

Lider Öğretmen Roller ve Davranışların İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma *

Yasemin USTAOĞLU^a Aykar TEKİN BOZKURT^b ^a Yüksek Lisans Öğrencisi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gaziantep^b Dr. Öğretim Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Gaziantep

Öz

Liderlik, eğitim bilimleri alanyazında üzerinde araştırmalar yapılan önemli kavramlardan biridir. Bu çalışmada, öğretmen liderliği kavramına yönelik bir doküman incelemesi yapılmıştır. Öğretmen liderliğine yönelik literatürde yer alan yazınlar incelenmiştir. Nitel bir yaklaşımla yürütülen çalışmada öğretmen liderliği ve lider öğretmen ifadelerinin yakın anlamli olarak kullanıldığı belirlenmiştir. Bu çalışmada, bu kavramlar anahtar kelime kabul edilerek, Google akademik, Google scholar, Ebsco ve Eric veri tabanları incelenmiştir. Lider öğretmen, öğretmen liderliği rollerini ve boyutlarını bir hayat biçimi haline getirmiş; okul içinde ve dışında liderlik yapan kişilere verilen isimdir. Araştırmada lider öğretmen rollerinin; kolaylaştırıcı/mümkün kılıcı, öğretmenlerin yardımcısı, bireysel gelişimin katalisti, yeni fikirler üreticisi, duygusal destek kaynağı, bilgi kaynağı, programların ve politikaların yöneticisi ve başka öğretmenlerin değerlendiricisi başlıkları altında gruplandırıldığı tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda lider öğretmenlerin başlıca rolünün okulun tüm paydaşlarının gelişimi ve sorunlarıyla doğrudan ilgilenme yönünde yoğunlaştığı görülmüştür. Ayrıca lider öğretmenlerin eğitim ve öğretim ortamlarında istedik başarının sağlanabilmesinde etkin bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, bu araştırmada yapılan doküman taraması ile öğretmen liderliğini tanımak, tanıtmak, alanyazına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda, eğitim-öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin liderlik rollerinin ve davranışlarının desteklenmesinin önemi tespit edilmiş ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, öğretmen liderliği, lider öğretmen

Type / Tür:

Research / Araştırma

Received / Geliş Tarihi:

02 Nisan 2021

Accepted / Kabul Tarihi:

31 Ocak 2022

Page numbers / Sayfa no:

46-68

Citation Information /Atf bilgisi:

Ustaoğlu, Y. ve Tekin Bozkurt, A. (2022). Lider öğretmen roller ve davranışların incelenmesi: nitel bir araştırma. *Harran Maarif Dergisi*, 5 (1), 46-68. doi: <http://doi.org/10.22596/hej.908345>

Sorumlu yazar: Aykar TEKİN BOZKURT **e-posta:** aykarbozkurt@gmail.com

* Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazarın danışmanlığında yürüttüğü yüksek lisans tezine dayalı üretilmiştir.

A Research of Teacher Leader Roles and Their Behaviors: A Qualitative Study

Abstract

Leadership is an important concept that has been researched in educational science literature. A document analysis of teacher leadership is made in this research. In this quantitative study, it was determined that the expressions of teacher leadership and teacher leader were used closely. In this research, using these keywords, Google academic, Google scholar, Ebsco and Eric databases were scanned. "Teacher leader" is a name given to people who took teacher leadership roles and dimensions as a lifestyle and are leaders both inside and outside the school. In this research, leader teacher roles are inspected beneath the topics of facilitator/enabler, helper of teachers, the catalyst of personal growth, creator of new ideas, source of emotional support, source of knowledge, the regulator of programs and politics, and evaluator of other teachers. In this study's outcome, it's ocured that teacher leaders' primary roles are directed towards development and problems of whole peers of school. Moreover, it's concluded that teachers play an active role in achieving the desired success in educational environments. In this context, with this study's literature scanning, identifying and introducing teacher leadership and thus contributing to literature is purposed. As a result of this research, the importance of supporting leadership roles and behaviors of teachers who work in educational institutes is determined and suggestions are presented.

Key Words: Leadership, teacher leadership, teacher leader

Giriş

İnsanlık tarihi boyunca, insanların belli bir düzen içinde olduğu her ortam, beraberinde liderlik arayışını getirmiştir. İnsanlar, tarihin eski çağlarından günümüze değin, liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelerle ilgili olmuşlardır. Bu husustaki tartışmalar ve bilimsel araştırmalar sürekli olarak devam etmektedir (Eraslan, 2004). Alanyazına bakıldığında; toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde farklı ihtiyaçlara yönelik farklı liderlik türlerinin zaman içerisinde belirginleştiği görülmektedir.

Liderlik, kullanıldığı yerlere ve kullanım şekillerine göre çeşitlilik gösterebilmektedir. Bunlar; eğitimsel liderlik, öğretim liderliği ve öğretmen liderliği (Can, 2006) şeklinde sıralanabilir. Adams, Kutty ve Zabidi'ye (2017) göre eğitimsel liderlik, okullarda değişim ve gelişime ön ayak olunması, öğretmenliğin mesleki gelişimleri için ortam hazırlanması, kişiselleştirilmiş öğrenim ortamları yaratılması ve eğitim topluluğu ile daha iyi iletişimin sağlanmasıdır. Özdemir ve Sezgin (2002) öğretim liderliğini, kurumun hedefleri doğrultusunda, öğrencilerin yeteneklerini ve başarılarını geliştirme hedefiyle tüm paydaşlar arasındaki etkileşimin sağlanması olarak tanımlamaktadır. Bu tanım doğrultusunda öğretim liderlerinin başlıca

özellikleri; öğrenci odaklı olmak, kurumun hedeflerine yönelik bir bakış açısına sahip olmak, bu bakış açısını diğer paydaşlarla etkili bir iletişim sayesinde hayata geçirebilmek, kurum içinde başarının ön planda tutulduğu ve gelişime destek veren bir kurumsal iklim oluşturmaya özen göstermek, olarak sıralanabilir. Öğretmen liderliği ise 1990'larda gelişen eğitim reformu ve öğretmen profesyonelliğine ilişkin çalışmalara bağlı olarak ortaya çıkan bir kavramdır ve bazı öğretmenlerin belirli liderlik rollerini üstlenerek, eğitimsel uygulamaların gelişimi sürecine katılmaları üzerine odaklanan bir liderlik (Frost ve Harris, 2003) olarak ele alınmaktadır.

Toplumları geliştiren ve ayakta durmalarını sağlayan en temel ihtiyaçlardan birinin eğitim-öğretim ihtiyacı olduğu gerçeği doğrultusunda, bu ihtiyaçlara dönük olarak eğitim ve öğretim liderliği önem kazanmaktadır. Toplumların gelişim süreçlerinin, eğitim sistemlerinde çağdaş yenilikler yapılarak yetiştirilen liderlere ihtiyaçları vardır. Bu sebeple, istendik liderlik davranışlarının, toplumun yönetsel ve eğitimsel katmanlarında irdelenmesi gerekmektedir (Yalçınkaya Akyüz, 2002).

