

## Eğitimde orta düzey liderlik

*Mehmet Sayıcı & Mehmet Sincar*

21

Başvuru/Submitted  
21 Şub/Feb 2022

Kabul/Accepted  
25 Mar/Mar 2022

Yayın/Published  
5 May/May 2022

Makale Türü  
Derleme / Review

**Özet:** Son yıllarda liderlik ve yönetim anlayışında meydana gelen değişimler, eğitim kurumlarında yeni liderlik uygulamalarını ön plana çıkarmıştır. Orta düzey liderlik, bu yeni uygulamalardan biri olarak kabul edilebilir. Liderleri başarının tek kaynağı haline getirerek kahraman yapan liderlik teorilerinin aksine liderliğin dağıtılmış hallerinden biri olan orta düzey liderliği, eğitim kurumlarının etkili şekilde yönetilebilmesi ve verimliliğin artırılması için anahtar olarak görmek mümkündür. Orta düzey liderlik; zümre başkanı, ders koordinatörü, danışman öğretmen, müfredat lideri, bölüm başkanı gibi çeşitli rollerde kendini gösterebilir. Orta düzey liderlik Türk Eğitim Sistemi'nde kavramsal olarak kullanılmamasına rağmen, fiili olarak bulunmaktadır. Ulusal alanyazında henüz yeteri kadar yer edinmemiş olsa da, eğitim süreçleri üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi nedeniyle orta düzey liderlik uluslararası alanyazında daha fazla ilgi görmektedir. Alanyazında orta düzey liderlikle ilgili iyimser bir tablo çizilmesine rağmen orta düzey liderler; zaman kısıtlılığı, iş yükü, alt ve üst kademedeki baskı gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya da kalabilmektedir. Gerekli destek ve iş birliği sağlandığında orta düzey liderlik, örgütsel gelişimi sağlamada tek adam liderliğinden daha etkili olabilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** *Orta düzey liderlik, dağıtılmış liderlik, okul yönetimi*

## Middle leadership in education

**Abstract:** Changes in leadership and administration in recent years have brought to the fore new leadership practices in educational institutions. Middle leadership can be considered as one of these new practices. Contrary to the leadership theories that make leaders the only source of success and make them heroes, it is possible to consider the middle leadership which is one of the distributed forms of leadership as a key position in effective administration of educational institutions and increasing productivity. Middle leadership can appear in various roles such as head of department, subject coordinator, curriculum leader, mentor teacher, subject leader. Although middle leadership is not used conceptually in Turkish Education System, it actually exists. Middle leadership attracts more attention in the world literature due to its direct and positive impact on education processes, although it has not yet gained a sufficient ground in the national literature. There is an optimistic picture of middle leadership in the literature. However, middle leaders may also face various problems such as time constraints, workload, and pressure from lower and upper levels. When enough support and cooperation are provided, middle leadership can be more effective than one-man leadership in organizational development.

**Keywords:** *Middle leadership, distributed leadership, school administration*

Alanyazın  
Eğitim Bilimleri Eleştirel  
İnceleme Dergisi  
CRES Journal  
Critical Reviews in  
Educational Sciences  
2022, 3/1, 21-30

Sayıcı, M. & Sincar, M. (2022). Eğitimde orta düzey liderlik. *Alanyazın*, 3(1), 21-30. <http://dx.doi.org/10.22596/cresjournal.0301.21.30>

Öncü Okul  
Yöneticileri Derneği  
2718-0808

## Giriş

Değişen koşullara bağlı olarak beklentileri karşılama çabası, özellikle örgütlerin liderlik davranışlarında giderek artan bir şekilde kendini göstermektedir (Gurr, 2019; Leithwood, 2016). Son otuz yılda okulların -özellikle demokratik ve iş birliği odaklı- yaşadığı değişim, öğretmen liderliği, dağıtılmış liderlik ve paylaşılan liderlik bağlamında yapılan araştırmaların sayısını artırmıştır (De Nobile, 2018). Örneğin dağıtılmış liderlik, liderlik vurgusunu örgütün resmi liderlerinden alıp örgütün diğer üyelerine aktarılması (Spillane, 2006), başarının kaynağını tek kişide toplayıp kahraman yapmak yerine (Yukl, 1999), örgütsel değişimi destekleyen (Harris, 2008) ve örgütsel performans ile çıktı kalitesini artıran bir anlayışla okullarda kendine yer bulmuştur (Leithwood vd., 2007). Benzer şekilde -birçok ülkede- sorumluluğun dağıtılması bağlamında eğitim liderliğine ilişkin önemli değişimler olmaktadır (OECD, 2008). Bu değişimlerden biri orta düzey liderliktir. Ulusal alanyazında yeteri kadar vurgulanmayan orta düzey liderliği kavramsal olarak açıklayarak politika yapıcılarda ve araştırmacılarda farkındalık oluşturmak, araştırmamızın temel amacını oluşturmaktır.

