

# SINIF YÖNETİMİ

Editör

Prof. Dr. M. Çağatay Özdemir

Prof. Dr. Servet Özdemir

Doç. Dr. Yücel Gelişli

Yrd. Doç. Dr. Yavuz Erşen

Yrd. Doç. Dr. Gülay Ekici

Doç. Dr. Galip Yüksel

Yrd. Doç. Dr. İ. Ethem Özde

Yrd. Doç. Dr. Sevil B. Filiz

Öğr. Gör. Dr. Demet S. Özet

# SINIF YÖNETİMİ

EDİTÖR

Prof. Dr. M. Çağatay ÖZDEMİR

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

Doç. Dr. Yücel GELİŞLİ

Yrd. Doç. Dr. Yavuz ERİŞEN

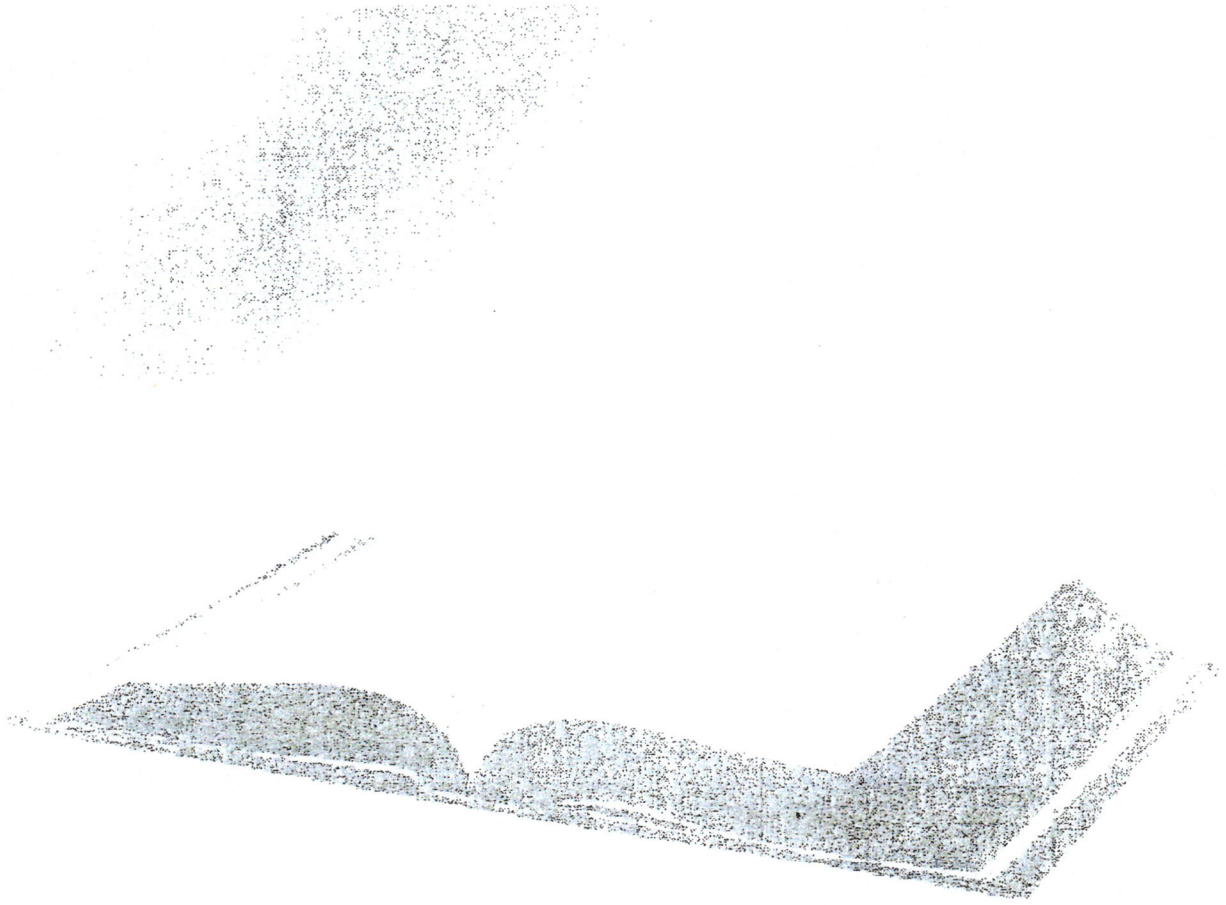
Yrd. Doç. Dr. Gülay EKİCİ

Doç. Dr. Galip YÜKSEL

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Ethem ÖZDEMİR

Yrd. Doç. Dr. Sevil BÜYÜKKALAN FI

Öğr. Gör. Dr. Demet S. ÖZERBAŞ



Şubat 2007

ÖZDEMİR

**EDİTÖR**

Prof. Dr. M. Çağatay ÖZDEMİR

Doç. Dr. Servet ÖZDEMİR, Doç. Dr. Galip YÜKSEL, Doç. Dr. Ayçe GÜLİSTİ

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Ethem ÖZDEMİR, Yrd. Doç. Dr. Yavuz FRISEN

Doç. Doç. Dr. Sevil BÜYÜKKALAN FİLİZ, Yrd. Doç. Dr. Gülay EKİTİ, Öğr. Gör. Dr. Demet S. ÖZTUNÇAS

Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas.Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti.

Subat 2007

Tüm Hakları Saklıdır.

---

**Kütüphane Katalog Bilgileri:**

**Konu / Ana :** Simit Yönetimi

**Yazar :** Prof. Dr. M. Çağatay ÖZDEMİR

**ISBN :** 978-9944-495-09-7

Üserin sonunda kaynakça ve İndeks mevcuttur. Sayfa sayısı: 256 - 20x25 cm.

---

**Kapak Tasarım / Sütlülah Hatun**

**Ofset Hazırlık / Gülşay Yeltürk**

**Baskı**

Cem Web Ofset

Alimteri Bulvarı No: 29 Ostim-Ankara

Tel: (312) 385 37 27

Bu kitap Siyasal Kitabevi'nde baskıya hazırlanmıştır.

İletişim: [www.siyasalkitap.com](http://www.siyasalkitap.com) / [info@siyasalkitap.com](mailto:info@siyasalkitap.com)

Tel: (312) 320 45 10 - Faks: (312) 362 53 93

**EKİNOKS EĞİTİM DANIŞMANLIK HİZ.  
VE BAS.YAY. DAĞ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ**

Emirhan Sokak No: 37/9 Kızılay-ANKARA

Web : <http://www.ekinoksegitim.com>

e-posta : [info@ekinoksegitim.com](mailto:info@ekinoksegitim.com)

**Dağıtım: Siyasal Basın Yayın Dağıtım**

Emirhan Sokak No: 37/9 Kızılay-ANKARA - Tel: (312) 320 45 10 - Faks: (312) 362 53 93

# İÇİNDEKİLER

## EĞİTİM OKUL VE SINIF YÖNETİMİ

ÖĞRENME HEDEFLERİ.....	1
GİRİŞ.....	3
OKUL YÖNETİMİ .....	3
Okul Geliştirme Ölçütleri.....	4
SINIF YÖNETİMİ.....	7
ETKİLİ SINIF YÖNETİMİ İÇİN BAZI ÖNERİLER .....	8
DEĞERLENDİRME SORULARI.....	14
KAYNAKLAR .....	15

## SINIFTA ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

ÖĞRENME HEDEFLERİ.....	17
GİRİŞ.....	19
LİDERLİK KAVRAMI.....	19
Liderlik Tanım ve Yaklaşımlarının Gelişimi.....	21
Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler.....	22
Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Öğretim Liderliği.....	26
Kültürel Liderlik ve Öğretim Liderliği .....	28
Vizyoner Liderlik ve Öğretim Liderliği.....	29
Etik Liderlik ve Öğretim Liderliği .....	30

Süper Liderlik ve Öğretim Liderliği .....	32
Transformasyonel - Transaksiyonel Liderlik ve Öğretim Liderliği.....	33
Entelektüel Liderlik ve Öğretim Liderliği.....	36
Liderlik ve Öğretim Liderliği Konusunda Yapılan Çalışmalar.....	37
DEĞERLENDİRME SORULARI.....	45
KAYNAKLAR .....	48

## SINIFTA OLUMLU ÖĞRENME ORTAMI OLUŞTURMA

ÖĞRENME HEDEFLERİ.....	51
Sınıfta Olumlu Öğrenme Ortamı Oluşturma .....	53
I. Olumlu Öğrenme Ortamı Oluşturmada Öğretmenin Rolü .....	54
II. Öğretme Öğrenme Sürecinin Niteliğini Belirleyen Öğeler .....	54
III. Sınıf Ortamının Fiziksel Düzenlemesi .....	61
IV. Eğitim ve Öğrenme Alanında Eğilimler Öğrenci Merkezli Öğrenme .....	67
ÖZET.....	71
DEĞERLENDİRME SORULARI.....	73
KAYNAKLAR .....	75

## ÖĞRENME İÇİN MOTİVASYON

ÖĞRENME HEDEFLERİ.....	77
GİRİŞ.....	79
MOTİVASYON KURAMLARI.....	81
1. Davranışçı Kuram.....	82
2. Bilişsel Kuramlar .....	87
3. İnsancıl Kuram .....	88

MOTİVASYON VE İHTİYAÇLAR.....	89
1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Olarak Motivasyon.....	90
2. Eksiklik ve Gelişim İhtiyacı.....	91
3. Bilişsel Öğrenme İhtiyaçları .....	96
MOTİVASYON VE YÜKLEMELER.....	104
1. Yetenek Hakkındaki İnanışları .....	104
2. Kapasite Hakkındaki İnanışlar: Öz-yeterlik.....	105
3. Öğretmen Öğrenci Öz Yeterlik İnanışını Nasıl Etkiler .....	108
ÖĞRENEN ODAKLI SINIF.....	109
Öğrencileri Motive Etmenin Yolları .....	112
ÖZET.....	113
DEĞERLENDİRME SORULARI.....	114
KAYNAKLAR .....	117

## SINIFTA ZAMANIN ETKİLİ YÖNETİMİ

ÖĞRENME HEDEFLERİ.....	119
GİRİŞ.....	121
Zaman ve Zaman Yönetimi Nedir .....	122
Sınıfta Zamanın Etkili Yönetimi.....	123
Sınıfta Zaman Yönetimini Etkileyen Temel Boyutlar .....	132
Sınıfta Zaman Tuzakları.....	134
Sınıfta Zamanın Etkili Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar .....	135
Sınıfta Zaman Yönetimi Envanteri .....	137
Ek 1.....	138
ÖZET.....	140
DEĞERLENDİRME SORULARI.....	141
KAYNAKLAR .....	144

# İLETİŞİM

ÖĞRENME HEDEFLERİ.....	149
GİRİŞ.....	151
İletişimde Yer Alan Ögeler .....	151
İletişim Çeşitleri .....	154
Sınıf İçi İletişim.....	157
Empati.....	161
Öğrenci İle Sağlıklı İletişim.....	169
İletişim Engelleri .....	169
Öğretmen-Öğrenci İletişimi.....	171
ÖZET.....	177
DEĞERLENDİRME SORULARI.....	179
KAYNAKLAR .....	182

## SINIF YÖNETİMİNDE AİLE İLE İŞBİRLİĞİ

ÖĞRENME HEDEFLERİ.....	183
I. Aile ve Aile Türleri .....	185
II. Ailenin Çocuğun Okul Başarısına Etkisi.....	187
III. Ailelerin Eğitim ve Öğretimden Beklentileri.....	191
IV. Okul ve Aile İşbirliği .....	193
V. Öğretmen Aile İşbirliği.....	195
VI. Öğretmen Veli İşbirliği Türleri .....	202
VII. Aile İşbirliği İçin Öneriler.....	208
ÖZET.....	213
DEĞERLENDİRME .....	215
KAYNAKLAR .....	217

# SINIF ORTAMINDA İSTENMEYEN DAVRANIŞLAR VE YÖNETİMİ

ÖĞRENME HEDEFLERİ.....	221
GİRİŞ.....	223
1. İstenmeyen Davranışların Anlamı .....	223
2. Öğrenci ve Öğretmenlerde İstenmeyen Davranışlara İlişkin Bir İnceleme ve Araştırma .....	224
3. İlgili Yayınlarda Sınıf Ortamında İstenmeyen Davranışların Nedenlerine İlişkin Çalışmalar .....	229
4. İstenmeyen Davranışlara İlişkin Yaklaşımlar.....	231
5. Davranış Değiştirmenin İlkeleri .....	232
6. İstenmeyen Davranışın Engellenmesi ve Yönetimi .....	232
7. Uygun Olan Davranışların Pekiştirilmesi.....	236
SONUÇ.....	238
Aile Faktörü İle İlgili Sonuçlar.....	238
Öğrenci Faktörü İle İlgili sonuçlar .....	238
Öğretmen-Okul-Yönetim Faktörü İle İlgili Sonuçlar.....	239
Diğer Faktörlerle İlgili Sonuçlar .....	240
ÖZET .....	241
DEĞERLENDİRME SORULARI.....	242
KAYNAKLAR .....	245



# SINIFTA ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

*Kendini lider zannedenin izleyeni yoksa,  
o kişi sadece yürüyüze çıkmıştır.*

*John MAXWELL*



1970 Çankırı doğumludur. 1992 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalında lisans eğitimini tamamlamış, aynı yıl Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde araştırma görevlisi olarak akademik hayatına başlamıştır. 1997 yılında Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Program Geliştirme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini; 2001 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Program Geliştirme Anabilim Dalında doktoraasını tamamlamıştır. Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Program Geliştirme Anabilim Dalında öğretim görevlisi olarak çalıştı. Halen Selçuk Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi'nde genellikle öğretmen yetiştirme ve eğitimde kalite standartları konusunda çalışmalar yapmaktadır.

