



The Journal of Academic Social Science Studies

JASSS

International Journal of Social Science

Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2429>

Number: 27 , p. 171-184, Autumn I 2014

SINIF YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE LİDERLİĞİN SINIF YÖNETİMİNE KATKILARI

CLASSROOM MANAGEMENT LEADERSHIP AND LEADERSHIP CONTRIBUTIONS TO CLASSROOM MANAGEMENT

Yrd. Doç. Dr. İsa DAĞ

Qafqaz Üniversitesi - Bakü/AZERBAYCAN

Yrd. Doç. Dr. Türker GÖKTÜRK

Kiev Dragomanov Ulusal Pedagoji Üniversitesi – Kiev/UKRAYNA

Özet

Bu çalışmada, liderliğin tanımı, liderlik kuramları, öğretmen liderliği, lider öğretmende bulunması gereken özellikler, lider öğretmenin güç kaynakları, öğretmen liderliğinin etkileri anlatılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için literatür tarama modeline yönelik bir çalışma yürütülmüştür

Liderliğin ne olduğuna dönük insanoğlu hep bir merak içinde olmuştur. Çevrelerindeki bazı insanların, diğer insanlardan farklı olarak daha üretken, daha yaratıcı, daha cesur vb. olmalarını araştırmışlardır. Bilimsel araştırmaların olmadığı dönemlerde bu konuya mistik açıklamalar getirmeye çalışmışlardır. Bilimle birlikte liderlik hakkında binlerce araştırmaya yapılmaya başlanmıştır. Dünden bugüne çeşitli şekillerde değişen birçok kuramsal açıklama getirilmiştir. Hala ne olduğu konusunda tam bir netlik sağlanamamıştır. Liderlik rolü günümüzde öğretmenlerin değişen profiline eklenen niteliklerden biri olmuştur. Yeni eğitim anlayışında bilgiyi aktaran öğretmenden çok, öğrenciye, veliye, okul çevresine ve meslektaşlarına öğrenmede, bireysel ve toplumsal gelişimde ön ayak olabilecek, yol gösterecek lider öğretmen modeli değer kazanmaktadır. Eğitim, değişme ve dönüşüm sürecinde önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu bağlamda öğretmen liderliği yeni olmasa bile gitgide önem kazanan bir kavram haline gelmektedir.

Bu çalışmanın sonunda sınıf yönetiminde liderliğin öneminden, lider öğretmende bulunması gereken özelliklerden, sınıf ve okul başarısına katkılarından bahsedilmiştir. Okulların işlevini amaçlarına uygun olarak hizmet edebilmesi için okullardaki öğretmen liderlerin etkin hale getirilmesi gereklidir. Öğretmen liderliğiyle birlikte okullardaki eğitimin kalitesi de yükselecektir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Liderlik, Sınıf Yönetimi, Öğretim, Öğretmen Liderliği

Abstract

In this study; the definition of leadership, the leadership theories , the leadership of the teacher , the charecteristics of a leader teacher , the power supply of a leader teacher and the effects of the leader ship are described. To accomplish this goal,the study according to a literature scanning model is carried out.

The human beings facing what is leadership have always been wonders about it. They have always investigated why some people around them are more productive , more creative and more daring than the others. In the absence of scientific research period , they tried to find some mystical explanatin about it. Together with science thousands of research about leadership have been carried out. From past to present; many theoretical explanations, changed in different ways, have been carried out. Still, no clarity is provided about it. Nowadays the role of leadership is one of the qualities which are added to the changing profile of the teachers. In this new educational approach; the model of leader teacher who can help the students, parents, neighbourhood and colleagues in teaching and individual and social evolution is more important than the model of teacher who only transfers information. Education is accepted as an important tool in the process of change and transformation. In this context; the leadership of the teacher is not new but this concept is being more important day by day.

At the end of this study; the importance of leadership in classroom management, its contribution to the success of the class and school and the characteristics of a leader teacher are mentioned. In order to implement their goals at school, they must make the leader teachers more active in their schools. In this way, the quality of schools is going to rise by the help of their leader teachers.

Key Words: Education, Leadership, Classroom Management, Teaching, Teachers Leadership

GİRİŞ

Okulun amacı, özgür ve çok yönlü düşünebilen, sosyal yönü güçlü, ruhen ve bedenen sağlıklı, girişimci, uzak görüş sahibi, sosyal kültürü özümsemiş bireyler yetiştirmektir. Öğretmenlerin de okulun amacını kavrayarak buna uygun davranışları göstermeleri beklenir. Bilgi toplumunda, bilim dünyasının verilerini anlayan, yorumlayan, kullanan ve yenilerini ortaya koyabilen; hedeflenen bilgi, beceri tutum ve alışkanlıkları davranışa dönüştürmüş, problem çözme yeteneğine sahip bireyler yetiştirme, eğitimde gerçekleşmesi beklenen diğer amaçlar arasındadır (Şişman ve Turan, 2006).

Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmede temel rolü öğretmenler üstlenmektedir. Bu rolü üstlenen öğretmenin etki alanı sınıf ortamıyla sınırlı değildir. Öğretmen sınıf içinde ve dışında etkili liderlik davranışı sergilemelidir. Sınıf ortamındaki öğrencilerin ortak amacı öğrenme olsa bile farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları için davranışlarını yönlendirecek lider öğretmene ihtiyaç duyarlar.

