



International Refereed Journal

# Karaelmas Journal of Educational Sciences

Journal Homepage: [ebd.beun.edu.tr](http://ebd.beun.edu.tr)



## The Leadership Approaches of Faculty Members: The Case of Higher Education in Turkey<sup>1</sup>

Seyithan DEMİRDAĞ<sup>2</sup>

Received: 21 November 2019, Accepted: 11 December 2019

### ABSTRACT

The aim of this descriptive study, which is based on a correlational design, is to investigate the relationship between the classroom leadership skills of faculty members in terms of Creating a Positive Class Environment, Developing Students, Affecting Students, and Effective Teaching. The study population included all universities in Turkey and the sample is consisted of 28 universities from different Turkish regions. It included 246 participants, who were selected from a non-random sampling method in 2018-2019 academic year. The In-Class Leader Teaching Skills Perception Scale (ICLTSPS) scale was used to collect data. The five-point Likert type instrument included 38 items. The study explored the relationships between Creating a Positive Class Environment, Developing Students, Affecting Students, and Effective Teaching skills of faculty members. T-test, ANOVA, Pearson Correlation, and Simple Linear Regression were used for data analysis. According to the findings of the study, there was a high level of significant relationship between the sub-dimensions of in class leadership skills of faculty members.

**Keywords:** Leadership Skills, Higher Education, Faculty Members, University, Turkey.

### EXTENDED ABSTRACT

#### *Purpose and Significance*

The term of teacher leaders has been a topic of discussion for years. It is seen that the definitions on teacher leaders differ from researcher to researcher. Lambert (2003), for example, described teacher leaders as individuals who exert the necessary effort to achieve the school's goals. Can (2014) identified individuals as leaders, who are aware of the certain objectives and the goals of the organization. In this sense, teacher leaders can be defined as individuals who have an impact on their environment, take responsibility, and provide the necessary support to both their colleagues and students (Can, 2014; Katzenmeyer & Moller, 2001).

In this study, the theoretical framework of Leithwood and Riehl (2003), which is based on the teacher leaders was employed. According to the theory, teacher leaders have important power in influencing and directing individuals surrounding them. Accordingly, these teachers have the necessary equipment to create a positive atmosphere, to be an effective teacher in the classroom and to develop and influence their students in every sense (Gordon, 2004). Teacher leaders know how to use their leadership skills, as well as to create a positive climate in the classroom, move students forward in many areas, and can make the necessary strategic planning for their students (Crowther, Kaagan, Ferguson, & Hann, 2002).

When the literature on teacher leadership is examined, it is seen that the studies are mostly conducted based on the leadership skills of the teachers employed in primary and secondary schools (Balyer, 2016; Deniz & Hasançebioglu, 2003; Kılınç & Receptoğlu, 2013; Neck, Neck, Manz, & Godwin, 1999; Prussia, Anderson, & Manz, 1998). However, no

<sup>1</sup> This study was supported by BAP unit at Zonguldak Bülent Ecevit University (Project Number: 2018-YKD-19959079-02).

<sup>2</sup> Assoc. Prof. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit University, Ereğli Faculty of Education, [seyithandemirdag@gmail.com](mailto:seyithandemirdag@gmail.com)

studies were conducted on the leadership skills of faculty members in universities. According to this study, it is aimed to make a contribution to the related literature about how they create a positive classroom atmosphere, develop students, affect students, and provide effective teaching by using their leadership skills.

### *Methods*

In this descriptive study, a survey model was employed to collect data. This research aimed to examine the relationship between the classroom leadership skills of faculty members in terms of Creating a Positive Class Environment, Developing Students, Affecting Students, and Effective Teaching. The population of the study included all Turkish universities. However, the study sample was consisted of 28 universities from seven different regions of Turkey. The numbers of the participants were 246 faculty members employed at Turkish universities. The study took place during 2018-2019 academic year. The researcher used an instrument called In-Class Leader Teaching Skills Perception Scale (ICLTSPS) scale to collect data. The ICLTSPS had 38 items and constructed as a five-point Likert scale.

### *Results*

As the result of the analyses, it was examined whether there was a significant difference between the instructor's leadership skills in the classroom according to the gender variable. As a result of these examinations, there were no significant differences on the sub-dimensions such as creating a positive classroom atmosphere ( $t_{244} = .75$ ;  $p = .44$ ), developing students ( $t_{244} = -.51$ ;  $p = .60$ ), and affecting students ( $t_{244} = .30$ ;  $p = .76$ ). On the other hand, there was a significant difference on the sub-dimension called effective teaching ( $t_{244} = -2.14$ ;  $p = .03$ ). In the study, the leadership skills of the faculty members based on their departments were also examined. The results showed that there was a significant difference based on the sub-dimension of developing students ( $F_{4,241} = 2.22$ ;  $p = .03$ ). However, there were no significant differences based on the sub-dimensions of creating a positive classroom atmosphere ( $F_{4,241} = 1.11$ ;  $p = .35$ ), affecting students ( $F_{4,241} = .78$ ;  $p = .59$ ), and effective teaching ( $F_{4,241} = 1.25$ ;  $p = .27$ ).