*Yrd. Doç. Dr. Yavuz ERİŞEN*

---

## ÖĞRENME HEDEFLERİ

Bu bölümü çalıştıktan sonra;

- Liderlik kavramına ilişkin tanımları açıklayabilecek,
- Liderlik yaklaşımlarının gelişimini kavrayabilecek,
- Yönetici ve lider arasındaki farkları sıralayabilecek,
- Güncel liderlik yaklaşımlarını yorumlayabilecek,
- Liderlik yaklaşımlarını birbiriyle karşılaştırabilecek,
- Öğretim liderliğinin anlamını yorumlayabilecek,
- Liderlik yaklaşımlarının öğretim liderliği ile ilişkisini açıklayabilecek,
- Sınıfta öğretim lideri olarak öğretmeni tanımlayabilecek,
- Öğretim liderliği konusunda yapılan çalışmalarla – öğretim liderliği ve etkili uygulama biçimleri arasındaki ilişkiyi kavrayabileceksiniz.



## GİRİŞ

Nitelikli öğretmenlerin olmadığı bir eğitim sisteminde kaliteden bahsedilemez. Eğitimde kaliteyi sağlamak amacıyla programlar geliştirilebilir, okullara daha fazla öğretim araç ve gereçleri alınabilir, öğretim süresi uzatılabilir veya fiziki çevre değiştirilebilir. Ancak öğretmen nitelikli değilse istenilen hedefler gerçekleştirilemez. Öğretmenlerin çağın ve mesleğin gerektirdiği değer ve davranışlara sahip olması ya da olmaması eğitimde kalitenin temel göstergesidir. Bu nedenle okulların kalitesi, genellikle sistemin uygulayıcısı olan öğretmenlerin sahip oldukları özellikler ile yakından ilişkilidir.

Öğretmen niteliklerinin başarının sağlanmasında çok kritik bir önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Ancak alan bilgisi, genel kültür ve öğretmenlik meslek bilgisi gibi alanlarda iyi yetiştiği halde liderlik konusundaki yetersizliklerinden dolayı etkili olamayan öğretmen sayısı hiç de az değildir. Lider olabilmenin önkoşulu bu alanlardaki yeterliliklere bağlı olmakla birlikte, öğretmenlerin liderlikle ilgili bilgi ve becerilere de sahip olmaları başarıya ulaşmada önemli bir adımı teşkil edecektir.

### Liderlik Kavramı

Liderlik esas itibarıyla yönetim biliminin bir konusudur. Özellikle 20.yy'da yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı başat konulardan biri olmuştur<sup>1</sup>. Liderliğin yönetim biliminin konusu olması, yöneticilik ve liderliğin birbirlerinin yerine kullanılan ya da sıklıkla karıştırılan kavramlar olmasına da yol açmıştır. Türk Dil Kurumu tarafından yayımlanan sözlükte<sup>2</sup> dahi lider kavramı "bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse" olarak açıklanmıştır. Bu bakış açısıyla liderlik kurumsal düzeyde bir yetkiyle ilişkilendirilmiş ve yöneticilikle eş anlamlı tutulmuştur. Genel olarak yöneticilik; insangücü, bilgi, teknoloji, finansman ve fiziki olanaklar gibi kurumun sahip olduğu kaynakların amaçları gerçekleştirmek için etkili kullanımı işidir ve kurumsal bir yetkiyle ilgilidir. Amaçların gerçekleştirilmesi için, grubu örgütleyen, emirler veren, grubun gücünü amaca yönelten, onları denetleyen kişiler yani yöneticiler her zaman olmuştur, olmaya da devam edecektir.

Yöneticilik, eğitimle kazanılabilen bir beceridir. Alınan eğitim ve tecrübelerle kişi iyi bir yönetici olabilir. Liderlik ise geleneksel yönetim anlayışından farklı bir kavramdır. Kurumsal bir yetkiye dayanmak durumunda değildir. Eğitim yoluyla geliştirilebilir olmakla birlikte, insanların doğal yapısı ve kişilikleriyle de ilgilidir. Ayrıca alınan eğitim içselleştirilemediği takdirde iyi bir lider olmak mümkün değildir. Liderlik, amaca ulaşmak için grubu motive etmek ve harekete geçirmek; dürüstlük, güven, açıklık, saygı ve sevgiyi temin ve tesis etmekle ilgilidir. Liderlik yapmanın gerekleri arasında temelde insan etkileme gücü, hedef, ve iletişim sayılabilir. Şunu da belirtmek gerekir ki, iyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider de olabilir, fakat bu her zaman için geçerli değildir.



*Okulun kalitesi sistemin uygulayıcısı olan öğretmenlerin sahip oldukları özellikler ile yakından ilişkilidir.*



*Liderlik bireyler üzerinde güç sahibi olmaktan çok onları etkileme sanatıdır.*

İngilizce bir kelime olan *leadership* kavramından gelen liderlikle ilgili literatürde oldukça fazla tanım vardır. Erçetin tarafından yapılan çalışmada<sup>3</sup> liderlik alanyazında 350'den fazla tanımın yer aldığı belirtilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Liderlik; kaynak sağlayarak, amaç ve istikamet göstererek, motive ederek, devamlı başarılı olmak için gerekli şartları oluşturarak, doğrudan ya da dolaylı vasıtalarla, başkalarını, bir görevi tamamlama konusunda etkileme sürecidir<sup>4</sup>.

Liderlik; kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir<sup>5</sup>

Liderlik; organizasyonda başarıya ulaşılması için hedefler doğrultusunda bireyleri motive etmek, güvenilir ve dürüst olmak, şeffaflık ve çalışanlara saygı göstermekle ilgilidir<sup>6</sup>.

Liderlik; bir statü ya da otorite işlevinden çok, liderle grup arasındaki karşılıklı etkileşimin niteliğiyle ilgili bir işlev olarak, bireyler üzerinde güç sahibi olmaktan çok, onları etkileme sanatıdır<sup>7</sup>.

Liderlik; tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir<sup>8</sup>.

Yukarıda ifade edilen tanımlara, sosyolojik, tarihsel, askeri, politik, eğitim vb. alanlar açısından bakılabilir. Ancak hangi alanda irdelenirse irdelensin liderlik kavramı; belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bireyleri etkileyebilme, güdüleme ve eyleme yönlendirme gücü veya yeteneği ile ilişkilidir. Atatürk, Churchill, Kennedy gibi tarihte iz bırakmış kişilerin ortak özelliği, insanları etkilemeyi ve belirledikleri hedefler doğrultusunda harekete geçirmeyi başarmış olmalarıdır.

Literatürde liderlikle ilgili yapılan tanımlarda vurgulanan başlıca özellikler şu şekilde özetlenebilir<sup>9</sup>. Liderlik;

- Kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan güç,
- Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü,
- Gruba yön verme ve grup içerisinde eşgüdüm sağlama,
- Ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme ve güdüleme,
- Grupla lider arasında gerçekleşen etkileşim süreci,
- Mevcut amaç, yapı, prosedür ve kuralları değiştirebilme yeteneğidir.

Erçetin tarafından yapılan çalışmada da<sup>10</sup>liderlik tanımlarındaki ortak bazı noktaların;

- Amaçların gerçekleştirilmesi,
- Çok yönlü etkileşimlerin varlığı,
- Lidere atfedilen bir kısım özelliklerle ilgili olduğu değerlendirilmiştir.

Liderlik bir çok yönden incelenebilir. Liderliğe farklı yönlerden bakıldığında, farklı biçimlerde yorumlanabildiğinden, neyi ifade ettiği konusunda henüz ortak bir anlayış geliştirilememiştir.

Liderlikle ilgili gündeme gelen; karizmatik liderlik, durumsal liderlik, sistematik liderlik, toplumsal ve politik liderlik, kurumsal liderlik, kültürel liderlik, süper liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik, entelektüel liderlik, transformasyonel ve transaksiyonel liderlik, öğretim liderliği... gibi onlarca yaklaşımla farklı liderlik tanımları yapılmaktadır. Söz konusu tanımlar ve yaklaşımlar araştırıldığında, liderliğin genellikle zamana, ortama, ilgilenilen alana ve bireysel bakış açılarına göre farklı şekillerde incelendiği görülmektedir. Hangi toplumda, kurumda veya alanda olursa olsun, grubu eyleme götürecekt etkili uygulama biçimlerinin ortaya konulabilmesi, liderliğe ilişkin tanım ve yaklaşımların bilinmesini gerekli kılar. Sınıfta öğretim liderliği konusunun anlaşılabilmesi ve etkili uygulama biçimlerinin ortaya konulabilmesi de, liderliğe ilişkin bilgileri kavramayı ve öğretim liderliğiyle ilişkilendirmeyi gerektirir. Ancak burada bütün tanım ve yaklaşımlara ayrıntılarıyla yer verilmesi, konunun anlaşılmasını olumsuz etkileyebilecek ve bir kavram kargaşasına düşülebilecektir. Bu nedenle liderlik tanım ve yaklaşımlarının tarihi gelişim süreci içerisinde genel olarak ele alınması daha uygundur.

### Liderlik Tanım ve Yaklaşımlarının Gelişimi

Yönetimsel eylemlerin insanlık tarihiyle ve insanların gruplar halinde yaşama başlanmasıyla var olduğu bilinmekle birlikte, bilimsel olarak yönetim kavramına ilişkin yoğun çalışmaların sanayi devriminin başlamasıyla ve üretim sistemlerindeki hızlı gelişmelerle ortaya çıktığı söylenebilir. "Bu dönemde kararlar kuruma azami fayda sağlayacak şekilde yapılandırılmış, çalışanlar sadece üretim aracı olarak görülmüş, insani ilişkiler gözardı edilmiştir."<sup>11</sup> Yönetici ile lider kavramını aynı gören bu döneme dayalı anlayışta, liderlik tanımlarında genellikle gücün tek elde toplanması ve kontrol üzerinde durulmuştur. Otoriter liderlik anlayışının hakim olduğu bu dönemde, yetkiyi elinde bulunduran kişiler lider olarak algılanmıştır.

Özellikle 1900'lü yıllarda liderliğin ne olduğu üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Yüzyılın başlarında karizmatik özelliklerin lider olmak için yeterli olabileceğini gösteren çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Uzun yıllar boyunca, hatta günümüze kadar çeşitli çalışmalarda liderliğin karizmaya dayalı, mistik bir güç olduğunu savunan araştırmalar olmuştur. Karizma kişinin çekiciliği ile ilgili bir kavramdır. Bir kişinin sahip olduğu karizma başkalarını etkilemeye yöneliktir. Karizmatik lider, sahip olduğu etkileyici özellikleri ile başkalarını, hedefleri doğrultusunda yönlendirebilir. Bu tarz liderler, bugüne ve geleceğe yönelik hedeflere sahip olup, güçlü yönlerinin farkındadırlar.



*Otoriter liderlik anlayışının hakim olduğu dönemde, yetkiyi elinde bulunduran kişiler lider olarak algılanmıştır.*



*Karizmatik lider, sahip olduğu etkileyici özellikleri ile başkalarını, hedefleri doğrultusunda yönlendirebilir.*

1930'lu yıllardan itibaren liderlik tanımlarında grup kavramı kullanılmaya başlanmış ve liderlik; istenilen hedeflere ulaşmak için, grup faaliyetlerini bir araya getirme süreci olarak tanımlanmıştır<sup>12</sup>. Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının başlangıcı olan ve Hawthorne tarafından yürütülen çalışmalarda, yöneticinin; organize etme, planlama, kontrol gibi fonksiyonları için gereken mantıksal becerileri yanında, sosyal becerilerle de donatılması gereği belirtilmiş ve yönetimde grup etkinliği üzerinde durularak liderliğe ilişkin çeşitli özelliklere yer verilmiştir<sup>13</sup>. Böylece liderde olması gereken özellikler konusunda çalışmalar da ağırlık kazanmaya başlamıştır.

1930-1940'lı yıllarda liderlikte **özellikler yaklaşımına** odaklanan çalışmalarda, yaşadıkları döneme damgasını vuran liderlerin belli özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yaklaşımında temel hareket noktasını "lider olunmaz, lider doğulur" ilkesi oluşturmuştur. Karizmatik liderlik anlayışını da içeren yaklaşımda liderlerle ilgili olarak incelenen başlıca özellikler; fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleri olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu ve mükemmel görünüm "fiziksel özellikler"; iyi eğitim almak ve sosyal açıdan başarılı olmak "sosyal özellikler"; uyumlu, güven veren, girişimci, duygusal açıdan dengeli olmak ve kendine güvenmek "kişilik özellikleri" arasında sayılmıştır<sup>14</sup>.

