleyen bir çalışma olduğu söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinin sınıf içi liderlik becerilerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi, bir beceri veya etkinlikteki yeterlilik algıları ile o beceri veya etkinlikteki başarı arasında bir ilişki olduğudur. Nicel olan bu çalışma, tarama modelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Sınıf Öğretmeni, Liderlik, Öğretmen Liderliği

## 1. GİRİŞ

Alanyazın incelenmiş ve Türkçe öğretmenlerinin sınıf içi liderlik becerilerine ilişkin herhangi bir araştırma olmadığı tespit edilmiştir. Bu eksiklikten dolayı Türkçe öğretmenlerinin sınıf içi liderlik becerilerine ilişkin algılarını çeşitli değişkenlere göre incelemeyi amaçlayan bu araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Sınıf öğretmenlerinin liderliği, inisiyatif alma, sınıf içi eğitim etkinliklerine katılma ve paylaşma, öğrencilerin öğrenmelerine rehberlik etme ve öğrencilerin gelişim düzeyine göre kendilerini sürekli geliştirme becerisidir. Öğretmen liderler; pedagojik vizyonu öğrencilerle paylaşabilen ve pedagojik gereksinimleri plana yansıtarak ve benimseyerek gerçekleştirebilen kişilerdir. Liderler olarak öğretmenler, resmi eğitim ilişkilerini desteklemek için resmi olmayan ilişkileri kullanarak, öğrencilere güvenerek ve onları rahatlatarak sınıfta kolaylaştırıcı ve akıl hocası olarak hareket edebilmelidir.

Lider Sınıf öğretmeni, günümüz öğretmenlerinin en önemli rollerinden biridir. Eğitim ve öğretimin kalitesinin yükseltilmesinde, okulların ve eğitim sistemlerinin geliştirilmesinde lider öğretmenler en önemli değişken olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, öğretmenlerin öğretmen liderliği beceri düzeylerini anlamak, politika izlemek, önleyici tedbirler almak, araştırma yapmak ve eğitim yürütmek için önemlidir. Bu nedenle, öğretmen liderliği becerileri tartışması garanti edilir. Bu nedenle, öğretmenlerin liderlik becerilerini ele alacak çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, bu araştırmanın öğretmenler, okul yöneticileri, ulusal eğitim müdürlükleri, MEB, eğitim fakülteleri, öğretim elemanları ve araştırmacılar açısından büyük bir önem taşıdığı kabul edilmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin lider olabilmeleri için her türlü riski almaya eğilimli olmaları gerekmektedir. Aslında uygulamada çoğu öğretmen liderlik becerilerini kariyer hazırlık sınıflarında öğrenmemektedir. Sonuç olarak, öğretmenler istemedikleri liderlik rollerinin kendilerine verilmesinden korkmaktadırlar. Öğretmenlerin karar verme süreçlerindeki ve okul liderliği çabalarındaki başarıları bazen sınırlıdır.

Bu çalışmanın, ilköğretim öğretmenlerinin liderlik kavramını gerçekleştirmelerine ve uygulamalarına yardımcı olacak okul liderliği davranışına ilişkin öğretmenlerin bilişlerini ortaya koymayı amaçladığı düşünülmektedir. Geleneksel liderlik kavramları açısından bakıldığında, öğretmen liderliği konusu, öğretmenlerin sınıfta sergiledikleri davranışlarla sınırlıdır. Öte yandan, okullarda yeniden yapılanma sürecinin sıklıkla tartışıldığı bir ortamda, öğretmenlerin yeniden yapılanma sürecindeki rolleri ve etkin katılımları sağlanmalıdır. Bu nedenle bu çalışma, öğretmenlerin rolünün ilgili değişiklikler çerçevesinde yeniden düzenlenmesine ve yeniden yapılandırılmasına katkı sağlamayı amaçladığı için önemli sayılabilir. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin ne ölçüde lider öğretmenlik davranışı sergilediklerinin ve dolayısıyla okul yönetimi açısından yapılarına sağlam bir temele oturtmalarına katkılarının belirlenmesi ilgi çekici olabilir.

Bu çalışma, "sınıf öğretmenlerinin liderlik davranışları" ilkelerine ilişkin okulların liderliğine ve yönetimine yönelik önerilerin belirlenmesine yardımcı olabilir.



Bunun sınıf öğretmeni liderliğinin uygulanmasında ne tür sonuçlara yol açabileceği ve bu konuda yeni araştırmaların yapılmasına yol açabileceği kayda değer görünmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Öğretmen Liderliği

Dünya hızla değişmekte ve bu değişimle birlikte yeni bakış açıları, yeni kavramlar, yeni yöntemler, yeni kültürel birikimler ve etkileşimler de sürece dahil edilmektedir. Okul, tüm bunların öğrenciye doğal olarak aktarıldığı ve öğrencinin süreç içinde sahip olduğu bir yerdir (Gürgün, 2015: 4). Çağın gerektirdiği tüm bu hızlı değişimler, topluma yön veren kurumların başında gelen okulları da etkilemektedir (Kölükçü, 2011: 2). Öte yandan eğitim kurumları da çağı takip etmelidir (Gürgün, 2015: 4). Beycioğlu ve Aslan'ın (2010: 765) belirttiği gibi:

*“Okulların artık sadece eğitim yönüyle değil aynı zamanda topluma ve öğrencinin duygusal yanlarına da açık, toplumsal çeşitliliği kabul eden, teknolojiye duyarlılığı yüksek, toplum gözündeki değerini geliştirerek koruyan, işgöreniyle işbirliği içinde olan, demokrasiyi öğreten, öğretirken demokratik olan, günümüz dünyasının rekabetçi ortamına hazır, hayatın somut yanından kopmadan dış çevrenin zararlı etkilerine direnebilen ve tüm bunları gerçekleştirirken kendi yapısını da sorgulayan, değişime açık örgüt olarak da işlevselleşmesi beklenmektedir. Bunların olabilmesi için ise, okulların yönetiminde yeniliklere açık ve etkili liderlik davranışlarının sergilenmesi ön gerekliliklerin başında gelmelidir”.*

Çünkü liderlik, toplumların yaşaması için gerekli olan yetişmiş iş gücünü sağlayan eğitim kurumları için önemli bir kavramdır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de hedeflerin gerçekleştirilmesinde liderlerin rolü kuşkusuz oldukça fazladır (Serin ve Buluç, 2012: 38). Bu görüşle eş zamanlı olarak Kölükçü (2011: 3) şu ifadeleri kullanmaktadır:

*“Eğitim örgütlerinin topluma, velilere, öğrencilere ve eğitim çalışanlarına karşı sorumlulukları vardır. Çok yönlü ve etkileşimli eğitimsel sorumlulukları yerine getirirken eğitim örgütlerinde okul müdürünün dışındaki kişilerden de işlevsel sorumluluklar beklenir. Öğretmenler, bu sorumluluklarını, girişken ve üretken çabalarını ortaya koyarak yerine getirirler. Bu eylem, öğretmen liderliği kavramını gündeme getirmektedir”.*

Alanyazınına yeni giren öğretmen liderliği, örgütsel değişim süreçlerinde özgün fikirler ortaya koyan, çevresini etkileyen ve onlardan da etkilenen bir yönetim yaklaşımıdır (Özçetin, 2013: 21); Yönetim kuramlarında gözlenen değişim süreçleri ile eğitim alanında gözlenen yeniden yapılanma uygulamalarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bir olgu haline gelmiştir (Beycioğlu, 2012: 35).

