

# ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE MÜDÜRÜN ROL VE STRATEJİLERİ

**Doç. Dr. Niyazi CAN**

Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
e-posta: [niyazic@erciyes.edu.tr](mailto:niyazic@erciyes.edu.tr)

## Özet

Bu araştırma öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejilerini tartışmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere tarama yöntemi izlenmiş ve teorik bir çözümlenme yapılmıştır. Liderlik, bir grubu 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.

Öğretmen liderliği, öğretimsel vizyon geliştirerek ve paylaşarak sınıf etkinliklerini etkin olarak düzenleyebilme ve okul etkinliklerinde de işlevsel düzeyde roller üstlenebilme ve geliştirebilme yeterliliğidir. Okul müdürünün öğretmen liderliğini tanımlama, sağlıklı ilişkiler kurma, liderlik rolleri almaya ve geliştirmeye teşvik etme ve gelişmeler hakkında dönüt sağlama rolleri vardır.

Öğretmen liderlerin geliştirilmesi için müdürlerin de uygulaması gereken stratejiler, öğretmen liderliğinin teşvik edildiği bir atmosfer oluşturmak, araştırmacı olmak ve tüm öğretmenlerin gelişimi için onlara fırsatlar sağlamaktır. Etkili bir lider olarak öğretmen, vizyon geliştirme, vizyonunu paylaşma ve tüm öğrencilerin gelişimine ve bireysel farklılıklarına uygun öğrenme yaşantıları düzenleme sorumluluğuna sahiptir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen liderliği, müdür rol ve stratejileri, etkililik.

## THE ROLES AND THE STRATEGIES OF THE PRINCIPAL IN IMPROVING TEACHER LEADERSHIP

### Abstract

This research was done to identify the roles and the strategies of the principal in improving teacher leadership. In order to realize the aim of this study, literature was reviewed. Leadership is the ability of arranging a group of people around specific aims and realizing these aims by motivating the group. Leadership requires the abilities of being visionary, willingness, reliable, courageous, calm, expert and taking risk.

Teacher leadership is the ability of arranging classroom activities effectively, taking active roles in school activities and improving these activities by constituting and sharing an instructional vision. School principal has roles such as identifying teacher leadership, having good relationship, encouraging the teachers to take and improve leadership roles and giving feedback about the improvements.

The strategies school principals should have to improve teacher leadership are; forming an atmosphere in which teacher leadership can be encouraged, being a researcher and providing opportunities for the improvement of all teachers. Teacher as an effective leader has responsibilities such as improving and sharing a vision and giving opportunities for the improvement of all students by providing individualistic learning environments.

**Key Words :** Teacher leadership, principal roles and strategies, effectiveness.

## **1. Giriş**

### **1.1. Liderlik Kavramı**

Liderlikle ilgili araştırmalarda liderlik kavramını tanımlamaktan çok liderlik yaklaşımlarının, liderlik türlerinin ve liderlikte etkililiğinin tartışıldığı görülmektedir. Liderlik araştırmalarının uzun bir geçmişi olmasına karşın, okullarda ve diğer örgütlerde liderlik üzerine yapılan araştırmalarda genellikle liderlik, belirli bir makamda bulunan bireylerin yapacağı bir dizi eylem ve işlemler olarak değerlendirilir. Liderlik; belirli bir makamda bulunan bireylerin ne yaptıklarından çok, örgütün yaşaması, gelişmesi ve etkili olabilmesi için yerine getirilmesi gerekli görevlerin ve liderlik işlevlerinin neler olduğu açısından incelenir (Karip, 1998).

Geçmişte lider kelimesi “nüfuzlu”, “agresif”, “güçlü”, “kararlı” hatta “hükmeden” gibi kavramları çağırıyordu. Ancak 21. yüzyılda liderler farklı liderlik özelliklerine sahip olmaya gereksinim duymaktadırlar. Bennis’e (1994) göre bu özellikler vizyon, istek, güven, dürüstlük, merak ve cesaretliliktir. Bu tanımlayıcılar kişinin karakteriyle alakalıdır. Bennis bu özelliklerin, bir kısım yöneticilik kural ve becerilerinin öğretildiği personel geliştirme çalışmalarına katılmadan önce lider kişide bulunması gerektiğini de vurgulamıştır (Hale, 1998). Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1991:357). Bu işlevi yerine getiren kişi de lider olarak tanımlanır.

Değişim sürecinde işlevler liderlerden beklenir ve formal olarak liderlik makamında bulunanlar bu işlevleri yerine getiremedikleri zaman lider olarak kabul görmezler. Bugün liderden beklenen, yalnızca bireyleri ortak bir amaca yönelik olarak eyleme geçmede etkilemesi değil, bunu yaparken izleyenlerin değerlerini, beklentilerini, duygularını da dikkate alarak bir vizyon oluşturmasıdır (Karip 1998). Vizyonsuz, değişim ve dönüşüme yatkınlığı olmayan liderler yetersiz liderlik davranışları sergilerler. Yeni liderlik yaklaşımlarını Çelik (1999) moral, kültürel, öğrenen, süper, vizyoner, öğretimsel ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik kavramları başlıkları altında incelemiştir. Bunlardan dönüşümcü liderlik yaklaşımının, liderlik özelliklerini, liderlik davranışlarını ve liderliğin sonuçlarını bir bütün olarak ele alması yönü ile liderliğin tanımında ve araştırılmasında uygun bir kavramsal çerçeve sağlayabileceği (Karip, 1998) belirtilmiştir.

## **1.2. Öğretmen Liderliği Kavramı**

Yeterince açık olmayan tanımları bulunan kavramlardan biri de öğretmen liderliğidir. Öğretmenlerin lider olmak için çeşitli riskler almaya meyilli olmaları gerekmektedir. Esasen uygulamada öğretmenlerin çoğuna mesleğe hazırlık programlarında liderlik becerileri öğretilmemektedir. Bunun sonucu olarak öğretmenler, kendilerine istemedikleri bir liderlik rolünün verilmesinden korkmaktadırlar. Öğretmenlerin karar verme süreci ve okul liderliği çabalarındaki başarıları da kimi zaman sınırlı kalmaktadır (Buckner ve Mc Dowelle, 2000).