Erçetin tarafından yapılan çalışmada<sup>15</sup> da başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikler şöyle sıralanmıştır:

#### Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler

Özellikler	Beceriler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durumlara uyum sağlayabilme</li> <li>• Sosyal çevreye duyarlılık</li> <li>• Hırs ve başarı gereksinimi</li> <li>• İddialı olma</li> <li>• Kararlılık</li> <li>• Bağımsızlık</li> <li>• Diğerlerini etkileme isteği</li> <li>• Israrcılık</li> <li>• Çalışkanlık</li> <li>• Kendine güven</li> <li>• Stresle başa çıkabilme</li> <li>• Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeka</li> <li>• Kavramsal düşünme</li> <li>• Yaratıcılık</li> <li>• İncelik ve diplomatik</li> <li>• Etkileyici konuşma</li> <li>• Grubun göreviyle ilgili bilgi</li> <li>• Örgütlenme</li> <li>• İkna edebilme gücü</li> <li>• Sosyal beceriler</li> </ul>

Liderliği sadece bireylerin belli özelliklerine dayandırarak inceleyen bu yaklaşıma yönelik bir çok eleştiri de beraberinde gelmiştir. Tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi, yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi veya grup üyeleri

arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde lider olarak ortaya çıkmadıklarının gözlenmesi yaklaşımın zayıf yönleri olarak değerlendirilmiştir.<sup>2</sup> Bu nedenle, lideri tanımlayabilecek başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Gerçekte bireylerin içinde buldukları toplumda yetiştirilme tarzları, bireylerin içinde yer aldıkları grubun özellikleri veya çevre şartları gibi değişkenler bu özellikleri yakından etkileyebilmektedir. Bu nedenle bir toplumda ya da grupta lider olarak öne çıkan bir bireyin, başka bir yerde sıradan bir insan olabileceği hala tartışma konusu yapılmaktadır.

1940'lı yıllardan 1960'ların sonuna kadar yapılan çalışmalarda, insanların özelliklerinden çok, lideri lider yapan, onu başarılı kılan temel unsurun davranışları olduğu vurgulanmıştır. **Davranışçı yaklaşımlarda** başarılı olmuş liderlerin belirli davranışları incelenerek, lider insanların yetiştirilebileceğini ileri sürülmüştür. Çünkü bu yaklaşıma göre davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilirdir. Yani özellikler yaklaşımda belirtilen "lider olarak doğulur, liderlik sonradan kazanılmaz" görüşü kabul edilmemiştir.

Liderin davranışları üzerine odaklanan çalışmaların önemli bir adımını Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları oluşturur. Araştırmacılar başlangıçta 9 grupta sınıflandırdıkları yaklaşık 1800 liderlik davranışını, çalışmaların sonunda *yapıyı kurma* ve *anlayış gösterme* olarak iki bağımsız boyutta tanımlamışlardır. Yapıyı kurma; görev, yetki ve sorumlulukları tanımlama, örgütleme, kadrolama, iletişim kanallarını oluşturma ve grubun işle ilgili performansını değerlendirme vb. davranışları kapsamaktadır. Anlayış gösterme; güven, karşılıklı saygı, arkadaşlık, destek ve grup üyelerinin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme davranışlarını ifade etmektedir. Araştırmacılar, yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği liderlik biçimini, liderin etkililiği ve grubun performansı açısından en uygun denge noktası olarak belirlemişlerdir<sup>17</sup>.

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları davranışçı yaklaşımın diğer bir adımıdır. Çalışmanın amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmalara benzer sonuçlar elde edilen çalışmada, liderlerin davranışları; *görev merkezli ve ilişki merkezli liderlik tarzlarına* yöneliktir<sup>18</sup>; görev merkezli liderlik tarzında belirlenen amaçlar doğrultusunda görevlerin yerine getirilmesi üzerinde yoğunlaşmakta, insan ilişkileri ihmal edilebilmektedir. İlişki merkezli tarzda ise, liderle grup arasında saygı, güven ve içtenliği kapsayan, grup üyelerine destek sağlayarak onların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan bir yol izlenmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda ilişki merkezli liderlik yaklaşımının daha başarılı olduğunu kanıtlayan bazı bulgular elde edilmiştir.

Davranışsal yaklaşımların iki önemli araştırması olarak kabul edilen Ohio State ve Michigan Üniversiteleri liderlik çalışmalarına yönelik de çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi her iki çalışmada da liderlik davranışlarının iki boyutta toplanmasıdır. Oysa liderlik davranışları sadece iki boyutlu sınırlandırılmayacak kadar karmaşık ve çok boyutlu olarak değerlendirilmektedir<sup>19</sup>.

1960'lı yıllarda özellikler yaklaşımı ve davranışçı yaklaşımlara **durumsallık yaklaşımı** eklenmiş ve günümüze kadar etkisini sürdürmüştür. Bu yaklaşım, farklı koşullarda ve gruplarda, değişik liderlik tanımları yapılabileceği ve farklı liderlik uygulamalarının ön plana çıkabileceğini savunmuştur. Liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışı olarak algılanmış, ortam ve koşullara bağlı olarak, etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden belirlenmesinin mümkün olmadığına dikkat çekilmiştir. Özellikle 1970'li yıllarda, o güne kadar geliştirilen yaklaşımların test edilmesiyle elde edilen sonuçlar çerçevesinde, bireyleri hedefe ulaştıracak liderlik tarzlarında tek bir yol olmadığı, farklı tarzların geçerli olduğu durumların bulunduğu ortaya çıkartılmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre liderlik; "ortamın ve grubun özelliklerine göre hedefleri gerçekleştirmek için, gerekli şartları oluşturarak grubu eyleme yönlendirecek davranışları sergileme gücü" şeklinde tanımlanabilir.

Durumsallık yaklaşımlarından bazıları şu başlıklar altında incelenmektedir<sup>20-21</sup>. Yaklaşımlarının ilki Fiedler'in Durumsallık Modeli'dir. Model ortam elverişli olduğu takdirde liderin ortaya çıkacağı sayılımasına dayanmıştır. Modelde, lider-grup ilişkileri, görevin yapısı ve liderin hiyerarşik statüsünden aldığı yetkinin, etkin liderlik tarzındaki belirleyici rolleri incelenmiştir. Lider-grup ilişkisinde; eğer grup üyeleri lideri seviyor, güveniyor ve ona bağlılık gösteriyorlarsa ilişkiler iyi, durum liderlik için uygundur. Görevin yapısı; belirli bir grup tarafından başarılabilecek işin kapsamını ifade etmektedir. Amaçların belli olduğu ve amaçlara nasıl ulaşılacağına tüm grup üyeleri tarafından bilindiği bir durum, iyi bir görev yapısı ve liderlik için uygun bir ortam olarak değerlendirilmektedir. Liderin hiyerarşik statüsünden aldığı yetki; liderin sahip olduğu formal yetkinin düzeyidir. Eğer bir lider ödül ve cezaların dağıtımında önemli bir yetkiye sahipse, yetki gücü artmaktadır. Yetki gücünün arttığı bir durum liderlik için uygun görülmektedir.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeline göre ise, uygulanacak liderlik biçimi, izleyicilerinin özelliklerine dayanmalıdır. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmelidir. İzleyiciler az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmek istedikleri davranışlar; daha olgun olan izleyicilerin görmek istedikleri davranışlardan farklı olacaktır. Örneğin<sup>22</sup>, bir öğretmen sınıfı herhangi bir konuda, belli bir yeterlilik düzeyinde bulabilir. Ancak sınıftaki bir öğrenci diğerlerinden daha az yeterli ise, öğretmen sınıfla bir bütün olarak ilgilenirken farklı, söz konusu öğrenci ile bire bir ilgilenirken farklı davranmak durumundadır. Öğretmen



*Liderlik tarzı uygun olduğunda izleyenlerin gelişimi sağlanır.*



düzensiz bir öğrenci ile ilgilenirken, çalışmalarını dikkatle örgütleme ve öğrenciyi yakından kontrol etme gibi bir tutum izlerken; kendine güveni olmayan, utangaç ama daha yetenekli bir öğrenci için daha çok ilişki yönelimli bir davranışı tercih edebilir. Bu öğrenci ile yalnızca iyi ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye çalışmaz, aynı zamanda öğrencinin gruptaki diğer öğrencilerle anlamlı ilişkiler geliştirmesine katkıda bulunur. Dolayısıyla, liderlik tarzı uygun olduğunda izleyenlerin gelişimi sağlanır.

House ve Mitchell'ın Yol-Amaç Modelinde; liderin izleyicilerini nasıl etkilediği, ulaşılacak amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu incelenmiştir. Liderin görevi grubu harekete geçirmek, amaçları belirlemek ve amaçlara ulaşacak yolları bulmalarına yardım etmektir. Etkin liderlik için uygun liderlik tarzının duruma ve izleyenlerin ihtiyaçlarına göre belirlenmesi gerekir.

Vroom ve Yetton'un Modeli'nde ise, liderin karar almada uyguladığı üç ayrı liderlik tarzından bahsedilmiştir. Bunlar *otokratik liderlik*, *danışan liderlik* ve *gruba bağlı liderlik* tarzlarıdır. Liderler çeşitli durumlarda bu üç tarzdan birini uygulamaktadırlar. Otokratik lider, kararı kendisi alır. Danışan lider grubun görüş ve önerilerini almakla birlikte sonuçta karara kendisi varır. Gruba bağlı liderlik tarzında ise, lider ve grup bir araya gelerek sorunları tartışır ve karar birlikte alınır. Modelde hangi liderlik tarzının üstün olduğuna ilişkin bir bilgi verilmemekle birlikte, herhangi bir durumda hangi liderlik tarzının etkili olacağına ilişkin kararı, duruma ilişkin değişkenlerin belirleyeceği ifade edilmiştir.

Günümüze kadar yapılan çalışmalar kısaca değerlendirildiğinde, başlangıçta yönetici ve lider kavramları birbirlerinden farklı düşünülmediği, ancak liderliğe ilişkin geliştirilen çeşitli yaklaşım ve modellerle, yöneticiden ziyade etkin liderin ne olduğunun tanımlanmaya çalışıldığı görülmüştür. Yöneticilikte, yönetici ve grup arasında gerçekleşen otorite ilişkisi, liderlikte ise etkileme süreci vurgulanmıştır. Eğitim-öğretim kurumlarında amaçların gerçekleşmesinden öncelikli olarak sorumlu olan öğretmenlerin yöneticilik rollerinden ziyade, liderlik özelliklerinin ön plana çıkartılabilmesi için liderler ve yöneticiler arasındaki farklılığı yaratan düşünce ve eylem biçimlerinin değerlendirilmesinde de fayda görülmektedir.

Bu doğrultuda liderler ve yöneticiler arasındaki başlıca farklılıklar şunlardır<sup>23</sup>;

Liderler	Yöneticiler
❖ Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	❖ Kişisel olmayan, yönetsel amaçları belirleme eğilimindedirler.
❖ İnsanların olabirlik, isteklilik, gereklilik konularındaki fikirlerini değiştirirler.	❖ İşlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler.
❖ Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	❖ Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.
❖ İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	❖ Konularında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar.
❖ İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	❖ Varolanı koruma güdülerini, riske girme arzularına ket vurur.
❖ Yöneticilerin seçenekleri sınırladıkları, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler.	❖ Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ve olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurara ve ilgilenirler.
❖ Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenirler.	❖ Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar, onları emirlerle itaate zorlarlar.
❖ Olayların ve durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	❖ Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.
❖ Gerekğinde çok uzun bir süre tek başına bir fikri savunabilir, tek başına bir eylemi gerçekleştirebilirler	
❖ İzleyenlere doğrudan, sonuç alan ve etkileyici mesajlar gönderirler.	
❖ Genellikle kendilerini başkalarından, çevreden farklı algırlarlar; bir örgütte, bir işte çalışabilirler, ancak asla o işe ve örgüte ait değildirlere.	
❖ Duygu dünyaları çok zengindir. Çok güçlü duygular ile çevrelerini etkilerler.	

Gelişim süreci içerisinde liderliğin; zamana, duruma, toplumun, kurumun ya da grubun özelliklerine ve bireysel bakış açılarına göre farklı şekillerde yorumlandığı görülmektedir. Gerçekte bütün zamanlarda, bütün gruplarda ve her durumda etkili olabilecek bir liderlik anlayışına işaret etmek pek mümkün değildir. Zamana bağlı olarak meydana gelen değişim ve gelişmeler her alanda etkili olduğu gibi, liderlik anlayışında da farklılıklara neden olmuştur ve olacaktır. Bu durumda, bireyleri belirlenmiş hedeflere ulaşmak için etkileyebilirler, güdüleme ve eyleme yönlendirme gücü veya yeteneğini geliştirebilen ve bunları şartlara göre ayarlayabilen kişiler lider olarak karşımıza çıkacaklardır.

#### Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Öğretim Liderliği:

Liderlik konusunda süregelen araştırmalarla günümüzde de liderlik tanım ve yaklaşımlarına ilişkin birçok kavram üretilmiştir. Özellikle son yıllarda ortaya çıkan öğretim liderliği de bunlar içerisinde yerini almış, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde üzerinde çok durulan konulardan biri olmuştur.

Öğretim liderliği konusu, gelişmiş ülkelerde kaliteli ve saygın okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Öğretim liderliği, eğitim-öğretim kurumlarının temel görevinin eğitsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak ve bunun için gerekli şartları oluşturmak gerçeğine dayanmaktadır. Bu nedenle öğretim liderliği; öğretmenlerin alan bilgisi, genel kültür ve öğretmenlik meslek bilgisine ilişkin yeterlilikleri yanında, liderliğe ilişkin bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin eğitim ve öğretim faaliyetlerinde kullanılmasıyla ilgilidir. Okul yöneticileri için olduğu kadar, sınıfta öğretim yapan öğretmenlerin temel görevi eğitim öğretim faaliyetlerine liderlik yapmaktır. Literatürde okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin birçok araştırma olmasına rağmen, öğretmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin çok az çalışma bulunmaktadır. Oysaki etkili bir öğretme-öğrenme ortamının oluşturulmasında lider öğretmenler önemli bir rol oynar. Öğretme-öğrenme faaliyetlerinin büyük bir çoğunluğu sınıf ortamında gerçekleşmekle birlikte, eğitim kurumlarında her ortamda öğretmenin liderlik davranışlarına ihtiyaç vardır. Sınıf ortamının etkili yönetimi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ancak böyle bir liderlik anlayışıyla mümkün olur.