Eğitim ve öğretim sürecinde liderlik, tüm eğitim-öğretim kurumlarında ve eğitim-öğretimin gerçekleştiği tüm sosyal toplumlarda; tüm paydaşların sağlıklı bir etkileşim ve iletişim içinde, ortak hedefler doğrultusunda çalışabilmelerinin yönetilmesi olarak ifade edilebilir (Şişman, 2002). Geçmişte baktığımızda, eğitimsel liderlik dendiği zaman akla sadece örgüt yönetimi bazında liderlik davranışlarının geldiği söylenebilir. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalara bakıldığında, yönetsel liderliğin okullarda istendik başarıyı sağlayabilmek için yeterli olmadığı (Katzenmeyer ve Moller, 2001; Murphy, 2005) görülmektedir. Bu sebeple, eğitimde başarının sağlanmasının, liderlik rollerinin tüm paydaşlarca paylaşıldığı zaman istenen düzeye ulaşabileceği söylenebilir. Yapılan araştırmalarda bu paylaşımın en temel unsurunun öğretmenlere yönelik olması gerektiğini vurgulanmaktadır (Keung, 2009; Little, 2003; York-Barr ve Duke, 2004;).

Liderlik niteliğinin daha çok yöneticiler için kullanılan bir kavram olduğu (Bush, 2007; Heck ve Hallinger, 2005; Leithwood ve Hallinger, 2012) belirtilse de, konuya eğitim öğretim süreci açısından bakıldığında; özellikle öğretmenler için de öne çıkan bir olgu olduğu dikkat çekmektedir (Harris ve Muijs, 2002; Katzenmeyer ve Moller, 2001; Murphy, 2005). Bu yüzden, öğretmen liderliği kavramının artan önemi karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada nitel bir yaklaşımla öğretmen liderliği konusuna incelenmiştir. Bu çalışma ile öğretmen liderliğini tanımak, tanıtmak ve alanyazına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Yöntem

Bu araştırmada eğitim ve öğretim liderliğinin vazgeçilmez unsurlarından biri haline gelen öğretmenlerin liderliği, nitel bir yaklaşım ile ele alınarak incelenmiştir. Nitel araştırma; sayısal olmayan verilerin toplanılıp üzerlerinde çalışıldığı, sonrasında ise yorumlanarak sosyal veya insan üzerine olan gerekli araştırmalarda kullanıldığı bir araştırma türüdür (Creswell ve Creswell, 2013, s.54). Nitel araştırma; tanımlandığı ve yorumlandığı kısıtlı kaynaklardan kavramsal genellemeler yapabilen; bilinçli bir şekilde gruplandırılmış birey veya grupların kendi doğal ortamlarındaki davranışlarını, etkileşim süreçlerini, anlamlarını, değerlerini ve deneyimlerini de inceleyen bir araştırma türü olması bakımından önemlidir (Bogdan ve Biklen, 1997; Guba ve Lincoln, 1994). Nitel analiz süreçlerinde iki veya daha fazla değişken arasındaki niceliksel veya sayısal ilişkileri araştırmaktan ziyade bağımlar, altta yatan anlamlar, kalıplar ve süreçlerin detaylı keşfi üzerinde odaklanılmaktadır (Altheide, 1996).

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan “doküman incelemesi” tercih edilmiştir. Doküman incelemesi ile üzerinde çalışma yapılacak olan konular hakkında yazılı veriler toplanarak bu verilerin analizi yapılır (Yıldırım ve şimşek, 2006, s.187). Verilerin elde edildiği yazılı kaynaklara doküman denir (Balcı, 2007, s.180). Doküman incelemesi sürecinde; belgeleri elde etme, elde edilen belgelerin özgünlüğünü kontrol etme ve içeriklerini anlamlandırma, belgelerden elde edilen veriyi inceleme etme kullanma adımları (Foster, 1995, akt. Yıldırım ve şimşek, 2006, s.193-201) dikkate alınmıştır. Ayrıca, Altheide (1996)’da nitel analizlerde: (1) belgelere ulaşma, (2) protokol (kayıt) geliştirme ve veri toplama, (3) verileri kodlama ve düzenleme, (4) veri analizi ve (5) raporlama, temel aşamalarını önermektedir. Kırıl (2020)’ın ilgili alan taraması sonucu, dokümanların yayına dönüşene kadar ki analiz yolculuğu şeklinde ifade ettiği süreçte; konu seçimi, dokümana ulaşma, dokümanı limitleme, dokümanın özgünlüğünü kontrol etme, dokümanı kapsamlı inceleme, içerik analizi, verileri çalışma içerisinde (raporda) kullanma ve araştırmayı yayına dönüştürme adımları da göz önünde tutularak araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada araştırma konusu ile ilgili dokümanlara ulaşmak için ‘lider öğretmen’ ve ‘öğretmen liderliği’ anahtar sözcüklerinin Türkçe ve İngilizce hali kullanılmıştır. Bu çalışmaya dâhil edilecek dokümanların seçiminde günümüzde yaygın şekilde kullanılan çevrimiçi veri tabanlarından; Google akademik, Ebsco ve Eric veri tabanlarından yararlanılarak tarama yapılmıştır ve konu ile ilgili alan yazımlar, ulaşılabilirlik çerçevesinde toplanmıştır. Toplanan dokümanlar klasörlenerek, orijinallik kontrolüne tabii tutulmuştur. Ulaşılan kaynakların, öğretmenlerin liderlik rolleri ve davranışları ile ilgili olması, kriteri göz önünde bulundurularak, dokümanların seçimi yapılmıştır. Bir sonraki aşama olan; dokümanları okuma ve anlama sürecine geçilmiştir. Araştırmacılar tarafından

toplanan dokümanlar detaylı şekilde okunduktan ve incelendikten sonra, içerik analizi olarak nitelendirilen ilgili cümle veya paragraf işaretlemeleri yapılmış ve konu başlıkları altında yazımlar gruplandırılmıştır. Bu çalışma kapsamında; kaynakça da yer aldığı üzere; toplam 37 makale, 8 kitap ve 2 rapor incelemesi yapılmıştır. Son olarak, gruplandırılan yazımlar atıf gösterimlerine dikkat edilerek, çalışmada alt başlıklar altında sunulmuştur.

Bulgular

Bu bölümde incelenen dokümanlar kapsamında ulaşılan bulgular; öğretmen liderliği, lider öğretmen, lider öğretmen rolleri ve lider öğretmenlerin sergiledikleri davranışlar alt başlıkları altında sıralanarak verilmiştir.

1. Öğretmen Liderliği

Öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçların karşılanabilmesi için, öğretmenlerin bilgi birikimlerinin, yeteneklerinin, adaptasyon kabiliyetlerinin ve liderlik yeteneklerinin gelişmesi gerektiği savunulmaktadır (Smylie ve Denny, 1990). Bu gerçekler göz önüne alındığında öğretmen liderliğine kapsamlı bir tanım koyabilmek de zor bir hale gelmiştir (Harris, 2003a). Bu açıdan öğretmen liderliği ile ilgili alanyazında pek çok tanımla karşılaşmaktadır. Lieberman (1992)'a göre öğretmen liderliği; öğretmenlerin, paydaşlarında değişim isteği oluşturup, başka liderlerin etkilerinden bağımsız değişim yapabilme yetenekleridir. Bu tanıma göre öğretmen liderlerin, paydaşlarını zorlayarak değil, onlara yol göstererek etki ettikleri söylenebilir (Harris, 2003b; Muijs ve Harris, 2003; Murphy, 2005). Buradan yola çıkarak, liderlik davranışlarından etkilenen bireylerdeki değişimin zorunluluktan değil, gelişme isteğinden kaynaklandığı (Katzenmeyer ve Moller, 2001; Lambert 2003; Smylie ve Denny, 1990) yargısına ulaşılabilir.

