



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Özge AYVALI

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2021

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye ... En İyiyeye ...*



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

ADMINISTRATORS AND TEACHERS' VIEWS ON TEACHER LEADERSHIP

Özge AYVALI

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2021

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Özge AYVALI'nın hazırladığı "ğretmen Liderliğine İlişkin Yönetici ve ğretmen Gr¼řleri" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Y¼ksek Lisans** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı	Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN	İmza
J¼ri Üyesi (Danışman)	Doç. Dr. Didem KOşAR	İmza
J¼ri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Zeki ÖğDEM	İmza

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, ğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından ..... / ..... / ..... tarihinde uygun gr¼lm¼ř ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL  
Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

## Öz

Bu çalışmanın amacı, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve olgu bilim deseni kullanılmıştır. 10 öğretmen ve 6 yöneticiden oluşan toplam 16 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme formları ile bireysel görüşmelerde, öğretmen katılımcılara 7, yönetici katılımcılara 8 soru yönlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi amacıyla, görüşmelerden elde edilen ses kayıtları deşifre edilmiştir. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelere dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin öğretmen liderliğinin tanımı, rolleri ve engellerine ilişkin algı ve farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir.

**Anahtar sözcükler:** liderlik, öğretmen liderliği, okul yöneticisi, öğretmen.

## **Abstract**

This study aimed to reveal the views of administrators and teachers about teacher leadership. This research was designed in descriptive phenomenological design under the qualitative research method. 16 participants that consist of 10 teachers and 6 administrators joined individual interviews with semi-structured interview forms. During interviews, teacher participants were asked 7 questions while administrator participants were asked 8 questions. To analyse the data of the study, audio-taped sounds were transcribed and changed into texts. According to the interviews that participants joined, it can be said that administrators and teachers' perceptions and awareness levels about the definition, roles and obstacles of teacher leadership is remarkably high. This situation is supported by the data that were achieved by qualitative technique.

**Keywords:** leadership, teacher leadership, school administrator, teacher.

## Teşekkür

Öncelikle, bir kadın olarak bizlere eğitim alma fırsatını sağladığı için başöğretmen Mustafa Kemal ATATÜRK'e tüm Türk kadınları adına teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimine başlamamda en önemli etkenlerden biri olan, tüm yüksek lisans eğitim hayatım boyunca güler yüzünü, içtenliğini ve akademik bilgisini asla esirgemeyen ve tez dönemimde yapamayacağımı her düşündüğümde desteğini ve sabrını ihtiyacım olan her an hissettiğim çok kıymetli ve saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Didem KOŞAR'a sonsuz teşekkürler ediyorum.

Uzman görüşlerine başvurduğum, katkı, görüş ve önerileriyle çalışmama katkıda bulunan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Zeki ÖĞDEM'e, Prof. Dr. Kadir BEYCIÖĞLU'na, Doç. Dr. Esen ALTUNAY'a ve Doç. Dr. Yılmaz TONBUL'a; araştırmamın çalışma grubunda yer alan ve cevaplarıyla çalışmamın tamamlanmasını sağlayan tüm okul yöneticilerine ve öğretmenlere teşekkür ederim.

Her zaman arkamda duran, sevgisiyle ve tüm desteğiyle beni bugünlere getiren canım anneme, sevgisiyle beni tamamlayan kardeşim ve en yakın arkadaşım Zeynep'e ve ÇELİK ailesine teşekkür ederim.

Son olarak, uzun yıllardır olduğu gibi tez dönemimde de her zaman yanımda olup destek olan dostlarım Beren TIRYAKI, Elif Simge GÜZELERGENE ve Tuğçe SOYGÜL'e teşekkür ederim.

## İçindekiler

Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	viii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
Araştırma Problemi.....	4
Sayıltılar.....	4
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	5
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	6
Liderlik ve Lider Kavramları.....	6
Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	8
Çağdaş Liderlik Kuramları.....	9
Dağıtımçı Liderlik.....	10
Dönüşümcü Liderlik.....	10
Öğretimsel Liderlik.....	11
Teknoloji Liderliği.....	12
Vizyoner Liderlik.....	12
Öğretmen Liderliği.....	13
Öğretmen Liderliği Neden Ön Plana Çıkmıştır?.....	16



Öğretmen Liderliğinin Önemi.....	18
Öğretmenlerin Liderlik Rollerini.....	20
Öğretmen Liderliğinin Engelleri.....	23
Öğretmen Liderliğini Destekleyici Unsurlar.....	25
Öğretmen Liderliğine Okul Yönetiminin Etkisi.....	28
Öğretmen Liderliği ile İlgili Araştırmalar.....	30
Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	30
Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	31
Bölüm 3 Yöntem.....	33
Araştırmanın Modeli .....	33
Çalışma Grubu.....	33
Veri Toplama Süreci.....	35
Veri Toplama Araçları .....	35
Verilerin Analizi .....	36
Geçerlik ve Güvenirlik.....	36
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar.....	38
Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	38
Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	42
Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	53
Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	58
Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	69
Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	77
Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	85
Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	91

Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....	95
Kaynaklar .....	101
EK-A: Okul Yöneticisi Görüşme Formu .....	112
EK-B: Öğretmen Görüşme Formu .....	114
EK-C: Gönüllü Katılım Formu .....	116
EK-Ç: Etik Komisyon Onay Bildirimi .....	117
EK-D: Ankara Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni .....	118
EK-E: Etik Beyanı.....	119
EK- F:Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	120
EK- G: Thesis/Dissertation Originality Report.....	121
EK-H: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı.....	122

## Tablolar Dizini

Tablo 1. <i>Yönetici ve Liderin Karşılaştırılması</i> .....	8
Tablo 2. <i>Lider ile Yönetici Arasındaki Bazı Farklar</i> .....	9
Tablo 3. <i>Geleneksel ve lider öğretmen rollerinin karşılaştırılması</i> .....	23
Tablo 4. <i>Çalışma Grubunda Yer Alan Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Değişkenleri</i> .....	34
Tablo 5. <i>Öğretmen Liderliğinin Ne Anlama Geldiğine İlişkin Görüşler</i> .....	38
Tablo 6. <i>Öğretmen Liderlerin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşler</i> .....	43
Tablo 7. <i>Okullarda Öğretmen Lider Olduğu Düşünülen Öğretmenlerin Özelliklerine İlişkin Görüşler</i> .....	53
Tablo 8. <i>Öğretmen Liderlerin Rollerine İlişkin Görüşler</i> .....	58
Tablo 9. <i>Liderlik Davranışları Gösteren Öğretmenlerin Okul Gelişimine Yönelik Katkılarına İlişkin Görüşler</i> .....	69
Tablo 10. <i>Okullarda Öğretmenlerin Liderlik Özelliği Gösterebilmeleri Konusunda Karşılaştıkları Engellere İlişkin Görüşler</i> .....	77
Tablo 11.. <i>Öğretmen Liderliğini Geliştirme Konusuna İlişkin Görüşler</i> .....	86
Tablo 12. <i>Okul Yöneticilerinin Bir Okul Yöneticisi Olarak Öğretmenlerin Liderlik Davranışı Göstermeleri Konusundaki Katkılarına İlişkin Görüşleri</i> .....	91

## Bölüm 1

### Giriş

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, problem cümlesi, alt problem cümleleri, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

#### Problem Durumu

Liderlik antik çağlardan günümüze uzanan bir tarihe sahiptir. Antik çağlardan günümüze kadar Sokrates, Diderot, Kant gibi birçok düşünür topluma hem liderlik edip hem de onların eğitime büyük katkı sağlamıştır. Ettikleri öncülük ve verdikleri eğitimlerle toplumlarını geliştirip daha uygar bir hale getirmişlerdir (Beycioğlu, 2009).

Geçmişte, yönetimin bilim dallarından biri olarak kabul edildiği dönemlerden çağdaş döneme kadar liderliğe genel bakışta, yöneticilik algısına dayanan hiyerarşik bir yapıdan söz edilmektedir (Evers ve Lakomski, 2000). Eğitim örgütlerinin başında gelen okullarda da liderliğe bakış açısı yöneticilikle eşleşmekteydi. Okulların gelişmesinde ve ilerlemesinde tüm yetki ve yeterlikleriyle müdürler önemli rol oynamaktaydılar (Begley, 2001). Ancak 20. yüzyılın sonuna gelindiğinde, hiyerarşik ve lider yerine yönetici odaklı bu bakış açısı önemini yitirmeye başlamıştır (Bogotch, 2005). Günümüzde yöneticilik kavramı yerini liderliğe bırakmış ve liderlikle beraber bireysel çalışma yerini takım çalışmasına ve işbirliğine bırakmıştır. Liderler, örgütlerde diğer üyeler üzerinde olumlu etki yaratma rolüne sahip kişilere dönüşmüşlerdir (Başaran, 1992). Liderlik algısının zaman içinde değişmesinin en önemli etkeni modern toplumlarda kültürel, teknolojik, politik ve ekonomik açılardan değişimler meydana gelmesidir. Bu değişimler liderlik algısının değişmesini zorunlu kılmıştır (Mulford ve Sillins, 2005; Letihwood, 2004).

Tüm bu çağdaş değişikliklerden etkilenen örgütlerin en başında okullar gelmektedir. Okulların etkilediği ve etkilendiği tek kesim toplumdaki insanlar olduğu için toplumda meydana gelen tüm değişikliklerin yansıması okullarda da görülmektedir. Eğitim örgütlerinin başında gelen okullar öğrenmenin gerçekleştiği, toplumun her kesimini ilgilendiren işlevsel bir örgüt yapısına sahiptir. Okulların etkililiğini koruması ve işlevsel olarak uygulamaya devam edebilmesi için değişiklikleri takip edip uygulaması önem taşımaktadır (Elmas, 2018, s.1). Bir toplumda eğitim ve eğitim örgütleri o toplumun kalkınmasında, diğer uluslararası konumunda ve

gelişmesinde önemli rol oynamaktadır (Taş ve Yenilmez, 2008, s.162). Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi, o ülkede vatandaşlarının almış oldukları eğitimin niteliği ile doğru orantılıdır (Günkör, 2017). Bu nedenle standartları yüksek bir toplum için donanımlı ve bilgili bireyler yetiştirmenin en önemli anahtarlarından biri eğitimidir. Eğitimin en işlevsel düzeye getirilip uygulanmasında önemli role sahip olan, bilginin geliştirilmesi ve aktarılmasını sağlayan ve topluma rehberlik eden öğretmenlerdir (Elmas, 2018). Öğretmenin niteliği ve yeterliliği ise eğitim çıktılarına doğrudan etkileyen öneme sahiptir. Bu nedenle öğretmen niteliğini artırmak, öğretmenlerin toplumdaki rolünü ön plana çıkarmakta ve öğretmenlerin liderlik özelliklerinden yararlanılmasını vurgulamaktadır (Can, 2014, s.76).

Öğretmen liderliği, öğretmenin bilgiyi yalnızca aktarma rolünü, bilgiyi yeni bilgi elde etmek için kullanma rolü olarak değiştirmektedir (Özden, 2005, s.68). Öğretmen liderliği anlayışı, öğretmenin yalnızca sınıf içinde etkili olmasını savunan klasik bakışın aksine öğretmenin sınıfla ve okulla ilgili olan tüm uygulamalarda lider olmasının, karar alma süreçlerine katılmasının, kılavuz olmasının, mesleki açıdan kendini sürekli geliştirmesinin eğitim-öğretim hedeflerine ulaşmada etkili olacağını savunmaktadır (Çelik, 2008). Bu konuda çalışmalar yapılması eğitim örgütlerinde liderlik konusunda farklı yaklaşımlar ortaya çıkaracak ve konunun önemini vurgulayacaktır. Bunlara ek olarak, yeniden yapılanma sürecinde öğretmenlerin liderlik rolleri üstlenmeleri sırasında karşılaştıkları engeller ve bunlara çözümler üretilmesi açısından öğretmen liderliği algısının geliştirilmesi önemlidir (Beycioğlu, 2009). Öğretmen liderlerin asıl hedefi öğrenci akademik başarısını ve okul gelişimini en üst noktaya taşıyabilmektir. Öğretmen liderler, sınıfın içinde ve dışında ön plana çıkan, meslektaşlarıyla işbirliği içinde çalışan, eğitim-öğretim konusundaki gelişmeleri takip eden ve bunları sınıf içinde ve dışında hayata geçirip uygulayabilen kişilerdir (Koşar, Er, Kılınç ve Koşar, 2017). Can'ın (2010, s.97) tanımına göre öğretmen liderliği, öğretimsel vizyon geliştirerek ve paylaşarak sınıf etkinliklerini etkili olarak düzenleyebilme ve okul etkinliklerinde de işlevsel düzeyde roller üstlenebilme ve geliştirebilme yeteneğidir. Sonuç olarak, gelişme ve yenileşme süreçlerinin en etkili ve verimli şekilde uygulanabilmesi için en önemli faktörlerden biri öğretmenlerin liderlik rolleri üstlenerek uygulayıcı olması ve karar alma süreçlerine katılmasıdır (Mayo, 2002).

Alanyazın incelendiğinde öğretmen liderliğine ilişkin ilginin son yıllarda arttığını görmek mümkündür. Öğretmen liderliği konusunda Beycioğlu ve Aslan (2012) karma

bir yöntem kullanarak yönetici ve öğretmen görüşleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Balyer (2016) öğretmen liderliği konusunda yaptığı nitel araştırmada yalnızca öğretmen görüşleri üzerine bir çalışma yapmıştır. Koşar (2018), öğretmenlerin öğretmen liderliği algılarını içeren bir araştırma yapmıştır. Uğurlu ve Yiğit (2014), öğretmenlerin öğretmen liderliği konusundaki algılarının örgütsel vatandaşlığa etkisi üzerine bir çalışma yapmıştır. Kılınç (2014), öğretmen liderliği ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmıştır.

Çalışmalar incelendiğinde, öğretmen liderliğinin okul akademik başarısı için, okulların sosyal etkinliklerdeki gelişimi için önemli ve etkili olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin işbirliği içinde okulda faaliyet göstermeleri örgüt iklimini de olumlu yönde etkilemektedir. Okulların başarısı ve etkililiği için önemli olan öğretmen liderliği konusunda yapılacak araştırmaların başarıyı artırmada rol oynayacağı düşünülmektedir. Özellikle öğretmen liderliği konusunda yapılan nitel araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu durumda öğretmen liderliğine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin ortaya çıkarılması eğitim alanında liderlik konusuna katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu alanda Türkiye’de yapılan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle bu çalışmanın kamu ve özel ilkokullarda görev yapan hem öğretmen hem de yönetici görüşlerine yer verdiği için öğretmen liderliğinin önemini ve ne derece uygulandığını açıklamada etkili olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma okullarda öğretmen liderliği konusunda yönetici ve öğretmenlere öneri belirlemede katkı sağlayıcı olabileceği ve öğretmen liderliğinin önemine ve gerekliliğine ilişkin yeni çalışmaların yapılmasına yol açabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle nitel araştırma tekniği kullanılarak yürütülen bu çalışma öğretmen liderliği hakkında yönetici ve öğretmen görüşlerine ulaşarak alan yazına katkı sağlayacaktır.

## **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler ışığında, okullardaki öğretmen liderliğine ilişkin algıyı belirleyerek öğretmen liderliğinin önemine dikkat çekmek ve öğretmen liderliği için farkındalık oluşturmaktır.

Araştırma, öğretmen liderliği konusunda kamu ve özel ilkokullarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin yüz yüze yapılan görüşmeler ile fikirlerini ortaya koyma açısından önemli görülmektedir. Bu araştırma ile birlikte, öğretmenlerin ve yöneticilerin öğretmen liderliği konusundaki farkındalıkları ortaya çıkmaktadır.

Böylelikle, okullardaki öğretmenlerin liderlik özelliklerini nasıl ortaya çıkaracaklarına ve bu durumun etkili okul kavramının nasıl destekleneceğine dair fikir sunmaktadır. Ayrıca bu çalışma ile politika yapıcılara, okul müdürlerine ve öğretmenlere öğretmen liderler yetiştirme konusunda öneriler sunulacaktır. Günümüzde yaşanan ekonomik, sosyal ve politik değişme ve gelişmeler okulların yapılarını ve işleyişlerini birçok açıdan etkilemektedir; bu bağlamda okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerin de rolleri değişmektedir. Değişen koşullar, beklentiler ve roller okul çalışanlarının da liderlik rollerini yeniden gözden geçirmelerine sebep olmakta öğretmen liderliği kavramını önemli kılmaktadır. Bu nedenle öğretmen liderliği kavramının anlamını, öğretmen liderlerin sahip olması gereken özellikleri, rollerini ortaya koymak önem kazanmaktadır.

### **Araştırma Problemi**

Kamu ve özel ilkokullarda görev yapmakta olan yöneticilerin ve öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri nelerdir?

**Alt problemler.** Yapılan çalışma ile aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre,

1. öğretmen liderliğin anlamı nedir?
2. öğretmen liderlerin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
3. okullarda öğretmen lider olduğu düşünülen öğretmenlerin sahip olduğu özellikler nelerdir?
4. öğretmen liderlerin rolleri nelerdir?
5. liderlik davranışı gösteren öğretmenlerin okul gelişimine yönelik ne gibi katkıları olmaktadır?
6. okullarda öğretmenlerin liderlik özellikleri gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları engeller nelerdir?
7. öğretmen liderliğini geliştirme ve destekleme konusundaki önerileri nelerdir?
8. Okul yöneticilerinin öğretmenin liderlik davranışı göstermeleri konusunda katkıları nelerdir?

## **Sayıtlılar**

Bu araştırma ilkokullarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin görüşme formunda yer alan sorulara içtenlikle cevap verdiği varsayımına dayanmaktadır.

## **Sınırlılıklar**

Bu araştırma 2019-2020 eğitim-öğretim döneminde Ankara ili sınırları içerisinde kamu ve özel ilkokullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

## **Tanımlar**

**Okul Yöneticisi:** 2019-2020 eğitim öğretim döneminde Ankara ili sınırları içerisinde kamu ve özel ilkokullarda görev yapmakta olan okul müdürleri ve öğretmenlerdir.

**Eğitim Örgütü:** 2019-2020 eğitim öğretim döneminde Ankara ili sınırları içerisindeki kamu ve özel ilkokullardır.

**Öğretmen:** Ankara ili sınırları içerisinde kamu ve özel ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerdir.



## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

#### Liderlik ve Lider Kavramları

Liderlik kavramı ile ilgili olarak alanyazında pek çok tanım yapılmıştır. Stogdill liderliği bireyle grup arasındaki iletişim ve etkileşim olarak tanımlarken (Akt. Şişman, 2002, s.3) ve Koçel'e (1999, s. 423) göre liderlik, bir takım amaçlar doğrultusunda bir kişinin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir durumdur. Başka bir ifade ile liderlik, belirli amaç ve hedeflere ulaşmak üzere bilinçli ve düzenli bir şekilde başkalarını yönlendirme faaliyetlerinin tümüdür (Esmer, 2020).

Eren'e (1991, s.357) göre liderlik, bir grup insanı ortak amaçları gerçekleştirme konusunda bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları etkileme ve harekete geçirme olarak tanımlanabilmektedir. Kouzes ve Posner (2003) ise liderliği tek bir kişinin gerçekleştirdiği bir eylem olarak görmeyip, liderliği kişiler arasında gerçekleşen karşılıklı bir etkileşim süreci olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlardan yola çıkılarak şöyle bir tanım yapılabilir: Lider bir örgütün, toplumun içinde kişisel özellikleri ile ön plana çıkan, örgütü belirli ortak amaçlara yönlendiren veya yeni hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için örgütün potansiyelini kullanan, iş görenleri güdüleyen ve birlikte hareket etmeyi sağlayan, ikna gücü yüksek, vizyon sahibi, ileri görüşlü, farklılık yaratan, örgüte örnek olan kişidir (Özçetin, 2013).

Leithwood ve Riehl'e (2005) göre liderlik içinde birçok öge barındıran ve tanımlaması zor bir olgudur. Liderler birer birey olsalar da liderlik bireysel bir olgu değildir ve bireysel amaçlara hizmet etmemektedir. Liderler çeşitli örgütlerde var olur ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için hareket eder. Lider örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme noktasında bir anahtar görevi görür. Her örgüt farklı bir amaca ve örgüt iklimine sahiptir. Bu nedenle örgütlerde uygulanan liderlik rolleri değişkenlik gösterebilir. Örgütten örgüte değişmeyen bir olgu ise liderlerin örgütteki diğer bireyleri etkileme rolüdür. Gardner liderliği bir kişi veya örgütün belirlenen ortak hedefleri gerçekleştirmek için diğer paydaşları etkilemesi ve ikna etme süreci olarak tanımlamaktadır (Akt. Özel, 2016).

Geçmişte lider kelimesi "nüfuzlu", "güçlü", "hükmeden" gibi kavramlarla anılırken modern çağda çağdaş yaklaşımların sonucu olarak liderliğin özelliklerinin

değiştirdiği görülmektedir (Can, 2014). Dönüşümcü lider, vizyoner lider, öğretimsel lider gibi yeni yaklaşımlar sonucu değişen liderlik özellikleri arasında vizyon sahibi olma, istekli ve cesaretli olma, güven verme bulunmaktadır (Bennis, 1994). Liderler, bir örgütte amaçlanan işleri yerine getirmek için örgüt paydaşlarını etkileyip işin etkililiğini artıran kişidir (Esmer, 2020). Sabuncuoğlu ve Tüz'e (1998) göre lider ise belirlenmiş bir hedef için kişilerin ortak harekete geçmesini sağlayacak kişidir.

Örgütlerde, geleneksel yöneticilik anlayışı yerini yeni yaklaşımların ürünü olan liderlik olgusuna bıraktığında, örgütlerde daha özgürlükçü ve demokratik örgüt kültürlerinin oluşması sağlanır. Böylece liderlik olgusu statükoyu engeller (Atlıoğlu, 2002). Liderler her zaman bilgi arayan ve sorgulayan kişilerdir. Örgütte var olan problemleri çözmek için sürekli yenilikler ve gelişmeler ararlar (Bennis ve Goldsmith, 2010, s. 2).

Lider, içinde bulunduğu örgütün hedeflediği işleri gerçekleştirebilmesi için örgütteki diğer kişilere rehberlik ederek onları ortak bir vizyon etrafında toplar. Örgütün vizyonun içselleştirir ve bunu örgüt paydaşlarının da yapmasını sağlar. Örgütte yaygınlaştıracığı vizyonu bilimsel verilere dayandırarak daha sağlam adımlar atılmasında etkilidir. Liderin en belirgin özelliklerinden biri "ben" algısı olmadan "biz" için mücadele etmesidir. Bu durum örgütteki diğer paydaşlara da güven vereceğinden örgüt ikliminde işbirliğinin baskın olmasını sağlar (Atlıoğlu, 2002).

Liderler, içinde buldukları zamanın gereklerine göre oluşurlar ve bitmeyen bir öğrenme isteği içinde olurlar. En büyük özelliklerinden biri daima kim olduklarını, ne istediklerini ve elde etmek istedikleri başarılar için örgütteki diğer kişilerin desteğini nasıl kazanacaklarını bilmeleridir (Bennis ve Goldsmith, 2010).

Özel (2016, s.154), liderlerin, örgütteki diğer paydaşları etkileyebilmesi için liderliğin öğrenme yönlü bir süreç olduğunu kavramaları gerektiğinin önemini vurgulamaktadırlar. Liderlik için en önemli faktörlerden biri kişileri harekete geçirebilmeyi bilmeleri ve onların güvenini kazanmalarıdır. Böylelikle, örgüt üyelerinde ortak bir amaç duygusu oluşur. Cronin, Brady ve Hult'a (2000) göre liderlik için en önemli özellikler arasında özgüven ve vizyon sahibi olma, bilgi ve zekanın yanı sıra muhakeme ve ikna yeteneğine sahip olma, öğrenmeye ve yeniliklere açık olma, işbirliğine ve iletişime önem verme, risk alabilme, cesaretli ve etkileyici olma yer almaktadır (Akt, Özel, 2016, s.165-166).

**Yönetici ve lider arasındaki farklar.** Yönetici gücünü yasa, yönetmelik ve tüzüklerden alarak otorite kullanırken, lider gücünü kişisel özelliklerinden alarak kişisel üzerindeki etkisini kullanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.216, Hickman, 1990).

Yönetici, başkaları tarafından belirlenen görevlere getirilirken, liderler içinde buldukları gruptan doğal olarak ortaya çıkarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.217).

Hamilton (2002), yöneticinin örgütlerde var olan yapıyı korumayı hedeflerken, liderin var olan yapıyı çağdaş yaklaşımlarla değiştirmeye çalıştığını Tablo 1’de yönetici ve liderlerin karşılaştırmasını yaparak açıklamıştır:

Tablo 1.

### *Yönetici ve Liderin Karşılaştırılması*

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
1-Günü kurtarıcı işlere yoğunlaşır: mevcut kaynaklardan faydalanır ve paylaşımını yapar.	1-Mevcut sistemi değiştirmek için uzun vadeli amaçlar oluşturur. Strateji ve taktikler planlar.
2-Denetleyici davranışlar sergiler: üyelerin standart is davranışlarını sürdürmelerini sağlar.	2-Öncü davranışlar sergiler: üyelerde uzun vadeli amaçlarla uyumlu davranış değişiklikleri yaratmaya çabalar.
3-Örgüt içindeki alt kademeleri yönetir.	3-Tüm örgüte yenilik getirir.
4-Standart uygulamalarla ne zaman ve nasıl meşgul olunacağını sorgular.	4-Standart uygulamaları ne zaman ve nasıl değiştireceğini sorgular.
5-Örgütün oluşturulmuş kültüründe hareket eder.	5-Örgüt için vizyon ve yeni anlamlar yaratır.
6-Ödüller, cezalar ve biçimsel otoriteyi kullanır.	6-Değerlerde, tutumlarda değişiklik için ikna edici davranır ve kişisel deneyim ve örnekleri kullanır.
7-Astlarına yaptıracağı işlerde kontrol stratejilerine güvenir.	7-İzleyenlerin değerleri içselleştirmeleri için esin verir.
8-Statüko yanlısıdır.	8-Statükoya meydan okur.

Akt. Beycioğlu, 2009, s.17.

Bennis (1999;63), yöneticilerin idari konuları öğrenerek başarılı olabileceklerini ancak liderliğin öğretilmeyen bir olgu olduğunu ve kişilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları için kendi kendilerini yetiştirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Can’a (2014) göre lider örgütsel çalışmalarda yaratıcı ve başlatıcı iken yönetici var olan çalışmaların yöneticisidir. Yönetici var olan politikaları sürdürürken lider yeni politikalar belirler.

Starratt (1995), yaptığı çalışmada lider ve yönetici arasındaki 10 temel farkı belirlemiştir. Lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo 2’de yer almaktadır:

Tablo 2.

*Lider ile Yönetici Arasındaki Bazı Farklar*

Lider	Yönetici
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Değişimle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.
Paylaşmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İlham verir.	Düzenler.

Starratt (1995).

Yönetici kazandığı saygıyı sahip olduğu gücünden alırken, lider kazandığı saygıyı uzmanlığı ve örnek olma özelliğinden alır. Yönetici işleri doğru yapmaya odaklanırken lider risk alıp yaratıcılığa teşvik eder (Urbanski ve Nickolaou, 2006).

### **Çağdaş Liderlik Kuramları**

Eğitimle ilgili alanyazında oldukça araştırılan bir konu olan liderlik, günümüzde çeşitleri açısından da yoğun olarak ele alınan bir araştırma alanı haline gelmiştir. Spillane ve Orlina’ya (2005) göre bazı araştırmacıların tanımlar labirentinde kaybolduğu liderlikle ilgili, üç temel kuram olan özellik kuramı, davranış kuramı ve durumsallık yaklaşımına ait araştırma sonuçlarının, liderlik olgusunu açıklamakta yetersiz kalmaktadır ve bu, alanın sürekli bir değişime ve yenileşmeye açık olması nedeniyle liderlik olgusunda yeni yaklaşımlar kaçınılmaz olarak ortaya çıkmıştır (Akt. Beycioğlu, 2009, s.19-20). Çağın gereklilikleri sonucu olarak kişilerin çalışma koşullarının değişmesiyle örgütlerdeki ihtiyaçlar farklılaşmaktadır. Bu durum da liderlik konusunda yeni yaklaşımların doğmasını sağlamaktadır (Yavuz, 2002).

Yurt içinde ve yurt dışında liderlikle ilgili yapılan ve yeni yaklaşımları içeren çalışmalara bakıldığında öne çıkan liderlik türlerine dönüşümcü liderlik, dağıtımçı liderlik, vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, teknoloji liderliği, otantik liderlik, stratejik liderlik ve eğitimsel liderlik örnek olarak verilebilir (Doğan, 2016; Aksoy, 2019; Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2011).

Bir liderlik anlayışı her alanda ve her durumda geçerli olamaz. Liderler, örgütte bulunan diğer bireylerin beklentilerine ve isteklerine ilgili kalıp her zaman yeniliğe ve değişime açık olmalıdır. Bu da lider ve izleyenler arasında etkileşimin sürekliliğini gerekli kılmaktadır (Özçetin, 2013).

Yukarıda belirtilen yeni liderlik türlerinden bazılarına yer verilecek ve ardından öğretmen liderliği yaklaşımı ele alınacaktır.

**Dağıtımçı liderlik.** Günümüzde öne çıkan dağıtımçı liderlik yaklaşımı, liderlik olgusunun okulda tek bir kişide toplanması yerine liderliğin örgüt sistemi içinde yer edinmesi gerektiğini savunan bir liderlik yaklaşımıdır (Baloğlu, 2011).

Dağıtımçı liderlik yaklaşımının hakim olduğu örgütlerde liderlik tek bir kişide değil örgüt anlayışının içinde toplamaktadır (McCarthy, 2010). Dağıtımçı liderlikte esas anlayış liderler ve örgütteki diğer kişiler arasında ortak bir payda yaratmakta, işbirliğini güçlendirmekte ve örgütle ilgili alınan kararlarda ortak sorumluluk alma anlayışını örgüt sistemi içine yerleştirmektedir (Flowers, 2007).

Dağıtımçı liderlik anlayışına göre örgütlerde birden fazla lider bulunmaktadır. Liderlik sadece en üst makamda bulunan kişide toplanmamış, örgüt çalışanlarına dağıtılmıştır. Başka bir anlatımla örgütteki tüm çalışanların liderlik yapma hak ve sorumluluğu bulunmaktadır (Akt. Elmas, 2018: 31). Gronn ve Hamilton'a (2004) göre "gücün paylaşımı" ile aynı anlama gelen paylaşılan liderliğin odağında, okullardaki liderliğin tek kişiyle yürütülen resmi bir görev değil, öğretmenlerin ve yöneticilerin etkileşimi sonucunda yapılandırılmış, eğitim ile ilgili uygulamalara etkisi olan; okulu geliştiren ve öğrenci başarısını artıran işbirliğine dayanan liderlik rolleri olduğu düşüncesi vardır (Akt. Beycioğlu, 2009).

**Dönüşümcü liderlik.** Dönüşümcü liderlik, liderlerin örgütlerde çağın getirdiği değişiklikleri takip edip bunun sonucunda örgütün değişen koşullara uyum sağlamasına yardımcı olmasıdır (Doğan, 2016). Cesaret ve risk alabilme dönüşümsel liderlerin en belirgin özelliklerindedir. Statükocu anlayışın karşısında durma, yenilikleri

uygulamak için mevcut yapıyı değiştirme ve tüm bunları yaparken birçok zorlukla mücadele etme dönüşümcü liderlerin en çok karşılaştıkları durumlardır (Eraslan, 2006).

Burns (1978), dönüşümsel liderliği liderler ve izleyenlerin istenilen değişimin elde edilmesine dayanan güdülerinin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda işbirlikçi hedeflerin takip edilme süreci olarak açıklarken (Akt. Celep, 2004, s.23-24); Bannon (2000), dönüşümcü liderliği, izleyenlerin de liderlik sürecine katılması, yalnızca liderin gelişime teşvik edip tavsiyeler vermesi yerine izleyenler ve liderlerin birbirleriyle karşılıklı bilgi alışverişine olanak sağlamaları, liderlik kavramı içerisinde hiyerarşik anlayışın olmadığı ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinin değil izleyenlerin düşüncelerinin değişmesinin amaçlanması olarak tanımlamaktadır (Akt. Celep, 2004, s.80-81).

**Öğretimsel liderlik.** Eğitim alanında yeniden yapılanma sürecinde gerçekleştirilen araştırmalarda ve incelemelerde öğretimsel liderlik öne çıkmaktadır. Okulların en büyük amaçları, sürdürülen eğitim öğretim faaliyetleri sonucunda öğrenci akademik başarısını en üst seviyeye çıkarmaktır. Bu konuda da en önemli görev öğretmenlerindir. Öğretmenler, öğretim işinden sorumlu profesyonellerdir. Bu durumda, okuldaki eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin ihtiyaçlarına göre düzenlemek, uygulanan pratiklerin etkililiğini değerlendirmek ve bunları daima geliştirmek öğretmenin görevleri arasındadır. Tüm bu görevleri sahip öğretmenlerin çabalarını, zamanlarını ve çalışmalarını en etkili biçimde yönlendirmek gerekmektedir. Bu noktada, okullarda görev yapan yöneticilerin koordinasyon ve yönlendirme görevlerini üstlenmeleri öğrenci akademik başarısının gelişmesinde etkili olabilmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Öğretimsel liderlik yaklaşımı, eğitim öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesinin sorumluluğunu okul yöneticilerine yüklemektedir. Yöneticiler, sınıflarda uygulanan eğitimi denetlemek, öğrencilerin ihtiyaçlarını belirleyip ona göre eğitim öğretim faaliyetlerinin hazırlanmasına destek olmak ve okul akademik başarısını takip etmek gibi görevlere sahiptir (Marks ve Printy, 2003).

Smith ve Andrew (Akt. Çelik, 2000, s.37) güçlü öğretimsel liderlik davranışları olarak program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme, okulun amaçlarının gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma, öğretmenler, öğrencileri veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir

iklim oluşturma, personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme, yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme, sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretim etkililiğini sağlama, okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma ifadelerini kullanmıştır.

Tüm bu özellikler sonucunda, okulların akademik başarısının yükseltilmesi amaçlandığında öğretimsel liderliğin önemli bir boyutta dikkate alınması gerektiği ve öğretimsel liderliğin öğretmenlere liderlik göstermeleri konusunda fırsat yarattığı açıklanmaktadır (Kılınç, 2016).

**Teknoloji liderliği.** İçinde bulunduğumuz bilgi çağında sürekli yeni bilginin sürekli üretilmekte ve teknoloji her geçen gün daha da gelişmektedir. Bu çağa ayak uydurmak için de teknoloji hayatımızın her evresinde çok önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin bu hızlı değişim ve gelişime ayak uydurmaları için yenilenen bilgileri ve gelişen teknolojiyi yakından takip etmeleri gerekmektedir (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz, Dalgıç, 2011). Her şeyin böylesine hızlı değiştiği çağımızda eğitimin bu gelişmelere ayak uydurmaması düşünülemez. Günümüzde teknoloji, eğitimin tüm süreçlerine uyarlanmaya çalışılmakta fakat bu süreçte kaçınılmaz olarak bir takım engellerle karşılaşılmaktadır. Flanagan ve Jacobsen, (2003) entegrasyon sürecinde karşılaşılan bu engelleri 4 boyutta açıklamaktadır. Bunlar: pedagojik konular, eşitlik kaygısı, yetersiz profesyonel gelişim ve yetersiz teknoloji liderliğidir.

Tüm bu engellerin odak noktasında teknoloji liderliği yer almaktadır. Bunun nedeni teknolojiyle beraber gerçekleştirilecek tüm yenilikler ve değişimler kurumlarda bulunan yöneticilerle ve kurumların yaygın yönetim anlayışıyla ilişkilidir (Wildman ve Niles, 1987). Bu sebeple eğitim kurumlarında teknolojinin eğitime entegre edilmesi konusunda anahtar rol oynayan okul yöneticileri içinde bulunduğumuz bilgi çağının gerektirdiklerini yerine getirmek için farklı rollere ve sorumluluklara sahip olmaktadır (Akbaba-Altun ve Gürer, 2008). Bu yeni rol ve sorumluluklar uzmanları, teknoloji liderinin kim olduğu, ne gibi yeterliklere sahip olduğu, rollerinin ne olduğu gibi sorulara standart cevaplar aramaya yöneltmiştir (Anderson ve Dexter, 2005). Bu soruların cevabı da teknoloji liderliğini ortaya çıkarmakta ve gerekliliğini belirlemektedir.

**Vizyoner liderlik.** Vizyon kavramı kişilerin düşünce ve eylemleriyle, aldığı kararlarla, ulaşmak istediği hedeflerle kendi kendi geleceğini yaratması olarak

tanımlanmaktadır (Kılıç, 2010). Vizyoner lider ise örgütlerin gelecekte karşılaşılabilecekleri belirsizlikleri öngörerek gidermesi, stratejik düşünmenin yanı sıra sezgi ve içgüdülerinden de faydalanarak umut verici sonuçlar elde ederler (Çelik, 1997). Vizyoner liderlerin temel özellikleri arasında muhakeme yeteneğine sahip olma, dürüst ve adil olma, yenilikçi ve çok yönlü olma yer almaktadır (Bulut ve Uygun, 2010).

Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Bunlardan ilki yolu görme rolüdür. Vizyoner liderler örgütlerin hedeflerine ulaşma sürecinde karşılaşılabilecek tüm yolları öngörerek en uygun olanını seçme rolüne sahiptir. Yolda yürümek olarak adlandırılan ikinci rol ise vizyoner liderlerin seçtikleri yolda kendilerinin de yürümesi gerektiğini ve bu anlamda kararlı olması gerektiğini ifade etmektedir. Son olarak üçüncü rol olan ve vizyoner liderlerin sahip oldukları görüş ve vizyonlarla yeni yollar açması ve insanları da yürüdüğü bu yola dahil etmesi olarak belirtilen yol olmak rolüne yer verilmektedir (Doğan, 2016).

## **Öğretmen Liderliği**

Eğitim örgütlerinin topluma, velilere ve öğrencilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Eğitimsel sorumlulukları yerine getirirken okul yöneticileriyle beraber öğretmenlere de görevler düşmektedir. Can'a (2014, s.6) göre bu durum, öğretmen liderliği yaklaşımını ortaya çıkaran etkenlerden biridir.

Öğretmen liderliği, temelinde okullarda eğitim-öğretim çalışmalarını geliştirmek ve daha etkili hale getirmek için alanyazında son yıllarda sıkça araştırılan konulardan biri olmuştur. Eğitim örgütlerinin en önemli parçası olan okullarda liderlik denince akıllara öncelikle okul yöneticileri gelmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2007). Ancak son zamanlarda değişen çağın gerekleri ile birlikte, örgütlerin gereksinimlerinin değişmesi okulları daha karmaşık yapılar haline getirmiştir (Harris, 2002).

Kültürel, sosyal, teknolojik ve politik değişiklikler örgütlerde bulunan kişilerin isteklerinin, ihtiyaçlarının ve taleplerinin değişmesine yol açmaktadır. Bu durumdan eğitim-öğretim örgütü olan okullar da etkilenmektedir (Koşar, Er, Kılınc ve Koşar, 2017). Okulların gereksinimlerinin değişmesi okul yöneticilerine sorumlulukları açısından güçlük çıkarmış ve sorumlulukların paylaşılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Harris, 2004; Timperley ve Robinson, 2001). Çağın getirdiği değişiklikler ve karmaşıklıklar ile birlikte yönetim ve liderlik sürecinin okuldaki tüm paydaşlarla paylaşılması gerektiği fikri ortaya çıkmıştır. Okulda liderlik kavramının yalnızca



yöneticilerle değil, sınıf içinde bulunan ve okulun eğitim öğretim kalitesinin belirlenmesinde büyük rol oynayan öğretmenlerle de anılması gerektiği vurgulanmaktadır (Fullan, 2002; Hargreaves, 2004).

Fullan (2002), okulların gündün günden değişen ve karmaşıklaşan örgüt yapısına uyum sağlamak için okulda bulunan tüm personelin işbirlikçi, karar almada ortak rol oynama gibi rollere sahip olması gerektiğinin önemi vurgulanmıştır. Okullarda liderlik kavramının gelişip önem kazanması için okuldaki hem okul yöneticilerin hem öğretmenlerin değişen ve çağdaşlaşan örgüt yapılarına uygun olarak geleneksel yaklaşımların ötesinde çalışmalar yapmaları gerekmektedir (Dantley, 2005; Robertson ve Weber, 2000; Sternberg, 2005).