Lambert ve diğerleri, "Okullarımızı Kim Kurtaracak?"<sup>24</sup> adlı eserlerinde, sorunun tek cevabının okullardaki öğretmenlerde bulunduğu tezini savunmuş ve okulların hedeflerini gerçekleştirmesinde öğretmenlerin liderlik sorumluluklarından bahsetmişlerdir. Gerçekte lider olarak öğretmen; öğretme-öğrenme yaşantılarını hedeflere ulaşmaya yönelik olarak tasarlayan, planlayan, uygulanan, değerlendiren, öğrencilerin ve diğer ilgililerin gücünden yararlanan ve onları etkili kılan kişidir. Bu nedenle gerek hizmet öncesinde öğretmen adaylarına, gerekse hizmet içerisinde öğretmenlere liderlikle ilgili bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yoğun çabaların sarf edildiği, konuya ilişkin kurumsal yapıların yanında, ders ve seminerlerle liderlik becerilerinin kazandırılmaya çalışıldığı görülmektedir.

Öğretim liderliği kavramını tek başına incelemek yerine, güncel bazı liderlik yaklaşımlarıyla birlikte yorumlayarak incelemek daha anlamlı olur. Çünkü öğretim liderliği tek başına açık bir şekilde tanımlanması güç bir kavramdır. Ayrıca liderlik konusunda buraya kadar verilen bilgilerin kavranması da öğretim liderliğinin anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayacaktır. Öğretim liderliği, genel anlamda liderlikten bağımsız olmadığı gibi, diğer liderlik yaklaşımlarıyla da iç içedir. Söz konusu yaklaşımlar; kültürel liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik, süper liderlik, transformasyonel ve transaksyonel liderlik ile entellektüel liderliktir. Bu yaklaşımlar ve öğretim liderliği aşağıdaki başlıkları altında birlikte incelenmiştir.



*Lider olarak öğretmen; Öğretme-öğrenme yaşantılarını hedeflere ulaşmaya yönelik olarak tasarlayan, planlayan, uygulanan, değerlendiren, öğrencilerin ve diğer ilgililerin gücünden yararlanan ve onları etkili kılan kişidir.*

### Kültürel Liderlik ve Öğretim Liderliği:



*Her kurumun kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır.*

1980'li yıllarda örgütsel kültürle (kurumsal kültür) ilgili yapılan çalışmalarla önem kazanan bir anlayıştır. Bu nedenle kültürel liderlik kavramı örgütsel kültürle birlikte ele alınmalıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, duygular, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Her kurumun kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun değerlerine ve inançlarına dayanmaktadır.

Kültürel lider, kurumun güçlü ve aynı zamanda esnek kültürel yapısının oluşturulması ve geliştirilmesi için çaba gösterir. Kurumun değer ve normlarının grup üyelerince içselleştirilmesi ve bireylerin bunlara uyması için çalışır. Ayrıca kurumun kültürünü içinde yaşadığı toplumun kültürü ile kaynaştıran kişidir<sup>25</sup>.

Eğitim kurumlarının kendilerine özgü kurumsal kültürleri yanında, temel görevleri arasında kültür üretme ve yayma fonksiyonu yer almaktadır. Bu kurumlar hem kültürü gelecek kuşaklara aktarmaya ve geliştirmeye çalışmakta, hem de oluşturdukları kültürel değerlerle öğrencilerin ve diğer üyelerin birbirleriyle bütünleşmelerini ve sosyalleşmelerini sağlamaktadır. Bir lider olarak öğretmen, "bir ürün olarak kültürü iyi tanımalı ve değerlendirebilmen, bir süreç olarak kültürün yeniden şekillendirilmesi ve yaratılmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerlerle etkin rol oynayabilimalidir"<sup>26</sup>. Öğretmenlerin toplumsal kültürün geliştirilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılması yanında, okul kültürünün oluşturulmasında ve paylaşılmasında önemli sorumlulukları olmalıdır. Öğretim lideri olarak öğretmen, kültürel lider işlevini de üstlenerek, öğrencilerin motivasyonunu, kuruma karşı bağlılığını artıracak, karşılıklı, dostluk, güven ve anlayışa dayalı değerler ve normlar üretmeye çalışacak, hem de bu değerlerin paylaşılması için gerekli çabayı gösterecektir.



*Öğretim lideri sadece karar vermez; özellikle sınıf ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler geliştirmek için öğrencileri ve diğer ilgilileri araştırma yapmaya özendirir.*

Sarason tarafından gerçekleştirilen araştırmada, okulların değişmeye karşı direnmesinde okul kültürünü temel bir faktör olarak ele alınmıştır. Deal ve Kennedy ise, örgütsel kültürün temel öğelerini analiz etmişler; gerçekçilik, teknoloji ve verimliliğin başarılı örgütlerin en önemli özellikleri olduğunu, örgütsel kültürün ise başarının odak noktasını oluşturduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda, öğretim liderliğine kültürel yaklaşım, kültürel değerlerin bekçiliğini yapan, önemli kültürel anlamları açıklayan, adaleti geliştiren, kritik değerleri ve ilkeleri okul ve sınıf ortamında canlı tutan bir anlayışı gerekli kılmaktadır. Öğretim lideri sadece karar vermez; özellikle sınıf ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler geliştirmek için öğrencileri ve diğer ilgilileri araştırma yapmaya özendirir, okulun temel değerleri konusunda öğrencileri ve ilgilileri yönlendirir<sup>27</sup>. Kültürel liderlik, okulun misyonunu ve vizyonunu yerine getirebilmesi için gereklidir.

Segiovanni ve Starrat tarafından yapılan çalışmaya göre liderlik gücünün dört önemli dayanağı bulunmaktadır. Bunlar:

1. *Liderliğin kültürel gücü*: Liderin okulun amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme, koruyabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme yeterliğine dayanır.
2. *Liderliğin eğitsel gücü*: Liderin insan gelişimi, öğrenme kurumları, sosyalleşme, vatandaşlık ve öğretim programının çerçevesi belirleme konularındaki yetiştirme düzeyine dayanır.
3. *Liderliğin insan boyutuna ilişkin gücü*: İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma, insan potansiyelini anlama kavramlarıyla açıklanabilir.
4. *Liderliğin teknik gücü*: Örgütsel yapı, politikalar ve programlar konusundaki gerçekçi yaklaşımlar olarak ifade edilebilir.

Görüldüğü gibi öğretim liderliği ve kültürel liderlik birbirlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kültürel liderlik boyutu ihmal edilen bir öğretim liderliği anlayışında, motivasyon, başarı ve hedeflerin gerçekleşmesi engellenebileceği gibi, çeşitli çatışmaların çıkması da engellenemeyecektir. Kısaca liderliğin temelini oluşturan eyleme yönlendirme ve etkileme gücü gerçekleştirilemeyecektir.

#### **Vizyoner Liderlik ve Öğretim Liderliği:**

Vizyon ve vizyon geliştirme kavramı son yıllarda toplam kalite anlayışı içerisinde başarılı olmayı hedefleyen kurumların öncelikli çalışma alanlarından birini oluşturmuştur. Vizyon kavramı geleceği düşlemek ve tasarlamakla, düşlerle gerçekleri dengeleyebilmek ve kurgulayabilmekle ilgilidir<sup>29</sup>. Her kurumda olduğu gibi eğitim ve öğretim kurumlarında da kalite ve saygınlığın artırılabilmesi vizyonun oluşturulabilmesine bağlıdır. Le Sourd ve Grady tarafından yapılan çalışmada<sup>30</sup> eğitim ve öğretim kurumlarında vizyon oluşturabilen liderlerin beş temel özelliği şöyle belirtilmiştir:

1. Kişisel değer ve inançlara sahip olmak, bu değer ve inançlarla güdülenmek ve güdülemek,
2. Önemli olarak belirlenen amaçların başarılmasında kesin bir kararlılığa sahip olmak,
3. İzleyenler için ortak amaç ve yönelimler geliştirmeye çalışmak,
4. Yenilikler yapmaya istekli olmak,
5. Çok daha iyi bazı şeyler sunabilecek bir geleceği düşlemek ve paylaşmak.



*Vizyoner öğretmenler, öğrencilerini bugüne ve geleceğe ait hedeflere ulaştırabilecek taktikler konusunda kendilerini sürekli geliştirebilen öğretmenlerdir.*

Liderlerin birlikte oldukları insanları eyleme geçirebilmesi, her şeyden önce onlara bir yön tayin etmesine, gelecekte ulaşılması istenilen hedefleri göstermesine bağlıdır. Lider, şimdiki durumdan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyonu olmayan, nereye gittiği konusunda bir fikri bulunmayan bir insanı izlemek doğal olarak pek de kolay olmayacaktır. Eğitim öğretim kurumlarında nitelikli insanları yetiştirmekten birinci derecede sorumlu olan öğretmenlerin vizyoner lider özelliklerini taşımaları hem öğrencileri geleceğe hazırlamada önemli bir adımı teşkil edecek, hem de okulun kaynaklarının etkili kullanımında önceliklerin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca öğretim liderliğinin bir parçası olarak vizyoner öğretmenler, öğrencilerini bugüne ve geleceğe ait hedeflere ulaştırabilecek taktikler konusunda kendilerini sürekli geliştirebilen öğretmenlerdir. Öğretim lideri, değişimi öngörebilen ve duruma göre yeni liderlik tarzları uygulayabilen kişidir. Yirmibirinci yüzyılın liderlik anlayışı budur. Bu nedenle öğretim lideri olabilmek, aynı zamanda vizyoner lider olmayı gerekli kılmaktadır.

### Etik Liderlik ve Öğretim Liderliği:

Bireylerin tercihleri ve kararları zaman zaman uzlaşmazlık ve çatışmalara neden olmaktadır. Böyle durumlarda benimsenen değer yargıları ve ahlaki ilkeler insanlara yol gösterip, bütünlüğü ve sürekliliği sağlar. Etik kavramı işte bu değer yargıları ve ahlaki ilkelerle ilgilidir. Etik, "insanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran bir felsefe dalı" olarak tanımlanmaktadır.<sup>31</sup> Etik kavramı bazen ahlak kavramıyla eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır. Ahlak, "Bir toplumsal bilinç, davranış ve ideolojik ilişki biçimi; bir toplumsal oluşuma, sınıfa, kesime özgü, tarihsel ve somut olarak belirlenmiş, bunların belli bir topluluğa, sınıfa, devlete ya da tümüyle topluma olan tutumunu kurallandıran törel görüşler, değerler, normlar, ilkeler, ilişkiler ve davranış biçimlerinin bütünüdür." Ahlak etiğin araştırma konusudur. Etik kavramı çoğu zamanda ahlaki değerler ve ilkeler bütünü olarak ele alınmaktadır. Etik liderlik ise, etik değer ve ilkelere sahip olmayı gerektiren bir liderlik yaklaşımıdır.



*Etik liderliğin gerçekleştirilebilmesi, farklı anlayışların ortak bir zeminde bütünleştirilmesini veya uzlaşmayı gerektirir.*

Ahlak, kültürden kültüre farklılık gösterebileceği gibi, aynı kültürde yer alan çeşitli gruplar arasında da farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle etik liderliğin gerçekleştirilebilmesi, farklı anlayışların ortak bir zeminde bütünleştirilmesini veya uzlaşmayı gerektirir.

Küreselleşme anlayışı ile ortaya çıkan hızlı değişim ve gelişmeler her alanda, özellikle meslek alanlarında etige olan ilgiyi artırmıştır. Etik kavramına sıkça duyulan bir sözcük olarak her yerde rastlanmaya başlamıştır. Siyasi etik, tıp etiği, ticari etik, yönetim etiği ve öğretmenlik etiği bunlar arasında yer alan bazılarıdır.

Elbette ki her kurumda amaç ve süreçleri tanımlayan kurallar ve yaptırımlar (yasalar, yönetmelikler gibi) yer almakta, bunlar bireylerin nasıl davranması gerektiğini belirlemektedir. Ancak gündelik yaşamımızda her yerde sıkça karşılaştığımız gibi (trafik ihlalleri, çevreyi kirletme, kamu malına duyarsızca zarar verme, başkalarının hak ve özgürlüklerini gasp etme...) kurumlarda da kurallar veya yaptırımların yer alması, onlara uyulması anlamına gelmez. Etik değerler yeterince gelişmemişse, kurallar ve yaptırımlar bireylerin etik davranışlar göstermelerini sağlamaz. Bu nedenle bireylerde ahlak ve vicdan duygusu ve bunlara yönelik davranışların geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Söz konusu durum, eğitim ve öğretim kurumlarının temel sorumlulukları arasında yerini almaktadır. Öğrenciler kişiliklerinin, kimliklerinin önemli bir bölümünü eğitim-öğretim kurumlarında kazanmaktadır. Bu bakımdan öğretmenlerin; genelde okulda, temelde ise sınıf ortamında büyük sorumlulukları bulunmaktadır. Öğrencilerin öğretmenlerinin her özelliğinden etkilendiğini gösteren sayısız araştırma vardır. Öğretim liderliğinin en önemli unsurlarından biri olarak görülen etik liderlik ilkelerine öğretmen öncelikle kendisi sahip olmalıdır.

Sınıf yönetimini de kapsayan ve her alanda uygulanabilecek ilkeler, Pehlivan tarafından 20 başlık altında ifade edilmiştir<sup>33</sup>.