Öğretmen liderliğinin birçok tanımı vardır. Bu tanımlar konunun bakış açısına göre değişir. Çünkü öğretmen liderliği, öğretmenin etkilediği tüm konuları ifade eder. Bunlar arasında öğretmen-öğrenci, öğretmen-öğretmen, öğretmen-veli, öğretmen-müdür iletişimi; okul gelişimi, sınıf yönetimi, toplum ve çevre gibi birçok yönü ele almak mümkündür (Ağırman, 2016: 32-33).

Öğretmen liderliği: öğretmen-öğrenci etkileşimi şeklinde öğrencinin öğrenmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmak; meslektaşlarla işbirliğini yönlendirmek, öğretmen adaylarından oluşan toplulukların oluşumunu teşvik etmek, onları eğitimin gelişimini kontrol etmeye teşvik etmek; okul gelişimi ile ilgili olarak, okulda değişim sürecini başlatmak, gelişim planı yapmak ve kararlara katılmaktır. (Kölükçü, 2011).



Yapılan tanımlara bakacak olursak öğretmen liderliği:

“Öğretmenin sınıfta ve okulda formal ve informal eğitimsel süreçlerde istekli görevler üstlenme, çevresini etkileme, meslektaşlarının gelişimine destek olma ve güven oluşturma yeterliliğidir” (Can, 2007: 34). “Öğretmen liderliği; birbiri ile iletişimde bulunmak, öğretmen eğitimini sürekli olarak devam eden ve kariyer boyunca süren uzun bir süreç olarak görmek ve bu görüşü uygulamaya koymak için öğretimin detaylarında meslektaşları ile mesleki diyaloglar sürdürmeye ve geliştirmeye istekli olmaktır” (Bakioğlu, 1998: 1119). Öğretmen liderliği, sınıf içi öğretim etkinliklerini öğrencilerin gelişim düzeylerine göre ayarlayabilme, öğrencilerin katılarak ve isterlerse paylaşarak öğrenmelerini sağlama ve onları sürekli gelişmeye yönlendirme becerisidir (Aslan, 2011: 23). Beklenen becerilere göre lider öğretmen, tüm zamanını öğretme sorumluluklarını yerine getirmek için harcayan ve bu amaçlar doğrultusunda çeşitli roller üstlenen kişidir (Can, 2009: 389).

Öğretmen liderliği, okul ve sınıf düzeyinde eğitimdeki değişiklikleri uygulayabilme, değişikliklere göre kendini geliştirebilme, meslektaşlarıyla bilgilerini paylaşarak arkadaşlarının gelişimine yardım ve destek sağlama, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenmelerini sağlama ve gelişimi teşvik etme becerisidir (Canlı, 2011: 36). Öğretmen liderliği, hem sınıf içinde hem de sınıf dışında liderlik rolleri gösterme, öğrenciler ve meslektaşlar için bir rol model olma, onları etkileme, işbirlikçi davranışlar oluşturma ve okul kaynaklı değişiklikler ışığında okul gelişimini destekleme becerisidir (Beycioğlu, 2009: 49).

Öğretmen liderler, daha geniş bir bakış açısına ve vizyona sahip takım oyuncularıdır (Kenjarski, 2015). “Lider öğretmen, tüm zamanını öğretim sorumluluklarını yerine getirmek için harcayan değişimi sağlamada rolleri olan kişidir” (Güven, 2015: 39). Bu tanıma benzer şekilde lider öğretmenin, öğrencilerinin bireysel farklılıklarını dikkate alarak öğrenme süreçlerini düzenleme vizyon ve sorumluluğuna sahip öğretmen olduğu söylenebilir (Aslan, 2011: 23). Öğretmen liderliği kavramına yönelik bu açıklamalar veya yaklaşımlar farklı olsa da işbirliği, etkileşim, liderlik, paylaşım, yakın ilişkiler ve yaratıcı eğitim yöntemleri gibi ortak noktalar bulunmaktadır (Beycioğlu, 2009: 32).

Öğretmen liderliği, liderliğin bir alt kavramı olmakla birlikte geleneksel liderlik tanımlarından farklı olarak öğretmenlerin birlikte çalışması durumudur (Özçetin, 2013). Çünkü okul öğretmenleri, grup tanımlarında liderlik kavramına karşılık vermektedir. Bu şüphesiz meslektaşlar arasındaki ilişkilerin önemine dikkat çekmektedir.

Liderlikteki grup kavramını okuldan sınıfa taşırsak, sınıfta olumlu bir öğretim ortamı oluşturmak için öğretmenin öğrencilerle işbirliği ve uyum içinde çalışması yönetim açısından çok önemlidir. Öğretmen, farklı beklentilere sahip öğrencileri ortak bir amaca doğru yönlendirmeli; bu, öğrenci davranışını, öğrenmeyi ve öğretmeyi etkilemelidir. Etki, liderliğin özünde mevcut olan bir durumdur. Bu sayede öğretmen etkili yöneticilik davranışı sergileyebilmektedir (Gül, 2010: 47).

Lider öğretmenleri diğer meslektaşlarından ayıran birçok özellik vardır. Birincisi iyi bir öğretmen olmaktır. Diğer nitelikler ise kişilerarası iletişim becerileri, ekip çalışması, sunum becerileri, değişime açıklık, rahatlık, sabır, planlama, düzenlilik, sakinlik ve mevcut kaynakları kullanabilme olarak sıralanabilir (Aslan, 2011: 23).

Wyne (2002) lider öğretmen özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Eğitim uzmanıdırlar ve bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşırlar.
2. Sürekli mesleki öğrenme için çabalarlar.
3. Öğrencilerin çalışmalarını sürekli izlerler.



4. Kendi faaliyetleri ile ilgili sürekli eylem araştırması projelerinde yer alırlar.
5. Meslektaşlarıyla, velilerle ve topluluk üyeleriyle işbirliği yapar ve onlara araştırma, eylem ve değerlendirmede model olur.
6. Sosyal olarak bilinçlidirler ve siyasi meselelerle ilgilenirler.
7. Yeni öğretmenlere rehberlik ederler.
8. Üniversite öğretmen yetiştirme programlarına katılırlar.
9. Risk alarak okulun karar verme sürecine katılırlar.