Okullarda orta düzey yönetim fikri XX. yüzyılın son çeyreğinden itibaren araştırmacıların ilgisini çekmiş (Bryant, 2019; Gurr ve Drysdale, 2013), ancak bu liderlik anlayışı kapsamlı bir şekilde tanımlanmamıştır (Bennet, 1995). Turner (2007) orta düzey liderleri, kendilerine devredilen sorumlulukların yanında okulun diğer üyelerine karşı da sorumlu olan bir grup olarak ele almış, ancak bu tanımın yeterli olmadığını vurgulamıştır. Bu durumun en temel nedeni orta düzey liderliğin, orta düzey yönetici, bölüm başkanı, ders koordinatörü, danışman öğretmen gibi farklı profillerde sergilenmesidir (Farchi ve Tubin, 2019). Orta düzey liderler, okulun etkili bir şekilde yönetilmesi ve okuldaki eğitim standartlarının yükseltilmesinde anahtar roller üstlenmektedir (Busher vd., 2007; OECD, 2008). Bir metafor olarak ise orta düzey liderler “ bir okulun makine dairesine” (Glover vd., 1998) ya da “bir firmanın beynindeki sinapsislere” (King vd., 2001) benzetilmiştir. Bu benzetmeler göz önüne alındığında, orta düzey liderlerin, eğitim kurumlarının en iyi şekilde işleyerek kaliteli eğitim yaşantısı ve çıktısı elde etmek için hayati öneme sahip bir konumda oldukları sonucuna varılabilir. Orta düzey liderler, üst yönetimin stratejilerini ve ilgili politikalarını uygulamaya geçirecek okulun etkililiğini ve eğitim kalitesini artırır. Bu rolleri gerçekleştirirken bir vizyoner, olağanüstü performans gösteren, küçük ayrıntıları kaçırmadan bütünü görebilen, deneyimlerini özellikle yeni göreve başlayan öğretmenlerle paylaşabilen uzman bir öğretmen ve üst düzey uygulayıcı olmalıdırlar (Angelle ve Schmid, 2007).

## Orta Düzey Liderlik Nedir?

Kavramsal olarak ele alındığında orta düzey liderlik, dağıtılmış liderliğin bir biçimi olarak görülebilir (Gurr ve Drysdale, 2013; Larusdottir ve O'Connor, 2017). Ancak orta düzey liderlik, okullarda liderlik rolleriyle ilgili olduğu için dağıtılmış liderlikten daha dar kapsamlıdır (Muijs ve Harris, 2006). Diğer ifadeyle, dağıtılmış liderlik kavramı, hem öğretim içi hem de öğretim dışı çalışma alanlarını kapsarken, orta düzey liderlik daha çok öğretimin geliştirilmesi ile ilgilenebilir. Bu nedenle dağıtılmış liderlik, orta düzey liderliğe göre kapsam olarak daha geniştir (Harris, 2008). Bu durumda orta düzey liderlik dağıtılmış liderliğin önemli bir göstergesidir denilebilir. Çünkü orta düzey liderlerin

liderliğin dağıtıldığı kişiler olma olasılığı oldukça yüksektir ((Lárusdóttir ve O'Connor, 2017). Burada önemli olan husus, potansiyel kişilerin liderlik özelliklerinin geliştirilebilmesi ve bu rolü üstlenme becerisine sahip olmalarıdır. Bu noktada orta düzey liderliğin, dağıtılmış liderliğin etkililiğini artırdığı varsayılmaktadır (Dinham, 2007). Dolayısıyla orta düzey liderlik, dağıtılmış liderliğin bir bileşenidir ve “tutkal” gibi okulları bir arada tutmaktadır. Ayrıca politikayı eyleme dönüştüren dağıtılmış liderlik zinciri içerisinde kilit rol oynayan bir konumdadır (Brundrett ve Terrell, 2004: akt. Irvine, 2017).