Öğretmen liderliğine ilişkin tanımlamalara bakıldığında; okullarda kendine özgü bir liderlik biçimi olarak tanımlandığı, ancak aynı zamanda okul liderliğine ilişkin son zamanlarda gelişen birtakım yeni anlayışlarla da ilişkilendirildiği (York-Barr ve Duke, 2004) görülmektedir. Harris (2003a)'e göre öğretmen liderliği, genel olarak, öğretmenlerin sınıf içinde bağımsız karar verebilme gücü ve liderlik rollerini geliştirme isteğidir. Öğretmenlerin, liderlik rollerini yönetimsel etkilerle almasının ise istenilen bir durum olmadığı (Harris ve Muijs, 2002; Lambert, 2003) ifade edilmektedir. Ayrıca, lider öğretmenlerin, liderlik görevlerini herhangi bir dış faktörün baskısı olmadan, kendi inisiyatifleriyle yaptıkları gözlemlenebilir (Katzenmeyer ve Moller, 2001; Harris, 2002; Harris ve Muijs, 2002; Muijs ve Harris, 2003; York-Barr ve Duke, 2004). Özellikle okul geliştirme çalışmalarında öğretmen liderliği merkezi bir unsur olarak düşünülebilir (Murphy, 2005).

Öğretmen liderliği kavramının gelişimine dönük literatürde pek çok neden dile getirilmektedir. York-Barr ve Duke (2004)'a göre bu nedenler; çalışan katılımının kuruma faydaları; öğretim ve öğrenim konusunda uzmanlık; başarılı öğretmenler için takdir, teşekkür ve ödüller ve öğrencilere faydalar, gibi alt gruplarda ele alınabilir. Murphy (2005) öğretmen liderliğini, öğretmenlerin okul içinde ve dışında liderlik yapabilmeleri ile bağdaştırmaktadır. Lider öğretmenliğin, bir meslek değil bir karakter tanımı olduğu söylenebilir. Okul içinde sınırlı kalan liderlik davranışları, sınıflarda istenilen ortamın oluşmasını zorlaştırabilir (Harris ve Muijs, 2002; Murphy, 2007; Zinn, 1997). Öğretmenlerin istedik liderlik vasıfları taşıyabilmeleri için öğretmen liderliğini sonuca ulaşmak için bir araç olarak değil, yaşamlarına yön verecek bir felsefe olarak görmeleri gerekliliği (Katzenmeyer ve Moller, 2001; Lambert, 2003) çalışmalarda ön plana çıkmaktadır.

Lider öğretmenlerin, sınıflarına hâkim olmaları ve ihtiyaç halinde gereken kararları verebilme yeterliliğinde olmaları gerektiği (Harris, 2009; Hickey ve Harris, 2005; Little, 2003; Muijs ve Harris, 2007) söylenebilir. Aynı zamanda öğretmenlerin bu kararları etkili bir şekilde verebilecek düzeye gelebilmeleri için liderlik yeteneklerini geliştirmeye açık ve istekli olmaları gerektiği iddia edilmektedir (Hickey ve Harris, 2005; Lambert, 2003; Taylor, Yates, Meyer ve Kinsella, 2011). Liderlik rolü taşıyan öğretmenler; çok yönlü, adanmış, hem kendi gelişimini hem de kurumsal gelişimi önemseyen profesyoneller (Öntaş, 2019, s.299) olarak nitelenebilir.

Öğretmen liderliği hakkında birçok eğitimci ve eğitim araştırmacısı, modeller, standartlar ve yönergeler ortaya koymaktadır. Cosenza (2015)'ya göre eğitimcilerin gelişimini desteklemek için işbirlikçi kültür oluşturmak, öğrenci öğrenmesini teşvik etmek, uygulamaları geliştirmek için araştırmalara erişim sağlamak, profesyonel öğrenmeyi teşvik etmek, gibi alanlarda standartlar geliştirilmektedir. Öğretmen liderliği, Katzenmeyer ve Moller (2001)'e göre, toplumu yönlendirebilmeli ve toplumsal gelişime katkı sağlayabilmelidir. Toplumlarında, öğretmenlerinin yeterliliklerine göre şekillendiği söylenebilir (Skilbeck ve Connell, 2004, s.16). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, sosyal değişimin ve refahın eğitim temelli olduğu (Amos, Keiner, Proske ve Radtke, 2002; Gylfason, 2001; Hargreaves, 2003) görülmektedir. Bu yüzden, lider öğretmenlerin toplumlarda istenilen değişim ve gelişime ulaşılabilme için kilit bir rol üstlendikleri (Harris, 2002; Harris ve Muijs, 2002; Katzenmeyer ve Moller, 2001; Lambert, 2003; Muijs ve Harris, 2003; Murphy, 2005; York-Barr ve Duke, 2004) söylenebilir. Öğretmen liderliği kavramına ilişkin olarak, 20 yıl öncesinde bile, yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak öğretmen liderliği konusu ne zaman geçse, sanki yeni bir kavram ortaya atılmışçasına bir karşılık görmektedir. Özellikle eğitim yönetiminde söz sahibi olanların öğretmen liderliğine ilişkin gerekli desteği göstermediği (Lambert, 2003) ifade edilmektedir.

Öğretmen liderliğinin, yönetsel liderlik ile birlikte ve beraber uyumlu bir şekilde var olması gerektiği gözlemlenmiştir (Lambert, 2003; Little, 2003; Smylie ve Denny 1990). Eğitim kurumlarında istenilen değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için öğretmenlerin geleneksel rollerinden sıyrılarak “lider öğretmenler” olmaları (Harris, 2002; Harris ve Muijs, 2002; Muijs ve Harris, 2003; Katzenmeyer ve Moller, 2001; York-Barr ve Duke, 2004) ve okul yönetiminin öğretmenlerin liderlik yapabilecekleri uygun ortamı sağlamaları gerektiği ifade edilebilir. Eğitimde reform girişimleri sınıf seviyesine odaklanmaya başlamıştır ve meslektaşlarının performansını iyileştirmeye adanmış öğretmen performansları ön plana çıkmıştır (Zinn, 1997). Liderlik rolü üstlenen öğretmenlerin; değişimin birer parçası olması, onlarda okulu sahiplenme hissi oluşturabilir (Frost ve Harris, 2003; Pounder, 2006). Bu sayede; lider öğretmenler, meslektaşları ile iş birliği içinde ortak hedeflere ulaşmak için çaba sarf edebilirler (Ghamrawi, 2013; Hickey ve Harris, 2005).