Öğretmen liderliğine verilen önem ve bu konularda son zamanlarda yapılan araştırmaların, daha çok takım liderliği ve bölüm başkanlığı gibi formal liderlik rolleri üzerinde yoğunlaştığı belirtilmiştir (Smyle, 1995). Uygulamada, öğretmenler informal liderler olarak da roller alabilirler. Sınıflarında kontrolü başaran öğretmenler, okuldaki diğer yetişkinlere önerilerde bulunmak için çok daha fazla güce sahiptirler ve öğretmen liderler olarak okula değerli nitelikleriyle yararları dokunabilir. Öğretmen liderliği esasta etkili düzeyde sınıf etkinliklerini düzenlemeyi hedeflemek yanında, okul etkinliklerinde de rol almayı gerektirir.

Öğretmen liderliği, sınıftaki eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin gelişim düzeylerine göre öğrencileri isteyerek, katılarak ve paylaşarak öğrenmeye ve kendilerini sürekli geliştirmeye yöneltebilme becerisidir. Öğretmen liderler öğrencilerle birlikte öğretim vizyonunu paylaşabilen, bunun öğretimsel gereklerini planlara yansıtarak ve benimseterek gerçekleştiren kişilerdir. Öğretmenin bir lider olarak, formal öğretimsel ilişkileri informal ilişkilerle destekleyerek, öğrencilere güvenerek ve güven vererek, sınıfta bir rehber, koordinatör ve danışman rollerini oynayabilmesi gerekir.

## **1. 3. Öğretmen Liderliği Stratejileri**

Artık öğretmenler sınıflarıyla sınırlı kabul edilmiyor bunun yerine tüm okul çevresi ve programı için artan sorumluluk ve otorite ile yetkilendiriliyorlar. Etkili öğretmen liderlerin zaten sınıflarında liderlik özelliklerini gösterdikleri kabul edilir. Bu özelliklerin fark edilir ve artırılabilir olması için fırsatlar verilmeli, bu çabalar hem öğretmenleri hem de müdürleri içine almalıdır. Öğretmenlerin bölüm başkanı, takım lideri, rehber öğretmen, program koordinatörü, danışman, veli gibi sorumlulukları doğal olarak yönetimseldir (Hale, 1998). Öğretmenlerin kendi yöneticilik özelliklerinin farkında olmaları için kendilerinin nasıl olacaklarına karar verebilmeleri gerekir. Yeni çalışmalara ve deneyimlere katılan kişilerin, karakter özellikleri de gelişmeye devam eder. Böylece, öğretmenlerin belli durumlara nasıl tepki gösterebileceklerini bilmeleri için bu tür etkinliklere katılmaları gerekir.

Öğretmenlerin liderlik özelliklerini geliştirici dört stratejiye yer verilmiştir (Hale, 1998). Öğretmen liderlerin gelişimindeki ilk strateji, öğretmenin liderlik rollerini hem sınıf içinde hem de sınıf dışında oynamasıdır. Liderlikle ilgili etkinlikler, sınıfta etkili ve istekli bir öğrenme atmosferinin oluşturulması yanında, yö-

netimle ilgili grupların, çeşitli öğrenci etkinliklerinin desteklenmesini ve değişik projeler üzerinde toplum ve ailelerle birlikte çalışılmasını da içine alır. Öğretmenler için ikinci strateji, meslektaşlarıyla iyi deneyimlerini paylaşarak liderlik özelliklerini geliştirmektir. Bu durumda reddedilme hatta küçük görülme riskini de göze alacaklardır. Fakat vizyon sahibi lider öğretmenler kendi güçlerinin bilincindedirler ve bu riski göze alabilirler.

Öğretmenler için üçüncü strateji, meslektaşlarının güçlerinin farkında ve bilincinde olmalarıdır (Hale, 1998). Öğretmen liderlerin meslektaşlarının güvenlerini kazanmak için, kendi zayıflıklarının farkında olmaları ve meslektaşlarına danışarak yardımlarına başvurmaları gerekir. Öğretmen, yeterli oldukları konuları paylaşmak için meslektaşlarıyla çeşitli fırsatları değerlendirir. Gerçek öğretmen liderler diğerlerinin güçlü oldukları noktalardan rahatsızlık duymazlar aksine, onların bilgisine değer verir ve saygı duyarlar.

Öğretmenlerin liderlik özelliklerini geliştirmek için dördüncü strateji yönetim-hazırlık programlarına katılmalarıdır (Hale, 1998). Öğretmenler aynı zamanda okul etkinliklerine de katılırlar. Bunun gerçekleştirilmesinde okul yönetiminin de sorumlulukları vardır. Okul çaplı etkinliklerden sorumlu olan yönetimin, okul geliştirme projelerinde yer alacak öğretmen liderliği becerilerini sınıf dışı rollere de yansıtması beklenir.

## **2. Öğretmenin Roller**

Etkin bir lider olabilmenin ana noktalarını Labich (1988) şu başlıklar altında incelemiştir; aynı ortamda bulunanlara güven vermek, vizyon geliştirmek, soğukkanlı olmak, risk almak, bir uzman olmak, aykırı görüşlere izin vermek ve basitleştirmektir. Tüm bu özelliklerin (ana noktalar), başarılı bir öğretmen için de önem taşıdığı, etkin ve güçlü bir lider olabilmenin temel noktalarını oluşturduğu düşünülmektedir. Ancak bu niteliklerin tek bir kişide toplanması olanaklı gözükse de, oldukça zordur. Bu takdirde, bir lider olarak öğretmen bu niteliklerden ne kadar fazlasına sahipse, başarısı ve etkinliği de o ölçüde yüksek olacaktır. Öğretmenin rollerini anlamanın yollarından biri öğretmenin rollerini gözden geçirmektir. Bunlar müdür-yönetici, arabulucu ve lider olarak belirtilmektedir (Sergiovanni ve Starratt, 1993). Aşağıda lider ve bir öğretim lideri olarak öğretmen rollerine yer verilmiştir.