Benzer şekilde orta düzey liderlik ile öğretmen liderliği birbiriyle örtüşen kavramlardır, ancak aynı şey değildir. Öğretmen liderliği orta düzey liderliğe göre daha genel ve daha yaygındır. (Grootenboer vd., 2015). Ayrıca orta düzey liderlik, öğretmenlerin okul içerisinde liderlik etme özelliklerinden ziyade, orta düzey yönetim ve zümre başkanlığı gibi çeşitli resmi liderlik pozisyonlarına odaklanmaktadır (Heng ve Marsh, 2009). Liderliğin resmi hale gelmesiyle orta düzey liderliğin sınırları çizilir ve öğretmen liderliğine kıyasla orta düzey liderlik daha belirgin bir alanı kapsar. Öğretmen liderlerin ise liderlik hiyerarşisinde konumları bulunmaz, ancak meslektaşlar ve okul topluluğunu oluşturan diğer bireyler üzerinde etkileri söz konusudur (Bryant ve Rao, 2019). Orta düzey liderlik ve öğretmen liderliği arasındaki önemli bir fark olan liderliğin resmîyet kazanması, beraberinde hesap verilebilirliği de getirir (Lipscombe vd., 2021). Bu durum, orta düzey liderlerin öğretmen liderlerine göre üst makamlara hesap verme noktasında daha fazla sorumluluğa sahip olduğunu gösterir ve nihayetinde orta düzey liderlerin iyi birer yönetici olmalarını gerektirir (De Nobile, 2018; De Nobile ve Ridde, 2014). Orta düzey liderlerin yönetici rollerinin yanında, diğer öğretmenlerle karşılıklı güven ve iş birliği içerisinde müfredat geliştirme, öğretim stratejilerini belirleme, mesleki gelişim ve nihayetinde öğrencilerin öğrenmelerini ve gelişimlerini artırma gibi anahtar rolleri de vardır (Gurr ve Drysdale, 2013; Harris, 2009; Harris ve Jones 2017; Irvine, 2017; Leithwood vd., 2007; York-Barr ve Duke 2004). Benzer şekilde orta düzey liderler, bütçeleme, raporlama, örgütleme, problem çözme, denetleme gibi faaliyetlerin yanında, okulun stratejik hedefleriyle uyumlu olarak, öğretmen geliştirme ve müfredat sorunlarına çözüm bulma gibi sistemsel faaliyetlere artan şekilde dâhil olurlar (Bryant, 2019).

Orta düzey liderler bu rollerinden dolayı okullar için çok önemlidir ve çoğunlukla oldukça yetenekli ve deneyimlidirler. Kendilerinden bu becerilerini bir program veya bölüme liderlik etme gibi yönetsel becerilerle birleştirmeleri beklenir (York-Barr ve Duke, 2004); çünkü okulun üst düzey yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişimi sağlayan ve bilgiyi uygulamaya dönüştüren hayati bağlantılar (Ganon-Shilon ve Schechter, 2017) ve üst yönetimle öğretim kadrosu arasında bir “köprü veya aracı” olarak görülürler (Grootenboer vd., 2019).

Bir okulda bir orta düzey liderin rolü çok yönlü, karmaşık ve çeşitlidir (Margolis, 2012), ancak bir orta düzey liderin etkili olabilmesi için iş birliğine ihtiyacı vardır. Başka bir ifadeyle, orta düzey liderler planlama ve etkinlikleri tek başlarına gerçekleştiremezler, ancak doğal bir üyesi olduğu okul toplumunun desteğiyle gerçekleştirebilirler (Roche vd., 2020). Yine de bu iş birliği ve desteğin niteliği okulun büyüklüğü, okul düzeyi, okul sistemi, eğitim politikası gibi yerel ve ulusal bağlama; bir başka açıdan ifade etmek gerekirse, orta düzey liderliğin kapsamı, anlamı ve uygulamaları, bağlam, koşul ve duruma göre

değişiklik gösterir (Edwards–Groves vd., 2019; Gurr ve Drysdale, 2013).

Bağlama dayalı olarak orta düzey liderlerin okul üzerindeki etkileri, onlardan beklenen rol ve beklentilere göre değişir. Öğretmenleri değerlendiren ve denetleyen orta düzey liderlerle onlara meslektaş desteği ve rehberliği sunan orta düzey liderler farklı etkiler ortaya koyarlar. Birinci grupta bulunan orta düzey liderler, diğerlerine göre öğrenme ve öğretme üzerinde çok daha fazla etkiye sahiptir (Leithwood, 2016). Orta düzey liderlerin yönetsel görevleri yerine getirmekte daha iyi oldukları çeşitli araştırmalar tarafından kanıtlanmıştır (Jarvis, 2008). Ancak orta düzey liderler eğitim ve öğretimi geliştirme noktasında öğretmenlerle doğrudan çalışırlarsa, öğrencilerin eğitimi üzerinde müdürlerden daha etkili olma potansiyeli kendini gösterir (Grootenboer vd., 2015; Leithwood, 2016). Nitelikli sosyal ilişkilere sahip ve güven veren orta düzey liderler, öğrencilere ve öğrenmeye odaklanarak, ortak amaç ve iş birliği geliştirerek, öğretmen gelişimini teşvik ederek ve ortak bir sorumluluk ve güven geliştirerek okullarda başarının artmasına katkı sağlarlar (Gurr, 2019).

