

## Öğretmenlerin Sınıfta ve Okulda Liderlik Davranışları

### Leadership Behaviors of Teachers in Classroom and School

Niyazi Can\*  
Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi

#### Özet

Lider öğretmen, bireylerin çeşitli rollerini vurgulayan genel bir terimdir. Liderlik öğretmenin her geçen gün daha fazla mesleki yaşantısının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu araştırma, ilköğretim ve orta öğretim okullarındaki öğretmenlerin sınıfta ve okuldaki öğretmen liderliği davranışlarını saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırma problemiyle ilgili veriler literatür taraması ve mülakat yolu ile toplanmıştır. Mülakat, Türkiye’deki üç ilden seçilen okulların çalışan 65 öğretmen ve 25 okul yöneticisine dağıtılmış, görüşmeyi kabul eden 10 yönetici ve 20 öğretmenle kendi okullarında yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Cevaplar tek tek analiz edilerek çoğunluğun paylaştığı düşünceler veri olarak değerlendirilmiş, verilere dayanarak bulgular açıklanmaya çalışılmıştır.

Okullarda görev yapan öğretmenlerin hedef belirleme, istekli çalışma, güven ve vizyon oluşturma ve kararlılık gibi öğretmen liderliği davranış ve rollerini sınıf yönetiminde “orta” düzeyde gösterdikleri belirtilmiştir. Öğretmenler de kendilerini yöneticilerin görüşleriyle örtüşen şekilde benzer algılamışlardır. Bu çalışmada öğretmenlerin öğrenme ve kendilerini geliştirme istekleri yüksek ancak davranışlar ve uygulamalar yetersiz çıkmıştır. Öğretmen toplantıları, eğitsel kol çalışmaları, kutlama etkinlikleri, veli toplantıları öğretmenlerin okul düzeyindeki katıldığı faaliyetlerdendir. Öğretmen yetiştirme programlarının yeniden gözden geçirilmesi, bu bağlamda öğretmen liderliği kavram ve anlayışlarının programlara yansıtılması gerekmektedir. Bu bağlamda öğrenmeyi, gelişmeyi ve girişimciliği destekleyici etkinliklerin sınıfta ve okulda düzenlenmesi ve teşviki sağlanmalıdır.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, liderliğin önemi, öğretmen liderliği, sınıfta liderlik, okulda liderlik.

#### Abstract

Leadership is clearly becoming a more and more significant part of a teacher’s professional life. This research was carried out in order to determine the leadership behaviours of teachers in schools. The data related to the research problem had been collected by literature review and interviews. The questionnaires were distributed to 25 school principals and 65 teachers working at primary and secondary schools in three cities of Turkey. Having accepted the interview, 10 principals and 20 teachers were interviewed face-to-face in their schools. The answers were controlled one by one and the thoughts shared by majority of the participants were added to the findings.

It is stated that teachers working at primary and secondary schools show the leadership behaviours and roles such as determining the goals, encouraging voluntary study and task, developing trust and vision, and determination at an “intermediate” level. Similarly, teachers also perceive themselves in accordance with the ideas of the managers. In this research, the willingness of teachers to educate and develop themselves are found at a high level, yet their behaviours are found insufficient. Teacher meetings, student club studies, celebration activities and parents’ assemblies are among the activities which teachers participate in at the school level. The programs of teacher training are required to be revised again and in this context teacher leadership concept and understanding are required to be reflected to the programs. In this context, activities supporting learning, development and enterprising should be organized and encouraged in classroom and school.

**Key words:** Leadership, importance of leadership, teacher leadership, leadership in classroom, leadership in school.

## Giriş

Liderlik, kişilik ve örgüt birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Liderlik gerçek ve kapsamlı bir olgudur. Belki insan bilimleri içinde en önemli konulardan biridir. Liderlik takım, grup ve örgütler hakkında bilgiler verir. İyi bir liderlik etkili bir grup ve takım performansı için önemlidir. Kişilik (karakter) liderliğin bir göstergesi olup liderlerin seçimi ve kişinin performansını artırmak için kullanılabilir. Her kişilik özelliğinin; iç zihinsel yetenek, kişilerarası yetenek, meslek becerileri ve liderlik becerileri olmak üzere dört beceri başlığı altında incelenmiştir. Etkinlik ve takım kurma becerileri olarak da tanımlanan liderlik becerilerine şu yetenekler örnek olarak gösterilmiştir (Hogan ve Kaiser, 2005):

Liderlik becerileri: Etkinlik ve takım kurma becerileri için örnek yetenekler;

- Başarı için yön, destek ve standartları sağlamak,
- Zorlayıcı bir vizyon açıklamak,
- Önemsediğini, gelişme ve raporlarla göstermek,
- Grupta bulunan kişileri motive etmek,
- Etkili bir takım kurmak.

Lider olarak seçilen kişinin sahip olması gereken özellikler bellidir. Liderlik ruhunun kişide şekillenebilmesi için genetik ve çevresel faktörlerin birlikte bulunması gerekir (Avolio, 1999; Popper, 2005).

Liderlik yolundaki kişinin öncelikle kendinden başlayarak inanması, kendine güveni ve başka kişilerin deneyimlerinden yararlanması gerekir. Belli alanlarda başarılı olabilmek için bu alanlarda kişinin kendine güvenmesi çok önemlidir. Kendine güven ve kendini etkileme, liderlik gelişiminde deneyimin temelini oluşturur (Bandura, 1986’a atfen Popper, 2005)).