Güven (2015: 40) öğretmen liderlerin özelliklerine ilişkin görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

*“Öğretmen liderler, etkili iletişim becerilerine sahip, herkesin eksiklikleri olabileceğinin farkında olan ve sürekli öğrenmeye hazır kişilerdir; okul ile ilgili projeler geliştirir ve bunları gerçekleştirebilmek için tüm paydaşlarla birlikte çalışırlar. Vizyonu olan bu tür öğretmenler takım çalışmalarında bulunmaktan zevk alır, sınıf içi performanslarını da en üst seviyede tutarlar. Bu tür vizyoner öğretmenler, öğrencilerinin başarılarında sürekliliği sağladıkları gibi başarılı olabilmenin sevincini de hissettirirler. Etkin liderler, her türlü sıkıntılı zamanlarda bile sükûnetle davranmayı başarabilirler. Etkin liderler, beraber çalıştığı kişilerin eksiklerine karşı da daima hazırlıklıdırlar”.*

Yine Can (2009: 391) öğretmenlerin sınıf ve okuldaki liderlik davranışlarını şu şekilde ifade etmiştir:

- Öğretmenlik mesleğini sevmek,
- Mesleğin gerektirdiği etkinlikleri yapmak,
- Öğrencilerle iletişim kurmak,
- Öğrencileri derse motive etmek,
- Sınıf yönetiminde öğrencileri etkilemek,
- Dürüst ve güvenilir olmak,
- Eğitim plan ve programlarının gereklerini yerine getirmek,
- Sınıf liderliği ile sınıfı iyi yönetmek,
- Eğitim alanlarının uygulanmasını sağlamak,
- Kendini geliştirme, araştırmalarda bulunmak,
- Örnek olmak
- Milli eğitimin amaçlarına uygun hareket etmek,
- Okul projelerinde görev almak,
- Okulun sosyo-kültürel faaliyetlerine destek olmak.

Öğretmen Liderliği İnceleme Komisyonu tarafından Şubat 2010’da yayınlanan lider öğretmenlik standart taslağında yer alan öğretmen liderliği alanları şunlardır: (Ağırman, 2016: 36).

1. Yetişkinleri öğrenen toplumunu destekleyen öğrenciler olarak görmek.
2. Uygulama ve öğrenci başarısını artırmak için araştırmalara ulaşmak ve bunları uygulamak.
3. Sürekli iyileştirme için profesyonel gelişimi desteklemek.
4. Eğitim ve öğrenci öğretimindeki değişiklikleri teşvik etmek.
5. Okul ve toplum gelişiminde istatistik ve değerlendirme yöntemlerini kullanmak.
6. Aileler ve toplumla işbirliğini ve yardımı geliştirmek.
7. Öğrenci eğitim ve meslek savunuculuğunu yapmak.





Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere öğretmen liderliği, birçok farklı boyutu aynı anda kapsayan ve bu kapsamı oluşturan alt dallara uyan geniş bir kavramdır. Bu niteliklerin bir sonucu olarak Tomlinson ve Germundson, öğretmen liderliğini caz müziği yapmaya benzetmiştir. Caz müziği, geleneksel müzik gibi, sadece çalınan notalara odaklanan bir şefe ve orkestra üyelerine sahip değildir. Herkes aynı anda farklı notalar çalar ve ahenkli ve ortak bir melodi elde etmek için orkestrayı işbirliği içinde yönetir (Özçetin, 2013: 22). Öğretmenlerin bir caz orkestrasının üyeleri gibi hem bağımsız hem de işbirliği içinde ortak bir hedefe odaklanması, okulun etkililiğini artırmakta ve okul gelişim süreçlerini desteklemektedir (Beycioğlu, 2009: 36).

Bu katkılar dikkate alındığında, öğretmenin hem öğrenme sürecinin içinde hem de dışında pek çok sorumluluğu ve rolünden söz edilebilir. Literatürü incelediğimizde, lider öğretmen rolleri genellikle formal ve informal olmak üzere iki rolde toplanmaktadır. Zümre başkanı, uzman öğretmen, aday öğretmen yetiştiricisi ve formatörlük gibi roller öğretmenlerin formal yönetimini oluşturmaktadır. İnfomal öğretmen yönetiminde durum biraz farklıdır. Öğretmenler bu rolleri isteyerek veya seçerek almamaktadır. Girişimin başlatıcısı, programın yaratıcısı ya da sorunun çözücüsü olabilirler (Ağırman, 2016: 36).

Bazı araştırmacılara göre, öğretmen liderliğinin belirleyici özelliği informal olmasıdır. Öğretmen liderler bu niteliklere atama veya görevlendirme yoluyla sahip olmazlar. Bu bakımdan hem öğrenciler hem de meslektaşları üzerinde sosyal bir etkiye sahip oldukları için okulun yönetiminde, okulda olumlu bir atmosfer yaratılmasında, okulun gelişmesinde ve ilerlemesinde çok aktif rol oynarlar. Danielson'dan aktaran Özçetin, (2013). Güven'e (2015: 38) göre, öğretmenler formal rolleri olması gereken informal yönetim boyutlarını iş sırasında ihmal etmektedirler.

Aslında tüm öğretmenlerin liderlik gücüne sahip olduğu düşünülürse, öğretmen liderliği; sadece formal liderlik rollerini içeren bir yapı değil, resmi rolleri içerebilen bir olgudur (Ward ve Parr'dan aktaran Özçetin, 2013). Kısacası, bu rol çeşitliliği, öğretmen liderlerin bir okul kültürü oluşturmaya, öğrencilerin öğrenmesini geliştirmesine ve değişen eğitim uygulamalarını meslektaşlarıyla birlikte izlemesine yardımcı olur (Kölükçü, 2011).

Genel olarak, liderlik ve öğretmen liderliği fayda sağlayan bir olgudur. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta da liderlik kavramının daha çok müdürlerle tartışılması ve müdürlerin yetkinliklerinin okul gelişiminde önemli bir faktör olarak görülmesidir (Beycioğlu ve Aslan, 2010: 301). Bu açıdan bakıldığında, sorumluluk resmi liderlere bırakılırsa, müdürün görevleri giderek artacak ve sonuç olarak, yeterli inceleme süresi olmadan kararlar verilecek ve eksik veya yanlış çözümlere ulaşılabilecektir. Ayrıca, otoritenin tepede toplandığı böyle bir sistem, genç öğretmenleri liderlik pozisyonlarına yetiştirmek için doğru görünmemektedir (Bakioğlu, 1998: 1119). Öte yandan her geçen gün karmaşıklaşan okul yapısı ve sosyal çevrede müdürlerin tüm idari sorumlulukları tek başlarına üstlenmeleri zor görünmektedir. Bu benzer nedenlerle okul müdürleri, öğretmen liderliği olgusu ile okul liderliği kavramının merkezinden uzaklaşmış ve öğretmenlerin geleneksel rollerinde bir değişim başlamıştır (Bakır, 2013: 42). Böylece okul sistemi için gerekli yönetim, sistemi oluşturan paydaşlar arasında paylaşılır.

Eğitim süreçlerinde liderlik algısı, lider-izleyenler ekseninden, etkileyen işbirliği içinde çalışanlar eksenine doğru değişmiştir (Ağırman, 2016: 36).

Kısaca okul ortamlarının, öğrenciden veliye, öğretmenden idareciye, personelden müfettişlere kadar tüm üyelerin birlikte çalıştığı bir mesleki işbirliği alanı olduğu söylenebilir. Liderlik bu üyelerin sergileyebileceği, yönetimi de içinde barındıran ve “yarının dünyasında ne tür eğitim liderliğine ihtiyaç duyulacağı” tartışmalarıyla ilerleyen



bir kavramdır. Bu aşamada okul müdürlerine de önemli görevler düşmektedir. Okulun yapısı ve müdürün liderlik ve yöneticilik anlayışı, öğretmenlerin liderlik becerilerini sergilemelerine engel olmamalıdır. Çünkü öğretmenlere göre okul ortamı, liderin tutumu, meslektaşların desteği ve gelişim fırsatları liderlik davranışını destekleyen faktörlerden daha önemlidir (Ağırman, 2016: 37).