Alan yazında oldukça araştırma yapılmaya başlanan öğretmen liderliği, öğretmenin çevresini olumlu bir şekilde etkilemesi, meslektaşlarını gelişime teşvik etmesi ve onlarla deneyimlerini paylaşması, sınıf içinde ve okulda eğitim konularında istekli bir şekilde rol alması olarak tanımlanmaktadır (Balyer, 2016). Son zamanlarda gelişen öğretmen liderliği, öğretmenin sadece formal rollerinin gereklerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda informal olarak yönetsel gücü paylaşmaları ve yetkilendirilerek okulda daha etkili hale gelmeleri gerektiği fikrini savunmaktadır (Beycioğlu, 2009).

Alan yazında yapılan çalışmalarda öğretmen liderliğini tanımlamak için birçok ifade bulunmaktadır. Öğretmen liderliği; Lambert'a (1998) göre bir kişinin sahip olduğu mesleki pozisyona göre oluşmayan, aksine meslektaşlar arasında paylaşılabilen bir olgudur. Özdemir ve Kılınç'a (2014) göre ise öğretmen liderliği sadece söyleneni uygulayan değil aynı zamanda düşünen, kendini mesleki anlamda geliştirmek için araştıran ve sorgulayan öğretmen anlamına gelmektedir.

Öğretmen liderliği, öğretmenlerin yenilikleri takip edip kendilerini sürekli geliştirmesi, bu yenilikleri öğrencilerin olumlu gelişimleri için kullanması, meslektaşlarıyla işbirliği içinde çalışması ve olumlu bir okul kültürü yaratmada büyük rol oynaması olarak da tanımlanmaktadır. (Harris ve Muijs, 2005; Katzenmeyer ve Moller, 2013; York-Barr ve Duke, 2004). Bir başka tanımda ise öğretmen liderliği, liderlik özelliğine sahip öğretmenlerin meslektaşlarını kendi takip edip uyguladıkları değişim ve gelişimlere uyum sağlaması için etkilemesi olarak açıklanmıştır (Wasley, 1991).

Beycioğlu ve Aslan'a (2012) göre ğretmen liderliği, okullarda eğitim-ğretimi daha etkili ve verimli hale getirme, okulları içinde bulunan ğrenci ve öğretmenlerle öğrenen örgüt haline getirme olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda da ğretmen liderliği, öğretmenlerin kendilerini lider olarak görüp okulun bir parçası olarak kabul etmeleri, kendilerini sürekli geliştirmeleri ve kazandıkları gelişim ve değişimleri kendi meslektaşları ve öğrencileri için de etkili kılmaları olarak ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak, eğitsel aktiviteleri sınıf içine uyarlayarak öğrencileri istekli ve işbirlikçi şekilde kendilerini geliştirmeye sevk etmektir. Öğretmen liderler, resmi görevleri olan öğretmenliğin yanı sıra kendi benimsedikleri rehberlik, koordinatörlük ve danışmanlık gibi rolleri benimseyerek güven kazanırlar. Öğretmen liderler, okulun misyonunu oluşturan veya geliştiren, kaynak sağlayıcı, okul içinde iletişimi güçlendiren ve olumlu bir okul iklimi yaratan kişilerdir (Kaya, 2011).

Beycioğlu (2009) ğretmen liderliğini, öğretmenin sınıf içinde ve dışında okulun ve öğrencinin başarı seviyesini yükseltmeyi hedeflemesi, çevresini etkilemesi ve çevresinden etkilenmesi, meslektaşlarıyla işbirliği içinde olması şeklinde tanımlamaktadır. Lambert (1998, 2003) liderliğin, kişilerin örgütteki pozisyonlarına göre belirlenmemesi gerektiğini, aksine örgütte bulunan bütün iş görenlerin liderlik yapma kapasitesi ve hakkı olduğu görüşündedir. Başka bir ifadeyle, liderliğin yalnızca okullarda bulunan yöneticilere ait olmaması gerektiği ve öğretmenlerin de lider olabilme şansının olmasının gerekliliği belirtilmiştir (Hargreaves, 1994; Leithwood ve Jantzi, 2000).

Öğretmen liderliği alanında köklü çalışmalar yapmış olan Katzenmeyer ve Moller (2013) ğretmen liderliğini, öğretmenlerin meslektaşlarıyla işbirliği halinde çalışmaları ve bunun sonucu olarak okulun eğitim kalitesi ve başarisına etkili bir biçimde katkı sağlaması, bilgi birikimleri ve uzmanlıklarıyla sınıf içinde ve dışında eğitim kalitesini artırmak adına etkili ğretim yöntemlerini bulup uygulamaları olarak açıklamaktadır. Tüm bu tanımlardan yola çıkararak, ğretmen liderliğinin öğretmene karşı uzun yıllar içinde oluşan klasik ve geleneksel bakış açısını yıkararak öğretmenin yapabilecekleri arasına gelişim, değişim, sorgulama, yönetime ve karar verme sürecine katılma gibi roller eklediği görülmektedir (Kılınç, 2016, s.77). En genel tanımıyla ğretmen liderliği, öğretmenlerin işbirliği içinde kendi gelişimleri ve birbirlerinin gelişimlerini desteklemeleri (Childs-Bowen, Moller, 2000; Moller, 1999), okul yöneticileri ve meslektaşlarını etkileyerek okul akademik başarisını artırmayı

hedeflemeleri (York-Barr ve Duke, 2004) ve okulda demokratik bir atmosfer yaratmayı amaçlamaları (Beycioğlu ve Aslan, 2012) olarak tanımlanmaktadır.

Öğretmen liderliği kavramı öğretmenin sadece dersine girip gittiği algısını yıkar ve öğretmeni yenileşmeye zemin hazırlayan, araştırmacı, eğitim kalitesini artıran kişiler olarak kabul eder (Kılınç, 2016, s.77). Öğretmen lider, öğrencilerinin yalnızca akademik başarısına odaklanmayıp onların gereksinimlerinin, bireysel farklılıklarının, farklı öğrenme şekillerine sahip olduklarının bilincinde olur ve öğrencilerinin akademik başarılarını yükseltmek adına olumlu etki oluşturabilecek davranış ve düşüncelere onları sevk eder (Can, 2014;151). Öğretmen liderler aynı zamanda etkili dinleme, ihtiyaçları belirleyebilme, problem çözebilme gibi kişisel becerilere sahip olmalıdırlar. Buna ek olarak, öğretmen liderler alanında uzman, çevreyle uyumlu ve iletişimi güçlü kişiler olmalıdırlar (Bursalıoğlu, 2004, s.45).

Öğretmen liderliğin en önemli özelliklerinden biri de öğretmen liderlerin çalıştıkları her alanla ve her kitleyle iletişimini demokrasiyi ihmal etmeden kurmasıdır. İşbirliğini yürüttüğü meslektaşlarına veya eğitim-öğretim alanında yetiştirdiği öğrencilerine karşı daima demokratik davranmalı ve onların bireysel farklılıklarını ve ihtiyaçlarını dikkate alarak ona uygun davranması gerekmektedir. Öğrencilerinin her birinde farklılık gösteren bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurarak eğitim-öğretim planlarını ona göre hazırlaması gerekmektedir. Bu sayede öğrencilerin sınıf içi performanslarını artırma şansı artar (Can, 2014, s.106).

**Öğretmen liderliği neden ön plana çıkmıştır?.** 21. Yüzyılda oluşan ve yaşamın her alanını etkileyen değişimler örgütlerin daha karmaşık yapılar olmasına yol açmıştır (Erçetin, 2001). Çağın gereklilikleri doğrultusunda küresel olarak hemen tüm örgütlerde değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişimden okullar da etkilenmekte ve değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Çağdaş yaşamın getirdikleri doğrultusunda, okullar eskiye göre daha karmaşık ve yönetilmesi zorlaşan kurumlar haline gelmişlerdir. Bu nedenle okullarda öğretmenlerin de liderlik davranışlar göstermeleri ve yönetsel anlamda etkin rol oynamaları okulun gelişimi için önemlidir (Beycioğlu, 2010). Çağdaş dünyanın yarattığı sorunları çözmek için geleneksel yöntemler yetersiz kalmıştır ve bu da çağdaş yaklaşımların oluşmasına ve örgütlerde etkin hale gelmesine neden olmuştur (Beauchum ve Dentith, 2004). Eğitim örgütleri olan okulların karmaşıklaşan yapısı nedeniyle tek kişi tarafından yönetimin zorlaşması öğretmenlere liderlik rolü tanırken okullar için de daha etkili bir öğrenme ortamı yaratma fırsatı sunar

(Turan, 2010). Öğretim ve liderlik birbirleriyle ilişkisi olmayan iki kavram olarak algılansa da sınıf içinde de lider olan öğretmenin bunu sınıfın duvarları dışında da sürdürmesi önem kazanmaktadır (Yiğit, Doğan ve Uğurlu, 2013).

Lider, çevresini etkileyen ve yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır ve bu, okul bağlamında düşünüldüğünde akla ilk olarak okul yönetimi gelmektedir. Ancak, çağdaş değişimleri yakalamak, okulu öğrenen örgüt haline getirmek, güçlü bir okul kültürü oluşturmak sadece okul yöneticilerinin yapabileceği bir iş değildir. (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Bu da liderliğin ve yönetimin, öğretmenlerle paylaşılması zorunluluğunu oluşturur ve öğretmen liderliğine önem kazandırır (Koşar, 2018).

İnsanlar farklı sebepler ve ihtiyaçlar dolayısıyla farklı örgütlerde yer alırlar ve her bir örgütün de farklı yönetim şekilleri vardır. Ancak, çağın yarattığı değişiklikler sonucunda örgütlerin hayatta kalabilmesi için işbirliği içinde olmaları ve içlerinde birçok liderlik modelleri barındırmaları gerekmektedir. Tüm bu yenilikleri örgüte uyarlamak zorunda olan bir örgüt çeşidi de eğitim örgütleridir. Bu nedenle de okullarda öğretmen liderlik çok önem arz etmektedir (Koşar, Er, Kılınç ve Koşar, 2017). Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri de meydana gelen küresel değişiklikler nedeniyle çağdaş liderlik modellerine ihtiyaç duymaktadır. Okullarda, bu değişimler devam ettikçe öğretmenlerden öğretmen liderliği rolleri beklemek bir gereksinim haline gelecektir (Urbanski ve Nickolaou, 2006).

Okullar, topluma bilgi sağlama, kültür aktarma, yenilikleri takip edip uygulama gibi konularda katkı sağlamakta ve tüm bu üretimi ve hizmetiyle topluma karşı görevini yerine getirmektedir. Bu nedenle günümüzde karşılaşılan küresel değişimler ve beraberinde getirdiği sorunlara karşı uyum sağlaması en önemli örgütlerden biri eğitim örgütleri, yani okullardır. Bu da okullardaki değişime karşı hazır olmayı ve bunu sağlamayı kolaylaştıracak olan öğretmen liderliğinden yararlanmayı gerekli kılmaktadır (Bayram, 2010).

Tarihten bugüne kadar öğretmenler toplum içinde bilginin, çağdaşlığın ve aydınlığın sembolü haline gelmişlerdir. Ancak günümüzde değişen ve karmaşık hale gelen eğitim örgütlerinde öğretmenlere verilen anlam değişmiş ve eski önemini kaybetmiştir. Günümüzde öğretmen, eğitim örgütlerinde eğitim ve öğretim işlerini etkili bir şekilde yürüten bir üye olarak görülmektedir. Eğitim örgütlerinin daha demokratik yapılara dönüşmesiyle beraber okullarda Taylorizm etkisi zamanla azalmakta ve öğretmen yalnızca sınıf içinde eğitim-öğretimle ilgilenen okulun bir üyesi olmaktan

çıkılmaktadır. Öğretmenler, aynı zamanda işbirliği ve etkileşimle okullara yeni bakış açısı kazandıran ve okulları daha demokratik yapılara çeviren kişiler haline gelmiştir (Beycioğlu, 2009).

Eğitim örgütlerinde meydana gelen çağdaş hareketlerin en büyük kaynağı öğretmenler olarak görülmektedir (Darling-Hammond, 1994; Frost ve Roberts, 2013; Mangin, 2005). Bu bağlamda, yapılacak çağdaş değişimler için öğretmenlerden, daha çok öğrenci odaklı eğitim politikaları geliştirmeleri, eğitim-öğretim alanında yenilikçi yol ve yöntemler izlemeleri ve sınıf içinden çıkarak okulda daha fazla rol almaları beklenmekte, bu da öğretmen liderliği kavramının daha da ön plana çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Kurt, 2016).

Öğrencilerden beklenen yüksek akademik performanslar ve okullara karmaşık taleplerde bulunulması okul yönetimine baskı oluşturduğu (Hook, 2006) için okul yöneticileri hem karar alma sürecini hem de yetkiyi elinde tutmayı tek başlarına yapmakta zorluk yaşamaktadırlar. Bu durum okullarda öğrencilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak ve eğitim-öğretimi daha iyi bir duruma getirmek için daha demokratik ve işbirlikçi bir kültür oluşturulmasına zemin oluşturur (Beauchum ve Dentith, 2004). Tüm bunlar ise çağdaş liderlik yaklaşımlarının örgütlerde fonksiyonel olarak kullanılmasıyla çözüme kavuşturulabilir (Kılınç, 2014).

**Öğretmen liderliğinin önemi.** Bugüne kadar öğretmen liderliği ile ilgili yapılan çalışmalarda çağın getirdiği değişikliklerin karşısında yalnızca okul yöneticilerine dayalı liderliğin okulların yapısına uygun olmadığı, aksine öğretmenlerle ortak bir payda oluşturulması ve işbirliği ile birlikte kolektif bir liderlik anlayışının benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Harris, 2003; Harris ve Lambert, 2003; Harris ve Muijs, 2005; Muijs ve Harris, 2006). Bu durumda, okulların örgüt ikliminin olumlu olması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin daha etkili bir hale gelmesi, okulun öğrenen örgütlere dönüşmesi açısından öğretmenlerin liderlik özelliklerinin farkına varıp ön plana çıkarması ve öğretmen liderliği kavramının okullarda yaygınlaşması büyük önem taşımaktadır (Savaş, 2019).

Öğretmen liderliğinin okullardaki önemine alanyazında bulunan birçok araştırmada değinilmiştir. Öğretmen liderliğinin sergilendiği okullarda, öğretmenler kendilerini geliştirme fırsatı buldukları, meslektaşlarıyla olan işbirliğinin ve okul yönetiminin desteği sayesinde kendilerini daha değerli hissettikleri için meslekte kalma

istekleri artar. Bu durum aynı zamanda okulun eğitim anlamında değişim ve gelişimine katkıda bulunur (Özçetin, 2013).

Öğretmen liderliği kavramının okullarda yaygın olarak hayata geçmesi okullarda öğretmenler arası işbirliğini artmasına, okulun eğitim-öğretim programlarının yenilikçi eğitim anlayışıyla geliştirilmesine, okulun akademik başarısının artmasına, okuldaki örgüt ikliminin pozitif olmasına ve paylaşılan tecrübe ve bilgiler sayesinde okulun vizyonunu ve misyonunu geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Leithwood, 2003). Katzenmeyer ve Moller (2013) yaptıkları çalışmada; öğretmen liderliğinin, okuldaki çalışanların motivasyonunun artırdığı ve buna bağlı olarak da performansların arttığı, yenilikçi bakış açısıyla da yeniliklere olan direncin azaldığı görüşündedir (Akt. Savaş, 2019).

Eğitim alanındaki yeniliklerin okullara entegre edilmesine katkı sağlayan öğretmen liderliği (Beauchum ve Dentith, 2004), öğretmenler açısından okulu öğrenen örgütlere dönüştürerek, öğretmenlerin daha donanımlı ve kendilerini geliştirmiş olmalarını ve bu sayede okulların daha demokratik örgütlere dönüşmelerini amaçlar (Beycioğlu ve Aslan, 2012). Tüm bu katkılar, öğretmenlik mesleği için geleceğe tutulan bir ışık niteliğindedir (Berry, Daughtrey ve Wieder, 2010). Tüm bunlara ek olarak, öğretmen liderliği, öğretmenlerin kendi mesleki gelişmelerine önem vermeyi ve bu sayede bulunduğu yeni öğretim yolları ile öğrenci başarısını yükseltmeyi hedefleme açısından okul gelişimi için önem kazanmaktadır (Kurt, 2016).

Hem öğrenme hem öğretme sürecinde yer alan öğretmen liderler, alanlarında uzman olup meslektaşlarına da bu konuda mentörlük ederler. Aynı zamanda karar alma süreçlerinde etkin rol oynayarak, belli gruplara rehberlik ve liderlik yaparak ve yenilikleri kullanmak için fırsatlar yaratarak okul gelişimine olumlu anlamda katkı sağlarlar (Mujis ve Harris, 2007). Öğretmenlerin, kendilerinde bulunan liderlik özelliklerini keşfetmeleri, onları öğretim konusunda etkili olmada, başarısızlık durumlarında öğrencileri ve dış etkenleri suçlamayı bırakmada, değişime karşı direncin azalmasında, meslektaşlarını etkileme konusunda fırsatları iyi değerlendirerek etkilerini artırmada, kendilerini mesleki anlamda geliştirip bunu sınıf içinde uygulamada potansiyellerinin artmasını sağlar (Kılınç, 2014).

Öğretmen liderliği, okulların gelişim faaliyetleri için çok önemli bir rol oynamaktadır. Bunun nedeni, öğretmen liderlerin kendilerini geliştirerek meslektaşlarının mesleki gelişimine destek olmaları, okullarda yenilikçi fikirler ortaya

koymaları ve bu sayede de okulun akademik başarısının artmasında önemli bir yere sahip olmaları olarak gösterilebilir (Leithwood, 2003). Bu durum ise okulların ikliminin ve kültürünün olumlu anlamda gelişmesine büyük etki etmektedir (Danielson, 2006). Öğretmen liderliğinin, örgüt iklimine olumlu etkileri olarak meslektaşlar arası işbirliği sonucunda birbirlerine duyulan güvenin artması ve yalnızlık duygusundan kurtulmaları, yenilikleri takip etme ve uygulamanın neticesinde öğrenci akademik başarısına büyük katkı sağlanması ve takip edilen yeniliklerle de öğretmenlerin mesleki gelişimini olumlu yönde etkilemesi gösterilebilir (Barth, 2001; Harris, 2005).

Öğretmen liderliği kavramı, öğretmenlere kendilerini sürekli geliştirme, yeni öğretim tekniklerini kullanarak daima yenilikleri takipte kalma ve okul yönetiminin desteğini alma fırsatlarını sunar (Cochran-Smith, 2004). Bu durum ise öğretmenleri aktif tutar ve kendilerini sürekli yenileme fırsatı meslekten sıkılma durumunu ortadan kaldırmaya yardımcı olur (Gitlin, 2005). Öğretmenlerin isteklerini veya önerilerini dile getirebilme fırsatı bulmaları ve bunların okul yönetimi tarafından dikkate alınmasının okulların verimliliğini ve okullardaki eğitim kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Özgan ve Külekçi, 2012).

Öğretmen liderliğinin gelişiminde işbirliğinin etkisi büyüktür. Okullarda geliştirilen yeni eğitim uygulamaları veya beceriler, öğretmenler arasında gerçekleşen işbirliğinin ürünleridir. Diğer bir etkisi ise işbirliği yaparak ortaya ürün çıkarmaya çalışan öğretmenlerin kurdukları ortak iletişim kanalı sayesinde okuldaki dışlanma ve yalnızlaşma hissini azalmasını sağlar (Can, 2014, s.93).

**Öğretmenlerin liderlik rolleri.** Geleneksel liderlik anlayışında hakim olan görüşe göre liderlik yalnızca formal gücü ve yetkiyi elinde bulunduran kişilerle ilişkilendirilirken (Harris, 2003; Frost ve Harris, 2003), günümüzde bu anlayış, yerini çağdaş liderlik yaklaşımlarında bulunan liderliğin paylaşılması fikrine bırakmıştır (Katzenmeyer ve Moller, 2013). Paylaşılan ve işbirliğiyle yürütülen liderlik sayesinde örgütlerde dağıtımçı ve paylaşımcı liderlik yaklaşımlarının daha fazla yer edinmesi ve ekip ruhunun beslenmesi önem kazanır (Frost ve Harris, 2003).

Öğretmen liderlerin öncelikli rolünün okuldaki öğrenme etkinliklerinin daha etkili olması için öğretimin geliştirilip daha etkili öğrenme yollarının açığa çıkarılmasıdır (Murphy, 2005). Mangin (2005) ve Burgess ve Bates'e (2010) göre ise öğretmen liderlerin en önemli rolü okulda eğitim-öğretim konusunda hedeflenen amaçlara daha

hızlı ve etkili ulaşılması için meslektaşlarıyla güçlü bir iletişime sahip olması ve meslektaşlarını motive edip onları etkilemesidir.

Öğretmen liderler okulda sahip oldukları formal ve informal rollerde istekli görev üstlenir, çevrelerinin etkileyip onları motive eder ve okulda öğretimi geliştirme adına yeni projeler oluşturmayı kendine görev edinir (Can, 2007). Sınıftan çıktıkları anda da liderlik görevleri devam eden öğretmen liderler, meslektaşlarını yeni öğretimsel uygulamaları öğrenip uygulamada konusunda güdülerler (Katzenmeyer ve Moller, 2013).

Öğretmen liderlik rollerine okul gelişimine katkı sağlamak, meslektaşlarını etkileyip okulu öğrenen örgüt haline getirmek ve okulun akademik başarısına olumlu katkı sağlamak dahil edilmektedir (Harris, 2002). Katzenmeyer ve Moller (2013)'a göre öğretmen liderliğin temel rolleri meslektaşlarına rehberlik yaparak onlarla sahip olduğu bilgi ve becerileri paylaşmak, okulun eğitim-öğretim kapasitesini geliştirmek ve okuldaki çalışma ortamını daha demokratik hale getirmektir. Conley'e (1993) göre ise öğretmen liderliğinin temel rolleri uzmanlık alanında ortaya çıkan yenilikleri takip ederek onları öğrenmek ve bu bilgileri meslektaşlarıyla paylaşarak okulun gelişimine katkıda bulunmaktır. Harris ve Mujis (2005), öğretmen liderlerin rollerinin öğretim uygulamalarını geliştirerek bunu hem meslektaşların mesleki gelişimleri hem de öğrencilerin akademik başarısını destekleyecek şekilde uygulayabilmek olduğunu belirtmektedirler. Harris ve Lambert (2003) ise öğretmen liderlik rollerinin meslektaşlar arası işbirliği oluşturmak, oluşan yeniliklere karşı okulu hazır hale getirmek ve örgütün kapasitesinin artırılmasına katkı sağlamak olduğunu söylemektedirler (Koşar, Er, Kılınc ve Koşar, 2017).

Can'a (2009) göre lider öğretmenlerin yapmaları gereken ilk şey çevrelerine alanlarında uzman olduklarını kanıtlayarak güven vermek ve ilgisi, merakı daima yüksek olan böylelikle de kendini sürekli yetiştirmeyi ve geliştirmeyi hedefleyen kişiler olarak meslek hayatlarına devam etmeleridir. Silvia, Gimbert ve Nolan (2000) öğretmen liderliğini 3 ana başlık altında toplamışlardır. İlki müdürlük, uzman öğretmenlik ve bölüm başkanlığı gibi yönetsel rollere sahip öğretmenlerin sahip olduğu öğretmen liderliğidir. Bu durumda lider öğretmenler alanlarında uzman oldukları bölümlerde yönetici pozisyonunda buldukları için daha saygı duyulan ve değişik karar mekanizmalarına dahil edilen liderler olmaktadır. İkincisi ise öğretmen liderlerin alanlarına öğretim liderliğini de katarak okullarda program geliştirme ve



meslektaşların gelişimine katkıda bulunma konularında etkin oldukları görüşünü içermektedir. Üçüncü ve sonuncu başlıkta ise öğretmen liderlerin okulun içinde meslektaşlarından oluşan gruba önderlik edip onları etkilemek, aynı zamanda işbirliğini geliştirmek gibi önemli rollere sahiptir.

Millwater ve Ehrich'e (2009) ise öğretmen liderlerin yerine getirmeleri gereken roller arasında kendilerini geliştirmelerinin yanı sıra meslektaşlarının mesleki gelişimleri konusunda da mentörlük yapmaları bulunmaktadır. Buna ek olarak, okul kültüründe yer etmiş genel kültürü geliştirmeye ve yenileştirmeye çalışır ve okulda karar alma süreçlerine katılır. Bir diğer rol ise işbirliğidir. Meslektaşlarla yapılan işbirliğinin yanı sıra öğretmen liderler velilerle de işbirliği içinde çalışmalıdırlar (Balyer, 2016).

Millwater ve Ehrich,(2009) öğretmen liderliği öğretmen-yönetici, öğretmen-öğretmen, öğretmen-veli ve öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkilerin geliştirilmesiyle ilişkilendirir.

Harris ve Muijs (2008) ise öğretmen liderliğinin dört boyutu olduğunu belirtmektedir. Bu boyutlardan ilki, öğretmenlerin; okulun gelişimi için oluşturulmuş prensipleri sınıflarında uygulama biçimleridir. Öğretmen liderlerin başlıca sorumluluğudur. İkinci boyutta ise öğretmenlerin kendilerini okulun bir parçası olarak görmesi ve okulun gelişimi için meslektaşlarıyla işbirlikçi bir ortam yaratarak her türlü yeniliği takip etmesi fikri yer almaktadır. Üçüncü boyutta da bilgi ve uzmanlık kaynağı olarak değerlendirilen lider öğretmenlerin aracılık rolleri sergileyerek daha uzman ve bilgili olanlardan destek olmaları gerektiği belirtilmektedir. Son boyutta ise lider öğretmenin en önemli rolü olarak kabul ettikleri meslektaşlarıyla iyi bir iletişim içinde olması ve karşılıklı öğrenme anlayışına sahip olmasıdır.

Beycioğlu (2009, s.40) lider öğretmenler ve geleneksel öğretmenler rollerinin farklılıklarını Tablo 3'te karşılaştırarak vermiştir.

Tablo 3.

*Geleneksel ve Lider Öğretmen Rollerinin Karşılaştırılması*

Geleneksel Öğretmen	Lider Öğretmen
1-Günü kurtarıcı işlere yoğunlaşır, mevcut kaynaklardan faydalanır.	1-Mevcut sistemi değiştirmek için uzun vadeli amaçlar oluşturur.
2-Standart iş davranışları çerçevesinde işbirliğine kapalı davranışlar sergiler.	2-Öncü ve işbirlikçi davranışlar sergiler. Meslektaşlarında davranış değişiklikleri yaratmaya çabalar.
3-Örgüt içindeki rolleri sınıf içi etkinliklerle sınırlıdır.	3-Tüm örgütsel etkinliklere ve kararlara katılma eğilimindedir.
4-Örgütün oluşturulmuş kültüründe hareket eder.	4-Örgüt için yeni anlamlar ve yeni yaklaşımlar yaratır.
5-Geleneksel otokratik yapıyı sürdürme eğilimindedir	5-Değerlerde, tutumlarda değişiklik için ilham kaynağı olur ve kişisel deneyim ve örnekleri kullanır.
6-Sınıf çapında başarı ve yarışmacı tutumları önemser	6-Sınıf içi ve okul çapında etkinlikleri okul başarısını artırmada eşgüdümleme çabasıdadır.
7-Paylaşımdan uzak, içe dönük mesleki etkinlikler sergiler.	7-Meslektaşlarla işbirliği, paylaşım ve dönüt verme/alma önemlidir.
8-Sınıf içi liderlikleri gücünü hiyerarşiden alır.	8- Sınıf içi liderlikleri, sınıf toplumu ve kültüründen beslenir.

(Beycioğlu, 2009, s.40).

**Öğretmen liderliğinin engelleri.** Alanyazında öğretmen liderliği ile ilgili yapılan çalışmalar öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerinin engellerini de içermektedir. Can (2006a) öğretmen liderliğinin engellerine okul kültürünü, mesleki yetiştirme sürecindeki yetersizliği, lider yerine yönetici müdürleri, yönetim desteğinin yetersizliği, zaman sınırlılığı, öğretmenin formal yükü, diğer öğretmenlerin yetersiz desteği, yetiştirme ve gelişme ortamının yetersizliği, etkinlik ve kazanımların tam değerlendirilmemesi, meslek sevgisi ve heyecanında azalma, sınav odaklı eğitim sistemi, kalabalık sınıfları, bürokratik engelleri, ücret yetersizliğini, eğitim teknolojisindeki yetersizliği, fiziksel ortam ve olanaksızlıkları, ders programları ve yıllık planları yetiştirme zorunluluğunu örnek vermektedir.

Öğretmenlerin, formal görevleri olan sınıf içinde eğitim-öğretim uygulamalarını yürütme konusunda dahi fikirleri alınmamaktadır. Üst makamlar tarafından belirlenen zamanda belirlenen konuları öğretmekle yükümlü olan öğretmenler liderlik uygulamaları için kendilerinde herhangi bir yetki görmemektedirler. Yıllık belirlenen bir programı takip etmek zorunda olan öğretmenler bu durumu liderlik davranışları göstermeye ve uygulamaya engel olarak değerlendirmektedirler (Can, 2006a; Pellicer ve Anderson, 1995).

Okullarda, lider öğretmenlerin liderliklerini etkili yapabilmeleri için diğer öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin tutumları çok önemlidir. Liderlik rolü kazanan öğretmenlere karşı yöneticiler tehdit hissine, diğer öğretmenler de yabancılaşma hissine kapılabilirler (Katzenmeyer ve Moller, 2013). Öğretmenler, öğretmen liderliğini sürdürmemelerinin en önemli engeli olarak yöneticilerden ve meslektaşlarından destek görememeyi görmektedirler (Hart, 1990).

Bir diğer engel ise lider öğretmen ve lider olmayan öğretmen çatışmasından çıkmaktadır. Lider öğretmen de lider olmayan öğretmen de statü olarak eşit konumdadır. Bu durum da lider öğretmenin diğer öğretmenler tarafından yanlış anlaşılmasına ve yalnız bırakılmasına neden olmaktadır (Can, 2006a).

Moller'in (1999) yaptığı çalışmaya göre öğretmen liderliğinin engelleri ile ilgili maddeler sıralanmaktadır.

Zaman: Zaman, öğretmen liderliği açısından büyük bir engel oluşturmaktadır. Öğretmenlerin ailelerine, sınıf içi aktivitelere, bunların yanında da sınıf dışında etkinlik, proje takip etme gibi sorumluluklara vakit ayırması gerekmektedir. Zamanı iyi organize edemeyerek informal görev olan öğretmen liderliğine yeterli mesaiyi ayırmadıklarında, zaman liderlik uygulaması için büyük bir engel oluşturmaktadır.

Şüphencilik: Lider olmayan öğretmenlerin, lider öğretmenlere karşı şüphe duymaktadırlar. Öğretmen liderlerin kendilerinden daha üst statüde oldukları fikrine kapılırlar ve bu da onlara karşı endişeyi ve şüphenciligi doğurur. Lider olmayan öğretmenler bu tür davranışlarda bulunmaları ise liderlik potansiyeline sahip öğretmenlerin cesaretini kırmaktadır.

Direnç: Kıdemli öğretmenler, öğretmen liderliğine sahip öğretmenler için bir başka engel teşkil etmektedir. Kıdemli öğretmenler çok uzun yıllardır öğretmenlik mesleğinde buldukları için yıllardır kabul ettikleri ve vazgeçmek istemedikleri yöntem

veya alışkanlıkları vardır. Lider öğretmenlerin yenilikleri ve gelişmeleri takip ederek onları uygulamaya geçmek istemesi kıdemli öğretmenlerin direnç göstermesine neden olabilmektedir.

**İlk yıllar:** Öğretmen liderliğinin ilk yıllarında olan öğretmenler, diğer öğretmenleri de yetiştirip geliştirme rolünde problemler yaşayabilmektedir. Personel yetiştirmek öğretmen liderliği için en önemli rollerden biridir ve ilk yıllarında olan öğretmen liderler bu anlamda zorluk yaşayabilirler.

**Çoklu roller:** Öğretmenler gün içerisinde birçok kanalla ve kişiyle iletişim kurmak zorunda kalmaktadırlar. İletişim kurdukları tüm kişilere karşı da rolleri ve sorumlulukları değişmektedir. Sınıf içerisinde eğitim-öğretim programlarını yürüttüğü öğrencilerle, gün içinde meslektaşları ve yöneticilerle, öğrencilerin velileriyle aynı anda iletişim kurmak zorunda kalabilmektedir. Bu nedenle sahip oldukları bu çoklu rol sorumluluğuna yetişmeye çalışmak öğretmen liderliği için bir engel olarak kabul edilmektedir.

**Destek durumu:** Okul yöneticilerinin, lider öğretmenlerin yapmak istedikleri yenilik ve değişimler, yürüttükleri projeler açısından öğretmen liderlere destek vermelidirler. Bazı okul yöneticileri hiyerarşik basamaklara çok fazla bağlı oldukları için lider öğretmenlerin sorumluluk almalarını ve karar verme süreçlerine katılmalarını onaylamamaktadır. Bu da lider öğretmenlerin liderlik rollerini gerçekleştirebilmeleri için bir engel oluşturmaktadır.

**Öğretmen liderliğini destekleyici unsurlar.** Okullarda öğretmen liderliğinin önem kazanmasındaki en önemli etkenlerden biri okul yöneticileri ve yardımcılardır. Okul ikliminde yöneticilerin ve yardımcılarının okulu ortaklaşa öğrenilen ve yönetilen bir örgüte dönüştürmesi öğretmen liderliğini destekler ve okulda yeniden yapılanma sağlamasına katkıda bulunur (Beycioğlu, 2009). Harris ve Mujis'in (2005) öğretmen liderliği ile ilgili yaptıkları çalışmada öğretmen liderliğinin desteklemek için okullarda yeniden yapılanmanın sağlanması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu yeniden yapılanmayı sağlamak için ise öğretmenler arası işbirliğinin sağlanması ve ortak çalışmalar yapılması, öğretmen liderlerin kendilerini mesleki anlamda geliştirebilmeleri için fırsatlar sunulması, aynı zamanda öğretmen liderlerin hem meslektaşları hem de okul yöneticileri tarafından desteklenmesi ve son olarak da öğretmen liderlerin elde ettiği başarılar karşısında ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Her okulda liderlik potansiyeline sahip liderler bulunmaktadır. Bu öğretmenlere uygulayacakları liderlik rollerinden okula ne gibi avantajlar sağlayacağı veya öğrencilerin bu durumdan nasıl yarar sağlayacağı belirtilirse öğretmenler bu potansiyellerini daha etkili kullanabilirler (Moller, 1999).

Lider öğretmenlerin, onları diğer öğretmenlerden ayıran özel becerileri vardır. Ancak sahip oldukları bu özel becerileri meslek hayatlarına yansıtabilmek ve bunları işbirliği içinde yansıtabilmek için gelişime ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden de öğretmen liderliği için en önemli etkenlerden biri sahip oldukları liderlik yeteneklerini uzmanlık alanlarındaki gelişimlerle harmanlayarak meslektaşlarıyla paylaşmak ve onları etkilemektir (Özçetin, 2013).

Okulların sahip oldukları örgüt kültürü öğretmen liderliği ile doğrudan orantılıdır. Okulda yerleşmiş bir olumlu iletişim, işbirliği, yürütülen sanatsal ve bilimsel etkinlikler geleneği var ise öğretmenler liderlik yapma konusunda kendilerini daha cesaretli ve girişken hissederler. Bu tarz bir örgüt kültürü, okullarda öğretmen liderliği olgusunun sürekliliğine de olanak sağlar (Can, 2006a).

Öğretmen liderliğinin okullarda daha köklü yer edinmesi, okul yöneticilerinin desteği, karar alma süreçlerinde etkin rol alma, örgüt içinde güçlü ve etkili iletişim ve paydaşlar arasında güven oluşmasıyla doğru orantılıdır (Mujis ve Harris, 2007)

Öğretmenler formal olarak zümre başkanlığı, öğretmenler kurulu, disiplin kurulu üyeliği ve stajyer öğretmenlere rehberlik gibi bazı liderlik rollerine sahiplerdir. Bu durum öğretmenlere liderlik yapmak için fırsat tanımaktadır (Helterbran, 2010). Öğretmen liderliğini desteklemek için liderlik rollerini öğretmenlerin yukarıda bahsedilen formal rollerinin içine koymanın öğretmenlere liderlikte başarılı olmaları için avantaj sunmaktadır (Kurt, 2016).

Can 'a (2014) göre ise eğitim örgütlerinde öğretmen liderlere sahip olmak için öğretmenlerin mesleğe hazırlık aşamasında liderlik anlamında da yetiştirilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin yalnızca sınıf içi eğitim-öğretim etkinlikleri için değil aynı zamanda tüm okulu kapsayan boyutlarda eğitim almaları gerekir (Can, 2014, s.105). Bunlar genel olarak sıralandığında ise öğretmenlerin meslek hayatlarında öğretmen liderlere dönüşebilmeleri için genel kültür, bilgi, çevreyle uyum ve buldukları çevreyi kalkındırma ve iletişim becerileri gibi konularda yetiştirilmesi beklenmektedir (Bursalıoğlu, 1994).

Muijs ve Harris'in (2006) öğretmen liderliği ile ilgili yapmış oldukları çalışmada öğretmen liderliğini geliştirip güçlendirmek için okul yöneticilerinin örnek liderlik davranışları göstermeleri, yönetim desteği olması, öğretmenlerin katılımı ve yapılan işbirliği, elde edilen başarılar karşısında da tasdik ve ödüllendirme etmenleri belirtilmiştir.

Muijs ve Harris (2006, s.967-970) yaptıkları bir çalışmada, öğretmen liderliğinin gelişimini güçlendirecek şu etmenleri belirlemişlerdir;

1. Destekleyici kültür: Öğretmen liderliği destekleyici, işbirlikçi ve pozitif bir okul ortamında ortaya çıkmakta ve gelişmektedir.

2. Destekleyici yapı: Okul yönetimiyle ve öğretmenler arasında yapılacak düzenli toplantılar, öğretmenler için yaratılabilecek ilerleme fırsatları gibi okulu yapısında gerçekleştirilecek ve hiyerarşik yapıyı kırarak ayarlamalar öğretmenlerin liderliğini geliştirici durumlardır.

3. Güçlü bir liderlik: Müdürün ya da müdür yardımcılarının güçlü desteği ve rehberliği, öğretmen liderliğine fırsatlar yaratacak yaklaşımları öğretmen liderliğini destekleyici en etkin unsurlardandır.

4. Eylem araştırması: Eğitsel yenilikler ve başarıyı artırıcı araştırmalar peşinde olmak, grup çalışmasını ve okul gelişimi etkinliklerini artırıcı unsurlardır.

5. Yenilikçi mesleki gelişim: Öğretmenler arasında bilgi paylaşımı, akran danışmanlığı, rehberlik (mentor) gibi mesleki gelişim girişimlerinin öğretmen liderliğini desteklediği görülmektedir.

6. Gelişim çabalarında koordinasyon: Düzenli toplantılar ve çalışma grupları aracılığı ile oluşturulacak ortak vizyon, uyum vb. öğretmenlerin liderliğini geliştirici durumlardır.

7. Yüksek düzeyde öğretmen katılımı: Okulda çeşitli süreçlere katılımın az olduğu durumlarda öğretmen liderliğinin işlevselliğinden bahsetmek mümkün görünmemektedir. Gelişimsel süreçlere katılımın yüksek olduğu okullarda öğretmenlerin kendine güvenlerinin daha da arttığı ve yeni ve yaratıcı fikirleri daha kolay ifade edebildikleri, daha gönüllü davranışlar sergiledikleri görülmektedir.8. Ortaklaşa yaratıcılık: işbirliği ve karşılıklı paylaşım sorunların çözümünde ve fikirlerin paylaşımında öğretmenleri cesaretlendirmektedir. Bu da ortaklaşa yaratıcılığı

geliştirmekte, bireysellikten öğretmen liderliğinin temel dayanaklarından olan ekip çalışmasını ön plana çıkarmaktadır.

9. Paylaşılan mesleki uygulamalar: İşbirlikçi alışma ile bilginin paylaşımı ve ortaklaşa bilgi yaratımı, mesleki deneyim paylaşımı gözlenmektedir.

10. Tasdik etme ve ödüllendirme: Çalışmaların tasdik edilmesi, bu çabaların sertifikalandırılması gibi destek ve ödöl durumları öğretmen liderliğinde önemlidir (Akt. Özçetin, 2013).