Liderlikte otorite güç ve etkinlik arasındaki fark her zaman vurgulanmayabilir. Mischel (1973) bunu “ zayıf psikolojik yapı” (psikolojik yapısı

zayıf, kararsız) ve “ güçlü psikolojik yapı” (yapısı sağlam ve kararlı) ile açıklamıştır. Liderliğin rolünün ve yerinin belirlendiği güçlü psikolojik yapı lider için istenilen bir durumdur. Gerçekte liderlerin çoğu, zorluklarla karşılaştıklarında olumlu kararlar verirler. İnsanları duygusal olarak etkileyen kişi olan liderin belli sorumlulukları alması gerekir. Negatif liderlikteki liderin kendine hayran olması, gruptaki kişilerin kişilik bozukluklarına yol açabilir. Buna karşılık pozitif liderlikte gruptakilerin gelişimi üç olguyla açıklanabilir (Popper, 2005). Bunlar; başarıya ulaşmak için motivasyonun artırılması, gruptakilerin kabiliyetlerine inanılarak onlara görev ve sorumluluklar verilmesi ve gruptakilerin sosyal becerilerini geliştirmek üzere cesaretlendirilmeleridir.

Liderlik, bireyleri motive ederek, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları birlikte gerçekleştirebilme yeterliliğidir. Liderlerin, vizyonerlik, isteklilik, güven verme, benimsenme, cesaretlilik, soğukkanlılık, risk almak, uzmanlık gibi niteliklere sahip olmaları gerekir. Bennis’e göre (1994) lider özellikleri vizyon, istek, güven, dürüstlük, merak ve cesaretliliktir (Hale, 1998).

Belirtilen anlamda öğretmen de sınıf grubunun formal ve sosyal lideri olarak vizyon sahibi, güven veren kişiliğiyle öğrencilerine ve çevresine karşı içten olması ve beklentileri karşılayabilmesi gerekir. Öğretmenin, beklentileri karşılayabilen ve çevresini etkileyebilen özellikler taşıması, doğal-informal liderlik statüsünü kazanması anlamına gelir. Öğretmen yetenekleriyle, öğrencilerle ve öğretmenlerle birlikte kararlar verme becerileriyle öğrencilerinin moral ve motivasyon düzeylerini yükseltir. Sonuçta öğrencilerinin performanslarının sürekli artmasına, onların da çevrelere hizmetler üreten lider bireyler olmalarına katkılar getirmiş olur.

### **Öğretmen Liderliği ve Önemi**

Öğretmen liderliği, öğretmenin eğitimsel etkinlik ve süreçlerde istekli görevler üstlenme, bağımsız projeler oluşturma, çevresini etkileme, meslektaşlarının gelişimine destek olma yeterliliğidir. “Lider öğretmen” bireylerin çeşitli rollerini vurgulayan genel bir terimdir. Liderlik öğretmenin her geçen gün daha fazla mesleki yaşantısının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu durum ise ancak öğretmen ve öğrenciler arasındaki etkileşim sonucu oluşturulabilir. Öğretmen liderliği öğretmenin günlük yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Okullarda Öğretmen Liderliği uzun zamandır vardır. Ancak öğretmenin eğitiminin geniş bir alanı olarak liderlik becerilerinin geliştirilmesi programlarının etkililiği üzerine yapılan çalışmalar sınırlı düzeydedir (Katyal ve Evers, 2004; Gehrke, 1991). Bölge ve okula göre değişmekle birlikte, lider öğretmen; rehber, uzman, kaynak öğretmen, örnek oluşturan öğretmen, model öğretmen, koç, akran öğretmen ya da özel görevi olan öğretmen anlamlarına gelebilir (Lord ve Miller, 2000). Eğitimciler öğretmenin liderliğini sosyal işçiler, bölüm başkanları, tecrübeli öğretmenler, öncü öğretmenler, öğrenen uzmanlar ve amirler gibi öğretim kadrosunun desteği anlamlarında da tanımlamışlardır (Sledge and Morehead, 2006).

Rol alanları genişlemeye devam etmesine rağmen, liderlik rollerini üstlenen öğretmenler ve onların deneyimi hakkında her şey bilinmemektedir. Araştırmacılar, öğretmenler için liderlik rollerini gerektiren ve uygulamada yer alan sorunları her geçen gün daha fazla anlamaktadırlar. Öğretmenler için liderlik rolleri geleneksel olarak esneklikten yoksun olup sürekli ve çok fazla zaman ve enerji gerektirir (Dimock and Mc Gree, 1995).

Öğretmen liderliği çalışmalarında liderlik farklı boyutlarıyla incelenmekte, bunlardan birinde (Wynne, 2002) öğretmen liderlerin bazı özellikleri sıralanmaktadır: Öğretmen liderler; öğretimde uzman olup, bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşırlar, sürekli mesleki öğrenme sürecindedirler, çalışmalarında sıkça çocuklar için en iyi olan üzerinde dururlar, sürekli araştırma projeleriyle ilgilenirler, meslektaşlarıyla, velilerle ve topluluklarla birlikte çalışır, onların değişim için araştırma modellerine katılmalarını sağlarlar, sosyal olarak bilinçli ve politik konularda katılımcı olurlar, yeni öğretmenlere rehberlik ederler, üniversitelerin öğretmen yetiştirme programlarına ve okul kararlarının alınması sürecine katılırlar ve risk alırlar. Uygulamada lider öğretmenlerin görevleri çeşitlenebilir (Loucks-Horsley vd. 1998, Lieberman 1992). Bu araştırmaların birinde lider öğretmenlerin görevleri dört grupta incelenmektedir (Lord ve Miller, 2000):