### **Türk Eğitim Sistemi'nde Orta Düzey Liderlik**

Orta düzey liderlik bağlamında uluslararası literatürde kullanılan bölüm başkanlığı, müfredat lideri, ders koordinatörlüğü, Türk Eğitim Sistemi'nde (ilköğretim-ortaöğretim) bulunmamakta, orta düzey lider olarak adlandırılabilir zümre başkanlığı ve danışman öğretmenlik pozisyonları bulunmaktadır. Okullarda danışman öğretmenler, göreve yeni atanan öğretmenlere yol göstermek amacıyla okul müdürü tarafından seçilir. İlgili mevzuatta belirtildiği gibi aday öğretmenin performansını değerlendirmek için seçilen “değerlendiriciler; il millî eğitim müdürünce görevlendirilecek maarif müfettişi, aday öğretmenin görev yaptığı eğitim kurumu müdürü ve eğitim kurumu müdürünün görevlendirdiği danışman öğretmenden oluşur” (Millî Eğitim Bakanlığı, [MEB], 2015). Danışman öğretmenlerin danışman öğretmenliğe seçilirken seçim kriterleri, eğitim, görev ve sorumlulukları ve bunların kapsamına ilişkin herhangi bir yazılı kurallara rastlanmamıştır. Dolayısıyla danışman öğretmen görevlendirilmesinin kriterlerden bağımsız olarak gerçekleştiği söylenebilir. Benzer durum, zümre başkanı seçme kriteri ve uygulamaları için de geçerlidir. MEB Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi Madde 12'de “...ilkokullarda aynı sınıfı okutan sınıf öğretmenlerinden her sınıf seviyesinde sınıf zümre başkanı ve varsa aynı alan öğretmenlerinin her birinin alan zümre başkanı seçilir... Haziran ayında yapılacak toplantıda eylül ayından itibaren geçerli olmak üzere 2 yıl süreyle kendi aralarından birini başkan seçer” (MEB, 2018) ifadesi göze çarpmaktadır. Mevzuat, orta düzey lider olarak nitelendirilebilecek danışman öğretmen gibi zümre başkanlarının da seçim kriterleri ve görev tanımlarının net olarak belirtilmediğini göstermektedir. Orta düzey liderlik bağlamında ulusal alanyazın incelendiğinde, çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Alanyazında doğrudan orta düzey liderlik kavramı kullanılmazsa da zümre başkanlığı, danışman öğretmenlik gibi görevler üzerine çalışmalar yapılmıştır. Göksoy ve Yenipınar (2015) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarını, zümre başkanlarının seçimi, çalışması ve değerlendirilmesinde eksikliklerin olduğunu ve zümre çalışmalarının iyi planlanmadığını vurgulamaktadır. Bu durum mevzuattaki eksikliklerin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, zümre toplantılarında alınan kararların sembolik olduğu ve uygulamaya geçirilmediği (Küçük vd., 2004), öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısının orta (Güler vd., 2015) veya düşük

düzeyde olduğu (Eroğlu ve Özbek, 2018) ve zümre toplantılarının öğretmenler için bir yük ve hatta eziyetten başka bir şey olmadığı da tespit edilmiştir (Şahin vd., 2011). Bunun yanında mesleğe yeni başlayan öğretmenlere, orta düzey liderler olarak meslekle ilgili her konuda danışmanlık yapması beklenen öğretmenlerin, görevlerini ciddiye almadığı (Büngül, 2015), bu nedenle göreve yeni başlayan öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecinde deneme yanılma yoluyla tecrübe kazandığı belirlenmiştir. Bu durum göreve başlayan öğretmenlerin, mesleki anlamda yalnızlık ve çaresizlik hissederek verimlerinin düşmesine neden olmaktadır (Cihan, 2016).