**Öğretmen liderliğine okul yönetiminin etkisi.** Öğretmen liderliğinin okul gelişimine katkı sağlayabilmesi için okullarda yukarıdan aşağıya bir işleyişin hakim olduğu hiyerarşik yapının yerinin daha demokratik ve ağdaş bir anlayışa bırakması ve okul liderliği kavramının yeniden yapılanarak paylaşımcı liderliğe dönüşmesi gerekmektedir (Aslan,1989, Akt. Beycioğlu, 2009). Okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik çerçevesinde yetkilerini ve güçlerini öğretmenlerle paylaşmaları, onları karar alma sürecine dahil etmeleri, öğretmenler arasında işbirliğinin sağlamaları, geliştirilmiş öğretim uygulamalarıyla birlikte öğretmenlerle sağlanan işbirliği sayesinde okulun kapasitesinin artırması okullardaki öğretmen liderliği olgusunun oluşmasına veya ortaya çıkmasına daha fazla olanak sağlar (Özdemir, 2013).

Okul yöneticilerinin öğretmen liderliğini desteklemeleri ve okullarında görev yapan öğretmenleri bu konuda teşvik etmeleri hem okulda öğretmen liderliğini hem de okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerini pekiştirip güçlendirir (Barth, 2000).

Can'a (2006a, s.361) göre ise öğretmen liderlerin geliştirilmesi için müdürlerin uygulaması gereken stratejiler; öğretmenleri gelişime teşvik eden bir atmosfer oluşturmak, öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerinin farkında olup onları karşılamak, öğretmenleri üretkenlik konusunda motive etmek, okulda etkili öğretimi destekleyici bir atmosfer yaratarak işbirlikçi ilişkileri özendirmek ve başarının sonucunda ödüllendirme sayesinde öğrenci etkili öğrenmesini sağlamak olarak ifade edilmektedir (Beycioğlu, 2009).

Buckner ve Mc Dowelle (2000) müdürlerin öğretmen liderliğini geliştirmede öğretmen liderliğini tanımlama, aday liderlere hem formal hem informal öğretmen liderliğinin ne olduğunu açıklama, öğretmen liderlerle ilişkilerinde rahat ve açık olma, öğretmenleri değerli yetenekler olarak görme ve lider olmaya özendirip teşvik etme ve öğretmenleri lider olmaya özendirme, öğretmenlere liderlik becerilerini geliştirmede

yardımcı olma, öğretmen liderlere dönüt sağlama rollerini yerine getirebileceğini belirtmektedir (Akt. Can, 2006b).

Crowther, Ferguson ve Hann (2009, s.80-89) öğretmen liderliğini etkinleştirmek için müdürlerin önem vermesi gereken yedi mücadele alanı belirlemiştir. Bu mücadele alanları şunlardır:

1.*Stratejik Amacı Aşılama*: Okulun kapasitesinin artırılması için müdürlerin okul içinde iletişimde bulunduğu herkese (öğretmenlere, öğrencilere, velilere) eğitim konusunda kendi görüşlerini açıklamalı ve yapılması gereken uygulamalar ve yenilikler için de onları teşvik etmesi gerekmektedir.

2.*Diğerlerinin Görüşlerini ve İsteklerini Dahil Etme*: Okul yöneticilerinin öğretmenlere okulda karar alma konusunda önemli olduklarını hissettirmesi gerekmektedir. Bu durum, okul müdürlerine öğretmenleri gözleme ve lider öğretmenleri fark etme fırsatı sağlar. Öğretmenlerin sunduğu yeni fikir ve buluşları dikkate alan okul müdürleri, okullarında yeni öğretim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına olanak sağlamış olur.

3.*Cevaplaması Zor Olan Sorular Karşısındaki Duruş*: Bu kısımda Crowther, Ferguson ve Hann, okul müdürlerinin öğretmenleri telkin etmek yerine onlara sorular sorarak bireysel ifade becerilerinin ortaya çıkmasını ve böylelikle de öğretmen liderlerin farkına daha kolay varmalarını sağlar.

4.*Bireysel Yenilik İçin Yer Açmak*: Öğretmen liderlik özelliğine sahip olan pek çok öğretmen kapasitelerinin farkında değildir. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenlerin bireysel farklılıklarından doğan yeteneklerini ortaya çıkarmak için onları teşvik etmeleri ve gelişimlerine olanak sağlamaları öğretmen liderliğinin gelişimi açısından önem taşımaktadır.

5.*Ne Zaman Geri Adım Atacağını Bilmek*: Öğretmen liderler karar alma süreçlerine dahil olsalar bile formal yetkiye sahip değildir. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenleri öğretmen liderliğine teşvik etmek için bazen yetkilerini devrederek ve geri adım atarak paralel liderliğin de gelişmesini sağlar.

6.*Algılanan Sıkıntılar İçin Fırsatlar Yaratmak*: Okullarda güven ortamının oluşturulması öğretmenler liderliğini gelişimi açısından önemlidir. Risk alarak eylemlerde bulunan öğretmen liderlerin hata yaptıklarında veya bir problemle karşılaştıklarında kendilerini yalnız hissetmeyerek bunun bir işbirliği olduğunu "ben"



yerine “biz” algısını hakim olduğu bir okul kültürünün içinde bulunduğunun farkında olması ve hata yapmaktan korkmaması gerekmektedir. Bu da okul müdürlerinin öğretmenlere verdiği güvenle doğru orantılıdır.

*7.Başarı Kültürü Yaratmak İçin Başarıyı İnşa Etme:* Başarının bir kültür olarak okullarda yer edinmesi okulların toplumdaki etkisini ve başarı sayesinde öğretmenlerin güdülenip liderlik kapasitelerini ortaya çıkarmasını sağlar.

## **Öğretmen Liderliği ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde öğretmen liderliği ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

**Yurtiçinde yapılan araştırmalar.** Koşar (2018) tarafından yapılan araştırma ile öğretmenlerin öğretmen liderliği üzerine öğretmen liderliğin anlamı, öğretmen liderlerin sahip olması gereken özellikler, öğretmen liderlerin rolleri, öğretmenlerin liderlerin etkileri ve öğretmen lider olma konusundaki engelleri üzerine görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen bu araştırmada görev yapan öğretmenlerden ve lisans son sınıf öğrencisi olup staj yapıyor olan öğretmen adaylarından oluşmak üzere toplam 26 katılımcı ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılar öğretmen liderlerin yalnızca okul kadrosunu yönlendirmede değil aynı zamanda okulun gelişmesine katkı sağlamada da çok önemli rol oynadıklarını ve okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları göstermeleri gerektiği ve öğretmenlerin öğretmen liderliği potansiyellerini kullanabilmeleri için onlar için gerekli ortamın oluşturması gerektiğini belirtmişlerdir.

Koşar, Er, Kılınç ve Koşar'ın (2017), öğretmen liderliğine ilişkin yapılan çalışmaların incelenmesine yönelik yürüttükleri araştırmanın amacı öğretmen liderliğine ilişkin eğilimin belirlenmesi ve 2000-2016 yılları arasında öğretmen liderliği ile ilgili yapılan çalışmaların ortak ve farklı yönlerini belirlemektir. İçerik analizi türlerinden betimsel içerik analizi yönteminin kullanıldığı bu araştırmanın örneklemini 2000-2016 yılları arasında Türkiye’de yapılan ve erişime açık olan çeşitli makale ve tezlerden oluşan 50 çalışma oluşturmaktadır. Öğretmen liderliği ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunun benzer çalışma geleneği ile yürütüldüğü, öğretmen liderliği ile demografik değişkenlerin ilişkisinin fazlaca incelendiği, nicel

araştırma yönteminin ve veri toplama aracı olarak anketlerin yoğun biçimde kullanıldığı saptanmıştır.

Savaş (2019), öğretmen liderliği konusunda okul müdürlerinin görüşlerini belirlemeye yönelik nitel araştırma yöntemiyle kurguladığı bu çalışmasında ilköğretim kurumları ve liselerde görev yapan 10 okul müdürüne yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulamıştır. Okul müdürleri öğretmen liderliğini rehberlik etme, yönlendirici olma ve akademik başarının yükselmesine katkı sağlama özellikleriyle ilişkilendirmiş ve öğretmen liderliği konusunda olumlu tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretmen liderliği destekleme konusunda öğretmenlere rehberlik ettiklerini, mesleki gelişimlerini destekleme konusunda da onları motive ettiklerini ifade etmişlerdir.

Beycioğlu (2009), ilköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin algı ve beklentilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan doktora tez çalışmasının nicel boyutu araştırmacı tarafından geliştirilen Öğretmen Liderliğine İlişkin Algı ve Beklenti Belirleme Ölçeği aracılığıyla Hatay ilinde görev yapan 2833 öğretmene ve 271 okul yöneticisine uygulanmıştır. Nitel boyut ise odak grup görüşmesi tekniği kullanılarak 18 öğretmene ve 12 okul yöneticisine uygulanmıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin büyük bir kısmı kuramsal gelişme, mesleki gelişme ve meslektaşlarla işbirliği boyutları çerçevesinde okullarında öğretmen liderliğinin var olduğunu belirtmişlerdir.

Özçetin'in (2013), öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliği konusundaki görüşlerini ortaya çıkararak okullarda liderlik rollerinin artırılmasına katkı sağlamayı amaçlayan nitel araştırma yönetimi kullanılan yüksek lisans tez çalışmasında durum çalışması yöntemiyle çoklu durum deseni kullanılmıştır. 2012- 2013 eğitim-öğretim yılında 3 ilkokul ve ortaokul da görev yapan 3 okul yöneticisi ve 12 öğretmene açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Çalışmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretmen liderliğinin okul gelişim kapasitesini olumlu yönde geliştirdiğini ve maddi zorlukların, öğretmenlerin aktif olmamalarının ve veli desteğinin az olmasının öğretmen liderliğine engel olduğunu ifade etmişlerdir.

**Yurtdışında yapılan araştırmalar.** Scott'un (2011) '*Teacher Leadership Development at the second career stage: Influential Factors, Challenges, and Systems Implications*' başlıklı doktora tez çalışmasında liderlik rollerine sahip altı farklı öğretmenin liderlik rollerini etkileyen faktörleri ve öğretmenlerin karşılaştıkları engelleri belirlemeyi amaçlamıştır. Formal bir meslek olmayan öğretmen liderliğinin öğretmenler

tarafından gerçekleştirilebilmesi için öğretmenlerin desteklenmeyi, hayat boyu öğrenme olgusuna sahip olmayı ve ihtiyaçlarına cevap verilmesini beklediğini ve öğretmenlerin gelişimini destekleyerek okulun performansını olumlu yönde artırılacağı sonuçları elde edilmiştir.

Patterson (2015), öğretmen liderliğinin uygulanmasını kolaylaştıran başlıca liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği araştırmasında ilkökul öğretmenlerinin neden liderliği davranışları gösterdiklerini ve liderler olarak onları destekleyen konuların neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Rol-model olma, mesleki gelişim, işbirliği, ağ oluşturma ve yönetme fırsatları, ilkökul öğretmenlerinin liderlik davranışları göstermesi konusunda sergiledikleri rollerdir.

Fairman ve Mackenzie (2012), öğretmen liderliği davranışları üzerine yaptığı ve öğretim, öğrenme ve meslektaşlarla çalışma üzerinde öğretmen liderliğinin etkisini ortaya çıkarmayı amaçladığı araştırmasını durum çalışması yöntemini uygulayarak 7 okulda uygulamıştır. Araştırmada öğretmen liderliğinin formal ve informal yollarla meslektaşlarını etkilemede kullandıkları stratejileri gösteren yeni bir öğretmen liderliği modeli geliştirmiştir.

Muijs ve Harris'in (2006) öğretmen liderliğinin okul ve öğretmen gelişimine etkisini belirlemeyi amaçlayan araştırması 10 okula uygulanmıştır lider öğretmenlerin diğer öğretmenleri güçlendirdiği ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış ve bu durumun olumlu sonuç veren uygulamaların paylaşılması yoluyla okul gelişimine katkıda sağladığı belirtilmiştir.

## **Bölüm 3**

### **Yöntem**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama süreci, veri toplama araçları, verilerin analize ve geçerlik ve güvenirlik ayrı ayrı incelenmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerinin araştırılmasını amaçlayan bu çalışmada, nitel veri toplama teknikleri ve olgu bilim deseni benimsenmiştir.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme, doküman analizi kullanılarak nitel verilerin toplandığı ve toplanan bu veriler sayesinde sonuçların bütüncül bir şekilde ortaya konulduğu bir yöntemdir. Olgu bilim deseninin kullanıldığı araştırmalarda veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan veya bu olguyu yansıtabilecek birey veya gruplardır ve olgu bilim araştırmalarında veri toplama araçlarından biri görüşmedir. Bu bağlamda bu araştırma öğretmen liderliğinin bulunabildiği ilkokullarda görev yapmakta olan yöneticiler ve öğretmenler ile görüşme tekniği kullanılarak yürütülmesi sebebi ile olgu bilim desenindedir. Olgu bilim deseni kişilerin farkında olduğu ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığı olgulara odaklanmaktadır. Olgu bilim çalışmalarında amaç; bireyin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve buna yüklediği anlamları ortaya çıkarmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

#### **Çalışma Grubu**

Bu araştırmanın çalışma grubu oluşturulurken maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesinin amacı küçük bir çalışma grubu oluşturmak ancak bu küçük çalışma grubundaki çeşitliliği maksimum düzeyde tutmaktır. Buradaki amaç çalışma grubu için genelleme yapmak değildir. Maksimum çeşitlilik örneklemesinin amacı çeşitlilik gösteren durumlardaki ortak olan ve olmayan olguların problemin farklı boyutlarını açığa çıkarmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim öğretim döneminde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Ankara ili sınırları içerisinde kamu ve özel ilkokullarda görev yapan 6 yönetici ve 10 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 4.

*Çalışma Grubunda Yer Alan Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri*

Sıra/Kod	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görevi	Branş	Kıdem (Yıl)	Okuldaki hizmet süresi (Yıl)	Görev yaptığı okul türü
Ö1	Erkek	53	Lisans	Öğretmen	İngilizce	28	3	Kamu
Ö2	Kadın	29	Lisans	Öğretmen	Sınıf	5	2	Kamu
Ö3	Kadın	29	Lisans	Öğretmen	Sınıf	4	3	Özel
Ö4	Kadın	26	Lisans	Öğretmen	Sınıf	5	3	Özel
Ö5	Kadın	40	Lisans	Öğretmen	Sınıf	18	8	Kamu
Ö6	Kadın	43	Y. Lisans	Öğretmen	Sınıf	20	8	Kamu
Ö7	Erkek	36	Lisans	Öğretmen	Özel eğitim	11	2	Kamu
Ö8	Kadın	46	Lisans	Öğretmen	Sınıf	23	6	Kamu
Ö9	Kadın	24	Lisans	Öğretmen	Sınıf	3	2	Özel
Ö10	Kadın	28	Lisans	Öğretmen	Sınıf	4	1 ay	Özel
Y1	Erkek	54	Lisans	Müdür Yrd.	Sınıf	7	2 ay	Kamu
Y2	Kadın	29	Lisans	Müdür Yrd.	PDR	3	3	Özel
Y3	Erkek	37	Y. Lisans	Müdür Yrd.	Sınıf	7	4	Kamu
Y4	Kadın	48	Y. Lisans	Müdür	Sınıf	2	2	Kamu
Y5	Kadın		Lisans	Müdür Yrd.	Sınıf	10	1	Kamu
Y6	Kadın	38	Y. Lisans	Müdür	Sınıf	8	8	Özel

Tablo 4'te görüldüğü gibi çalışma grubunda yer alan katılımcıların 10'u öğretmen iken 6'sı yöneticidir. Çalışmaya grubundaki katılımcıların 12'si kadın, 4'ü erkektir ve yaşları 26 ile 53 arasında değişiklik göstermektedir. Katılımcıların 4'ü yüksek lisans mezunu, 12'si ise lisans mezunudur. Katılımcıların 1'i İngilizce branşına, 13'ü sınıf öğretmenliği branşına, 1'i özel eğitim branşına ve 1'i PDR branşına mensuptur. Katılımcıların mesleklerindeki kıdem yıllarına bakıldığında 1-9 yıl kıdeme sahip 10 katılımcı; 10-19 yıl kıdeme sahip 3 katılımcı; 20-29 yıl kıdeme sahip 3 katılımcı olduğu görülmektedir. Çalışma grubundaki katılımcıların şuan görev yaptıkları okullardaki hizmet sürelerine bakıldığında tüm katılımcıların 1-9 yıl arası hizmette buldukları görülmektedir. Katılımcıların 10'u kamu, 6'sı özel okulda görev yapmaktadır.

### **Veri Toplama Süreci**

Çalışma grubunun belirlenmesi ve gerekli yasal izinlerin (bkz. Ek Ç ve Ek D) alınmasının ardından okul yöneticilerine telefon aracılığı ile ulaşılmış ve araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilerek görüşme için randevu alınmıştır. Belirlenen randevu gününde ve saatinde görüşmeyi kabul eden yöneticilerin görev yaptıkları okullara gidilerek hem öğretmenlerle hem de yöneticilerle birebir ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bir görüşme yaklaşık olarak 20-30 dakika aralığında sürmüştür. Çalışmada kurum ve şahıs isimlerinin belirtilmeyeceği, verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı ve yapılan görüşmelerin sadece araştırmacı tarafından dinleneceği belirtilerek katılımcılardan alınan onay ile ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Kayıt altına alınan her bir görüşmeden elde edilen veriler araştırmacı tarafından dinlenerek Word dosyası şeklinde bilgisayar ortamında yazılmıştır. Hazırlanan görüşme soru ve cevaplarının yer aldığı Word dosyaları, katılımcıların gönüllü katılım formunda (bkz. Ek C) belirttikleri mail adreslerine e-posta ile gönderilerek verilerin doğruluğu konusunda kendilerinden teyit alınmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 7 demografik, 8 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken ilgili alanyazın ayrıntılı olarak taranmış ve ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin

öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini saptamak amacı ile çeşitli maddeler belirlenerek üç eğitim yönetimi uzmanı görüşüne başvurulmuştur. Uzman incelemesi sonucunda görüşme formunda yer alan sorular uzman görüşleri sonucunda yeniden düzenlenmiş, eksik bulunan maddeler eklenerek ve maddeler üzerinde düzenlemeler yapıldıktan sonra araştırmanın amacına uygun, anlaşılır ve uygulanabilir olacak şekilde görüşme formuna (bkz. Ek A ve B) son hali verilmiştir. Görüşme formunda yer alan bazı sorular; *“Öğretmen liderlerin sahip olması gereken özelliklerin neler olabileceğini düşünüyorsunuz?”*, *“Öğretmen liderlerin rolleri nelerdir?”* şeklindedir.

## **Verilerin Analizi**

Yönetici ve öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda aktarılan veriler kodlanmış, bu kodlar sınıflandırılarak araştırma bulgularını ortaya çıkaracak, bu kodları en iyi şekilde açıklayan temalar/kategoriler belirlenmiş, içerik analizleri yapılmıştır. İçerik analizinde amaç, toplanan verileri açıklayabilecek ilişkilere ve kavramlara ulaşmaktır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Aynı zamanda katılımcıların görüşlerini yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiş, alıntı seçiminde farklı görüşler, açıklayıcılık, konuya uygunluk, çeşitlilik ve uç örnekler dikkate alınmıştır (Ünver, Talu-Bümen ve Başbay, 2010).

## **Geçerlik ve Güvenirlik**

Geçerlik ve güvenirlik, araştırma sonuçlarının inandırıcılığını sağlamak için kullanılan en önemli iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu bağlamda araştırmada iç geçerlik, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla verilmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alanyazınla tutarlılığı ile sağlanmaya çalışılmıştır (Yurdakul, 2008). Dış geçerlik, araştırmada hangi yöntemin kullanıldığı, araştırma yöntemine uygun hangi desenin kullanıldığı ile ilgili bilgiler verilerek gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının verilerle tutarlılığına ilişkin tutarlık incelemesiyle iç güvenirlik, veri toplama sürecinin ve analizinin ayrıntılı betimlenmesi yoluyla da dış güvenirlik sağlanmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen kodlar ve oluşturulan temaların etkili bir biçimde organize edilip edilmediğinin incelenmesi için oluşturulan kodlar ve temalar iki uzmanın görüşüne sunulmuş ve

gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Hem araştırmacının hem de diğer uzmanların belirlediği tema ve kategoriler için “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” olan konular tartışılarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bulguların sunumu sırasında doğrudan alıntılarının aktarılmasında ilkokullarda görev yapan yöneticiler ve öğretmenler için kodlama yapılmış ve öğretmenler Ö1, Ö2, Ö3,...; yöneticiler Y1, Y2, Y3,... şeklinde kodlanmıştır.



## Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın bulguları her bir alt problem temel alınarak sunulmuş, görüşme yapılan ilkökul yönetici ve öğretmenlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan kategoriler ve kodlara yer verilmiş, ayrıca yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri doğrudan alıntılarla desteklenerek sunulmuştur.

### Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

**Okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğretmen liderliğinin anlamına ilişkin görüşleri.** Yönetici ve öğretmenlerin öğretmen liderliğinin ne anlama geldiğine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan birinci soru '*Size göre öğretmen lider ne anlama gelmektedir?*' şeklindedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5.

#### *Öğretmen Liderliğinin Anlamına İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Kişisel Özelliklere Odaklanan Anlamı	öğrenciye sevgi veren	Y3	1
	atılgan	Ö6	1
	araştırmacı	Ö6	1
	risk alabilen	Ö6, Y5	2
	ikna edebilen	Ö6, Y4	2
	örnek olan	Ö10	1
	pratik çözüm bulan	Y6	2
	rehberlik eden	Ö1, Ö2, Ö8, Ö9, Y1, Y5	6
	eğitim öğretimi geliştiren	Ö6, Y1	2
	disiplinli	Ö2, Ö7, Ö9, Ö10, Y3	6
	alanında uzman	Ö3, Ö5, Y4	3
	öğrenciyi aktifleştiren	Ö7, Ö10, Y3	3
karizmatik	Ö1, Ö6	2	

Mesleki Özelliklere Odaklanan Anlamı	yenilikleri takip eden	Ö6, Ö9, Y4, Y5	4
	iyi bir gözlemci	Y4	1
	eleştiriye açık	Y4	1
	kendini geliştiren	Y4, Y6	2
	paylaşımçı	Y6	1
	işbirlikçi	Y6	1
	tecrübeli	Ö1	1

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğretmenler liderin onlar için ne anlama geldiğini kişisel ve mesleki özelliklere odaklanan anlamı kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Kişisel özellikler kategorisinde öğrenciye sevgi veren ( $n=1$ ), atılgan ( $n=1$ ), araştırmacı ( $n=1$ ), risk alabilen ( $n=2$ ), ikna edebilen ( $n=2$ ), örnek olan ( $n=1$ ), pratik çözüm bulan ( $n=1$ ); meslek özelliği kategorisinde rehberlik eden ( $n=5$ ), eğitim-öğretimi geliştiren ( $n=2$ ), disiplinli ( $n=5$ ), alanında uzman ( $n=3$ ), öğrenciyi aktifleştiren ( $n=3$ ), karizmatik ( $n=2$ ), yenilikleri takip eden ( $n=4$ ), iyi bir gözlemci ( $n=1$ ), eleştiriye açık ( $n=1$ ), kendini geliştiren ( $n=2$ ), paylaşımçı ( $n=1$ ), işbirlikçi ( $n=1$ ), tecrübeli ( $n=1$ ) öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderin anlamına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderlerin kişisel özelliklere odaklanan anlama ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Her şeyde kendini öne atan, bir şeyleri araştırmak isteyen, bir şeyler geliştirmek isteyen, arkadaşlarını kendisiyle beraber sürükleyebilen, paylaşan (Ö6).*

*Liderlik deyince aslında sınıf olarak düşündüğüm zaman hani otorite geliyor aklıma. Öğretmenin öncülüğünde, öğrencinin kendi kapasitesini artırması geliyor mesela. Topluma örnek olarak öğretmenlere bir rol biçilmiş ya direkt o geliyor aklıma. Sen öğretmensin şöyle otur, şunu yap. Her zaman örnek olmamız gerekiyor (Ö10).*

*Yani ilköğretim için düşündüğümüz zaman öğretmen lider; öğrencilerin duygularını harekete geçirebilen, okula karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlayabilen, belli kuralları onlara aşılabilen ama bunları aşılarken de sevgi faktörünü geri plana atmadan sevi ve sorumluluk arasında o çizgiyi doğru bir şekilde oturtabilen bir öğretmen geliyor aklıma (Y3).*

*Bir lider öğretmen her anlamda donanımlı; sınıfına yetebilen, öğrencisine yetebilen. Aynı zamanda sadece sınıfta öğrencisine değil, çevresine, okul dışındaki insanlara da yetebilen diye düşünüyorum. Yani lider öğretmen sadece okulda değil, okul dışında da toplumu aydınlatan, her konuda donanımlı olan, fikir sahibi olan, iyi bir dinleyici, iyi bir gözlemci, geri dönüt verebilen. Aynı zamanda eleştirilere açık, kendini yenilemeye açık yenilikçi bir öğretmen düşünüyorum ben. Öğretmene çok ihtiyacımız var. Ama öğretmen de dediğim gibi sadece sınıf içinde değil ya da okul bahçesinden çıktığı an itibariyle dışarıda da aynı şekilde aktif olan, toplumu eğiten, gördüğü aksaklıkları giderebilen. Dediğim gibi çok okuyacak, çok kendini geliştirecek ve donanımlı olacak. Aynı zamanda ikna kabiliyeti de çok yüksek olmalı (Y4).*

*Lider zaten öncü olan demek ya, sınıfında öncü olan, öğrencilerine yol gösterici olan. Sadece öğrenciler değil, velilerine de yol gösterip onlara da öncü olan kişi diye tanımlayabilirim. Yol göstericidir, risk alandır, yeniliklere açıktır. Bütün hepsini kapsarsa hem öğrencilerine, sadece öğrencilerine değil ama günümüzde velilerde gerekli benim için. Onlara da liderlik yapan insandır (Y5).*

*Aslında şöyle; biz bunu zümre başkanlarımız ve o zümrede çalışan diğer öğretmenlerle koordineli ilerlemek. Diğer öğretmenlere mesleki tecrübesi, deneyimi hakkında bilgilerini aktarabilmek, karşılaşılan sorun ve sıkıntılar ile ilgili çözüm yolları üretebilmesi. Değişen eğitim yeniliklerine, öğretim yöntem ve tekniklerini araştırabilmesi, kendini bu anlamda geliştirebilmesi geliyor aklıma açıkçası (Y6).*

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderlerin mesleki özelliklerine odaklanan anlama ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Bana çağrıştırdığı şey kısaca çocuklar ve arkadaşlarına hal hareket ve bilgi birikimleriyle önderlik edecek ve ara sıra bunları bazı yönlendirmelerle kullanan arkadaşır (Ö1).*

*Şimdi, liderlik bence bölümlere ayrılabilir. Sınıfta öğretmen liderliği, okulda öğretmen liderliği, veliler arasında öğretmen liderliği diye bence paylaşılır. Sınıftayı ben bahsetmek istiyorum. Sınıfta öğretmen liderliği; şimdi otorite diyeceğim ama böyle sert disiplin bir otorite değil. Çocukların seni hem anne hem baba hem abla hem kardeş her şekilde görebileceği ama akıllarında "Ben bunu yaparsam öğretmenin vereceği tepki bu, ben bunu yaparsam alacağım sonuç bu" diye bildiği kavramını ona aşılamdır aslında. Yani, seni gördüğünde sana sarılıyorlarsa, öpüyorlarsa ama yanlış hareketinde de ne tepki vereceğinizi biliyorsa lidersizdir. Bu liderlik "Otur oğlum, kes oğlum" diye asla sert asla olmadım, olmayı da düşünmüyorum, olanı da kesinlikle tasvip etmiyorum. Liderlik, evet ilk aşamadır, birinci sıradadır, sınıf içerisinde de her zaman olması gerektiği gibi. Yani yönlendirendir, yani örnek olmaktır bence (Ö2).*

*Eskiden şey vardı, bir uzman öğretmen. Yani bende çağrıştırdığı şey o. Daha doğrusu; bu enstitüler vardı ya köy enstitüleri, orada nasıl yetiştiriliyorsa aslında o şekilde bir öğretmenlik olması gerekiyor. Hani bende çağrıştırdığı şey o. Her açıdan donanımlı bir öğretmen (Ö3).*

*Alanına hakim, sınıfına hakim, anlattığı konuya da hakim kişi anlamına geliyor. Alanında uzman olması gerekiyor (Ö5).*

*Her şeyde kendini öne atan, bir şeyleri araştırmak isteyen, bir şeyler geliştirmek isteyen, arkadaşlarını kendiyle beraber sürükleyebilen, paylaşan (Ö6).*

*Sınıf içinde, sınıfa çok müdahale etmeden ama belli kural, düzen içerisinde –yani öğrenciyle- öğrencinin kendi görüş ve fikirlerini ifade edebildiği, çocuğun kendini var edebildiği bir ortam yaratan ve buna liderlik eden öğretmen. Ama birebir çok fazla müdahaleci öğretmen demek değil. Otoriterlik değil aslında, lider öğretmen daha demokrat öğretmen tavrıdır aslında lider öğretmen. Çok müdahale etmez, çok görünmez ama sınıf kuralları da vardır. Kuralsız öğretmen demek değildir ama baskıcı, sürekli müdahale eden, fikirlerini ya da düşüncelerin açıklanmasında baskılayan öğretmen değil de bunlara ortam sağlayan, bunları daha iyi ifade etmesi konusunda liderlik eden öğretmendir (Ö7).*

*Lider öğretmen, yönlendirebilen öğretmen. Kendi yapmayan ama yaptırabilen öğretmen. Öğrenciye, veliye de ama öncelik öğrenci. Öğrencinin yapması esastır. Hani veli takviye edebilir ama mümkünse öğrenci (Ö8).*

*Genel anlamda liderlik. Yani hem öğrenci hem veli anlamında bir şeylerin başında gitmek yani (Ö9).*

*Liderlik deyince aslında sınıf olarak düşündüğüm zaman hani otorite geliyor aklıma. Öğretmenin öncülüğünde, öğrencinin kendi kapasitesini artırması geliyor mesela. Topluma örnek olarak öğretmenlere bir rol biçilmiş ya direkt o geliyor aklıma. Sen öğretmensin şöyle otur, şunu yap. Her zaman örnek olmamız gerekiyor (Ö10).*

*Öğretmen liderliği; öğretmenleri yönlendirme, eğitim-öğretimi daha işlenir hale getirecek çeşitli tedbirlerin, planlamaların yapılması şeklinde algılıyorum (Y1)*

*Bu seviye olarak bence ilkokul, ortaokul ve lisede farklılaşır. Yani ilkokul için düşündüğümüz zaman öğretmen lider; öğrencilerin duygularını harekete geçirebilen, okula karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlayabilen, belli kuralları onlara aşılayabilen ama bunları aşılarken de sevgi faktörünü geri plana atmadan*

sevi ve sorumluluk arasında o çizgiyi doğru bir şekilde oturtabilen bir öğretmen geliyor aklıma (Y3).

*Bir lider öğretmen her anlamda donanımlı; sınıfına yetebilen, öğrencisine yetebilen. Aynı zamanda sadece sınıfta öğrencisine değil, çevresine, okul dışındaki insanlara da yetebilen diye düşünüyorum. Yani lider öğretmen sadece okulda değil, okul dışında da toplumu aydınlatan, her konuda donanımlı olan, fikir sahibi olan, iyi bir dinleyici, iyi bir gözlemci, geri dönüt verebilen. Aynı zamanda eleştirilere açık, kendini yenilemeye açık yenilikçi bir öğretmen düşünüyorum ben. Öğretmene çok ihtiyacımız var. Ama öğretmen de dediğim gibi sadece sınıf içinde değil ya da okul bahçesinden çıktığı an itibariyle dışarıda da aynı şekilde aktif olan, toplumu eğiten, gördüğü aksaklıkları giderebilen. Dediğim gibi çok okuyacak, çok kendini geliştirecek ve donanımlı olacak. Aynı zamanda ikna kabiliyeti de çok yüksek olmalı (Y4).*

*Lider zaten öncü olan demek ya, sınıfında öncü olan, öğrencilerine yol gösterici olan. Sadece öğrenciler değil, velilerine de yol gösterip onlara da öncü olan kişi diye tanımlayabilirim. Yol göstericidir, risk alandır, yeniliklere açıktır. Bütün hepsini kapsarsa hem öğrencilerine, sadece öğrencilerine değil ama günümüzde velilerde gerekli benim için. Onlara da liderlik yapan insandır (Y5).*

*Aslında şöyle; biz bunu zümre başkanlarımız ve o zümrede çalışan diğer öğretmenlerle koordineli ilerlemek. Diğer öğretmenlere mesleki tecrübesi, deneyimi hakkında bilgilerini aktarabilmek, karşılaşılan sorun ve sıkıntılar ile ilgili çözüm yolları üretebilmesi. Değişen eğitim yeniliklerine, öğretim yöntem ve tekniklerini araştırabilmesi, kendini bu anlamda geliştirebilmesi geliyor aklıma açıkçası (Y6).*

## **Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular**

**Okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğretmen liderlerin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşleri.** Yönetici ve öğretmenlerin öğretmen liderlerin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan ikinci soru ‘*Öğretmen liderlerin sahip olması gereken özelliklerin neler olabileceğini düşünüyorsunuz?*’ şeklindedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 6’da belirtilmiştir.

Tablo 6.

*Öğretmen Liderlerin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Teknik Özellikler	İletişimi iyi	Ö6, Ö7, Y2, Y3, Y4, Y5	6
	İşbirlikçi	Ö8, Y3, Y6	3
	Paylaşımçı	Ö5, Ö8, Y3, Y6	4
	Hitabeti iyi	Ö5	1
	Yenilikleri takip eden	Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Y3, Y4, Y5	7
	Ders dışında da öğreten	Ö4	1
	Her seviyeye hitap edebilen	Y2	1
	Eylemlerinin sonuçlarını takip eden	Y2	1
	Ahlaki değerleri de öğreten	Ö3	1
	Teknoloji kullanımında yeterli	Y1, Y4, Y5	3
	Tecrübeli	Ö1	1
	Üretken	Ö2	1
	Zamanı etkin kullanan	Ö2	1
	Bilgilerini pratikte kullanabilen	Ö2	1
	Çalışkan	Y4	1
	İyi bir gözlemci	Ö8, Y2	2
Kişisel özellikler	Adil	Ö5	1
	Güvenilir	Ö5, Y2, Y5	3
	İkna kabiliyeti olan	Ö5, Ö6, Y4	3
	Düzenli / planlı	Ö4, Y6	2
	Disiplinli	Ö4, Ö9, Y5	3
	Risk alabilen	Ö2, Ö3, Ö4, Ö8, Ö9, Ö10, Y1, Y2	8
	Vicdanlı	Ö3	1
	Dürüst	Ö3	1
	Kararlı	Y1, Y4, Y5	3
	Sözünde duran	Ö2	1
	Yönlendiren	Y6	1
	Hoşgörülü	Ö8, Y6	2
	İdealist	Y4	1
Özgün olan	Ö10	1	
Kavramsal Özellikler	Vizyoner	Y3	1
	Dönüşümcü	Y3	1
	Alanında uzman	Ö1, Ö5, Ö7, Y6	4
	Çağa ayak uyduran	Ö2, Ö5	2
	Sosyal becerisi olan	Ö3	1
	Karizmatik	Ö1	1
	Anahtar olan	Ö2	1
	Örnek olan	Ö2, Y4	2
	Kendini izleten	Ö2	1
	Tetikte olan	Ö2	1
Aktif olan	Ö2	1	

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğretmenler liderin sahip olması gereken özellikleri teknik, kişisel ve kavramsal özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Teknik özellikler kategorisinde iletişimi iyi ( $n=6$ ), işbirlikçi ( $n=3$ ), paylaşımçı ( $n=4$ ), hitabeti iyi ( $n=1$ ), yenilikleri takip eden ( $n=7$ ), ders

dışında da öğreten ( $n=1$ ), her seviyeye hitap edebilen ( $n=1$ ), eylemlerinin sonuçlarını takip eden ( $n=1$ ), ahlaki değerleri de öğreten ( $n=1$ ), teknoloji kullanımında yeterli ( $n=3$ ), tecrübeli ( $n=1$ ), üretken ( $n=1$ ), zamanı etkin kullanan ( $n=1$ ), bilgilerini pratikte kullanabilen ( $n=1$ ), çalışkan ( $n=1$ ), iyi bir gözlemci ( $n=2$ ); kişisel özellikler kategorisinde adil ( $n=1$ ), güvenilir ( $n=3$ ), ikna kabiliyeti olan ( $n=3$ ), düzenli/planlı ( $n=2$ ), disiplinli ( $n=3$ ), risk alabilen ( $n=8$ ), vicdanlı ( $n=1$ ), dürüst ( $n=1$ ), kararlı ( $n=3$ ), sözünde duran ( $n=1$ ), yönlendiren ( $n=1$ ), hoşgörülü ( $n=2$ ), idealist ( $n=1$ ), özgün olan ( $n=1$ ); kavramsal özellikler kategorisinde vizyoner ( $n=1$ ), dönüşümcü ( $n=1$ ), alanında uzman ( $n=4$ ), çağa ayak uyduran ( $n=2$ ), sosyal becerisi olan ( $n=1$ ), karizmatik ( $n=1$ ), anahtar olan ( $n=1$ ), örnek olan ( $n=2$ ), kendini izleten ( $n=1$ ), tetikte olan ( $n=1$ ), aktif olan ( $n=1$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderlerin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderlerin sahip olması gereken teknik özelliklere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Bilgiyle, az önce söylediğim gibi, biraz karizmatik bir pozisyon oluşturması gerekiyor. Çünkü insanlar, çok sıradan insanları takip etmiyorlar. Karizmatik olmasını tercih ediyorlar. Ama bu karizmayı tabi yanlış yönde kullanmamak lazım. Yani o özellikler; bilgi birikimi, tecrübe ve Allah'ın ona verdiği fiziksel özellikler her neyse bir bütün olarak karizma oluşturuyorsa, bunu arkadaşlarının onu her konuda takip etmesi için kullanması hoş olmaz. Eğitimden, öğretimden bahsediyorsak sadece okul için fikirler, öğrenciler ve öğretmenler için yeni davranış biçimleri noktasında ortaya çıkabilir. Aslında ben dahil çoğumuz angaryası çok olduğu için bu bakanlığın ve çok gereksiz angaryalar olduğu için –bunlar benim düşüncem- bu liderlik pozisyonundan kaçmak istiyoruz. Yani burada genç bir kardeşim var. İşte, yaşımın ve tecrübelerimin fazlalığını kullanarak yılların artık birikimi yorgunluğu var artık bizde deyip, sağolsun kızcağıza zümre başkanlığı yapmasını rica ediyorum – iki kişiyiz zaten-. O da kırmıyor, yapıyor örneğin. Yani, çünkü niye istemiyorum; yıllardır benim gözlediğim şey şu; öğretmenlere hep maddi koşullarının veya statü koşullarının iyileştirileceği özellikle 24 Kasım'da –cek'lerle –cak'larla uçururken elde hiçbir şeyin olmaması, bunun yerine angaryaların olması (Ö1).*

*Lider olmak bence anahtar olmaktır. Her kapıyı açabilmeli lider insan. Dediğim gibi, örnek olmaktır. Benim için en önemli kavram budur. Lider olmak gerçekten risk almaktır. Önden gidebilmektir lider olmak. Daha doğrusu; önden gidersen de, seni takip eden birilerinin olmasıdır lider olmak. Herkes önden gidebilir. Önemli olan takip edilerek gitmektir bence. Yani, lider olmak her açıdan beş duyu organını kullanarak, gözün açık olacak. Sürekli hareketli olmaktır; pas tutmamak gerekiyor. Çünkü yeni nesil gerçekten çok hızlı geliyor. Onlara ayak uydurmaktır. Etkin olarak, ders olarak, daha yaşım icabına yeni nesile girdiğim için, daha böyle aktif olarak iş yapmaktır. Yani gözle görülebilen bir ürün ortaya çıkarmaktır. Proje tabanlı – ben projeye çok önem veriyorum – işler yapmaktır.*

*Çocukları yaparak yaşayarak öğretmektir. Bunlar yani böyle. bir söz veriyorsanız, ne anlamda olursa olsun onu tutacaksınız. Benim kabul gördüğümü düşündüğüm, bu okulda kendimi çok kabul ettirdiğim .veliler arasında da, en önemli adım budur. Yapamayacağım şeyleri söylemem, söylediğim şeyleri de mutlaka yaparım. Bir de hızlı olmaktır. Sonuçta çocuklar altı saat elimizde, bu altı saati çok iyi değerlendirmektir. Beni sürekli koşuşturur görürsünüz okulda olsanız. Yeni nesiliz ama, deneyim gerçekten önemli, deneyime önem veriyorum ben. Bu okulda da genelde deneyimli insanlar var. Onlardan çok öğreneceğim şey var. Evet deneyimli olmak birinci şart ama mesela ben deneyimli değilim bazı konularda. Şimdi gidiyorum deneyimli birinden nasıl yapacağımı öğreniyorum, belki o deneyimli kişiden daha iyi, daha hızlı yapabiliyorum. Aslında başarı bence budur. Yeni bilgileri yaşanılabilir kılmaktır(Ö2).*