- Sınıftaki öğretme/öğrenme deneyimlerini dolaylı olarak destekleyen konular ve programlar konusunda öğretmenlerle, müdürlerle, topluluk üyeleriyle ve öğrencilerle çalışmak
- Öğretim dışı destek görevlerinde çeşitli öğelerle çalışmak
- Sınıf ortamlarında öğretmenlerle bireysel çalışmak
- Laboratuvar ve karşılaştırılabilir mesleki gelişim ortamlarında öğretmenlerle grup halinde çalışmak

Etkili öğretmen liderler, her konuya yanıt veremeyeceklerine, başkalarının da yanıtlar vermelerinin gereğine inanırlar. Bütün anahtar kararları kendileri vermek zorunda olmadıklarını düşünürler. Bu öğretmenlerin, bütün üyelerin birlikte katılımı olmadan başarıya ulaşamayacakları gibi güçlü inançları vardır. Nitekim karar verme süreçlerine öğretmenleri de katan okullar, sorun çözme ve iletişim yetenekleri geliştirilen öğretmenlerin daha etkili olduklarını saptamışlardır (Buckner ve McDowella, 2000; Gehrke, 1991). Başka bir araştırmada da öğretmen liderler şu alanlarda yeterlik kazanmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir: İnsanlarla sağlıklı iletişim, örgütsel sorunları belirleyebilme, değişim süreciyle baş etme, gerekli kaynakları bulma ve kullanma, liderlik görevini başarma ve güven duyma (Gehrke, 1991).

## Sınıf ve Okul Düzeyinde Öğretmenlerin Liderlik Davranışları

Lider öğretmen, hem sınıfta öğretim yapan hem de tüm zamanını öğretim sorumluluklarını yerine getirmek üzere kullanan bu amaçla da bazı rolleri olan kişi anlamına gelir. Bazen lider öğretmen, öğretme yükü azaltılmış, tüm zamanını sınıf dışında diğer öğretmenlerin arasında sınıf içi uygulamaları geliştirmek üzere, bazı liderlik rollerini sunan öğretmen anlamına da gelmektedir. Bu tür görevleri yapanlar bir ya da daha fazla okul için yetiştirilir ve o bölgeden sorumludurlar (Lord ve Miller, 2000).

Artık öğretmenler sınıflarındaki görev sınırlarında değerlendirilmemekte, bunun yerine tüm okul çevresi ve programı için artan sorumluluk ve yetkilerle donatılmaktadırlar (Hale, 1998). Etkili öğretmenlerden sınıf dışına taşan etkinlikler beklenmektedir. Onlar iletişim becerilerine sahiptirler, birlikte çalışmayı, birlikte üretmeyi, demokratik davranışları, eğitim ve geliştirmeyi benimserler. Okullarında fark yaratan öğretmenlerin, okuldaki öğrencilere ve diğer öğretmenlere belirgin yararları ortaya çıkmaktadır. Yazarlar, öğretmenler için liderlik pozisyonlarını kapsamak ve okul toplumlarını yeniden yapılandırmak üzere öğretmenlerin belli eylemlerde bulunmaları gerektiği yargısını geliştirmişlerdir. Bu eylemler şu hususları içerir: Yardım (paylaşım, katılım) sağlamaya önyargısız değer vermek, işbirliğini çalışmanın tarzı olarak modellemek, öğretmenlerin öz saygılarını artırmak, yardım için farklı yaklaşımlar kullanmak, sürekli öğrenme için tedbirler almak, okulda öğretmenler için destek sağlamak ve akran öğretmenlerin liderliklerini teşvik etmek (Dimock and McGree, 1995). Lider öğretmenler, diğer öğretmenlerin yaptıklarını zaman içinde elemelerini, uygulamalarını yansıtma ve geliştirmelerini sağlayacak ortamlar oluşturmalarıdır. Bu durumda, lider öğretmen, amaca yönelik mesleki gelişim topluluğunun geliştiricisi ve uygulayıcısı olmalıdır (Sledge and Morehead, 2006).

Son zamanlarda, öğretmen eğitimi üzerine yapılan araştırmalar öğretimin merkezi niteliklerini kabul ederken, öğretmenlerin etki alanlarını sınıf ötesine ve okul çapındaki liderlik etkinliklerine taşınmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Öğretmen rollerini kapsamlı düşünme, kaliteli öğretmenleri etkileme ve kazanma gerekliliğini de öngörmektedir (Dimock and McGree, 1995). Her okulda lider olan ya da liderlik potansiyeli olan öğretmenler vardır. Eğer öğretmenlerin liderliklerinden, okulun ve öğrencilerin nasıl yararlanacaklarını öğrenmelerine destek verilirse, bu kaynaktan daha fazla faydalanılacaktır. Pek çok öğretmen, öğrencileri için en iyisini gerçekleştirmek ister. Politika yapanlar, yöneticiler ve sınıf dışındaki diğer liderler, öğretmen liderlerle gerçekçi diyaloglar oluşturma ve başarıları için ihtiyaçları olan kaynakları bulma sorumluluğuna sahiptirler (Moller, 1999).

Öğretmen liderliğinin gerçekleştirilmesi her zaman kolay değildir. Bunun gerçekleştirilmesinin çeşitli güçlükleri bulunmaktadır. Zamanın baskısı, meslektaşları ile yeni ilişkiler geliştirmenin stresi, çevrede bulunan insanların yeni fikirlere karşı direnci, öğretmen liderlerin karşılaştığı sorunlardan dolayıdır. Yeterli destek verilmez ise, öğretmen liderler bu engellere yenilebilmektedirler (Moller, 1999). Bu

nedenle öğretmene destek olunarak, olası engeller önlenerek, öğretmenlerin, öğretmen liderliği davranışlarını göstermeleri kolaylaştırılmalıdır.