### **2. 1. Bir Lider Olarak Öğretmen**

Lider olarak öğretmenlik, öğretmenin öğrencilere öğrenme hevesini kazandırdığı ve önemli konularla nasıl başa çıkacaklarını kavradığı bir öğretmenlik rolüdür. Bu rolde öğrenen, öğrenme-öğretme koşullarını ve atmosferini hazırlamada yüksek etkiye sahiptir. Öğrencilerle içten ilgilenir, onlar gibi hissetmeye çalışır. Gözlemlere dayanarak, önemli noktaları saptar ve öğrencilerin sonuçlara nasıl gideceğini bulur. Bu yöntemde öğretme kutsal bir görev olarak görülür, bilgiye ve

öğrenmeye karşı büyük bir saygı vardır, öğrenmenin anlamı ve büyüklüğü öğrenci tarafından benimsenir.

Lider olarak öğretmenlik rolünde iletişim kurmak önemlidir. Öğrencilere anlamlar, konunun inceliği, öğrenmenin amaçları ve değeri kavratılır. Öğrenilenler etkin olarak bu öğretme stratejisinde yer alır ve öğretmen, elinden geldiğince kontrol sağlamaya ve öğretme işini sistemleştirmeye çalışır. Lider olarak öğretmenlik rolü, öğrenmede açıklık temeline ve amacına çok uygundur. Görüşler öğrenciye sevgiyle aşılanır, bunlar yalnızca okul hayatında gerekli olan bilgiler değil aynı zamanda öğrencinin tüm hayatı boyunca gerekli olacak bilgilerdir. Öğretmen sınıfını yöneten kişidir, sınıfta öğretim için vardır. Öğretim stratejisi, yöntemi ve tekniğini derse, dersin konusuna ve hedeflerine göre seçse de öğretmen, liderlik özelliklerini gösteremediği sürece öğretimde etkililiği sağlayamaz. Öğretmen öğretimdeki etkililiğini öğretim liderliği rollerini oynayarak gösterebilir.

## **2. 2. Bir Öğretim Lideri Olarak Öğretmen**

1980'li yıllarda temel bir yönetim rolü olarak ortaya çıkan öğretimsel liderlik, öğretim ve programın kontrol ve koordine edilmesine dayanmaktadır. Ancak giderek okul liderliği alanında okulu yeniden yapılandırma yaklaşımı daha çok vurgulanmaya başlamıştır. Etkili yöneticilerin etkili öğretim liderleri oldukları yargısını şu işlevler desteklemektedir: Etkili yöneticiler, öğretime çok önem verir, öğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açıkça belirler ve bu amaç ve beklentilerin öğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlarlar. Zamanlarının çoğunu, öğretime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi çabalarla öğretim sorunları ile ilgilenerek geçirirler (Balci, 1993:29).

Yöneticiler için belirtilen öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlere de uyarlanabileceği düşünülmektedir. Çünkü öğretmen sınıfta öğretimsel ve eğitimsel hedefler için bulunmaktadır. Ancak bu ilişkinin öğretmenler tarafından fark edilmesi önemlidir. Her şeyden önce öğretimsel liderliğin meşruluğunun öğretmenler tarafından kabul edilmesi gerekir (Çelik, 1998). Bu kabullenme, yöneticinin okulla ilgili görev ve rollerini etkili düzeyde gerçekleştirmesini kolaylaştırırken, öğretmenin de benzer rollerini sınıf düzeyinde oynayabilmesine olanak sağlar. Yönetici, öğretimsel liderlik rollerini okul boyutunda gerçekleştirirken öğretmenler de hem okulda hem de sınıfta bu rollerini oynarlar. Sınıflarının yöneticileri olan öğretmenlerin, doğal olarak öğretim liderliği rollerini etkin düzeyde oynaması beklenir.

Öğretmen, liderlik ve öğretim liderliği rollerini etkili düzeyde oynamaya çalışır. Öğretmenlik aynı zamanda, bir model olma bilişsel ve duyuşsal davranışları ve bunun yansımalarını bizzat davranış, tutum ve ilişkilerde gösterme mesleğidir. Etkililik, bir anlamda bu nitelikleri kazanmaktır. Bu niteliklerin kazanılmasında okul müdüründen beklenen rol ve stratejiler bulunmaktadır.

### **3. Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rollerini, İşlevleri ve Stratejileri**

Öğretmen liderlerin geliştirilmesi için müdürlerin önemli sorumlulukları ve geliştirmeleri gereken stratejileri bulunmaktadır (Hale, 1998). Formal ve informal öğretmen liderleri geliştirmenin önemini ve değerini gören yöneticiler karşılaşacakları durumları bilmeli ve bunları çeşitli yollarla desteklemelidirler (Buckner ve Mc Dowelle, 2000).

#### **3. 1. Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdür Rollerini**

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin liderlik görev ve rollerini gerçekleştirebilmelerinde temel sorumlulukları vardır. Müdürler, öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde anahtar bir rol oynarlar. Müdürler, gerekli eğitim ve deneyime sahip oldukları takdirde öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirebilirler. Söz konusu eğitim ve deneyim onların okullarındaki öğretmen liderleri tanımalarını, desteklemelerini ve geliştirmelerini mümkün kılacaktır.

Buckner ve Mc Dowelle (2000) müdürlerin öğretmen liderliğini geliştirmede aşağıdaki rolleri yerine getirebileceğini belirtmektedirler:

1. Müdür, öğretmen liderliğini tanımlamalıdır. Aday liderler de hem formal hem informal öğretmen liderliğinin ne olduğunu bilmelidirler. Liderlik becerileri formal ya da informal özellikler gösterir. Formal liderlik rolleri otorite ve güce dayalı olsa da diğer bütün faktörler aynı olacak ve liderin genel başarısı bu becerilere bağlı olacaktır.