## 2.2. Lider Öğretmenliğin Özellikleri

Lider öğretmenler; hedeflerini önceden belirler, ait olduğu grupta sadakat ve özgüven geliştirir, başkaları için fırsatlar yaratır ve dış engelleri yok eder. Bu alanlarda kendini geliştiren ve değiştiren öğretmenler okullarda liderlik rolü üstlenirler. Öğretmenlerin program, öğretmen ve öğrencilerle kurduğu doğal bağlar, okulu bir uyum ve motivasyon unsuru haline getirmektedir (Can, 2010).

Öğretmen liderler birçok niteliğe sahip olmalıdır. Bu niteliklerden bazıları şunlardır (Yıldız, 2018: 32):

- Lider öğretmen her zaman yeniliğe açıktır; yeni eğitim-öğretim modellerini ve teknolojik gelişmeleri sınıfına dâhil eder.
- Lider öğretmenler, öğrencileriyle her zaman yeni öğrenmeye açıktır; yeni bilgiler öğrenir ve öğrencileriyle paylaşır.
- Lider öğretmenin bir vizyonu vardır; amacı, başarıyı artırmaya çalışmaktır. Bu amaçla hedefleri, programları ve değerlendirmeleri koordineli bir şekilde uygular.
- Lider öğretmen vizyonu gerçekleştirmek için hareket eder; organizasyonel hedef ve beklentileri vurgulayan bir ekiple çalışır.
- Lider öğretmen, yüksek kaliteli öğretimi destekleyen bir ortam yaratır; okul atmosferini olumlu yönde etkileyen, meslektaşlarını motive eden ve öven, onları teşvik edici davranışlarla geliştiren, çevresiyle sağlıklı ilişkiler kuran ve eşitlik ilkesini gözetten bir kişilik ortaya koyar.
- Lider öğretmen okulda olup bitenlerin farkındadır; veli-okul işbirliğini her zaman destekler. Her zaman toplum ve okulun birlikte çalışmasını ve sorunlara çözüm bulmasını sağlar.
- Lider öğretmen bilgi temelinde hareket eder; akademik nitelikler ve yaşam deneyimi ile her zaman öğrencinin çıkarlarını ve okulun hedeflerini göz önünde bulundurur.
- Lider öğretmen sorumluluk bilincindedir; okuldaki sorumluluklarını yerine getirir, önceden program ve planlar yapar.
- Lider öğretmenlerde çok iyi iletişim becerileri vardır; lider öğretmenler, ne söyleyeceğini, nerede ve nasıl iyi konuşacağını bilen kişilerdir.
- Lider öğretmen, eleştiriye her zaman açıktır.
- Lider öğretmen, gerektiğinde yetkilerini başkalarına devreder.

Lider öğretmenler bu nitelikleri ile hem sınıf içinde hem de sınıf dışında öğrencilerine olumlu örnek olmakta, aynı zamanda eğitimin kalıcı olmasını sağlamakta ve olumlu öğrenmeyi desteklemektedir (Yıldız, 2018: 32).

## 2.3. Öğretmen Liderliğinin Engelleri

Öğretmen liderler daha önce maruz kalmadıkları sorumlulukları üstlendiklerinde, bu sorumluluklarla ilgili yeterli deneyime sahip olmadıkları için meslektaşlarından birçok olumsuz tepki ve engelleme ile karşılaşır (Sparks, 2002: 5). Okullardaki hiyerarşik ve



bürokratik yapılar öğretmen liderliğini engelleyebilmektedir. Bunlar, öğretmenlerin okulda özgün lider olmakta zorlandıkları ve sıklıkla karşılaşabilecekleri durumlardır (Miller ve Lieberman, 2004). Lider öğretmenler, diğer öğretmenlerin kendilerini yalnız bırakacağından korkarlar (Lieberman vd., 2004). Liderlik çalışmalarında bulunmak için zamanın yetersiz olması birçok öğretmen sorun oluşturmaktadır. Çünkü onlar faaliyetlerini okul günü dışında yapmak ve yürütmek zorundadırlar.

Can'a (2010) göre öğretmen liderliğinin engellerinden bazıları şunlardır:

- Zamanın değerini bilmek ve buna göre plan yapmak çok önemlidir. İstedığınızı hayata geçirmeyi planlamalı ve planı adım adım hayata geçirmek için zamanı etkin kullanmalısınız.
- Şüphcilik, öğretmenler arasındaki iletişim eksikliğinden ve yabancılaşmadan kaynaklanmaktadır. Görev ve kişilik çatışmaları genellikle bu tür durumlarda ortaya çıkmaktadır.
- Direnç, uzun yıllar yaşamış ve aynı deneyimleri tekrarlamış öğretmenler, yeni bakış açılarını ve yaklaşımları hoş karşılamazlar. Eğitim ve yenilenme yoluyla bu direnç aşılabilir. Kısaca direnç, yeniliği kabul etmeme ve yeni yaklaşımlara uyum sağlamama sürecidir.
- Mesleğin ilk yılları öğretmenler için oldukça zordur. Ancak lider olmanın bazı zorlukları vardır. Önemli olan bu engelleri önceden fark etmek ve önlem almaktır.
- Çoklu roller, öğretmenler gün boyunca farklı roller üstlenirler. Farklı roller üstlenmek bir öğretmen için zor bir durumdur. Yardımcı öğretmenlerle ve okulla paylaşım, velilerle görüşme ve öğrencilere ders verme gibi farklı rollere sahip öğretmenler rol değiştirmekte zorlanabilmektedirler.
- Destek, lider öğretmenleri destekleyen ve savunan okul yönetimi, öğretmenlerin yenilikleri benimsemesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca birlikte çalıştığı çalışma arkadaşlarının da destek vermesi beklenmektedir.

Lider öğretmenler, engellere karşı yeterli direnç gösterdiklerinde başarılı olacaktırlar. Lider öğretmen rolünün okul, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve aileler için etkili bir faktör olduğu düşünüldüğünde, bu rolün becerilerini sınıf içi ve sınıf dışı beceriler olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür (Gülbahar, 2018).

#### 2.4. Sınıf İçi Lider Öğretmen

Çelik'e (2012) göre, bir okul yöneticisinden beklenen davranış, etkili bir okula ulaşma odaklıdır. Ancak etkili bir okul yaratmanın en temel unsuru etkili sınıflardır. Lider öğretmenler, sınıfları verimli ve yetkin hale getirmektedirler.