*Akademik yönden ziyade benim için sosyal becerileri. Günlük yaşamda çocuklar neler yapabiliyor. Atıyorum buraya gelen çocuklar "Günaydın" bile hani bazen demeyen çocuklar. Amaç onların bu becerileri. Sonuçta her şekilde öğrenebiliriz. Annesi de öğretebilir, babası da öğretebilir. Ama önemli olan bazı becerileri. Bir yer silen bir insan gördüğünde "Kolay gelsin" demesini bilsin ya da bir düğme dikilecekse o düğmeyi dikebilsin. Akademik anlamda değil. Hem sosyal hem de davranış açısından bir çocuk yetiştirebilirsek bence lider öğretmen odur. Risk alabilen, vicdanlı, dürüst. İşte bu çocukları yetiştirebilirsek ne mutlu (Ö3).*

*Tertip, düzen, disiplin olması lazım. Dediğiniz gibi, ders dışında da öğrencilerle çalışmalar yapabilmek. Risk alabilmesi lazım (Ö4).*

*Liderlerin en büyük özelliklerinden birisi de hitabet yeteneğinin olması. Çünkü hitabet yeteneği yoksa konuna ne kadar hakim olursan ol hiçbir anlamı yok yani. Herkese eşit davranabilen, adil olması gerekiyor bence. Hitabet yeteneğinin kesinlikle olması gerekiyor ve bir daha söylüyorum; konusuna hakim, sınıfına. Bir konu hakkında, konuşacağı konu hakkında mutlaka bilgi sahibi olması gerekiyor. Güven vermesi gerekiyor. İyi bir hitabet yeteneği olan bir insan zaten ikna kabiliyeti de güçlü olur. Ve tabi ki konuştuğu konular da benim için çok önemli. Bana yakın olması gerektiğini düşünüyorum. Yeniliklerden bahsetmesi gerekiyor bana. Mesela sınıfta eğer, sınıf için konuşacak olursak, sınıfta yapacağım herhangi bir yenilik varsa onları bana aktarması gerekiyor. Mesela matematikte şunu şöyle yapsanız daha iyi olur. Ya da şunu şöyle Türkçeyi böyle anlatsanız, dilbilgisine böyle yenilik yapsanız gibi. Bu tarzda yaklaşımları olması gerekiyor ve zamana ayak uyduran bir öğretmen olması gerekiyor. Yani yenilikçi bir öğretmen olması gerekiyor (Ö5).*

*Araştırma yapan, kendini geliştiren, iletişimi iyi olan, arkadaşlarıyla ikna edici özelliği olan kişiler (Ö6).*



*Birinci olarak şey, en temelde öğretmenin okuyan birisi olması gerekiyor. Yani hem bu okuma akademik anlamda, kendi alanıyla ilgili, yenilikleri takip edebilecek; hem de diğer alanlarda da okuyabilen, yani okuma alışkanlığı olan bir öğretmen olması gerekiyor. Çünkü okuyan bir öğretmen öncülük edebilir, liderlik edebilir ve farklılıkları, yenilikleri takip edebilir, bunları uyarlayabilir, arkadaşlarıyla paylaşabilir. En temelde bana göre okuyan ve ilgili öğretmen. Yani okumaya, yeni bilimsel çalışmalara ya a bu çalışmalara açık öğretmen. Öğretmen aslında daha özgür olmalı, yani düşüncelerinde, şeylerinde. Fikirleri ortama uyarlayabilmeli, öğrencilere aktarabilmeli, velilerle paylaşabilmeli. Hem iletişimi iyi kurabilecek, hem akademik ve entelektüel anlamda bilgi birikimi olacak. Bana göre akademik ve entelektüel anlamda iyi bir öğretmen ikna edebilir. Yani hem kendi alanınızda, hem sosyal alanda kendinizi yetiştirmişseniz bilginize güvenilir. Bilginize güveniliyorsa liderlik etmeniz daha kolay olabilir (Ö7).*

*İyi bir gözlemci. Çok iyi gözlemleyecek. Yani, öğrencinin bir kere yüzünden ne olduğunu anlayabilecek. O gün ne yaşıyor olabileceğini. Özverili olacak bir ve elini taşın altına koymayı bilecek. Bir de yani şey, kararlı olabilecek yani. Cesur, yeniliklere açık olacak. İşbirliği de gerekiyor. Paylaşımçı olacak, bir de önyargılı olmayacak. Açık olacak her şeye. Hiçbir şeye karşı önyargılı olmayacak, hiçbir şeye karşı: inançlara, aile yapısına karşı. Bir de her çocuğun kendi hızı olduğunu bilecek. Bir de değiştiremeyeceği noktaların da farkına varabilecek yani çocuğun da, kendisinin de bazen koşulların zorluğunu şey yapabilecek. Yani çocuğa şunu öğretebilmeli: Düşebilirsiniz, kalkıp yürümek zorundasın. Yani düşmek normaldir, olması gerekir, düşersen ama kalkman gerekir (Ö8).*

*En başta sınıf yönetimimin olması gerekir. Daha sonrasında yerinde durmaması lazım yani saymaması lazım. Güncel olması lazım ki çağında da liderlik yapabilsin yani. Özellikle risk alabilen insanlar (Ö9).*

*Teknolojiyi takip etmek yeterli değil, teknik donanımın da yeterli olması gerekiyor. Branş olarak ayrı bir branş haline getirilmesi gerekir. Ağırlıklı olarak inisiyatif kullanabilen, teknolojiyi takip edip onu gerçek hayata uygularken kullanılabilir olarak uygulamaya yönelik diye düşünüyorum. Kararlı, geri adım atmayan. Yani aklıma gelen bunlar şuan (Y1).*

*Bir kere öğretebiliyor olmanız lazım, çok iyi gözlemleyebiliyor olmanız lazım. Lider olabilmek için bir şeyleri ifade ederken karşı tarafın gerçekten bunu anlayabileceği bir dille söylüyor olmanız lazım. Liderlikte "Ben anlattım, onlar anlamadı." Diyemeyeceğiz. Mutlaka bu işin onlarla ilgili bütün boyutlarını çok iyi anlatabiliyor olmanız gerek. Verdiği şey devamında nasıl geliyor bunu çok iyi gözlemliyor olması gerekecek. Çünkü ben söylediğimi takip etmezsem bu işin nereye kadar gittiğini, ne kadar uygulanabildiğini göremem. Güvenilirliğini çok iyi yapıyor olmamız lazım. Benim de çok iyi yapmam lazım ki "Evet Burcu öğretmen çok iyi yapıyor, bizim liderimiz. Biz de ondan çok şey öğreniyoruz ve birlikte yapıyoruz." Demeleri gerekecek. Kesinlikle risk alabilmeli (Y2).*

Vizyoner olmalı, yani vizyonerden kasıt yeniliklere açık olmalı. Kendini yenileyebilmeli, yeni hedefler koyabilmeli. Onun haricinde güçlü bir iletişim becerisine sahip olmalı. Günümüzde çok önemli bu. Güven duyulan, saygı duyulan, ikna edebilen, iletişim becerileri güçlü. Yeniliklere de çok açık olmalı. Benim gördüğüm kadarıyla ilkokul öğretmenlerinde biraz şahsi durum söz konusu. Aslında sistemimiz rekabete dayalı değil, rekabete dayalı bir politikamız yok. Öğrencileri yarıştırmak üzerine kurulu değil ilkokuldaki sistem. Sınav yok, deneme yok, bir şey yom. Ama buna rağmen öğretmenler işbirliği anlamında değil de daha bireysel, daha kendi sınıfında, daha kendi öğrencisine yönelik bazı şeyleri yapıyor. Bu da yeniliklerin yayılmasına engel oluyor. Diğer zümredeki arkadaşlarıyla paylaşırsa tabii ki de daha iyi olur (Y3).

Gelişime açık, yenilikçi, idealist, özgüveni yüksek, ikna kabiliyeti yüksek, iletişimi çok kuvvetli olan. Bol kitap okuyan, en başta onu söylemek lazım. Teknolojiye hakim aynı zamanda, çağıma hakim. Yaş kaç olursa olsun artık gelen çocuklar bizden daha donanımlı geliyor teknoloji anlamında. Bizler çok geride kalıyoruz. Bütün yenilikleri en önce önden takip eden. Çalışkan, başarılı, hırslı, kendine güvenen, aynı zamanda kendi kişisel özellikleriyle de örnek rol model olan kişi olarak yorumlayabilirim lider öğretmeni.

Ben kendim lider öğretmendim hep. Bundan dolayı hep sıkıntı yaşadım. Okullarda lider öğretmen olmak aynı zamanda hep sıkıntı demek. Çünkü hepimizin sınıfı, inanın bizim okul müdürümüz sınıflarımızı kurayla oluşturmuştu. Buna rağmen hep bir sorun. Neden? Çalışan öğretmeni liderlik özelliği olan öğretmen. Çünkü nedir? Geziler düzenleyen öğretmendir. Çocukları, en basiti, müzelere götüren, o anki ders neyse o dersi gereği gibi işleyen. Etkinlikler yapan; veliye yönelik, öğrencilere yönelik, çevreye yönelik etkinlikler yapan her anlamda donanımlı. E şimdi sen lider öğretmen olunca, seninle beraber aynı statüde olan öğretmen bunları yapmak istemiyor. Diyor ki; ben sadece bana yönetmeliğin verdiği, devletin verdiği, milli eğitim bakanlığının verdiği plan ve programı uyguluyorum, benim saatim dolduğunda ben çeker koyar giderim. E şimdi sen bir şeyler yapmak istiyorsun. Ama bunu kendini göstermek için değil aslında, çocuklar için yapıyorsun, veliler için; onlar da bir şeyler öğrensin, onlar da bir şeyler kalsın. Çocuklar bir şeyler öğrensin, bunlar sadece soyutta kalsın. Her şey bir arada olsun istiyorsun ama senin bu liderliğin okulda sürekli baskılanıyor. Öne çıktıkça bir şeyler yapmaya çalıştıkça arkadaş çevren olmuyor. Geri planda kalmaya başlıyorsun çevre olarak. Evet lider olarak alıp gidiyorsun, yöneticinin dikkatini çekiyorsun, idarenin dikkatini çekiyorsun, ilçe milli eğitimin dikkatini çekiyorsun ama okul ortamındaki öğretmenler tarafından lider öğretmen her zaman dışlanan öğretmendir. İdarecilikte de böyledir. Eğer lider konumuna düşerseniz, evet gerçekten lider bir idareci okulu alır götürür ama öğretmenle o şeyi çok iyi ayarlaması gerekir. Birçok okulda bu yok (Y4).

Yeniliklere açık olması gerekiyor. Artık günümüzde bilgiye telefonda girip de ulaşabiliyoruz. Sadece bilgiyi kullanabilen değil, bilgiyi de

yönlendirebilen çocuklar yetiştirebilen, yeniliklere açık olacak, teknolojiyi yakından takip edecek, arkadaşlarıyla işbirliği içerisinde olacak. Sonra, iyi iletişim kuracak. Bu iletişim kelimesi çok önemli artık. Güven verecek. Kararlı olacak daha doğrusu. Kendisi ne istediğini bilecek ki bunu çok rahat bir şekilde karşısındakilere de aktarabilirsin. Bizim okulumuzda düşünürsek disiplini ağır olan öğretmenler daha lider gözüküyorlar. Disiplin açısından da öğrencilerini, velilerini iyi sevk edebilen, kendi ne düşünüyorsa bunu karşısındakine çok rahat aktarıyor, aktardığı için de karşısındakiler öğretmenin ne yapmak istediğini anlıyorlar. Sınıf içinden disiplin, veliler için de mesela günümüzdeki veliler artık eskisi gibi değil. Öğretmenlere saygı aşamasında biraz sıkıntılılar. İnternette velicilik oynuyorlar. O yüzden de her gördüğünü öğretmene empoze etmeye çalışıyor. Disiplinli öğretmen olduğu zaman onun karşısına geçip bir şey söyleyemiyorlar. Öğretmen neyi istediğini çok güzel bir şekilde aktarıyor, kendinden emin. Açık bir kapı bıraktığınız zaman orada çok büyük sıkıntılarla karşılaşılabilir (Y5).

Bir kere paylaşımcı olmak zorunda öğretmenimiz. Yani edinmiş olduğu bilgileri güzel aktarabilmesi gerekiyor. İkincisi yönlendirici olması gerekiyor. Hani çağımıza uygun bir şekilde biraz öncede bahsettiğim gibi yenilikleri aktarabilmesi gerekiyor diğer öğretmenlerimize. Bir de kendi alanıyla ilgili deneyim ve tecrübeye sahip olması gerekiyor. Bir bilgiyi aktarabilmesi ve liderlik yapabilmesi için ilk önce o bilgiye sahip olması gerektiğini düşünüyorum açıkçası. Onun haricinde düzgün bir yönlendirmeye. Yani tabii ki planlı programlı çalışmak çok önemli. Biz olmazsa olmazlardan birisi de öğretmenin her zaman diyoruz, bir ders planı doğrultusunda. Ders 40 dakikalık ise, o 40 dakikalık süre içerisinde öğrencilere ne aktaracak, hazırlıklı gelmiş mi gelmemiş mi, sınıf yönetimi, sınıf hakimiyeti gibi konularda öğrencilerimize bir şeyler aktarabilmiş mi, kuralları oturtabilmiş mi? Aynı şekilde bir öğretmenin lider olabilmesi için de bu özelliklere sahip olması gerekiyor. Her şeyden önce paylaşımcı, dayanışmacı olması gerekiyor. Bir bilgi birikiminin olması gerekiyor. Ondan sonra, bunları güzel bir şekilde aktarabilmesi, yönlendirebilmesi gerekiyor. Her şeyden önce hoşgörülü olması gerekiyor. Benmerkezci değil bizmerkezci anlayışla öğretmenlere yaklaşması gerekiyor. Çünkü bunlar doğrultusunda bulunduğu ortamda diğer öğretmenlere bir lider konumunda olabilir. Ya da faydalı olabilir diye düşünüyorum (Y6).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderlerin sahip olması gereken kişisel özelliklere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Lider olmak bence anahtar olmaktır. Her kapıyı açabilmeli lider insan (...)* Bunlar yani böyle bir söz veriyorsanız, ne anlamda olursa olsun onu tutacaksınız. Benim kabul gördüğümü düşündüğüm, bu okulda kendimi çok kabul ettirdiğim .veliler arasında da, en önemli adım budur. Yapamayacağım şeyleri söylemem, söylediğim şeyleri de mutlaka yaparım (...) (Ö2).

*Akademik yönden ziyade benim için sosyal becerileri. Günlük yaşamda çocuklar neler yapabiliyor. Atıyorum buraya gelen çocuklar "Günaydın" bile hani*

*bazen demeyen çocuklar. Amaç onların bu becerileri. Sonuçta her şekilde öğrenebiliriz. Annesi de öğretebilir, babası da öğretebilir. Ama önemli olan bazı becerileri. Bir yer silen bir insan gördüğünde "Kolay gelsin" demesini bilsin ya da bir düğme dikilecekse o düğmeyi dikebilsin. Akademik anlamda değil. Hem sosyal hem de davranış açısından bir çocuk yetiştirebilirsek bence lider öğretmen odur. Risk alabilen, vicdanlı, dürüst. İşte bu çocukları yetiştirebilirsek ne mutlu (Ö3).*

*Tertip, düzen, disiplin olması lazım. Dediğiniz gibi, ders dışında da öğrencilerle çalışmalar yapabilmek. Risk alabilmesi lazım (Ö4).*

*Liderlerin en büyük özelliklerinden birisi de hitabet yeteneğinin olması. Çünkü hitabet yeteneği yoksa konuna ne kadar hakim olursan ol hiçbir anlamı yok yani. Herkese eşit davranabilen, adil olması gerekiyor bence. Hitabet yeteneğinin kesinlikle olması gerekiyor ve bir daha söylüyorum; konusuna hakim, sınıfına. Bir konu hakkında, konuşacağı konu hakkında mutlaka bilgi sahibi olması gerekiyor. Güven vermesi gerekiyor. İyi bir hitabet yeteneği olan bir insan zaten ikna kabiliyeti de güçlü olur. Ve tabi ki konuştuğu konular da benim için çok önemli. Bana yakın olması gerektiğini düşünüyorum. Yeniliklerden bahsetmesi gerekiyor bana. Mesela sınıfta eğer, sınıf için konuşacak olursak, sınıfta yapacağım herhangi bir yenilik varsa onları bana aktarması gerekiyor. Mesela matematikte şunu şöyle yapsanız daha iyi olur. Ya da şunu şöyle Türkçeyi böyle anlatsanız, dilbilgisine böyle yenilik yapsanız gibi. Bu tarzda yaklaşımları olması gerekiyor ve zamana ayak uyduran bir öğretmen olması gerekiyor. Yani yenilikçi bir öğretmen olması gerekiyor (Ö5).*

*Araştırma yapan, kendini geliştiren, iletişimi iyi olan, arkadaşlarıyla ikna edici özelliği olan kişiler (Ö6).*

*İyi bir gözlemci. Çok iyi gözlemleyecek. Yani, öğrencinin bir kere yüzünden ne olduğunu anlayabilecek. O gün ne yaşıyor olabileceğini. Özverili olacak bir ve elini taşın altına koymayı bilecek. Bir de yani şey, kararlı olabilecek yani. Cesur, yeniliklere açık olacak. İşbirliği de gerekiyor. Paylaşımçı olacak, bir de önyargılı olmayacak. Açık olacak her şeye. Hiçbir şeye karşı önyargılı olmayacak, hiçbir şeye karşı: inançlara, aile yapısına karşı. Bir de her çocuğun kendi hızı olduğunu bilecek. Bir de değiştiremeyeceği noktaların da farkına varabilecek yani çocuğun da, kendisinin de bazen koşulların zorluğunu şey yapabilecek. Yani çocuğa şunu öğretebilmeli: Düşebilirsiniz, kalkıp yürümek zorundasın. Yani düşmek normaldir, olması gerekir, düşersin ama kalkman gerekir (Ö8).*

*En başta sınıf yönetimimin olması gerekir. Daha sonrasında yerinde durmaması lazım yani saymaması lazım. Güncel olması lazım ki çağında da liderlik yapabilsin yani. Özellikle risk alabilen insanlar (Ö9).*

*Yani farklı mesela. Herkes nasıl anlatıyorsa dersi, ya da derse nasıl giriyorsa; o diğerlerinden daha farklı, yeni yapılmış ya da hiç yapılmamış olanı yapan kişiler daha çok. Farklı ve herkesin ilgisini çekebilecek. Hani iyi yönde farktan bahsediyorum. Risk almak sayılabilir (Ö10).*

*Teknolojiyi takip etmek yeterli değil, teknik donanımın da yeterli olması gerekiyor. Branş olarak ayrı bir branş haline getirilmesi gerekir. Ağırlıklı olarak inisiyatif kullanabilen, teknolojiyi takip edip onu gerçek hayata uygularken kullanılabilir olarak uygulamaya yönelik diye düşünüyorum. Kararlı, geri adım atmayan. Yani aklıma gelen bunlar şuan (Y1).*

*Bir kere öğretebiliyor olmanız lazım, çok iyi gözlemleyebiliyor olmanız lazım. Lider olabilmek için bir şeyleri ifade ederken karşı tarafın gerçekten bunu anlayabileceği bir dilde söylüyor olmanız lazım. Liderlikte "Ben anlattım, onlar anlamadı." Diyemeyeceğiz. Mutlaka bu işin onlarla ilgili bütün boyutlarını çok iyi anlatabiliyor olmanız gerek. Verdiği şey devamında nasıl geliyor bunu çok iyi gözlemliyor olması gerekecek. Çünkü ben söylediğimi takip etmezsem bu işin nereye kadar gittiğini, ne kadar uygulanabildiğini göremem. Güvenilirliğini çok iyi yapıyor olmamız lazım. Benim de çok iyi yapmam lazım ki "Evet Burcu öğretmen çok iyi yapıyor, bizim liderimiz. Biz de ondan çok şey öğreniyoruz ve birlikte yapıyoruz." Demeleri gerekecek. Kesinlikle risk alabilmeli (Y2).*

*Gelişime açık, yenilikçi, idealist, özgüveni yüksek, ikna kabiliyeti yüksek, iletişimi çok kuvvetli olan (...) Ben kendim lider öğretemdim hep. Bundan dolayı hep sıkıntı yaşadım. Okullarda lider öğretmen olmak aynı zamanda hep sıkıntı demek. Çünkü hepimizin sınıfı, inanın bizim okul müdürümüz sınıflarımızı kurayla oluşturmuştu. Buna rağmen hep bir sorun. Neden? Çalışan öğretmeni liderlik özelliği olan öğretmen. Çünkü nedir? Geziler düzenleyen öğretmendir. Çocukları, en basiti, müzelere götüren, o anki ders neyse o dersi gereği gibi işleyen. Etkinlikler yapan; veliye yönelik, öğrencilere yönelik, çevreye yönelik etkinlikler yapan her anlamda donanımlı. E şimdi sen lider öğretmen olunca, seninle beraber aynı statüde olan öğretmen bunları yapmak istemiyor. Diyor ki; ben sadece bana yönetmeliğin verdiği, devletin verdiği, milli eğitim bakanlığının verdiği plan ve programı uygulayım, benim saatim dolduğunda ben çeker koyar giderim. E şimdi sen bir şeyler yapmak istiyorsun. Ama bunu kendini göstermek için değil aslında, çocuklar için yapıyorsun, veliler için; onlar da bir şeyler öğrensin, onlar da bir şeyler katsın. Çocuklar bir şeyler öğrensin, bunlar sadece soyutta kalsın. Her şey bir arada olsun istiyorsun ama senin bu liderliğin okulda sürekli baskılanıyor (...) (Y4).*

*(...) Güven verecek. Kararlı olacak daha doğrusu. Kendisi ne istediğini bilecek ki bunu çok rahat bir şekilde karşısındakilere de aktarabilirsin. Bizim okulumuzda düşünürsek disiplini ağır olan öğretmenler daha lider gözüküyorlar. Disiplin açısından da öğrencilerini, velilerini iyi sevk edebilen, kendi ne düşünüyorsa bunu karşısındakine çok rahat aktarıyor, aktardığı için de karşısındakiler öğretmenin ne yapmak istediğini anlıyorlar. Sınıf içinden disiplin, veliler için de mesela günümüzdeki veliler artık eskisi gibi değil. Öğretmenlere*

saygı aşamasında biraz sıkıntılılar. İnternette velicilik oynuyorlar. O yüzden de her gördüğünü öğretmene empoze etmeye çalışıyor. Disiplinli öğretmen olduğu zaman onun karşısına geçip bir şey söyleyemiyorlar. Öğretmen neyi istediğini çok güzel bir şekilde aktarıyor, kendinden emin. Açık bir kapı bıraktığınız zaman orada çok büyük sıkıntılarla karşılaşılabilir (Y5).

(...) Her şeyden önce paylaşımcı, dayanışmacı olması gerekiyor. Bir bilgi birikiminin olması gerekiyor. Ondan sonra, bunları güzel bir şekilde aktarabilmesi, yönlendirebilmesi gerekiyor. Her şeyden önce hoşgörülü olması gerekiyor. Benmerkezci değil biz merkezci anlayışla öğretmenlere yaklaşması gerekiyor. Çünkü bunlar doğrultusunda bulunduğu ortamda diğer öğretmenlere bir lider konumunda olabilir. Ya da faydalı olabilir diye düşünüyorum (Y6).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderlerin sahip olması gereken kavramsal özelliklere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bilgisiyle, az önce söylediğim gibi, biraz karizmatik bir pozisyon oluşturması gerekiyor. Çünkü insanlar, çok sıradan insanları takip etmiyorlar. Karizmatik olmasını tercih ediyorlar. Ama bu karizmayı tabi yanlış yönde kullanmamak lazım. Yani o özellikler; bilgi birikimi, tecrübe ve Allah'ın ona verdiği fiziksel özellikler her neyse bir bütün olarak karizma oluşturuyorsa, bunu arkadaşlarının onu her konuda takip etmesi için kullanması hoş olmaz. Eğitimden, öğretimden bahsediyorsak sadece okul için fikirler, öğrenciler ve öğretmenler için yeni davranış biçimleri noktasında ortaya çıkabilir. Aslında ben dahil çoğumuz angaryası çok olduğu için bu bakanlığın ve çok gereksiz angaryalar olduğu için –bunlar benim düşüncem- bu liderlik pozisyonundan kaçmak istiyoruz. Yani burada genç bir kardeşim var. İşte, yaşımın ve tecrübelerimin fazlalığını kullanarak yılların artık birikimi yorgunluğu var artık bizde deyip, sağ olsun kızcağıza zümre başkanlığı yapmasını rica ediyorum – iki kişiyiz zaten-. O da kırmıyor, yapıyor örneğin. Yani, çünkü niye istemiyorum; yıllardır benim gözlediğim şey şu; öğretmenlere hep maddi koşullarının veya statü koşullarının iyileştirileceği özellikle 24 Kasım'da –cek'lerle –cak'larla uğuşurken elde hiçbir şeyin olmaması, bunun yerine angaryaların olması (Ö1).

Lider olmak bence anahtar olmaktır. Her kapıyı açabilmeli lider insan. Dediğim gibi, örnek olmaktır. Benim için en önemli kavram budur. Lider olmak gerçekten risk almaktır. Önden gidebilmektir lider olmak. Daha doğrusu; önden gidersen de, seni takip eden birilerinin olmasıdır lider olmak. Herkes önden gidebilir. Önemli olan takip edilerek gitmektir bence. Yani, lider olmak her açıdan beş duyu organını kullanarak gözün açık olacak. Sürekli hareketli olmaktır; pas tutmamak gerekiyor. Çünkü yeni nesil gerçekten çok hızlı geliyor. Onlara ayak uydurmaktır. Etkin olarak, ders olarak, daha yaşım icabına yeni nesile girdiğim için, daha böyle aktif olarak iş yapmaktır. Yani gözle görülebilen bir ürün ortaya çıkarmaktır. Proje tabanlı – ben projeye çok önem veriyorum – işler yapmaktır. Çocukları yaparak yaşayarak öğretmektir (...) Bir de hızlı olmaktır. Sonuçta çocuklar altı saat elimizde, bu altı saati çok iyi değerlendirmektir. Beni sürekli koşuşturur görürsünüz okulda olsanız. Yeni nesil ama deneyim gerçekten

önemli, deneyime önem veriyorum ben. Bu okulda da genelde deneyimli insanlar var. Onlardan çok öğreneceğim şey var. Evet deneyimli olmak birinci şart ama mesela ben deneyimli değilim bazı konularda. Şimdi gidiyorum deneyimli birinden nasıl yapacağımı öğreniyorum, belki o deneyimli kişiden daha iyi, daha hızlı yapabiliyorum. Aslında başarı bence budur. Yeni bilgileri yaşanılabilir kılmaktır(Ö2).

Akademik yönden ziyade benim için sosyal becerileri. Günlük yaşamda çocuklar neler yapabiliyor. Atıyorum buraya gelen çocuklar "Günaydın" bile hani bazen demeyen çocuklar. Amaç onların bu becerileri. Sonuçta her şekilde öğrenebiliriz. Annesi de öğretebilir, babası da öğretebilir. Ama önemli olan bazı becerileri. Bir yer silen bir insan gördüğünde "Kolay gelsin" demesini bilsin ya da bir düğme dikilecekse o düğmeyi dikebilsin. Akademik anlamda değil. Hem sosyal hem de davranış açısından bir çocuk yetiştirebilirsek bence lider öğretmen odur. Risk alabilen, vicdanlı, dürüst. İşte bu çocukları yetiştirebilirsek ne mutlu (Ö3).

(...) Yeniliklerden bahsetmesi gerekiyor bana. Mesela sınıfta eğer, sınıf için konuşacak olursak, sınıfta yapacağım herhangi bir yenilik varsa onları bana aktarması gerekiyor. Mesela matematikte şunu şöyle yapsanız daha iyi olur. Ya da şunu şöyle Türkçeyi böyle anlatsanız, dilbilgisine böyle yenilik yapsanız gibi. Bu tarzda yaklaşımları olması gerekiyor ve zamana ayak uyduran bir öğretmen olması gerekiyor. Yani yenilikçi bir öğretmen olması gerekiyor (Ö5).

(...) Hem iletişimi iyi kurabilecek, hem akademik ve entelektüel anlamda bilgi birikimi olacak. Bana göre akademik ve entelektüel anlamda iyi bir öğretmen ikna edebilir. Yani hem kendi alanınızda, hem sosyal alanda kendinizi yetiştirmişseniz bilginize güvenilir. Bilginize güveniliyorsa liderlik etmeniz daha kolay olabilir (Ö7).

Vizyoner olmalı, yani vizyonerden kasıt yeniliklere açık olmalı. Kendini yenileyebilmeli, yeni hedefler koyabilmeli (...) Yeniliklere de çok açık olmalı. Benim gördüğüm kadarıyla ilkökul öğretmenlerinde biraz şahsi durum söz konusu. Aslında sistemimiz rekabete dayalı değil, rekabete dayalı bir politikamız yok. Öğrencileri yarıştırmak üzerine kurulu değil ilkökuldaki sistem. Sınav yok, deneme yok, bir şey yok. Ama buna rağmen öğretmenler işbirliği anlamında değil de daha bireysel, daha kendi sınıfında, daha kendi öğrencisine yönelik bazı şeyleri yapıyor. Bu da yeniliklerin yayılmasına engel oluyor. Diğer zümredeki arkadaşlarıyla paylaşırsa tabi ki de daha iyi olur (Y3).

(...) Çalışkan, başarılı, hırslı, kendine güvenen, aynı zamanda kendi kişisel özellikleriyle de örnek rol model olan kişi olarak yorumlayabilirim lider öğretmeni. (...)(Y4).

*Bir kere paylaşımcı olmak zorunda öğretmenimiz. Yani edinmiş olduğu bilgileri güzel aktarabilmesi gerekiyor. İkincisi yönlendirici olması gerekiyor. Hani çağımıza uygun bir şekilde biraz öncede bahsettiğim gibi yenilikleri aktarabilmesi gerekiyor diğer öğretmenlerimize. Bir de kendi alanıyla ilgili deneyim ve tecrübeye sahip olması gerekiyor. Bir bilgiyi aktarabilmesi ve liderlik yapabilmesi için ilk önce o bilgiye sahip olması gerektiğini düşünüyorum açıkçası. Onun haricinde düzgün bir yönlendirmeye (...) Her şeyden önce paylaşımcı, dayanışmacı olması gerekiyor. Bir bilgi birikiminin olması gerekiyor. Ondan sonra, bunları güzel bir şekilde aktarabilmesi, yönlendirebilmesi gerekiyor. Her şeyden önce hoşgörülü olması gerekiyor. Benmerkezci değil bizmerkezci anlayışla öğretmenlere yaklaşması gerekiyor. Çünkü bunlar doğrultusunda bulunduğu ortamda diğer öğretmenlere bir lider konumunda olabilir. Ya da faydalı olabilir diye düşünüyorum (Y6).*

### **Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular**

**Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okullarında öğretmen lider olduğunu düşündükleri öğretmenlerin özelliklerine ilişkin görüşleri.** Yönetici ve öğretmenlerin okullarında öğretmen lider olduğunu düşündükleri öğretmenlerin özelliklerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan üçüncü soru soru “Okulunuzda öğretmen lider olduğunu düşündüğünüz öğretmenler hangi özelliklere sahiptir?” şeklindedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 7’de belirtilmiştir.

Tablo 7.

#### *Öğretmen Lider Olduğu Düşünülen Öğretmenlerin Özelliklerine İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Kişisel Özellikler	İletişimi iyi olan	Ö7, Y3	2
	Sevgi veren	Y3	1
	Karar vermede özgür	Ö4, Y2	2
	Güvenilir	Ö7, Y2	2
	Kendine güvenen	Ö6, Ö9	2
	İkna kabiliyeti iyi olan	Ö7	1
	Baskın karakterli	Ö9	1
Mesleki Özellikler	Otoriter	Y3	1
	Alanında uzman	Ö7, Y2	2
	Örnek olan	Ö3	1



Paylaşımıcı	Ö3, Ö8	2
Risk alabilen	Ö3	1
Teknolojide yeterli	Y1	1
Entelektüel anlamda iyi	Ö7, Y1	2
Sosyal aktivitelerde etkin	Ö1, Ö8, Y4, Y5	4
Teşvik eden	Ö1	1
Kişileri bir araya getirebilen	Ö1, Ö2, Ö6	3
Dönüşümcü	Ö2	1
Planlı	Ö2	1
Kendini izletebilen	Ö6	1
Yenilikleri takip eden	Ö6, Y5	2
Veliyle işbirliği yapan	Ö8	1
Disiplinli	Y5	1

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin, okullarında bulunan ve öğretmen lider olduğunu düşündükleri öğretmenlerin sahip oldukları özellikleri kişisel ve mesleki özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Kişisel özellikler kategorisinde iletişimi iyi olan ( $n=2$ ), sevgi veren ( $n=1$ ), karar vermede özgür ( $n=2$ ), güvenilir ( $n=2$ ), kendine güvenen ( $n=2$ ), ikna kabiliyeti iyi olan ( $n=1$ ), baskın karakterli ( $n=1$ ); mesleki özellikler kategorisinde otoriter ( $n=1$ ), alanında uzman ( $n=2$ ), örnek olan ( $n=1$ ), paylaşımıcı ( $n=2$ ), risk alabilen ( $n=1$ ), teknolojide yeterli ( $n=1$ ), entelektüel anlamda iyi ( $n=2$ ), sosyal aktivitelerde etkin ( $n=4$ ), teşvik eden ( $n=1$ ), kişileri bir araya getirebilen ( $n=3$ ), dönüşümcü ( $n=1$ ), planlı ( $n=1$ ), kendini izletebilen ( $n=1$ ), yenilikleri takip eden ( $n=2$ ), veliyle işbirliği yapan ( $n=1$ ), disiplinli ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı öğretmen ve yöneticilerin, okullarında bulunan ve öğretmen lider olduğunu düşündükleri öğretmenlerin sahip oldukları özelliklere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, okullarında bulunan ve öğretmen lider olduğunu düşündükleri öğretmenlerin sahip oldukları kişisel özelliklere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Kendi başına, birinin yönetmesi değil iş yapabilmesi. Nasıl deyim size? Başkalarının yönlendirmesi ile değil de kendi kararlarını kendileri verebilen öğretmenler. Öyle söyleyebilirim (Ö4).*

*Kendine özgüvenlerinin fazla olması. Fark ettirmeden kendini izleten. Bir de lider toparlayıcı olmak zorunda. Mesela bazılarının iletişimleri birbirleriyle iyi olmayabilir ama lider onları bir araya getirip aynı amaç uğruna iş birliği yaptırabilir. Kendini geliştirecek, okuyacak. Bunu da etrafındakilere anlatacak (Ö6).*

*(...) Ve kendi alanında, özellikle danışman olarak bütün şeyiyle alanında yetkin, alanında çok bilgili. Onun için, söylemleri bizim için daha şey, inandırıcılığı daha kolay, ikna ediciliği daha kolay ve şey bir duruşu var. Biraz daha yetkin (...) (Ö7).*

*Baskın karakterleri oluyor genelde. Yani baskın karakterli insanlar daha çok risk alabiliyor. Ya da işte bir şeye adım attığı zaman daha emin atabiliyor. Yani tamam atayım, olur yani olmazsa da çok şey değil yani problem olmaz gibi emin. Kendinden eminler öyle söyleyeyim. Yani güçlü duruyorlar. Bir; öğrenci üzerindeki etkisi olabilir. Yani iyiyi herkes bir yere kadar götürür ama ekside olan bir öğrenciye baktığınız zaman onu oradan alıp belli bir noktaya getirirse, daha doğrusu getirmedeki çabası. O çabası az biraz da umut verse insana ben derim ki "Evet yani bu işi biliyor ki o şekilde oluyor." (Ö9).*

*Onları diğerlerinden farklı kılan, bir kere kendi fikirlerini çok rahat ifade edebiliyor olmaları. Ve bunu öğretmenlere ve karşısındaki kişiye çok iyi söylüyor olmalı. Ve güven sağlayabiliyor olmalı. İşini iyi yaparak güven veriyor olmalı. Yeni nesil öğretmenlerin "Zaten o yapamıyor ki bize ne anlatıyor?" deme riskleri çok yüksek. O yüzden yapabiliyor olmalıyım ki karşımdakine güven vereyim (Y2).*

*Çok çok öne çıkan net bir öğretmen yok. Bazıları iletişim becerisi anlamında öndeler. Öğrencisi ve veliyle kurduğu diyalog olarak biz bakıyoruz. Öğrenciyle alakalı kurallara uyarken sevgiyle yoğurarak despot bir tarzda değil de. Bunu yapabilen öğretmen benim için çok iyi bir öğretmen (Y3).*

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, okullarında bulunan ve öğretmen lider olduğunu düşündükleri öğretmenlerin sahip oldukları mesleki özelliklere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Bazı arkadaşlar elbette var. Onlar da yani bu şartlar daha uygun olsa bu liderliklerini –belki ben de- daha aktif ortaya koyarlar ama onlar da yine her şeye rağmen kısıtlı ölçülerde işte böyle bir sosyal aktivite gerektiğinde ortaya çıkarak ve arkadaşları bir araya getirip tetikleyerek vesaire gibi konularda (Ö1).*

*Benim en çok saptadığım lider insanlar arasında şudur; neyi nasıl yapacağını biliyor. Yani, evet prosedüre uyuyor, müfredata uyuyor ama bunu sınıfının kendi durumuna göre veya kendi velilerine göre aşılabilir. Dönüşüm halinde bu bilgileri sunabiliyor. Daha hareketli. Ben her zaman bunu bir daha söyleyeceğim. Bu meslek hareket. Pas tutmayacaksın. Organize etmek çok önemli, plan çok önemli liderlikte. Planlayıp plana göre uymak gerekiyor. Gördüğüm özellikler bunlar lider insanlar arasında (Ö2).*

*Yani tabii ki de kendimi gösterebilirim. Yani diyorum ya buna dikkat eden öğretmen zaten o şeyi almış öğretmendir diye düşünüyorum. Bunları bildiğim için e haliyle kendimin de örnek olması lazım. Aktarmaya çalışmamız lazım. Ben bütün öğretmenlerimizin de zaten bu açıdan yeterliliğe sahip olduğunu düşünüyorum. Biz bir şey yaptığımızda tek başımıza değil genel de o zümreyle o şeyi almamız bile bence liderlik öğretmenlik şeyini göstermiş oluyoruz. Veli açısından şöyle; bazı velilerimizin bu konuda eksik kaldığını düşünüyoruz. Hani o şey yeterince verilmemiş. Her şeyi öğretmenden beklemek yerine hani bu sac ayak dediğimiz anne-baba-çocuk ve öğretmen ilişkisinin biraz eksik kaldığını düşünüyorum. Öğretmen yapar. Hatta şunu bile duyabiliyoruz "Öğretmenim sizi dinliyorlar, bizi dinlemiyorlar." Bu yanlış bir düşünce çünkü evde siz anne-baba rolündesiniz, ben öğretmen rolüneyim. İllaki eve yansımalarımız oluyor ama her ne kadar biz öğretmen olsak da anne babanın etkisi daha büyük. Çocuk ön planda zaten. Bu amaçla buraya geliyoruz. Çocuk için yapılabilecek her şeyi yapabiliriz. Hani liderlik anlamında, eğer bu kapsamda alabiliyorsak, çocuk için ne yapılması gerekiyorsa hani yönetimi de karşına alabilecekseniz –sınırları aşmamak kaydıyla- bir şeyler yapılabilir onların adına (Ö3).*

*Kendine özgüvenlerinin fazla olması. Fark ettirmeden kendini izleten. Bir de lider toparlayıcı olmak zorunda. Mesela bazılarının iletişimleri birbirleriyle iyi olmayabilir ama lider onları bir araya getirip aynı amaç uğruna iş birliği yaptırabilir. Kendini geliştirecek, okuyacak. Bunu da etrafındakilere anlatacak (Ö6).*

*Yani, alanı anlamında baktığımızda mesela benim diğer okulunda rehber öğretmenimiz var. Burada da var öğretmenlerimiz, rehber öğretmenimiz var mesela. İdareden mesela Seben hoca da iyidir bu konuda, Muharrem hoca da iyidir. Mesela ben Volkan'dan örnek vereyim; bizim öğretmen arkadaş, alanında da çok yetkin. Entelektüel birikimi de olan bir arkadaş. Sohbet ettiğimizde biz birçok konuyu konuşabiliriz. Evlilik ilişkilerini konuşabiliriz, anne-baba-çocuk ilişkilerini konuşabiliriz, toplumsal konuları konuşabiliriz. Ve kendi alanında, özellikle danışman olarak bütün şeyiyle alanında yetkin, alanında çok bilgili. Onun için, söylemleri bizim için daha şey, inandırıcılığı daha kolay, ikna ediciliği daha kolay ve şey bir duruşu var. Biraz daha yetkin. Sosyal iletişimi çok iyi. İnsanlarla iletişimi iyi, velilerle iletişimi iyi. Öğretmenlerle konuştuğu zaman gerçekten alanına hakim olduğu için daha çok dinlenebiliyor. Mesela Barış hoca var. Sanatsal anlamda, görsel sanatlar; bu anlamda iyi. Çok şey paylaşabileceğin bir insan izlenimi veriyor. Konuşabiliyorsun, tartışabiliyorsun,*

yargılanmıyorsun. Yargılanmama kavramı önemli. Veliyle konuştuğunuzda ne kadar birikimli olursanız olun, velinin davranışları öğrenciyle etkileşimini yargıyorsanız muhtemelen bir tavır alacaktır (Ö7).