Öğretmen liderliği elbette yeni bir kavram değildir. Öğretmenler uzun zamandır takım lideri, bölüm başkanı, birlik lideri ve program geliştiricisi rollerini üstlenmişlerdir. Fakat öğretmenler bu rollerde karar verici ya da değişimi başlatıcı olmaktan çok temsilci olmuşlardır. Son zamanlarda okul gelişimi ve değişimi üzerine yapılan çalışmalar liderliği de içeren değişik ve güçlü öğretmen rollerini ortaya çıkarmıştır (Harris ve Muijs, 2005). Liderlik çeşitli bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi gibi) ortak inceleme alanı olmasına karşın, liderliğin ne ifade ettiği konusunda ortak bir tanım oluşmamıştır. Liderlik kavramı ile ilgili olarak alanında pek çok tanım yapılmıştır. Son yıllarda ise liderlikle ilgili gündeme gelen yeni kavramlara bağlı olarak yeni tanımlar yapılmaktadır (Şişman, 2002, s.3).

Öğretmen liderliğinde ortaklaşa bir çalışma hâkimdir. Buna örnek vermek gerekirse, onlar yeni bir çalışma alanında faaliyet gösteren öğretmenlerdir, yeni kaynakları birlikte hazırlayan, birlikte çalışan öğretmenlerdir. Liderliğin geleneksel tanımlarının aksine öğretmen liderliği, öğretmenlerin işbirliği içinde çalıştıkları bir durumdur. Öğretmen liderliğinin başlıca iki boyutu vardır: Bunlardan ilki, geliştirme çalışmalarından elde edilen öğrenme sonuçları üzerine yoğunlaşmak, ikincisi de ortak mesleki etkinliklere önem vermektir (Harris ve Muijs, 2005, s.438). Yakın zamanda alan yazına giren öğretmen liderliği, örgütsel değişim ve gelişim süreçlerinde yaratıcı düşünceler ortaya koyan, çevresini etkileyen, onlardan etkilenen bir liderlik yaklaşımıdır.

Öğretmen liderliği aynı zaman da, öğrenci başarısı ve okul gelişimini üst noktalara taşımayı hedeflemektedir. Bu tanımlamalar ya da yaklaşımlar farklılıklar içerirse de işbirlikçi çalışma, etkileşim, rehberlik etme, paylaşım, yakın ilişkiler, yaratıcı eğitsel yöntemler vb. ortak noktalardan bahsetmek mümkündür (Beycioğlu, 2009, s.51). Can'a (2006a, s.349) göre, "öğretmen liderliği, öğretimsel vizyon geliştirerek ve paylaşarak sınıf etkinliklerini etkili olarak düzenleyebilme ve okul etkinliklerinde de işlevsel düzeyde roller üstlenebilme ve geliştirebilme yeterliliğidir." Öğretmen liderler sadece sınıf ya da okul içerisinde resmi görev alan kişiler değildir. Okul dışında öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerde öne çıkan, liderlik yapan kişiler olarak değerlendirilmelidir (Can, 2007, s. 273). Öğretmen liderlerin etki alanı sınıf ya da okulla sınırlı değildir.

Öğretmen liderliğinde, birçok araştırmacının farklı görüşleri vardır. Konuyla ilgili olarak araştırma yapanlardan Ward ve Parr'a (2006) göre, tüm öğretmenlerin liderlik potansiyelleri olduğu düşüncesine dayanan ve artık uygulanma zamanı gelmiş olan öğretmen liderliği; zümre başkanlığı, takım liderliği, formatörlük, uzman öğretmenlik vb. resmi görevleri kapsayan bir yapıda olmayıp, bu resmi unvanları da kapsayabilecek çok daha öte bir olgudur. Öğretmen liderliği rolleri, öğretmenlerin liderlik durumuna göre farklılık gösterebilmektedir (Beycioğlu, 2009, s.33). Brownlee'ye göre öğretmen liderler buldukları ortamda hem öğrencilerin hem de meslektaşların davranışlarını etkileyebilen kişilerdir (Murphy, 2005, s.32).

Çalışmanın Amacı:

Günümüzde öğretmenin sadece öğretici olmaktan çıkıp, okul içinde ve dışında yeni roller edinmesi, öğretmenin liderlik özelliğini gündeme getirmiştir. Eğitimin iki temel parçası olan öğretmen ve öğrenci arasındaki etkileşimin önemi giderek daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Bununla birlikte öğretmen davranışları sınıf ikliminin oluşmasında oldukça büyük bir paya sahiptir. Bu bağlamda öğretmen liderliği özelliklerinin sınıf iklimi üzerinde ne derece etkili olduğunu ortaya koyma amacıyla bir araştırmanın yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu araştırmanın amacı sınıf yönetiminde liderlik davranışlarını belirlemek ve bu liderlik davranışlarının sınıf yönetimine katkılarını açıklamaktır.

Çalışmanın Önemi:

Okulun işlevinin değişmesinin temelinde öğrenciye kazandırılmak istenen niteliklerin değişmesi de yatmaktadır. Öğrenciye kazandırılmak istenen nitelikler ile birlikte öğretme-öğrenme süreci, öğretmenlerin görevleri ve sorumlulukları da değişmiştir. Geleneksel anlayışta öğretmen, bilgiye sahip olan ve bilgiyi aktaran kişi olarak görülmekteyken, bilginin elde edilmesinde ve kullanılmasında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, öğretmenin sınıf içerisindeki rolünü de değiştirmiştir.