Öğretmenlerin yıllar boyunca davranışlarıyla toplumsal hafızada yer ettikleri ve çevrelerine olumlu veya olumsuz yön verdikleri gözlemlenmiştir (Sutherland, Palmer, Stichter ve Morgan, 2008; Wyse, vd., 2003). Yapılan araştırmalarda; öğretmen liderliğinin, öğretmenlere karşı olan bakış açısındaki etkileri de incelenmektedir (Struyve, Meredith ve Gielen, 2014; Zinn, 1997). Lider öğretmenlerin sadece bir öğretmen değil aynı zamanda çevrelerine ilham veren birer rol model oldukları söylenebilir (Harrison ve Killion, 2007; Pate, James ve Leech, 2005). Çevrelerine özgüvenleriyle, problem çözme becerileriyle, branşlarına olan uzmanlıkları ve takım yönetimi gibi yetenekleriyle birer örnek oldukları görülebilir (Harris, 2002; Harris ve Muijs, 2002; Katzenmeyer ve Moller, 2001; Lambert, 2003; Muijs ve Harris, 2003; Murphy, 2005; York-Barr ve Duke, 2004).

Öğretimsel liderlik çalışmaları, bu liderliğin sadece sınıflara dönük değil, topluma dönük yönüne de dikkat çekmektedir. Phelps (2008)’e göre lider öğretmenler, etkilerini kendi sınıflarının ötesine taşımaktadır. Berry ve Hess (2013) öğretmen liderliğine yönelik yapılan çalışmalarında; öğretmenlerin yalnızca sınıflarına yönelik değil, sosyal bağlamda, toplumsal temelli kuruluşlarla veya çevrimiçi/online uygulamalarda da etkili bir şekilde çalışma sürecine dahil edilmeleri gerektiğini söylemişlerdir.

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde, öğretmen liderliğinin eğitim kurumlarında karşılaşılan problemlerin kolay ve etkili çözülmesine büyük katkı sağladığı söylenebilir (Harris ve Muijs, 2003; Murphy, 2005). Liderlik rolü üstlenen öğretmenlerin, karşılaştıkları problemleri çözmek için, yönetimin veya başka bir dış faktörün yardımını beklemeden harekete geçtikleri gözlemlenmektedir (Hickey ve Harris, 2005; Katzenmeyer ve Moller, 2001; Smylie ve Denny, 1990, Taylor ve diğerleri, 2011). Bu sayede; çoğu problem durumu, kurum yönetimine taşınmadan

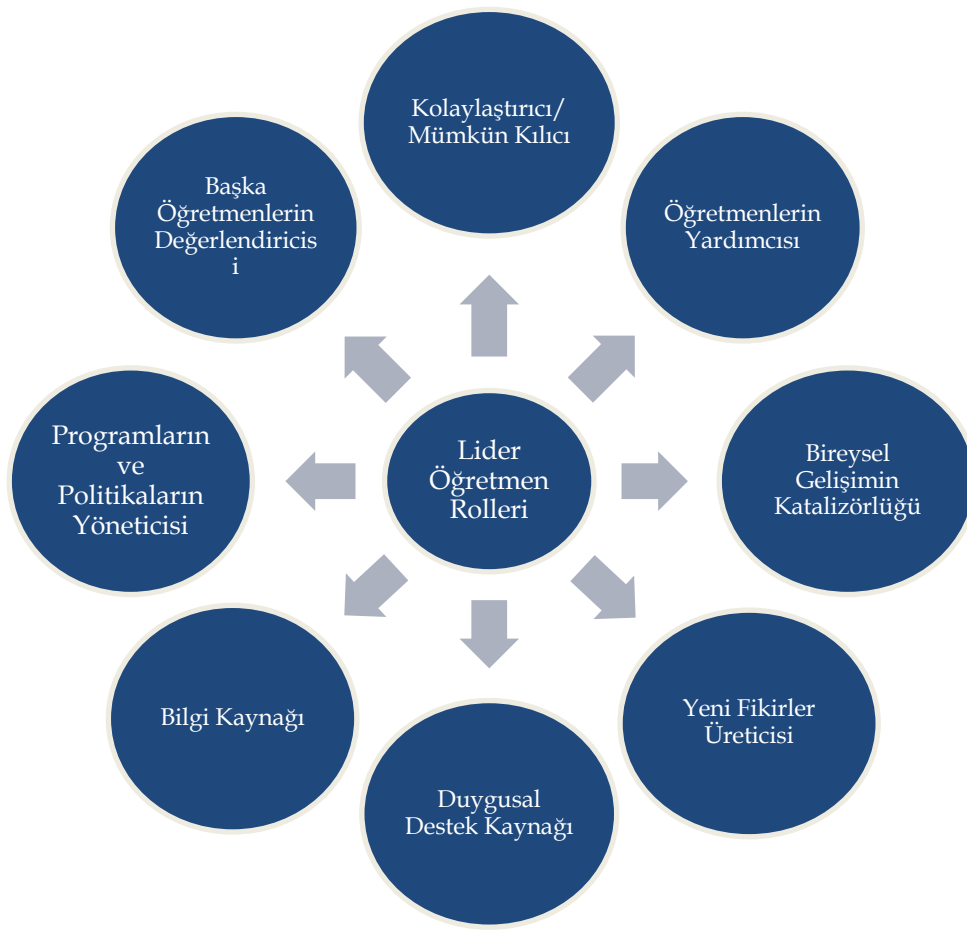
kısa sürede çözülebilir ve eğitimde verim artırılabilir (Smylie ve Denny 1990, Taylor ve diğerleri, 2011). Aynı zamanda iş yükü azalan yöneticiler zamanlarını daha önemli problemler için harcayarak okulların gelişim hızını arttırabilirler (Hallinger ve Hack, 2009; Leithwood, vd., 2007).

2. Lider Öğretmen

Alanyazın incelendiğinde “öğretmen liderliği” ve “lider öğretmenlik” üzerine yapılan araştırmaların, birbirlerine benzer ve hatta eş anlamlı kavramlar olarak kullanıldığı ve yorumlandığı görülmektedir (Lambert, 2003; Smylie ve Denny 1990; Zinn, 1997). Buna bağlı olarak, öğretmen liderliği sergileyen öğretmenlere kısaca “lider öğretmenler” denilebilir. Literatüre bakıldığında incelenen çalışmaların genelinde, lider öğretmen tanımları birbirinden farklı olsa da; sonuç olarak lider öğretmenlerin benzer görev, rol ve yeteneklere sahip olduklarından (Harris, 2002; Harris ve Muijs, 2002; Katzenmeyer ve Moller, 2001; Lambert, 2003; Muijs ve Harris, 2003; Murphy, 2005; York-Barr ve Duke, 2004) bahsedilmektedir.

3. Lider Öğretmen Roller

Lider öğretmenler, her ne kadar formal bir liderlik modeline dâhil olmasalar da, yine de ulaşılması gereken bazı hedeflerinin olduğu gerçeğini göz ardı etmezler. Lider öğretmenlerin; kendilerini geliştirme, meslektaşlarında değişim isteği oluşturma, okul iklimini etkili bir iletişimin olmasını sağlayacak şekilde yönlendirme ve okul dışında liderlik yapmaya devam etme gibi temel rolleri vardır (Harris, 2009; Hickey ve Harris, 2005, Smylie ve Denny, 1990).