### *Discussion and Conclusions*

According to the findings, it was seen that the instructors generally showed leadership skills regardless of their genders and type of faculty. However, it was found that there were differences between faculty members in terms of demonstrating leadership skills on the basis of their departments. In order to eliminate these differences and ensure that every faculty member has a high level of leadership skills, especially department heads have important duties. Firstly, the department heads have to establish a democratic environment for their teaching staff. The faculty members who can move freely in such environments can be more functional. Secondly, department heads should keep communication channels open. In organizations where this approach comes to the forefront, individuals tend to participate in the decision-making process and provide the necessary support to the activities that require cooperation and team work. Finally, department heads should organize various activities for the development of teacher leadership. Activities can be in the forms of seminars, workshops and conferences. As a result of the activities, effective awareness can be created among the faculty members and they can develop positive relations with their students, colleagues and administrative management.

# Öğretim Elemanlarının Liderlik Yaklaşımları: Türkiye'deki Yükseköğretim Örneği<sup>1</sup>

Seyihan DEMİRDAĞ<sup>2</sup>

**Başvuru Tarihi:** 21 Kasım 2019, **Kabul Tarihi:** 11 Aralık 2019

## ÖZET

İlişkisel tarama modeline dayanan bu betimsel çalışmanın amacı öğretim elemanlarının Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme, Öğrencileri Etkileme ve Etkili Öğretim gibi sınıf içi liderlik becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın evrenini Türkiye'deki bütün üniversiteler, örneklemini ise farklı bölgelerde yer alan 28 üniversitedeki öğretim elemanları oluşturmaktadır. 2018-2019 öğretim yılında gerçekleştirilen çalışmadaki 246 katılımcı seçkisiz olmayan (non-random) örnekleme yöntemlerinden tabakalı örneklem yöntemiyle seçilmişlerdir. Çalışmadaki veriler Sınıf İçi Lider Öğretmenlik Becerileri Algı Ölçeği (SİLÖBAÖ) kullanılarak veriler toplanmıştır. 5'li Likert tipindeki SİLÖBAÖ 38 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada ayrıca Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme, Öğrencileri Etkileme ve Etkili Öğretim gibi liderlik becerileri arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır. Son olarak, Öğrencileri Etkileme boyutunun diğer alt boyutlar tarafından yordanma düzeyi incelenmiştir. Verilerin analizi için t-testi, ANOVA, Pearson Korelasyonu ve Basit Doğrusal Regresyon kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların liderlik becerilerinin sadece bazı bölümlere anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bulgular ayrıca sınıf içi liderlik becerilerinin alt boyutları arasında olumlu yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Becerileri, Yükseköğretim, Öğretim Elemanları, Üniversite, Türkiye.

## 1. Giriş

Öğretmenler bazı davranışlarından ve yaklaşımlarından ötürü lider öğretmenler olarak değerlendirilirler. Alanı ile ilgili yeterli teknik donanıma sahip olması, bireyleri ikna edebilmesi, sınıf içi ve sınıf dışı etkili yönlendirme yapabilmesi, hemen hemen herkes tarafından sevilmesi ve sahip olduğu karizmatik özelliklerden dolayı öğrencilerini ve meslektaşlarını etkileyebilmesi öğretmenin liderlik özelliklerinden sadece bir kaçıdır. Öğretmen yeterliklerine ilişkin Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği olduğu öğretmenlik mesleğini ilişkin yeterlikler belgesi bütün öğretmenlere rehber niteliğindedir. İlgili belgede yeterlikler mesleki bilgi, mesleki beceri ile tutum ve değerler olmak üzere üç grupta kategorize edilmiştir (MEB, 2017). Çağın gereksinimlerine uygun olarak öğretmen nitelikleri dikkate alındığında onların toplumdaki bireylere yol gösterici olmaları liderlik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Öğretim ortamlarının ve öğrencilerin gelişimleri sürecinde öğretmenlerin liderlik özellikleri bağlamında inisiyatif olarak toplum için bir model olmalarının önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Hem okul dışındaki hem de okul içindeki bireyler için öğretmenin liderlik yaklaşımları ortak bir paydada buluşulması noktasında güdüleyici bir etken olarak kendini gösterecektir. Öğretmenlerin liderliğe ilişkin yaklaşımları ve bu durumla ilişkili becerileri olumlu bir sınıf iklimi oluşturma, öğrencileri geliştirme, etkili bir öğrenme ortamı sağlama ve öğrencilere doğru davranışlar edindirme açısından önemi yadsınamayacak düzeyde dikkate alınması gereken konuların başında gelmektedir.

Öğretmen liderliği veya öğretmenin liderlik yaklaşımları alan yazında incelendiğinde ilgili kavramların tanımlarının araştırmacıdan araştırmacıya farklılık gösterdiği görülmektedir. Örneğin Lambert (2003) lider öğretmenleri okulun hedeflerine ulaşması noktasında gerekli gayreti üst düzeyde sarf eden bireyler olarak tanımlamıştır. Can (2014), bireyleri çerçevesi belli hedefler bağlamında toplayarak örgütün amaçlarını gerçekleştiren bireyleri lider olarak belirtmiştir. Kaplan ve Gülden (2017) ise liderleri olumlu ortamlar oluşturarak herkesi karar alma sürecine dâhil eden bireyler olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda, lider öğretmenler çevrelerini etkileyen, sorumluluk almaktan kaçınmayan ve hem meslektaşlarına hem de öğrencilere gerekli destekleri sağlayan vizyon sahibi bireyler olarak tanımlanabilir (Can, 2014; Katzenmeyer & Moller, 2001).

<sup>1</sup> Bu çalışma Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, BAP birimi tarafından desteklenmiştir (Proje No: 2018-YKD-19959079-02).