1. Adalet, 2. Eşitlik, 3. Dürüstlük ve Doğruluk, 4. Tarafsızlık, 5. Sorumluluk, 6. İnsan Hakları, 7. Hümanizm, 8. Bağlılık, 9. Hukukun Üstünlüğü, 10. Sevgi, 11. Hoşgörü, 12. Laiklik, 13. Saygı, 14. Tutumluluk, 15. Demokrasi, 16. Olumlu İnsan İlişkileri, 17. Açıklık, 18. Hak ve Özgürlükler, 19. Emegün Hakkını Verme, 20. Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme.

Yine aynı yazar yöneticilerin, özellikle lider konumunda olanların görevlerini yerine getirirken verdikleri kararlarda, uygulamalarda ve insanlarla ilişkilerinde kaçınmaları gereken etik dışı davranışları şöyle açıklamıştır;

1. Ayrımcılık, 2. Kayırma, 3. Rüşvet, 4. Yıldırma - Korkutma, 5. İhmal, 6. Sömürü, 7. Bencillik, 8. Yolsuzluk, 9. İşkence, 10. Yaranma-Dalkavukluk, 11. Şiddet-Baskı-Saldırganlık, 12. İş İlişkilerine Politika Karıştırma, 13. Hakaret ve Küfür, 14. Bedensel ve Cinsel Taciz, 15. Kötü Alışkanlıklar, 16. Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanılması, 17. Dedikodu, 18. Zimmet, 19. Dogmatik Davranış, 20. Yobazlık-Bağnazlık.

Çeliköz tarafından yapılan çalışmada<sup>34</sup> da öğretmenlerin etik davranışları genel olarak şöyle açıklanmıştır:

1. Öğrenciyi, sağlığına, güvenliğine zarar verecek bir ortamdan korumak,
2. Öğrenciyi küçük görüp, aşağılamamak,
3. Irk, dil, renk, cinsiyet, milliyet, siyasi görüş, inanç, aile, sosyal ve kültürel geçmişlerine bakarak ayırım yapmamak, avantaj sağlamamak,



*Etik değerler yeterince gelişmemişse, kurallar ve yaptırımlar bireylerin etik davranışlar göstermelerini sağlamaz.*

4. Öğrencilerle olan mesleki ilişkilerini şahsi menfaatler için kullanmamak,
5. Mesleki bir amaca hizmet etmedikçe ya da yasal olarak talep edilmedikçe öğrencilerle ilgili bilgileri açıklamamak,
6. Kendi inanç ve düşüncelerini öğrencilere zorla empoze etmemek,
7. Öğrencilere fiziksel ceza uygulamamak,
8. Öğrencilere bilgi edinmede kısıtlamamak, farklılıkları kabul etmek, gelişim ve ilerlemeleriyle ilgili bilgileri çarpıtmamak,
9. Öğrencilere her yönüyle iyi bir model olmak,
10. Mesleğini küçük görmemek,
11. Mesleki nitelikleri yanlış temsil etmemek (derslerini düzenli yapmak, zamanı etkili kullanmak, çıkar amaçlı olarak ders kitabı belirlemek, öğrencileri olması gerektiği gibi değerlendirmeden dersten bırakmak veya geçirmek...)
12. Meslektaşlarına iftira atmamak,
13. Temiz ve güzel giyinmeye özen göstermek,
14. Menfaat elde etmek için kimseye yalakalık yapmamak, doğruları ifade etmekten çekinmemek,
15. Mesleki bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmek.

Öğretmenlerin yukarıda ifade edilen etik ya da etik dışı davranış gruplarından hangilerini ağırlıklı gösterdikleri, onların etik lider olup olmamaları yanında öğretim liderliğine ilişkin davranışları konusunda da temel belirleyiciler arasında yerini alacaktır.

#### Süper Liderlik ve Öğretim Liderliği:



*Herkes kendi kendisinin lideri olmalıdır anlayışı vardır.*

1990'lı yıllarda ortaya çıkan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda diğer liderlik anlayışlarından farklı olarak herkes kendi kendisinin lideri olmalıdır anlayışı vardır. Liderlik kişisel bir sorumluluk olarak görülmektedir. Bireylerin öz disiplin anlayışı içerisinde kendilerini yetiştirmeleriyle süper lider olabileceklerini savunmaktadır. Ancak bireyleri bu konuda rehberlik yapılması ve model olunması önem taşımaktadır.

Bu nedenle lider konumundaki kişi, model olmanın yanında izleyenleri için aşağıdaki ilkeleri gerçekleştirilmeye çalışmalıdır:<sup>36</sup>

- İnsanın kendi kendine bir lider olabileceğini anlatmaya ve öğretmeye çalışmak,
- Kendi kendilerine hedef belirlemelerini ve öğrenmelerini sağlamak,
- Pozitif düşüncelerini sağlayacak düşünme örnekleri oluşturmak,



- Başarıları ödüllendirerek "kendi-kendine liderliğin" gelişmesini sağlamak,
- Yapılan hataların öğrenme ve tecrübe için bir fırsat olduğunu anlamalarını sağlamak,
- Kendi-kendini yönetebilecek çalışma gruplarının oluşumunu sağlamak,
- Kendi-kendine liderlik kültürünü geliştirmek.

Yukarıda ifade edilen ve yedi aşamadan oluşan süper liderlik ilkelerinin öğretme-öğrenme sürecine uygulanması mümkündür. Okulda ve özellikle sınıf ortamında öğretim lideri olan öğretmenin söz konusu ilkeleri uygulayabilmesi, hem eğitim-öğretim faaliyetlerinde verimliliği artıracak, hem de öğrencilerin kendi kendilerinin lideri olmaları yönünde önemli adımlar atılacaktır. Öğrencilerin liderlik konusundaki yeteneklerinin ortaya çıkartılmasında ve geliştirilmesinde bu ilkelerin uygulanması önemli görülmektedir.

### Transformasyonel - Transaksiyonel Liderlik ve Öğretim Liderliği:

Toplumların yapılarında ve yönetim anlayışlarında meydana gelen değişme ve gelişmeler, özellikle toplam kalite yönetimi konusunda yapılan çalışmalar, liderlik alanında yeni yaklaşımların doğmasına yol açmıştır. Liderlik konusundaki çeşitli yaklaşımların yeterli olmadığına yönelik eleştiriler sonucunda yapılan çalışmalarla yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Transformasyonel ve transaksiyonel liderlik anlayışları da bunlar arasında yerini almış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur.

Transformasyonel liderlik kavramı ilk defa Burns tarafından 1978 yılında geliştirilmiş ve Bass tarafından yaygınlaştırılmıştır.<sup>37</sup> Dönüşümcü liderlik ya da değişim liderliği olarak da adlandırılan transformasyonel liderlik, toplumlarda, kurumlarda ya da gruplarda meydana gelen hızlı değişme ve gelişme sürecini yönlendiren ve değişime öncülük eden bir liderlik biçimidir. Bu nedenle bugün ile geleceği bağdaştıran liderlerlik olarak anılmaktadır.

Transformasyonel liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle vizyoner liderlikle de örtüşmektedir.. Bu tarz liderler, izleyicilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirirler. Onların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırlar, böylece daha etkili sonuç almayı hedefleyerek onları motive ederler. Bu yeni yaklaşımı ortaya çıkaran araştırmacılardan biri olan Burns'e göre transformasyonel liderlik; "liderlerin ve izleyicilerinin birbirlerini moral ve motivasyon açısından daha yüksek düzeye çıkartma" sürecidir<sup>38</sup>.



*Transformasyonel liderlik, bugün ile geleceği bağdaştıran liderlik olarak anılmaktadır.*

Transformasyonel liderliğin dört temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar; karizma ve idealleştirilmiş etki, bireysel saygı, entellektüel uyarım ve esinlenmiş motivasyon veya ilham vermedir<sup>39'40'41</sup>:

*Karizma ve idealleştirilmiş etki* boyutunda liderlere, saygı, güven ve hayranlık duyulur. İzleyenler liderleriyle özdeşleşme çabasıdır. Lider, kendine güvenir, kararlı, tutarlı ve risk almaya isteklidir. Karizma, izleyenler tarafından lidere atfedilir. Kendilerine olan güvenlerini izleyenlerine de yansıtan liderler, oluşturdukları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı sağlarlar. Kurumun ya da grubun vizyonunu ve misyonunu kişiliklerinde ve davranışlarında yansıtır. İzleyenlerin karşılıklı güven ve tam bağlılık içerisinde hedeflere yönelimlerini gerçekleştirirler.

*Bireysel saygı* boyutunda liderler, izleyenlerine bireysel ilgi gösterir, onların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alırlar. İzleyenler için öğrenme ve gelişme fırsatları oluşturmaya çalışır, onların bireysel gelişimlerine önem verirler. İletişim ve empati becerileri gelişmiş liderlerdir.

*Entellektüel uyarım* boyutunda liderler; izleyenlerini yaratıcı düşünceye yönlendirir, problemleri farklı gözlemlerle çözmeye çalışır, izleyenlerin de yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Onların kendilerini sürekli geliştirmelerini ve daha iyisini, daha doğrusunu, daha güzelini nasıl yapabilirim? sorusunu sürekli sormalarını isterler. İzleyenlerin düşünmeden, sorgulamadan kendi fikirlerine olduğu gibi katılmalarını istemezler.

*Esinlenmiş motivasyon veya ilham verme* boyutunda ise liderler, izleyenlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. İzleyenler için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır. Lider izleyicilere ilham vererek ve inanç aşılayarak, onları motive eder ve yüksek beklentiler oluşturarak yaratıcı düşüncenin gelişimini sağlar.

Transaksiyonel liderlik ise, değiş-tokuştur anlayışını içermektedir. Lider izleyeni, izleyenin anlaşmaya bağlılığından dolayı ödüllendirmektedir.<sup>42</sup> Bu tür liderler bugüne kadar geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde uygulayan liderlerdir. Bu nedenle transaksiyonel liderler geçmişle günümüzü bağdaştıran liderler olarak görülmektedirler. Yavuz tarafından yapılan çalışmada<sup>43</sup> bu tür liderler ve sergiledikleri liderlik anlayışları şöyle açıklanmıştır: transaksiyonel liderler, performans değerlendirme, performansa bağlı ödüllendirme, görev tanımları ve analizi gibi günümüzde uygulanan birçok modern insan kaynakları yönetimi sistemlerini uygulayan liderlerdir. Liderler, kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışlar karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışlar karşısında ise yaptırım uygulama taraftarıdır.

Transaksiyonel liderlerin üç farklı liderlik anlayışı sergilediklerini görmektedir. Bunlar; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbestlik yönetim anlayışlarıdır.



*Transaksiyonel liderler, geçmişle günümüzü bağdaştıran liderler olarak görülmektedir.*

*Koşullu ödüllendirme* tarzında liderler, izleyenleri ile yapıcı ilişkiler kurarlar. Onları kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tür ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler, yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirim verir ve başarılarını takdir ederler. Ancak gerçekleşebilecek olumsuz bir durum karşısında izleyenlerin, anlaşmaya vardıkları ya da diğer bir deyişle "pazarlık ettikleri" sonuçlardan fazlasını almamalarını sağlarlar.

*İstisnalarla yönetim* tarzına sahip transaksyonel liderler, işin başında olması gereken standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmezler. İşler kötüye gitmeye başladığında da müdahale etmeyi tercih ederler.

*Tam serbestlik tanıyan* liderler ise<sup>44</sup>, grubu kendi halinde bırakan ve gruptaki her kişinin kendisine tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamasına olanak veren bir liderlik tarzı sergilerler. Liderin asıl görevi malzeme ve kaynak sağlamak ya da bu konularla ilgili sorunları çözmektir. Bu tarz liderler izleyenlerinin yaratıcılıklarını ve inisiyatiflerini artırmaktadırlar. Tam serbestlik tanıyan liderlik, konusun hakim, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip grubun yeni düşünceler üretebilmesi için son derece uygundur. Ancak kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun grupların yönlendirilmesinde başarısız olabilmektedir.

Öğretim liderliğinin transformasyonel liderlik ve transaksyonel liderlik yaklaşımlarını da gerektirdiği söylenebilir. Öğrencilerin her alanda meydana gelen değişme ve gelişmeler karşısında yönlendirilmesi ve değişime öncülük edilmesi lider öğretmenlerin temel sorumlulukları arasında yerini almaktadır. Öğrencilerin geleceğe, yeniliğe ve değişime uyum sağlayabilmesi, inançların, ihtiyaçların ve değer yargılarının bu değişme ve gelişmelerle bütünleştirilmesi, onların yeteneklerinin ortaya çıkartılarak, kendilerine olan güvenlerinin sağlanması, moral ve motivasyonlarının artırılması transformasyonel liderlikle ilişkili bir öğretim liderliği yaklaşımını gerekli kılmaktadır. Ayrıca öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarının dikkate alınması, her bir öğrenciye ilgi gösterilmesi, ayrımcılık yapmadan her birine eşit yaklaşılması, yaratıcı düşüncenin teşvik edilmesi, düşünme ve sorgulama becerilerinin geliştirilmesi, onlara ilham vererek çalışma isteklerinin motive edilmesi, karşılıklı güven ve bağlılık içerisinde hedefleri gerçekleştirmek için öğrenme yaşantılarının tasarlanması, planlanması, uygulanması, hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmesi ve değerlendirme sonucunda gerekli önlemlerin hemen alınabilmesi transformasyonel bir öğretim liderliği anlayışını gerektirmektedir.