Bir öğretmenin lider öğretmen olabilmesi için vizyon sahibi olması, problem çözme becerisine sahip olması, doğru kararlar vermesi ve öğrencilerle etkili iletişim kurması gerekmektedir. Zorluklara göğüs geren, soğukkanlı, samimi, olumsuz duygularını kontrol edebilen, dürüst ve başarılı bir insan akla gelir. Sınıf yönetiminde başarılı olan öğretmenler, diğer sınıf arkadaşlarına önerilerde bulunabilecek niteliktedirler. Öğretmen liderler, okullara ve sınıflara önemli katkılar sağlarlar. Bunun bilincinde olan okul yöneticileri, bu öğretmenler okulda tanınma ihtiyacı ile karşılaştıklarında gerekli yardım ve desteği vermekten çekinmemektedirler (Yıldız, 2018: 35). Öğretmen liderliği, eğitim-öğretim faaliyetlerini sınıfın ihtiyaçlarına göre uyarlayabilen, istekli ve kapsayıcı öğrenmeyi etkinleştirebilen ve kendi liderlik becerilerini çağla birlikte geliştirebilen kişilerdir. Sınıftaki formal ve informal rol ihtiyacını en iyi şekilde yerine getirebilmelidirler.





Lider öğretmen, okulda ve sınıfta başarılı olmak için alabileceği riskleri bilir ve gerektiğinde bu riskleri göz önüne alır. Lider öğretmenler, alanda bilgi verme konusunda uzmandır ve sınıf yönetiminde her zaman liderdir. Lider öğretmenler karmaşık problemleri çözerken pratik ve uygun davranırlar.

Öğretmen liderliği, sınıftaki müfredatı öğrencilerin ihtiyaçlarına göre öğrencilerin gelişim düzeylerine göre değiştirebilme, öğrencileri işbirliği ve paylaşım yoluyla çalışmaya, öğrenmeye ve gelişmeye teşvik edebilme becerisidir. Öğretmen liderler, öğretmenliğin vizyon ve hedeflerini öğrencilerle paylaşabilen, eğitimin gereklerini planlara yansıtabilen ve öğrencilere benimsetebilen kişilerdir (Gürses, 2015: 23). En iyi öğretmenler öğrenci başarısını her şeyin üzerinde tutar. Öğrencinin dersteki performansı ve başarısı onu mutlu etmektedir (Yıldız, 2018: 35).

Öğretmen liderler, sınıftaki her bireyin aktif katılımını, demokratik sınıf yönetimini ve sınıf içinde ve dışında okulla ilgili kararlara katılımı önemser. Çünkü okulda demokrasinin uygulanabilmesi için kullanılabilir araç liderliktir (Bursalıoğlu, 2012).

### 1.5. Öğretmenlerin Liderlik Rollerini

Danielson'a göre; öğretmenlerin formal ve informal olmak üzere iki farklı liderlik rolüne sahip olduğunu savunmaktadır. Öğretmenler formal liderlik rollerini zümre başkanı, uzman öğretmen, formatör, stajyer öğretmenlere rehberlik vb. görevlerle gerçekleştirmektedirler. İnfomal öğretmen liderliği ise farklı bir durumdur. Öğretmenler seçilerek bu rolleri üstlenmezler.

Bunlar bir girişimin destekçileri veya programın yaratıcılarıdır. Bu tür liderlik pozisyonlarındaki etkinlikleri, meslektaşlarının güven ve saygısından gelir. Okula yeni projeler ve fikirler sunarlar. Yenilikçi davranış sergileyen öğretmenler, meslektaşları için de ilham kaynağıdırlar (Eşer, 2014: 30).

Öğretmen liderlerin en geniş araştırmalarından birinde (Lieberman vd., 1988), liderlik, diğer öğretmenlere yardım etmek için planlanmış projelere odaklanmaktadır. Yazarlar, lider öğretmenlerin meslektaşlarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmak için birçok iş başında liderlik becerisini öğrenmeyi gerekli bulduklarını savunmaktadır. Bu beceriler şu işlevleri içermektedir (Can, 2007: 288):

- Güven oluşturma ve uyumu geliştirme,
- Organizasyonel durumları teşhis etme,
- Süreç yönetimi,
- İş yönetimi,
- Güven ve beceri geliştirme,

Öğretmen liderliği rolleriyle ilgili olarak, yazarlar, öğretmenlerin okul topluluklarının yeniden yapılandırılmasını sağlamak için belirli adımlar atması gerektiğini öne sürmektedir. Bu faaliyetler şunları içermektedir: yardımın tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi, işbirliğini bir çalışma biçimi olarak modellemek, öğretmenlerin özgüvenini artırmak, farklı yardım yöntemleri kullanmak, öğrenmeye devam etmek için önlemler almak, okuldaki öğretmenlerin meslektaşları tarafından desteklenmesidir (Eşer, 2014: 33).

### 2.6. Öğretmen Liderliğinin Sonuçları

Lider öğretmenler okul eğitimini geliştirir, okul ve öğrenci başarısını artırır (York-Bar ve Duke, 2004), diğer öğretmenleri profesyonel olarak güçlendirir, örgütsel gelişimi teşvik eder, okullarda güven ve olumlu bir okul kültürü oluşturur (İbiş, 2019: 34). Lider



öğretmenlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, lider öğretmenliğin öğretmenlerin özgüvenini ve iş doyumunu artırdığını, motivasyon ve performans düzeylerini artırdığını ve örgütlerine daha bağlı olduğunu göstermektedir (Harris, 2005: 201).

Öğretmen liderler işbirliği yapan, yetişkin eğitiminin gerçek doğasını anlayan, risk alan, etkileşimli ve paylaşımcı kişilerdir. Bu açıklamalar göz önüne alındığında, öğretmen liderliğinin okul, öğrenciler ve öğretmenler için iş yaşam kalitesi, mükemmellik, yenilikçilik ve yüksek performans gibi olumlu sonuçlar üretmesi beklenmektedir.

Alanyazında öğretmen liderliğinin okul gelişimine sağladığı faydalar şu şekildedir (Harris ve Muijs, 2002):

- Öğretmen liderlerce öğrenmenin sürekli teşvik edilmesi
- Diğer öğretmenler arasında da iyi uygulamaların yaygınlaştırılması
- Öğretmenlere mevcut güvenin daha da artması
- Öğretmenlerde daha yüksek beklentilerin oluşması
- Öğretmenleri yüksek motivasyon sahibi olması
- Sınıflarda yenilik yapma becerisinin geliştirilmesi

Yukarıda belirtildiği gibi, öğretmen liderliğinin kurumsal gelişime önemli bir katkısı vardır. Lider öğretmenlerin iyi uygulamaları okuldaki olumlu iletişimi arttırmaktadır. Öğretmenlerin yarattığı olumlu atmosfer, tüm eğitim kurumunu bir domino taşı gibi etkilemekte ve okulun örgütsel gelişimini desteklemektedir (İbiş, 2019: 35). Öğretmen liderliğinin okul müdürü ve öğretmen ile ilgili sonuçları şu şekilde verilmektedir (İbiş, 2019: 35):

Okul müdürü açısından sonuçları:

- Çok başarılı, verimli ve verimli bir okula sahip olacaktır.
- Çalışanlarına güveni artacaktır. Çünkü verilen emri yerine getirmektedirler.
- Bu şekilde okul müdürü yönetim becerilerini geliştirebilir.
- Eksikliklerini gidermeye çalışmadıkları için kendilerini geliştirmeye çok zaman ayırırlar.

Öğretmen açısından sonuçları:

- Okul için kendilerini yararlı hissederler.
- Becerilerini geliştirir ve arttırırlar.
- İşlerine olan ilgileri artar.
- İşlerinde daha özgür ve daha sorumluluk sahibi olurlar.
- Daha zor görevleri üstlenmeye hazır olurlar.