<sup>2</sup> Doç. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Ereğli Eğitim Fakültesi, [seyithandemirdag@gmail.com](mailto:seyithandemirdag@gmail.com)

Bu çalışmada, teorik çerçeve olarak Leithwood ve Riehl'in (2003) lider öğretmen yaklaşımı temel alınmıştır. Kurama göre lider öğretmenler bireyleri etkileme ve yönlendirme noktasında önemli güce sahiptirler. Buna göre lider vasıflı öğretmenler olumlu bir atmosfer oluşturma, sınıfta etkili bir öğretici olma ve öğrencilerini her anlamda geliştirme ve onları etkileme açılarından gerekli donanıma sahiptirler (Gordon, 2004). Lider öğretmenler, liderlik becerilerini ne şekilde kullanmaları gerektiğini bildikleri gibi, sınıfta olumlu bir iklim oluşturma, öğrencilerini birçok alanda ileriye taşıma ve onları bu anlamda geliştirmek için gerekli stratejik planlamaları yapabilmektedirler (Crowther, Kaagan, Ferguson, & Hann, 2002).

Eğitim örgütlerinde öğretmenin liderlik becerilerinin geliştirilmesi öğrenciler, veliler, yöneticiler ve meslektaşlara fayda sağlayacaktır (Özçetin, 2013). Liderlik becerileri sayesinde paydaşlarla gerekli bilgiler paylaşarak öğrencilerin ve sonuç olarak okulun gelişimi ve dönüşümü sağlanacaktır (Aslan, 2011). Lider öğretmen becerilerinin ön plana çıktığı örgütlerde yaratıcılık, yakın ilişkiler, paylaşım, işbirliği, yardım etme ve rehberlik etme gibi davranışlar ön planda olacaktır. Bu davranışların etkili olduğu ortamlarda planlı ve düzenli çalışma, mevcut kaynakları etkili kullanabilme, üst düzeyde bilgi alış veriş ve örgüt içinde olumlu bir havanın oluşması kaçınılmaz hale gelecektir (Aslan, 2011; Canlı, 2011). Temel olarak lider öğretmenler sınıf içi ve sınıf dışı bütün unsurların eşgüdümlü bir şekilde hareket etmeleri noktasında gerekli zeminleri hazırlayarak, bireylerin olumlu bir atmosferde yeni şeyler öğrenmelerini, gelişmelerini ve etkili öğrenmelerini sağlarlar (Tomlinson & Germundson, 2007).

Lider öğretmenlerin becerileri sayesinde okuldaki kaynakların etkili kullanılması, bilginin yönetilmesi, kaliteli öğretim sağlanması ve öğrenmeye açık olma gibi özellikler bütün paydaşların ortak amaçlarına hizmet edecektir (Harrison & Killion, 2007). Liderlik vasıfları bu denli güçlü olan eğitimciler yaratıcı olma, gelişime öncülük etme ve alanda teknik donanıma sahip olma gibi özellikleri barındırırlar (Lieberman & Miller, 2005). Bu özellikler öğrencilerin öğrenme odaklı yaklaşımlarının gelişmesine muazzam ölçüde hizmet etmektedir (Camilleri, 1999; Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2014).

Eğitim örgütlerindeki lider öğretmenler her yönü ile öğrenciler üzerinde olumlu etkiler oluştururlar (Boyd-Dimock & McGree, 1995). Lider öğretmenler öğrencilerini etkileyerek öğrenmelerini artırmanın yanında onların öğrenmeye ve gelişime olmalarını da sağlamaktadırlar (Frost & Durrant, 2003). Öğrencilerin kendilerini geliştirmeye yönelik davranışlar sergilemesi rol modeli olmaları noktasında önem teşkil etmektedir (Oğuz, 2013). Sınıfta oluşan olumlu iklim sayesinde öğrenci-öğrenci ile öğrenci-öğretmen etkileşimi daha üst noktalara taşınacaktır. Gelişme ve ilerleme düşüncesinin yoğun olduğu böyle ortamlarda farklı öğretim stratejileriyle anlamlı öğrenmeler gerçekleştiği gibi öğrenen merkezli uygulamaların da önü açılmış olacaktır (Brooks & Brooks, 1993; Castle, 2004).

Öğretmen liderliğine ilişkin literatür incelendiğinde genellikle ilköğretim ve ortaöğretimdeki öğretmenlerin liderlik yaklaşımlarının ve becerilerinin araştırıldığı çalışmaların yoğun şekilde ele alındığı görülmektedir (Balyer, 2016; Deniz & Hasaңcebioglu, 2003; Kılınç & Receptoğlu, 2013; Neck, Neck, Manz, & Godwin, 1999; Prussia, Anderson, & Manz, 1998). Ancak üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının liderlik becerilerine ilişkin yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buna göre, bu çalışma sonucunda öğretim elemanlarının liderlik becerilerini kullanarak ne düzeyde olumlu bir sınıf atmosferi oluşturdukları, öğrencileri geliştirdikleri, öğrencileri etkiledikleri ve etkili bir öğretim sağladıklarına ilişkin ilgili literatüre bir katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

- 1- Öğretim elemanlarının sınıf içi lider öğretmenlik becerileri; cinsiyet, fakülte, bölüm ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- 2- Öğretim elemanlarının; Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme, Öğrencileri Etkileme ve Etkili Öğretim gibi liderlik becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 3- Öğretim elemanlarının; Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme ve Etkili Öğretim becerileri, onların Öğrencileri Etkileme becerilerini ne düzeyde yordamaktadır.