Sınıf yönetiminde öğretmenlerin bugüne kadar geliştirilen yönetim tekniklerini bilmesi ve yeri geldiğinde uygulaması da transaksyonel bir anlayışı içermektedir. Öğretmenlerin öğrencileri ile yapıcı ilişkiler kurması, öğrencilerden beklenenlerin bildirilmesi, yaptıklarının gözlenmesi, geri bildirim verilmesi, hedefleri gerçekleştirebilmeleri için kaynak sağlanması, öğrencilerin kendi kendilerine bir şeyler üretebilmesine imkân verilmesi, yeri geldiğinde onlara serbestlik tanınması, sorumluluk duygularının geliştirilmesi,

problem oluşmadan gereksiz müdahalelerden kaçınılması, başarılarının takdir edilmesi ve çeşitli yöntemlerle ödüllendirilmesi gerekmektedir. Ancak öğrencilerin belirlenen kurallara uymamaları, disiplin problemlerinin ortaya çıkması ve verilen sorumlulukları yerine getirmemeleri gibi olumsuz durumlarda da müdahale edilmesi, çeşitli yaptırımların uygulanması kaçınılmazdır.

### Entelektüel Liderlik ve Öğretim Liderliği:

21. yüzyıl bilgi çağıdır ve bu yüzyılda toplumların başarıya ulaşması temelinde iki faktöre dayanmaktadır. Bunlar insan kaynağı ve bilgidir. Bu iki faktörü etkili kullanma ve hedeflen gerçekleştirmeye dönük arayışlar liderlik yaklaşımlarına yeni bir kavramın daha girmesine neden olmuş ve entelektüel liderlik yaklaşımını doğurmuştur.



*Entelektüel lidere düşen iş, sadece görevini yapmak değil, öğrenmek ve herkes için de bir öğrenme ortamının oluşması için katkıda bulunmaktır.*

Entelektüel liderler<sup>43</sup>; yaratıcı, yenilikçi, kendini ve başkalarını motive edebilen, küresel bakış açısına sahip, kendilerini sürekli yenileyebilen, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitimli, sadece tek bir alanda uzmanlaşmakla yetinmeyen bireylerdir. Zeka, temsil (fiziki durum, giyim ve görünüm), sözlü ifade (konuşma), yazılı ifade, muhakeme, başkalarının başarılarını etkileme ve ikna etme, mantıklı, kararlı ve tutarlı olma, analiz ve sentez ruhuna sahip olma, genel kültür sahibi olma bilgi çağının entelektüel liderlerinde aranan özelliklerdir. Entelektüel lidere düşen iş, sadece görevini yapmak değil, öğrenmek ve herkes için de bir öğrenme ortamının oluşması için katkıda bulunmaktır. Entelektüel liderler, öğrenmeye ve kişisel gelişime verdikleri öncelikle izleyenlerin, dolayısıyla içerisinde yer aldıkları kurumların gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Öğretmenler de bilgi çağında değişme ve gelişmenin lokomotifliğini yapan bireyler olmak durumundadır. 21. yüzyılın en önemli kaynakları olan insan kaynağının ve bilginin geliştirilmesinde, bilginin paylaşımında ve etkili öğrenme ortamlarının oluşturulmasında öğretmenin önemli rol ve sorumlulukları bulunmalıdır. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilebilmesi için öğretmenin entelektüel liderliğe dayalı bir öğretim lideri olarak kendisini geliştirmesi ve öğrencilerini entelektüel lider olma yönünde cesaretlendirmesi gereklidir.

Toplumun eğitim kurumlarından beklentileri arttıkça, öğretim liderliği kavramına ve öğretmenlerin liderlik davranışlarının geliştirilmesine verilen önem de artmaktadır. Öğretmenlik, öğrencilere sadece derse ilişkin bilgi ve beceriler kazandırmak, sonuçları değerlendirmek değildir. Öğretim lideri olarak öğretmen, hedefleri gerçekleştirmek için gerekli şartları yapılandırma gücüne sahip olmalı ve etkili bir öğretme-öğrenme ortamı oluşturabilmelidir. Bu durum ise öğretmelerin; alan bilgisi, genel kültür ve öğretmenlikle ilgili bilgi ve beceriler yanında, insan ilişkileri, insanları etkileme ve eyleme yönlendirebilirle gücü, iletişim gibi konularda bilgi ve beceri sahibi olmalarını ve bunları kişilikleri ile bütünleştirebilmelerini gerektirir. Öğretim lideri olabilmek ancak böyle bir güçle gerçekleştirilebilir.

Liderlik kavramında olduğu gibi, öğretim liderliğinin ne olduğu ya da olması gerektiği konusunda da tartışmalar devam etmektedir. Gerçekten de etkili bir öğretim lideri kimdir? Sorusuna verilebilecek tek bir yanıtın bulunması güçtür. Bu nedenle öğretim liderliği kavramının ne olduğu ya da olması gerektiğinin anlaşılabilmesi için liderlik tanım ve yaklaşımlarının günümüze kadar gelişimi ve güncel liderlik yaklaşımlarıyla ilişkisi tartışılmış, buradan bir yargıya ulaşılması hedeflenmiştir. Öğretim liderliğinin yorumlanması ve etkili uygulama biçimlerinin ortaya konulabilmesine imkân sağlayacak diğer bir yöntem ise, liderlik ve öğretim liderliği konusunda yapılan çeşitli çalışmaların özetlenmesidir.

### Liderlik ve Öğretim Liderliği Konusunda Yapılan Çalışmalar:

Son yıllarda liderlik ve öğretim liderliği kavramına ilişkin birçok çalışmanın varlığı bilinmektedir. Burada konunun daha iyi anlaşılmasına ve etkili uygulama biçimlerinin geliştirilmesine katkı getirecek bazı çalışmaların özetlenmesi uygun görülmüştür. Öncelikle liderlik konusunda yapılan çalışmalar özetlenmiş, daha sonra öğretim liderliğine ilişkin çalışmalara yer verilmiştir.

Eylem tarafından yürütülen çalışmada<sup>46</sup> *temel liderlik özellikleri* belirlenmiştir. Çalışmada liderlik üzerine yapılan araştırmalardan damıtılan ve her durumda liderlik sorumluluğunun üstlenilebilmesi için temel özellikler olarak düşünülen yedi kapasite verilmiştir. Bunlar; özgüven, tutarlı kişilik, samimiyet, canlılık, canlı ve yaratıcı bir zeka, sağduyu, insanları anlama ve haberleşebilmedir.

*Özgüven:* Kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakin fakat kararlı bir öz-güven başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir. Özgüven aynı zamanda öz-disiplin ve irade anlamına da gelmektedir. Bunların eksikliği insanları hataya ve başarısızlığa götüreceğinden, kişinin özgüveninin de oluşumunu engelleyecektir.

*Tutarlı kişilik:* Kişiyi diğerlerinden ayıran özellik; erdemlerinin mükemmelliği değil, bu erdemler ile insanın zaaflarının karışımından oluşan tutarlı kişiliğidir. Gerçek bir liderin mükemmel bir kişiliği olması beklenmemelidir. Kendi üstünlüklerinin ve zaaflarının bilincinde olan ve bunları savunma mekanizmaları ile gizlemeye çalışmayan bir lider, sorunların üzerine enerji ve kararlılık ile gidebilmekte, vaktini ve enerjisini kendini savunma mekanizmaları geliştirmeye harcamamaktadır. İzleyenlerin güvenini sağlayan özellik, liderlerin üstün yetenekleri değil kendileri ile barışık ve tutarlı olmalarıdır.

*Samimiyet:* Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir. İzleyenlerden üstün olduğu vurgulamayan mütevazı bir yaklaşımı vardır.



*Özgüven, tutarlı kişilik, samimiyet, canlılık, canlı ve yaratıcı zeka, sağduyu, insanları anlama, haberleşebilme.*

İnsanlara sevgi ve anlayışla yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez.

*Canlılık:* Bu özellik başkaları ile liderin enerji alışverişini kolaylaştırır. Gerçek liderler etraflarına enerji ve canlılık aşıl原因 bir kaynak gibidir.

*Canlı ve yaratıcı bir zeka:* Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama ve yorumlamada, bunlara uygun tavırlar almada aktif ve yaratıcı bir zekaya sahip olduklarını gösterirler. Zeka ve yaratıcılık liderlere ilgilerini ve enerjilerini daha anlamlı, ekonomik ve karizmatik olarak kullanabilme olanağı sağlar. Belki de liderlere doğuştan gelme bir yetenek görünümü veren, eğitimle geliştirilmesi güç olan kapasite budur.

*Sağduyu:* Sağduyu liderin temel ve anlamlı olguları, sıradan olgulardan ayırabilmesini, bütün ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini sağlayan kapasitedir. Diğer kapasitelerle birleştiği zaman lider sağduyusunu yaşadığı sınırlı deneyimlere dayanarakta olsa hızla geliştirebilmektedir.

*İnsanları anlama ve haberleşebilme:* Liderler insanları anlama becerisi yanında sözlü ve yazılı haberleşebilme becerilerine sahip bireylerdir. Liderler haberleşmeyi etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir. İnsanları motive edebilmenin birinci koşulu onların duygu ve heyecanlarını anlayabilmek ve bunları sözlü ve yazılı olarak onlara tekrar geri verebilmekten geçmektedir.

Liderlik konusunda yapılan bir diğer çalışma Cronin'e<sup>47</sup> aittir. Çalışmada liderin davranış biçimini belirleyen en önemli unsurun, sahip olunan özellikler olduğunu belirtmiş ve bu özellikler şöyle sıralanmıştır; kendine güven, vizyon sahibi olma, akıl, tecrübe, adalet, kendini geliştirme, moral, motive etme, heyecan, cesaret, enerjik olma, dürüstlük, risk alma, ilişki kurma ve dinleme kabiliyeti, güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi kurma, hedefleri gerçekleştirme ve sonuca ulaşma için çaba göstermedir.

Goleman<sup>48</sup> tarafından yapılan çalışmada da etkili bir liderinin özellikleri; strateji koyan, motive eden, misyon ve vizyon oluşturan ve kültür inşa eden olarak belirtilmiştir.

Liderlik özelliklerini yansıtan bu çalışmalarda vurgulanan özellikler etkili bir öğretim liderliği için de önemlidir. Özellikle öğretmen adaylarının bu özellikler doğrultusunda geliştirilmeye çalışılması ve kendilerini geliştirme fırsatlarının verilmesi, geleceğin öğretim liderlerinin yetiştirilmesinde önemli bir aşama olacaktır.

Öğretim liderliği konusunda ise; Laine<sup>49</sup> tarafından yürütülen araştırmada *öğretmenlerin liderlik özellikleriyle* ilgili bazı faktörlerin eğitim reformlarının gerçekleştirilmesi ve eğitimde kalitenin artırılmasına etkisi incelenmiştir. Araştırmada; iletişim, işbirliği yapma, dönüt sağlama, takım çalışması, mesleki gelişim, ortak misyon ve vizyon geliştirme, açıkça tanımlanmış görevler ve roller, etik standartlar, ortak amaçları gerçekleştirmek için birlikte çalışma gibi liderlik özellikleriyle okulun kalitesi ve verimliliği arasındaki ilişkiler sorgulanmaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda söz konusu liderlik özellikleriyle okulların kalitesi ve verimliliği arasında önemli bir ilişkinin olduğu, yani bu özelliklerin kalite ve verimliliği etkilediği ortaya konulmuştur.

Alberg<sup>50</sup> tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretim liderliğinin temelini oluşturan roller belirlenmiştir. Bunlar; değişime öncülük etme; karar verme, vizyon geliştirme, güvenli, sağlıklı, düzenli ve zengin bir öğrenme çevresi oluşturma; teknolojiyi kullanma, kaynakları dağıtma ve işbirliğini yapılandırmadır.

Ünal ve Ada tarafından yapılan çalışmada<sup>51</sup> ise, sınıflarda verimli öğretme-öğrenme ortamının oluşturulmasında öğretmen liderliğinin önemli bir rol oynadığı vurgulanmış, *sınıfta lider öğretmenlerin işlevleri* şu şekilde sıralanmıştır: Öğrencilerin amaçlarını, dersin amaçlarıyla uzlaştırma; sınıfın değerlerini koruma ve geliştirme; derslerin, konuların hedeflerini açıklama ve benimseme; öğrencileri hedefler doğrultusunda güdüleyerek harekete geçirme; sınıfta yapıyı, havayı değiştirme, mevcut havayı olumlu yönde etkileme ve öğrencilerde istek ve heyecan oluşturmaktır. Çalışmada lider öğretmenlerin bu işlevlerini gerçekleştirebilmelerinin, öncelikle sınıftaki öğrencileri tanınmasına, öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate almasına ve bunlardan öğretimi geliştirmek ve etkili kılmak amacıyla yararlanmasına bağlı olduğu belirtilmiş, böylece öğrencilerin öğretmenlerini bir lider olarak benimseyecekleri ve sınıfta etkili bir öğrenme ortamının oluşturulacağı vurgulanmıştır. Lider pozisyonunda olan öğretmenlerin dinamik, enerjik, yenilikçi olduğu ve aynı niteliklere sahip öğrenciler yetiştirdiği ifade edilmiştir. Ayrıca öğretim liderliği davranışları otoriter ve demokratik olma şeklinde gruplandırılmış, öğretmenin yerine göre demokratik, yerine göre de otokratik lider davranışları göstermesi gerektiği belirtilmiştir. Örneğin; sınıf kuralları belirlenirken demokratik, sınıf kurallarının uygulanmasında otokratik, konunun işleniş tarzı, tartışmaya açıklık, katılımı sağlama, herkesin görüşüne önem verme açısından demokratik, planlanmış eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda otokratik lider davranışlarını göstermenin daha uygun olduğunu vurgulanmıştır.