2. Müdür, öğretmen liderlerle ilişkilerinde rahat olmalıdır. Müdürler, öğretmenleri değerli yetenekler olarak görmeli ve lider olmaya özendirip, teşvik edilmiş öğretmenlerin davranışlarını nasıl etkileyeceğini bilmelidirler. Öğretmen liderliğini özendiren müdürler kolaylaştırıcı ve bundan karlı çıkacak bir pozisyonda olmak zorundadırlar.

3. Müdürler, öğretmenleri liderlik rolleri almaya teşvik etmelidirler. Tüm öğretmenler lider olmaya özendirilmeli ve öğretmen liderliğinin kabul gördüğü bir atmosfer yaratmak için çaba göstermelidir. Bu atmosfer öğretmenlere lider olmaları için gerekli olan desteği sağlayacaktır.

4. Müdürler, öğretmenlere liderlik becerilerini geliştirmede yardımcı olmalıdır. Gelişim, liderlik becerilerinin öğretilmesi için belirlenmiş formal, profesyonel gelişim deneyimleri doğrultusunda sağlanabilir. Eğer bu yaklaşım kullanılırsa yapılacak etkinliklere öğretmenlerle birlikte müdürler de katılmalıdır.

5. Müdür, öğretmen liderlere dönüt sağlamalıdır. Her liderin gelişiminde dönüt, anahtar bir öğedir. Dönüt, liderlerin gelişimi ve değerlendirilmeleri için gerekli olan verileri sağlar. Müdürler dönüt alınırken de öğretmenlerin kendilerini rahat hissedecekleri bir atmosfer yaratmaya çalışmalıdırlar.

Öğretmenlere pozitif dönütler verilmeli, onların üstün liderlik becerileri onaylanmalı ve öğretmenlerin ilgili konularda kendilerini geliştirmeye devam etmeleri konusunda teşvik edilmeleri sağlanmalıdır. Mükemmellik, birinin bir konudaki zayıflığını gidermekle değil birinin güçlü ve becerikli olduğu durumları maksimuma çıkarmakla oluşur.

Okul toplantıları yapıcı dönütler verilerek sürdürülmeli, en belirgin tartışılmalı sorunları, sorunun nasıl çözülebileceğini tartışan başka toplantılar izlemelidir. Öğretmen liderler, toplantılarla özendirici dönütler alırlarken aynı zamanda birbirlerine de dönüt vermeye teşvik edilmiş olacaktırlar. Yapıcı dönütlerin verildiği toplantılar, öğretmenlerin geliştirilmesi amaçlarına katkılar sağlayan etkinlikler olarak da değerlendirilmelidir.

### **3. 2. Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Okul Müdürünün İşlevi**

Çoğu zaman geliştirme kavramı hizmet içi eğitim kavramı ile karıştırılmaktadır. Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belli bir maaş karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1992: 4). Hizmet içi eğitim, kısa dönem hedefleri başarmak için ihtiyaç duyulan bilgi ve yetenekleri kazandırmaya dönük özel etkinlikler için kullanılır. Ayrıca yapılan iş ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin, yeni diz üstü bilgisayar sistemini kullanmak için hizmet içi eğitim yapılabilir. Geliştirme ise genellikle, öğretim stratejileri, sınıf yönetimi, liderlik gibi bir geliştirme programında uygulanabilen daha uzun dönemli etkinliklerdir (Torrington ve Weightmen, 1991:179). Geliştirme, örgütte yaratılan sorumluluk ve yönetim alanlarına personeli hazır hale getirmekle ve yüksek potansiyel gerektiren alanlara personeli eğitmekle ilgili (Smith ve Grant 1969:111) olup, bireylerin kişisel ve mesleki büyümesini geliştirmek için tasarlanmış bir süreçtir.

Okul etkililiğinin artırılmasında en önde gelen etkenlerden biri insan gücünün geliştirilmesidir. İnsan gücünün hizmet öncesi döneminde hazırlanması kadar, hizmet içinde de yetişkin işgörenin eğitimi ve onların gelişen teknolojiye uyumunun sağlanması yönünde geliştirilmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle çeşitli eğitim, öğretim ve araştırma kademelerinde insan gücü planlaması ve insan kaynaklarının iyileştirilmesi yönünde özel programlar geliştirilmektedir. Geliştirme işlevi bilgi transferi, bilginin paylaşılması, bilginin genellemesi gibi kavramları gündeme getirmektedir. İnsan kaynaklarını geliştirme uzmanlarının, bilgi kuşağı; devamlı gelişim, yeterlilik, deneyim ve bilgi genellemesi; bilgiyi tartışma, yetenekler, karar verme gibi öğrenme araçlarında kendilerini geliştirmiş olmaları gerekir (Ulrich, 1997).

Bir örgütte çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinde teorik ve pratik görevleri bulunan kişilerin, sürekli öğrenmenin ve beceri geliştirmenin, örgütsel etkililiğe katkıda bulunmanın temel koşulu olduğunu kabul etmeleri gerekir. Değişim hızı

işle ilgili pek çok bilginin ömrünü o kadar kısaltıyor ki devamlı öğrenmek ve beceri artırmak zorunlu hale gelmektedir. Personeli geliştirme birimleri, çalışanların işe daha fazla katkıda bulunabilmeleri için onların yeteneklerini ve enerjilerini harekete geçirmenin yeni yollarını keşfetmektedir. Personeli geliştirmede, müdürün insan kaynakları uzmanlarından yararlanarak, 'insan'ı merkeze alan bir yaklaşımla profesyonelce davranma sorumlulukları ve işlevleri vardır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, insanların işte başarılı olmaları için, insan olarak iyi yönetilmeleri gerektiği fikrini desteklemektedir (Ehrlich, 1997:86).