## 2. Yöntem

Çalışmada ilişkisel tarama modeline dayanan betimsel bir tasarım kullanılmıştır. Tarama modeli kullanılarak geçmişte ya da hâlihazırda mevcut olan durumların açıklanması amaç edinmektedir (Karasar,

2010). Üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının sınıf içi lider öğretmenlik becerilerinin cinsiyet, fakülte, bölüm ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklar oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Buna ek olarak, Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme, Öğrencileri Etkileme ve Etkili Öğretim boyutları arasındaki ilişkilerin varlığı araştırılmıştır. Ayrıca Öğrencileri Etkileme boyutunun diğer alt boyutlar tarafından yordanma düzeyi değerlendirilmiştir

### 2.1. Çalışma Grubu

Çalışmadaki katılımcılar Türkiye'nin yedi farklı bölgesindeki 28 üniversitede görev yapmakta olan 246 öğretim elemanından oluşmaktadır. 2018-2019 öğretim yılında gerçekleştirilen çalışmadaki katılımcılar, seçkisiz olmayan (non-random) yöntemlerden uygun örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yaklaşım örnekleme betimlemek, alt gruplar arasında karşılaştırmalar yapmak ve grupların bazı özelliklerini göstermek açısından seçilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1**

Katılımcıların Demografik Bilgileri

Özellikler		1	2	3	4	5	6	7	8	Toplam
Cinsiyet		Erkek	Kadın							
	n	112	134							246
	%	45,5	54,5							100
Fakülte		Eğitim Fakültesi	Diğer Fakülteler							
	n	227	19							246
	%	92,3	7,7							100
Mesleki Kıdem		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve üstü				
	n	40	75	37	41	53				246
	%	16,3	30,5	15,0	16,7	21,5				100
Bölüm		Eğitim Bilimleri	Matematik ve Fen	Temel Eğitim	Türkçe ve Sosyal	Özel Eğitim	BÖTE	Diğer	Okul Öncesi	
	n	109	27	18	22	14	13	26	17	246
	%	44,3	11,0	7,3	8,9	5,7	5,3	10,6	6,9	100

Katılımcılara dair demografik bilgiler incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun eğitim fakültelerinden (%92,3) olduğu görülmektedir. Kadın öğretim elemanlarının (%54,5) erkeklere göre daha fazla olduğu araştırmada en fazla katılımcı eğitim bilimleri bölümünden (%44,3) sağlanmıştır. Buna ek olarak, mesleki kıdemi 6-10 yıl (%30,5) katılımcılardan en yüksek düzeyde katılım elde edilmiştir

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada Sınıf İçi Lider Öğretmenlik Becerileri Algı Ölçeği (SİLÖBAÖ) kullanılarak veriler toplanmıştır. Ölçek Gülbahar (2017) tarafından geliştirilmiştir. Toplamda 38 maddeden oluşan ölçek 5'li Likert tipindedir (1: yeterli değilim, 2: düşük düzeyde yeterliyim, 3: orta düzeyde yeterliyim, 4: yüksek düzeyde yeterliyim, 5: çok yüksek düzeyde yeterliyim). Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 maddeler), Öğrencileri Geliştirme (13, 14,15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23 maddeler), Öğrencileri Etkileme (24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 ve 31 maddeler) ve Etkili Öğretim (32, 33, 34, 35, 36, 37 ve 38 maddeler) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmuştur. Güvenirlilik çalışması sonucunda ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha = ,97$  şeklinde bulunmuştur. Alt boyutların güvenilirlikleri incelendiğinde sırasıyla Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma için  $\alpha = ,92$ , Öğrencileri Geliştirme için  $\alpha = ,91$ , Öğrencileri Etkileme için  $\alpha = ,91$  ve Etkili Öğretim için  $\alpha = ,89$  olarak bulunmuştur.

**Tablo 2**

Dört Boyutlu Yapıya İlişkin DFA Sonuçları

Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	NFI	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Dört Faktörlü Yapı	683,85	1,60	0,90	0,91	0,90	0,92	0,05
Ölçütler		$\leq 3$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	$\leq 0,08$

**Not.** NFI= Normed-fit index, GFI= Goodness-of-Fit Index, AGFI= Adjusted Goodness-of-Fit Index, CFI= Comparative Fit Index, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation

Bu çalışmada ayrıca ölçeğin yapı geçerliği için açıcı (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır (Tablo 2). AFA'dan elde edilen sonuçlara göre SİLÖBAÖ'de dört faktör altında toplanan maddeler toplam varyansın % 53.01'ni açıklayabilmektedir. Araştırmacılara göre açıklanan toplam varyans oranının %30'u geçmesi ölçeğin yapı geçerliğini sağladığına işarettir (Başbay & Kağnıcı, 2011; Yiyit, 2001). DFA sonucunda ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri istatistiksel anlamlılık düzeyleri gereklilik ( $\chi^2/sd=1,60$ ) olarak hesaplanmıştır. Tablo 2 incelendiğinde hesaplanan uyum indekslerinin modele uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmada ayrıca SİLÖBAÖ'nün iç tutarlılığı Cronbach Alfa ile sınanmıştır. Buna göre ölçeğin genel güvenilirliği için  $\alpha = ,92$  olarak hesaplanmıştır. SİLÖBAÖ'nün alt boyutları olan Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma için  $\alpha = ,89$ , Öğrencileri Geliştirme için  $\alpha = ,90$ , Öğrencileri Etkileme için  $\alpha = ,89$  ve Etkili Öğretim için  $\alpha = ,88$  olarak tespit edilmiştir.