Toprakçı'nın yürüttüğü çalışmada<sup>52</sup> da sınıf yönetiminde *öğretim liderliğinin yedi boyutu* tartışılmıştır. Bunlar; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme süreçleridir:

Sınıfta öğretim lideri olarak öğretmen, sınıf yönetimi sürecinde amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek çeşitli sorunların çözümlenmesi için olası yolları belirlemeli ve en uygun olanını seçme yolunda karar vermelidir. Öğretmenin amaçların gerçekleştirilmesi için geleceğe dönük planlar yapması ve bir vizyon sahibi olması da onun öğretim liderliği boyutlarından biridir.

Örgütlenme süreci ise, amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli yapının oluşturulmasına yönelik eylemleri örgütlemeyi ifade etmektedir. Öğretmen sınıfın girdilerinin, öğrencilerin, eğitsel amaçlara ulaşmada kullanılan araçların güç birliğini sağlayacak bir yapıyı oluşturmalıdır. Örgütlenme süreci liderlikte durumsallık yaklaşımlarının ve sınıfta kültürün şekillenmesi açısından kültürel liderlik anlayışının kullanılmasını gerektirmektedir.

Öğretmenin liderliğin özünde var olan iletişim becerilerini her ortamda olduğu gibi sınıfta da etkili kullanması gerekmektedir. İletişim insanları motive etmek ve eyleme yönlendirebilmek için vazgeçilmezdir unsurdur.

Eşgüdümleme ise bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarını bütünleştirme sürecidir. Sınıf ortamında öğretmen ve öğrencilerin katkılarının, diğer öğretim ortam, araç ve gereçlerin katkılarıyla bütünleştirilmesi gerekir. Bu bütünleştirmenin gerçekleştirilebilmesi kendine yeten ve sorumluluklar alabilen öğrencileri gerekli kılmaktadır. Bu da süper liderlik anlayışına dayalı bir öğretim liderliğini gerektirir.



Öğretmen amaçları gerçekleştirilebilmek için öğrencileri etkileme gücüne sahip olmalıdır.

Öğretmen amaçları gerçekleştirilebilmek için öğrencileri etkileme gücüne sahip olmalıdır. Özellikler yaklaşımında vurgulanan; iyi bir dış görünüş, zeki olma, yaratıcılık, etkileyici konuşma, ikna edebilme yeteneklerine sahip ve sosyal beceriler gösteren, ayrıca etik liderlik özelliklerini yansıtan bir öğretmenin başarılı bir etkilemeyi gerçekleştireceği söylenebilir.

Öğretim liderliğinin son boyutu olan değerlendirme sürecinde ise, öğretmenin hedeflerin gerçekleştirilme düzeyini belirlemesi, bir karara varması ve gerekli durumlarda önlemini hemen alması gerekmektedir. Bu durum öğretmenin, ani ve etkili değişimi, gerekirse çevreyi de değiştirerek gerçekleştirmeyi içeren transformasyonel (dönüşümcü) liderlik yaklaşımına sahip olmasını gerektirir. Görüldüğü gibi sınıfta öğretim liderliğini gerçekleştirebilmek, liderliğe ilişkin yaklaşımları bilmeyi ve bunlarla bütünleşebilmeyi zorunlu kılmaktadır.

Şişman<sup>53</sup> tarafından yapılan çalışmada *öğretim liderliğinin davranış boyutları* belirlenmeye çalışılmıştır.

- ❖ Eğitim amaçlarının belirlenmesi, paylaşılması ve amaçların uygulamaya yansıtılması,
- ❖ Mevcut kaynakların sağlanması ve amaçları gerçekleştirmeye yoğunlaştırılması,



- ❖ Öğrencilerle ilgili yüksek standart ve beklentilerin oluşturulması,
- ❖ Eğitim programına ilişkin beklentilerin dikkate alınması; programlar arasında eşgüdümün sağlanması;
- ❖ Programla ilgili materyallerin sağlanması,
- ❖ Öğrenci gelişimi ve başarısının sürekli izlenmesi, öğrenci gelişimi konusunda öğrencilerle ve diğer ilgililerle iletişim işbirliğinin artırılması,
- ❖ Program geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- ❖ Sınıfta zamanın etkili kullanılması,
- ❖ Öğrenci başarısının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- ❖ Paylaşma ve güvene dayalı bir öğrenme ikliminin oluşturulması,
- ❖ Çatışmaların etkili bir biçimde çözülebilmesi; takım ruhu ve biz anlayışının geliştirilebilmesi,
- ❖ Programın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- ❖ Öğrenciler için bir model olunması,
- ❖ Öğrencilerin yenilik ve risk alma konusunda teşvik edilmesi,
- ❖ Öğrenciler ve kendisi için mesleki gelişime önem vermesi,
- ❖ Hedefleri gerçekleştirmek için çevrenin katılım ve desteğinin sağlanması,

Öğretim liderliğiyle ilgili davranışlar olarak sıralanmıştır.

Erişen tarafından yapılan çalışmada<sup>54</sup> da öğretmenlerde olması ve öğretmen adaylarına kazandırılması gereken, *öğretim liderliğiyle ilgili temel davranışlara* yer verilmiştir:

- ❖ Öğretilecek alana ilişkin kapsamlı bir bilgi ve beceriye sahip olma ve kendi alanı ile diğer disiplinleri bütünleştirecek genel kültür sahibi olma yanında,
- ❖ Programın amaçları, öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları ile etkili bir öğretimin ilkelerine dayalı olarak öğretimi tasarlama, planlama, uygulama ve yönetme,
- ❖ Öğrencilerin yaşam boyu öğrenme, iş hayatını anlama ve değer verme, olumlu tutumlar geliştirme ve sorumluluk alma gibi özelliklerini geliştirecek stratejiler uygulama,
- ❖ Öğrencilerin gelişim ve öğrenme düzeylerine uygun, onları motive eden ve aktif katılımlarını sağlayan öğrenme yaşantıları oluşturma,
- ❖ Öğrencilerin bireysel, sosyal, kültürel yapılarına uygun, farklılıklara duyarlı öğretim ortam ve stratejileri geliştirme,

- ❖ Öğrencilerde konu alanı ve öğretmenlik mesleği ile ilgili uzmanlığı, yaratıcılığı, kritik düşünme, araştırma, problem çözme ve karar verme bilgi, tutum ve becerilerini geliştirmeye yardımcı olacak stratejiler kullanma,
- ❖ Öğrencilerin takım çalışması yapma ve iletişim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak fırsatlar sağlama,
- ❖ Öğrencilerde bilinç, güven, olumlu kişilik, sosyal ve etik değerlerin gelişimine yardımcı olma,
- ❖ Kaliteli bir öğretim, işbirliği ve destekleyici bir etkileşim sağlamak için sözel ve sözel olmayan etkili iletişime model olma,
- ❖ Etkili sınıf yönetiminin ilkelerini anlama ve sınıfta olumlu bir ilişki ve işbirliğini sağlayacak, demokratik değerleri kazandıracak stratejiler kullanma,
- ❖ Öğrencilerin yanlış veya eksik öğrenmelerini belirleme, rehberlik yapma ve gelişimlerine ilişkin geri bildirimde bulunma,
- ❖ İnsan kaynakları, fiziksel kaynaklar ve zamanı verimli kullanma,
- ❖ Öğretimi değerlendirme ve değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak öğretimde verimliliği sağlayacak stratejiler geliştirme,
- ❖ Etkili iletişim, kargaşayı önleme ve takımla çalışma konularında kendini geliştirme,
- ❖ Yaşam boyu öğrenme anlayışı içerisinde bireysel ve mesleki gelişim planları hazırlama ve uygulama,
- ❖ Öğrencilere iyi bir birey ve öğretmen modeli olarak hizmet verme ve bu yönde kendini geliştirme,
- ❖ Davranışları öğretim liderliği davranışları arasında önemli sayılabilecek bazılarıdır.

Oser,<sup>55</sup> İsviçre'de öğretmen yetiştirme programlarında kalite standartlarıyla ilgili yaptığı çalışmada *öğretim liderliğiyle ilişkili öğretmen niteliklerini* şöyle sıralamıştır;

- ❖ Dersin hedeflerini yapılandırma ve paylaşma.
- ❖ Öğretmen-öğrenci ilişkisi (öğrenciye güven sağlama, kendini onun yerine koyma, cesaretlendirici dönüt verme....).
- ❖ Kritik durumlar ve problemler karşısında gözlem ve teşhis (başarısızlığa, kızgınlığa, endişeye neden olabilecek durum ve problemleri belirleme; öğrencilerin çeşitli alanlardaki gelişme düzeylerini teşhis etme...).
- ❖ Disiplin problemleri ve risklerle başa çıkma (disiplin problemlerini belirleme, öğretimi engelleyecek faktörleri giderme...).

- ❖ Sosyal davranışları cesaretlendirme ve geliştirme (öğrenme engeli olan öğrencileri sınıfla bütünleştirme, çeşitliliği destekleme ve sosyal kültürü geliştirme...).
- ❖ Öğrenme stratejileri ve öğrenme sürecini birlikte planlama ve öğretim ortamlarını derse yönelik yapılandırma.
- ❖ Performansı değerlendirme.
- ❖ Okulda işbirliğini sağlama.
- ❖ Okul ve çevre arasında işbirliği sağlama.
- ❖ Kendini geliştirme (kendine yönelik sürekli eğitimi planlama, etkili sınıf yönetimiyle ilgili görevler, yeni öğretim teknolojileri, okulla ilgili yasalar ve yönetmelikler hakkında bilgi sağlama...).

Sosyal etkileşime izin verecek öğretim ortamlarını tasarlamadır.

Oser, bu niteliklere ilavelerin yapılmasının mümkün olabileceğini, bunların öğretmen yetiştiren kurumlarda öğretmen adaylarına kazandırılmasına lider öğretmenlerin yetiştirilebileceğini ve kalitenin artırılacağını vurgulamıştır.

Cobb öğretmen eğitiminde uluslararası karşılaştırmalara yer verdiği araştırmasında, birçok ülkede "kaliteli öğretmen" kavramının öğretmen eğitim programlarının temel amacı haline geldiğini ve kaliteli öğretmen kavramının; pedagojik bilgi, alan bilgisi ve öğretim liderliğine ilişkin bilgi ve becerileri içerdiğini belirtmiştir.

Liderliğe ilişkin tanımlar, liderlik tanım ve yaklaşımlarının gelişimi, öğretim liderliği ve güncel bazı liderlik yaklaşımlarının ilişkisi ve öğretim liderliği konusunda yapılan çalışmalarla, sınıf yönetiminde etkili olabilmek ve iyi bir öğretim lideri modeli oluşturmak için gerekli olan özellikler, davranışlar ile öğretim liderliğinin etkili uygulama biçimlerine örnekler verilmeye çalışılmıştır. Öğrenmeyi öğrenme ve kendini sürekli geliştirme anlayışı içerisinde gerek öğretmenlerin, gerekse öğretmen adaylarının, bu konuda ilave kaynaklara ulaşmaları, nitelikli ve tecrübeli öğretmenlerden destek almaları öğretim lideri olma yönünde önemli bir adım atmalarını sağlayacaktır.

Liderlik belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bireyleri etkileyebilme, güdüleme ve eyleme yönlendirme gücü veya yeteneği ile ilişkilidir. Hangi toplumda, kurumda veya alanda olursa olsun, grubu eyleme götürecekt etkili uygulama biçimlerinin ortaya konulabilmesi, liderliğe ilişkin tanım ve yaklaşımların bilinmesini gerekli kılar. Sınıfta öğretim liderliği konusunun anlaşılabilmesi ve etkili uygulama biçimlerinin ortaya konulabilmesi de, liderliğe ilişkin bilgileri kavramayı ve öğretim liderliğiyle ilişkilendirmeyi gerektirir.

Tarihi gelişim süreci içerisinde incelendiğinde liderlik kavramının; zamana, duruma, toplumun, kurumun ya da grubun özelliklerine ve bireysel bakış açılarına göre farklı şekillerde yorumlandığı görülmüştür. Liderlik konusunda geliştirilen, özellikle üç yaklaşımın liderlik anlayışı ve uygulamalarında önemli etkileri olmuştur. Bunlar özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımlarıdır. Özellikler yaklaşımında yaşadıkları döneme damgasını vuran liderlerin belli özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yaklaşımda temel hareket noktasını "lider olunmaz, lider doğulur" ilkesi oluşturmuştur. Davranışçı yaklaşımlarda, insanların özelliklerinden çok, lideri lider yapan, onu başarılı kılan temel unsurun davranışları olduğu vurgulanmış ve başarılı olmuş liderlerin belirli davranışları incelenerek, lider insanların yetiştirebileceğini ileri sürülmüştür. Durumsallık yaklaşımlarında ise, farklı koşullarda ve gruplarda, değişik liderlik tanımları yapılabileceği ve farklı liderlik uygulamalarının ön plana çıkabileceğini savunulmuştur. Bu yaklaşıma göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışı olarak algılanmış, ortam ve koşullara bağlı olarak, etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden belirlenmesinin mümkün olmadığına dikkat çekilmiştir.