Eğitim örgütleri açısından geliştirme, destekleyici ve olumlu bir örgüt ikliminde gerçekleştirilebilir bir etkinliktir. Bireyler, önemli gereksinimlerini tatmin eden yeterli olanaklara sahip örgütsel ortamlarda başarıya ve gelişmeye daha yatkın olmaktadır (Bolman ve Deal, 1988:69). Personeli geliştirmenin temel amacı, eğitimcilerin okul için istekli, sürekli ve sorumlu olarak yenilenmeyi sağlamak yanında öğrenciler için daha iyi koşullarda öğrenme ortamlarını hazırlamaktır. Buradaki eğitim temel olarak, personele gerekli bilgi ve becerileri kazandırmakla ilgili iken, geliştirme personelin yaptığı işi ve örgütünü daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlamak amaçlarıyla yapılır. Bunun için öncelikle yöneticinin örgütsel bir vizyona sahip olması, personeli geliştirmenin ortam ve koşullarını hazırlaması gerekir. Geliştirmenin hedefi, personelin işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapabilmesidir (Palmer ve Winters, 1993:120). Öğretmen açısından düşünüldüğünde geliştirme, sınıf etkinliklerini okul etkinliklerinin bir parçası olarak görebilmesi, etkili bir sınıf yönetimi için hedeflere ve ortama uygun liderlik davranışlarını sergileyebilmesidir.

Okul müdürlerinin, öğretmenleri geliştirme yönünde motive etme, isteklendirme, sınıf içi faaliyetlerini daha etkili öğretim stratejileriyle zenginleştirmelelerine ortam hazırlama işlevlerini yerine getirmeleri beklenir.

### **3. 3. Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Stratejileri**

Okul yapısında ve öğretim süreç ve yöntemlerindeki değişmelerle öğretmen liderlere ihtiyaç artarken, müdürler öğretmenleri, okulu ve kamu kuruluşlarını temsil eden bölge çapındaki komiteler üzerinde temsilci görevi gören ve öğrencilerle, velilerle, meslektaşlarıyla ve tüm okul çalışanları ile daha nitelikli ilişkiler de üstlenen kişiler olarak görmeye başlamışlardır. Müdürlerin beklentilerini gerçekleştirebilmeleri için uygulamaları gereken stratejileri Hale (1998) aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

Öğretmen liderlerin geliştirilmesi için müdürlerin uygulamaları gereken stratejilerden ilki öğretmen liderliğinin teşvik edildiği bir atmosfer oluşturmaktır. Müdürler, kendi liderlik özellikleriyle kendi kendilerini rahat hissetmeli, kendinden emin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı ve katılımcı bir atmosfer yaratmalıdırlar.



Müdürlerin takip etmeleri gereken ikinci strateji, araştırmacı olmaktır. Güvenilir ve etkili öğretmenler aranıp onların eğitimsel hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaları için desteklenmesi gerekir. Öğretmenlerin ilgi alanları çeşitli olabilir; Müdür hem formal hem informal programlarla, öğretmenlere kaynaklar ve serbest zaman sağlayarak veya personel geliştirme fırsatları yaratarak teşvik etmek ve desteklemek için onların yanında yer almalıdır.

Müdürlerin üçüncü stratejisi tüm öğretmenlerin gelişimi için fırsatlar sağlamaktır. Pellicer ve Anderson (1995) ve Gainey (1993) bu konuda müdürlerin öğretmenleri meslektaşları olarak görmeleri gerektiğini ve onların sadece sınıf yönetimi için değil okul yönetimi için de kendilerini profesyonel olarak geliştirmelerini ve yetiştirmelerini sağlayacak ortamlar oluşturmalarını savunurlar (Hale, 1998).

Öğretmenlerin yeteneklerini ve başarılarını sergilemeleri gözle görülür bir şekilde olmayabilir. Mojkowski (1991)'ye göre 21. yüzyılda okullardaki başarılı yöneticiler şunu bilirler; "bütün çocukların öğrenebileceğine inanıyorsak, organizasyonda çalışanların tümünün de öğrenebileceği düşüncesiyle hareket etmeliyiz" (Hale, 1998). Öğrenme, geliştirme etkinlikleriyle gerçekleşir, geliştirme sürecinde kişilerin kendi yeterliklerini fark etmeleri de sağlanır. Öğretmen liderlerin gelişimi için yapılan etkili personel geliştirme etkinlikleri, kişilerin hem kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini hem de birlikte çalıştıkları arkadaşlarının güçlü ve zayıf yönlerini tanımalarına yardımcı olur.

21. yüzyıl okullarında müdürler ve öğretmenler, öğretmen liderlerin yetiştirilmesinde sorumluluğu paylaşırlar. Çoğu öğretmen lider daha önce çeşitli okullarda çalışmıştır. Liderlik özelliklerini daha da ilerletmek için bu öğretmenler sınıf dışındaki liderlik rollerinde de yer almaktadırlar. Ayrıca müdürler, karar verme yetkilerinin bir bölümünü onlara bırakmalı, öğretmen liderleri dikkate almalı ve onları bu görevlerde yer almaya teşvik edici atmosferler oluşturmalarıdır.

Yukarıda açıklanan stratejiler, öğretmen liderliğinin ortaya çıkarılmasında ve 21. yüzyıl sınıflarında uygulanmasında yardımcı olacaktır. Bu stratejiler incelendiğinde müdürlerin birlikte çalıştıkları öğretmenleri, değerlendirilmesi gereken önemli bir insan kaynağı olarak algılamaları ve bunun paralelinde geliştirme etkinliklerini hazırlamaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öğretmen liderlerin geliştirilmesinde tüm yöneticilerin özellikle okul müdürlerinin başta öğretmenler olmak üzere birlikte çalıştıkları kişilerin öğrenme ve gelişmelerine olanak verecek atmosferi hazırlama sorumlulukları vardır.

#### **4. Öğretmen Liderliği ve Etkililik**

21. yüzyılda liderler, vizyon, istek, güven, dürüstlük, merak ve cesaretlilik gibi farklı liderlik özelliklerine sahip olmaya gereksinim duyarlar (Bennis, 1994). Bu özelliklerin hem kişilikle hem de yetiştirme programlarının içeriğiyle ilişkisi bulunmaktadır.