Mesela Serpil Hanım çok velileri kullanmada, çocukları sosyal aktivitelerde çok iyi. Bir kere sosyal yönü kuvvetli, iletişimi kuvvetli. Hani son söyleyeceğini ilk başta söylemiyor. Bu bence güzel bir özellik. Kendim açımdan söyleyecek olursam yani şimdiye kadar çok az veli ile sıkıntı yaşamışım. Bir kere şeyi kabullendirmişimdir mesela; kaynaştırma öğrenciyi sınıfta kabullenecek. Bunun başka yolu yok. Velileri çalıştırabilirim. Ama çok veli çalıştırma taraftarı değilim ben. Öğrenci bazlı benim için öğrencilik ön planda. Ondan sonra... Başka? Elif hoca. Elif hoca ailelerle daha çok çalışmayı seviyor. Aileleri daha çok destek olabiliyor. Bu okulun öyle bir şeyi var. Herkes bilgiyi paylaşıyor. Hani, bilgiyi saklamak gibi bir derdi yok. Paylaşınca da bilgi çoğalır zaten eksilmez. (Ö8).

Bir önceki okulda teknoloji üzerine mesela arkadaşım vardı. Teknolojik yönden, işte sanatsal yönden çocukları geliştirmeye yönelik liderlik vasfı taşıyabilen. Onun dışında da çok fazla görmedim (Y1).

Onları diğerlerinden farklı kılan, bir kere kendi fikirlerini çok rahat ifade edebiliyor olmaları. Ve bunu öğretmenlere ve karşısındaki kişiye çok iyi söylüyor olmalı. Ve güven sağlayabiliyor olmalı. İşini iyi yaparak güven veriyor olmalı. Yeni nesil öğretmenlerin "Zaten o yapamıyor ki bize ne anlatıyor?" deme riskleri çok yüksek. O yüzden yapabiliyor olmalıyım ki karşımdakine güven vereyim (Y2).

Çok çok öne çıkan net bir öğretmen yok. Bazıları iletişim becerisi anlamında öndeler. Öğrencisi ve veliyle kurduğu diyalog olarak biz bakıyoruz. Öğrenciyle alakalı kurallara uyarken sevgiyle yoğurarak despot bir tarzda değil de. Bunu yapabilen öğretmen benim için çok iyi bir öğretmen (Y3).

Bir defa çok aktifler. Verilen görevi layıkıyla yerine getiriyorlar. Ders saatim doldu deyip okulu terk etmiyorlar. Burada kalıp gerekli olan çalışmalara devam ediyorlar. Özellikle milli bayramlarda, törenlerde, belirli gün ve haftalarda hep öndeler. Gönüllülük esasına göre. Ama onlar da aynı şekilde biraz önce anlattığım gibi sürekli göz önünde oldukları için sürekli eleştirilen, hep baskılanmaya çalışılan öğretmenlerimiz. Panolar mesela zamanında işlerler. Sorumlulukları olmadığı halde onların gözüne batar. Etkinlikler yapılır. Aynı zamanda bu öğretmenlerimiz en çok müze ziyareti yapan, gezilere giden. Mesela atıyorum diyelim ki; konumuz Atatürk konusuysa Anıtkabir'e giden, eski meclise götürülen öğretmenlerimizdir bunlar. Dersi aynı zamanda gezilerle amacına uygun hale getiren öğretmen işte lider öğretmen. Ama diğerleri ne yapıyor; konuyu işliyor bitiriyor. Bir defa çok aktifler. Verilen görevi layıkıyla yerine getiriyorlar. Ders saatim doldu deyip okulu terk etmiyorlar. Burada kalıp gerekli olan çalışmalara devam ediyorlar. Özellikle milli bayramlarda, törenlerde,

belirli gün ve haftalarda hep öndeler. Gönüllülük esasına göre. Ama onlar da aynı şekilde biraz önce anlattığım gibi sürekli göz önünde oldukları için sürekli eleştirilen, hep baskılanmaya çalışılan öğretmenlerimiz. Panolar mesela zamanında işlerler. Sorumlulukları olmadığı halde onların gözüne batar. Etkinlikler yapılır. Aynı zamanda bu öğretmenlerimiz en çok müze ziyareti yapan, gezilere giden. Mesela atıyorum diyelim ki; konumuz Atatürk konusuysa Anıtkabir'e giden, eski meclise götürülen öğretmenlerimizdir bunlar. Dersi aynı zamanda gezilerle amacına uygun hale getiren öğretmen işte lider öğretmen. Ama diğerleri ne yapıyor; konuyu işliyor bitiriyor (Y4).

Kesinlikle disiplin. Şuan ki okulumuzda o özelliği taşıyan 2-3 tane öğretmen var. Bu öğretmenlerin en belirgin özelliği disiplinli olması. Veliler çekiniyorlar, öğrenciler çekiniyorlar. Dolayısıyla da ödevini yapmadığında çocuk karşılaşacağı tepkiyi biliyor. Bu sayede de bütün görev ve sorumlulukları yerine getirebiliyor. Gördüğüm öğretmenler için söylüyorum, kendilerinden çok emin oldukları için, ne yaptıklarını bildikleri için kendi yollarında ilerliyorlar. Çok fazla iletişime açık değil diyelim. Yenilikleri takip ediyorlar, uygulamaya çalışıyorlar. Yani genel anlamdaki öğretmen potansiyelimizde öyle bir şey var yani. Yeniliklere açıklar. Bir sosyal etkinlik, aktivite olarak kurs açmayı planlıyoruz. Anlık oldu mesela. Sabah haber geldi, bugün yetiştirmeye çalışıyoruz. Herkes can telaş yapmaya çalışıyor, banane demiyor. Çocuk sadece ders açısından gelişsin demiyorlar. Sosyal olarak da gelişmelerine teşvik ediyorlar (Y5).

## Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

**Okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğretmen liderlerin rollerine ilişkin görüşleri.** Yönetici ve öğretmenlerin öğretmen liderlerin rollerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan dördüncü soru soru ‘‘Öğretmen liderlerin rolleri nelerdir?’’ şeklindedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8.

### Öğretmen Liderlerin Rollerine İlişkin Görüşler

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Mesleki Gelişime Destek	Alanında uzman	Ö1	1
	Kendini geliştiren	Y4, Y6	2
	Teknoloji kullanımında yeterli	Ö10	1
	Özeleştiri yapabilen	Ö8	1
Öğretimsel Liderlik	Paylaşımçı	Ö2, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9	5
	İşbirlikçi	Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Y3, Y4, Y5	8

Dönüşümsel Liderlik	Yenilikleri takip eden	Ö2, Ö5, Ö8	3
	Öğrenmeye açık	Ö8	1
	Araştırmacı	Y6	1
İşbirliği	Okul idaresiyle iletişim halinde	Ö1, Ö3	2
	Veliyle iletişim halinde	Ö2, Ö6, Ö7, Y2, Y3, Y4	6
	Meslektaşlarla örgütlenebilen	Ö8	1
	Okul-aile işbirliği sağlayan	Ö2, Ö6, Ö8, Y5	4
Mentörlük	Etkileyici	Y1	1
	Hitabeti iyi	Y1	1
	İkna eden	Y1	1
	Örnek olan /rol model	Ö3	1
Kaynak Sağlayıcılık	Kaynak sağlayan	Ö5, Ö6, Ö7 Y2	4
	Eldeki imkânları değerlendiren	Ö9	1
Diğer	Bilgileri pratikte uygulayabilme	Ö2	1
	Okul örgütünü iyi bilen	Y2	1
	Analitik düşünen	Y2	1
	İhtiyacı belirleyen	Y2	1
	Kendini izleten/dinleten	Ö4, Ö10	2
	Kendine güvenen	Ö4	1
	Tekrara düşmeyen	Ö5	1
	Güvenilir	Ö5, Y3	2
	Sınıfını daha aktif hale getiren	Y3	1
	Sınıfını sosyal etkinliklere katan	Y3	1
	Pratik çözümler bulan	Y3	1

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğretmen liderliğin rollerine ilişkin görüşlerini mesleki gelişime destek, öğretimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, işbirliği, mentörlük, kaynak sağlayıcılık ve diğer kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Mesleki gelişime destek kategorisinde alanında uzman ( $n=1$ ), kendini geliştiren ( $n=2$ ), teknoloji kullanımında yeterli ( $n=1$ ), özeleştirici yapabilen ( $n=1$ ); öğretimsel liderlik kategorisinde paylaşımcı ( $n=5$ ), işbirlikçi ( $n=8$ ); dönüşümsel liderlik kategorisinde yenilikleri takip eden ( $n=3$ ), öğrenmeye açık ( $n=1$ ), araştırmacı ( $n=1$ ); işbirliği kategorisinde okul idaresiyle iletişim halinde ( $n=2$ ), veliyle iletişim halinde ( $n=6$ ), meslektaşlarla örgütlenebilen ( $n=1$ ), okul-aile işbirliği sağlayan

(n=4); mentörlük kategorisinde etkileyici (n=1), hitabeti iyi (n=1), ikna eden (n=1), örnek olan (n=1); kaynak sağlayıcılık kategorisinde kaynak sağlayan (n=4), eldeki imkânları değerlendiren (n=1), diğer kategorisinde bilgileri pratikte uygulayabilen (n=1), okul örgütünü iyi bilen (n=1), analitik düşünen (n=1), ihtiyacı belirleyen (n=1) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğin rollerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğin mesleki gelişime destek rolüne ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Valla bir defa bilgisi yerinde olacak, alan bilgisi, kim ne derse desin. Ben artık emekliliği hak etmiş birisi olarak yıllardır iki şey söylüyorum. Israrla söylediğim bir şey var, tabii bu kendi aramızda konuşuyoruz; görebildiğim benden üstteki insan olduğunu düşündüğüm insanlara da söylüyorum bunu ama onlardan birincisi şu; ara sıra alan bilgisinde bir sınava tabii tutulmalıyız. Yani 3 sene mi olur 4 sene mi olur yani hiç bilenle bilmeyen bir olur mu atasözlerinden ve deyişlerinden yola çıkarak ondan bundan nereden düşünürsen düşün. Bu neye yarayacak? Şimdi bir şekilde istihdam edilmiş, bunu değerlendirmek durumunda yani şurada A öğretmeni var diyelim. İlkokul sınıf öğretmenlerinden bahsediyorum. A öğretmeni var, B öğretmeni, C öğretmeni. Ben veli olarak çocuğumu buraya verecek olsam ne yapıyorum, bir araştırıyorum. Bana deniyor ki A öğretmeni, A öğretmenin üzerine yoktur. O zaman ben A öğretmenine vermeye çalışıyorum çocuğumu. Neden? Çünkü onun bilgi birikimi daha ikna edici olmuş, genel kabul görmüş. Ve ben de çocuğumu ziyan etmek istemiyorum en iyisiyle yetişsin istiyorum. O yüzden onu tercih etmek istiyorum. Mesela C öğretmeni çok kötü. Yapacak bir şey yok ki. Onu da istihdam etmiş devlet. (...)* (Ö1).

*(...) Ama mesela ben gerektiğinde "Aa ben bunu yapamadım, burada başarısızım." Ha bir de lider de şu da olmalı; yani kendi başarısız olduğu noktayı da görebilmeli. Belki de ben yanlış yapmışımdır. Hani sızlanmaktan ziyade bir yanlış yapıyorumdur. Lider olmayan öğretmenler de sadece sızlanma mevzusunda kalıyor. Mesleki gelişim için belki araştırıyordur, belki kitap karıştırıyordur (...)* (Ö8).

*Yani öncü olmak her zaman için iyidir. Herkesin takip ettiği birisi olmak aynı zamanda. Ben daha önceden şöyle yapmıştım. Yani kendi imkanlarımla sınıfımı katarak köy okullarına yardım yapmıştım. Bir anasınıfına karton vs. hikaye kitabı, normal kaynak kitabı yardımı yapmıştım. Maddi olarak böyle şeyler olabilir. Onun haricinde hani çağımız teknoloji çağı. Bilimle iç içe olan her şey derslerimize yansiyabilir. FATİH Projesi kapsamında bütün sınıflarda akıllı tahta var, bazı okullarda tablet vs. dağıtıldı. Hani bunlar daha aktif bir şekilde kullanılabilir. Sadece kitap PDF'i açıp da oradan okumak değil aslında* (Ö10).

Mesela ben şuan da çini yapıyorum, çini kursuyla uğraşıyorum. Sanatla uğraşmaya başladım. Tabiki bunu aktarabiliriz. Çocuklarla böyle bir etkinlik düzenleyebilirsin. Mesela ben daha önceki geldiğim okullarda şöyle bir şey yapıyordum. Yine gönüllülük esası. Diyordum ki arkadaşlara; siz resim, müzik, bedende benim sınıfıma girin, ben de sizin sınıfınıza bu dersi aktarayım. Sadece benim kendi öğrencilerim faydalanmasın. Diğer sınıflar da faydalansın, öğrenciler de bunu görsün. Örneğin diyelim ki benim drama sertifikam var, ben drama da çok iyiyim. Ancak, arkadaşım bunu aktaramıyor ya da yapmıyor, ya da sertifikası yok. Sertifikayı da geçtim, drama yöntemini tam olarak kullanamıyor, oturturamıyor sınıfında. Ben diyordum ki; haydi sen bana serbest etkinlikte bir şey yap, sen benim sınıfıma gir. Sınıfları değiştiriyorduk yani. Ben de senin sınıfında bu etkinliği yapabilirim diyordum. Yani işbirliği içerisinde oluyor. Ama bunda bile şöyle bir pürüz oluyor. Hani siz lidereysiniz ya her şeyi yapan eden bilen bir konuma geçiyorsunuz. Bazen bu durum kullanılıyor, üstünüze kalıyor her şey. Eğer iyi bir öğretmen, iyi bir liderse velileri de çok güzel organize ediyor. Bir defa sınıf içine alıyor velileri, velilerle beraber o dersleri işliyorsunuz. Yani ben şuna karşıyım, bütün okullarda şöyle bir uygulama var; veli okula girmesin. Evet tamam kontrol altında olsun ama veli okula girsin. Veli okulda olmalı zaten, belli sınırlar çerçevesinde sınıfta da olmalı. Veli etkinlikleri yapılmalı. Onlarla da beraber veli öğrenci öğretmen hani sac ayağı diyorlar ya bu ayak çok önemli. Veli okulda olmalı. Eğer öğretmen veliyle iletişim kuramıyorsa hiçbir etkinlik yolunda ve yayında gitmiyor (Y4).

Her şeyden önce bir öğretmen olarak araştırmacı olmak zorundayız. Yeniliklere açık olmak zorundayız. Sürekli olarak kendimizi tekrar edersek eğer başarıya ulaşamayız (Y6).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğin öğretimsel liderlik rolüne ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

(...) Ve işbirliği her zaman şart diye inanıyorum. Hakikaten bunun çizgilerini çok iyi belirlemek lazım. Yönetici şunu dememeli diyemez diye düşünüyorum " Ben buranın horozuyum ben ne dersem o olur." Öğretmenler de, biz de tamamen onlardan kopuk "biz kafamıza göre takılacağız arkadaş" diyemeyiz, dememeliyiz. Onun çok güzel bir işte işbirliğini sağlamak lazım. Birçok yerde aksaklıklar oluyor. Ama genelde de bir şekilde hallediliyor yani.(...) (Ö1).

Ortak çalışmadan kesinlikle olmaz. Zümreler arasında kesinlikle ortaklık olması lazım çünkü şimdi, yeniliği takip ediyorsun. Mesleğinle ilgili, kendi uzmanlık alanıyla ilgili bunu hayata geçirebilmek önemli. Benim için bir şeyi bilmek önemli değildir. Bildiğini uygulamak önemlidir. Liderlik de bence budur yani. Bilgileri dönüştürebilmek önemlidir. Dediğim gibi, yenilikçilik önemli, takip önemli, paylaşmak çok önemli. Paylaşmak lazım yani, çünkü mesela ben 3-C'yi okutuyorum ama 3-A'dakiler de benim öğrencim. Hepsi bizim çocuklarımız, 3-B, 3-C hiç fark etmez. Paylaşmak önemli ama bu, öğretmenler arasında işbirliğiyle de oluyor. Tek başına yapıp yapıp paylaş, yapıp yapıp paylaş. Yani



*çünkü her öğretmen farklı. Her öğretmenin, bence genel anlamıyla lider olduğu bazı konular vardır. Liderlik genellenemeyebilir bazen. Bazı konularda da insan lider olabilir. Mesela kimi çok güzel program ayarlayabilir, kimi çok güzel plan yapabilir. İşte çoğaltılabilir. Önemli olan da; hani dedik ya, bunları paslaşınca gerçek liderlik ortaya çıkıyor (...)* (Ö2).

*Yenilikleri takip etmesi gerektiğini düşünüyorum. Yenilikleri takip edip uygulaması gerektiğini düşünüyorum. Sınıfında da, arkadaşlarıyla paylaşması gerektiğini düşünüyorum. Sınıfında da uygulaması gerektiğini düşünüyorum (...)* Sürekli şey yapıyor; bir rekabet var bence çok gereksiz. Bence işbirliği olması gerekiyor. Yani zümre olarak da okul olarak bir işbirliği olursa bir başarı olur diye düşünüyorum. Ama bazıları rekabet etmeye çalışıyor. Ben bir şey öğrendiğimde paylaşmayı seviyorum. Fakat maalesef yok öyle bir şey. Lider bunu yapmamalı. Herkesle bilgisini paylaşmalı (...) (Ö5).

*Velilere de kendini kabul ettirmek lazım tabi. Veliler de önemli. Veliler zaten sana destek veriyorsa sen her türlü yürüyüp gidebiliyorsun. Arkadaşların da sana destek verdiğinde. İnanmak lazım herhalde, arkadaşına inanmak lazım. Belki arkadaşlığın da iyi olması gerekiyor liderliğinde. Yine iletişim oluyor. Kaynak açısından, yine velilerden ve etraftan yardım almak gerekiyor. Mesela projeksiyon falan olmadığı zaman mecburen velilerden destek istiyoruz. Ya da yardım yapabilecek birilerini bulmaya çalışıyoruz. (...)* (Ö6).

*Bence öğretmen aileyle etkileşimde ve aileyle bilgilerini aktarabilmeli. Aile eğitimleri yapabilmeli. Kendi sınıfında da öyle, ailede gördüğü eksiklikleri, yenilikleri paylaşabilmeli. Onlara aktarabilmeli. Ve bunlarla nasıl bir çalışma yürüteceğini, okul-aile birliği ile birlikte nasıl çalışmalar yürüteceğini net ortaya koymalı. Öğretmenler odasında yeniliklerle ilgili arkadaşlarıyla paylaşabilir. Bunları nasıl ortaya koyacağını, hangi çalışmalarını yürütmesi gerektiğini aktarabilir. Ve birlikte bir işbirliği halinde bütün okula yayabilir, yenilikçi bir okul projesi bazında. Kaynak bizde ciddi bir sıkıntı, bulmak da sıkıntı. Mesela ben kendi sınıfım için böyle bir şeye giriştim. Çankaya Belediyesi'yle görüştüm. Bir milletvekili karşılayacağız dedi, şu, bu; ama olmadı. Bir çaba harcamalı ama burada duyarlılığı olanlara nasıl ulaşılacak. Bir de prosedürü var. Yani Milli eğitimde bir şeylere ulaşmak isterseniz mesela belediyeye gidiyoruz Mamak Belediyesi'ne. Oysa biz milli eğitime ulaştığımızda zaten bu kaynak aktarımı sıkıntı. Yani kurumsal ve şey anlamda evet çaba harcamalı ama dönütleri biraz zor oluyor. Kaynak biraz sıkıntı bizde. Ama buna uğraşabilir. Belki çevresindeki imkanları ilişkileri kullanabilir. Sosyal becerisi, sosyal ilişkisi. Belediyelerde ya da farklı iş adamları nezdinde kullanabilir* (Ö7).

*(...) Bizim hocalarımız tabiki paylaşıyorlar. Hani iyi, güzel bir şey çıktığında sonucunu paylaşıyorlar ya da öneri veriyorlar. Zaten hepimiz burada öğretmeniz. Üç aşağı beş yukarı aynılar. Ama bazıları almak istemiyorlar, bilgi de vermek istemiyorlar. Ama mesela ben gerektiğinde "Aa ben bunu yapamadım, burada başarısızım (...)* (Ö8).

(...) Kendini izletme konusunda bunu iyi niyetli olarak düşünürsek olabilir. Ama diğer türlü ben gideyim siz benim peşimden gelin gibi değil de bakın işte ben bunu keşfettim siz de keşfetmeye ne dersiniz. Yani bunu birlikte bir kartopu gibi büyütüp büyütüp daha güzel bir şey haline getirebiliriz. Bu olabilir (Ö9).

(...) Bir de okulun işbirliğine de daha yatkın. Hem öğretmen düzeyinde hem de sınıf düzeyinde işbirliğine daha yatkın öğretmenler oluyor. Bu öğretmenlere veliler tarafından güven duyuluyor. Zaten veli tarafından güven duyulduğu zaman sorgulama kısmı biraz azalıyor veli tarafından (...) (Y3).

Mesela ben şuan da çini yapıyorum, çini kursuyla uğraşıyorum. Sanatla uğraşmaya başladım. Tabiki bunu aktarabiliriz. Çocuklarla böyle bir etkinlik düzenleyebilirsin. Mesela ben daha önceki geldiğim okullarda şöyle bir şey yapıyordum. Yine gönüllülük esası. Diyordum ki arkadaşlara; siz resim, müzik, bedende benim sınıfıma girin, ben de sizin sınıfınıza bu dersi aktarayım. Sadece benim kendi öğrencilerim faydalanmasın. Diğer sınıflar da faydalansın, öğrenciler de bunu görsün. Örneğin diyelim ki benim drama sertifikam var, ben drama da çok iyiyim. Ancak, arkadaşım bunu aktaramıyor ya da yapmıyor, ya da sertifikası yok. Sertifikayı da geçtim, drama yöntemini tam olarak kullanamıyor, oturturamıyor sınıfında. Ben diyordum ki; haydi sen bana serbest etkinlikte bir şey yap, sen benim sınıfıma gir. Sınıfları değiştiriyorduk yani. Ben de senin sınıfında bu etkinliği yapabilirim diyordum. Yani işbirliği içerisinde oluyor (...) (Y4).

Şuanda zaten okulumuzda 2 tane ücretli öğretmenimiz çalışıyor. Diğer arkadaşlar da, yani benim gördüğü kadarıyla, yardım ediyorlar birbirlerine. Örnek veriyorum, bir etkinlik yaptıkları zaman bunları sen de dağıt öğrencilerine. İş birliği var okulda. Şimdi liderlik düşündüğün zaman bir de en baştaki lider vardır. En baştaki lider sizi teşvik ederse siz de bir şeylere teşvik oluyorsunuz. O sürekli bir şeylere köstek çıkartırsa, sizde artık çalışma şevki kalmaz diyeyim. Veliler aslında çok aktif olabilirler. Şöyle bir şey söyleyeyim. Burası merkez bir okul sayılır. Bir sürü esnaf var, bir sürü esnaf velimiz var. Bir şekilde bir araya gelip okula katkı sağlayabilirler. Okul-aile birliği bunu yapabilir. Vaktiyle yaşananlardan dolayı herkeste bir geri çekilme olmuş. Yılgınlık olmuş. Şöyle düşünün; siz bir şeylere iştahla gidiyorsunuz, şunu yapalım, bunu yapalım. Bir şekilde bir köstekle karşılaşınca, 1,2,3 siz de artık pes ediyorsunuz (Y5).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğin dönüşümsel liderlik rolüne ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Ortak çalışmadan kesinlikle olmaz. Zümreler arasında kesinlikle ortaklık olması lazım çünkü şimdi, yeniliği takip ediyorsun. Mesleğinle ilgili, kendi uzmanlık alanıyla ilgili bunu hayata geçirebilmek önemli. Benim için bir şeyi bilmek önemli değildir. Bildiğini uygulamak önemlidir. Liderlik de bence budur yani. Bilgileri dönüştürebilmek önemlidir. Dediğim gibi, yenilikçilik önemli, takip önemli, paylaşmak çok önemli (...) (Ö2).

Yenilikleri takip etmesi gerektiğini düşünüyorum. Yenilikleri takip edip uygulaması gerektiğini düşünüyorum. Sınıfında da, arkadaşlarıyla paylaşması gerektiğini düşünüyorum. Sınıfında da uygulaması gerektiğini düşünüyorum. Şimdi en basiti mesela kudvik haftası düzenlendi. Bu kodlamalarla ilgili biliyorsun şuan çok fazla bilgi var etrafta. Bunu uygulayan öğretmenlerden biri benim. Hani, haftaya katıldım, kodlamaları yaptım. Mesela ama bilgi eksiklerimiz de var. Bu eğitimlere gitmemiz gerektiğini düşünüyorum. Hani geleneksel öğretmenler var, hep aynı şeyi takip eden. Geçen bir yazı okumuştum çok hoşuma gitti. Bir 20 yıllık öğretmenler vardır diyor her yıl yeni bir şeyler kendine katarak yapanlar ve 1.yılında yaptığının aynısını 20 yıl tekrar edenler. Ben tekrar etmekten hoşlanmıyorum. Mutlaka takip edilmesi gerektiğini düşünüyorum (...)  
(Ö5).

(...) Bizim hocalarımız tabiki paylaşıyorlar. Hani iyi, güzel bir şey çıktığında sonucunu paylaşıyorlar ya da öneri veriyorlar. Zaten hepimiz burada öğretmeniz. Üç aşağı beş yukarı aynılar. Ama bazıları almak istemiyorlar, bilgi de vermek istemiyorlar. Ama mesela ben gerektiğinde "Aa ben bunu yapamadım, burada başarısızım." Ha bir de lider de şu da olmalı; yani kendi başarısız olduğu noktayı da görebilmeli. Belki de ben yanlış yapmışımdır. Hani sızlanmaktan ziyade bir yanlış yapıyorumdur. Lider olmayan öğretmenler de sadece sızlanma mevzusunda kalıyor. Mesleki gelişim için belki araştırıyordur, belki kitap karıştırıyordur. Benim gibi, ben birçok şeyi kızım engelli olduğu için hani gittiğimde orada gördüğüm şeyleri. Bir haberden bile bazen fikir alabiliyoruz. Yani açık olmak lazım, hani çakralar deniyor ya. Güzel fikrin nereden geleceği belli olmuyor. Bazen veliyi de dinlemek çok güzel şeyler yapabiliyor. Dinlemek çok önemli, bir de açık olmak çok önemli. Bir de yani şey "Bilmiyorum ben. Öğrenmeye açığım, bilmiyorum.". Çünkü bilginin sınırı yok  
(Ö8).

Her şeyden önce bir öğretmen olarak araştırmacı olmak zorundayız. Yeniliklere açık olmak zorundayız. Sürekli olarak kendimizi tekrar edersek eğer başarıya ulaşamayız (Y6).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğin işbirliği rolüne ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

(...) Ve işbirliği her zaman şart diye inanıyorum. Hakikaten bunun çizgilerini çok iyi belirlemek lazım. Yönetici şunu dememeli diyemez diye düşünüyorum " Ben buranın horozuyum ben ne dersem o olur." Öğretmenler de, biz de tamamen onlardan kopuk "biz kafamıza göre takılacağız arkadaş" diyemeyiz, dememeliyiz. Onun çok güzel bir işte işbirliğini sağlamak lazım. Birçok yerde aksaklıklar oluyor (...)  
(Ö1).

(...) İletişim, tabi çok önemli. Öğretmen bence zaten bir üçgen bir ayağı bile kırıldı mı, hani sac ayağı derler ya bir ayağı bile kırıldı mı olmuyor. Kesinlikle

öğretmen, veli ve öğrenci bu işin içinde olacak. Başarı sağlıyorsam ben sınıfımda, veliyi bu işin içine kattığım için (...) (Ö2).

(...) Eski sistemler kalmadı zaten. Bu konuda her açıdan hem maddi hem manevi elimizi taşın altına koymamız lazım. Kesinlikle. Bu konuyu veliye kabul ettirmek sac ayağı kurmanın temelidir yani. Çünkü anne baba kabul ettikten sonra zaten çocuğunu teslim ediyor. E haliyle siz de faydalarını, ona, çocuğa uygun olduğunu hem yöneticiye, zaten siz bunu kabul etmiş oluyorsunuz. Diyorum ya ilk önce veliye, ondan sonra da buradakilere bunu ispatlayarak bir şekilde o yapılır, yaptırılır (Ö3).

Velilere de kendini kabul ettirmek lazım tabii. Veliler de önemli. Veliler zaten sana destek veriyorsa sen her türlü yürüyüp gidebiliyorsun. Arkadaşların da sana destek verdiğinde. İnanmak lazım herhalde, arkadaşına inanmak lazım. Belki arkadaşlığın da iyi olması gerekiyor liderliğinde. Yine iletişim oluyor. Kaynak açısından, yine velilerden ve etraftan yardım almak gerekiyor. Mesela projeksiyon falan olmadığı zaman mecburen velilerden destek istiyoruz (...) (Ö6).

Bence öğretmen aileyle etkileşimde ve aileyle bilgilerini aktarabilmeli. Aile eğitimleri yapabilmeli. Kendi sınıfında da öyle, ailede gördüğü eksiklikleri, yenilikleri paylaşabilmeli. Onlara aktarabilmeli. Ve bunlarla nasıl bir çalışma yürüteceğini, okul-aile birliği ile birlikte nasıl çalışmalar yürüteceğini net ortaya koymalı (...) Kaynak bizde ciddi bir sıkıntı, bulmak da sıkıntı. Mesela ben kendi sınıfım için böyle bir şeye giriştim. Çankaya Belediyesi'yle görüştüm. Bir milletvekili karşılayacağız dedi, şu, bu; ama olmadı. Bir çaba harcamalı ama burada duyarlılığı olanlara nasıl ulaşılacak. Bir de prosedürü var. Yani Milli eğitimde bir şeylere ulaşmak isterseniz mesela belediyeye gidiyoruz Mamak Belediyesi'ne. Oysa biz milli eğitime ulaştığımızda zaten bu kaynak aktarımı sıkıntı. Yani kurumsal ve şey anlamda evet çaba harcamalı ama dönütleri biraz zor oluyor. Kaynak biraz sıkıntı bizde. Ama buna uğraşabilir. Belki çevresindeki imkanları ilişkileri kullanabilir. Sosyal becerisi, sosyal ilişkisi. Belediyelerde ya da farklı iş adamları nezdinde kullanabilir (Ö7).

Kermeste çok iyi örgütlenebiliyorlar. Okula çok iyi destek sağlayabiliyorlar. Yani, veli desteği sağlanabiliyor. Bu çok önemli. Veliyi katabildikten sonra o zaman da destek gelir. Bizim hocalarımız tabii paylaşıyorlar. Hani iyi, güzel bir şey çıktığında sonucunu paylaşıyorlar ya da öneri veriyorlar. Zaten hepimiz burada öğretmeniz. Üç aşağı beş yukarı aynılar. Ama bazıları almak istemiyorlar, bilgi de vermek istemiyorlar. Ama mesela ben gerektiğinde "Aa ben bunu yapamadım, burada başarısızım." Ha bir de lider de şu da olmalı; yani kendi başarısız olduğu noktayı da görebilmeli. Belki de ben yanlış yapmışımdır. Hani sızlanmaktan ziyade bir yanlış yapıyorumdur. Lider olmayan öğretmenler de sadece sızlanma mevzusunda kalıyor. Mesleki gelişim için belki araştırıyordur, belki kitap karıştırıyordur. Benim gibi, ben birçok şeyi kızım engelli olduğu için hani gittiğimde orada gördüğüm şeyleri. Bir haberden bile bazen fikir alabiliyoruz. Yani açık olmak lazım, hani çakralar deniyor ya.

Güzel fikrin nereden geleceği belli olmuyor. Bazen veliyi de dinlemek çok güzel şeyler yapabiliyor. Dinlemek çok önemli, bir de açık olmak çok önemli. Bir de yani şey "Bilmiyorum ben. Öğrenmeye açığım, bilmiyorum.". Çünkü bilginin sınırı yok (Ö8).

(...) Aile birliği açısından bakarsak bir kere çok iyi bilgi almak gerekiyor. Bizlerden veya lider öğretmenlerden veya mentörlük yapan kişilerden onları takip ediyor olmak gerekiyor. Onlar neler veriyor neler verebiliyor ve bunların karşılığını ben öğrenci veya veli olarak nasıl alıyorum. Bunları çok iyi gözlemliyor olmaları lazım (...) (Y2).

(...) Hem öğretmen düzeyinde hem de sınıf düzeyinde işbirliğine daha yatkın öğretmenler oluyor. Bu öğretmenlere veliler tarafından güven duyuluyor. Zaten veli tarafından güven duyulduğu zaman sorgulama kısmı biraz azalıyor veli tarafından. İşin ayrıntı, detay kısmına bakmadan öğretmenin sözleri daha çok dinleniyor. Bahsettiğim öğretmenlerin veliler ile iletişimi çok güçlü olduğu için mutlaka veli kanalıyla da bir yerlere ulaşmış, mesela sınıflarında gerçekten kaliteyi artıracak bir şey varsa kendileri başka kaynaklar yaratarak bunu sağlıyorlar. Maddi bir kaynak bulurlar ve o kaynakla da sınıflarına materyal alırlar: sıra neyse işte. Bir şekilde çözerler. Hazır beklemeler. Bu benim işim değil deyip beklemeler, eyleme dönüştürürler (Y3).

(...) Eğer iyi bir öğretmen, iyi bir liderse velileri de çok güzel organize ediyor. Bir defa sınıf içine alıyor velileri, velilerle beraber o dersleri işliyorsunuz. Yani ben şuna karşıyım, bütün okullarda şöyle bir uygulama var; veli okula girmesin. Evet tamam kontrol altında olsun ama veli okula girsin. Veli okulda olmalı zaten, belli sınırlar çerçevesinde sınıfta da olmalı. Veli etkinlikleri yapılmalı. Onlarla da beraber veli öğrenci öğretmen hani sac ayağı diyorlar ya bu ayak çok önemli. Veli okulda olmalı. Eğer öğretmen veliyle iletişim kuramıyorsa hiçbir etkinlik yolunda ve yayında gitmiyor (Y4).

(...) Veliler aslında çok aktif olabilirler. Şöyle bir şey söyleyeyim. Burası merkez bir okul sayılır. Bir sürü esnaf var, bir sürü esnaf velimiz var. Bir şekilde bir araya gelip okula katkı sağlayabilirler. Okul-aile birliği bunu yapabilir (...) (Y5).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğin mentörlük rolüne ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Burada yapabilecek kişinin öncelikle bir liderlik vasfı, toplumu etkileme vasfı olması lazım. Yani burada da hitabeti düzgün, ikna yeteneği olan insanların olması lazım. Yani ben Atatürkçü bir insanım. Oadaki liderlik vasıflarının en azından bir kısmını taşıması gerektiğine inanıyorum (Y1).

*Bir kere rol model olmak zorundayım zaten bu konuda. İlk önce kendime örnek olmak zorundayım. İdareyle karar alabilmeyi mutlaka paylaşmak gerektiğini düşünüyorum. Geri çekilmek yerine, tabi ki de onların yanında ve bu kararın benim olduğunun söyleyip bu şekilde velilerimize de aktarma şeyimiz olmalı. Yenilikleri mecbur takip etmek zorundayız. Sistem zaten teknolojik. Hani çağa göre. Başka türlü zaten olmaz. Atıyorum eğer bu sınıfta grupla uygunsu çocuklara mecbur onu yapmak zorundayız. Eski sistemler kalmadı zaten. Bu konuda her açıdan hem maddi hem manevi elimizi taşın altına koymamız lazım. Kesinlikle. Bu konuyu veliye kabul ettirmek sacayağı kurmanın temelidir yani. Çünkü anne baba kabul ettikten sonra zaten çocuğunu teslim ediyor. E haliyle siz de faydalarını, ona, çocuğa uygun olduğunu hem yöneticiye, zaten siz bunu kabul etmiş oluyorsunuz. Diyorum ya ilk önce veliye, ondan sonra da buradakilere bunu ispatlayarak bir şekilde o yapılır, yaptırılır (Ö3).*

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğin kaynak sağlayıcılık rolüne ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*(...) Mutlaka işbirliği olması gerekiyor. Okullarda kermes düzenleyip velilerden yardım talep ediyoruz. Gönüllü velilerimiz oluyor. Veliler kendileri destek oluyor bize bir şekilde (Ö5).*

*Velilere de kendini kabul ettirmek lazım tabi. Veliler de önemli. Veliler zaten sana destek veriyorsa sen her türlü yürüyüp gidebiliyorsun (...) Kaynak açısından, yine velilerden ve etraftan yardım almak gerekiyor. Mesela projeksiyon falan olmadığı zaman mecburen velilerden destek istiyoruz. Ya da yardım yapabilecek birilerini bulmaya çalışıyoruz. Projeksiyona ve internete o kadar alışmışız ki (...) (Ö6).*

*Bence öğretmen aileyle etkileşimde ve aileyle bilgilerini aktarabilmeli. (...) Ve bunlarla nasıl bir çalışma yürüteceğini, okul-aile birliği ile birlikte nasıl çalışmalar yürüteceğini net ortaya koymalı (...) Kaynak bizde ciddi bir sıkıntı, bulmak da sıkıntı. Mesela ben kendi sınıfım için böyle bir şeye giriştim. Çankaya Belediyesi'yle görüştüm. Bir milletvekili karşılayacağız dedi, şu, bu; ama olmadı. Bir çaba harcamalı ama burada duyarlılığı olanlara nasıl ulaşılacak. Bir de prosedürü var. Yani Milli eğitimde bir şeylere ulaşmak isterseniz mesela belediyeye gidiyoruz Mamak Belediyesi'ne. Oysa biz milli eğitime ulaştığımızda zaten bu kaynak aktarımı sıkıntı. Yani kurumsal ve şey anlamda evet çaba harcamalı ama dönütleri biraz zor oluyor. Kaynak biraz sıkıntı bizde. Ama buna uğraşabilir. Belki çevresindeki imkanları ilişkileri kullanabilir. Sosyal becerisi, sosyal ilişkisi. Belediyelerde ya da farklı iş adamları nezdinde kullanabilir (Ö7).*

Şimdi şöyle; ben devlette de görev aldım bu arada. Ve gerçekten imkanlar kısıtlı olabiliyor. Bu noktada alternatif düşünmek lazım ve biraz daha böyle şey düşünmek lazım. Yani şimdi bir tıp var bir de geleneksel tıp dediğimiz. O geleneksele yönelmek lazım. Geleneksel dediğim öğretmen tiplmesi olarak değil. Yani ben bir öğrencinin davranışını değiştirirken, rehber öğretmen olamayabiliyor mesela ama bunun dışında evin içerisine kadar girebiliyoruz. Çocuğa sorumluluk derken aslında bir ütü yapmaya kadar gidiyorsa bir şekilde alternatifi denemeli en azından öyle söyleyebilirim (...) (Ö9).

(...) Kaynak sağlayıcılık açısından dışardan temin etmek gerekecek. Belli ki okul bu süreçte bir katkı sağlayamayacaksa bunun veli ayağı olabilir, mesela çok iyi bir velimiz olabilir, doktor olabilir, çok iyi finans sağlayacak bir bankacı olabilir. Bir kere bu süreçte velilerin de iş durumlarını ve bize neler sağlayabileceklerini çok iyi biliyor olması lazım (...) (Y2).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğin diğer rollerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Ortak çalışmadan kesinlikle olmaz. Zümreler arasında kesinlikle ortaklık olması lazım çünkü şimdi, yeniliği takip ediyorsun. Mesleğinle ilgili, kendi uzmanlık alanıyla ilgili bunu hayata geçirebilmek önemli. Benim için bir şeyi bilmek önemli değildir. Bildiğini uygulamak önemlidir. Liderlik de bence budur yani. Bilgileri dönüştürebilmek önemlidir (...) (Ö2).