Yukarıda da belirtildiği gibi lider öğretmenlerin varlığı okulun ruh sağlığı açısından da önemli görülmektedir. Her gün birlikte çalışan öğretmenler arasındaki iletişimin kalitesi, örgütün sağlığının iyi bir göstergesidir. Bir örgütte sağlıklı olmak, örgüt üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, kendini iyi hissetmek ve sağlıklı olmak demektir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Çağdaş eğitim sisteminin amacı, kişinin zihinsel, duygusal, fiziksel ve sosyal gelişiminin tam olarak sağlanması ve kendini gerçekleştirme yolunun açılmasıdır. Bunu başarmak için önemli bir ön koşul, ruh sağlığını koruyan ve geliştiren öğrenme ve yaşama ortamının varlığıdır (Bakırcıoğlu, 2010). Aksine kendini gerçekleştirme engelleyen bazı uygulamalar okulda



öğrencilerin ruh sağlığını zayıflatan etkenler olarak değerlendirilmekte ve şu şekilde sıralanmaktadır (İbiş, 2019: 36).

- Günlük ders planlarını öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarına yer ve zaman kalmayacak şekilde hazırlamak,
- Okullarda aktif ve gürültülü sınıflar yerine sessiz ve pasif sınıfların üstün tutulması,
- Okulda bağımsız davranış yerine bağımlı öğrenci davranışının tercih edilmesi,
- Okullarda alışılmış ve geleneksel başarılı öğrenci beklentisinin, yaratıcı ve özgün öğrencilerin durumunun başarısızlık olarak görülmesine neden olması,
- Öğrencileri işbirliği yapmak yerine rekabet etmeye teşvik edilmesi,
- Akademik gizil güçlerin geliştirilmesine öncelik verilmesi, akademik olmayan güçlü yönlerin geliştirilmesi ile ilgili deneyimlerin göz ardı edilmesi,
- Öğretimde kazandırılmaya çalışılan bilgilerin hayatta ne anlama geldiği üzerinde fazla durulmaması,
- Okul programlarını ve sınıf etkinliklerini çocukların psikolojik yapısına göre değil, yetişkinlerin mantığına göre düzenlemek,
- Öğretmenler, öğrencilerin olumsuz bir benlik imajı oluşturmalarına neden olan bir tutuma sahip olabilmektedir,
- Duyuşsal öğrenmeye okullarda yeterince ilgi gösterilmemesi.

Güçlü örgütlerde lider öğretmenler, öğrencilerini zihinsel, duygusal ve fiziksel olarak bir bütün olarak görmekte, birçok yönden gelişimlerini desteklemekte, koşulsuz saygı, empati, dürüstlük ve güven ilkelerine dayalı ilişkiler kurarak okul ruh sağlığında önemli bir rol oynarlar (İbiş, 2019: 36).

### 2.7. Öğretmen Liderliğinin Boyutları

Öğretmen liderliği, kurumsal gelişim, mesleki gelişim ve meslektaşlarla işbirliği olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010: 153).

Kurumsal gelişim boyutu, öğretmen liderliği ile geleneksel liderlik arasındaki farkı en net ortaya koyan boyuttur. Lider öğretmen davranışlarının bu boyuttaki davranışı, yönetsel etkinliklerde sorumluluk almasıdır. Formal ve informal roller yoluyla, okul kültürünün ve okul yaşamının kalitesini arttırmakta, müfredat geliştirmeyi teşvik etmekte ve okullarda belirli reformların uygulanmasına yardımcı olmaktadır (English, 2006). Harris ve Mujis'e (2006) göre, öğretmen liderliği tüm öğretmenleri güçlendirmektedir. Ayrıca lider öğretmenlerin iyi uygulamalarını yayarak okul gelişimini desteklemektedir.

Lider öğretmenlerin mesleki gelişim boyutunda gösterdikleri davranış, kendi mesleki gelişimleri, öğrenme, gelişme, geliştirme ve araştırma süreçlerinde öğrencilerine ve meslektaşlarına örnek davranışlar göstermeleri öğrencilerin ilgi, beceri ve beklentilerine göre eğitim faaliyetleri geliştirmeleridir. (Beycioğlu ve Arslan, 2010b).

Meslektaşlarla iş birliği boyutunda lider öğretmenlerin sergilediği davranışlar; sınıf ve okul düzeyinde meslektaşlarının eğitimsel gelişiminde rehberlik etmek, yeni ders metaryalleri ve ortak öğretim planları hazırlamak, yaptığı projelerle meslektaşlarına ilham vermek, katıldığı eğitimlerden sonra yaptığı sunumlarla öğrenci, veli ve diğer okul personelini geliştirmek, etkili insan kaynağı oluşumuna katkıda bulunma doğrultusunda meslektaşlarıyla işbirliği yapmak ve onlara rol model olmaktır (İbiş, 2019: 37).



Lider öğretmenlerin meslektaşları ile etkili bir şekilde iletişim kurabilmeleri için görevlerini yerine getirirken belirli liderlik becerilerini öğrenmeleri gerekir. Bu beceriler aşağıdaki etkinlikleri içermektedir (Dimock ve McGree, 1995):

- Güven inşa etmek ve uyumu geliştirmek,
- Kurumsal durumları doğru teşhis etmek,
- Süreçleri yönetmek,
- İş yönetimi,

Yukarıda belirtilen becerilerin yanı sıra, lider öğretmenler, öğretmenlerin meslektaşlarıyla çalışma ve birbirlerinden öğrenme fırsatına sahip oldukları profesyonel bir ortam yaratmaya çalışırlar (Harris ve Muijs, 2006). Bununla birlikte, öğretmen liderliğinin en yaygın ve en güçlü etkisi, özellikle yeni öğretmenler için gönüllü rehberlik davranışlarıdır. Bu rehberliğin amacı, Y Kuşağı öğretmenlerinin yetersizlik ve tükenmişlik yaşamasını önlemektir. Burada lider öğretmenler “*mentorluk rollerini kullanarak meslektaşlarının potansiyelini geliştirmek, örgüt kültürünü aktarmak, akademik ya da kariyer yönünden kişilere destek olmak ve bunun sonucunda etkili bir insan kaynağı oluşturmak*” gibi önemli görevler üstlenirler. Sorumluluklarının büyüklüğünü kabul eden eğitimciler; Meslektaşlarından, öğrencilerinden, velilerden ve tüm toplumdan görmek istediği saygı ve güveni elde ederek en önemli motivasyon kaynağına sahip olur (İbiş, 2019: 37-38).

### 2.8. Eğitim Yönetimi – Okul yönetimi ve Öğretmen Liderliği

Kamu yönetimi anlayışında başlayan değişimle birlikte “hesap verme, öğrenici merkezli liderlik, bilgi toplumu, küreselleşme, çok kültürlülük, alanın algılanışı vb. temel eğilim ve yaklaşımlar” eğitim yönetiminin bağlamını değiştirmiştir. 1980’lerden itibaren araştırmacılar sadece okul müdürlerinin liderlik özelliklerine değil, aynı zamanda öğretmenlerin liderlik rollerine de odaklanmaya başlamışlardır. Böylece öğretmen liderliği kavramı yönetim ve eğitim bilimleri literatüründe araştırılmaya başlanmıştır. Temel olarak, organizasyonun ve eğitimin gelişimini, okulun gelişim yolunu, öğretmenlerin mesleki gelişimini etkileyen ve okul politikasını etkileyen açık veya gizli bir faaliyet olarak okul iyileştirme ve yenileme için önemli bir araç olarak açıklanmaktadır (İbiş, 2019: 39).