Öğretmenlik mesleği programları, başarılı öğretmen liderler hazırlamaya yönelik olmalıdır. Sadece öğretmenin sınıfını, eğitim seviyesini ya da ilgi alanını değil öğretmenlerin, tüm okulu kapsayan boyutlarda yetiştirilmeleri ve geliştirilmeleri yönünde önlemler alınmalıdır. Bu anlamda Oğuzkan (1976) öğretmenliğin üç yönünün bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; Türk toplumunun aydın bir üyesi, dünyayı tanıyan ve mesleğinin yeterli bir üyesi olarak ifade edilebilir.

Yeterli sayıda öğretmene gereksinimi olması yanında okulların, genel kültür, özel alan bilgisi ve öğretmenlik meslek bilgisi alanlarında yeterli, yetenekli, mesleğini seven ve çevresindeki beklentilerin farkında ve bunları gerçekleştirmeye çalışan etkili lider öğretmenlere de gereksinimi bulunmaktadır. Bu özellikler bir bütün olarak düşünüldüğünde öğretmen bilgi, kişilik, çevreye uyum, çevre kalkınmasına katılma, halkla ilişkiler gibi ölçütler kullanılarak değerlendirilir (Bursalıoğlu, 1994). Bu ölçütler ve özellikler aynı zamanda liderden beklenen liderlik davranışları arasında da yer alır.

Etkili öğretmen liderler, her konuya yanıt veremeyeceklerine inanırlar. Başkalarının da yanıtlar vermelerine izin verirler. Bütün anahtar kararları kendileri vermek zorunda olmadıklarını düşünürler. Bu niteliklerdeki öğretmenlerin, diğer bütün elemanların birlikte katılımı olmadan başarıya ulaşamayacakları gibi güçlü bir inancıları vardır. Destekleyici müdürler, liderlik fırsatlarını değerlendirmeleri için öğretmenleri teşvik edebilirler ve dönüt sağlayarak öğretmenleri destekleyebilirler (Buckner ve McDowelle, 2000).

Öğretmen liderler, öğretmen liderliğinin sorumluluğunu üstlenmeden önce uygulayacakları parametreleri bilmelidirler. Öğretmen liderler bilinmeyen bir konuda bile kesin bilgilerin bulunabileceğinden ve bunun gerekliliğinden haberdar olmalıdırlar. Ayrıca etik analizlerde bazı formal hazırlıklara da ihtiyaç duyabilirler. Öğretmen liderler uyumsuzluğa yol açan bağlılıkların, değerlerin ve ahlaki ilkelerin etkilerini inceleyebilmelidirler. Etik analizler bazen ahlaki konularda ikilemlere ve çıkmazlara yol açabilir. Mesela, bir öğretmen dürüstlük konusunda bir öğrenciyle profesyonel bir meslektaşısı arasında kalabilir. Anlaşmazlığın nereden kaynaklandığının kesin olarak belirlenmesi öğretmenlerin doğru kararlar vermelerine yardımcı olabilir. Etik analiz tekniklerinin geliştirilmesi, profesyonel olarak yetişme ve öğretmen liderlerin başarısı için gereklidir (Buckner ve McDowelle, 2000). Sadece çevrelerine iyi görünebilmek için değil, doğru ve yanlış seçebilecek ve bu seçimleri savunabilecek dürüstlüğü gösterebilmek için liderlerin ahlaklı olması gerekir (Bursalıoğlu, 2000).

Öğretmen liderler okuldaki ilgili tüm kararlara katıldıkları gibi kendileri de sınıf içi ve sınıf dışı çevrede katılımı önemserler, katılıma dayalı demokratik sınıf yönetiminin gereklerini yerine getirirler. Demokrasi kendiliğinden gerçekleşmez, onu gerçekleştirecek araç liderliktir. Demokrasi özgür bir toplumu yenilikler ile beslemektir (Bursalıoğlu, 2000). Sınıf yönetiminde öğretmen de inanarak ve yaşayarak demokratik değerlerin ve yeniliklerin yerleştirilmesini ve yaşatılmasını olanaklı hale getirebilir. Aksi durumda sadece demokratik değer ve ilkeleri öğrenen,

katılımın önemini açıklayan fakat bunu düşünce ve davranışlarıyla gösteremeyen bireylerin yetiştirilmesi sağlanmış olur.

Demokratik bir atmosferde karar alma ve sorumluluklar için, öğretmen, yönetici ve diğer uzmanlarla ilgili açık sınırlar konulmalıdır. Tüm üyeler öğretmen liderliğinin uygulanacağı alanlar ve süreçler için birlikte karar vermelidirler. Bütçe ve öğretmen seçimi gibi konularda alınacak kararlara öğretmenler de dahil edilmelidir. Öğretmenlerin yetki ve sorumlulukları, karar verme alanları, kararların sınırları birlikte tartışılarak saptanmalıdır.

Belirtilen nedenlerle lider olarak öğretmenin, hem öğretmen grubuna karşı hem de öğrencilerine karşı demokrasinin gereklerine uygun davranması, saygılı olması ve onların duygu ve gereksinimleriyle ilgilenmesi gerekir. Öğretmen, öğrencilerinin bireysel farklılıklarını, bilişsel, duyuşsal ve devinimsel düzeylerini öğrenerek buna uygun öğrenme yaşantılarını düzenler. Lider öğretmen, öğrencilerin eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin düşünce ve tutumlarını denemelerine olanak sağlar ve performanslarını arttırabilecek düşünce ve davranışlarının oluşumunu özendirir.

Lider, temel değerleri hedef kitlelere, öğrencilere benimseterek örnek davranış seti oluşturur. İnsanla, eğitim öğretimle ilgili oluşmuş temel düşünce, tutum ve davranışları yerleştirmeye, geliştirmeye ve benimsetmeye çalışır. Böylece lider, değerlerinin farkında olan, değerlerini özümsemiş, bunu diğer toplumsal değerlerle karşılaştırarak, etkileşerek geliştirmeye çalışan kimlikli bir toplumunun oluşmasına katkılar getirir.