Şekil 1. Lider öğretmen rolleri

Bu rollere yönelik genel görünüm oluşturulan Şekil 1’de yer verilmiştir. Şekil 1’den görüldüğü gibi, genel olarak lider öğretmen rolleri sekiz alt başlıkta toplanabilmektedir. Bu konudaki rollere yönelik detaylar şu şekildedir;

- *Kolaylaştırıcı/Mümkün kılıcı rol:* Lider öğretmenler, gerek okul ikliminde, gerek de sosyal yaşantılarında, iletişim ve etkileşim içinde oldukları kişilerin sorunları dâhil olmak üzere, karşılaştıkları her problemin üstesinden gelmeye çalışan ve paydaşları için kolay çözümler bulmaya uğraşan kişilerdir. Buna ek olarak kendisinin ve çevresindeki kişilerin hayallerini ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için çaba sarf ederler. Thomas (2010) yılında yaptığı çalışmada öğretmenlik, liderlik ve kolaylaştırıcılığın arasındaki ilişkiyi belirtilen bu yönleri kapsayacak şekilde araştırmıştır ve öğretmen liderliğinde kolaylaştırıcı rolün önemine değinmiştir.

- *Öğretmenlerin yardımcısı:* Öğretmen liderlerin diğer öğretmenlerle yakın ve güvenilir bağlar kurdukları görülebilir. Meslektaşları ile iletişimleri ve etkileşimleri üst düzeydedir. Onların karşılaştıkları sorunları çözebilmek için çaba sarf ederler. Meslektaşlarının gelişiminde kilit rol oynarlar. Smylie ve Conley

(2002), okul gelişimi için öğretmen liderliği yaklaşımları üzerine yaptıkları çalışmalarında öğretmenlerin takım halinde çalışmalarının ve birbirlerini geliştirmeye yardımcı olmalarının öneminden bahsetmişlerdir.

- *Bireysel gelişimin katalizörlüğü:* Pate, James ve Leech (2005), öğretmen liderliğinin eğitici katalizörlüğü üzerine yaptıkları çalışmada; öğretmenlerin kendilerinin gelişimi ve çevrelerinin bireysel gelişimindeki önemlerinden detaylı şekilde bahsetmişlerdir. Öğretmen liderlerin sorumluluk alanlarının, sadece öğrencileriyle sınırlı olmadığı söylenebilir. Öğretmen liderlerin, müdür ve yöneticiler dâhil olmak üzere, tüm okul çalışanlarının gelişim ve değişiminde pay sahibi olmaları gerektiği söylenebilir. Hali hazırda kendi gelişimlerinin sonucu liderlik rollerine bürünen öğretmenler bu tecrübeleriyle paydaşlarının kendilerini geliştirmelerinde bir kılavuz olabilirler.

- *Yeni fikirler üreticisi:* Alan yazında öğretmen liderliğine dair yapılan çalışmaların neredeyse hepsinde, lider öğretmenlerin farkındalıkları sayesinde sürekli yeni fikirler üretip uygulamaya çalıştıkları belirtilmiştir. Bu yüzden, yeni fikirler üretebilip mevcut düzeni daha iyi hale getirmeye çalışmanın, lider öğretmenliğin önemli rollerinden biri olduğundan bahsedilebilir. Lider öğretmenler her zaman bir adım daha ileri gidebilmek ve mevcut problemleri en az zararla atlatabilmek için kafa yoran kişilerdir ve bu sürecin sonunda genellikle duruma yönelik özgün veya uyarlanmış fikirlerle çözümler ortaya koyarlar (Harris, 2002; Harris ve Muijs, 2002; Katzenmeyer ve Moller, 2001; Lambert, 2003; Muijs ve Harris, 2003; Murphy, 2005; York-Barr ve Duke, 2004).

- *Duygusal destek kaynağı:* Sokol, Godzek ve Figurska 2015 yılında yaptıkları çalışmada lider öğretmenlerin, öğrencilerin yaratıcı tavırlarına şekil vermedeki önemlerini incelemişlerdir. Yaptıkları incelemeler sonucu lider öğretmenlerin öğrenciler üzerindeki duygusal desteklerin öneminden bahsetmişlerdir. Lider öğretmenler, kişilerin akademik başarısı kadar, hatta ondan daha öte ruhsal doygunluğa sahip olmaları gerektiğinin farkındalardır. Çoğu zaman da bu iki durumun öğrencileri ve paydaşlarını doğrudan etkilediğini bilirler. Bu yüzden akademik olduğu kadar etrafındaki insanlara duygusal olarak da destek verebilecek donanıma sahiptirler. Zor durumlar karşısında soğukkanlı kalabilirler ve kişilerin problemleri ne kadar büyük olursa olsun çözüm yolu bulmaktan vazgeçmeyip hayata daha olumlu bakabilmeleri için çaba sarf ederler.

- *Bilgi kaynağı:* Lider öğretmenler branşlarında uzman kişilerdir. Dersine girdikleri öğrencilerin ihtiyacı olan bilgi birikimine sahiplerdir ve bu bilgi birikimini öğrencilerinin içinde buldukları koşulları da göz önüne alarak optimum şekilde aktarabilirler. Kendi branşlarının yanı sıra pedagojik olarak da

birikim sahibidirler. Eğitim-öğretim görevlerini sadece okulla sınırlı tutmazlar. Nerede olurlarsa olsunlar lider öğretmen kimlikleriyle çevrelerinin güvenle danışabileceği kişilerdir. Snell ve Swanson (2000) öğretmen liderlerin bilgi birikimlerini ve yeteneklerinin kavramsal bir çerçevesini çıkarmaya çalıştıkları araştırmalarında lider öğretmenlerin bahsedilen uzmanlıklarını ortaya koymuşlardır.

- *Programların ve politikaların yöneticisi:* Tüm bunların yanında öğretmen liderlerin okul yönetiminde aktif rol oynamaları gerektiğinden bahsedilebilir. Okul politikalarını belirlemede de aktif rol oynayabilirler. Okulun ihtiyaçlarının belirlenip bütçesinin oluşturulabilmesine yardımcı olabilirler. Öğrencilerinin ve okulun istedik eğitim-öğretim seviyesine ulaşabilmesi için nelere ihtiyacı olduklarını ve nelerin eksik olduğunu tespit edebilirler ve bu konuda okul idaresi ile birlikte uyum içinde çalışarak gereken adımların atılmasına öncülük ederler. Muijs ve Harris (2007) üç farklı okuldaki öğretmen liderliğini inceledikleri çalışmalarında lider öğretmenlerin okul yönetiminin rollerini üstlenebildiklerini ve okul ihtiyaçlarına göre programlar ve politikalar üretebildiklerini belirtmiştir.