Okul etkililiğini belirgin şekilde artırma potansiyeline sahip orta düzey liderliğin, Türk Eğitim Sistemi'nde etkin şekilde işe koşulmadığı söylenebilir. Orta düzey liderliği etkin kılmak için yapılacak çalışmalar, okullarda eğitim süreçlerinin kalitesini artırabilir. Bununla beraber, uluslararası uygulamaları karşılaştırmalı bir şekilde ortaya koymak da Türkiye'deki orta düzey liderlik kavramının mevcut durumunu daha sağlıklı betimleyecektir. Örneğin, 2018 PISA okuma becerileri, matematik ve fen okuryazarlığı sonuçlarına göre ilk sırada bulunan Çin'de, Çin Milli Eğitim Bakanlığı, 20. yüzyılın ikinci yarısının başlarında eğitim kalitesini artırmak ve öğretmenleri destekleyerek öğretim yöntemlerini geliştirmek amacıyla tüm ortaokullarda Öğretim ve Araştırma Grupları (Jiaoyanzu [ÖAG]) kurmuştur (Wang, vd. , 2017). Bu grupların faaliyetleri; ortak ders planlaması, değerlendirme, akran dersi gözlemi ve eleştirisi, mentorluk veya akran koçluğu ve dış uzmanlar tarafından kısa süreli eğitim gibi etkinlikler gibi çok çeşitli programları içermektedir (Paine ve Ma, 1993; Wang vd, 2017). Bu etkinlikler öğretmenlerin uygulamalarını paylaşmak için iş birliği içerisinde öğretme ve öğrenme süreçlerini birlikte yapılandırmasına olanak tanımaktadır (Zhang, Yuan ve Yu, 2016). Çin'de hizmet içi öğretmen mesleki gelişimi, ÖAG aracılığıyla okullarda kurumsallaştırılmıştır (Hu, 2008 akt. Zhang vd, 2021). ÖAG'ler, öğretmenlerin öğrenmesinden resmi olarak sorumlu olan okul müdürü ve ÖAG liderleri (Jiaoyan Zuzhang) tarafından yönetilmektedir (Paine ve Ma, 1993). ÖAG'ler okullarda değişimi teşvik etmek için öğretmenlere düzenli olarak öğrenme faaliyetleri ve yenilikçi eylem araştırma programları sağlamaktadır (Paine ve Fang, 2007). Benzer durum PISA sonuçlarına göre ikinci sırada yer alan Singapur için de geçerlidir. Singapur'da orta düzey liderlerin eğitimi ve gelişimi, sistematik ve kapsamlı olarak ele alınmakta ve orta düzey liderlere 5-12 ay arasında eğitim verilmektedir ( Koh, 2018). Ayrıca programlarda orta düzey liderlerin departman ekibini yönetme, personel geliştirme ve değerlendirme, kaynak yönetimi ve finansal yönetim gibi yönetsel becerilerin geliştirilmesine ek olarak, liderlik gelişimi, müfredat tasarımı, geliştirme ve değerlendirme gibi konularda da eğitimler verilmektedir (Choy vd., 2003). Singapur'da öğrenme alanı sorumluluğu olan orta düzey liderlerden; sistem gereksinimlerini yorumlayabilen, en iyi modellemeyi yapabilen ve en iyi şekilde paylaşabilen müfredat uzmanları ve öğretim liderleri olmaları beklendiği ve genellikle bunun başarıldığı gözlenmiştir (Gurr, 2019).

### **Orta Düzey Liderlerin Özellikleri ve Sorunları**

Orta düzey liderlerden öğrencilerin gelişimi, öğretmenleri kontrol, denetleme ve destekleme, okul-toplum ilişkisi gibi konularda liderlik etmeleri beklenir. Bu nedenle öğrenci, öğretmen, personel, aileler ve çeşitli topluluklarla olumlu iletişim halinde olması için, orta düzey liderlerin kişiler arası iletişim becerilerinin yüksek olması gerekir. Oysa orta düzey liderlerin çoğunda bu

özellikler yaygın olarak gözlenmez (Dinham, 2007). Orta düzey liderlerin yaşadığı sorunlardan bir diğeri yeterli zamana sahip olmamalarıdır. Orta düzey liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken hem öğretmenlik yapmakta hem de yönetsel görevleri yerine getirmektedirler. Mevcut iş yükünün altından oldukça sınırlı bir zaman aralığında kalkmaya çalışmak orta düzey liderler için önemli bir sorundur (Dinham, 2007; Gurr, 2019). Bu nedenlerle liderlik süreci için neredeyse hiç zaman kalmaz (Fitzgerald, 2009) ve orta düzey liderlerden bir kısmı, zaman sorunu yaşadıkları için ne liderlik ne de öğretmenlik rollerini tatmin edici seviyede yapamazlar (Bassett, 2016).

Karşılaşılan sorunlardan bir diğeri, orta düzey liderlerin hem üst hem de alt kademedeki güven ve sorumluluk bağlamında baskı hissetmeleridir. Orta düzey liderler, yaptıkları işin doğası gereği meslektaşlarını denetler ve rehberlik ederler. Bu durum diğer öğretmenler tarafından tereddütle karşılanır, çünkü meslektaşlık olgusu ile denetim olgusu birbirine eşlik etmez. İnkilemin diğer ucunda ise orta düzey liderlerin üst yönetimden sorumluluklarını yerine getirmeleri noktasında baskı gördüklerini düşünmeleri yer alır (Bennett vd., 2007). Marshall (2012) orta düzey liderleri “sandviç arasındaki et” olarak tarif eder. Bu nedenle orta düzey liderlerin iş arkadaşlıklarını riske atmak istemedikleri (Wise, 2001), meslektaşlarını ders anlatırken gözlemlemekten kaçındıkları; bunun yerine eğitim materyali hazırlama ve ders planlarına odaklanma gibi çalışmalarda buldukları belirlenmiştir (Leithwood, 2016). Benzer şekilde orta düzey liderler, bir yandan görev ve sorumlulukları gereği yönetici/lider konumundayken, diğer yandan öğretmenlik mesleğini icra etmek için derslere de girerler. Bu durum orta düzey liderler için bir kimlik algısı sorunu ortaya koyabilir (Wenger, 1998, akt. Busher vd., 2007) ve orta düzey liderlere, içinde yer aldığı grubun üyeleri tarafından şüpheliyle bakılmasının nedenini açıklayabilir. Bu ve benzeri hususlar orta düzey liderlerin verimliliğini ve etkililiğini sınırlayarak kurumsal gelişimi yavaşlatır.

## Sonuç

Orta düzey liderlik, başta dağıtılmış, paylaşılan ve öğretimsel liderlik olmak üzere liderlik alanyazında kendisine daha az yer bulmuştur (Harris vd., 2019). Bunun en önemli nedeni, uzun süredir okullardaki gelişmenin kaynağının üst düzey liderlikte yattığı düşüncesinin yaygın kabul görmesi olabilir. Araştırma sonuçları, orta düzey liderliğin öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğunu (Dinham, 2007; Harris ve Jones, 2017; Willis vd., 2019) ve hatta okul liderliğinden daha fazla etkili olabileceğini göstermektedir (Leithwood, 2016). Bu nedenle farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda orta düzey liderlerin liderlik davranışlarına ve özelliklerine olan ilginin arttığı gözlenmektedir (De Nobile, 2018; Harris vd., 2019).

Alanyazında orta düzey liderlikle ilgili iyimser bir tablo yer almasına rağmen, orta düzey liderlerin çeşitli sorunlar yaşadıkları da gözlenmiştir. Bu sorunların mümkün olduğu kadar azaltılması, bir başka ifadeyle sorumluluğun paylaşılması, liderlik kapasitelerinin geliştirilmesi ve meslektaşlarının destekleyeceği bir okul kültürü sağlanması durumunda, öğrenci performansına doğrudan olumlu etki eden bir orta düzey liderlik süreci etkisini gösterecektir.

Türkiye’deki eğitim yönetimi alanında orta düzey liderliğin etkinliğini artırmak için öncelikle eğitim sistemimizde orta düzey liderliğin işlevsel olarak etkinleştirilmesi sağlanmalıdır. Orta düzey liderliğin sadece yönetsel açıdan

ele alındığı, bu liderlerin yapacakları görevlere ilişkin herhangi bir eğitim almadıkları, dolayısıyla eğitim sisteminde orta düzey liderlere odaklanan bir kalite artışını başlatma ve geliştirme potansiyelinin göz ardı edildiği söylenebilir. Çin ve Singapur örneklerinde olduğu gibi, öncelikle yasal dayanaklardan başlayarak dağıtılmış liderliğin yansımaları olan orta düzey liderliğin daha işlevsel hale getirilerek yetki ve etkilerinin artırılması gerekmektedir. Ayrıca orta düzey liderlik görevini üstlenecek öğretmenlerin hem hizmet öncesi hem de hizmet-içi faaliyetlerle alan ve liderlik yeterliliklerinin artırılması gerekmektedir. Bu durum da eğitim sisteminde yönetim, denetim ve öğretim mekanizmalarında değişiklikleri beraberinde getirecektir.