Lider, kurumsal ve toplumsal değerleri geliştirirken, çevresinde bulunan kişilerin içten desteklerini alır. Öğretmen liderler de etkililik özelliğini göstererek bu desteğin düzeyini artırır. Etkili öğretmen, sürekli kendini geliştirme gereksinimini duyar, işini sever, öğrenciyi merkeze alarak, bu yöndeki amaçlarını açıkça belirlemeye çalışır ve buna ulaşmanın ısrarlı çabası içinde bulunur. Öğretmenlerin ve diğer eğitim çalışanlarının, günümüzde uygulanmaya başlayan ve gelecek yıllarda daha da geliştirilerek uygulanacak olan “insan” ı merkeze alan eğitim anlayışını kavramaları, kazanmaları ve uygulamaları beklenir. Bu beklentide en önemli rolü bu güne kadar olduğu gibi bu günden sonra da etkili öğretmenler alacaklardır (Can, 1998). Balcı (1993:43-44), öğretmen adaylarına çeşitli ortamlarda geniş bir tecrübe kazandırıcı uygulamalara gidilmesi, çalışan öğretmenlere de, kendi yeterliliklerinin kaynağını bulabilme olanağını verecek, kendi öğretimlerinin çeşitli yönlerini analiz edebilecek becerilerin kazandırılması gerekliliğini, öğretmenin etkili olabilmesine yönelik öneriler olarak ortaya koymuştur. Balcı'nın diğer önerileri şöyledir: Öğrenci performansı, program planlaması, sınıf yönetimi ve öğretim yaklaşımı tarafından etkilendiğine göre, öğretmenler bu alanlarda yetiştirilmelidir. Okulda etkili öğretimi destekleyici bir iklim yaratılmalıdır. Bu iklim, öğretimi vurgulamalı, herkesten yüksek beklentiler içinde olmalı, ortaklaşa planlamayı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirmeli, başarının tanınması ve ödüllendirilmesine

önem vermeli, öğrencilerin etkili öğrenmesine yol açan bir düzen ve disiplini işaret etmelidir.

Etkili öğretmen davranışları öğretmen liderliğini destekleyen ve ortaya çıkaran davranışlar olarak görülebilir. Lider olarak öğretmen, kişilerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir. Bu özellikler aynı zamanda etkililiğin de temel göstergelerini oluşturur. Etkili bir lider olarak öğretmen, sınıftaki bütün öğrencilerin fakında olup, öğrencilerin gelişimine ve bireysel farklılıklarına uygun öğrenme yaşantıları düzenleme sorumluluğunun bilincindedir. Öğretmenler, tüm sınıf içi öğretim etkinliklerini öğrencilerle birlikte planlayarak, paylaşarak ve destekleyerek; öğrencilerin eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin düşünce ve tutumlarını denemelerine olanak sağlayarak, performanslarını arttıracak düşünce ve davranışlarının gerçekleşmesini özendirerek, etkili öğretmen liderliği davranışlarını sergilemiş olmaktadır. Aynı şekilde etkili okulun temelinde de güçlü bir örgütsel liderlik davranışı yatmaktadır (Çelik, 1999:185).

#### **4. Sonuç**

Lider kavramı ile “nüfuzlu”, “güçlü”, “kararlı”, “hükmeden” gibi anlamlar anlaşılırken artık bu kavram daha kapsamlı ve farklı anlamları çağrıştırmaktadır. Liderlik ve lider kavramlarını tanımlamaktan çok literatürde, liderlik özelliklerini ortaya koymak yeğlenmektedir. Liderlerin tanımlanan liderlik özelliklerine sahip olmaya gereksinim duymaları gerekmektedir. Bunlar; vizyon, istek, güven, dürüstlük, merak, cesaretlilik, soğukkanlı olmak, risk alabilmek, uzman olmak, etkililik, güvenilmek, güvenmek, desteklemek gibi özelliklerdir. Liderlik, bir grubu motive ederek, güven vererek ve destekleyerek belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları birlikte gerçekleştirebilme bilgi, beceri ve yeteneklerinin toplamıdır.

Öğretmen liderliğine verilen önem ve bu konularda son zamanlarda yapılan araştırmaların, daha çok takım liderliği ve bölüm başkanlığı gibi formal liderlik rolleri üzerinde yoğunlaştığı görülür. Uygulamada öğretmenler, informal liderler olarak da roller alabilirler. Sınıflarında kontrolü başaran öğretmenler, okuldaki diğer yetişkinlere önerilerde bulunmak için çok daha fazla güce sahiptirler ve öğretmen liderler olarak okula nitelikleriyle yararları dokunabilir.

Öğretmen liderliği esasta etkili düzeyde sınıf etkinliklerini düzenlemeyi hedeflemekle beraber, okul etkinliklerinde de rol almayı gerektirir. Öğretmen liderliği, sınıftaki eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin gelişim düzeylerine göre katılımı sağlayarak ve paylaşarak düzenleyebilme, kendilerini sürekli öğrenmeye ve geliştirmeye yöneltebilme becerisidir. Öğretmen liderler öğrencilerle birlikte öğrenme öğretme vizyonunu oluşturabilen, paylaşabilen, bunun öğretimsel gereklilerini planlara yansıtarak ve benimseterek gerçekleştirme kararlılığını gösterebilen kişilerdir.

Bir lider olarak öğretmenin, liderlikle ilgili kavramları, ilgili rol ve işlevleri bilmesi, etkili okulun yapılanmasında, güçlü bir liderlik davranışının yattığının

bilincinde, okuldaki gelişme ve değişimler ile sınıfın, öğrencilerin ve çevrede yaşanan değişimlerin farkında olması beklenir. Okul müdürünün de öğretmen liderlerle sağlıklı ilişkiler kurması, liderlik rolleri almaya ve geliştirmeye teşvik etmesi ve gelişmeler hakkında dönüt sağlaması gerekir. Bunlar aynı zamanda müdür rollerini de oluşturur.