### 2.3. Verilerin Analizi

Araştırmadaki verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows 20.0) Programı kullanılmıştır. Parametrik testlerin yapılabilmesi için toplanan verilerin normal bir dağılım göstermeleri gerekmektedir. Buna göre, toplanan verilerin basıklık ve çarpıklık katsayılarının standart hatalarına oranının  $\pm 1,96$  aralığında olması gerekmektedir (Field, 2009). Yapılan analizler sonucunda bu çalışmada toplanan verilerin kabul edilen aralıklarda dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. O nedenle bu çalışmada parametrik testler kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistiksel yaklaşımlarla değişkenlere ilişkin sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi değerler bulunmuştur. Cinsiyet ve fakülte değişkenlerine ilişkin anlamlı farklılıklar bağımsız t-testi aracılığıyla tespit edilmiştir. Bölüm ve mesleki kıdem değişkenlerine dair anlamlı farklılıkları belirlemek adına ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Alt boyutlar arasındaki ilişkiyi saptamak için Pearson momentler çarpımı korelasyonundan, alt boyutlardan birinin diğerini yordama etkisini belirlemek için ise basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### 3. Bulgular

Öğretim elemanlarının sınıf içi lider öğretmenlik becerileri cinsiyet değişkenine göre incelenerek değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Değişkenlere dair bulgular Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 3**  
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Gruplar için t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	X	S	t	p
Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma	Erkek	112	4,38	,42	,75	,44
	Kadın	134	4,34	,39		
Öğrencileri Geliştirme	Erkek	112	3,82	,60	-,51	,60
	Kadın	134	3,86	,60		
Öğrencileri Etkileme	Erkek	112	4,27	,48	,30	,76
	Kadın	134	4,25	,47		
Etkili Öğretim	Erkek	112	4,20	,54	-2,14*	,03
	Kadın	134	4,34	,48		
Ölçek Genel Puanı	Erkek	112	4,16	,43	-,38	,70
	Kadın	134	4,18	,42		

Not. \*.  $p < .05$

Yapılan analizler sonucunda cinsiyet değişkenine göre öğretim elemanlarının sınıf içi lider öğretmenlik becerileri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, bu becerilerin Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma ( $t_{244} = ,75$ ;  $p = ,44$ ), Öğrencileri Geliştirme ( $t_{244} = -,51$ ;  $p = ,60$ ) ve Öğrencileri Etkileme ( $t_{244} = ,30$ ;  $p = ,76$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak Etkili Öğretim ( $t_{244} = -2,14$ ;  $p = ,03$ ) boyutunda değişkenler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Araştırmadaki katılımcıların sınıf içi lider öğretmenlik becerileri görevli oldukları fakültelere göre değerlendirilmiştir. Fakülteler bağlamında yapılan değerlendirmelerden elde edilen bulgulara Tablo 4'te yer verilmiştir.

**Tablo 4**

Fakülte Değişkenine İlişkin Bağımsız Gruplar için t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Fakülte	n	X	S	t	p
Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma	Eğitim Fakültesi	227	4,35	,41	-,23	,81
	Diğer Fakülteler	19	4,38	,39		
Öğrencileri Geliştirme	Eğitim Fakültesi	227	3,85	,60	,92	,35
	Diğer Fakülteler	19	3,72	,58		
Öğrencileri Etkileme	Eğitim Fakültesi	227	4,26	,48	-,24	,80
	Diğer Fakülteler	19	4,28	,46		
Etkili Öğretim	Eğitim Fakültesi	227	4,28	,52	,45	,65
	Diğer Fakülteler	19	4,22	,44		
Ölçek Genel Puanı	Eğitim Fakültesi	227	4,17	,43	,34	,72
	Diğer Fakülteler	19	4,14	,40		

Not. \*. p&lt;.05

Öğretim elemanlarının görevli oldukları fakültelere göre sınıf içi lider öğretmenlik becerilerine ilişkin sonuçlar incelenmiştir. Çalışmadaki sonuçlara göre öğretim elemanlarının lider öğretmenlik becerilerinin Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma ( $t_{244} = -,23$ ;  $p = ,81$ ), Öğrencileri Geliştirme ( $t_{244} = ,92$ ;  $p = ,35$ ), Öğrencileri Etkileme ( $t_{244} = -,24$ ;  $p = ,80$ ) ve Etkili Öğretim ( $t_{244} = ,34$ ;  $p = ,72$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Çalışmada katılımcıların sınıf içi lider öğretmenlik becerilerinin görevli oldukları bölümlere göre anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bu anlamda analizler Anova ve Post-Hoc testleri ile yapılmıştır. Bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5**

Bölüm Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Kareler Toplamı	F	p	Fark
Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma	Gruplar içi	1,30	1,11	,35
	Gruplar arası	39,64		
Öğrencileri Geliştirme	Gruplar içi	5,50	2,22	,03*
	Gruplar arası	84,26		
Öğrencileri Etkileme	Gruplar içi	1,28	,78	,59
	Gruplar arası	55,48		
Etkili Öğretim	Gruplar içi	2,34	1,25	,27
	Gruplar arası	63,33		
Ölçek Genel Puanı	Gruplar içi	2,10	1,65	,12
	Gruplar arası	43,12		