Liderlik rolleri, öğretmenlere eğitimsel değişimleri etkilemek için sınıfı terk etmeden de önemli fırsatlar ortaya çıkarabilmektedir (Dimock and McGree, 1995). Düşük beklentileri ortadan kaldıran, gerekli mesleki gelişimi meslektaşları için sunan lider öğretmenler, kent okullarındaki azınlık kesimden gelen öğrencilerin yaşadıkları kimi olumsuzlukları ve başarısızlıkları tersine çevirebilmektedirler. Bugün öğretmen liderliği görüşü, öğretme ve öğrenmenin bilimsel ölçülere göre yürütülmesine, sağlıklı kararlar almaya ve daha geniş mesleki gelişime dönüşmüştür (Sledge and Morehead, 2006). Lider öğretmenlerin koşullara göre görevleri farklılaşabilmektedir. Onlara, bir okul bölgesinde, öğretim stratejilerini geliştirmek için mesleğe yeni başlayan öğretmenlerle çalışma görevi verilebilir, başka bir bölgede rehber öğretmen rolünde, kendinden yardım isteyen sınıf öğretmenine örnek bir ders sunabilir (Lord ve Miller, 2000). Kısaca lider öğretmen kapsamı iyi bilen ve deneyimini meslektaşlarına aktarabilen biri olmalıdır. Hizmet kapsamını yeterince kavrayan lider öğretmen, diğer öğretmenlerin bilgilerini etkilemek üzere bir mesleki gelişim uzmanı gibi becerilerini paylaşabilmeli ve kullanabilmelidir (Sledge and Morehead, 2006).

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, öğretmenlerin sınıf ve okul çaplı etkinliklerde öğretmen liderliği davranışlarını gösterebilme düzeyini saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, görüşme yapılırken, mülakat soruları olarak da kullanılan alt problemler aşağıya çıkarılmıştır.

1. Öğretmen ve yöneticilere göre öğretmen liderliği davranışları nelerdir?
2. Öğretmenler liderlik davranışlarını sınıfta ne kadar gösterebiliyorlar?
3. Öğretmenler liderlik davranışlarını okul çaplı etkinliklerde ne kadar gösterebiliyorlar?

### **Metod**

Araştırma problemiyle ilgili veriler literatür taraması ve mülakat yolu ile toplanmıştır. Önce yerli ve yabancı kaynaklara ulaşılarak geniş bir literatür taraması yapılmış, elde edilen bilgiler sonucunda hazırlanan ve geliştirilen mülakat (görüşme) soruları çalışma evreninden rasgele (random) seçilen çalışma grubuna uygulanmıştır. Mülakat formu 2008 yılında Ankara, Kayseri ve Nevşehir illerinde ilköğretim ve orta öğretim okullarında çalışan 65 öğretmen ve 25 okul yöneticisine dağıtıldı. Öncelikle bütün yöneticilere görüşme yapılması önerildi. Görüşmeyi kabul eden 10 yönetici ve 20 öğretmenle kendi okullarında yüzyüze ayrıntılı görüşmeler yapıldı. Toplam mülakat formunun % 80'i cevaplandırıldı. Görüşme notlarına dayalı olarak sağlanan veriler analiz edildi. Cevaplar tek tek okunarak çoğunluğun paylaştığı ve paylaşmadığı düşünceler bir araya getirildi. Üzerinde paylaşımın yoğunlaştığı düşünceler vurgulandı. Grubu temsil edebilir görüşleri

bulunan katılımcılardan bazılarının cevapları aynen bulgulara alındı. Alt başlıklara göre tasnif edilen verilerle araştırmanın bulguları ortaya konuldu, bulgulara dayalı olarak da tartışmalara yer verildi. Bulgular ve tartışmalardan sonra son başlık altında, sonuçlar yazılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

### **Bulgular ve Tartışma**

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerinden hareket edilerek, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre genel anlamda öğretmen liderliği davranışları sıralaması yapılmış daha sonra sınıfta liderlik davranışları ve okulda liderlik davranışları incelenerek bazı tartışmalara yer verilmiştir. Tartışmalar yapılırken yazarın 16.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunduğu (Can, 2007) "Liderlik Davranışı ve Öğretmen Liderliğinin Gösterilmesinde Yöneticilerin Etkisi" konulu bildiriye dayalı bulgulardan da yararlanılmıştır

#### **Öğretmen Liderliği Davranışları**

Araştırmanın ilk alt problemiyle ilgili olarak öğretmen liderlerin özellikleri/davranışları nelerdir? sorusu katılımcılara yöneltildi. Genel anlamda, okulda ve sınıfta hangi liderlik davranışları gösterilmektedir? sorusuna alınan öğretmenlerin ve yöneticilerin yanıtları paylaşım derecelerine göre sıralandığında şu sıralama ortaya çıkmıştır:

- Öğretmenlik mesleğini sevmek,
- Mesleğin gerektirdiği etkinlikleri yapmak,
- Öğrencilerle iletişim kurabilmek,
- Öğrencileri severek onları derse güdelemek,
- Sınıf yönetiminde öğrencileri etkilemek,
- Adil ve güvenilir olmak,
- Öğretim plan ve programlarının gereğini yerine getirmek,
- Sınıf kontrolünü sağlayarak sınıfı iyi yönetmek,
- Eğitsel kolların yürütülmesini sağlamak,
- Kendini geliştirmek, araştırmalar yapmak,
- İyi bir model olmak
- Milli eğitimin amaçlarına uygun hareket etmek,
- Okul projelerinde görevler üstlenmek,
- Okulun sosyal-kültürel etkinliklerine destek olmaktır.