Değişen toplumda öğretmene düşen görev ise; öğrencilere liderlik Eğitiminin amaçlarına ulaşmasında temel rolü üstlenen öğretmenlerin etkili bir eğitim-öğretim gerçekleştirebilmeleri için sınıf içinde lider öğretmen olmak zorundadırlar. Yapılan bu çalışmada sınıf yönetiminde liderlik davranışları betimlenip, liderlik davranışlarının sınıf yönetimine katkıları açıklanmıştır.

Problem Cümlesi:

Sınıf Yönetiminde Liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının sınıf yönetimine katkıları nedir?

Alt Problemler:

1. Liderlik nedir?
2. Liderlik kuramları nelerdir?
3. Öğretmen liderliği nedir?
4. Lider öğretmende bulunması gereken özellikler nelerdir?
5. Lider öğretmenin güç kaynakları nelerdir?
6. Öğretmen liderliğinin etkileri nelerdir?

YÖNTEM

Bu çalışma, tarama modeline uygun hazırlanmıştır. Karasar (2008); tarama modelini, "geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı" olarak tanımlamaktadır. Tarama modelinde; araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır. Araştırma için gerekli veriler kitap, dergi, makale gibi yazılı kaynaklardan toplanmıştır.

Liderlik

Liderlik, bir insan grubu içinde söz konusudur. Bir insan grubu olmadan liderlikten bahsetmek mümkün değildir. Liderle grup arasındaki ilişkilere bağlı olarak liderlikle ilgili tanımlarda üzerinde durulan başlıca konular ise, kişisel yönden sahip olunan bir güç, karar verme ve bunu uygulayabilme, gruba yön verme, ortak amaçlar yönünde grubu etkileme, grup içinde bağlılık sağlama, grupla ilgili mevcut, yapı, amaç ve kuralları değiştirebilme vb. konulardır. Buna göre liderlik, bir rol, bir kontrol, bağlılık ve etkileme süreci veya sahip olunan davranışlar olarak ele alınabilmektedir. Şu halde liderlik, bir grubun yaşantısının düzenlenip sürdürülmesi ve grup amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde söz konusu olmaktadır (Şişman, 2002).

Liderlik; belirli şartlar altında, kişisel ve grup amaçlarını belirleme ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için, bir kimsenin başkalarının davranışlarını ve faaliyetlerini zorlama olmaksızın etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten, etkileyen kişidir. Lider başkalarının davranışlarını etkilerken kullandığı güce doğuştan sahip olabileceği gibi, izleyiciler açısından son derece değerli olan birtakım kişisel özelliklerden kaynaklanan karizmatik yönüyle de sahip olabilir (Bakan, 2004). Lider grubun bir üyesidir ve bireylerin paylaştığı amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştırıcı etkileşim yollarının geliştirilmesine yardım eder. John Hemphill'e göre, liderlikle ilişkisi olan grup özellikleri, grup üyelerinin duyumsadıkları birlik, beraberlik ile grup üyeliğinden sağladıkları doyum duygusudur. Liderlik özünde bir statü değil, etkileşimin bir ürünüdür. Liderliği yapısı önceden belirlenemez. Grup üyelerinin, etkileşim örüntülerinin benzersizliği, farklı amaçlar ve araçlar, gruplar üzerindeki farklı iç ve dış baskılar her grup için farklı liderler yaratacaktır. Bir grupta lider olarak algılanan bir kimse başka bir grupta lider olarak görülmeyebilir. Bireyin grup içindeki liderliği, grubun o bireye ilişkin algısına bağlı olduğu kadar bireyin liderlik eylemine ve kendi rolüne ilişkin algısına da bağlıdır (Demirbolat, 2001).

Liderlik Kuramları

Bilimle birlikte incelemeye başlanan liderliğe dünden bugüne çeşitli şekillerde değişen birçok kuramsal açıklama getirilmeye çalışılmıştır. Bütün bunlara rağmen hala ne olduğu konusunda tam bir netlik sağlanamamıştır. Liderlik kuramları genel olarak dört aşamada incelenebilir.

1.Özellik Kuramı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalardır. "Büyük Adamlar Okulu Kuramı" olarak da isimlendirilebilecek bu yaklaşımın özünde insanlık tarihinin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğu anlayışı vardır (Toprakçı, 2008). Bu kurama göre liderlik vasıfları doğuştan gelir sonradan kazanılmaz. Böyle insanlar her ortamda lider olarak ortaya çıkarlar. Liderler fiziksel, zihinsel, duygusal özellikleri bakımından diğer insanlardan ayrılırlar. Yapılan araştırmalara göre liderlerin sahip olduğu ortak özellikler olgunluk, başkalarına güven verme, ileriye görme, inisiyatif sahibi olma, dürüstlük samimiyet sayılabilir. Grup üyeleri arasında bu özelliklere

sahip kişileri seçmek mümkün olursa grupları yönetecek kişileri yetiştirmek de daha kolay olacaktır.

Sınıfın yöneticileri olan öğretmenlerin de yöneticilik yerine sınıfın lideri olmalarını sağlamakta bu kuramdan yararlanılabilir. Öğretmenler mutlaka sınıflarının liderleri olmak zorundadırlar. Aksi halde öğrenciler üzerinde farklı liderler etkili olabilir.