Not. p&lt;0,05. Eğitim Bilimleri=1, Matematik ve Fen=2, Temel Eğitim=3, Türkçe ve Sosyal=4, Özel Eğitim=5, BÖTE=6, Diğer=7, Okul Öncesi=8

Tablo 5'teki bulgulara göre öğretim elemanlarının sınıf içi lider öğretmenlik becerilerinin bölümlere göre Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma ( $F_{4,241} = 1,11$ ;  $p = ,35$ ), Öğrencileri Etkileme ( $F_{4,241} = ,78$ ;  $p = ,59$ ) ve Etkili Öğretim ( $F_{4,241} = 1,25$ ;  $p = ,27$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Fakat Öğrencileri Geliştirme ( $F_{4,241} = 2,22$ ;  $p = ,03$ ) boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Katılımcıların sınıf içi lider öğretmenlik becerileri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Değerlendirmeler Anova testi vasıtasıyla yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6**

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Kareler Toplamı	F	p
Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma	Gruplar içi	,17	,25
	Gruplar arası	40,77	
Öğrencileri Geliştirme	Gruplar içi	1,14	,77
	Gruplar arası	88,62	
Öğrencileri Etkileme	Gruplar içi	,58	,62
	Gruplar arası	56,18	
Etkili Öğretim	Gruplar içi	,79	,74
	Gruplar arası	64,87	
Ölçek Genel Puanı	Gruplar içi	,40	,54
	Gruplar arası	44,82	

Anova sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretim elemanlarının sınıf içi lider öğretmenlik becerileri mesleki kıdemlerine göre incelenmiştir. Buna göre, mesleki kıdeme göre lider öğretmenlik becerilerinin Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma ( $F_{7,238} = ,25$ ;  $p = ,90$ ), Öğrencileri Geliştirme ( $F_{7,238} = ,77$ ;  $p = ,54$ ), Öğrencileri Etkileme ( $F_{7,238} = ,62$ ;  $p = ,64$ ) ve Etkili Öğretim ( $F_{7,238} = ,74$ ;  $p = ,56$ ), boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Çalışmada katılımcıların sınıf içi lider öğretmenlik becerilerine ilişkin olarak Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme, Öğrencileri Etkileme ve Etkili Öğretim alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla Pearson Korelasyonu Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7**

Sınıf İçi Lider Öğretmenlik Becerileri Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4
Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma	1,00			
Öğrencileri Geliştirme	,60**	1,00		
Öğrencileri Etkileme	,67**	,64**	1,00	
Etkili Öğretim	,59**	,65**	,71**	1,00

Not. \*\*.  $p < ,01$ 

Araştırma bulgularına göre bütün alt boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Buna göre Öğrencileri Geliştirme ve Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma ( $r = ,60$ ;  $p < ,01$ ) ile Öğrencileri Etkileme ve Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma ( $r = ,67$ ;  $p < ,01$ ) alt boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkili Öğretim ve Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma ( $r = ,59$ ;  $p < ,01$ ) pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak, Öğrencileri Etkileme ve Öğrencileri Geliştirme ( $r = ,64$ ;  $p < ,01$ ) ile Etkili Öğretim ve Öğrencileri Geliştirme ( $r = ,65$ ;  $p < ,01$ ) alt boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Son olarak, Etkili Öğretim ve Öğrencileri Etkileme ( $r = ,71$ ;  $p < ,01$ ) boyutları arasındaki ilişkinin pozitif yönde yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırmada öğrencilerin etkilenme düzeylerinin yordanmasıyla ilgili olarak basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Buna göre Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme ve Etkili Öğretim alt boyutlarının Öğrencilerin Etkilenme Düzeylerini yordamasına dair regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8**

Öğrencilerin Etkilenme Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkinler	B	SE	$\beta$	t	p
(Sabit)	,44	,21	-	2,10	,03
Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma	,37	,06	,32	6,15	,00
Öğrencileri Geliştirme	,15	,04	,19	3,60	,00
Etkili Öğretim	,36	,05	,39	7,17	,00

Not.  $F = 134,71$ ;  $P = 0,0$ ;  $R = ,79$ ;  $R^2 = ,62$

Tablo 8'deki bulgular incelendiğinde yapılan regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır ( $F = 134,71$ ;  $P = ,00$ ). Bu sonuçlardan hareketle Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme ve Etkili Öğretim alt boyutlarının Öğrencilerin Etkilenme Düzeylerini %62 ( $R^2 = ,62$ ) oranında açıklayabildiği görülmektedir. Bulgulara göre Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma ( $\beta = ,32$ ), Öğrencileri Geliştirme ( $\beta = ,19$ ) ve Etkili Öğretim ( $\beta = ,39$ ) boyutlarının Öğrencilerin Etkilenme Düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada Türkiye'deki çeşitli üniversitelerde görevli olan öğretim elemanlarının liderlik becerileri Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme, Öğrencileri Etkileme ve Etkili Öğretim bağlamlarında araştırılmıştır. Liderlik becerileri öğretim elemanlarının cinsiyet, buldukları fakülte, bölüm ve mesleki kıdemlerine göre değerlendirilmiştir. Çalışmada ayrıca katılımcıların Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme, Öğrencileri Etkileme ve Etkili Öğretim sağlamları gibi becerileri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada son olarak, katılımcıların diğer becerilerinin Öğrencileri Etkileme düzeylerini yordayıp yordamadığı araştırılmıştır.