Geleneksel yaklaşıma göre, eğitim lideri organizasyonun tepesinde bir kişiye ihtiyaç duymaktadır. Ancak metaforik bir bakış açısıyla süper kahraman olarak sunulan tek kişilik liderlik paradigması, yerini organizasyon geneline yayılan dağıtıcı bir liderlik paradigmasına bırakmıştır (Özdemir, 2012). Öğretmen liderliği, okullarda müdür-yönetici-öğretmen ilişkilerini değiştirmektedir.

Katzenmeyer ve Moller (2009), okul yöneticilerinin ve lider öğretmen rollerini beş farklı boyuta göre incelemiş ve açıklamıştır:

- Paylaşıcı Liderlik: Okul yöneticileri ve öğretmenler güçlerini, yetkilerini ve karar alma mekanizmalarını diğer öğretmenlerle demokratik olarak paylaşırlar.
- Destekleyici Liderlik: Okul yöneticileri ve lider öğretmenler, öğrenci gelişimine odaklanan tüm personel üyelerini desteklemektedirler.
- Kolektif Öğrenme: Okul yönetimi ve lider öğretmenler, her türlü öğrenci sorununa çözüm bulmak için gelişmiş entelektüel öğrenme fırsatları yaratırlar.
- Destekleyici Koşullar: Okul yöneticisi ve lider öğretmenler, okul koşullarını mesleki eğitimi destekleyecek şekilde düzenlerler.



- Paylaşılan Kişisel Uygulamalar: Okul yöneticileri ve öğretmenler, bireysel ve kurumsal kapasitenin oluşturulmasına öncülük eder ve meslektaşlarının enerjisini ortaya çıkarmak için rehberlik ederler.

Öğretmen liderliğinin başarılı olabilmesi için açık ve şeffaf iletişim yoluyla öğretmen motivasyonunu artıran yöneticiler, güvenli ve mesleki gelişimi sağlayan bir örgüt kültürü yaratmak gerekmektedir (Harris ve Muijs, 2006). Bu kültür, “*öğretimi vurgulamalı, yüksek beklentiler içermeli, ortaklaşa planlamayı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirilmeli, başarının tanınması ve ödüllendirilmesine önem vermeli, öğrencilerin etkili öğrenmesine yol açan bir düzen ve disiplini işaret etmelidir*” (Can, 2004: 113).

### 2.9. Öğretmen Liderliği İle İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Baloğlu (2000), “İlkokul (Sınıf) Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimindeki Liderlik Yeterlilikleri Hakkında İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri” konulu çalışmasında, ilköğretim müfettişlerinin sınıf öğretmenlerinin sınıf liderliğini genel olarak “orta” düzeyde değerlendirdiklerini belirtmiştir. İlköğretim Müfettişlerine göre, Türkiye’deki ilköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenleri, öğrenme sürecinde demokratik davranma, öğrencileri demokratik bir yaşama hazırlama, eğitim sektörü faaliyetlerini yürütme ve eğitimde farklı roller oynayarak liderliği öğretme konusunda tam olarak yeterli değillerdir. İlkokul öğretmenlerinin sınıf liderliğini değerlendiren müfettişler, mesleki yeterlilikleri ve eğitim durumları ne olursa olsun aynı yargıya sahiptir.

Can (2007) tarafından yapılan bir çalışmada müdürler, öğretmen liderliği gösterilerinin etkisini araştırmış ve müdürlere göre öğretmenlerin kişilik özellikleri, iyi ebeveynlik, girişimcilik bilinci, okul ortamı, yeterli zaman ve yönetici desteğinin önemli faktörler olduğunu bulmuşlardır. Araştırmalar, öğretmenlerin, öğretmenin liderliğinde müdürün teşvik edici ve destekleyici ortamına yüksek değer verdiğini belirlemiştir.

Can’ın (2009) 65 öğretmen ve 25 okul yöneticisi üzerinde yaptığı ve öğretmenlerin sınıf ve okullardaki liderlik davranışlarını araştırdığı çalışmasından elde edilen verilere göre, öğretmenler öğretme sorumluluklarının “yeterli” olduğunu ve Öğretmen liderliği davranışının de “orta” sınırında olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin bağımsız etkinlikler geliştirme, ortak vizyon, okul kültürü oluşturma ve kararlılık gösterme konularında önemli eksiklikleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Gül’ün (2010) çalışmasında Cumhuriyet’ten günümüze öğretmen liderliğine ilişkin öğretmen görüşleri incelenmiş ve konu cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki çalışma saatleri, eğitim düzeyi, branş ve okulun bulunduğu yere göre de incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre “güven ve olumlu etkileme” boyutuna erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla katılmıştır. Öğretmenlerin “eğitim rolleri, değiştirebilme, değişime açık olma, Cumhuriyet’ten günümüze öğretmen liderliğinin karşılaştırma” boyutlarına ilişkin görüşleri “branş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Sınıf öğretmenlerinin bu boyutlara ilişkin görüşleri branş öğretmenlerinin görüşlerine göre daha olumludur. “Cumhuriyet’ten günümüze öğretmenin liderliği” boyutuna “mesleki kıdem” değişkeni açısından bakıldığında ise “16 yıl ve üzeri” süre mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, “11-15” yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla katıldığı görülmüştür. Öğretmenlerin “öğretmenin liderliğini olumsuz etkileyen etmenler” boyutuna ilişkin görüşleri, “branş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler diğer okullardan mezun olan öğretmenlere göre bu boyuta daha olumlu bakmaktadırlar. Ayrıca araştırmaya katılan





öğretmenlerin öğrenciler, çevreleri, meslektaşları ve son olarak da okul yönetimi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Aslan (2011) öğretmenlerin lider öğretmen davranışı gösterme düzeylerini araştırmış ve konu öğretim düzeyi ve sınıf iklimi açısından da tartışılmıştır. Araştırmada öğretmen liderliğinin “empati, işbirliği, öğretim becerileri, iletişim ve etkileşim” boyutları incelenmiş ve sonuçlara göre liderlik davranışına yön veren uygulama düzeyi en yüksek olan boyut “öğretim becerileri” olmuştur. Öğretmenlerin liderlik davranışlarının en alt düzeydeki boyutu “iletişim ve etkileşim”dir. “empati ve işbirliği” boyutları ikinci ve üçüncü sırada yer almaktadır. Öğretmenler tarafından en çok sergilenen davranışlar, öğretmen liderliğinin geliştirebileceği öğretim becerileriyle ilgilidir. En az gösterdikleri öğretmen liderliği davranışları ise veliler, öğrenciler ve meslektaşları ile iletişimi içermektedir. Öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışını gösterme düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında, birinci kademe öğretmenlerinin iletişim-etkileşim ve öğretim boyutlarını sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf iklimi açısından, öğrenci memnuniyetinin yüksek olduğu okulların, öğretmen liderliğinin “iletişim ve etkileşim ile işbirliği” boyutunda öğretmen davranışlarının daha yüksek olduğu gösterilmiştir.