2.Davranışsal Kuramlar

Lider davranışlarının nasıl olması gerektiğini incelemiştir. Özellikle kuramlarından farklı olarak lider insan yetiştirilebileceğini savunmuşlardır. Davranışsal kuramı yönlendiren iki önemli çalışma vardır. Ohio State University ile Michigan University' de yapılmış çalışmalardır. Davranışsal kuramlardan biri de Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Gözeneği Kuramı'dır. Bu kurama göre bir öğretmen derste dersle ilgili görev ve sorumlulukları yerine getirmiyor, öğrencileri derste serbest bırakıyor ise zayıf liderlik; öğrencilerin kişisel durumlarını göz ardı edip sadece derse ve nota önem veriyor ise otoriter liderlik; dersin amaç ve hedeflerinden uzak, öğrencilerle birebir iletişim içinde olan bir öğretmen dernek liderliği; derse ve öğrencilere orta düzeyde önem veriyor ise denge liderliği; Öğrencilerin ilgi ve hayallerini, potansiyellerini dikkate alıyor, iletişimi kuvvetli bir öğretmen ise grup liderliği özelliği göstermektedir.

Likert'in Sistem 4 Modeli, Michigan Araştırmalarının devamı olarak lider davranışlarını; otoriter lider, babacan lider, danışan lider ve sınıf lideri olarak dört ana başlıkta toplamıştır. En ideal liderlik biçimi sınıf liderliğidir. Bu sistemde tüm öğrenciler karar vermeye katılır. Öğretmen ile öğrenci arasında üst derecede bir güven ve arkadaşlık ilişkisi ve işbirliği vardır (Toprakçı, 2008).

3.Durumsal Kuramlar

Bu kuramcılara göre farklı durumlarda uygulanması gereken liderlik davranışlarının önceden kestirilmesi mümkün değildir. Her ortamda geçerli olan bir liderlik davranışı yoktur. Bu kurama göre sınıfta liderin görev ve ilişki olmak üzere iki yönelimi vardır. Sınıf yöneticisinin davranışlarının etkili olduğu durumu da; lider öğrenci ilişkileri, sınıftaki görevin yapısı, sınıf liderinin yasal gücü olarak üç faktör belirlemektedir. Lider-öğrenci ilişkileri; liderle sınıf arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir.

Son Dönem Liderlik Kuramları

Bu kuramlar daha çok lideri niteleyen tarzda şekillendirme yapılmıştır. Bunları aşağıdaki gibi gruplayabiliriz.

a) Sınıf Yönetiminde Öğretimsel Liderlik

Öğretim üzerinde odaklaşan bir liderlik türüdür. Bu liderlik yaklaşımında sınıf çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi hedeflenmiştir. Sınıf liderinin görevi öğretim ortamında kaliteyi arttırmaktır.

b) Sınıf Yönetiminde Kültürel Liderlik

Kültürel lider, kültürel değerleri koruyan önemli anlamları açıklayan ve kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutan kişidir. Bu bağlamda kültürel bir lider olarak

öğretmen sınıf yaşamını canlı tutmalı ve kültürel yönden öğrencileri sürekli desteklemelidir. Bu amaçla değişik törenler, sportif ve kültürel etkinlikler, sınıf içi eğitici çalışmalar, öğrenci velileriyle dialog halinde olma sınıf yöneticisinin kültürel liderliğine örnek olabilecek davranışlardır.

c) Sınıf Yönetiminde Süper liderlik

Süper liderliğin temel bakış açısı izleyenlerin kendi kendilerinin lideri olmasıdır. Sınıf lideri olarak öğretmen, öğrencilerin her birinin liderlik özelliği sergileyebilmeleri için etkinliklere katılımlarını sağlamalı ve sorumluluk duygusu kazanmalarına yardımcı olmalıdır.

d) Sınıf Yönetiminde Etik Lider

Etik lider, insanlar arası ilişkileri ön plana çıkarma yoluyla görevi yürütmeyi hedefleyen kişidir. Etik lider olarak öğretmen eğitim-öğretim çalışmalarında tutarlı olmalıdır. Öğretmen davranışlarında dikkatli olmalı ve öğrencilerine örnek olmalıdır.

e) Sınıf Yönetiminde Öğrenen Lider

Öğrenen sınıf lideri, sürekli olarak öğrenmek ve kendini geliştirmek zorundadır. Aynı zamanda öğrencilerinin öğrenmesinden de sorumludur. Buna göre öğrenen sınıf lideri öncelikle kendini geliştirmeli daha sonra öğrencilerinin öğrenmesine odaklanmalıdır.

f) Sınıf Yönetiminde Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü sınıf liderliğinde sınıfta ani ve etkili değişimi gerçekleştirmek esastır. Çevredeki değişme gelişmeleri dikkate almak zorundadır. Çağın gerektirdiği araç gereçleri kullanmalıdır.

g) Sınıf Yönetiminde Vizyoner Lider

Sınıfa ilişkin düşünülen herhangi bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme olarak tanımlanabilir. Sınıf yöneticisi gelecek yönelimli olmak durumundadır. Vizyoner bir öğretmen dersi için bir gelecek tasarımı oluşturabilir.

Öğretmenin Liderliği

Öğretmen liderliği okullarda eğitim ve öğretim sürecini hızlı ve etkili bir biçimde arttırmakla ilgili bir kavramdır. Bu arttırma sürecinde lider öğretmenler işbirliğini mutlaka kullanmalıdır. Gerek yöneticilerle gerekse diğer öğretmenlerle bu paylaşım yapılmalıdır. Öğretmen liderliği, bir sorumluluk veya görevlerin toplamı değil, kaliteli eğitim ve öğretim süreci için bir gerekliliktir.