Söz geçirebilir öğrencilere. Kendine güveni gelir (Ö4).

(...) Bu eğitimlere gitmemiz gerektiğini düşünüyorum. Hani geleneksel öğretmenler var, hep aynı şeyi takip eden. Geçen bir yazı okumuştum çok hoşuma gitti. Bir 20 yıllık öğretmenler vardır diyor her yıl yeni bir şeyler kendine katarak yapanlar ve 1.yılında yaptığının aynısını 20 yıl tekrar edenler. Ben tekrar etmekten hoşlanmıyorum. Mutlaka takip edilmesi gerektiğini düşünüyorum (...) (Ö5).

Yani öncü olmak her zaman için iyidir. Herkesin takip ettiği birisi olmak aynı zamanda. Ben daha önceden şöyle yapmıştım. Yani kendi imkanlarımla sınıfımı katarak köy okullarına yardım yapmıştım. Bir anasısına karton vs. hikaye kitabı, normal kaynak kitabı yardımı yapmıştım. Maddi olarak böyle şeyler olabilir. Onun haricinde hani çağımız teknoloji çağı (...) (Ö10).

Bir okuldaki sistemi çok iyi bilmeniz lazım. Bir öğretmene bir şeyler verebilmek için burayı çok iyi öğrenmemiz lazım. Çünkü sadece bir sınıfa bakarak liderlik yapamayacağımıza göre bir okulun sistemini ve bu sistemin içinde neleri eksik buluyorum neleri fazla buluyorum ya da neleri geliştirmem gerekir; bir kere bunları çok iyi biliyor ve gözlemliyor olmam gerekecek. Mesleki

anlamda gelişim bir süreç. Çok hızlı gerçekleşmeyecektir. Ve bu süreci çok iyi değerlendiriyor olmamız ve neye ihtiyacımız olduğunu, önemli olan ihtiyacımızın ne olduğunu bilmek çünkü her şeyi vereceğiz ama ihtiyacımız olanı veremezsek havada kalacaktır. Önce ihtiyacımız (...) (Y2).

Kendi sınıflarıyla normal sınıflara göre daha fazla etkinliğe katılırlar. Bu belirli gün ve haftalar olur, gösteri olur, okuma haftası yaparlar. Kendi sınıflarıyla okulun yaptığı şeylerde daha fazla katılım sağlarlar. Farklı etkinlikler yaparlar yani eğitim öğretimi farklılaştıran şeyler yaparlar. Bir de okulun işbirliğine de daha yatkın. Hem öğretmen düzeyinde hem de sınıf düzeyinde işbirliğine daha yatkın öğretmenler oluyor. Bu öğretmenlere veliler tarafından güven duyuluyor. Zaten veli tarafından güven duyulduğu zaman sorgulama kısmı biraz azalıyor veli tarafından. İşin ayrıntı, detay kısmına bakmadan öğretmenin sözleri daha çok dinleniyor. Bahsettiğim öğretmenlerin veliler ile iletişimi çok güçlü olduğu için mutlaka veli kanalıyla da bir yerlere ulaşmış, mesela sınıflarında gerçekten kaliteyi artıracak bir şey varsa kendileri başka kaynaklar yaratarak bunu sağlarlar. Maddi bir kaynak bulurlar ve o kaynakla da sınıflarına materyal alırlar: sıra neyse işte. Bir şekilde çözerler. Hazır beklemeler. Bu benim işim değil deyip beklemeler, eyleme dönüştürürler (Y3).

## Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

**Okul yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine yönelik katkılarına ilişkin görüşleri.** Yönetici ve öğretmenlerin liderlik davranışı gösteren öğretmenlerin okul gelişimine yönelik ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan beşinci soru soru ‘‘Liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine yönelik ne gibi katkıları olmaktadır?’’ şeklindedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 9’da belirtilmiştir.

Tablo 9.

### *Liderlik Davranışları Gösteren Öğretmenlerin Okul Gelişimine Yönelik Katkılarına İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
	olumlu anlamda gelişir	Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Y1, Y2, Y5	7
Akademik başarı	öğrenciye okulu sevdirmeye	Y3, Y5	2
	okulun isminin duyulması	Ö7, Ö10, Y3, Y4	4



Sosyal Etkinlikler	sosyal etkinlikler ve projelerde yer alma	Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö10, Y1	6
	öğrencilerin sosyal gelişimi	Y5	1
Sağlıklı Bir Okul İklimi	güven veren	Y3	1
	sağlıklı iletişim	Ö9, Y3	2
	örgüt iklimini geliştiren	Ö9, Y2, Y3, Y4	4
	meslektaşları teşvik etme	Ö6	1
	paylaşım ve işbirliğinin iletişimi güçlendirmesi	Ö8, Ö9	2
	vizyon geliştiren	Ö3	1
Okul Yaşam Kalitesi	kaynak sağlamanın kolaylaşması	Ö2, Y1	2
	öğretmenlere mesleki gelişim fırsatı	Ö10, Y2	2

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin, liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine yönelik katkılarını akademik başarı, sosyal etkinlik, sağlıklı bir okul iklimi ve okul yaşam kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Akademik başarı kategorisinde olumlu anlamda gelişir ( $n=7$ ), öğrenciye okulu sevdirmeye ( $n=2$ ), okulun isminin duyulması ( $n=4$ ); sosyal etkinlikler kategorisinde sosyal etkinlikler ve projelerde yer alma ( $n=6$ ), öğrencilerin sosyal gelişimi ( $n=1$ ); sağlıklı bir okul iklimi kategorisinde güven veren ( $n=1$ ), sağlıklı iletişim ( $n=2$ ), örgüt iklimini geliştiren ( $n=4$ ), meslektaşları teşvik etme ( $n=1$ ), paylaşım ve işbirliğinin iletişimi güçlendirmesi ( $n=2$ ); okul yaşam kalitesi kategorisinde vizyon geliştiren ( $n=1$ ), kaynak sağlamanın kolaylaşması ( $n=2$ ), öğretmenlere mesleki gelişim fırsatı ( $n=2$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı öğretmen ve yöneticilerin, liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine yönelik katkılarına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine akademik başarı katkılarına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Sosyallik açısından da eğitim açısından da ileri götürür ama idarenin izin verdiği şeyde. Öğretmene bağlı olmuyor maalesef çalıştığım kuruma göre*

söyleyeyim. İdare izin verdiği sürece dediğim gibi eğitimde de büyük başarılar elde eder, sosyal olarak aktiviteler de (Ö4).

Bence akademik başarı yükselir. Sosyal anlamda da bir şeyler yapılıyorsa ,ben sadece akademik anlamda düşünmüyorum. Ben her zaman okullardaki şu eksikliği söylüyorum ben. Çocuklar hep ders hep ders olmamalı. Çocukların sosyal aktivite yapmaları gerekiyor. Okulların çocuklara farklı sosyal aktivite sunması gerekiyor. Ha bunu öğretmen yapamıyorsa ekstradan başka bir öğretmen olabilir. Yoksa okuldan sonra da bu sosyal aktivitelerin devam etmesi gerekiyor. Yani sadece ders bazında olmaması gerekiyor bunların. Mesela ben en son el becerileri yok çocukların. Birinci sınıfta ayakkabı tasarladık. Şuan 2.sınıfız. Whatsapp grubumuz var ve herkes fikrini paylaşıyor. Çok hoş oluyor. Bu yıl çocuklarla birlikte plastik iğneler aldık. İğne kullanmayı öğreniyoruz mesela. İlerde mesela bir düğme dikeceğiz. Farklı etkinlikler olması gerekiyor. Geliştirmemiz gerekiyor kendimizi. İyi bir lider yeniliklere açık olmalı (Ö5).

Birinci olarak akademik tanınırlık. Çünkü bir öğretmenin becerisi okula olan ilgiyi artırır. Yani okula hem öğrenci gelişinde, hem öğrencilerle olan bir ilgiyi artırır. Bu öğretmenin yapabilmesi diğer öğretmenlerde de bir teşviğe neden olabilir. Yani evet yapılıyorsa diğerleri de yapabilir. Okulun akademik ve sosyal başarısını bir adım öteye taşıyabilir. Tanınırlığını etkiler gibi (Ö7).

Eğitim anlamında taşır, akademik anlamda taşır (...) (Ö8).

Hem okulu, hem de kendisini aslında. Öyle biriyseniz siz bütün veliler ve öğrenciler size gelmek ister. Öyle bir öğretmene sahipseniz parmakla gösterilir o okul. Hani gerek ilçe milli eğitim, il milli eğitim gerek veli ayağında her zaman odak noktası olursunuz, takip edilen olursunuz. O kurum istenir daha çok (...) (Ö10).

(...) Akademik açıdan bir kere çocukların eğitiminde önemli bir rol oynar. Başlattığı hareketle öğretmenlerin motivasyonu ile öğretmenlerin kendilerini geliştirip ileride daha etkili eğitim ve eğer yöneticilik vasfında varsa yöneticilik birimlerinde daha etkili olmasını sağlar diye düşünüyorum (Y1).

Mutlaka ileri taşır. Zaten bir kere liderlik ve mentörlük geriye götürmez, mutlaka ileri taşır. Ne açıdan ileriye taşır? Bir kere öğretmenim dışardan bir destek alamıyor ve okul içinde bu desteği sağlayabiliyorsak gelişim sağlayacaktır. Onun da isteğini sağlamamız lazım. Karşı tarafın bunu çok iyi istiyor olması lazım. Bunu çekebiliyor ve elimizde tutabiliyor olmamız lazım. O yüzden mutlaka ileri gidecektir. Bu gelişim öğretmeni geliştirmek anlamında olacaktır. Akademik anlamda geldiğimizde de bu ikinci ayağı olacaktır. Öğretmeni geliştiriyorsak biz öğrenciyi de geliştiriyoruz demektir. Bir şeyleri yapabiliyor ve

*gösterebiliyor olduğumuz anlamına gelir. Örgüt iklimini de olumlu etkileyeceğini düşünüyorum çünkü bir şeyleri birlikte yapıyoruz demektir bu (...) (Y2).*

*Bu tarz öğretmenler bize temsil anlamında çok büyük bir artı kazandırıyor. Yani atıyorum dönem başında bizim okulumuza bakan geldi, ziyaret etti okulumuzu. Onlarla diyaloglarında bile bu tarz öğretmenler konuştukları zaman biz daha çok güveniyoruz. Ya da bir sınıfla birkaç sınıfla bir yerde temsil edeceksek tercihlerimiz genelde bu öğretmenler oluyor. Okulun imaj anlamında iyi okul, düzenli okul, iyi yönetici, iyi öğretmen imajına yaptıklarıyla çok katkı sunuyorlar. Olumlu bir imaj katıyorlar bize her anlamda. Biz biliyoruz ki bu tarz öğretmenlerle çalıştığımız zaman okulun iklimi, öğrencinin gelme isteği, okuldaki tutumu çocukların, dışarıya verdiğimiz imaj. Her açıdan çok katkı sağlıyorlar (Y3).*

*Bir defa şöyle bir şey olabilir; yarışmalarda. Yarışmalarda çok güzel noktalara gelir. Sosyal etkinliklerde okulun adı duyulabilir. Şimdi biz şöyle bir şey yaptık. Geçen yıl Tuzluca'yı İlkokulu olarak kaynaştırma öğrencilerimizle beraber "Döngüyü kır benim güzel çocuğum" diye bir etkinlik yaptık ve bu etkinlikte Necmettin Erbakan Kongre Merkezi'nde, ki orası 1500 kişilik bir yerd, Tuzluca'yı İlkokulu olarak orada gösteri yaptık. Bunun liderliğini üstlendim mesela. Biraz önce dedim ya o arayı çok iyi yapmak lazım. Yani öğretmeni karşına almadan, tatlı diller, güler yüzle, ezmeden, fikirlerine önem vererek. Sonuçta çalıştığımız çocuk topluluğu kaynaştırma öğrencilerimizdi, sahnede her şey olabilirdi. Çünkü İlçe Milli Eğitim Müdürü, Kaymakam, Belediye Başkanı gelecekti. Artı diğer okullardan katılım olacaktı. Sonuçta biz ya batacaktık ya çıkacaktık. Ama çok şükür alınımızın akıyla çıktık. Ve okulu gerçekten de ön plana çıkardık, adını duyurduk. İşte liderlik budur. Yani okulunu bulunduğu yerden 10 basamak yukarı atan. Zümre, öğretmenler arasındaki şey çok önemli. Birlik ve beraberlik çok önemli eğer zümre öğretmenler arasında birlik ve beraberlik yoksa ne sınıflar ilerliyor ne de okul başarısına katkıda bulunuyor öğretmenler (Y4).*

*Sosyal açıdan. İlkokulda tamam şey yapıyorsunuz ama davranış öğretmek de çok önemli. Sadece toplama, çıkarma, okuma, yazma bir şekilde öğretiliyor. Her çocuk ilkokuldan çıkarken bir şekilde bunu almış olarak çıkıyor ama çocuğun hani en büyük sıkıntı şu ya; artık televizyona, tablete danan çocuklarda iletişim yok. Birbirleriyle oyun kurmayı bilmiyorlar. Sürekli tüketim olmuş bir oyun oynattırıyorsunuz 10 dk, 15. Dk'da hadi biz sıkıldık başka bir oyun. Ben kendi çocukluğumu düşünüyorum mesela. Bir oyunla sabahtan akşama kadar sıkılmadan çok rahat oynardım ama bunlarda öyle bir şey kalmamış. Tüketim çağında diyoruz ya. Çocuklar her şeyi çok çabuk tüketiyorlar, kendilerine güvenleri çok fazla yok. Benim gördüğüm mesela örnek veriyorum sunuculuk rolü yapacak çocuk el titriyor, ayak titriyor, ses çıkmıyor, ağlayanları bile gördüm. Artık o derece çocukların kendilerine güvenleri yok. Hani bunları bir şekilde öğretiyorsunuz ama çocukların sosyal anlamda da bir şekilde desteklenmesi lazım. Kendilerini rahat ifade etmeleri lazım. İnterneti sadece oyun amaçlı değil, araştırma amaçlı, yeni bir şeyler keşfetme amaçlı da kullanmak lazım. Ben çok isterdim, keşke bir kaynak bütçemiz olsaydı da*

atölyelerimizi yapsaydık. Bizim bahçe alanımız çok küçük. 700 öğrencimiz var ve yetmiyor onlara. Bir spor salonumuz olsa, orada enerjilerini atsalar. En azından derste. Son 2 saatte derste enerjilerini atsalar daha zinde olurlar. Ne bileyim bir kursa giderler orada kendilerini farklı bir şekilde ifade edebilirler. Derste başarısız olabilir ama bu çocuğun sanatta da başarısız olacağı anlamına gelmez. İster istemez öğretmenler birbirleri ile etkileşim halindedir. Hepsi gerçek olursa bütün kaynaklar tamam, velilerle iletişimi süper, akademik başarı otomatik olarak yükselir. Çünkü hani öğretmen etkileşim halindedir. Şuanda mesela internette bile insanlar gördükleri bir şeyleri sınıflarında uygulamaya çalışıyor. Diğer arkadaşından gören kişi kendi sınıfında da uygulamaya başlayacak. İster istemez etkileşim halinde akademik başarı da yükselecek. Okulun iklimini olum etkiler. Çocuk bir kere doyum sağladıktan sonra her türlü götürür. Önemli olan çocuğun hem ruhunu doyurmak, hem beynini doyurmak. Bir şekilde siz bunları doyurursanız o çocuk alır gider (Y5).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine sosyal etkinlik anlamında katkılarına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Sosyallik açısından da eğitim açısından da ileri götürür ama idarenin izin verdiği şeyde. Öğretmene bağlı olmuyor maalesef çalıştığım kuruma göre söyleyeyim. İdare izin verdiği sürece dediğim gibi eğitimde de büyük başarılar elde eder, sosyal olarak aktiviteler de (Ö4).*

*(...) Sosyal anlamda da bir şeyler yapılıyorsa ,ben sadece akademik anlamda düşünmüyorum. Ben her zaman okullardaki şu eksikliği söylüyorum ben. Çocuklar hep ders hep ders olmamalı. Çocukların sosyal aktivite yapmaları gerekiyor. Okulların çocuklara farklı sosyal aktivite sunması gerekiyor. Ha bunu öğretmen yapamıyorsa ekstradan başka bir öğretmen olabilir. Yoksa okuldan sonra da bu sosyal aktivitelerin devam etmesi gerekiyor. Yani sadece ders bazında olmaması gerekiyor bunların. Mesela ben en son el becerileri yok çocukların. Birinci sınıfta ayakkabı tasarladık. Şuan 2.sınıfız. whatsapp grubumuz var ve herkes fikrini paylaşıyor. Çok hoş oluyor. Bu yıl çocuklarla birlikte plastik iğneler aldık. İğne kullanmayı öğreniyoruz mesela. İlerde mesela bir düğme dikeceğiz. Farklı etkinlikler olması gerekiyor. Geliştirmemiz gerekiyor kendimizi. İyi bir lider yeniliklere açık olmalı (Ö5).*

*Birinci olarak akademik tanınırlık. Çünkü bir öğretmenin becerisi okula olan ilgiyi artırır. Yani okula hem öğrenci gelişinde, hem öğrencilerle olan bir ilgiyi artırır. Bu öğretmenin yapabilmesi diğer öğretmenlerde de bir teşviğe neden olabilir. Yani evet yapılıyorsa diğerleri de yapabilir. Okulun akademik ve sosyal başarısını bir adım öteye taşıyabilir. Tanınırlığını etkiler gibi (Ö7).*

*(...) Sanatsal anlamda taşıyabilir. Ondan sonra, sosyal ilişkiler anlamında taşır, daha yardımsever olabilir. Daha korumacı olabilir. Diğer veliler sosyal*

uyum, kabullenme, engelliği kabullenme, farklılığı kabullenme anlamında başarılı olabilir sınıfta. Mesela kermes de o şekilde. Fiziksel. Mesela temizliği en basiti. En basiti temizlik için para olur. Ya da ne bileyim malzeme açısından gerekli olabilir, kaynak bulunabilir. Paylaşmak ilişkileri kuvvetlendirir, huzurlu bir ortam olur. Önyargıları yıkar yani tartışma ortamının seviyesini düzenleyebilir. Hani yükselmeden önce düşünmeyi gerektirebilir. Ya da onun kötü olduğu dönemde sonrada özür dilemeyi de gerektirir. Yani, insan olarak bir kere çok gerektirir bu. İnsan olarak gelişince de ilişkiler daha iyi, daha muntazam olabilir. Kültürel anlamda da, bilmiyorum, hani gördüğünde onlar da yapmak isteyebilir, insanlar (Ö8).

(...) Sosyal projelerle de aynı şekilde. Mesela geçtiğimiz yıllar Doğa Koleji hep reklamlarını o şekilde yapıyordu. Benim çok dikkatimi çekmişti. Hani Fidan Dik Projesi, Hayvan Koru Projesi. O şekilde de kendilerine çekebiliyorlar. Öğretmenler için okul kendini gerçekleştirdiği bir ortam olmalı. Siz de bir şeyler kattıkça, birilerinin değiştiğini iyi yönde geliştiğini gördükçe zaten bu sizi tatmin edecektir. Yani kendinizi gerçekleştirdiğinizi hissedeceksinizdir (Ö10).

Okullarda, ikna yeteneklerini kullanarak çeşitli projeler üretilebilir. Bu gerek yönetsel olarak, gerek eğitimsel olarak o projelerin hayata uygulanması sağlanabilir. Hayata uygulamayı sağlarken yine liderlik vasfını kullanarak insanlardan sponsor sağlayabilir. Kısacası hayata dönüştürebilir. Akademik açıdan bir kere çocukların eğitiminde önemli bir rol oynar. Başlattığı hareketle öğretmenlerin motivasyonu öğretmenlerin kendilerini geliştirip ileride daha etkili eğitim ve eğer yöneticilik vasfında varsa yöneticilik birimlerinde daha etkili olmasını sağlar diye düşünüyorum (Y1).

Sosyal açıdan. İlkokulda tamam şey yapıyorsunuz ama davranış öğretmek de çok önemli. Sadece toplama, çıkarma, okuma, yazma bir şekilde öğretiliyor. Her çocuk ilkokuldan çıkarken bir şekilde bunu almış olarak çıkıyor ama çocuğun hani en büyük sıkıntı şu ya; artık televizyona, tablete dadanan çocuklarda iletişim yok. Birbirleriyle oyun kurmayı bilmiyorlar. Sürekli tüketim olmuş bir oyun oynattırıyorsunuz 10 dk, 15. Dk'da hadi biz sıkıldık başka bir oyun. Ben kendi çocukluğumu düşünüyorum mesela. Bir oyunla sabahtan akşama kadar sıkılmadan çok rahat oynardım ama bunlarda öyle bir şey kalmamış. Tüketim çağında diyoruz ya. Çocuklar her şeyi çok çabuk tüketiyorlar, kendilerine güvenleri çok fazla yok. Benim gördüğüm mesela örnek veriyorum sunuculuk rolü yapacak çocuk el titriyor, ayak titriyor, ses çıkmıyor, ağlayanları bile gördüm. Artık o derece çocukların kendilerine güvenleri yok. Hani bunları bir şekilde öğretiyorsunuz ama çocukların sosyal anlamda da bir şekilde desteklenmesi lazım. Kendilerini rahat ifade etmeleri lazım. İnterneti sadece oyun amaçlı değil, araştırma amaçlı, yeni bir şeyler keşfetme amaçlı da kullanmak lazım. Ben çok isterdim, keşke bir kaynak bütçemiz olsaydı da atölyelerimizi yapsaydık. Bizim bahçe alanımız çok küçük. 700 öğrencimiz var ve yetmiyor onlara. Bir spor salonumuz olsa, orada enerjilerini atsalar. En azından derste. Son 2 saatte derste enerjilerini atsalar daha zinde olurlar. Ne bileyim bir kursa giderler orada kendilerini farklı bir şekilde ifade edebilirler. Derste başarısız olabilir ama bu çocuğun sanatta da başarısız olacağı anlamına gelmez. İster istemez öğretmenler birbirleri ile etkileşim halindedir. Hepsi gerçek

*olursa bütün kaynaklar tamam, velilerle iletişimi süper, akademik başarı otomatik olarak yükselir (...)* (Y5).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine sağlıklı bir okul iklimi yaratma yönünde katkılarına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Öbür öğretmenleri de sürükleyebilir. Aa bu böyle ders anlatıyor, neden ben de projeksiyon almayayım? Neden şunu da ben de yapmayayım? Gerçi öğretmen kendisi istemezse hiçbir şekilde etkilenmeyebilir de. Ama çocuklar için bir şeyler vermeye çalışıyorsak, vicdanen yapmaya çalışıyorsak mecburen iyisini yapmak zorundayız. Bir şeyleri daha iyi, daha geliştirmek zorundayız* (Ö6).

*Eğitim anlamında taşır, akademik anlamda taşır. Sanatsal anlamda taşıyabilir. Ondan sonra, sosyal ilişkiler anlamında taşır, daha yardımsever olabilir. Daha korumacı olabilir. Diğer veliler sosyal uyum, kabullenme, engelliyi kabullenme, farklılığı kabullenme anlamında başarılı olabilir sınıfta. Mesela kermes de o şekilde. Fiziksel. Mesela temizliği en basiti. En basiti temizlik için para olur. Ya da ne bileyim malzeme açısında gerekli olabilir, kaynak bulunabilir. Paylaşmak ilişkileri kuvvetlendirir, huzurlu bir ortam olur. Önyargıları yıkar yani tartışma ortamının seviyesini düzenleyebilir. Hani yükselmeden önce düşünmeyi gerektirebilir. Ya da onun kötü olduğu dönemde sonrada özür dilemeyi de gerektirir. Yani, insan olarak bir kere çok gerektirir bu. İnsan olarak gelişince de ilişkiler daha iyi, daha muntazam olabilir. Kültürel anlamda da, bilmiyorum, hani gördüğünde onlar da yapmak isteyebilir, insanlar* (Ö8).

*Eğerki bir zümreden bahsediyorsak, zümrenin işbirliği birbirlerine kapılarını açması, yenlikleri birbirleriyle paylaşması demek, biz 4 sınıfız şuan. O 4 sınıfın büyümesi demek. Yani büyüüp gelişmesi, kendini aşması demek. Öğretmenler kendilerini birbirlerine açtıkları zaman bu çocuklara da yansıyor. Bunu çok rahat gözlemleyebiliriz. Yani aynı şey gibi, bir çocuk nasıl ailesinin aynası gibi, sınıf da öğretmenin aynası. E şimdi, tüm okul kültürüne baktığınız zaman öğretmenlerini aynası olmuş oluyor. Düşünün ben bir projeden haberdar oldum. Geldim bunu zümreme söyledim. Zümrem de kapılarını açtı, bir işbirliği yaptık. 1.sınıfız biz. 1. Sınıflar olarak gittik biz. Bir sonraki yıl ne olur? 1.sınıflar böyle bir projede yer almıştı, güzel de geri dönüşler aldık. Bunu acaba 2'lere de mi uygulasak. Zamanla zamanla zamanla hatta bir kurum kültürü haline bile gelebilir yani* (Ö9).

*Mutlaka ileri taşır. Zaten bir kere liderlik ve mentörlük geriye götürmez, mutlaka ileri taşır. Ne açıdan ileriye taşır? Bir kere öğretmenim dışardan bir destek alamıyor ve okul içinde bu desteği sağlayabiliyorsak gelişim sağlayacaktır. Onun da isteğini sağlamamız lazım. Karşı tarafın bunu çok iyi istiyor olması lazım. Bunu çekebiliyor ve elimizde tutabiliyor olmamız lazım. O*

yüzden mutlaka ileri gidecektir. Bu gelişim öğretmeni geliştirmek anlamında olacaktır (...) Örgüt iklimini de olumlu etkileyeceğini düşünüyorum çünkü bir şeyleri birlikte yapıyoruz demektir bu. Sadece bir liderimiz var ve ondan destek alıyoruz. Olumlu bir anlamda etki yapacak. Hatta bunu çoğu kez hem akademik anlamda –örnek veriyorum; yarışmalara katılabiliriz, daha öncesinde yaptığımız şeyler vardı. Biz kendi planlarımızı kendimiz yazıyorduk. Mesela dışardan destek almak yerine şimdi kendi etkinliklerimizi kendimiz yazıyor olacağız. Bu da hem veliye hem de bize kendimizi geliştirdiğimizi gösterir (Y2).

Bu tarz öğretmenler bize temsil anlamında çok büyük bir artı kazandırıyor. Yani atıyorum dönem başında bizim okulumuza bakan geldi, ziyaret etti okulumuzu. Onlarla diyaloglarında bile bu tarz öğretmenler konuştukları zaman biz daha çok güveniyoruz. Ya da bir sınıfla birkaç sınıfla bir yerde temsil edeceksek tercihlerimiz genelde bu öğretmenler oluyor. Okulun imaj anlamında iyi okul, düzenli okul, iyi yönetici, iyi öğretmen imajına yaptıklarıyla çok katkı sunuyorlar. Olumlu bir imaj katıyorlar bize her anlamda. Biz biliyoruz ki bu tarz öğretmenlerle çalıştığımız zaman okulun iklimi, öğrencinin gelme isteği, okuldaki tutumu çocukların, dışarıya verdiğimiz imaj. Her açıdan çok katkı sağlıyorlar (Y3).

(...) Zümre, öğretmenler arasındaki şey çok önemli. Birlik ve beraberlik çok önemli eğer zümre öğretmenler arasında birlik ve beraberlik yoksa ne sınıflar ilerliyor ne de okul başarısına katkıda bulunuyor öğretmenler (Y4).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine okul yaşam kalitesini artırma yönünde katkılarına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Okul demirbaşlarında ilerleme olabilir. Hani mesela herkes aynı görüşte olup, evet bazen kendinden de verilebilir, neden olmasın? Fotokopi makinesi çalışmıyorsa alınabilir, işte bir sürü şey. Kırtasiye malzemeleri olabilir, dünya küresi, haritalar, şunlar, bunlar. Bir araya gelip eksik giderilebilir. Okul ileriye taşınır. Yeter ki, görüş birliği sağlansın, idare desteklesin. Bizim okulumuzda da bu var. Bir süre sonra, biraz daha o alt yapı oluştuktan sonra bunların hepsinin olacağına inanıyorum ben (Ö2).

Bir kere vizyonunu zaten artırır. Hani benim çocuğum bu şekilde bir okula göndermek istesem gönderir miydim sorusunun cevabına gözüm kapalı “evet” diyebilmem zaten bunların yapıldığının göstergesi. Öğretmenlikte de zaten şunu söylüyorsunuz “Benim çocuğumun benim gibi bir öğretmeni olsun ister miydim?”. Hani bu anlamda zaten eğitimi yaptığınız sürece lider bir öğretmen olmuş olursunuz diye düşünüyorum. İşbirliği, grup şeyi zaten kendini, atmosferi belli eder. Hani ben zaten ona güvenirim hiçbir şekilde sorgulamam (Ö3).

(...) Öğretmenler için okul kendini gerçekleştirdiği bir ortam olmalı. Siz de bir şeyler kattıkça, birilerinin değiştiğini iyi yönde geliştiğini gördükçe zaten bu

sizi tatmin edecektir. Yani kendinizi gerçekleştirdiğinizi hissedeceksinizdir (Ö10).

Okullarda, ikna yeteneklerini kullanarak çeşitli projeler üretilebilir. Bu gerek yönetsel olarak, gerek eğitimsel olarak o projelerin hayata uygulanması sağlanabilir. Hayata uygulamayı sağlarken yine liderlik vasfını kullanarak insanlardan sponsor sağlayabilir. Kısacası hayata dönüştürebilir (...) Başlattığı hareketle öğretmenlerin motivasyonu ile öğretmenlerin kendilerini geliştirip ileride daha etkili eğitim ve eğer yöneticilik vasfında varsa yöneticilik birimlerinde daha etkili olmasını sağlar diye düşünüyorum (Y1).

(...) Örgüt iklimini de olumlu etkileyeceğini düşünüyorum çünkü bir şeyleri birlikte yapıyoruz demektir bu. Sadece bir liderimiz var ve ondan destek alıyoruz. Olumlu bir anlamda etki yapacak. Hatta bunu çoğu kez hem akademik anlamda –örnek veriyorum; yarışmalara katılabiliriz, daha öncesinde yaptığımız şeyler vardı. Biz kendi planlarımızı kendimiz yazıyorduk. Mesela dışardan destek almak yerine şimdi kendi etkinliklerimizi kendimiz yazıyor olacağız. Bu da hem veliye hem de bize kendimizi geliştirdiğimizi gösterir (Y2).

## Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular

**Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okullarında öğretmenlerin liderlik özelliği gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları engellere ilişkin görüşleri.** Yönetici ve öğretmenlerin okullarında öğretmenlerin liderlik özelliği gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları engellere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan altıncı soru soru ‘‘Okulunuzda öğretmenlerin liderlik özelliği gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları engeller neler olabilir?’’ şeklindedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 10’de belirtilmiştir.

Tablo 10.

### *Okullarda Öğretmenlerin Liderlik Özelliği Gösterebilmeleri Konusunda Karşılaştıkları Engellere İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Bürokratik Engeller	mevzuat ve müfredat takip zorunluluğu	Ö1, Ö7, Y3	3
	öğretmen yetkilerinin kısıtlanması	Ö7, Y1	2
	iş yükü	Ö10, Y2	2
	il – ilçe milli eğitim kısıtlaması	Ö9	1



Okul Yönetiminin ve Meslektaşların Oluşturduğu Engeller	yönetici engeli	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö9, Y1, Y3, Y5	8
	meslektaşlar arası kıskançlık	Ö2, Ö8, Ö10	3
	meslektaş zorbalığı	Ö5, Y4	2
	meslektaşların yeniliğe açık olmaması	Ö7, Ö8, Y1	3
	yöneticilerin riskten kaçınması	Y3	1
Diğer	yeniliklere hazır bulunmuşluğun olmaması	Ö1	1
	veli engeli	Ö1, Ö2, Ö3, Ö8, Ö10, Y1	6
	veliden olumsuz etkilenen öğrenci	Ö2	1
	kaynak yetersizliği	Ö3, Ö6, Ö9, Y3, Y5	5
	okul çevresinin sosyo-ekonomik durumu	Ö4, Y1, Y3, Y5	4
	eğitim fakültelerinin kalıplaşmış eğitim anlayışı	Ö7	1

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin, okullarında öğretmenlerin liderlik davranışları gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları engelleri bürokratik engeller, okul yönetimi ve meslektaşların oluşturduğu engeller ve diğer kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Bürokratik engeller kategorisinde mevzuat ve müfredat takip etme zorunluluğu ( $n=3$ ), öğretmen yetkilerinin kısıtlanması ( $n=2$ ), iş yükü ( $n=2$ ), il-ilçe milli eğitim kısıtlaması ( $n=1$ ); okul yönetiminin ve meslektaşların oluşturduğu engeller kategorisinde yönetici engeli ( $n=8$ ), meslektaş zorbalığı ( $n=2$ ), meslektaşların yeniliğe açık olmaması ( $n=3$ ), yöneticilerin riskten kaçınması ( $n=1$ ); diğer kategorisinde yeniliklere hazır bulunmuşluğun olmaması ( $n=1$ ), veli engeli ( $n=6$ ), veliden olumsuz etkilenen öğrenci ( $n=1$ ), kaynak yetersizliği ( $n=5$ ), okul çevresinin sosyo-ekonomik durumu ( $n=4$ ), eğitim fakültelerinin kalıplaşmış eğitim anlayışı ( $n=1$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasındadır. Bazı öğretmen ve yöneticilerin, okullarında öğretmenlerin liderlik davranışları gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları engellere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, okullarında öğretmenlerin liderlik davranışları gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları bürokratik engellere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*(...) Ben artık angaryalardan bıkmış birisi olarak ve saatin nasıl işlediğini yani müfredat denen bir bağılayıcılığın var. Bu müfredatı yetiştirmek diye çok*

*babayiğit bir laf var. Ondan sonra bunun nasıl olabileceğini yıllarca tecrübe eden birisi olarak, genç bir dostum gelmişti mesela. Başladı, doğrudur belki öyle bir karar çıkarmıştır ama aşırı saçma aşırı yalan aşırı riya bir karar. 4 yeteneği de ölçen sınavlar yapmamız gerekiyor. Dedim “Nasıl yapacağız genç dostum ya ?”. işte “ben aşağıda kantine götürüleceğim çocukları, orada onlar otururken ben tek tek speaking yapacağım, konuşma yeteneğini ölçüleceğim.” Dedim “ Aziz kardeşim, bizim alt yapımız bunlara uygun değil. Koca bir sınıfı orada yalnız bırakacaksın (...) (Ö1).*

*(...) Milli eğitim diyor ki veliden herhangi bir ihtiyaç, yardım ya da parasal destek almayacaksın. Ya da kaynak kitap kullanmayacaksınız diyor. Ama bu verilen kitaplar yetersiz. Kaynak kitaba ihtiyacınız var ama buradaki aileye dediğiniz zaman yasak diyor. Ama Çankaya’daki aile evet alalım hocam diyor çünkü biraz ekonomi ile ilgili (Ö7).*

*Öğretmen risk almak ister ama idare istemeyebilir. Bu, yoğun karşılaşılan bence problemlerden biri. Onun dışında velileri o kadar problem görmüyorum. Yani veli problem çıkarsa ikna edebilirsiniz. İkna etmeye açıktır veli. Yani idareden çok. O yüzden veliyi o kadar çok problem görmüyorum. Üst kademeler. Belki idare olmasa ilçe milli eğitim olabilir. Onun dışında da maddi anlamda – eğer devlet okulunu düşünecek olursak- problem. Ama günümüz teknoloji çağı. Çok çabuk toparlayabiliyorsunuz bir şeyleri. O yapılabilir. Bence en büyük idare.Ben işin daha çok vicdan kısmına bakıyorum. Yani kendimi tatmin edebiliyorsam daha doğrusu, ben o işi yaparım. Yani isterse hiç kazanç getirmesin bana ama beni duygusal olarak, psikolojik anlamda tatmin ettiyse yaparım (Ö9).*

*(...)Belki devlette çalışan bir öğretmen olsam daha farklı düşünebilirdim şuan bir bayrak yarışında gibiyiz açıkçası. Çok fazla aşırı iş yükü. Sürekli veli görüşmesi, raporlamalar (...) (Ö10).*

*Bunlar genelde devlet politikalarından kaynaklanabilir (...) Ben buradaki en büyük sebebi ne yazık ki politikacılar olarak görüyorum. Şöyle söyleyeyim; yapmak istediğimiz şeylerin her zaman önüne geçiş var ve öğretmenin öğretmenlik vasıflarından çıkarılması, yetkilerinin gittikçe kısıtlanması. İş yükünün artması da bir etken olabilir ama bunlar liderlik vasfına sahip bir öğretmende çok önem taşımaz. Çünkü idealist olur genelde (Y1).*

*Engellerden bir tanesi, işte öğretmenlerden “Benim çok iş yüküm var, çok fazla ders saatine giriyorum, hadi ben şimdi sana nasıl destek olacağım?” ile başlayacaklardır. Ya da işte benim de bir özel hayatım var ben bu saatte çıkmayacağım, bir geç saat çıkışı mutlaka olacaktır. Ders saatlerimizi etkilememesi gerekiyor bazı şeylerin. Bir kere bunlara takılacağız bir lider olarak. Ve ne olacak? Hayır, biz bir şeyleri birlikte başaracağız diye liderin buradaki aslında konumunu ve kabiliyetini aslında burada gösteriyor olması gerekecek. Burada lider demeyeceğiz de birlikte yol alıyoruz diyeceğiz. Daha*

önce bununla ilgili bir şey yaptığımızda buna “eğitim yoldaşlığı” demiştik. O zaman hem lider değiliz, bizim bir liderimiz var ama o da içinde dedirtiyorduk. O yüzden daha keyifli geçiyordu mesela (Y2).

Mevzuat anlamında bazı engeller oluyor. Mesela kaynak kitap kullanımı en basit. Geziyle alakalı da üst birimler çok sorumluluk almıyor. Önceden izin alınırdı, onay alınırdı. Şimdi bu sorumluluk okula indirgenmiş durumda. Bu da öğretmenler de baskı unsuru oluyor. Dışarda bir geziye gidilecekse gibi. Yine maddi anlamda kaynak yetersizliği. En büyük sorun o (...) Günümüz yöneticilerinde şunu görüyoruz; minimum risk, mevcudu koruyalım, başımız ağrmasın. O yüzden kimseye yetki de vermeyelim. Kimsenin gelişimini destekleyecek hamlelerde bulunmayalım mantığı var. Ben bunu gözlemliyorum (...) (Y3).

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, okullarında öğretmenlerin liderlik davranışları gösterebilmeleri konusunda okul yönetiminin ve meslektaşların oluşturduğu engellere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Kötü yöneticiler olabilir. Yani işlerine karışmayı geçtik de senin işine karışmasın mesela istiyorsun. Yani buna da benim alanımdan örnekler verilebilir de, bizim alanımızda 4 yetenek dediğimiz bir durum vardır. Konuşmayı vereceksin çocuğa dinlemeyi vereceksin, yazmayı ve konuşmayı vereceksin. Her neyse işte. Onlardan tabi ki aktiviteler yapman lazım. İlk başladığımda göreve böyle herkes idealist olur ya teyple ilgili bir şeyler vermem lazım dinleme noktasında çocuklara orijinal konuşuculardan native speaker arıyordum. Bir şeyler bulmasını sağlamak lazım. Müdür neredeyse alay etti ilk çalıştığım okulda “Bu ne hocam ya disco mu yapacaksın?” gibi gereksiz şeyler. Yani onların reaksiyonlarıyla karşılaşılabiliyorsun. En son çalıştığım okulda bir tane zümre odamız vardı. Binbir emekle orayı, küçücük bir oda, çöp doluydu. Onları temizledik el birliğiyle arkadaşlarla oraya bir şeyler aldık, aldırдық her neyse. En son gelen müdür orayı öğrencilere çalışma odası yapacağım dedi çıktı mesela (...) (Ö1).