Kölükçü (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğretmen Liderliğini Gösteren Davranışlarının Gerekliklik ve Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşleri”

konulu araştırmada sınıf öğretmenlerinin lider öğretmen davranışının gerekliliği konusunda branş öğretmenlerine göre daha yüksek görüşe sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca meslektaşlarla işbirliği içinde lider öğretmen davranışının gerekliliğine ilişkin görüşler yaş değişkenine göre incelendiğinde “21 yaş ve üstü” katılımcıların daha fazla lider öğretmen davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Öğretmen liderliğini gösteren davranışın gerekliliği ve düzeyine ilişkin katılımcı görüşleri; kurumsal gelişim, mesleki gelişim ve meslektaşlarla işbirliği alt boyutlarında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Canlı (2011) ise, “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Algıları” isimli çalışmasında, resmi ilköğretim okullarındaki erkek öğretmenlerin, aynı okuldaki kadın öğretmenlere göre daha fazla liderlik davranışı gösterdiğini, ancak özel ilkokullarda bunun tersinin geçerli olduğunu belirtmektedir.

### 3. SONUÇ

Sınıfta lider öğretmen olarak hareket edebilen bir öğretmen, iyi sınıf ilişkileri, verimli bir öğrenme ve öğretme ortamı, yüksek düzeyde öğrenme ve olumlu öğrenci davranışı ve gelişimi sağlamada en önemli faktördür. Bu bağlamda, öğretmenlerin sınıf liderliği becerilerini ele alan araştırmalar önemli görülmüştür. Bu çalışmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin sınıf liderliği becerilerine ilişkin algılarını çeşitli değişkenlere bağlı olarak incelemektir. Lider öğretmenliğe ilişkin sınırlı sayıda yerel ve uluslararası araştırma bulguları önceki araştırmalarla ilişkilendirmeyi sınırlamaktadır.

Öğretmen liderliği rollerinin varlığı, liderlik becerilerinin varlığına bağlıdır. Liderlik vasıflarına sahip öğretmenler, eğitimin kalitesinin yükseltilmesinde ve eğitimde karşılaşılan sorunların çözülmesinde en önemli faktör olarak görülmektedir. Lider öğretmen becerileri, sınıf içi ve sınıf dışı beceriler olarak ayrılabilir. Sınıf liderliği öğretim teknikleri, özellikle öğretimi ve öğrencilerle etkililiği geliştirmeyi amaçlar. Yetkin



öğretimi gerçekleştirmede muhtemelen en önemli faktör, öğretmenin sınıf liderliği öğretme becerilerini gösterme becerisidir. Bu bağlamda öğretmenlerin sınıf liderliği öğretim becerilerine sahip olmaları ve bunları etkili bir şekilde kullanabilmeleri daha da önemlidir.

Bu çalışmada liderlik eğitiminin anlamlı bir fark yaratmamakla birlikte sınıf öğretmenlerinin sınıf içi etkili iletişim becerilerine ilişkin algılarını artıran bir değişken olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlere bu alanda hizmet içi veya önceden eğitim verilmelidir. Eğitim Fakültesi dersleri, “liderlik”, “öğretmen liderliği” veya “öğretim liderliği” başlıklı bir ders içermelidir.

Mevcut sonuçları genellemek için daha fazla sınıf öğretmeni üzerinde çalışılmalıdır. Diğer branş öğretmenlerinin sınıf liderliği becerileri hakkında ne düşündüklerini belirlemek için de araştırmalar yapılmalıdır. Öğretmenlerin sınıf içi lider öğretmen becerilerine yönelik algılarını etkileyen değişkenleri belirlemek ve bu algıların hangi değişkenlerle ilişkili olduğunu belirlemek için araştırmalar yapılmalıdır.

### REFERENCES

- Ağırman, N. (2016). Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Yeterlik Ve Öğretmen Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, M. (2011). Öğretmen Liderliği Davranışları ve Sınıf İklimi: Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri Bağlamında Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Bakır, A. A. (2013). Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Bakioğlu, A. (1998). Lider Öğretmen. M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10, 1119.
- Baloğlu, N. (2000). İlkokul (Sınıf) Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimindeki Liderlik Yeterlikleri Hakkında İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7, 98 -107.
- Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme (Hatay İli Örneği). Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2010). Öğretmen Liderliği Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. İlköğretim Online Dergisi. 9(2), 764-775 [Online] <http://ilkogretimonline.org.tr/vol9say2/v9s2m26.pdf>, 11/02/2022 tarihinde alınmıştır
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri: Bir karma yöntem çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 18(2), 191-223.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010b). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(1), 153-173
- Bursalıoğlu, Z. (2012). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, (17. Basım), Ankara:Pegem Akademi.



- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 103-119.
- Can, N. (2007). Öğretmen Liderliğinde Müdürlerin Etkisi, 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulan bildiri Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Can, N. (2009). Öğretmenlerin Sınıfta ve Okulda Liderlik Davranışları. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 385-399.
- Canlı, S. (2011). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Algıları. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Cemaloğlu, N., ve Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 15(2), 465-484.
- Çelik, V. (2012). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dimock, V. B., ve McGree, K. M. (1995). Leading change from the classroom: teachers as leaders, SDL Issues about Change. 4, 4.
- English, F. W. (Ed.). (2006). Encyclopedia of educational leadership and administration. Sage publications.
- Eşer, O. (2014). İlkokul Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları (Diyarbakır İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Gül, R. (2010). Cumhuriyet'ten Günümüze Öğretmenin Liderliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Gülbahar, B. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin sınıf içi liderlik becerilerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi dergisi, 19(1), 1-28.
- Gürgün, D. Y. (2015). Öğretmenlerin Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Yedi Tepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, Y. (2015). Lider Öğretmenlerin Okul Kültürüne Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Harris, A. (2005). Teacher leadership: More than just a feel-good factor? Leadership and Policy in Schools, 4(3), 201-219.
- Harris, A. ve Muijs, D. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. Teaching and Teacher Education, 22(8), 961-972.
- İbiş, Y. (2019). Öğretmenlerin Liderlik Rollerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinin İncelenmesi (Yozgat İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yozgat.
- Katzenmeyer, M. ve Moller, G. (2009). Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders. Corwin Press.
- Kölükçü, D. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğretmen Liderliğini Gösteren Davranışlarının Gerekliklik ve Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lieberman, A. Fredrick, L. (2007). september (42-47) Educational Leadership
- Lieberman, A., & Miller, L. (2004). Teachersleadership. San Francisco: Jossey-Bass.



- Özçetin, S. (2013). Öğretmen Liderliğinin Okulun Liderlik Kapasitesinin Gelişimine Etkisi: Bir Durum Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(4), 575-598.
- Serin, M. K. Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 18(3), 435-459.
- Sparks, D. (2002). Design in powerful professional development for teachers and principals. Oxford: National Staff Development Council.
- Yıldız, O. (2018). Türkçe Öğretmenlerinin Sınıf İçi Liderlik Becerilerine İlişkin Algılarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kırşehir.
- York-Barr, J. ve Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. Review of Educational Research, 74(3), 255-316.