Okul yöneticisinden beklenen bu davranışla hedeflenen etkili bir okula ulaşmaktır. Ancak etkili okulu oluşturan etkili sınıflardır. Sınıfları etkili hale getiren de lider öğretmenlerdir. Öğretmenlerin o sınıfta oluşturdukları iklim domino taşları gibi tüm okulu etkilemektedir. Öğretmenin liderlik rolünün geliştirilmesi, okul yönetiminin kalitesini arttıracaktır. Çünkü lider öğretmen, daha bilinçli olarak karar verme sürecine katılacak ve okulun örgütsel değişimine katkıda bulunacaktır (Çelik, 2012).

Öğretmenin liderlik davranışının informal boyutu formal boyutundan daha fazla ağırlık taşımaktadır. İnfomal lider olarak öğretmen, okulu geliştirme projelerine gönüllü olarak katılma, öğrencilerin sorunlarıyla özel olarak ilgilenme ve okulu

geliştirme konusunda yeni fikirler geliştirme gibi rolleri de oynamaya çalışmaktadır (Leithwood, Jantzi ve Steinbach, 1999). Öğretmen sınıfta dersin hedeflerine uygun bir plan dahilinde öğretimi gerçekleştirebilir ancak liderlik özelliklerini gösteremediği sürece öğretimde etkililiği sağlayamaz. Öğretmenin liderlik rolleri değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Berry ve Ginsberg (1990), öğretmenin liderlik rollerini üç grupta incelemiştir:

1. Diğer öğretmenlere rehberlik ve akıl hocalığı yapma
2. Mesleki açıdan kendini geliştirme ve okuldaki uygulamaları sürekli inceleme.
3. Okul düzeyinde karar verme sürecine katılma.

Little (1990), öğretmen liderliği kavramını tanımlamanın ölçütlerine yer vermiştir. İlk ölçüt, okul sınırları ve toplum içerisinde sosyal bağlantılar kurmak açısından öğretmenlerin çalışma yöntemleri ile ilgilidir. Bu rol, okul içerisinde ilişkiler kurmayı ve öğretmenler arasındaki anlamlı gelişimi sağlayacak fırsatları bir lider kadar gerçekleştirmeyi, öğretmen merkezli bir sorumluluk olarak görmektedir. Öğretmen liderliği rolünün ikinci bir ölçütü, eğitimsel uygulamaların incelenmesini teşvik etmek için öğretmenlerin diğer öğretmenlerle birlikte çalıştığı katılımcı liderliğe odaklanmaktadır. Okul gelişiminde öğretmen liderliğinin üçüncü bir ölçütü, aracı roldür. Literatür, öğretmen liderlerin yüksek seviyelerde eğitimsel uzmanlık sergilemeleri nedeniyle önemli eğitimsel uzmanlık ve bilgi kaynakları olduğunu ileri sürmektedir. Öğretmen liderliği rolünün sonuncu ve muhtemelen en önemli ölçütü, karşılıklı öğrenme vasıtasıyla her öğretmenle yakın ilişkiler oluşturmaktır. Veriler, lider olarak öğretmenlerin, meslektaşları ile güven ve dostluklar oluşturduklarını, somut ilişkiler kurduklarını ve bu ilişkilerle okul kültürünü etkilediklerini göstermektedir (Akt: Can, 2007).

Öğretmen liderliği; olumlu davranışlara ve azime örnek olmayı, okulun gelişimine yarar sağlayacak bütün işlere zaman ayırmayı, öğrenmeyi etkinleştirmek için pedagojik anlamda diğer öğretmenlerle çalışmayı ve bu yaptıkları için saygı duyulmayı, tebrik edilmeyi içerir.

Öğretmen liderler, sadece bir öğretmen değildirler, onlar okul içerisindeki diğer personelin pozitif yönde gelişimini de tetiklerler. Onlar, öğrencilerin çalışmalarını değiştirebilirler ve onları etkileyebilirler (Kaya vd, 2011).

Öğretmen liderliği, sınıftaki eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin gelişim düzeylerine göre öğrencileri isteyerek, katılarak ve paylaşarak öğrenmeye ve kendilerini sürekli geliştirmeye yöneltebilme becerisidir. Öğretmen liderler öğrencilerle birlikte öğretim vizyonunu paylaşabilen, bunun eğitimsel gereklerini planlara yansıtarak ve benimseterek gerçekleştiren kişilerdir. Öğretmenin bir lider olarak, formal eğitimsel ilişkileri informal ilişkilerle destekleyerek, öğrencilere güvenerek ve güven vererek, sınıfta bir rehber, koordinatör ve danışman rollerini oynayabilmesi gerekir (Can, 2006) Murphy (2005) öğretmen liderliği ile ilgili yapılmış bazı tanımları şöyle sıralamıştır:

Öğretmenlerde Bulunması Gereken Özellikler

Liderlik çalışmalarında öğretmen liderliği farklı boyutlarıyla ele alınmaktadır. Gehrke (1991)'ye göre öğretmen liderliği temel bir rol olarak öğretme ortamında diğer sorumluluklarla birlikte üstlenilmekte, öğretmen liderliği programlarının değerlendirilmesi program geliştirmenin konuları arasında yer almakta ayrıca okullarda her geçen gün öğretmen liderliği önemini artırmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda öğretmen liderlerin sahip olması gereken özellikleri bu şekilde gruplayabiliriz:

Gruba Güven Vermek

Lider konumunda bulunanların unutmamaları gereken temel nokta, birlikte çalıştıkları kişilere güvenmektir. Eğer lider, grup üyelerine güvenmiyorsa veya grup üyeleri kendilerine güvenilmediğini hissediyorsa, motive olmaları beklenemez. Güvene dayalı sınıf ortamlarında eğitim-öğretim süreçleri daha etkili işletilebilir.