Öğretmeniz ama bir yandan da insanız. Kıskançlık gibi ya da öne geçme gibi, geride kalma gibi olaylar insanda oluyor. Hani bu okul için ya da genel söylemiyorum. İnsanda var yani. Ben hiç 5 yıl boyunca idari alanda görmedim bunu ama arkadaşlar arasında yer yer oluyor. Ama bunu o öyle yapıyor diye sen de onun bir fazlasını yaparak olayı sertleştirip, katılaştırıp – çünkü bu çocuklara yansıyor- yerine ben her zaman konuşmayı, çözmeyi öne almışımdır. Yapabildiğimiz kadar. Yani insan olduğu için işin içinde, öğretmen vasfını çıkardım. İşin içinde insan olduğu için oluyor. Bazen velilerle aranda iletişimsizlik oluyor, yanlış anlaşılmalarda oluyor. Bu yine dediğim gibi altını çiziyorum, insan olduğumuz için bizi etkiliyor. Başka ne olabilir? Yani benim, çok da uzun yıllar öğretmen değilim. 5 yıl boyunca yaşadığım en büyük sıkıntı velilerin ilgisizliği, ya da yanlış anlaşılma sonucu ithamda bulunmalarında yaşadım en büyük sıkıntılarımı. Bunu düzeltene kadar mesela, çocuklar ister istemez çocuklara

yansıyor bu. Onlar evde yansıtıyor. Biz tabi ki yansıtılmamaya çalışıyoruz. O an kapının dışında ailevi olsun, diğer sorunlar olsun bırakıp giriyoruz ama yine de çocuk tarafından yansıtılıyor yani. Ben bunu yaşadım şimdilik yani. Ben çalışmayı seven bir insanım, çalışmadığım zaman rahatsız olan bir insanım. Kesinlikle çalışmalı insan. Sınıfını yüceltmeli. O sınıfı mezun ettiğinde ya da bıraktığında geriye baktığında, o tohumu toprağa ekmiş olmalısın. Çünkü ektikten sonra, o tohum o toprağa tutunduktan sonra kim gelirse gelsin büyür zaten (Ö2).

(...) İdarecinin katı görüşü olabilir, hani daha yenilikçi olmayabilir –ki devlet okullarında bu daha fazladır- .hani burada öyle bir şey yok çünkü amaç çocuk olduğu için. Eminim orada da amaç çocuk ama bir şekilde katı bir şey var yani (Ö3).

Yani yönetim engelliyor. Şuan ki okulumda da eski çalıştığım okulda da bu sorunlarla karşılaştım dediğim gibi. Yönetici izin vermediği sürece her türlü. Çevre de etkiler. Meslektaşlar ve veliler arasında da olur (...) (Ö4).

Öğretmeni durduran şeylerden bir tanesini söyleyeyim; etrafındaki arkadaşlarının onu farklı algılaması. Bazen şeylerle suçlanabiliyorsunuz; kendini ön plana çıkarmaya çalışıyor, kendini bizden üstün görüyor gibi cümleler. Halbuki hiç alakası olmayan. Bana çok ket vuruldu. En basiti; idarecim tarafından geçen sene törende benim hazırladığım gösteri sunulmadı. Benim sunmama izin vermedi, benim istediğim şekilde. Gösteriyi değiştirmek zorunda kaldım yani. Bu en basit örnek. Mesela ben geçen yıl okumaya geçen öğrencilerime madalya hazırlattım. Müdür, benim onları dağıtmama izin vermedi. Çok ilginç. Şevki kırılıyor insanın (Ö5).

(...) Bizim öğretmen camiası, özeleştirici olarak söylüyorum ben yani kendim de içinde olarak, çok yeniliğe açık değiliz. Diyorum ya o politik ortamın çok dışında kalamıyoruz. Yenilikler, akademiye takip etme ya da var olan bilgileri paylaşma, dönüştürme. Yani öğretmenler odasında ne konuşuyorsunuz dersin sizin sorunuzun cevabı. Eğer öğretmenler odasında yeni eğitim modellerini konuşamıyorsan, değişen dünyayı konuşamıyorsan, toplumsal çerçeveyi konuşamıyorsan, toplumsal sıkıntıları akademik veya bilimsel anlamda tartışmalara giremiyorsan. Bu bir eksiklik. Bu bir suç değil çünkü biz böyle bir eğitim modelinden geliyoruz (...) (Ö7).

Bir; yalnız kalma. Kimse öğreten adamı dinlemek istemez. Kimse, kendinin ne kadar aptal olduğunun söylenmesini istemez. E şimdi hep ben diyorsa, ben hep ikinci plandayım. Benim hiç birinci olma ihtimalim yoksa ben niye dinleyeyim ki onu. İnsanlar değişimden çok hoşlanmayabilirler. İş yükü buna bir engel değildir. Her şey yapılabilir. Zaman, mekan çok sınırlayıcı değildir. Yani işi kolaylaştırır, zamanın olması işi kolaylaştırır ama şey yapmaz. Her zamanı olan insan lider olamaz. Okul çevresi: mesela 23 Nisan'da bir şey yapamıyorsun, gösteremiyorsun. Ya da beklediğin tepkiyi çocuklarda ve

velilerde göremediğin zaman bu sıkıntı olabiliyor. Bir süre sonra senin yaptığın şeyin en ufak bir çıkarına dokunuyorsa, tepki veriyorsa sen de bir süre sonra yapmaktan vazgeçebiliyorsun. Yoruluyorsun. Anlatıyorsun ve anlattığın zaman ulaşamıyorsan karşındakine, mesela en basiti sınıfta ödev veriyorsun. Ters bir tepki geldiğinde, hep benim çocuğum mu dendiğinde artık yeter hep senin sorunun diyorsun (Ö8).

Öğretmen risk almak ister ama idare istemeyebilir. Bu, yoğun karşılaşılan bence problemlerden biri. Onun dışında velileri o kadar problem görmüyorum. Yani veli problem çıkarsa ikna edebilirsiniz. İkna etmeye açıktır veli. Yani idareden çok. O yüzden veliyi o kadar çok problem görmüyorum. Üst kademeler. Belki idare olmasa ilçe milli eğitim olabilir (...) (Ö9).

Yani mobbing olabilir yönetim ve öğretmenler tarafından. Şöyle oluyor genelde; herkes ben diyen, benmerkezci yani egosantrik düşünce. Çocuklarda var diyoruz ama bence büyüklerde daha fazla. Herkes ego yarıştıran. Ve hani sivrilmiş oluyorsun aslında farklı bir şey yaparak. Genelde ben bu şekilde gözlemledim. Ve yapan kişiler de çevreye ya da öğrenciye katkıdan çok kendi reklamını yapma peşindeydi (...) (Ö10).

Bunlar genelde devlet politikalarından kaynaklanabilir. Bir diğer yönü okul idarelerinin öğretmene ket vurmasından kaynaklanabilir. Karşısındaki kişilerin yeniliğe açık olmamasından kaynaklanabilir (...) (Y1).

Mevzuat anlamında bazı engeller oluyor. Mesela kaynak kitap kullanımı en basit. Geziyle alakalı da üst birimler çok sorumluluk almıyor. Önceden izin alınırdı, onay alınırdı. Şimdi bu sorumluluk okula indirgenmiş durumda. Bu da öğretmenler de baskı unsuru oluyor. Dışarda bir geziye gidilecekse gibi. Yine maddi anlamda kaynak yetersizliği. En büyük sorun o. Ama yine de okullara ayrılan ödenek miktarları yani bağımsız bir öğretmenin sınıfıyla yapacağı kadar bir kaynağımız yok. Bir de parayla alakalı bir veli şikayette bulunduğu zaman yasal olarak büyük sıkıntı yaşadığı için öğretmenler planladığı birçok şeyi yapmaktan bu sebeple vazgeçiyorlar (...) (Y3).

Bir defa öğretmen olarak, öğretmen statüsünde çevreniz olmuyor. İkincisi sürekli baskı altında kalıyorsunuz. Çok zor, liderlik çok zor. Kendinizi kabul ettirmek çok zor, kendinizi ifade etmek çok zor. Yani onlar şöyle sanıyor diğer öğretmenler, liderlik vasfı olmayan öğretmenler kendilerine diyorlar ki zaten biz bir şey yapmıyoruz o da bir şey yapmasın. Hem yapmıyor, hem senin önüne çıkıyor, engel teşkil ediyor. Sen bir yandan yapmak istediğin etkinlikleri yapmaya çalışıyorsun, bir yandan yarışmalara hazırlanıyorsun, bir yandan da seni sürekli engel teşkil ediyor. Sözleriyle, laflarıyla, davranışlarıyla senin enerjini daima dibe çekmeye uğraşiyor (Y4).

*Okul yönetimi olur (...) Yönetimsel anlamda da köstek çıkılıyor. Bir yarışmaya katılmak çok da zor olmasa gerek. İşin ucu sonunda paraya dayanıyor. Belki belli bir şekilde bütçe, para yok ama bir şekilde aşılır ya. Bizim okulun çevresine baktıysanız maddi durumu çok iyi olan velilerimiz yok. Boşanmış velilerimiz var, çalışmayan, asgari ücretle çalışan velilerimiz var. Hani onları da anlayışla karşılamak istiyoruz ama buraya gelip bir sigarasını içmeyip de çocuğuna destek olmak çok da zor değil (Y5).*

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, okullarında öğretmenlerin liderlik davranışları gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları diğer engellere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Kötü yöneticiler olabilir. Yani işlerine karışmayı geçtik de senin işine karışmasın mesela istiyorsun. Yani buna da benim alanımdan örnekler verilebilir de, bizim alanımızda 4 yetenek dediğimiz bir durum vardır. Konuşmayı vereceksin çocuğa dinlemeyi vereceksin, yazmayı ve konuşmayı vereceksin. Her neyse işte. Onlardan tabi ki aktiviteler yapman lazım. İlk başladığımda göreve böyle herkes idealist olur ya teyple ilgili bir şeyler vermem lazım dinleme noktasında çocuklara orijinal konuşuculardan native speaker arıyordum. Bir şeyler bulmasını sağlamak lazım (...) genç bir dostum gelmişti mesela. Başladı, doğrudur belki öyle bir karar çıkarmıştır ama aşırı saçma aşırı yalan aşırı riya bir karar. 4 yeteneği de ölçen sınavlar yapmamız gerekiyor. Dedim "Nasıl yapacağız genç dostum ya?". işte "ben aşağıda kantine götüreceğim çocukları, orada onlar otururken ben tek tek speaking yapacağım, konuşma yeteneğini ölçeceğim." Dedim "Aziz kardeşim, bizim alt yapımız bunlara uygun değil. Koca bir sınıfı orada yalnız bırakacaksın. Bu çocuk her şeye açık. Yani yılların tecrübesi. 23 sene orada, o okulu tecrübe etmiş birisi olarak baktım o konuda da genç dostumla anlaşamayacağız (...) (Ö1).*

*(...) Yani benim, çok da uzun yıllar öğretmen değilim. 5 yıl boyunca yaşadığım en büyük sıkıntı velilerin ilgisizliği, ya da yanlış anlaşılma sonucu ithamda bulunmalarında yaşadım en büyük sıkıntılarımı. Bunu düzeltene kadar mesela, çocuklar ister istemez çocuklara yansıyor bu. Onlar evde yansıtıyor. Biz tabi ki yansıtılmaya çalışıyoruz. O an kapının dışında ailevi olsun, diğer sorunlar olsun bırakıp giriyoruz ama yine de çocuk tarafından yansıtılıyor yani (...) (Ö2).*

*Şöyle, olsa olsa maddi olabilir. Hani onun dışında belki veli görüşü olabilir. İdarecinin katı görüşü olabilir, hani daha yenilikçi olmayabilir –ki devlet okullarında bu daha fazladır- .hani burada öyle bir şey yok çünkü amaç çocuk olduğu için. Eminim orada da amaç çocuk ama bir şekilde katı bir şey var yani (Ö3).*

*Yani yönetim engelliyor. Şuan ki okulumda da eski çalıştığım okulda da bu sorunlarla karşılaştım dediğim gibi. Yönetici izin vermediği sürece her türlü. Çevre de etkiler. Meslektaşlar ve veliler arasında da olur. Kapalı kesim olduğu şeyde veliler de engelleyebilir (Ö4).*

*Ekonomik sıkıntılar neden oluyor. Mesela kaynak kitap almak gerektiğinde, kaynak kitabı veli alamıyor. Biz biraz zorunlu tutmak zorunda kaldığımızda da biz ceza alıyoruz. Bunu ben göze alarak tamam kaynak kitabımız olsun dedim ama bu seferde 4. Sınıfta biraz konular ağır. Sınıfa getirildiğinde sıkıntı yaşanıyor. Bazen de işgüzarlık yapma gibi bir durum olabilir tabi. Her şeye burnunu sokuyorsun, ne gerek var falan (Ö6).*

*Yapacağın şeylerde politik ortam çok etkili oluyor. Öğretmen; kendi fikir, dünya düşüncesini ya da işte okunabilirliğini yaşadığınız politik çevre çok etkiliyor. Yani, onun özgürlüğünüz aslında en temelde. Yapabileceklerinizde sizin net, özgür nasıl deyim dokunulmaz bir alanınız olduğunu bilme ihtiyacı çalışmalarınızı etkiler. Yapacağınız okuldaki bir çalışmayı, şeyi, bunun sizi nasıl etkileyeceğini, nasıl bir şey olacağını. Bunun için öğretmen biraz özgür olmalı. Yetişirken de özgür olmalı yani eğitim fakültelerinde de öyle. Yani biraz politik oluyor ama hayat politiktir zaten. Öğretmenin en temelde özgür olması gerekiyor. Eğitim fakültesinde yetişen bir insan daha kalıpcı, daha geleneksel, daha otoriter biri. Bir mühendislik ya da fen edebiyatlar gibi daha özgür daha üretken olmuyor. Eğitim fakültelerinde çok mota mot çalışırsın, fikirlerini çok beyaz edemezsin, biraz daha tedirginsin. Çünkü eğitim ideolojiktir ve o ideolojiye uygun öğretmen yetiştirir. İdare müdahaleleri vardır, milli eğitim müdahaleleri vardır. Hiçbirinin dışına çıkamazsın, çıkarsan bir bedeli vardır yani (...) Eğitim fakültesinde çok okuduğun ya da ne kadar okuduğun ya da ne kadar entelektüel geliştirdiğine bakmıyor. Sınavları ne kadar iyi geçiyorsun. Ekonomi de çok önemli. Yani bir öğretmenin aldığı, kendini yetiştirecek, geliştirecek kursların takibi. Bunlar da bir yük aslında, çok etken gözüküyor ama öğretmen maaşıyla baktığın zaman bir aileyi geçindirmek zorunda olan öğretmen, sosyal kültürel faaliyetlere ne kadar zaman ayırabiliyor işte. Bu da belirleyici bir etken. Ama bir de bireysel, bizim o sürekli bize verilen nedir hep; sınavı geç gerisi kolaydır. Sınavı geç bitir, mesleğe atan ama atanırken oku ya da çiz ya da yaz, düşün, üret biz de hep son planda kalıyor (...) (Ö7).*

*(...) Okul çevresi: mesela 23 Nisan'da bir şey yapamıyorsun, gösteremiyorsun. Ya da beklediğin tepkiyi çocuklarda ve velilerde göremediğin zaman bu sıkıntı olabiliyor. Bir süre sonra senin yaptığın şeyin en ufak bir çıkarına dokunuyorsa, tepki veriyorsa sen de bir süre sonra yapmaktan vazgeçebiliyorsun. Yoruluyorsun. Anlatıyorsun ve anlattığın zaman ulaşamıyorsan karşındakine, mesela en basiti sınıfta ödev veriyorsun. Ters bir tepki geldiğinde, hep benim çocuğum mu dendiğinde artık yeter hep senin sorunun diyorsun (Ö8).*

*(...) Onun dışında da maddi anlamda –eğer devlet okulunu düşünecek olursak- problem. Ama günümüz teknoloji çağı. Çok çabuk toparlayabiliyorsunuz bir şeyleri. O yapılabilir (...) (Ö9).*

(...) Veli profili çok etkili oluyor kesinlikle. Her anlamda. Bir etkinliğe bakış açısı, öğretmene bakış açısı, insanlığa, saygı açısından. Her manada (Ö10).

(...) Bir veli potansiyeli açısından, velinin eğitim öğretim seviyesine göz önüne alırsan bir Çayyolu'nda veya Gaziosmanpaşa'da liderlik vasfını kullanarak yapmak istediğin şeylere veliden de destek görebilirsin. Ama Mamak'a geldiğiniz zaman, bunlar ekonomiye de zaman zaman dayandığı için, Mamak'ta veliden genelde bu konuda çok büyük bir destek alamayacağınız gibi ket alırsınız (...) (Y1).

(...) Yine maddi anlamda kaynak yetersizliği. En büyük sorun o. Ama yine de okullara ayrılan ödenek miktarları yani bağımsız bir öğretmenin sınıfıyla yapacağı kadar bir kaynağımız yok. Bir de parayla alakalı bir veli şikayette bulunduğu zaman yasal olarak büyük sıkıntı yaşadığı için öğretmenler planladığı birçok şeyi yapmaktan bu sebeple vazgeçiyorlar (...) (Y3).

(...) Maddi engeller daha çok öğretmenlere köstek koyuyor. Bir şey yapmak istiyorsunuz ama veliden yeterince talep göremezseniz, öğretmen zaten kendi ufak şeyleri kendi karşılıyor. Sınıf ihtiyaçları olsun, şey olsun, bunları kendi cebinden alıyor. Ama bazen velilerin de destek vermesi gerekiyor ya hani bir şekilde pekiştireç olması lazım. Tek içsel gitmiyor. Bir şekilde karşılığını etrafından da görmek istiyorsun sen. Veliler maddi anlamda çok köstek çıkıyor bize. Yönetimsel anlamda da köstek çıkılıyor. Bir yarışmaya katılmak çok da zor olmasa gerek. İşin ucu sonunda paraya dayanıyor. Belki belli bir şekilde bütçe, para yok ama bir şekilde aşılar ya. Bizim okulun çevresine baktıysanız maddi durumu çok iyi olan velilerimiz yok. Boşanmış velilerimiz var, çalışmayan, asgari ücretle çalışan velilerimiz var. Hani onları da anlayışla karşılamak istiyoruz ama buraya gelip bir sigarasını içmeyip de çocuğuna destek olmak çok da zor değil (Y5).

## **Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Bulgular**

**Okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğretmen liderliğini geliştirme konusuna ilişkin görüşleri.** Yönetici ve öğretmenlerin öğretmen liderliğini geliştirme konusuna ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan yedinci(öğretmen), sekizinci(yönetici) soru "Öğretmen liderliği geliştirme konusunda sizin önerileriniz nelerdir?" şeklindedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 11'de belirtilmiştir.



Tablo 11.

*Öğretmen Liderliğini Geliştirme Konusuna İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Yönetim Açısından	yöneticilerin okuldaki sorunları dile getirmesi	Ö1	1
	öğretmenlerin motive edilmesi	Ö4, Ö9, Y1	3
	yönetici desteği	Ö5, Ö6, Ö8, Ö10	4
	il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri desteği	Ö5	1
	öğretmeni takdir etme ve ödüllendirme	Ö8, Y1	2
	öğretmene yetki devri	Ö9	1
Öğretmen Açısından	öğretmenlerin daha cesur olması	Ö1	1
	başarının manevi hazzını hissetmek	Ö2	1
	öğretmenin iç motivasyonunun olması	Ö9	1
	bireysel düşünmenin azaltılması	Ö10	1
	öğretmenin kendini geliştirmesi	Y4	1
Diğer	lider görülen öğretmenlerin bir araya getirilmesi	Ö2	1
	eğitici seminerler düzenlenmesi	Ö3, Ö4, Ö7, Y2, Y3	5
	eğitimler sonunda ölçme yapılması	Y4	1
	yönetici, öğretmen, veli işbirliğinin sağlanması	Ö3	1
	liderlik konusundan okullar arası işbirliği	Y2	1
	yükseköğrenim zorunluluğu	Ö7	1
	öğretmene daha fazla özgür alan tanınması	Ö7	1
	çalışma ortamının iyileştirilmesi	Ö8	1

Tablo 11 incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğini geliştirme konusundaki önerilerini yönetim açısından, öğretmen açısından ve diğer olmak üzere 3 kategoride değerlendirdikleri görülmektedir. Yönetim açısından

kategorisinde yöneticilerin okuldaki sorunları dile getirmesi ( $n=1$ ), öğretmenlerin motive edilmesi ( $n=3$ ), yönetici desteği ( $n=4$ ), il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri desteği ( $n=1$ ), öğretmeni takdir etme ve ödüllendirme ( $n=2$ ), öğretmene yetki devri ( $n=1$ ); öğretmen açısından kategorisinde öğretmenlerin daha cesur olması ( $n=1$ ), başarının manevi hazzını hissetmek ( $n=1$ ), öğretmenin iç motivasyonunun olması ( $n=1$ ), bireysel düşünmenin azaltılması ( $n=1$ ), öğretmenin kendini geliştirmesi ( $n=1$ ); diğer kategorisinde lider görülen öğretmenlerin bir araya getirilmesi ( $n=1$ ), eğitici seminerler düzenlenmesi ( $n=5$ ), eğitimler sonunda ölçme yapılması ( $n=1$ ), yönetici-öğretmen-veli işbirliğinin sağlanması ( $n=1$ ), liderlik konusunda okullar arası işbirliği ( $n=1$ ), yükseköğrenim zorunluluğu ( $n=1$ ), öğretmene daha fazla özgür alan tanınması ( $n=1$ ), çalışma ortamının iyileştirilmesi ifadeleri öne çıkan kodlar arasındadır. Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğini geliştirme konusundaki önerilerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğini geliştirme konusundaki yönetici açısından önerilerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Şu çok kötü yerleşti bizde. Herkesin birbirine biyad etme alışkanlığı, bir şey söylemekten korkma alışkanlığı. Ya şimdi biz yöneticimize tabiki şunu diyeceğiz; senenin ortasında böyle saatli bomba gibi çocuk getirip sınıfa bırakılır mı diyeceğiz. İşte “Arkadaşlar böyle karar almış.” Bu nasıl bir laf ya. Sen diyeceksin ki orda – bence- yani burada şöyle oluyor demiyorum. Genel olarak yapı artık, sadece buraya özgü anlama bu işi. Sana burada demek istediğim; git, müdürler toplantısı bilmem neler vs. sen onun için oradasın ya o sorunu orada dile getir. Söylediğin zaman “ Tabi söylüyoruz arkadaşlar, söylemez olur muyuz?” Yani o görevini yapıyor o zaman, bitti. Ondan sonra ilçe milli eğitimi, atıyorum il milli eğitim bunu kulak arkası ediyorsa bu vebal onlarıdır (Ö1).*

*(...) Bir de öğretmenin içindeki şeyi teşvik etmek lazım, cesaretlendirmek lazım. Tabiri caizse gaza getirilebilir, öyle söyleyeyim. Güdölemek gibi (Ö4).*

*Ket vurulmamalı. Yöneticiler tarafından ket vurulmamalı. Tam tersi yöneticiler, bir yenilik yapmak istediğinde ya da herhangi bir fikri olduğunda öğretmene destek olmalı. Ayrıca tabiki il milli eğitim de, ilçe milli eğitim de öğretmene destek olmalı. Ben daha önce de söyledim. ben şunu söyledim; bizim okulda zeka oyunları odası olması gerektiğini düşünüyorum. Ama göz ardı edildi yapılmadı, olabilir. Belli bir süre sonra sadece kendi sınıfımla yapıyorum (Ö5).*

*Milli Eğitim mesela çok fazla şikayetlerini dinliyor velinin. Ama öğretmenin şikayetini milli eğitim dinlemiyor. Velii dinlediği kadar bizi de dinlese belki o zaman kendimizi biraz daha rahat hissedeceğiz. Yani arkamızda birilerinin destekçi olarak arkamızda olduğunu bilsek belki daha çok adım atılacak (Ö6).*

*Bir; idare destek olacak. Önünü açacak ya da yaptığı şeyler görünür kılınacak. Ya da takdir edilecek, en önemlisi bu. Çalışma ortamı rahatlatılabilir, sınıf sayıları ona göre düzenlenebilir (Ö8).*

*Öğretmenim sana güveniyoruz deyip anahtarı eline vermesi lazım. Çünkü siz cesaretlendirmede o, düşünce boyutunda kalıyor. Ama cesaretlendirdiğinizde “Ya şöyle bir şey düşündüm ama tamam demişlerdi. Neden olmasın? Yapabilirim. Korkunuzun olmaması gerekiyor (...)* (Ö9).

*(...) Öncelikle yönetimin de kendi karakterinin olması gerekiyor. Kimsenin show yapmaması gerekiyor. Sadece kurucuları etkilemeye çalışarak ya da sadece Gestapo gibi sen şu işi yap, sen şu işi yap, sen iyi yaptın, sen kötü yaptın değil de hani karşıdakinin de insan olduğunu bilerek davranırlarsa, iyi, hümanist bir ortam olursa kendiliğinde yeşereceğini düşünüyorum. Öğretmen olmak bir kasiyer olmaktan ya da başka meslek dallarından çok farklı. Yani kendini verebilmem gerekiyor. Ve bir amaç uğruna yapıyorsun aslında. Hepimizin kazandığı paralar üç aşağı beş yukarı bellidir ama topluma katkısı daha fazladır öğretmenliğin (Ö10).*

*Öğretmeni rahatlatmanız lazım. Her şeyden önce motivasyonunu sağlayabilecek bir ortam, imkan vermek zorundasınız. Bu ekonomik olmak zorunda değil ama ne yazık ki demin de vurguladığım gibi öğretmenlikte yaptığınızın bir şeyin karşılığında ödüllendirme beklemeden bile en azından bir taltif olayı getirilebilir. Biz mesela bir yarışmaya girdik, Mamak birincisi olduk ama hiç adımız bile anılmadı. Ondan sonra ikinci sene bu öğretmenle bu çalışmayı yapmanız çok zor. Hem çevresel destekler verilmeli, hem Milli Eğitim tarafından destekler verilmeli, uygun ortam sağlanmalı (Y1).*

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğini geliştirme konusundaki yönetici açısından önerilerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Şu çok kötü yerleşti bizde. Herkesin birbirine biyad etme alışkanlığı, bir şey söylemekten korkma alışkanlığı. Ya şimdi biz yöneticimize tabiki şunu diyeceğiz; senenin ortasında böyle saatli bomba gibi çocuk getirip sınıfa bırakılır mı diyeceğiz. İşte “Arkadaşlar böyle karar almış.” Bu nasıl bir laf ya. Sen diyeceksin ki orda – bence- yani burada şöyle oluyor demiyorum. Genel olarak yapı artık, sadece buraya özgü anlama bu işi. Sana burada demek istediğim ; git, müdürler toplantısı bilmem neler vs. sen onun için oradasın ya o sorunu orada dile getir. Söylediğin zaman “ Tabi söylüyoruz arkadaşlar, söylemez olur muyuz?” Yani o görevini yapıyor o zaman, bitti. Ondan sonra ilçe milli eğitimi, atıyorum il milli eğitim bunu kulak arkası ediyorsa bu vebal onlarıdır (Ö1).*

*(...) Çünkü ben araştırıyorum, kendim de yapmaya çalışacağım. Projeler yapılıyor ve bu projeler artık ülke çapına yayılıyor. Pek çok insan bundan*

*faidalanıyor. Bunlar çok güzel şeyler. Yani bunun manevi hazzı bile insanı lider yapabilir bence. Ben denedim çünkü. Kitap toplama kampanyası yaptım, Doğu'ya gönderdim. Oradan aldığım mektuplar mesela beni bunu 10 yıl, yıllarca yapmama sebep olabilir (Ö2).*

*(...) Bence bu biraz kişinin çabasına da bağlı. Yoktan var etme çabasıdaysan çocukluğundan bu gelmişse bir örnek aramazsın. Kendi örneğini kendin oluşturursun. Ama hep etrafında örneklerle ilerlemişsen, güdülemelerle gitmişsen elbette ki bir örnek istersin. Eğer o örneği göremezsen de olanla gidersin, yani alışılmışla gidersin (Ö9).*

*Aslında insanlara ben değil de biz bilincini aşlamaya çalıştığımızda ve hani yere çöp atma diyoruz mesela en ufağı. Onu kendisi için değil de gelecek nesil içinde birazcık düşünerek bir bilinç oluşturabilsek. Mesela şuan popüler olan ne var kaynakların tükenmesi. Aslında hepimiz o bilinçte olsak. Yani insanların bilinçlenmesiyle ilgili olduğunu düşünüyorum (...) (Ö10).*

*Yıllarca öğretmenin fikri sorulmamış aslında. Öğretmen gelmiş gitmiş. Ne yapılabilir diye fikirleri alınmamış. Bundan dolayı sıkıntı yaşamışlar. Ama şuna inanıyorum ben artık yeni gelen öğretmenler daha özgüvenleri yüksek diye düşünüyorum, daha donanımlılar diye düşünüyorum. Kendilerini daha güzel ifade edebileceklerine inanıyorum. Yalnız bu biraz da kişilik özelliği ile çok ilgili. Herkes lider olmuyor, olamıyor, bunu başaramıyor. Bu biraz içte olan bir şeyi açığa çıkarmak. Bu da nasıl çıkarılır? Gittiğim hizmet içi eğitim kursları var mesela. Kurslarda hepimiz orada öğretmeniz sonuçta. Eğitim alıyoruz. Mesela öğretmenimiz sorduğu zaman bizlere bu konuda fikri olan arkadaşlarımız dediğinde kimse parmak kaldırmıyor, kimse katılmıyor. Aslında ne biliyor musun? Donanımlı değiliz, çok boşuz. Yaptırım gücü de yok tabi. Öğretmen geçim derdinde, öğretmenin evde çocukları var, yemeğini düşünüyor, akşam gelecek misafirini düşünüyor. Şimdi ben şuna inanıyorum; toplumda özellikle 2 meslek derim ben: doktor ve öğretmen. Bunların, evini düşünmek gibi bir lüksü olmamalı. Öğretmen 24 saat eğitim veren kişi. 24 saat onun beyni dönmeli, düşünmeli, üretmeli (...) (Y4).*

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen liderliğini geliştirme konusundaki diğer önerilerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Ben yıl Doğu'da görev yaptım, Şanlıurfa – Akçakale'de görev yaptım. Orayla burayı kıyaslıyorum. Neler yapabiliriz? Yani tekrar şuna geleceğim; sınıfı geçtim, şimdi içten dışa doğru ayarlayacak olursak, sınıf değil, okul değil, ilçe değil, il değil, ülke. Önemli olan ülkeyi kalkındırmak yani. Bir araya, aynı kafada olan iş yapabilecek disiplinli lider insanları keşfedip okul idarecilerinin, bunları birleştirip bir komisyon kurulursa diye düşünüyorum ben. Ve öğretmen de bunu iş yükü olarak görmezse. Ki seçilen kişi lider olacağı için görmez bence. Ortaya çok güzel şeyler çıkacağını düşünüyorum. Çünkü ben araştırıyorum, kendim de*

yapmaya çalışacağım. Projeler yapılıyor ve bu projeler artık ülke çapına yayılıyor (...) (Ö2).

Okullarda bununla ilgili seminerler düzenlenebilir. Yani bir şekilde burada neler yapılıyor, bakın bu bu şekilde, o örnek gösterilebilir diğer okullara. Öğretmen, müdür, yeri gelir veliyi de katarsınız işin içine. Hep birlikte bir şekilde bilgiler verilebilir, pilot uygulama gibi (Ö3).

Yani desteklenmeli, eğitimler verilebilir ilk önce velilere. Velilerin de açık olması lazım ki okul bunu yapabilsin, öğretmen yapabilsin. Velilere de eğitim verilebilir, şeylere de öğretmenlere de. Hani fikirleri olsun diye. Bir de öğretmenin içindeki şeyi teşvik etmek lazım, cesaretlendirmek lazım. Tabiri caizse gaza getirilebilir, öyle söyleyeyim. Güdölemek gibi (Ö4).

Öğretmenlere, kendini geliştirebilecek kurslar, sertifika programları açılabilir yani bunlara yönlendirilebilir. Aile bilgilendirme eğitimlerine ağırlık verilebilir. Kurslar artırılabilir, yüksek lisans, doktora zorunlu olabilir. Öğretmen üzerindeki o baskı, idarenin milli eğitimin baskısı azaltılabilir. Öğretmene biraz daha alan açılabilir (Ö7).

Bir; idare destek olacak. Önünü açacak ya da yaptığı şeyler görünür kılınacak. Ya da takdir edilecek, en önemlisi bu. Çalışma ortamı rahatlatılabilir, sınıf sayıları ona göre düzenlenebilir (Ö8).

Mesela biz UNESCO ile çalışıyoruz. 15 günlük bir seminerleri oldu öğretmenlerin. Bir eğitimleri oldu ve bunun sonunda sertifika aldılar. 15 gün boyunca öğretmenlerimizi İstanbul'da ağırladık ve bu Türkiye'nin her yerinden Mektebim'de olan birçok öğretmen oradaydı. Bizim için çok önemli aslında. Şuan eğitim-öğretim dönemimdeyiz. Haftaiçi olmaz, haftasonu olabilir mesela. Ya da belirli saatlerde öğretmenimin saatini boşaltırız, öğleden sonra veya sabahları. Bu şekilde dışarıdan destek almasını sağlarız. Bir kere bizim bu okulda yaptıklarımızı başka bir okulda da anlatabiliyor olmamız lazım. Bunun ismine ne deriz bilmiyorum. Eğitim liderliği deriz ya da eğitim yoldaşlığı deriz, birlikte hareket etmek deriz. Bunun mutlaka bir isim dahilinde devam etmemiz gerekiyor. Çünkü insanlar "Siz bu okula neden geldiniz?" dediği anda bizim amacımız şunlardır ve sizinle projelerde yer almak istiyoruz diye. Mutlaka önce çevremizden başlayarak sonra geniş kitlelerle bir şeyler yapılabilir (Y2).

Şöyle ki; hizmet içi eğitim kesinlikle şart. Ama bu hizmet içi eğitim verilirken de bunu öğretmenlere "Siz eksiksiniz, sizin eksiklerinizi tamamlayacağız şeklinde değil de. O hizmet içi eğitimin sonunda bir şey olmalı. Sadece kuru bir sertifika alıp kenara koyacağı bir şey değil de oradan bir kanal açılmalı. Burada tıkanığımız nokta bu. Biz o sertifikayı veriyoruz ama öğretmen o sertifikayı alıyor kenara. Eğitim yöneticilerinin mutlaka doğru biçimde

seçilmesi lazım. Okuldaki eğitim yöneticilerinin liyakat esaslı seçilmesi lazım (Y3).

(...) Sen bir hizmet içi eğitim kursuna katılıyorsun. İyi de ben ne kursuna katılıyorum, hazırlığı yok ki. Sadece belgem olsun, sertifikam olsun diye katılan insanlar var. Bunun yaptırım gücü olması için hizmet içi eğitim kurslarının sonunda yapılan sınavlar gevşek olmamalı. Kişi, bu hizmet içi eğitim kursunu sağlam, 6 ay alacak. 6 ayın sonunda, biz nasıl sınava giriyoruz yüksek lisans sınavında, bildiğin bir üniversite merkezinde bu sınav yapılacak. Kişi dikkate alsın, çalışsın ve ona bir şeyler katsın (Y4).

## Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

**Okul yöneticilerinin bir okul yöneticisi olarak öğretmenlerin liderlik davranışı göstermeleri konusundaki katkılarına ilişkin görüşleri.** Yöneticilerin bir okul yöneticisi olarak öğretmenlerin liderlik davranışı göstermeleri konusundaki katkılarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan yedinci(yönetici) soru *'Bir okul yöneticisi olarak öğretmenlerin liderlik davranışı göstermeleri konusunda sizin ne gibi katkılarınız bulunmaktadır?'* şeklindedir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 12'te belirtilmiştir.

Tablo 12.

### *Okul Yöneticilerinin Bir Okul Yöneticisi Olarak Öğretmenlerin Liderlik Davranışı Göstermeleri Konusundaki Katkılarına İlişkin Görüşleri*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
	yetki devretme	Y1	1
	olumlu okul kültürüne destek olma	Y1	1
	proje ve etkinliklere olanak sağlama	Y2	1
	fikirleri tartışma ortamı yaratma	Y2	1
Okul içi	öğretmeni motive etme	Y3, Y4	2
	öğretmene maddi ve manevi destek	Y3	1
	önderlik etme	Y4, Y5	2

	başarıyı öğretmene mal etme	Y4	1
	öğretmeni ödüllendirme	Y5	1
	öğretmenlere eğitimler verilmesi	Y2, Y3	2
Okul dışı	lider öğretmenlerin birbirleriyle iletişimini sağlama	Y2	1

Tablo 12 incelendiğinde yöneticilerin, öğretmenlerin liderlik davranışları gösterebilmeleri konusunda onlara ne gibi katkıları olduğunu okul içi ve okul dışı kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Okul içi kategorisinde yetki devretme ( $n=1$ ), olumlu okul kültürüne destek olma ( $n=1$ ), proje ve etkinliklere olanak sağlama ( $n=1$ ), fikirleri tartışma ortamı yaratma ( $n=1$ ), öğretmeni motive etme ( $n=2$ ), öğretmene maddi ve manevi destek ( $n=1$ ), önderlik etme ( $n=2$ ), başarıyı öğretmene mal etme ( $n=1$ ), öğretmeni ödüllendirme ( $n=1$ ); okul dışı kategorisinde öğretmenlere eğitimler verilmesi ( $n=2$ ), lider öğretmenlerin birbirleriyle iletişimini sağlama ( $n=1$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasındadır. Bazı yöneticilerin, öğretmenlerin liderlik davranışları gösterebilmeleri konusunda onlara ne gibi katkıları olduğuna ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bazı yöneticilerin, öğretmenlerin liderlik davranışları gösterebilmeleri konusunda onlara okul içinde ne gibi katkıları olduğuna ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Birincisi; ben şu yöntemi izliyorum; yetki devri yapıyorum. Yetki devrinde şudur; bir komisyon kuruyorsam o komisyonun başında ben varsam ben sadece orada kontrolör olarak görev yapmayı tercih edip, genelde öğretmenleri motive edip yetki vererek onların kendilerini farklı çalışmalara sokmaya, işte geçen sene -2 yıl önce Kıbrıs'tan bir öğretmenimiz geldi- klasik pano çalışmalarımız vardı. O öğretmen arkadaşımız geldikten sonra klasik pano çalışmalarını değiştirmeye başladı. Daha renkli, daha hareketli, işte yeri geldiğinde 3 boyutlu. O öğretmene yetki verdikten sonra diğer öğretmen arkadaşların da ona destek olmasıyla şimdi arkadaşımız gitti ama okulda hala bu çalışma devam ediyor (Y1).*

*Şöyle söyleyebilirim. Bir kere dışardan bir eğitim mutlaka şart çünkü her şeyi okulun içinde vermeniz çok zor. Bir liderin de ona liderlik edecek başka bir şeye ihtiyaç oluyor. Bu üniversitelerdeki hocalardan olabilir, ya da bu tarz liderlik özelliğine sahip olan başka öğretmenlerimizden olabilir. Ya da bu konuda birçok koçluk yapmış öğretmenlerimiz var. Onlardan destek olabilir. Mutlaka bir*

program dahilinde bazı şeyler mutlaka dışardan destek olarak olmalı çünkü her şey tek başımıza ya da tek başına lider olarak yapamayacaktır. Onun da bir üst, bir üst olarak devam ettiği durumlar mutlaka olacaktır. Burada kendini gösterebileceği birçok projede birçok şeyde var olmasını sağlamam lazım. Çünkü bir şeyi kağıt üzerinde yapmakla uygulamada yapmak arasında çok fark var. Ona mutlaka önünü açacak bir şey vermem lazım. Mesela fikirlerini bana bir getir, beraber inceleyelim. Eksiklerine ya da fazlalıklarına bakalım. Neler yapabileceğimize, nereye kadar gidebileceğimize bakalım. Elimizdeki öğrenciler veya imkanlar buna dahil mi? Birlikte bir bakalım diye teşvik mutlaka edeceğiz (Y2).

Biz eşit bir iletişim sağlamaya çalışıyoruz ama ben bu tarz öğretmenlerimin öncelikle motivasyon konusunda onların duymak istediği her cümleyi hiç kendimden kısmadım onlara söylüyorum. Onların farklı oluşlarının farkında oluşumuzu onlar biliyor. Temelde bu var. Onun haricinde de bu öğretmenlerle alakalı elimizden gelen imkanları da maddi manevi kullanmaya çalışırız. Biz bu sene Başkent Öğretmen Atölyeleri kapsamında her ay öğretmenlerimize konuşmacılar getirmeye çalışıyoruz. Bu bir takım takviyelerde bulunuyor. Bizim ayda bir yaptığımız öğretmen eğitimi. Her ay bir tane konu seçtik. Her ay yapıyoruz (Y3).