Katılımcıların cinsiyetlerine ve çalıştıkları fakültelere göre liderlik becerileri değerlendirildiğinde, ilgili değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuca göre lider öğretmenlerin cinsiyetleri ve çalıştıkları fakülteler fark etmeksizin sorumlu oldukları bireylerin gelişmesi için gerekli performansı göstermekten ödün vermezler. Bu yaklaşımı destekleyen Lambert (2003), lider öğretmenlerin mahiyetindeki bireylerin hedeflerine ulaşabilmesi için üst düzeyde bir gayret sarf ettiklerini belirtmiştir. Öğretmenler liderlik becerilerini kullanmak suretiyle bütün paydaşları eşgüdümlü bir şekilde harekete geçirerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar (Can, 2014; Kaplan & Gülden, 2017). Bu çalışmada da görüldüğü üzere hem erkek hem de kadın öğretim elemanları benzer şekilde çalıştıkları kurumlarının amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için eşit derecede inisiyatif almışlardır. Katılımcıların örgütün menfaatlerine ilişkin bu denli sorumluluk alması ve eyleme geçmesi gerçek anlamda vizyoner olmaları ile açıklanabilir (Katzenmeyer & Moller, 2001).

Öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine ve çalıştıkları bölümlere göre liderlik becerileri incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. Ancak, bölüm bazında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre üniversitede çalışan öğretim elemanının çalışma süresi kaç yıl olursa olsun benzer şekilde liderlik becerileri sergilemişlerdir. Katılımcılar sahip oldukları gücü kullanarak meslektaşlarını ve öğrencilerini etkilemek suretiyle gerekli şekilde yönlendirmişlerdir (Leithwood & Riehl, 2003). Her ne kadar bu durum öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine göre bir farklılık göstermese de, çalıştıkları bölümlerdeki yönetime, ortama ve sağlanan desteklere göre yer yer farklılıklar gösterebilmektedir. Bölüm bazındaki farklılıkları ortadan kaldırmak için çalışılan ortamlara ilişkin olumlu bir atmosferin oluşturulması büyük bir öneme sahiptir (Gordon, 2004). Bölümdeki yönetimden sorumlu yöneticiler öğretim elemanlarına gerektiği yerde gereken desteği sağlamak suretiyle onların etkili bir şekilde hareket etmelerini sağlayacağı gibi, öğretim elemanlarının liderlik becerilerini kullanarak öğrencilerini daha ileriye taşımalarına da ortam hazırlayacaktır (Crowther vd., 2002).

Çalışmadaki öğretim elemanlarının liderlik becerileri Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme, Öğrencileri Etkileme ve Etkili Öğretim alt boyutlarına göre analiz edilmiştir. Analiz sonucunda alt boyutlar arasında anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu bulunmuştur. Bulgulara göre liderlik becerileri sonucunda sınıfta olumlu bir iklim oluşturan öğretim elemanları öğrencilerine etkili bir öğretim sağlayarak gelişmelerine vesile olabılırlar (Özçetin, 2013). Liderlik becerileri gelişmiş öğretim elemanlarının bütün paydaşlara katkısı kaçınılmazdır. Bu katkıların başında yardımseverlik, takım çalışması, bilgi alış veriş ve yaratıcı olma gelmektedir (Canlı, 2011). Özellikle sınıf ortamlarında bu destekleri alabilen öğrenciler konuları daha iyi kavradıkları gibi, kendi aralarında işbirliğine dayalı ve gelişime açık çalışmalarda etkili rol oynarlar. Bu yaklaşıma paralel olarak Tomlinson ve Germundson (2007), liderlik becerileri sonucunda öğrencilerine gerekli destek ve ortamları sağlayabilen öğretmenler öğrencilerin gelişimleri üzerinde muazzam ölçüde etkili olurlar.

Araştırmanın son alt sorusuna cevaben katılımcıların Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme ve Etkili Öğretim becerilerinin onların Öğrencileri Etkileme becerilerini açıklayıp açıklamadığı

değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, öğretim üyelerinin Olumlu Sınıf Atmosferi Yaratma, Öğrencileri Geliştirme ve Etkili Öğretim sağlama becerilerinin öğrencileri yüksek oranda etkileyebildiği görülmüştür. Buradan hareketle, öğrencileri etkilemenin etkili liderlik becerileri ile mümkün olduğu görülmektedir. Etkili liderler öğrenmeye açık olan, bilgiyi yönetebilen, kaynakları düzenli ve etkili olarak kullanabilen ve etkili öğretim sağlayabilen bireylerdir (Harrison & Killion, 2007). Benzer şekilde Lieberman ve Miller (2005), liderlik becerileri ön planda olan eğitimcilerin oldukça yaratıcı oldukları ve bu bağlamda öğrencilerine gereken destekleri sağladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerinden gereken destekleri alabilen öğrenciler konulara dair kavramları etkili şekilde öğrenebilmenin yanı sıra öğrendiklerini gerçek yaşamdaki uygulamalarla daha da pekiştirebilirler (Glickman vd., 2014).