Vizyon Geliştirmek

Liderin bir vizyonu olmalı, bunu diğerlerine aktarabilmeli ve paylaşabilmelidir. Öğrenciler nereye niçin gittiklerini; neyi niçin öğrendiklerini bilmek isterler ve sürekli değişen amaçlardan ve hedeflerden hoşlanmazlar. Vizyonu olan öğretmenler sınıf performanslarıyla dikkat çekip, okul geliştirme etkinliklerinde aktif olarak rol alırlar.

Soğukkanlı Olmak

Etkin liderler kriz zamanlarında bile soğukkanlı olmayı başarırlar. Olaylara sakin bir şekilde yaklaşarak çözüm üretirler.

Risk Almak

Başarısızlık korkusu, hiçbir zaman değişik ve farklı şeyler denemeye engel olmamalıdır. Eğitimsel hedeflere uygun gerekli önlemleri aldıktan sonra öğretmenin, gerektiğinde öğrenci başarısını artıracak riskli kararları alması beklenir. Öğretmenin, sınıf yönetimiyle ilgili olarak, öğrenciye katkı sağlayacak kritik kararları alması gerekir.

Uzman Olmak

Öğretmen liderler, alan bilgisi, öğretmenlik meslek bilgisi ve genel kültür alanlarında yeterliliklerini göstererek vizyon vizyonlarını, çevreleriyle ve öğrencileriyle daha yüksek düzeyde paylaşabilirler.

Farklılıklara Önem Vermek

Öğretmen liderler öğrencilerin farklılıklarına önem vermeli, her öğrenciyi desteklemelidir. Her öğrencinin kendini rahatça ifade etmesini sağlayacak sınıf iklimini oluşturmalıdır.

Basitleştirmek

Sınıfta bir lider olarak öğretmen, konuları öğrencilerin düzeylerine göre düzenleyerek, sorunları basitleştirerek, doğru ve zamanında karar vermeyi başarır.

Çağımızda okullar, bir öğrenme yeri olarak görülmekte, bu süreçte öğretmenin de öğrenmeye rehberlik yapması beklenmektedir. Öğretim liderliği, bir okulda

yönetici, denetçi ve öğretmenler tarafından, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güçleri ve davranışları ifade etmektedir (Şişman, 2002).

Geleneksel Öğretmen Roller	Öğretmen Liderliği Roller
1-Günü kurtarıcı işlere yoğunlaşır, mevcut kaynaklardan faydalanır.	1-Mevcut sistemi değiştirmek için uzun vadeli amaçlar oluşturur.
2-Standart iş davranışları çerçevesinde İşbirliğine kapalı davranış sergiler	2-Öncü ve işbirlikçi davranışlar sergiler. Meslektaşlarında davranış değişiklikleri yaratmaya çabalar.
3-Örgüt içindeki rolleri sınıf içi etkinliklerle sınırlıdır.	3-Tüm örgütsel etkinliklere ve kararlara katılma eğilimindedir.
5-Örgütün oluşturulmuş kültüründe hareket eder.	5-Örgüt için yeni anlamlar ve yeni yaklaşımlar yaratır.
6-Geleneksel otokratik yapıyı sürdürme eğilimindedir.	6-Değerlerde, tutumlarda değişiklik için ilham kaynağı olur ve kişisel deneyim ve örnekleri kullanır.
8-Sınıf çapında başarı ve yarışmacı tutumları önemser.	8-Sınıf içi ve okul çapında etkinlikleri okul başarısını artırmada eşgüdümleme çabasıdadır.
9-Paylaşımdan uzak, içe dönük mesleki etkinlikler sergiler.	9-Meslektaşlarla işbirliği, paylaşım ve dönüt verme/alma önemlidir.
10-Sınıf içi liderlikleri gücünü hiyerarşiden alır.	10- Sınıf içi liderlikleri, sınıf toplumu ve kültüründen beslenir.

Kaynak: Beycioğlu, 2009, s.40.

Lider Öğretmenlerin Güç Kaynakları

Liderliğe dönük yapılan tanımlamalardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiğinin, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan "gücü" etkin kullanma becerisine bağlı olduğu söylenebilir. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütü oluşturan üyelerin özelliklerine bağlıdır. Örneğin akademisyenlerden oluşan bir gruba liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle "örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir" sonucuna varılmaktadır (Eraslan, 2004).

Liderlik dinamik bir davranış biçimidir ve liderlik ilişkilerini etkileyen birçok değişken vardır. Bir örgütte liderin etkisi, liderin diğer insanları etkilemede kullandığı gücün türüne bağlıdır (Özkalp ve Kirel, 2001, s.377).

1.Yasal Güç: Yasaların ve okul mevzuatının öğretmene verdiği güçtür. Sınıfı yönetme gücü yasal olarak öğretmenlere verilmiştir. Öğretmen, bu gücü kullanarak öğrencileri etkilemeye çalışır. Öğretmenin yasal gücü fazla kullanması öğrencileri

rahatsız edebilir, öğrencilerin tepkisini alır. Öğrencilerin kendisinden uzaklaşmasına neden olur.