Öğretmen liderlerin gelişimiyle ilgili dört strateji bulunmaktadır. İlk strateji, liderlik rollerinde öğretmenin sınıf dışına da çıkarılmasıdır. Öğretmenler için ikinci strateji, meslektaşlarıyla iyi deneyimlerini paylaşarak liderlik özelliklerini geliştirmektir. Üçüncü strateji, öğretmenlerin meslektaşlarının güçlerinin farkında ve bilincinde olmalarıdır. Gerçek öğretmen liderler diğerlerinin güçlü oldukları noktalardan rahatsız olmazlar aksine onların bilgisine değer verir ve saygı duyarlar. Öğretmenlerin liderlik özelliklerini geliştirmek için dördüncü strateji yönetim-hazırlık programlarına katılmalarıdır.

Öğretmen liderlerin yetiştirilmesinde müdürlerin önemli sorumlulukları olup, geliştirmeleri gereken stratejileri ve işlevleri bulunmaktadır. Öğretmen liderlerin geliştirilmesi için müdürlerin uygulaması gereken stratejiler: Öğretmen liderliğinin teşvik edildiği bir atmosfer oluşturmak, araştırmacı olmak ve tüm öğretmenlerin gelişimi için onlara fırsatlar sağlamaktır. Geliştirme, inceleme ve uygulama eylemlerinden oluşan öğrenmeyi kapsamaktadır ve öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerine karşılık vermelidir. Geliştirme, öğretmenleri yeni şeyler üretmeye özendirilmelidir. Değişimi ve uyumu sağlamalı, öğretmenlerin isteklerini, heveslerini, meraklarını birleştirmelidir.

Öğretmenlere kendi yetersizliklerinin kaynağını bulabilme olanağını verecek, kendi öğretimlerinin çeşitli yönlerini analiz edebilecek becerilerin kazandırılması gerekmektedir. Okulda etkili öğretimi destekleyici bir iklim yaratılmalıdır. Bu iklim, herkesten yüksek beklentiler içeren, ortaklaşa planlamayı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirmeyi, başarının tanınması ve ödüllendirilmesine önem vermeyi ve öğrencilerin etkili öğrenmesini sağlayan bir öğretimi vurgulamalıdır.

Lider olarak öğretmen, kişilerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir. Bu özellikler aynı zamanda etkililiğin de temel göstergelerini oluşturur. Etkili bir lider olarak öğretmen, vizyon geliştirme ve tüm öğrencilerin gelişimine ve bireysel farklılıklarına uygun öğrenme yaşantıları düzenleme sorumluluğuna sahiptir. Öğretmenler, okul çapındaki etkinliklere katılarak, okulu geliştirici projeler hazırlayarak, tüm öğretim etkinliklerini öğrencilerle birlikte planlayarak, paylaşarak; öğrencilerin öğretim etkinliklerine ilişkin düşünce ve tutumlarını denemelerine fırsatlar vererek, performanslarını arttıracak düşünce ve davranışlarının gerçekleşmesini destekleyerek, etkili öğretmenlik davranışlarını, aynı zamanda liderlik davranışlarını göstermiş olurlar.

## KAYNAKLAR

- Balcı, Ali (1993). **Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Bennis, W (1994). *On Becoming a Leader*, Reading, Mass:Addision Wesley.
- Buckner, Kermit G. & James O. McDowelle (2000). "Developing Teacher Leaders: Providing Encouragement, Opportunities and Support", **NASSP Bulletin**, v.84, no 616, (May 2000). pp.35-41.
- Bolman, Lee G. And Terrence E. Deal (1988). **Modern Approaches to Understanding end Managing Organizations**. London: Jossey-Bass Publishers.
- Bursalıoğlu, Ziya (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları, No:9.
- \_\_\_\_\_ (2000). **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek**. Ankara: Pegem Yay.
- Can, Niyazi (1998). "Öğretmen ve Yöneticinin Etkililiğinin Öğretimdeki Rolü", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl: 4, Sayı:13, (Kış 1998), ss. 55-69.
- Çelik, Vehbi (1998). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, yıl 4, sayı 16, (Güz 1998), ss. 423-442.
- \_\_\_\_\_ (1999). Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları.
- Eren, Erol (1991). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yay. 129.
- Ehrlich, Clifford J.(1997). "Human Resource Management: A Changing Script For A ChangingWorld".**Human Resource Management**. (Spring 1997), Vol.36, No 1, Pp.85-89.New York: By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158.
- Gainey, D. D.(1993). *Educational For The New Century: Views From The Principal's Office*, Reston, Va:National Association of Secondary School Principals.
- Hale, Rosalind P.(1998). "Developing Teacher Leaders", **Kappa Delta Pi Record**, v.34, no 3, (Spring 1998), pp.110-111.
- Karip, Emin (1998). "Dönüşümcü Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, yıl 4, sayı 16, (güz 1998), ss. 443-465.
- Labich, Kenneth (1988). "The Seven Keys to Business Leadership", *Fortune* October 24, U.S.A.36.

- Mojkowski, C.(1991). *Developing Leaders For Restructuring Schools: New Habits of Mind and Heart*. Reston, Va:National Association of Secondary School Principals.
- Oğuzkan, Ferhan (1976). **Öğretmenliğin Üç Yönü**. Ankara..
- Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters (1993). **İnsan Kaynakları**. (Çev.Doğan Şahiner). İstanbul:American Management Association/Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Pellicer, L. & L. Anderson (1995). **A Handbook for Teacher Leaders**. Thousand Oaks, Calif: Corwin Press.
- Smith, G.C And J.Valerie Grant (1969). **Personnel Administration And Industrial Relations**. London: Longmans.
- Smylie, M.(1996). "New Perspectives on Teacher Leadership", **The Elementary School Journal**, (1), pp.3-7.
- Sergiovanni, Thomas J. & Robert J. Sarratt (1993). **Supervision A Redefinition**, United States: McGraw-Hill.
- Taymaz, Haydar (1992). **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler**, Ankara: PEGEM Yayınları.
- Torrington, Derek And, Jane Weightman (1991). **Action Management The Essentials**. London: Ipm House Comp Roud, Wambledon.
- Ulrich, Dave (1997). "Hr of The Future: Conclusions and Observations", **Human Resource Management**. (Spring 1997), Vol.36, No 1, Pp.175-179.