Eğer bir okul müdürü iyi bir liderse aynı zamanda okulu alır gider. Ama bence günümüzde liyakat sistemi olmadığı için maalesef okul müdürlerinde liderlik vasfı çok yok. Kimse yetkisini devretmiyor. Bir de müdürlerimiz o anlamda donanımlı değil. Şimdi sen okulu neyle duyurabilirsin, yaptığın sosyal etkinliklerle duyurabilirsin. Ama okul müdürü bu anlamda yetersizse ama müdür olduğu için lider konumunda dolayısıyla hem donanımsız hem de hiçbir şey yapılmasına izin vermiyor. Neden? Çünkü kimse önüne geçmesin. Ben her şeyi göze alarak onlara yol açıyorum. Ben onlara dedim ki okula başladığım an itibarıyla dedim ki gelin birlik beraberlik olalım. Evden okula, okuldan eve gitmeyelim. Gelin çalışmalar yapalım, sesimizi duyuralım. Ben sadece şöyle bir konuşma yaptım. Etkinliğimizi yaptık, okula geldik. Elimiz, ayağımız titriyor, o kadar heyecanlıyız ki. Sonrasında okula geldiğimizde hiç unutmuyorum o anı. Öğretmenler odasına girdik ve birbirimize sarılıp saatlerce ağladık. Biz başardık dedik. Yani ilk defa Tuzluca'yı İlkokulu adını duyurdu ve senin sayende dediklerinde bana ben onlara sadece şunu söyledim: Ben size sadece küçük bir pencere açtım, hava aslın diye. Ama siz o pencereyi o kadar büyüttünüz ki siz yaptınız ben bir şey yapmadım. Ben sadece kapıyı araladım. Ama kapıyı açan sizsiniz. Ve ben yapmış olduğum bütün konuşmalarında, verdiğim röportajlarda ilçeye falan kesinlikle kendi adımları kullanmadım. Yapılan çalışmalar öğretmenlerimindir (Y4).

Ben gördüğüm şeyleri paylaşıyorum arkadaşlarla, yapmak isteyen olursa diye. Geçen sene bir arkadaşımızı etkinlik projelerine dahil etmeye çalıştım. Biz destek veriyoruz. Ben elimden geldiğince araştırıyorum, araştırdıklarımı onlara yönlendiriyorum. Onlar da yaptıkça fotoğraf çekimleri olsun, çocuklara küçük şeyler olsun yapmaya çalışıyoruz. Şöyle söyleyeyim, en ufak şey bile. Örnek veriyorum geçen sene bir arkadaşımıza halk oyunları çalışması yaptırıyordum.



*Daha önce yapılmamış, plaket yaptırdık. Herkesin huzurunda plaket verdik. Öğrencilerine madalya taktık. Bu bile bir jestti. Güdüler. Çünkü ne yapıyor, öğretmen farkına varıyor, diyor ki evet ben bir şeyler yaptım ve bu karşı taraf tarafından algılandı, beğenildi ve bana hoşluk yaptı (Y5).*

Bazı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin liderlik davranışları gösterebilmeleri konusunda onlara okul dışında ne gibi katkıları olduğuna ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Şöyle söyleyebilirim. Bir kere dışardan bir eğitim mutlaka şart çünkü her şeyi okulun içinde vermeniz çok zor. Bir liderin de ona liderlik edecek başka bir şeye ihtiyaç oluyor. Bu üniversitelerdeki hocalardan olabilir, ya da bu tarz liderlik özelliğine sahip olan başka öğretmenlerimizden olabilir. Ya da bu konuda birçok koçluk yapmış öğretmenlerimiz var. Onlardan destek olabilir. Mutlaka bir program dahilinde bazı şeyler mutlaka dışardan destek olarak olmalı çünkü her şey tek başımıza ya da tek başına lider olarak yapamayacaktır. Onun da bir üst, bir üst olarak devam ettiği durumlar mutlaka olacaktır. Burada kendini gösterebileceği birçok projede birçok şeyde var olmasını sağlamam lazım. Çünkü bir şeyi kağıt üzerinde yapmakla uygulamada yapmak arasında çok fark var. Ona mutlaka önünü açacak bir şey vermem lazım. Mesela fikirlerini bana bir getir, beraber inceleyelim. Eksiklerine ya da fazlalıklarına bakalım. Neler yapabileceğimize, nereye kadar gidebileceğimize bakalım. Elimizdeki öğrenciler veya imkanlar buna dahil mi? Birlikte bir bakalım diye teşvik mutlaka edeceğiz (Y2).*

*Biz eşit bir iletişim sağlamaya çalışıyoruz ama ben bu tarz öğretmenlerimin öncelikle motivasyon konusunda onların duymak istediği her cümleyi hiç kendimden kısmadım onlara söylüyorum. Onların farklı oluşlarının farkında oluşumuzu onlar biliyor. Temelde bu var. Onun haricinde de bu öğretmenlerle alakalı elimizden gelen imkanları da maddi manevi kullanmaya çalışırız. Biz bu sene Başkent Öğretmen Atölyeleri kapsamında her ay öğretmenlerimize konuşmacılar getirmeye çalışıyoruz. Bu bir takım takviyelerde bulunuyor. Bizim ayda bir yaptığımız öğretmen eğitimi. Her ay bir tane konu seçtik. Her ay yapıyoruz (Y3).*

## Bölüm 5

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada yönetici ve öğretmenlerin, öğretmen liderliğinin ne anlama geldiğine, öğretmen liderlerin sahip olması gereken özelliklere, öğretmen liderlerin rollerine, liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine yönelik katkılarına, öğretmen liderlerin karşılaştıkları engellere ve öğretmen liderliğini geliştirme ve desteklemelerine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaya amaçlanmıştır.

*Araştırmanın birinci alt problemi* olan yönetici ve öğretmenlerin öğretmen liderliğinin ne anlam geldiğine ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu özelliklerin kişisel özellikler ve mesleki özellikler olmak üzere iki kategoride değerlendirildiği görülmektedir. Liderlik özelliklerine sahip öğretmenlerin sahip olması gereken kişisel özelliklerin arasında öğrenciye sevgi vermesi, atılgan ve araştırmacı olması, risk alması ve ikna edebilmesi; mesleki özellikler arasında ise rehberlik etmesi, disiplinli, alanında uzman, yenilikleri takip etmesi bulunmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Savaş (2019) ve Balyer'in (2016) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Savaş (2019) tarafından okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmen liderliğinin ne anlama geldiğini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada öğretmen liderliğin anlamı diğer öğretmenlere ve öğrencilere rehberlik etmek, işbirliği içinde çalışmak atılgan ve katılımcı bir kişilik yapısına sahip olmak ve diğerlerini etkileyip onlara rol model olmak olarak belirtilmiştir. Balyer (2016), öğretmenlerin öğretmen liderliği algısını incelediği çalışmasında öğretmen liderliğini okulda etkin olmak, meslektaşlarla yardımlaşmak, deneyimleri aktarmak, okul-aile işbirliği sağlamak, çevreyi etkilemek ve değişim sürecine daima hazır olmak şeklinde ifade etmiştir. Bu bağlamda birinci alt problem kapsamında ortaya çıkan sonuçlarla alanyazında öğretmen liderliğinin anlamı ile ilgili yapılan araştırmaların tutarlı olduğu görülmektedir.

*Araştırmanın ikinci alt problemi* yönetici ve öğretmenlerin öğretmen liderlerin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Yapılan görüşmeler ışığında bu özelliklerin teknik özellik, kişisel özellik ve kavramsal özellik olmak üzere üç kategori oluşturduğu görülmektedir. Teknik özellikler arasında en fazla belirtilen öğretmen liderlerin sahip olduğu özellikler olarak iletişimin iyi olması, işbirlikçi, paylaşımcı ve yenilikleri takip etmesi belirtilirken; kişisel özellikler olarak güvenilir olması, ikna kabiliyeti olması, disiplinli olması, risk alabilmesi ve sözünde durması gösterilir. Kavram özellikler arasında ise alanında uzman olması, çağa ayak uydurması

ve örnek olması en çok belirtilen özelliklerdir. Koşar'ın (2018) öğretmenlerin öğretmen liderliği konusundaki görüşlerini inceleyen çalışması ve Savaş'ın (2019) çalışması öğretmen liderlerin sahip olması gereken özellikler konusunda benzerlik göstermektedir. Öğretmen liderliğe sahip öğretmenlerin sahip olması gereken özellikler arasında güvenilir olma, yeniliğe ve dönüşüme açık olma, diğerlerini etkileme ve paylaşımcı ve işbirlikçi olma ve risk almanın bulunduğu saptanmıştır. Alanyazında yapılan bu araştırmalar ikinci alt problem kapsamında elde edilen sonuçları destekler niteliktedir.

*Araştırmanın üçüncü alt problemi* okullarda öğretmen lider olduğu düşünülen öğretmenlerin özelliklerine ilişkin görüşlerin incelenmesidir. Bu özellikler kişisel özellikler ve mesleki özellikler olmak üzere iki kategoride toplanmıştır. Kişisel özellikler olarak en çok belirtilen özellikler iletişimin iyi olması, karar vermede özgür olma, güvenilir olma ve kendine güvenme olarak belirtilmektedir. Mesleki özellikler olarak ise alanında uzman ve paylaşımcı olma, sosyal aktivitelerde etkin olma ve kişileri bir araya getirebilme verilmektedir. Beycioğlu 'nun (2009), ilköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerini incelemek amacıyla yaptığı araştırmada öğretmen liderlerin işbirliği içinde projelerde faaliyet gösterdiğini ve meslektaşlarla işbirliğini içinde olduğunu saptamıştır. Harrison ve Killion (2007) de öğretmen liderlerin sahip oldukları on rolü içeren çalışmasında öğretmen liderlerin hem kendilerinin hem de meslektaşlarının mesleki gelişimlerine katkı sağladığı bilgisine ulaşmıştır. Bu çalışma sonuçları ve alanyazından elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde okullarda liderlik davranışları sergileyen öğretmenlerin sosyal etkinlik ve projelerde aktif rol oynadığı, işbirliği içinde mesleki gelişime önem verdikleri sonucu çıkarılabilir.

*Araştırmanın dördüncü alt problemi* olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğretmen liderlerin rollerine ilişkin görüşleri, mesleki gelişime destek, öğretimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, işbirliği, mentörlük, kaynak sağlayıcılık ve diğer olmak üzere yedi kategoride incelenmektedir. Mesleki gelişime destek kategorisinin maddelerinden bazıları alanında uzman olma ve kendini geliştirebilme iken, öğretimsel liderlik rolleri için paylaşımcı ve işbirlikçi olma kavramları belirtilmektedir. Dönüşümsel liderlik için ise en fazla belirtilen özellikler yenilikleri takip etme ve öğrenmeye açık olma; işbirliği kategorisi için de veliyle iletişim halinde olma ve okul-aile işbirliği sağlama yer almaktadır. Mentörlük için ikna etme, rol model olma özellikleri belirtilirken, kaynak sağlayıcılık kategorisinde kaynak sağlama en fazla belirtilen özelliklerdendir. Son

kategori olan diğer kategorisinde ise en fazla belirtilen özellikler kendini izletme ve güvenilir olma özellikleridir. Bu çalışma, Millwater ve Ehrich'in (2009), öğretmen eğitimi ile öğretmen liderliğini temel alan çalışmasının öğretmen liderlerin grubu etkileme ve sürüklenme, aynı zamanda mentörlük rolü ile deneyimli öğretmenlerin göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlama gibi rolleri olduğu sonucuyla benzerlik göstermektedir. Koşar (2018) ve Balyer (2016) yapmış oldukları çalışmalardan öğretmen liderliği rolleri arasında yeniliğe açık ve dönüşümcü olma, öğretimsel anlamda da liderlik yapabilme, işbirliği içinde çalışmanın var olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Koşar (2018) bunlara ek olarak kaynak sağlayıcılığın da öğretmen liderliği rollerinden biri olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda çalışmadan elde edilen öğretmen liderliği rolleri sonuçları ile alanyazında belirtilen öğretmen liderliği rolleri birbiri ile tutarlıdır.

*Araştırmanın beşinci alt problemi* olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine yönelik katkılarına ilişkin görüşleri dört kategori altında incelenmektedir. Yönetici ve öğretmenlere göre öğretmen liderliği okullarda akademik başarının olumlu anlamda gelişmesine ve okulların isimlerinin duyulmasına katkı sağlar. İkinci kategori olan sosyal etkinlikler ile ilgili en çok belirtilen görüş sosyal etkinlikler ve projelerde yer almaktır. Sağlıklı bir okul iklimi olan üçüncü kategoride en fazla belirtilen görüşler olarak örgüt iklimini geliştirme, sağlıklı iletişim yaratma ve paylaşım ve işbirliğini iletişimi güçlendirmesi en çok belirtilen görüşlerdendir. Son kategori olan okul yaşam kalitesini artırmak için yaygın olan görüşler kaynak sağlamanın kolaylaşması ve öğretmenlere mesleki gelişim fırsatlarının sunulması yer almaktadır. Benzer şekilde, Leithwood (2003) tarafından öğretmen liderliğinin öğrenci ve okulun gelişimi ve etkisi üzerine yürütülen ve Harris ve Muijs (2005) tarafından öğretmen liderliği sayesinde okulların gelişimi üzerine yürütülen çalışmaların sonuçları öğretmen liderliğinin okullardaki akademik başarının artmasına ve öğretmenlerin işbirliği içinde çalışarak birbirlerinin mesleki gelişimlerine destek olmalarına katkı sağladığı sonucunu ortaya koymuştur. Bu çalışma; Yiğit, Doğan, Uğurlu'nun (2013) öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini ortaya koymak için yürüttükleri araştırmanın ve Harris'in (2005) öğretmen liderliğinin iyi hissetmenin ötesindeki fonksiyonlarına ilişkin yürüttüğü çalışmaların sonucunda elde edilen öğretmen liderliğinin okuldaki örgüt iklimini olumlu yönde etkileme ve işbirliği ve güven ortamı oluşturma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Öğretmen liderliğinin

okulların gelişmesine en büyük katkısı olarak okul akademik başarısının artması ve okul örgüt ikliminin işbirliğini esas alması kabul edilebilir.

*Araştırmanın altıncı alt problemi* yönetici ve öğretmenlerin okullarda öğretmenlerin liderlik özelliği gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları engellere ilişkin görüşlerdir. Bu görüşler, bürokratik engeller, okul yönetiminin ve meslektaşların oluşturduğu engeller ve diğer olmak üzere üç kategori altında belirtilmektedir. Bürokratik engeller arasında mevzuat ve müfredat takip zorunluluğu ve öğretmen yetkilerinin kısıtlanması en fazla belirtilen görüşlerdir. İkinci kategori olan okul yönetiminin ve meslektaşların oluşturduğu engeller kategorisinde en çok ifade edilen engeller, yönetici engeli, meslektaşlar arası kıskançlık ve meslektaşların yeniliğe açık olmaması olarak belirtilmektedir. Son olarak diğer kategorisinde veli engeli, kaynak yetersizliği ve okul çevresinin sosyo-ekonomik durumu en fazla belirtilen görüşlerdir. Savaş'ın (2019) yürüttüğü çalışmadan öğretmenlerin öğretmen liderliği özellikleri gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları engellere ilişkin öğretmenlerin formal görevlerinin ardından yeterli zamanın kalmaması ve okulların fiziki şartlarının elverişsizliği sonucu bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla kısmen benzerlik göstermektedir. Can'ın (2006) öğretmen liderliği ve engellerini konu alan çalışmasından elde ettiği sonuçlar arasında okul yönetimlerinin öğretmenlerin liderlik davranışlarına karşı olumsuz tutumları ve diğer öğretmenler tarafından dışlanma ve onlardan tepki görme bulunmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin belirtmiş oldukları okullarda görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışları göstermesi konusunda karşılaştıkları engeller ile alanyazından elde edilen sonuçlar paralellik göstermektedir.

*Araştırmanın yedinci alt probleminde* okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğretmen liderliğini geliştirme konusuna ilişkin görüşleri üç kategori altında incelenmektedir. Yönetim açısında yapılması öğretmen liderliğini geliştirecek olan görüşlerden bazıları öğretmenlerin motive edilmesi, yönetici desteğinin sağlanması ve öğretmeni takdir etme ve ödüllendirme. İkinci kategoride ise öğretmen açısından öğretmen liderliğinin gelişimine katkı sağlayacak davranışlara öğretmenin daha cesur olması, bireysel düşünmenin azaltılması ve öğretmenin kendini geliştirmesi görüşleri belirtilmektedir. Diğer isimli son kategoride yer alan görüşlerden bazıları ise eğitici seminerler düzenlenmesi, öğretmene daha fazla özgür alan tanınması ve çalışma ortamının iyileştirilmesidir. Beycioğlu ve Aslan (2012) tarafından öğretmen liderliğine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini incelemek için yürütülen çalışmadan ve Can'ın

(2006) yürüttüğü çalışmadan öğretmen liderliğini geliştirmek için yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin elde edilen okul yönetiminin öğretmenlere destek olması ve onları karar alma sürecine dahil etmeleri, yenilikçi ve güven veren bir okul ortamının oluşturulması ve öğretmen geliştirme programlarının geliştirilip zenginleştirilmesi sonuçları bu araştırmadan elde edilen sonuçların bir kısmıyla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlere eğitim aldıkları dönemden itibaren öğretmen liderliğini tanıtılması ve öğretmenlerin çalışma ortamlarında daha özgür olması öğretmen liderliğinin uygulanabilirliği açısından önemlidir.

*Araştırmanın sekizinci alt problemi* olan okul yöneticilerinin bir okul yöneticisi olarak öğretmenlerin liderlik davranışı göstermeleri konusundaki katkılarına ilişkin görüşleri okul içi ve okul dışı olmak üzere iki kategoride incelenmektedir. Okul içinde bulunulabilecek katkılar için öğretmeni motive etme ve önderlik etme en çok belirtilen görüşler arasında yer alırken okul dışında yapılabilecek eylemler için öğretmenlere eğitim verilmesi ve öğretmen liderlerin birbirleriyle iletişim kurması görüşleri yer almaktadır. Bu çalışmanın sonucu ile Savaş'ın (2019) yürüttüğü çalışmasından elde ettiği sonuçlar arasındaki benzerlik okul yöneticilerinin öğretmenlerin liderlik davranışları gösterme konusundaki gösterdikleri katkılar arasında yöneticilerin öğretmenlere rehber olduğu, öğretmenlerin mesleki gelişimleri konusunda onlara kolaylık sağladığı ve öğretmenleri liderlik özellikleri göstermeleri konusunda motive ettiği ve cesaretlendirdiği bilgisidir.

#### **Uygulayıcılara yönelik öneriler:**

- Öğretmenlere liderlik özelliklerini ortaya çıkarmaları için fırsatlar tanınabilir.
- Lider öğretmenlerin okulda liderlik davranışlarını sergileyebilmeleri için gereksiz iş yükünden kurtarılmaları önerilebilir.
- Öğretmen liderliği ile ilgili hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerinin öğretmenleri takdir etmesi ve ödüllendirmesi önerilebilir.
- Okulda karar alma süreçlerine öğretmenlerin aktif katılımlarının sağlanması önerilebilir.
- Farklı okullardaki lider öğretmenler arasında bir iletişim ağı oluşturulabilir.
- Öğretmenler arası işbirliği okul yönetimi tarafından desteklenebilir.

**Araştırmacılara yönelik neriler:**

- Okullarda ğretmen liderliğinin ğrenci başarısına etkisine ilişkin daha kapsamlı ve karma araştırmalar yapılabilir.
- Bu alışma Ankara ilinde ve yalnız ilköğretim okullarında yapılmıştır; Benzer çalışmaların farklı illerde ve farklı eğitim kademelerde yapılabilir.
- Bu alışma özel ve devlet okullarını karma olarak ele alınmıştır. Benzer alışmalar özel okullar ile devlet okullarını karşılaştırarak yapılabilir.

## Kaynaklar

- Akbaba-Altun, S. & Gürer, M. D. (2008). School administrators' perceptions of their roles regarding information technology classrooms. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 35-54.
- Aksoy, M. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik yaklaşımları uygulama becerileri ve öğretmenlerin performansına etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Anderson, R. E. & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41, 49-82.
- Aslan, B. (1989). *Eğitimde teftiş*. Ankara.
- Atlıoğlu, Y. (2002). Liderlik anlayışımız. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Balyer, A. (2016). Öğretmen liderler: Öğretmen algıları üzerine nitel bir araştırma. *Elementary Education Online*, 15(2), 391-407.
- Barth, R. (2000). "The Teacher Leader" Edutopia-online, www.gleef.org, The George Lucas Educationam Foundation adresinden Ocak 2019'da alınmıştır.
- Barth, R. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443-449.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beachum, F., & Dentith, A. M. (2004). Teacher leader creating cultures of school renewal and transformation. *The Educational Forum*, 68(3), 276-286.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353-365.
- Bennis, W. (1999). *Bir lider olabilmek*. İstanbul: Aura.
- Bennis, W., & Goldsmith, J. (2010). *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. New York: Basic Books.



- Bennis, W. (1994). Lider olmanın temel ilkeleri. *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, (Ed. M. Özel). İstanbul: İz.
- Berry, B., Daughtrey, A., & Wieder, A. (2010). *Teacher leadership: Leading the way to effective teaching and learning*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509719.pdf> adresinden Ağustos 2020'de alınmıştır.
- Beycioğlu, K., & Aslan, B. (2010). Teacher leadership scale: A validity and reliability study. *İlköğretim Online*, 9(2), 764-775.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay İli Örneği)*. (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Beycioğlu, K. (2010). Öğretmen liderliği ile okulları geliştirmek. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16( 2), 301-303.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri: Bir karma yöntem çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(2), 191-223.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2007). The need for organizational innovations in public elementary schools. *International Journal of Educational Reform*, 16, 27-37.
- Bogotch, I. E. (2005). *A history of public school leadership*. In F. W. English (Ed.). The SAGE handbook of educational leadership: Advances in theory, research, and practice. (7-33). London, New Delhi: Sage Publications.
- Buckner, Kermit G., & James O. McDowelle (2000). Developing Teacher Leaders: Providing Encouragement, Opportunities and Support, *NASSP Bulletin*, 84(616), 35-41.
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Burgess, J., & Bates, D. (2010). *Other duties as assigned: tips, tools and techniques for expert teacher leadership*, Alexandria: ASCD.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.

- Bursalioğlu, Z. (2004). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can N. (2009). Öğretmenlerin sınıfta ve okulda liderlik davranışları, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2),385-399.
- Can, N. (2006a). Öğretmen liderliği ve engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2, 137-161.
- Can, N. (2006b). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 349-363.
- Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 263-288.
- Can, N. (2010). *ğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2014). *ğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2004). *Dnşmsel liderlik*. Ankara: Anı.
- Childs-Bowen, D., Moller, G., & Scrivner, J. (2000). Principals: Leaders of leaders. *NASSP Bulletin*, 84, 27-34.
- Cochran-Smith, M. (2004). Stayers, leavers, lovers, and dreamers: Why people teach and 405 why they stay: Insights about teacher retention, *Journal of Teacher Education*, 55(5), 387-392.
- Conley, D. T. (1993). *Roadmap to restructuring: Policies, practices and the emerging visions of schooling*. Oregon: ERIC.
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Crowther, F., Ferguson, M., & Hann, L. (2009). *Developing teacher leaders*. ThousandOaks, CA: CorwinPress.
- elik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- elik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. (2. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- elik, V. (2008). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Nobel.

- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria VA: ASCD.
- Dantley, M. E. (2005). Faith-based leadership: Ancient rhythms or new management. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 18, 3-19.
- Darling-Hammond, L. (1994). Will 21st-century schools really be different? *Education Digest*, 60(1), 4-8.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları: Vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama* (3. baskı) içinde (s.97-133). Ankara: Pegem Akademi.
- Elmas, G. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin öğretmen liderliği davranışlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post- modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *International Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-30.
- Erçetin, ř. ř. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları,129.
- Esmer, Y. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi: Bir Sinop örneği. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24(1), 231-241.
- Evers, C. W., & Lakomski, G. (2000). *Doing educational administration*. Oxford: Pergamon/Elsevier.
- Fairman, J., C., & Mackenzie, S., V. (2012). Spheres of teacher leadership action for learning. *Professional Development in Education*, 38(2), 229-246.
- Flanagan, L. & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 124-142.
- Flowers, A. H. (2007). Distributed leadership. *Childhood Education Journal*, 83(5), 331.
- Frost, D., & Roberts, A. (2013). *The role of teacher leadership in educational reform: Mobilizing moral purpose*. Paper presented in the European Conference on Educational Research 2014 (ECER 2014), Porto.

- Frost, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership: Towards a research agenda. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 479-498.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 8, 16-22.
- Gitlin, A. (2005). Inquiry, imagination, inquiry, imagination, and the search for a deep politic. *Educational Researcher*, 34(3), 15-24.
- Gronn, P., & Hamilton, A. (2004). A bit more life in the leadership: Coprincipalship as distributed leadership practice. *Leadership and Policy in Schools*, 3(1), 3-35.
- Güncör, C. (2017). Eğitim ve kalkınma ilişkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 3(1), 14-32.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2011). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin algıları: Metafor Örneği. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 97-121.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers: Changing times*. London: Cassell.
- Hamilton, K. E. (2002). Leadership. <http://webhome.idirect.com/kehamilt/ob10.html>, 02.02.2002'de alındı.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers: Changing times*. London: Cassell.
- Hargreaves, A. (2004). *Teaching in the knowledge society*. New York: Teachers College Press.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. Berkshire: Open University Press.
- Harris, A., & Muijs, D. (2008). *Teacher leadership: A review of research*. <http://forms.ncsl.org.uk/mediastore/image2/randd-teacher-leadership-full.pdf> 12.10.2020'de alındı.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging context. *School Leadership and Management*, 22, 15-26.
- Harris, A. (2002). Improving schools through teacher leadership. *Education Journal*, 59, 22-23.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313-324.

- Harris, A. (2004). School leadership and school improvement: A simple and a complex relationship. *School Leadership and Management*, 24, 3-5.
- Harris, A. (2005). Teacher leadership: More than just a feel-good factor? *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 201-219.
- Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Philadelphia: Open University.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. Philadelphia: Open University.
- Hart, A. W. (1990). Impacts of the school social unit on teacher authority during work redesign. *American Educational Research Journal*, 27(3), 503-532.
- Helterbran, V. R. (2010). Teacher leadership. Overcoming "I'm just a teacher" syndrome. *Education*, 131(2), 363-371.
- Hickman, C. (1990). *Mind of a manager soul of a leader*. Wiley: California.
- Hook, D. P. (2006). *The impact of teacher leadership on school effectiveness in selected exemplary secondary schools* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database.
- Katzenmeyer, M. ve Moller, G. (2013). *Uyuyan devi uyandırmak öğretmen liderler yetiştirmek* (3. Basımdan Çeviri). S. Özdemir (Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Kaya, İ. (2011). Teacher leadership. *World Applied Sciences Journal*, 15(4), 584-589.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, 13(13), 81-98.
- Kılınç, A. Ç. (2014). Examining the relationship between teacher leadership and school climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(5), 1729-1742.
- Kılınç, A. Ç. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Öğretim Liderliği, Öğretmen Liderliği, Dağıtımçı Liderlik. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: teori, araştırma ve uygulama* (3. baskı) içinde (s.69 -89). Ankara: Pegem Akademi.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar* (7.Baskı). İstanbul: Beta.

- Koşar, D. (2018). Examining the views of prospective teachers on teacher leadership. *European Journal of Education Studies*, 4(3), 157-173.
- Koşar, D., Er, E., Kılınç, A. Ç., & Koşar, S. (2017). Öğretmen liderliğine ilişkin yapılan çalışmaların incelenmesi: Bir içerik analizi çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 29-46.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge workbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kurt, T. (2016). Öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model: Dağıtımçı liderlik, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısının öğretmen liderliğini etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41(183), 1-28.
- Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*, Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Leithwood, K. (2003). Teacher leadership: Its nature, development, and impact on schools and students. In M. Brundrett, N. Burton, R. Smith (Eds.), *Leadership in education* (pp. 103-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2005). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for student success, Temple University.
- Letihwood, K., & Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: A replication. *School Leadership & Management*, 20(4), 415-434.
- Mangin, M. M. (2005). Distributed leadership and the culture of schools: Teacher leaders' strategies for gaining access to classrooms. *Journal of School Leadership*, 15(4), 456-484.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Mayo, K. E. (2002). Teacher leadership: The master teacher model. *Management in Education*, 16, 29-33.

- McCarthy, D. (2010). *Establishing a culture of distributed leadership*.  
<http://www.greatleadershipbydan.com> adresinden Ekim 2020 tarihinde alınmıştır.
- Millwater, J., & Ehrich, L. C. (2009). *Teacher leadership: Interns crossing to the domain of higher professional learning with mentors?* Refereed paper presented at 'Teacher education crossing borders: Cultures, contexts, communities and curriculum' the annual conference of the Australian Teacher Education Association (ATEA), Albury, 28 June -1 July.
- Moller, G. (1999). You have to want to do this job. *Journal of Staff Development*, 20(4), 10-15.
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 961-972.
- Muijs, D., & Harris, A. (2007). Teacher leadership in (in)action. Three case studies of contrasting schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), 111-134.
- Mulford, B., & Sillins, H. (2005). Developing leadership for organizational learning. In M. J. Coles & G. Southworth (Eds.). *Developing leadership: Creating the schools of tomorrow*. (139-157) Berkshire: Open University Press.
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. California: Corwin.
- Özçetin, S. (2013). *Öğretmen liderliğinin okulun liderlik kapasitesinin gelişimine etkisi: Bir durum çalışması*. (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Özdemir, S. (2013). Lider Öğretmenleri Nasıl Yetiştirmeliyiz? *Kamudan Haber*, 21.06.2013, 19:24.
- Özdemir, S., & Kılınç, A. Ç. (2014). Teacher Leadership: A Conceptual analysis. In K. Beycioğlu ve P. Pashiardis (Eds), *Multidimensional perspectives on principal leadership effectiveness*. Hershey, PA. Information Science Reference.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.

- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özel, M. (2016). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Küre.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-İnternational Journal Of Educational Research*, 3(4), 33-49.
- Patterson, E. L. (2015). *Teacher perspectives of principal leadership behavior that facilitate teacher leadership*. (Doctoral Dissertation), Roosevelt University, Chicago.
- Pellicer L. O., & Anderson L. W. (1995). *A Handbook for teacher leaders*. Thousand Oaks: Corwin Press, Inc.
- Robertson, J. M., & Weber, C. F. (2000). Cross-cultural leadership development. *International Journal of Leadership in Education*, 3, 315-330.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa.
- Savaş, G. (2019). Okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmen liderliği: Nitel bir araştırma. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 207-222.
- Scott, D. P. (2011). *Teacher leadership development at the second career stage: influential factors, challenges, and systems implications*. (Doctoral Dissertation), University of Washington, ProQuest Dissertations and Theses, (UMI No. 3472272).
- Silva, D., Gimbert, B., & Nolan, J. (2000). Sliding the doors: Locking and unlocking possibilities for teacher leadership. *Teachers College Record*, 102(4), 779-804.
- Spillane, J. P., & Orlina, E. C. (2005). Investigating leadership practice: exploring the entailments of taking a distributed perspective. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 157-176.
- Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision the quest school renewal*. Thousand Oaks, CA: Corvin Pres Inc.
- Sternberg, R. J. (2005). A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized. *International Journal of Leadership in Education*, 8, 347-364.



- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taş, U. ve Yenilmez, F. (2008). Türkiye’de eğitimin kalkınma üzerindeki rolü ve eğitim yatırımlarının geri dönüş oranı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 155-186.
- Timperley, H. S., & Robinson, V. M. J. (2001). Achieving school improvement through challenging and changing teachers’ schema. *Journal of Educational Change*, 6, 227-215.
- Turan S. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel.
- Uğurlu, C. T. ve Yiğit, Y. (2014). Öğretmenlerin öğretmen liderliği algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 36-56.
- Urbanski, A., & Nickolaou, M., B. (2006). “Reflections on Teachers as Leaders”.<http://mw.k12.ny.us/files/filesystem/REFLECTIONS%20N%20TEACHERS> adresinden Temmuz 2020’de alınmıştır.
- Ünver, G., Talu-Bümen, N. ve Başbay, M. (2010). Ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans derslerine öğretim elemanı bakışı: Ege Üniversitesi örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 155(35), 63-77.
- Wasley, P. A. (1991). *Teachers who lead: The rhetoric of reform and the realities of practice*. NY: Teachers College.
- Wildman, T., & Niles, J. (1987). Reflective teachers: tensions between abstractions and realities. *Journal of Teacher Education*, 3, 25-31.
- Yavuz, C. A. (2002). *Liderlikte güncel yaklaşımlar*.  
[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik\\_Guncel.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp), adresinden Eylül 2020’de alınmıştır.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yiğit, Y., Doğan, S. ve Uğurlu, C. T. (2013). Öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 2(2), 93-105.

- 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.
- Yurdakul, B. (2008). Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımının sosyal bilişsel bağlamda bilgiyi oluşturmaya katkısı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 39-67.

## Ek- A: Okul Yöneticisi Görüşme Formu

Değerli Okul Yöneticisi,

Bu görüşme formu, “Öğretmen Liderliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” başlıklı yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmen liderliğinin anlamı, öğretmen liderlerin rolleri, özellikleri, öğretmen lider olma konusundaki engeller ve öğretmen lider olmaya yönelik önerilerinize ilişkin sorular bulunmaktadır. Veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve araştırmanın gerçekleşmesine sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Özge AYVALI  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
e-mail: ozgeayvali17@gmail.com

### A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Branşınız:
3. Mesleki Kıdeminiz:
4. Yöneticilik Kıdeminiz:
5. Yaşınız:
6. Bu okuldaki hizmet süreniz (yıl):
7. Öğrenim durumunuz: ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

### B. ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

1. Size göre öğretmen lider ne anlama gelmektedir?
2. Öğretmen liderlerin sahip olması gereken özelliklerin neler olabileceğini düşünüyorsunuz?
  - a. Teknik özellikler
  - b. Kişisel Özellikler
  - c. Kavramsal özellikler
  - d. Diğer (lütfen belirtiniz)
3. Okulunuzda öğretmen lider olduğunu düşündüğünüz öğretmenler hangi özelliklere sahipler?
  - a. Kişisel özellikler
  - b. Mesleki özellikler

4. **Öğretmen liderlerin rolleri nelerdir?**
- Mesleki gelişime destek
  - Öğretimsel liderlik
  - Dönüşümsel liderlik
  - Meslektaşlar arası işbirliği
  - Mentörlük
  - Kaynak sağlayıcılık
  - Okul-aile işbirliği
  - Diğer(Lütfen belirtiniz)
5. **Liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine yönelik ne gibi katkıları olmaktadır?**
- Akademik başarı
  - Sosyal etkinlikler
  - Sağlıklı bir okul iklimi
  - Okul yaşam kalitesi
  - Güçlü okul kültürü
  - Diğer (Lütfen belirtiniz)
6. **Okulunuzda öğretmenlerin liderlik özellikleri gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları engeller neler olabilir?**
- Kişisel özellikler
  - Okul iklimi
  - Okul kültürü
  - Yönetici davranışları
  - İş yükü
  - Okulun çevresi
  - Diğer (Lütfen belirtiniz)
7. **Bir okul yöneticisi olarak öğretmenlerin liderlik davranışı göstermeleri konusunda sizin ne gibi katkılarınız bulunmaktadır?**
- Öğretimsel iş birliğini destekleme
  - Etkili bir iletişim ağı oluşturma
  - Öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerine değer verme
  - Öğretmenlerin görüş ve düşüncelerine değer verme
  - Mesleki gelişimi destekleyici ortam yaratma
  - Diğer (Lütfen belirtiniz)
8. **Öğretmen liderliğini geliştirme ve destekleme konusunda sizin önerileriniz nelerdir?**

## Ek- B: Öğretmen Görüşme Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu görüşme formu, “Öğretmen Liderliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” başlıklı yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmen liderliğinin anlamı, öğretmen liderlerin rolleri, özellikleri, öğretmen lider olma konusundaki engeller ve öğretmen lider olmaya yönelik önerilerinize ilişkin sorular bulunmaktadır. Veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve araştırmanın gerçekleşmesine sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Özge AYVALI  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
e-mail: ozgeayvali17@gmail.com

### C. KİŞİSEL BİLGİLER

8. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
9. Branşınız:
10. Mesleki Kıdeminiz:
11. Yaşınız:
12. Bu okuldaki hizmet süreniz (yıl):
13. Öğrenim durumunuz: ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

### D. ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

1. Size göre öğretmen lider ne anlama gelmektedir?
2. Öğretmen liderlerin sahip olması gereken özelliklerin neler olabileceğini düşünüyorsunuz?
  - a. Teknik özellikler
  - b. Kişisel Özellikler
  - c. Kavramsal özellikler
  - d. Diğer (lütfen belirtiniz)
3. Okulunuzda öğretmen lider olduğunu düşündüğünüz öğretmenler hangi özelliklere sahipler?
  - a. Kişisel özellikler
  - b. Mesleki özellikler

4. **Öğretmen liderlerin rolleri nelerdir?**
- Mesleki gelişime destek
  - Öğretimsel liderlik
  - Dönüşümsel liderlik
  - Meslektaşlar arası işbirliği
  - Mentörlük
  - Kaynak sağlayıcılık
  - Okul-aile işbirliği
5. **Liderlik davranışları gösteren öğretmenlerin okul gelişimine yönelik ne gibi katkıları olmaktadır?**
- Akademik başarı
  - Sosyal etkinlikler
  - Sağlıklı bir okul iklimi
  - Okul yaşam kalitesi
  - Güçlü okul kültürü
  - Diğer (Lütfen belirtiniz)
6. **Okulunuzda öğretmenlerin liderlik özellikleri gösterebilmeleri konusunda karşılaştıkları engeller neler olabilir?**
- Kişisel özellikler
  - Okul iklimi
  - Okul kültürü
  - Yönetici davranışları
  - İş yükü
  - Okulun çevresi
  - Diğer (Lütfen belirtiniz)
7. **Öğretmen liderliğini geliştirme ve destekleme konusunda sizin önerileriniz nelerdir?**

## Ek- C: Gönüllü Katılım Formu

Değerli Meslektaşım,

Çalışmama gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim. Öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini incelemek adına Doç. Dr. Didem KOŞAR danışmanlığında hazırlanacak olan yüksek lisans tez çalışmamda, sizin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerinizi öğrenmek ve okulunuzda gerçekleştirilen lider öğretmenlik uygulamalarına ilişkin bilgi almak amacıyla sizinle görüşme yapmak istiyorum. Sizin görüşleriniz ve uygulamalarınız araştırmanın temelini oluşturacaktır. Amacı açıklanmış olan bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli yasal izinler alınmıştır.

Görüşmemiz sırasında, verilerin kayba uğramaması amacıyla ses kaydı yapmak istiyorum. Kayda alınan tüm veriler sadece bilimsel bir amaçla kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmada isminizin kullanılması gerektirecekse, takma bir isim kullanılacaktır. Verecek olduğunuz bilgilerden dolayı kendinizi rahatsız hissedeceğiniz bir durumla karşı karşıya bırakılmayacağınızı, rahatsız hissettiğiniz takdirde çalışmadan ayrılabileceğinizi taahhüt ediyorum. Uygulama sırasında merak ettiğiniz konular ve uygulama sonrasında sonuçlar ile ilgili tarafımdan her zaman bilgi alabilirsiniz. Dilediğiniz takdirde kayda alınan veriler de sizinle paylaşılabilir.

Yukarıdaki tüm açıklamaları okuyarak sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınıza ve sahip olduğunuz hakları araştırmacı olarak koruyacağıma dair bir belge olarak bu formu imzalamanızı rica ediyorum.

### **Katılımcı Öğretmen:**

Adı, soyadı:

Adres:

Tel:

e-posta:

İmza:

### **Sorumlu Araştırmacı:**

Doç. Dr. Didem KOŞAR

HÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü

didemarlikosar@gmail.com

İmza:

### **Araştırmacı:**

Özge AYVALI

Adres:

Tel: 0 (506) \*\*\* \*\* \*\*

e-mail: ozgeayvali17@gmail.com

İmza:

## EK-Ç: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Tarih: 02.03.2019 14:01  
Sayı: 35853172-300-E 00000457098



Sayı : 35853172-300  
Konu : Özge AYVALI Hk.

### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 24.01.2019 tarihli ve 51944218-300/00000428876 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden **Özge AYVALI**'nın **Doç. Dr. Didem KOŞAR** danışmanlığında hazırladığı "**Öğretmen Liderliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **05 Şubat 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır  
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU  
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 6a273645-080f-45ae-8cee-5ff124849ebd kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet  
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLERİ