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliği davranış listeleri karşılaştırıldığında benzerlikler bulunmaktadır. Ancak öğretmenler öğrenci ve sınıfla ilgili öğretim etkinliklerini, yöneticiler ise kaliteli eğitimi, disiplini ve okul çaplı etkinlikleri daha çok vurgulamışlardır.

Kendileriyle görüşülen öğretmenlerin ve yöneticilerin çoğunluğu, daha çok öğretmenlerin zaten göstermeleri gereken mesleki görevlere işaret etmişlerdir.

Öğretmenlik mesleğini sevmek, mesleğin gerektirdiği etkinlikleri yapmak, öğrencilerle iletişim kurabilmek, öğrencileri severek derse güdelemek gibi davranışlar çok paylaşılan temaları oluşturmuştur. Sınıf yönetiminde öğrencileri güdülemek, kendini geliştirmek, araştırmalar yapmak gibi davranışlar liderlik davranışları olmakla beraber, okul çaplı liderlikle ilgili sadece okul projelerinde görevler üstlenmek, okulun sosyal-kültürel etkinliklerine destek olmak davranışları paylaşılmıştır.

Vizyon ve okul kültürü oluşturmak, bağımsız projeler hazırlamak, meslektaş desteğini almak araştırma ve değişim becerilerine sahip olmak ve öğretmenleri ve çevresindekileri etkilemek gibi liderlik davranışları azınlığın paylaştığı temaları oluşturmuştur. Öğretmenlerin ve yöneticilerin çoğunluğunun liderlik davranışları olarak olağan öğretmenlik davranışlarını ifade etmeleri beklentilerinin de bu yönde olabileceğini göstermektedir. Aşağıda öğretmen ve yöneticilerle görüşmelere dayalı olarak öğretmenlerin sınıfta ve okulda gösterdikleri liderlik davranışlarına ve tartışmalarına yer verilmiştir.

### **Sınıfta Liderlik Davranışları**

Görüşmelere göre, öğretmenler derslerde etkin katılımı sağlamaya yönelik öğretim yöntemlerinden çok klasik yöntemlerden takrir ve sunu yöntemlerini kullanmaktadırlar. Ancak etkin yöntemlerin daha fazla kullanılması çaba ve arayışları da görülmektedir. Öğretmenlerin sorun çözme ve yaratıcılık becerilerinde yetersizlikler gözlemlendiği gibi bu tür becerilerin öğrencilere kazandırılması yönünde de doğal olarak yetersizlikler yaşanmaktadır. Karar verme süreçlerine öğretmenleri de katan okullar ile sorun çözme ve iletişim yetenekleri olan öğretmenler daha etkili roller ortaya koymaktadırlar (Gehrke, 1991; Sledge and Morehead, 2006). Türkiye’de 2005-2006 öğretim yılında uygulamaya konulan yeni ilköğretim programlarının bu yetersizlikleri giderme yönünde izler taşıdığı ancak eski program alışkanlık ve davranışlarından uzaklaşmanın zaman alacağı belirtilmektedir. Bu görüşleri öğretmenler yanında yöneticiler de paylaşmışlardır. Buradan, öğretmen ve yöneticilerin program geliştirmenin eğitimi süreçlerinden geçirilmesi gerekliliği anlaşılmaktadır. Çünkü öğretmen liderler, sürekli bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşırlar ve mesleksel öğrenme sürecindedirler (Wynne, 2002).

Derslerin müfredatı Bakanlıkça hazırlandığından, öğretmenler genelde, merkezde geliştirilen eğitim programlarına göre dersin hedeflerini davranış olarak yazmakta, yıllık, günlük ve ders planlarını hazırlamaktadırlar. Hatta öğretmenlerin işi artık, sanal ortamda hazır sunulan taslak ünitelendirilmiş yıllık planları güncelleştirerek uygulamak noktasına getirilmiştir. Hazır sunulan planlara öğretmenler, belirli gün ve haftalarla ilgili ulusal ve bölgesel etkinlikleri eklemektedirler. Yöneticiler, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, programın gerektirdiği sınıf yönetimi etkinliklerini iyi; hedefler belirleme, istekli çalışma-çalıştırma, güven ve vizyon oluşturma ve kararlılık gösterme gibi öğretmen liderliği davranış ve rollerini “orta” düzeyde gösterdiklerini



belirtmişlerdir. Öğretmenler de kendilerini yöneticilerin görüşleriyle örtüşen şekilde benzer algılamışlardır.