2. Referans (müracaat) edilme gücü: Öğretmen bu gücü öğrenciler tarafından sevilme ve sevilen öğretmenin öğrencileriyle daha iyi iletişim kurmasıyla kullanır. Öğretmen öğrencileriyle arkadaşça bir ilişki içinde olur. Öğretmen referans gücünü sınıf yönetiminde rahat kullanabilir.

3. Uzmanlık Gücü. Öğretmenlerin ders konusunda derin bir uzmanlık gücüne sahip olması, öğrenciler üzerindeki etkisini artırır. Öğrencinin öğrenmesine yeterince yardımcı olabilen öğretmen, öğrencilerini daha çok etkileyebilir.

4. Ödül ve Zorlayıcı Güç: Öğretmen sınıf ortamında ödül ve ceza gücünü kullanarak liderliğini hissettirebilir. Öğrencilerini olumsuz etkilemeden ödül ve cezayı değişik biçimlerde kullanabilir.

Lider öğretmen bu güçlerin bir ve ya birkaçına sahip olan değil, dört gücü de etkili bir şekilde kullanabilen öğretmendir.

Öğretmen Liderliğinin Etkileri

Öğretmen liderliği konusunda en önemli etkilerinden biride öğretmen liderliği pozisyonundaki kişinin elde edebileceği kazançlardır. Bu kazançlar hem maddi olabileceği gibi hem de bulunulan pozisyon gereği belirli bir makama gelme, toplum tarafından saygı duyulma, çevresindeki kişiler tarafından çokça sevilme olarak ta sayılabilir. Bu etkilerin bir kısmı aşağıda sıralanmıştır.

a. Okul düzeyindeki etkileri

Birçok yazar, öğretmen liderliği yaklaşımının “dönüşümsel potansiyel” ile okula, öğretmene ve öğrenme sürecinde bulunan öğrencilere büyük faydalar sağladığını ileri sürmektedir Okulu gençleştirmenin ilgi, destek ve öğretmen liderliği olmaksızın nasıl yapılacağıнын hayal edilmesi zorken, bunun nedensel ilişkilerle açıklanacağı kabul edilir. Bir örgütün kapasitesini geliştirmek ve değiştirmek amacıyla öğretmen işbirliğinin olumlu etkilerini literatür doğrulamaktadır. Öğretmen liderliğinin güven ve meslektaşlarla işbirliğini geliştirdiğinin kanıtlarından bazıları; okul kültürünü pozitif olarak etkilemesi ve eğitimsel ve örgütsel gelişime katkıda bulunmasıdır.

b. Öğretmen düzeyindeki etkileri

Öğretmen liderliği görüşünün en büyük destekçileri, öğretmenlerin kendileridir. Gerçekten öğretmen liderliğinin en görülebilir ve güçlü etkisinin öğretmen liderler üzerinde olduğunu literatür de doğrulamaktadır. Öğretmen liderliğinin öğretmenlerin sınıf uygulamalarındaki değişimi ile eğitimsel etkinlikler arasında pozitif ilişkilerle kanıtlandığı görülmüştür. Literatür, öğretmenlerin meslektaşlarının eğitimsel uygulamalarını olumlu olarak etkileyebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, literatürden en tutarlı ve anlaşılır ileti, öğretmen liderlerin kendi uygulamalarına ve statülerine öğretmen liderliğinin olumlu katkılarının anlaşılmasıdır (Vail ve Redick, 1993; Akt: Can, 2007)).

c. Öğrenci düzeyindeki etkileri

Üçüncüsü ve en önemli tartışma, öğretmen liderliği ile ilişkiler zincirindeki bağlantının bunun öğrencinin öğrenimi çıktıları ile ilişkisidir. Öğretmen liderliği ve öğrenci çıktıları arasında doğrudan bir bağlantı açık veya kanıtlanmış değildir. Literatürün doğruladığı konu, öğretmen liderliğinin örgütsel seviyeden çok sınıfa odaklanması ve eğitimsel gelişimin öğretmen liderlerin görevinin merkezinde olmasıdır. Her şey göz önüne alındığında öğretmen liderliğinin bireysel öğretmenliğe kıyasla avantajları olabildiği ve okullarının ve öğrencilerinin derecelerini değiştirdiği literatürde görülmektedir. Bununla birlikte, üstesinden gelinmesi gereken birçok engelin varlığını ve öğretmen liderliği işlevlerinin etkili bir şekilde sağlanması gereken önkoşullarını da araştırmalar göstermektedir.

Öğretmen liderliği düşüncesi öğretmen davranışlarının yeniden sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Şimdiye kadar öğretmenlerin tamamı, sistemin gereklerini yerine getirmek ile çocuklar için doğru olduğunu düşündüğü şeyleri yapma ikileminde tercih yapmak zorundaydılar. "Sıkı çalışmak", sınıf içinde nelerin yapılması gerektiğini sınıf dışında yapılan çalışmalarla belirlemek anlamındaydı. Ancak "sıkı çalışma" işleyen eğitim sisteminin ayakta kalmasını sağlamak demektir. Bu durum yeterli değildir. "Sıkı çalışma" bugüne kadar yaptıklarımızı devam ettirmek anlamında olmayıp, bir şeyleri daha farklı şekillerde gerçekleştirme anlamında anlaşılmalıdır (Can, 2007).