Liderlik konusunda süregelen araştırmalarla günümüzde de liderlik tanım ve yaklaşımlarına ilişkin birçok kavram üretilmiştir. Özellikle son yıllarda ortaya çıkan öğretim liderliği de bunlar içerisinde yerini almış, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde üzerinde çok durulan konulardan biri olmuştur. Öğretim liderliği, eğitim-öğretim kurumlarının temel görevinin eğitsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak ve bunun için gerekli şartları oluşturmak gerçeğine dayanmaktadır. Okul yöneticileri için olduğu kadar, sınıfta öğretim yapan öğretmenlerin temel görevi eğitim öğretim faaliyetlerine liderlik yapmaktır. Etkili bir öğretim lideri kimdir? sorusuna verilebilecek tek bir cevap olmamakla birlikte, lider olarak öğretmen; öğretme-öğrenme yaşantılarını hedeflere ulaşmaya yönelik olarak tasarlayan, planlayan, uygulanan, değerlendiren, öğrencilerin ve diğer ilgililerin gücünden yararlanan ve onları etkili kılan kişi olarak değerlendirilebilir. Öğretim liderliği kavramı, diğer güncel liderlik yaklaşımlarıyla iç içedir. Yani öğretim liderliğinin; kültürel, vizyoner, etik, süper, entelektüel, transformasyonel ve transaksiyonel liderlikle ilişkili boyutları vardır. Etkili bir öğretim liderliği bu yaklaşımları bünyesinde barındırır. Toplumların eğitim kurumlarından beklentileri arttıkça, öğretim liderliği kavramına ve öğretmenlerin liderlik davranışlarının geliştirilmesine verilen önem de artmaktadır. Bu nedenle gerek hizmet öncesinde öğretmen adaylarına, gerekse hizmet içerisinde öğretmenlere liderlikle ilgili bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yoğun çabalar sarf edilmektedir.

## DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi liderliğin gereklerinden biri olarak değerlendirilemez?
  - A) Bireyleri eyleme yönlendirme
  - B) Bireylerarasında eşgüdüm sağlama
  - C) Hedefler doğrultusunda bireyleri etkileme
  - D) Motivasyon sağlama
  - E) Kurumsal bir yetkiye dayanma
2. Aşağıdakilerden hangisi liderlik tanımlarında vurgulanan ortak özelliklerden biri değildir?
  - A) Mevcut amaç, yapı, prosedür ve kurallara bağlı olma
  - B) Gruba yön verme ve grup içerisinde eşgüdüm sağlama
  - C) Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme
  - D) Kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan güç
  - E) Grupla lider arasında gerçekleşen etkileşim süreci
3. Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde, aşağıdakilerden hangisi liderlerin düşünce ve eylem biçimleri arasında sayılamaz?
  - A) Yeni moral değerler yaratıp, verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluşturma
  - B) Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışma
  - C) İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi tercih etme
  - D) İşlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görme
  - E) Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenme
4. "Lider olunmaz, lider doğulur" görüşü, aşağıdaki yaklaşımlarından hangisinin temel hareket noktasını oluşturur?
  - A) Davranışçı yaklaşım
  - B) Durumsallık yaklaşımı
  - C) Entelektüel liderlik yaklaşımı
  - D) Özellikler yaklaşımı
  - E) Vizyoner liderlik yaklaşımı

5. Farklı koşullarda ve gruplarda, değişik liderlik tanımları yapılabileceği ve farklı liderlik uygulamalarının ön plana çıkabileceği anlayışına dayanan liderlik yaklaşımı hangisidir?
- A) Durumsallık yaklaşımı  
B) Özellikler yaklaşımı  
C) Dönüşümcü liderlik yaklaşımı  
D) Davranışçı yaklaşım  
E) Kültürel liderlik yaklaşımı
6. Uygulanacak liderlik tarzını, bireylerin özelliklerine dayandıran durumsallık modeli hangisidir?
- A) Fiedler'in Modeli  
B) Hersey ve Blanchard'ın Modeli  
C) House ve Mitchell'in Modeli  
D) Vroom ve Yetton'un Modeli  
E) Gregor'un Modeli
7. Aşağıdakilerden hangisi dönüşümcü liderliğin boyutlarından biri değildir?
- A) Entelektüel uyarım  
B) Esinlenmiş motivasyon  
C) Koşullu ödüllendirme  
D) Bireysel ilgi  
E) Karizma ve idealleştirilmiş etki
8. "Şimdiki durumdan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine sahip olma" öğretim liderliğini hangi liderlik yaklaşımıyla birlikte değerlendirme gereklidir?
- A) Etik liderlik  
B) Süper liderlik  
C) Kültürel liderlik  
D) Entelektüel liderlik  
E) Vizyoner liderlik
9. Öğrencilerin motivasyonunu, kuruma karşı bağlılığını artıracak, karşılıklı, dostluk, güven ve anlayışa dayalı değerler ve normlar üretmeye çalışmak ve bunların paylaşılması için gerekli çabaların paylaşılması için gerekli çabayı göstermek" öğretim liderliğinin hangi boyutuyla daha çok ilişkilidir?
- A) Vizyoner liderlik  
B) Kültürel liderlik  
C) Süper liderlik  
D) Entelektüel liderlik  
E) Transaksiyonel liderlik

10. "Öğrencilerin belirlenen kurallara uymamaları, disiplin problemlerinin ortaya çıkması ve verilen sorumlulukları yerine getirmemeleri gibi olumsuz durumlarda müdahale edilmesi, çeşitli yaptırımların uygulanması" öğretim liderliğinin hangi yaklaşımla ilişkilendirilmesi sonucunda ulaşılan bir anlayıştır?
- A) Dönüşümcü liderlik  
B) Kültürel liderlik  
C) Transaksiyonel liderlik  
D) Entellektüel liderlik  
E) Demokratik liderlik

## CEVAP ANAHTARI

1.E	2.A	3.D	4.D	5.A
6.B	7.C	8.E	9.B	10.C

## KAYNAKLAR

1. Erçetin, Ş. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayınları, Genişletilmiş 2. Baskı., 2000, s.3.
2. TDK. **Türkçe Sözlüğü**.[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)
3. Erçetin, Ş. a.g.e., s.3
4. K.H.O. **Liderlik Eğitimi**. <http://www.kho.edu.tr/alay/Askeriegitim/Lagdem/>
5. Rost, C. J. **Leadership for the 21 Century**. Connecticut, 1993.
6. Organizasyonel Değişimde Liderlik ve Yönetim Danışmanlığı, **Organizasyonlarda Yüksek Performans İçin Yönetimin Sahip Olması Gereken Yeterlik ve Kapasiteler**, <http://www.canaktan.C org/ vonetim/ veni-vonetim/liderlik.htm>
7. Werner, İ. **Liderlik ve Yönetim**. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi. Ankara, 1993.
8. Gallagher, K. ve Diğerleri. **People in Organizations**. UK: Blackwell Publishers Ltd.1997, Erçetin, Ş. a.g.e., s.U'den alıntı.
9. Şişman, M. **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002, s.4.
10. Erçetin, Ş. a.g.e. s.11.
11. Dereli, T., **Organizasyonda Davranış**. İstanbul: Ar Yayıncılık, 1982, s.45-47.
12. Rost, C. J. a.g.e. s.47-50
13. Kırçıl, O. **Kalite Çemberleri**. Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 570, 1989, s.89-90.
14. Buona and Bowditch, **A Primer on Organizational Behaviour**. New York: Willey Book, 1990, s. 161.
15. Stodgil, R.M. **Handbook of Leadership**. New York: Free Press, 1974. Erçetin, Ş. a.g.e. s.29'dan alıntı.
16. Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1995, s.345.
17. Erçetin, Ş. a.g.e. s.33.
18. Toprakçı, E. **Sınıf Örgütünün Yönetimi**. Ankara: Ütopya Yayınları, 2002, s.265.
19. Erçetin, Ş. a.g.e. s.35.
20. İnsankaynakları İçerik Ekibi. **Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar**.<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1148>
21. Erçetin, Ş. a.g.e. s.36-50.
22. Toprakçı, E. a.g.e., s.270.
23. Erçetin, Ş. a.g.e. s.12-14.
24. Saban, A. **Öğretmen Liderliği**. <http:// yayim.meb.gov.tr/yayimlar/145/ sa-ban.htm>
25. Erdoğan, İ. **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002, s.49.
26. Erçetin, Ş. a.g.e. s.20.
27. Segiovanni, T.S. and Starrat, R.J., **Supervision Human Perspectives**, Mcgraw-Hill Book Commany, 1988, s.197.
28. Segiovanni, T.S. and Starrat, R.J. a.g.e., s.197.
29. Erçetin, Ş. a.g.e. s.92-93.
30. Grady, M.L. & le Sourd S.J. "Principal's Attitudes To Ward Visionary Leadership" **The High School Journal**, 73 (2), 1990. Erçetin, Ş. a.g.e. s. 89-90.



31. Çalışlar, A. **Ansiklopedik Kültür Sözlüğü**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1983.
32. Çalışlar, A. a.g.e.
33. Pehlivan, İ. **Yönetsel ve Örgütsel Etik**. Ankara: Önder Matbaacılık. 1998,57-71.
34. Çeliköz, N. "Bir Meslek Olarak Öğretmenlik ve Etiği". **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Editör. Prf.Dr. M. Çağatay Özdemir. Ankara: Asil Yayınları, s.337-338.
35. Çelik, V. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları. 1999, s.74-83
36. Aktan, C.C. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: Mess Yayınları.1997. <http://www.canaktan.org/vonetim/veni-yonetim/liderlik.htm>.
37. Yukl, A. G. **Leadership in Organizations**.. Englevwoods Cliffs, NJ: Prentice Hail. 3<sup>rd</sup> Ed. 1994.
38. nsankaynakları İçerik Ekibi. **Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları**. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=78>
39. Bass, B. M. "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership". **The Journal of Personal Selling & Sales Management**. Summer, 1997,(7 7)3, 19-27.
40. Yavuz, C.A. **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=67>
41. Erçetin, Ş. a.g.e. s.58-59.
42. Bass, B.M. a.g.e. 19-27
43. Yavuz, C.A. a.g.e.
44. İnsankaynakları İçerik Ekibi, a.g.e.
45. Akdemir, A. **Entelektüel Liderlik**. <http://www.yenibir.com>
46. Eylem. (Etkili Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi). **Liderlik Nitelikleri**. Mayıs 2002.
47. Cronin E. T. 1983 "Reflections on Leadership" Taylor R.L. and Rosenbach W. E., **Contemporary Issues in Leadership**., Colarado: Westview Press 1993, 7-25.
48. Goleman, D. **Harvard Business Review**, March-April 2000.
49. Laine, E.F.H. 'Systems Leadership' and Education Reform: Toward the Development of A New Paradigm for Creating and Sustaining Organizational Change From Within. Doctoral Dissertaion, George Mason University. 2000
50. Alberg, MS. **A Study of Organizational Leadership: New Standards and Changing Roles for the Principalsip**. Doctoral Dissertation, Memphis State University. 2000.
51. Ünal S. Ve Ada, S. **Sınıf Yönetimi**. İstanbul:2000, s.136-137.
52. Toprakçı, E. a.g.e. s.278-282.
53. Şişman, M. a.g.e. s, 75-106.
54. Erişen, Y. **Öğretmen Yetiştirme Programlarına İlişkin Kalite Standartlarının Belirlenmesi ve Fakültelerin Standartlara Uygunluğunun Değerlendirilmesi**. Doktora Tezi: A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 2001.
55. Oser, F. Standards in Teacher Training. **European Education**, 30 (2), 1998.
56. Cobb, V.L. An International Comparison of Teacher Education. **ERIC Digest No: ED436486**. 1999.

## ÖRNEK OLAY

Her ikisi de aynı fakülteden mezun olmuş ve şimdi de aynı okulda göreve başlamışlardı. Ortak olan özellikleri görünüşte çoktu. Ayşen öğretmen de Sevgi öğretmen gibi idealindeki mesleğe kavuşmuştu. Bir öğretmenin sahip olması gereken özellikleri taşıdığını düşünüyordu. Fakat zaman geçtikçe Ayşen öğretmen kendisini mesleğinde başarısız ve mutsuz hissetmeye başlamıştı. Acaba böyle hissetmesine neden olan öğretmenlik becerilerine yeterince sahip olmaması mı, yoksa kendisinin de fark edemediği bir yanlış sınıf içerisinde sık sık tekrar ediyor olması mıydı? Ayşen öğretmen sınıfında düzeni sağlama, öğrencilerini motive etme, onların kendilerine olan güvenlerini sağlama konusunda yetersiz kaldığını hissediyordu. Öğrencilerinde samimiyet, canlılık düşündüklerini rahatlıkla ifade edebilme becerisi, verilen kararları uygulayabilme gücü, ortak amaçlar için birlikte iş yapabilme yeteneğini kazandıramadığını bir\* çok etkinlikte gözlemlemişti. Aynı koridorda ders yapan Sevgi öğretmenin ise, öğrencilerinde bu özelliklerin ortaya çıkmaya başladığını onun her bir öğrencisiyle karşılaştığında hissedebiliyordu. Kendisi sınıfa gelene kadar gürültü kesilmezken, Sevgi öğretmenin sınıfında, öğretmen yokken bile öğrencilerin sıralarına oturduğunu, dersleri ile ilgili olarak bir şeylerle meşgul olduklarını, sınıf içerisinde belirli kuralların bütün öğrenciler tarafından yerine getirildiğini bir çok kez görmüştü. Kendi öğrencilerini herhangi bir sosyal etkinliğe yönlendirmekte zorlanırken, Sevgi öğretmenin öğrencilerinin adeta birbirleriyle yarışır halde olduklarını biliyordu. (Dr. H. Senay ŞEN'den alınmıştır)

Acaba Sevgi öğretmenin sınıfındaki öğrencilerinin davranışlarında bu farklılıkların meydana gelmesine neden olan neydi? Ayşen öğretmen yaşadığı problemlerin cevabınızın bu soruda saklı olduğunu düşünmeye başladı.

(Sorunun cevabını öğretmenin sahip olması gereken öğretim liderliği özelliklerini dikkate alarak sınıfınızda tartışınız)