Görüşmede bir erkek öğretmen; öğrencilerimi motive ederek çalışıyorum, yaratıcılık ve sorun çözme becerilerini de geliştirecek zaman buluyorum, sınıfta liderlik davranışlarının tamamını gösteriyorum” yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin yarısından azı bu görüşleri söylemişlerdir. Bir bayan öğretmen ise; “sınıfın yöneticisi gibi çalışıyoruz, tam lideri olamıyoruz, farklı kaynaklardan (sosyo-ekonomik düzeyi farklı) öğrencilerimiz var, bireysel ilgi istiyorlar zaman sınırlılığı ve sınıfın kalabalıklığı bunu güçleştiriyor” şeklinde görüşler beyan etmiştir. Bu görüşü öğretmenlerin ve yöneticilerin çoğu paylaşmıştır. Öğretmenlerin çoğunluğu ise, sınıf yöneticiliği rollerini gerçekleştirdiklerini, eğitimin amaçlarına ulaşmaya çalıştıklarını ancak programın yüklü olduğunu, istenen davranışları tam kazandıramadıklarını, sonuçta istenen liderlik rollerini yeterince gerçekleştiremediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmada öğretmenler, öğrencilerle birlikte çalışma, kendi kendine öğrenme ve sosyalleşme becerilerini kazandırmaya çalıştıklarını ancak öğrenci ailelerinin desteği, zaman, sınav odaklı öğrenme, eğitim teknolojilerindeki yetersizliklerin bunun engellerini oluşturduğunu belirtmektedirler. İstenmeyen davranışların engellenmesi, istenen davranışların kazandırılması, etkili sınıf yönetimi davranışlarında ilköğretimin ilk kademesindeki yeterlilik düzeyi, orta kademeye göre daha yüksektir. 14-16 yaşlarının gelişimsel özellikleri, sık öğretmen değişimi, yaygın olarak kullanılan klasik öğretim teknikleri, mesleki yetiştirme eksikliği, okul-aile işbirliğindeki yetersizlikler, sınıf yönetiminde öğretmen liderliği davranışlarının ortaya çıkmasının temel güçlükleri arasında sıralanmıştır. Nitekim Tabin ve Coleman (1993) da, liderlik özellikleri, davranışları ve uygulamaları bakımından, temel eğitim öğretmenlerini ikinci kademe öğretmenlerine göre daha uygun bulmuşlardır (Anderson, 2004).

### **Okulda Liderlik Davranışları**

Görüşmelerden öğretmenlerin, okul çaplı etkinlik bağlamında bağımsız davranışlar sergileme, okul düzeyinde hedefler saptama ve projeler oluşturmada isteksiz görüntüler sergiledikleri anlaşılmaktadır. Öğretmenler, kendilerini geliştirmek, yenilikleri öğrenmek, lisansüstü eğitim almak gibi isteklerinin bulunduğunu ancak yeterli kolaylık ve fırsatların sunulmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenler, okulda liderlik davranışlarını gösterecek ortamın (fiziksel ve teknolojik) yeterince olmadığını belirtirken yöneticiler okulda her hangi bir engelin bulunmadığını, kendilerini geliştirme ve etkinlikler düzenleme ve düzenlenenlere katılmada öğretmenlerin serbest olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlere göre, sınıf içi etkinlikler tüm zamanlarını doldurmakta, ders dışı zamanlarının çok azını okul etkinliklerine ayırabilmektedirler. İlave zaman yaratma öğretmenin kendi özverisi ile olanaklı olmaktadır. Oysa zaman sınırlılığı öğretmen liderliği rollerini olumsuz etkilemektedir (Fay,1992, Lieberman, et al,1988; Porter, 1987; Wasley, 1989’e atfen Dimock and McGree, 1995).

Bir öğretmen şu cümleleri kullanmış, bu görüşlere de öğretmenlerin çoğu katılmıştır: "Sınıfta öğretmenden beklenen davranışları gösteriyoruz, okul yönetiminin verdiği görevleri yerine getiriyoruz, eğitsel kollarda (spor, müzik, folklor) görev alıyoruz, ancak ders yükümüz, okul ve yönetim ortamının yetersizlikleri nedeniyle okul çaplı bağımsız projeler hazırlayamıyoruz". Öğretmenler girişken olamadıklarını, diğer öğretmenlerin yeni projelerine katılmadıklarını ve okul yöneticilerinden bazılarının kendilerini desteklemediğini belirtmişlerdir. Oysa lider öğretmen hem sınıfta öğretim yapan hem de tüm zamanını öğretim sorumluluklarını yerine getirmede en üst düzeyde kullanabilen eğitim çalışanıdır (Lord and Miller, 2000).

Değişim beceri ve yönetiminde, vizyon ve güçlü okul kültürü oluşturmada öğretmenler yetersiz bulunmuşlar, bu yetersizliği öğretmenler yöneticilere göre daha yüksek düzeyde algılamışlardır. Bu alandaki sınırlılığın akademik yetiştirme ve öğretmenin eğitimi süreçlerinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Oysa Okul gelişiminde yer alan etkili müdürlerin ortak vizyon ve değerler aracılığıyla okulu yönetme, ilgili kadro gelişimini ve eğitimini sağlama, vizyon ve değerlere uygun davranışlara örnek olma özellikleri göstermeleri gerekmektedir (Sledge and Morehead, 2006).

Bu araştırmada, öğretmenlerin öğrenme ve kendilerini geliştirme istekleri yüksek ancak bunun gerçekleştirilmesine yönelik davranışları yetersiz gözükmektedir. Oysa öğretmenler, yeni bilgileri yaymak, öğrenci ilgi ve katılımını artırmak için düzenlenen en etkili uygulamaları elde etmeye çalışırlarsa, onların daha yüksek beklentileri olacaktır. Böylece öğretmenlerin öğretim başarıları arttığı gibi kendi kişisel etkililik anlayışları da yükselecektir (Sledge and Morehead, 2006).