- *Başka öğretmenlerin değerlendirmesi olma:* Struyve, Meredith ve Gielen (2014) öğretmenlerin algıları ve değerlendirmelerinin öğretmen liderliği uygulamaları ve okul mikro politığındeki yerini araştırmıştır. Bu çalışmada lider öğretmenlerin meslektaşlarının yeteneklerini değerlendirebilmedeki öneminden bahsetmişlerdir. Lider öğretmenler kendilerini meslektaşlarından da sorumlu hissederler. Diğer öğretmenlerin eksik oldukları noktaları tespit edebilir ve ihtiyaç duyulduğunda, onları kırmadan, eksiklerini gidermelerinde yardımcı olabilirler. Özellikle mesleğe yeni başlayan veya okullarına yeni gelen öğretmenlerin uyum sürecini sağlayabilmelerine yardımcı olurlar ve gerektiğinde sınıf içi hâkimiyetlerinde yetersiz oldukları noktaları gün yüzüne çıkarıp üstesinden gelmelerine yardımcı olurlar.

Yukarıda belirtildiği gibi, başlıca lider öğretmen rolleri sekiz alt başlık altında incelenebilir. Lider öğretmenlerin bu rollerin tamamında uzman olmasalar bile; gerek okul içinde, gerekse okul dışında düzenli olarak bu rollere göre hareket ettikleri söylenebilir. Lider öğretmenlerin bu rolleri sergileyebilmesindeki önemli faktörlerden birisi de okul yönetimlerinin tutumudur. İdarenin, statükoyu koruma kaynaklı endişelerle öğretmenlerin liderlik davranışlarına izin vermemesinin lider öğretmen rollerin yerine getirilmesi önündeki en büyük engellerden biri olduğu (Zinn, 1997) söylenebilir. Bu açıdan yöneticilerin liderlik görevlerini paylaşmaya hazır ve istekli olması önemlidir. Phelps (2008) de lider öğretmen olmanın engelsiz düşünülmemeyeceğini, lider öğretmenlerin olası engellerin varlığını anlayarak, bunları aşmaya çalışması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, özellikle sınırlı zamanı ve yoğun

sorumlulukları bu tür liderlikteki başlıca engeller olarak nitelendirmiştir.

4. Lider Öğretmenlerin Sergiledikleri Davranışlar

Lider öğretmenlerin yukarıda bahsedilen rollerin yanı sıra alan yazına bakıldığında, lider öğretmenlerin sergiledikleri davranışlara ilişkin yazımlarda göze çarpmaktadır. Lider öğretmenlerin sergiledikleri başlıca davranışlar (Crowthher, Kaagan, Ferguson ve Hann, 2007, akt. Öntaş, 2019, s.300-301) ise Şekil 2'deki görselleştirme ile listelenerek aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2. Lider öğretmen davranışları

Şekil 2'den görüldüğü gibi, lider öğretmenlikte başlıca yirmi üç davranışın sergilendiği belirlenmiştir. Bu davranışlara ilişkin detaylar ise şu şekildedir:

1. *Öğrencileri için pozitif bir geleceği dile getirirler:* Lider öğretmenlerin öğrenciler için rol model olduklarından bahsedilebilir. Bu yüzden öğrenciler için,

öğretmenlerinin kendileri hakkında düşünceleri önemlidir. Lider öğretmenlerin öğrencilerinin geleceği ile ilgili söyleyecekleri olumlu sözler veya umut dolu vaatler öğrencilerin motivasyonunu artırır ve okul içi ve dışındaki başarılarını olumlu etkiler.

2. *Öğrencilerin yaşamlarıyla samimiyetle ilgilenirler:* Öğrencilerin akademik başarılarıyla özel hayatları arasında pozitif bir etkileşim vardır. Bu yüzden lider öğretmenlerin odak noktaları sadece öğrencilerinin akademik başarıları ve ders içi tutumları değildir.
3. *Fark yaratmak isteyen profesyoneller olan öğretmen imajına katkı sunarlar:* Lider öğretmenler davranışlarıyla toplum içinde sıyrılmaya eğilimindedirler. Gerek öğrencilerin akademik başarıları ve kişisel yaşamlarına gösterdikleri ilgiyle gerekse de okul dışı davranışları ve toplum yaşamına katkıları ile mesleklerinin itibarını arttırıp öğretmenlik mesleğinin önemini kavranmasına yardımcı olurlar.
4. *Yakın toplumun saygısını ve güvenini kazanırlar:* Lider öğretmenlerin etki alanları sadece okul içinde ve öğrencileriyle sınırlı değildir. Okul iklimini oluşturan tüm paydaşlarla olumlu bir etkileşim için çaba sarf ederler. Gösterdikleri örnek davranışlar çevreleri tarafından fark edilir ve bu sayede kendilerine has toplumsal bir yerleri olur.
5. *Öğrenci ihtiyaçları ile ilişkilendirilmiş öğrenme deneyimi yaratırlar:* Her bölgenin, şehrin, okulun ve hatta her sınıfın kendine özgü bir öğrenci ortamı oldu ve bu ortamın genellikle homojen bir yapıdan uzak olduğundan bahsedilebilir. Bu yüzden öğretmenlerin ders anlattıkları her bir sınıfın ve her bir öğrencinin ihtiyaçları diğerlerinden farklıdır. Lider öğretmenler derslerine girdikleri sınıfları ve öğrencileri etkili bir şekilde değerlendirerek onların ihtiyaçlarına göre ve öğrenme tarzlarını göz önünde bulundurarak bir anlatım tarzı ve müfredat işleyişi belirlerler.
6. *Öğrencilerin geleceğiyle öğretim, öğrenme ve değerlendirme bağı kurarlar:* Lider öğretmenler, öğrencilerinin içinde buldukları eğitim-öğretim döneminden daha ilerisini düşünüp, öğrencilerin gelecek planlamalarında aktif rol oynarlar. Derslerine girdikleri her öğrencinin kapasitesi ve yetenekleriyle doğrudan ilgili olup, kendilerini hangi yönde geliştirmeleri gerektiğini, ileride ne tarz ortamlar ve çalışma koşullarında başarılı olabileceklerini keşfetmelerinde yardımcı olur.
7. *İnformal öğretim ve öğrenme süreçleriyle derinlemesine kavrayışlar ararlar:* Eğitim ve öğretim sadece sınıf içiyle veya ailelerin çocuklarına yapmamaları gerektiğini söylemeleriyle sınırlı değildir. Müfredatın dışında, deneyimlerle, karşılıklı iletişimle ve keşfetmeyle ortaya çıkan, informal öğrenim diyebileceğimiz kavram; interaktifliğiyle, yapısal çerçeveden uzak oluşuyla ve öğrenmenin sosyal ortam içinde gerçekleşmesiyle; örgün eğitimin bıraktığı boşlukları doldurarak tüm öğrencilerin faydalanabileceği bir deneyim sunar.

Buna bağılı olarak lider öğretmenler informal öğretim ve öğrenme süreçlerinin doğasını özümseyebilmek adına kendilerini geliştirirler.