Öğretim elemanlarının liderlik becerilerinin ele alındığı bu çalışmada ilgililerin liderlik becerileri çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Yapılan değerlendirmelere göre, genel olarak öğretim elemanlarının cinsiyetleri ile kaç yıl ve hangi fakültelerde çalıştıkları fark etmeksizin liderlik becerileri sergiledikleri görülmüştür. Ancak, bölümler bazında liderlik becerilerini sergileme noktasında öğretim elemanları arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların ortadan kaldırılması ve her öğretim elemanının üst düzeyde bir liderlik becerisi sergileyebilmesi için özellikle bölüm başkanlarına önemli görevler düşmektedir. İlk olarak, bölüm başkanları mahiyetlerindeki öğretim elemanlarına demokratik bir ortam tesis etmek durumundadırlar. Böyle ortamlarda rahat hareket edebilen öğretim elemanları daha işlevsel olabilmektedirler. İkinci olarak, bölüm başkanları iletişim kanallarını açık tutmalıdırlar. Bu yaklaşımın ön plana çıktığı örgütlerde bireyler karar verme sürecine de dâhil olmak suretiyle işbirliği gerektiren çalışmalarda gerekli sorumlulukları yüklenerek özverili şekilde hareket ederek çalışmalara gereken destekleri sağlarlar. Son olarak, bölüm başkanları öğretmen liderliğinin gelişmesi için çeşitli etkinlikler düzenlemelidir. Etkinlikler seminerler, çalıştaylar ve kongreler şeklinde olabilir. Yapılan etkinlikler sonucunda öğretim elemanları arasında etkili farkındalıklar yaratılarak onların öğrencileri, meslektaşları ve idari yönetimle olumlu ilişkiler geliştirmeleri sağlanabilir.

## Kaynaklar

- Aslan, M. (2011). *Öğretmen liderliği davranışları ve sınıf iklimi: öğretmen ve öğrenci görüşleri bağlamında bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Balyer, A. (2016). Öğretmen liderler: Öğretmen algıları üzerine nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 15(2), 391-407.
- Başbay, A. & Kağnıcı, D. Y. (2011). Çok kültürlü yeterlik algıları ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36(161), 199-212.
- Boyd-Dimock, V. & McGree, K. (1995). Leading change from the classroom: Teachers as leaders. *Issues about Change*, 4(4).
- Brooks, G. & Books, M. G. (1993). *The case for constructivist classrooms*. Virginia: ASCD Alexandria.
- Camilleri, A. (1999). *The teacher's role in learner autonomy*. In G. Camilleri (Ed.), *Learner autonomy-the teachers views* (pp.35-40). Strasbourg, Cedex: Council of Europe Publishing.
- Can, N. (2014). *Öğretmen liderliği*. PegemA Yayıncılık: Ankara.
- Canlı, S. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin algıları*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi: Malatya.
- Castle, K. (2004). The meaning of autonomy in early childhood teacher education. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 25(1), 3-10.
- Crowther, F., Kaagen, S. S., Ferguson, M. & Hann, L. (2002). *Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Deniz, L. & Hasançebioglu, T. (2003). Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 55-62.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Third Edition.
- Frost, D. & Durrant, J. (2003). Teacher Leadership: rationale, strategy and impact. *School Leadership & Management*, 23(2), 173-186.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. & Ross-Gordon, J. M. (2014). *Denetim ve öğretimsel liderlik* (Çev. Edt: M. Aksu Bilgin & E. Ağaoğlu). Anı Yayıncılık: Ankara.
- Gordon, S.P. (2004). *Professional development for school improvement: Empowering learning communities*. Boston: Pearson Education Inc.
- Gülbahar, B. (2017). Developing the in-class leader teaching skills perception scale: Reliability and validity study. *Journal of Eurasia Social Sciences*, 8(30), 1582- 1609.
- Harrison, C. & Killion, J. (2007). Teachers as leaders. *Educational Leadership*, 65(1), 74-77.
- Kaplan, K. & Gülден, B. (2017). Oğuz Atay'ın "bir bilim adamının romanı Mustafa İnan" isimli eserinde yer alan lider öğretmen özellikleri. *International Journal of Languages' Education and Teaching*, 5(4), 115-136.

- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Nobel Yayın: Ankara.
- Katzenmeyer, M. & G. Moller (2001). *Awakening the sleeping giant. Helping teachers develop as leaders*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Kılınc, A. Ç., ve Receptoğlu, E. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve beklentileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 175-215.
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Virginia: ASCD.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Lieberman, A. & Miller, L. (2005). Teachers as leaders. *The Educational Forum*, 69, 151-159.
- MEB. (2017). Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri. Retrieved on December 11, from [http://www.kamudanhaber.net/images/upload/OYRETMENLYK\\_MESLEYY\\_GENEL\\_YETERLYLYKLERI.pdf](http://www.kamudanhaber.net/images/upload/OYRETMENLYK_MESLEYY_GENEL_YETERLYLYKLERI.pdf).
- Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C. & Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can": A self leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self - efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 477-501.
- Oğuz, A. (2013). Öğretmenlerin öğrenen özerkliğinin desteklenmesini ilişkin görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1-26.
- Özçetin, S. (2013). *Öğretmen liderliğinin okulun liderlik kapasitesinin gelişimine etkisi: Bir durum çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Prussia, G., Anderson, J., & Manz, C. (1998). Self-Leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-538.
- Tomlinson, C. A. & Germundson, A. (2007). Teaching as Jazz. *Educational Leadership*, 64(8), 27-31.
- Yiyit, F. (2001). *Okul psikolojik danışmanlarının yetkinlik beklentilerini ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.