Sürekli öğrenme ve kendini yenilemenin çabasını gösteren öğretmenlerin bu yöntemle, liderlik davranışlarını okulda gösterme olasılıkları yükselmekte ve bu tür davranışlarını da sürekli geliştirmektedirler. Öğretmen liderliği, öğretmenlere ve liderlere eş zamanlı eğitim, büyüme ve gelişme fırsatını sunmaktadır (Sledge and Morehead, 2006). Görüşmelerde öğretmenler, lisansüstü eğitimle kendilerini geliştirme isteğini dile getirmekte ancak eğitim sisteminin ve ortamının yeterince teşvik etme ve destekleme unsurlarını taşımadığını belirtmektedirler. Öğretmenlerin verilen görevleri, yüklenen sorumlulukları yerine getirme eğiliminde oldukları buna rağmen bağımsız etkinlik projeleri oluşturamadıkları anlaşılmaktadır. Oysa, artık öğretmenler sadece sınıflarındaki çalışmalarıyla değerlendirilmemekte, bunun yerine tüm okul çevresi ve programları için ortaya koyacakları yetkileri ve sorumluluklarıyla değerlendirilmektedirler (Hale, 1998; Moller, 1999). Öğretmen toplantıları, eğitsel kol çalışmaları, kutlama etkinlikleri, veli toplantıları öğretmenlerin okul düzeyindeki katıldığı faaliyetlerdendir. Bir kısım okullarda ikili öğretim, kalabalık sınıflar, yetiştirme ve yönetim desteğindeki yetersizliklerin okul çaplı öğretmen liderliği davranışlarının yeterince ortaya konulamamasının temel engellerini oluşturduğu da belirtilmektedir.

## **Sonuçlar ve Öneriler**

Sağlanan verilere göre öğretmenler, öğretmenlik görevlerini yeterli, öğretmen liderliği davranışlarını ise “orta” sınırlarında göstermektedirler. Öğretmenlerin program geliştirme görevleri olmadığından, sadece geliştirilen öğretim programına göre plan hazırlama ve sınıf yönetimi etkinliklerini gerçekleştirmektedirler. Sınıfta daha çok klasik öğretim yöntemleri kullanılmakta ancak, aktif öğretim yöntemlerini uygulama istek ve arayışları görülmektedir. Öğrencilerin sorun çözme, yaratıcılık ve girişimcilik yönlerini geliştirmede öğretmen davranışları yetersizdir. Yöneticiler bu yargıya katılırken öğretmenlerin yarısı bu görüşe katılmaktadır.

Okulda liderlik davranışı gösterecek ortamın ve yönetim destek ve teşvikinin yetersizliği yaşanmaktadır. Yöneticiler kendilerince bir engelin oluşturulmadığını, öğretmen liderliği davranışlarını gösterememenin öğretmenlerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bunun öğretmenlerin eğitimi, mesleki gelişimi, istekliliği ve mesleki heyecanı ile ilgili olduğu paylaşılmıştır. Öğretmenler yöneticiler gibi düşünmemekte, zaman, ortam ve meslektaş desteği yetersizliklerini vurgulamışlardır. Bağımsız etkinlikler ortaya koyma, paylaşılabılır bir vizyon ve okul kültürü oluşturma ile kararlılık göstermede de öğretmenlerin önemli yetersizlikleri bulunmaktadır.

Öğretmenler, okuldaki öğretmen toplantılarına, eğitsel kol ve kutlama etkinliklerine katılmaktadırlar. Öğretmenler sorumluluk verildiğinde yapmak eğiliminde olup buna karşın bağımsız okul ve toplum projeleri oluşturma ve katılmada yeterince etkili ve istekli gözükmemektedirler.

Öğretmen liderliği becerilerini geliştirmek üzere, öğretmen yetiştirme programlarının yeniden gözden geçirilmesi, bu bağlamda öğretmen liderliği kavram ve anlayışlarının programlara yansıtılması gerekmektedir. Öğretmen yetiştirme ortamları, öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışlarını okullarda gösterebilecek modellerde yapılandırılmalıdır. Okullarda ise öğretmenlere program geliştirme, vizyon oluşturma, okul ve toplum projeleri hazırlama ve yapılanlara katılma ortamları sunulmalı, kendilerini geliştirme ve yönetim desteği sağlanmalıdır.

### KAYNAKÇA

Anderson, K. D. (2004). The nature of teacher leadership in schools as reciprocal influences between teacher leaders and principals. **School Effectiveness and School Improvement**, 15 (1), 97-113.

Avolio, B. (1999). **Full Leadership Development**, London: Sage Publications.

Bandura, A. (1986). **Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive View**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Bennis, W. (1994). **On Becoming A Leader**. Reading, Mass.: Addison Wesley.

Buckner, K. G. and McDowella, J. O. (2000). Developing teacher leaders: providing encouragement, opportunities and support. **NASSP Bulletin**, 84, 616, 35-41.

Can, Niyazi (2007). "Liderlik Davranışı ve Öğretmen Liderliğinin Gösterilmesinde Yöneticilerin Etkisi". **16.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**, (5-7 Eylül 2007) Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Bildiriler Kitabı 1. Cilt. ss. 627-634.

Dimock, V. B. and M. McGree, K. (1995). Leading change from the classroom: teachers as leaders, **SDL Issues..about Change**, 4 (4). <http://www.sedl.org/change/Issues/Issues44.html> (30.05.2006).

Fay, C. (1992). Empowerment through leadership: in the teachers' voice. In C. Livingston (Ed.), *Teachers As Leaders: Evolving Roles*. NEA School Restructuring Series. Washington, D. C.: National Education Association.

Gehrke, N. (1991). Developing teachers' leadership skills. *ERIC Clearinghouse on Teacher Education Washington DC.*

Hale, R. P.(1998). Developing teacher leaders. **Kappa Delta Pi Record**, 34 (3), 110-111.

Katyal, K. R.and Evers, C. (2004). Teacher leadership and autonomous student learning: adjusting to the new realities. **International Journal of Educational Research**, 41, 367-382.