8. *Anlam dünyasını çevreleyen kilit uğraş olarak öğretime değer verirler:* Eğitimimin okul içindeki kısmını kapsayan öğretim, günümüz dünyasında tüm kavramsal yapıların tanımlanmasında ve ihtiyaçlara yönelik kavramların oluşturulmasındaki ana unsurdur. Öğretimin önemini farkında olan lider öğretmenler, ona gerektiği değeri verip çevrelerinin de aynı değeri verebilmesi için örnek oluştururlar.
9. *Okul çapında paylaşılan pedagojik yaklaşımları desteklerler:* Lider öğretmenler okul içinde akranlarının, yönetimin veya öğrencilerin yaptıkları eğitimi destekletici ve geliştirici programlara ayak uydurur, geliştirilmesine yardımcı olur, katılım sağlarlar.
10. *Karmaşık durumlar hakkında bilinci yükselterek profesyonel öğrenme yaklaşımı gösterirler:* Bir problemin çözülebilmesi için önce problemi oluşturan unsurların anlaşılması gerektiği söylenebilir. Lider öğretmenler bu tür durumlarda ilk önce kendilerini ve çevrelerini, sorunun doğası hakkında bilinçli hale getirirler. Sonrasında ise bu tarz sorunların çözümünün, mesleki bir gereklilik olduğunun bilincinde olarak; kendilerini benzer problemlerin tekrar yaşanmaması veya yaşandığı zaman çabuk çözülebilmesi için eğitirler.
11. *Saygı duyulması gereken bireysel farklılıkları olan özel eğitim gruplarının anlayışlarını kolaylaştırırlar:* Her bireyin doğuştan gelen öğrenim farklılıkları vardır. Bazı öğrencilerde bulunan bu farklılıklar onların daha çok ihtiyaçlarına ve kavrama şekillerine göre eğitim görmelerini gerektirmektedir. Lider öğretmenler ise bu tarz ihtiyaçları olan öğrencilerin uyum sağlamasında aktif rol oynayıp yabancılaşımlarının önüne geçerler.
12. *Meslektaş diyalogları ve etkinlikleri dışında yeni fikirler üretirler:* Lider öğretmenler yaratıcı ve hayal dünyası geniş bireylerdir. İçinde buldukları sosyal veya eğitim ortamını bir ileri kademeye taşımak için başkalarından yardım veya onların katılımını beklemeden fikirler üretip harekete geçebilirler.
13. *Statükoyu kabul etmekten çok sınırları test eder:* Statükoyu kabul etmeyi, var olan durumu kabullenip değişime kapalı olmak olarak tanımlayabiliriz. Bu durum öğretmen liderliğinin doğasıyla ter düşmektedir. Lider öğretmenler başarıya ve gelişime öncü olup şartların neye el verip neye vermediğini sürekli sınarlar.
14. *Potansiyel kaynaklarının yardımı ve savunuculuğuyla yöneticilerle ilişki kurarlar:* Eğitim ortamlarındaki eksikliklerin ortadan kaldırılabilmesi için yöneticilerin durumu fark edip müdahale etmelerini beklemek zaman kaybına ve eğitimde zorluklara neden olabilir. Bu yüzden lider öğretmenler olası kaynaklara erişebilmek ve bu kaynakları koruyabilmek için yöneticilere ulaşım sağlıklı bir köprü kurar.
15. *Okul içinde ve dışında politik süreçlerle bağlantıya geçerler:* Eğitimde istendik değişimin gerçekleşebilmesi için sadece öğretmelerin çabalarının yetmeyeceği

barizdir. Okul içindeki değişim süreçleri okul yönetiminin hatta okul yönetiminin de ötesinde Milli Eğitim bürokrasisinin elindedir. Lider öğretmenler değişimin gerçekleşebilmesi için kendi inisiyatifleriyle harekete geçerler ve gerek okul yönetimiyle olsun gerek se okul dışı politik güce sahip kişilerle iletişim kurup, öncülük ederler.

16. *Özellikle marjinal ve dezavantajlı gruplar ve bireyler için harekete geçerler:* Okullarda paydaşların homojen olmayan yapısı, beraberinde bireysel farklılıkları diğer paydaşlardan çok daha fazla olan bireylerin varlığını doğurur. Bu tarz kişiler yoksul, zengin, farklı din, kültür ve etnik köken gibi değişkenleri temsil edebilirler. Lider öğretmenler, bu bireylerin farkına varıp, onların okul kültürüne uyumda zorluk çekmemeleri için çaba sarf ederler.
17. *Karmaşık görevleri etkin bir şekilde organize ederler:* Okul ortamı tüm paydaşlarıyla birlikte düşünöldüğünde, karmaşık bir ağ yapısı içinde, her odak noktasının birbirinden farklı ama birbirlerine bağımlı şekilde çalıştığı, canlı bir yapı olarak tarif edebiliriz. Bu yapının doğası gereği getirdiği kaosun içinde lider öğretmenler mevcut görevlerin üstesinden gelebilmek için ilgili paydaşları etkin bir şekilde organize edip başarıya ulaşabilirler.
18. *Konunun öneminin farkında olarak odaklanmayı sürdürürler:* Lider öğretmenler sınıf içi veya dışı olsun belirledikleri hedeflerden uzaklaşmalarını veya bu hedeflere geç erişmelerini sağlayacak unsurların yönetiminde uzmandırlar. O an uğraştıkları işin öneminin farkındadırlar ve acil ilgi gerektiren durumlar haricinde odaklarından şaşmazlar.
19. *Destekleyici bağlantıları geliştirirler:* Lider öğretmenler eğitim sürecinde sadece okul içi paydaşlardan destek almazlar. Sosyal yetenekleri ile okul içi ve dışı durumlara yardımcı olabilecek kişilerle iletişime geçip onları yeri geldiğinde sürecin bir parçası haline getirebilirler.
20. *Öncelikleri oluşturarak zaman ve baskıyı yönetirler:* Eğitim ve Öğretim ortamlarında belirlenen hedeflere ulaşılabilme veya ortaya çıkan sorunların çözülebilmesi için elde bulunan zamanın ve imkânların iyi idare edilebilmesi gerekir. Lider öğretmenler sorunların çözümüne ve koydukları hedefe ulaşabilmek için yapılması gerekenleri iyi belirleyip dış baskıları yöneterek sonuca ulaşırlar.
21. *Başkalarının başarı ve takdir elde edebilmesi için fırsatlar yaratırlar:* Lider öğretmenler, sadece kendilerinin değil etrafındaki kişilerin de başarı elde edebilmesi için çaba sarf eden kişilerdir. Başarı duygusunun ve bu başarının diğer inşalar tarafından kabul görüp ödüllendirilmesinin bireysel doğgunluk ve motivasyon adına ne kadar önemli olduğunun farkındadırlar. Bu yüzden gerek öğrencilerinin gerekse meslektaşlarının bu duyguyu yaşayabilmeleri için ellerinden geleni yaparlar.
22. *Bir şeyler yanlış gittiğinde başkalarını suçlamazlar:* Gerek eğitim-öğretim ortamı içinde olsun gerekse de okul dışı olaylarda aksiliklerin olması hem normal

hem de kaçınılmazdır. Lider öğretmenleri diğerlerinden ayıran en önemli unsurlardan biri de karşılaştıkları zorluklar ve engellerde suçlu aramamalarıdır. Yanlışın kimde olduğuyula değil nerede ve ne yüzden olduğuyula ilgilenip, çözüm odaklı düzeltmeler yaparlar.