### Kaynakça

- Angelle, P. S., & Schmid, J. B. (2007). School structure and the identity of teacher leaders: Perspectives of principals and teachers. *Journal of School Leadership*, 17(6), 771-799. <https://doi.org/10.1177/105268460701700604>
- Bassett, M. (2016). The Role of Middle Leaders in New Zealand Secondary Schools: Expectations and Challenges. *Waikato Journal of Education*, 21(1), 97-108. <https://doi.org/10.15663/wje.v21i1.194>
- Bennett, N. (1995). *Managing professional teachers: Middle management in primary and secondary schools*. London, UK: Paul Chapman Publishing.
- Bennett, N., P. Woods, C. Wise, & W. Newton. (2007). Understandings of Middle Leadership in Secondary Schools: A Review of Empirical Research. *School Leadership & Management* 27 (5), 453-470. <https://doi.org/10.1080/13632430701606137>
- Bryant, D. (2019). Conditions that support middle leaders' work in organisational and system leadership: Hong Kong case studies. *School Leadership & Management*, 39(5), 415-433. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1489790>
- Bryant, D. A., & Rao, C. (2019). Teachers as reform leaders in Chinese schools. *International Journal of Educational Management*. 33 (4). <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0371>
- Busher, H., Hammersley Fletcher, L., Turner, C. (2007). Making sense of middle leadership: Community, power and practice. *School Leadership & Management*. 27(5), 405-422. <https://doi.org/10.1080/13632430701606061>
- Büngül, B. (2015). Öğretmenlikte uygulanan mentörlüğün öğretmen koçluğu ile desteklenmesi. [Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi]. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Choy, C. K., Stott, K., & Tin, L. G. (2003). Developing Singapore school leaders for a learning nation. *Reshaping the Landscape of School Leadership Development* içinde (179-190). Taylor & Francis.
- Cihan, T. (2016). Öğretmenliğe giriş: mesleğinin ilk yılındaki öğretmenlerin okullardaki deneyimlerine ilişkin çoklu durum çalışması. [Yayınlanmış doktora tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- De Nobile, J. (2018). Towards a theoretical model of middle leadership in schools. *School Leadership & Management*, 38 (4), 395-416. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411902>
- De Nobile, J., & Ridden, P. (2014). Middle leaders in schools: Who are they and what do they do? *Australian Educational Leader*, 36(2), 22-25.
- Dinham, S. (2007). The secondary head of department and the achievement of exceptional student outcomes. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 62-79. <https://doi.org/10.1108/09578230710722458>
- Edwards-Groves, C., Grootenboer, P., Hardy, I., & Rönnerman, K. (2019). Driving change from 'the middle': middle leading for site based educational development. *School Leadership & Management*, 39(3-4), 315-333. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1525700>

- Eroğlu, M., & Özbek, R. (2018). Zümre öğretmenler kurulu toplantılarının mesleki gelişim bağlamında incelenmesi. *Researcher, Social Science Studies* 6(3), 255-271.
- Farchi, T., & Tubin, D. (2019). Middle leaders in successful and less successful schools. *School Leadership & Management*, 39(3-4), 372-390. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1550389>
- Fitzgerald, T. (2009). The tyranny of bureaucracy: continuing challenges of leading and managing from the middle. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(1), 51-65. <https://doi.org/10.1177/1741143208098164>
- Ganon-Shilon, S., Schechter, C. (2017). Making sense of school leaders' sense-making. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 682-698. <https://doi.org/10.1177/1741143216628536>
- Glover, D., Gleeson, D., Gough, G., Johnson, M. (1998). The meaning of management: The development needs of middle managers in secondary schools. *Educational Management and Administration*. 26 (3) 279-292. <https://doi.org/10.1177/0263211X98263006>
- Göksoy, S. Ve Yenipınar, Ş. (2015). Öğretmenlerin Okul Zümre Öğretmenler Kurullarına ilişkin Görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*. 45(205). 26-43
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., Rönnerman, K. (2015). Leading practice development: Voices from the middle. *Professional Development in Education*, 41(3), 508-526. <https://doi.org/10.1080/19415257.2014.924985>
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., & Rönnerman, K. (2019). Understanding middle leadership: practices & policies. *School Leadership & Management*, 39(3-4), 251-254. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1611712>
- Gurr, D. (2019). School middle leaders in Australia, Chile and Singapore. *School Leadership & Management*, 39(3-4), 278-296. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1512485>
- Gurr, D., Drysdale, L. (2013). Middle-Level Secondary School Leaders: Potential, Constraints and Implications for Leadership Preparation and Development. *Journal of Educational Administration*, 51(1), 55-71. <https://doi.org/10.1108/09578231311291431>
- Güler, M., Altun, T., ve Türkođan, A. (2015). Matematik Öğretmenlerinin Zümre Öğretmenler Kurulunun Etkililiđi Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 14(2), 395-406.
- Harris, A. (2008). Distributive leadership: According to the evidence. *Journal of Education Administration*, 46(2), 172-188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>
- Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education*, 23(1), 9-11. <https://doi.org/10.1177/0892020608099076>
- Harris, A. & Jones, M. (2017). Middle leaders matter: reflections, recognition, and renaissance. *School Leadership & Management*, 37(3). 213-216. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1323398>
- Harris, A., Jones, M., Ismail, N., & Nguyen, D. (2019). Middle leaders and middle leadership in schools: exploring the knowledge base (2003-2017). *School Leadership & Management*, 39(3-4), 255-277. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1578738>
- Heng, M. A., & Marsh, C. J. (2009). Understanding middle leaders: A closer look at middle leadership in primary schools in Singapore. *Educational Studies*, 35(5), 525-536. <https://doi.org/10.1080/03055690902883863>
- Irvine, P.A. (2017). *Effective Support Mechanisms for those in the Formative Stages of Middle Leadership: A Case Study in the Secondary Independent Education Sector*. Liverpool John Moores University.
- Jarvis, A. (2008). Leadership lost: A case study in three selective secondary schools. *Management in Education*. 22(1). 24-30. <https://doi.org/10.1177/0892020607085627>
- King, A.W., Fowler, S.W., Zeithaml, C.P. (2001). Managing organizational competen-