Lieberman, A. (1992). Teacher leadership: What are we learning? In C. Livingston (Ed.), *Teachers as leaders: Evolving roles*. NEA School Restructuring Series. Washington, D. C.: National Education Association.

Lieberman, A., Saxl, E., and Miles, M. (1988). Teacher leadership: ideology and practice. In A. Lieberman (Ed.), *Building A Professional Culture In Schools*. New York: Teachers College Press.

Loucks-Horsley, S., Hewson, P., Love, N., & Stiles, K. (1998). *Designing Professional Development For Teachers Of Science And Mathematics*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Lord, B. and Miller, B. (2000). An appealing and inescapable force in school reform? *Education Development Center*.  
<http://www.ed.gov/inits/Math/glenn/LordMiller.doc> (10.08.2006).

Moller, G. and Katzenmeyer, M. (1996). The promise of teacher leadership. In G. Moller and Katzenmeyer, M. (Eds.), *Every teacher as a leader: Realizing the potential of teacher leadership*. **New Directions for School Leadership**, (pp.1-17). San Francisco: Jossey-Bass.

Moller, G. (1999). You have to want to do this job. **Journal of Staff Development**, 20 (4). <http://www.nsdc.org/library/publications/jsd/voices204.cfm> (21.06.2006).

Newmann, F. M., and Wehlage, G. G. (1995), *Successful school restructuring: A report to the public and educators*. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of Schools, Wisconsin Center for Education Research, University of Wisconsin.

Popper, Micha (2005). Main principles and practices in leader development? **Leadership And Organization Development Journal**, 26, 1; 62-75.

Robert Hogan and Kaiser, Robert B. "What We Know About Leadership". Accepted for publication in **Review of General Psychology**.  
<http://www.apa.org/journals/gpr/> (15.05.2008)

Sledge J.R. and Morehead, P. (2006). Tolerated failure or missed opportunities and potentials for teacher leadership in urban schools? *Current Issues in Education* [On-line], 9(3). Available: <http://cie.ed.asu.edu/volume9/number3>.

Wynne, J. (2002). **Teacher Leadership In Education Reform**. ERIC Digest.  
<http://www.ericdigests.org/2002-4/teachers.html>.

## **Leadership Behaviors of Teachers in Classroom and School**

When the meanings of the notions “administrator” and “leader” are thought, the requirement of leadership will be realized. In administration management, in leadership innovation, in planned administration, in leadership fulfilled the original tasks well, in administration organization of the system and frames, in leadership looking for new management based on control, works in short and medium term and questions of “how” and “when”; in leadership management depend on influencing and trust, long term and strategic works and approaches depend on the question of “what” and “why” exist. When these concepts are adjusted by the teachers, they are hoped to be innovative, provide a classroom atmosphere and teaching methods guiding students to learn without getting bored, provide ongoing learning and be an effective model. These attitudes provide a leader teacher. A leader teacher requires encouraging team work, fulfilling a classroom management based on influencing and confidence and meeting the students with the latest methods and applications by asking the question of “why” continuously.

Leadership is obviously becoming more and more significant part of teacher’s professional life. This search is accomplished in order to detect the leadership behaviors of teachers in schools. The data related to the research problem had been collected by literature review and interviews. The questionnaires were delivered to 25 principals and 65 teachers working at primary and secondary schools in three cities of Turkey. Having accepted the interview, 10 principals and 20 teachers were interviewed face to face in their schools. The answers were checked one by one and the ideas are shared by predominance of the participants were added to findings.

A leader teacher can be educated through the skill of a qualified program and lecturer. In order to teachers benefit from the positive effects of imperative shifts and improvements, they have to improve themselves consistently, give up conventional education practices, accustomed to changes both at home and the world. The places where these kind of teachers are trained are the education faculties.

Teachers have to be trained and developed in a way to meet the expectations of the global age.

It is focused that teachers studying at primary and secondary schools reflect the leadership attitudes and roles for instance determining the purposes, encouraging voluntary study and duty, developing confidence and vision, and determination at an “intermediate” level. Likely, teachers also accept themselves in dependence with the ideas of the managers. In this research, the passions of teachers to educate and develop themselves are found at a high level, yet their behaviors are seen inadequate. Teacher meetings, student club studies, celebration activities and parents’ assemblies are the activities which teachers attend in at the school level.

It is seen that traditional teaching methods are usually used in the classroom, however passion towards and searching ways of applying active teaching methods are seen as well. The teacher on the other hand behaviors providing to develop the students’ problem-solving, productivity and attempting skills are not enough. While the principals agree with this idea, only half of the teachers agree with it.

It is realized that there is an inadequate atmosphere of pointing out leadership behavior and the support or encouragement of the administrators at school. However the administrators have explained that there is no obstacle composed by them and the reason of not demonstrating leadership behaviors at school is produced by the teachers themselves. For the administrators, this problem is closely about the teachers' education, professional improvement, willingness and ambition with their profession. However the teachers do not agree on the same opinion with administrators. The teachers are perceived to be incompetent to show determination of shaping a agreed vision and a school culture.

When the teacher training programs are improved , scientific, universal and environmental validity rather than current political interest should be taken into consideration. Education programs have to be enriched constantly. Measurements should be taken to train teachers questioning leadership characteristics. The programs of teachers training are needed to be revised again and teacher leadership thought and understanding are needed to be showed in the programs. In this context, activities supporting learning, improvement, and sociable should be organized and encouraged in classroom and school.

**Key words:** Leadership, importance of leadership, teacher leadership, leadership in classroom and school.