Öğretmenlerin kendileri, öğrencileri ve okulları adına kurdukları hayallerinin gerçekleşmesinin yolu bu konuda çalışmalar yapmaktır. Fakat asıl rol, bu konuda kararlı öğretmenlere düşmektedir. Onlar bu konudaki görüşlerini yaymalı, işbirlikçi çalışmalarına ivme kazandırmalıdır. Diğer bir deyişle, öğretmen liderliğinin yaygınlaşması için öğretmenlerin bizzat kendilerinin değişimin öncüleri olmaları gereklidir. Bu, kaderlerini belirlemelerinin ve güçlüğü ortadan kaldırmalarının bir yoludur. Gerçek anlamda değişiklik gerçekten zor ve zaman isteyen bir süreçtir. Öğretmenler ise süregelen değişimin gerekli kıldığı liderlik konusunun anahtar figürleridir. Onlar bilmektedirler ki, bu durum onlara bağlı ve yine biz de bilmekteyiz ki onlar bu duruma bağlıdırlar (Urbanski ve Nickolaou, 2006; Akt: Can, 2007).

SONUÇ

Genel olarak liderlik, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklerinin tamamıdır. Lider olabilmenin temelinde güven vermek, vizyon geliştirmek, soğukkanlı olmak, risk almak, uzman olmak, örgütsel bağlılık oluşturabilmek gibi özellikler vardır. Öğretim lideri olarak öğretmen, program hedeflerini, öğrencinin amaç ve beklentilerini, okulun hedeflerini birlikte ele alır. Öğretmen liderler, etkili bir takım lideri olarak, hedefleri belirler, bağlılık ve özgüven oluştururlar, dış kaynaklı engelleri yok ederler, özgür bir sınıf atmosferi oluştururlar.

Eğitimde kaliteyi arttırmak etkili sınıflarla mümkündür. Sınıfların etkililiğini sağlayanlar da lider öğretmenlerdir. Öğretmenin sınıfta lider olabilmesi için o grubun

özelliklerini iyi analiz etmesi gerekir. Bu analizler sonucunda da gruba uygun liderlik özelliklerini sergilemelidir.

Öğretmenin liderlik rolünün geliştirilmesi, formal okul liderliği açısından büyük önem taşır. Okul yaşam kalitesini artırır. Çünkü lider öğretmen, daha bilinçli olarak karar verme sürecine katılır ve okulun değişimine katkıda bulunur.

ÖNERİLER

1. Öğretmenler, liderlik davranışlarını sergileyebilmeleri yönünde desteklenmelidir.
2. Göreve yeni başlayan öğretmenlere, öğretmen liderliğini tanıtıcı programlar düzenlenmelidir.
3. Öğretmenlere, liderlik rollerini gerçekleştirmelerine yönelik fırsatlar sunulmalıdır.
4. Öğretmen liderliği okullarda üzerinde durulması gereken ortak bir eylemdir. Milli Eğitim Bakanlığı, il ve ilçeler düzeyindeki yetkililer öğretmen liderliğinin güçlendirilmesi yönünde ortak çalışmalar yapmalıdırlar.
5. Öğretmen liderliğinin, okul yönetimine, öğrencinin akademik başarısı üzerine etkisini inceleyen araştırmalar yapılabilir.
6. Okul yöneticileri öğretmen liderliğini engelleyici davranışlar sergilememeleri konusunda bilgilendirilmelidir. Çünkü müdürler bir okulun gelişmesini sağlayacak koşulları oluşturmada kilit bir role sahiptir.

KAYNAKÇA

- BERRY, B. ve GINSBURG, R. (1990). **Creating Lead Teachers: From Policy to Implementation**, Phi Delta Kapan, April.
- BEYÇİOĞLU, K. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme (Hatay İli Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.
- CAN, N. (2006). **Öğretmen liderliği ve engelleri**. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2, 137-161.
- CAN, N. (2006b). **Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri**. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 21.
- CAN, N. (2007). **Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi**. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 22.
- DEMİRBOLAT, A. (2001). Sınıf ortamı ve grup etkileşimi. Küçükahmet, L.(ed.) **Sınıf Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- HARRIS, Alma (2005). **“Teacher Leadership: More Than Just a Feel-Good Factor?”**, Leadership and Policy in Schools, 4:201-219.
- HARRIS, A, Muijs, D. (2005). **Improving schools through teacher leadership**. London: Open university pres

- KARASAR, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi* (17.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KAYA, İ. HABACI, İ., KURT, İ., KURT, S., HABACI, M. (2011). Teacher Leadership. *World Applied Sciences Journal* 15 (4): 584-589.
- KEALOHA, Louis M. (2006). A qualitative study: The relationship between teacher pedagogy and the adult undergraduate's perception of the classroom climate.. **Ed.D. dissertation**, University of Southern California, United States , California. Dissertations & Theses: Full Text.(Publication No. AAT 3238258).
- LEITHWOOD, K., JANTZI, D. & STEINBECH, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, **Philadelphia**: Open University Press.
- LITTLE, J. W. (1990). The Persistence of Privacy: Autonomy and Initiative in Teacher's Professional Relations. **Teachers College Record**, 91, pp. 50-53.
- MURPHY, J. (2005). **Connecting teacher leadership and school improvement**. Thousand Oaks, CA: Corwin Pres.
- ÖZALP, E. ve KIREL, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ŞİŞMAN, M. (2002). **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem.
- TOPRAKÇI, E. (2008). *Sınıfa Dayalı Yönetim*. 1. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.