- cies for competitive advantage: The middle management edge. *Academy of Management Executive*. 15 (2) 95-106. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4614966>
- Koh, H., H. (2018). *The leadership role of middle leaders in six selected primary schools in Singapore*. [Yayınlanmış Doktora Tezi. Melbourne Üniversitesi]
- Küçük, M., Ayvaci, H.Ş. & Altıntaş, A. (2004). Zümre öğretmenler kurulu toplantı kararlarının eğitim ve öğretim uygulamaları üzerindeki yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya
- Larusdottir, S. H., O'Connor, E. (2017). Distributed leadership and middle leadership practice in schools: a disconnect?. *Irish Educational Studies*, 36(4), 423-438. <https://doi.org/10.1080/03323315.2017.1333444>
- Leithwood, K. (2016). Department-head Leadership for School Improvement. *Leadership and Policy in Schools*. 15 (2): 117-140. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1044538>
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and policy in schools*. 6(1), 37-67. <https://doi.org/10.1080/15700760601091267>
- Lipscombe, K., Tindall-Ford, S., & Lamanna, J. (2021). School middle leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220983328>
- Margolis, J. (2012). Hybrid teacher leaders and the new professional development ecology. *Professional Development in Education*, 38(2), 291-315. <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.657874>
- Marshall, S. G. (2012). Educational middle change leadership in New Zealand: The meat in the sandwich. *International Journal of Educational Management*. 26 (6), 502-528. <https://doi.org/10.1108/09513541211251361>
- Milli Eğitim Bakanlığı (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (29329). [https://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_11/08144242\\_mevzuat.pdf](https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_11/08144242_mevzuat.pdf)
- Milli Eğitim Bakanlığı (2018). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi. [http://ogm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2018\\_08/10102307\\_Cilt1.pdf](http://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_08/10102307_Cilt1.pdf)
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education* 22 (8), 961-972. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.04.010>
- OECD (2008) *Improving School Leadership*. Vol 1: Policy & Practice. 22 education systems from around the world. OECD Publishing: Paris.
- Paine, L. ve Fang, Y. (2007). Dilemmas in reforming China's teaching: assuring quality in professional development. In: M. Tatto ed. *Reforming Teaching Globally*. Oxford, UK: Symposium Books, 17, 21-53.
- Paine, L. ve Ma, L. (1993). Teachers working together: a dialogue on organizational and cultural perspectives of Chinese teachers. *International journal of educational research*, 19 (8), 675-697
- Roche, A., Russo, J., Kalogeropoulos, P., & Vale, C. (2020). Aspirations for mathematics learning: the voice of primary mathematics middle leaders. *Mathematics Education Research Journal*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s13394-020-00360-9>
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons
- Şahin, E., Maden, S., & Gedik, M. (2011). Zümre öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğinin Türkçe öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi (Erzurum ili örneği). *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13(1)
- Turner, C. (2007). Leading from the middle: dealing with diversity and complexity, *School Leadership & Management*, 27 (5), 401-403. <https://doi.org/10.1080/13632430701606038>

- Wang, D., Wang, J., Li, H., ve Li, L. (2017). School context and instructional capacity: A comparative study of professional learning communities in rural and urban schools in China. *International Journal of Educational Development*, 52, 1-9.
- Wise, C. (2001). The monitoring role of the academic middle manager in secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 29(3), 333-341. <https://doi.org/10.1177/0263211X010293007>
- Willis, J., Churchward, P., Beutel, D., Spooner-Lane, R., Crosswell, L., & Curtis, E. (2019). Mentors for beginning teachers as middle leaders: the messy work of recontextualising. *School Leadership & Management*, 39(3-4), 334-351. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1555701>
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of educational research*, 74(3), 255-316. <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly* 10 (2): 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zhang, X., Wong, J. L., & Wang, X. (2021). How do the leadership strategies of middle leaders affect teachers' learning in schools? A case study from China. *Professional Development in Education*, 1-18.
- Zhang, J., Yuan, R. ve Yu, S. (2016). What Impedes the Development of Professional Learning Communities in China? Perceptions from Leaders and Frontline Teachers in Three Schools in Shanghai. SAGE: *Educational management Administrations & Leadership*. pp.1-19.