23. *Topluluk aidiyeti ve onuru için hassasiyet geliştirirler:* Her toplumun kendini tanımlayan ve hassas oldukları unsurlar vardır. Lider öğretmenler, çalıştıkları topluluğun sosyal dinamiklerine hâkimdirler ve bu dinamikleri koruyabilmek için özen göstermekle kalmaz çevrelerinin de aynı hassasiyete sahip olmalarına öncülük ederler.

Yukarıda belirtildiği gibi, lider öğretmenliğe yönelik başlıca yirmi üç davranış şekli ön plana çıkmaktadır. Ayrıca bu davranışlar; “daha iyi bir dünya için inanç taşıma”, “öğretim, öğrenme ve değerlendirme uygulamalarının özgünlüğü için mücadele etme”, “öğrenme toplumunda kolaylaştırıcı işlev görme”, “okul kültürü ve yapısı içindeki engellerle karşılaşma”, “fikirlere sürdürülebilir eylemlere dönüştürme” ve “başarı kültürünü destekleme” grupları altında da incelenebilir (Öntaş, 2019, s.300). Angelle (2007) de lider öğretmenlik davranışlarının gelişiminde, lider öğretmenliği destekleyen okul kültürünün var olmasına dikkat çekerek, bir organizasyon yapısının işbirliği, profesyonel ilişkiler, yüksek beklentiler ve sürekli öğrenme üzerine inşa edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Buna bağlı olarak, öğretmenlerin okul içi ve okul dışındaki yaşantılarının, kurum kültürünün, sınıf içindeki deneyimlerin, öğretmenliğe yönelik tutum ve algıları, gibi pek çok faktörün liderlik davranışlarını sergileyebilmelerinde etkili olduğu söylenebilir.

Sonuç

Alanyazında yer alan ve ulaşılan dokümanlar kapsamında yapılan inceleme sonucunda, öğretmen liderliğinin çok yönlü ve çok boyutlu bir kavram olduğu belirlenmiştir. Lider öğretmenler, liderlik davranışlarını gerek öğretmen liderliği eğitimleri/programları gerek de kendi kişisel deneyimleri sayesinde kazanmaktadır. Bu rollerin ve davranışların gerçekleşebilmesi için organizasyonel yapının ve yapı içindeki uyumun ve kültürel uygunluğun sağlanması önemlidir. Bunun yanı sıra, okul yöneticilerinin tutumunun bu süreçte etkili bir faktör olduğu söylenebilir. Angelle (2007)'ye göre okul yöneticisi, okulunda lider öğretmenlerle açık iletişim kurmalıdır ki, bu iletişim süreci öğretmen liderliğinin başarısı için hayati bir bileşen olmaktadır. Müdürler; lider öğretmenlerden beklentilerini açıkça iletmelidir ve onlara liderlik becerilerini geliştirmelerinde yardımcı olurken, aynı zamanda onları alınan kararlardan sorumlu tutabilmelidir. Cosenza (2015) da çalışmasının sonuç bölümünde katılımcıların çoğunun, öğretmenlerin bir yöneticinin desteği olsun ya da olmasın lider olabileceğine ve işbirliğine dayalı bir ortamın hem okulun başarısı hem de öğrencilerin akademik performansının anahtarı olduğuna inandığı tespitini paylaşmıştır.

Öğretmen liderliği ile ilgili Işık ve Bahat (2018) çalışmalarında; katılımcı görüşleri doğrultusunda, öğretmen liderliğinin gerçekleştirilmesinde okul yöneticilerinin etkisinin büyük olduğu tespitini paylaşmıştır. Özellikle okul müdürlerinin liderlik görevlerini paylaşarak, öğretmen liderliğinin gerçekleşmesinde belirleyici rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu konuda okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, liderlik davranışlarını gerçekleştirebilmelerini kolaylaştırmaları ve onlara bu süreçte destek olmalarını sağlayabilmek adına eğitimler düzenlemesi gerektiğini önermişlerdir. Can (2006) da çalışmasının sonucunda, öğretmenlerin öğretmen liderliğinde müdürün etkisinin büyük olduğu tespitini saptamıştır ve öğretmenlerin bu konuda müdürlerinin onları güdülemesini istedikleri ve ortamın destekleyici nitelikte olmasını önemsediklerini belirtmiştir.

Eğitim kurumlarında istenilen değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için öğretmenlerin liderlik davranışları göstermeleri oldukça önemlidir (Kaztenmeyer ve Moller, 2001; York-Barr ve Duke, 2004). Lambert (2003) çalışmasında, öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerinde *öğrenmeye* olan yaklaşımlarının önemi üzerinde durmuştur ve bu tarz liderliğin öğrenen bir organizasyonun oluşumu ile çağrışım yaptığı vurgusunu paylaşmıştır. Bu hususta, geliştirilmesi gereken liderlik yargılarını ise; liderliğin, toplumun içinde, karşılıklı ve amacı olan bir öğretime destek vermesi, herkesin liderlik yapabilecek sorumluluk ve yeteneğe sahip olması, liderliğin gerçekleşebilmesi için okullardaki yetişkinlere yönelik öğrenme ortamları oluşturanın önemli etkisi olduğu; okul ikliminde, ortak paylaşımların olmasının önceliği; liderliğin tanımlanma şeklinin insanların katılımında büyük rol oynadığı, ve liderliğin bir amaca sahip olduğu, bu sebeple eğitimcilerinde amaç sahibi olması gerektiği, şeklinde sıralamıştır. Bu tespitler ve gelişen yargılar, öğretmen liderliğinin önümüzdeki yıllarda da artacak önemini göstermektedir.

Bu çalışmanın sonucunda ilgili dokümanlara dayalı olarak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik geliştirilen öneriler şu şekildedir:

- Okul yönetimlerinin bu süreçte etkili olmasından ötürü, yöneticilerin liderlik görevlerini öğretmenlerle paylaşma yönünden okulda çalışmalar geliştirmesi ve öğretmenlerine destek olması önerilmektedir,
- Öğretmen liderliğine yönelik olarak kurs, vb. eğitim programlarının sayısı arttırılmalıdır, isteyen öğretmen ve yöneticilerin ulaşım ve erişimine hazır hale getirilmelidir,
- Öğretmenlerin meslektaşlarıyla iletişim ve yardımlaşmalarının istenilen düzeyde olabileceği okul kültürü sağlanmaya okul yöneticileri tarafından gayret gösterilmelidir,

- Lider öğretmenlik üzerine nitel ya da nicel yaklaşımlar kullanılarak bu alanda daha fazla akademik çalışmanın yapılması araştırmacılara önerilmektedir.

Araştırma Etik Taahhüt Metni

Yazar, yapılan bu çalışmada bilimsel etik ve alıntı kurallarına uyulduğunu taahhüt etmiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmanın veri toplanması, sonuçların yorumlanması ve makalenin yorumlanması aşamasında herhangi bir çıkar çatışması yaşanmadığını yazarlar taahhüt etmiştir.

Kaynakça

- Adams, D., Kutty, G. R., & Zabidi, Z. M. (2017). Educational leadership for the 21st century. *International Online Journal of Educational Leadership*, 1(1), 1-4.
- Angelle, P.S. (2007). What research says: teachers as leaders: collaborative leadership for learning communities, *Middle School Journal*, 38 (3), 54-61.
- Amos, S. K., Keiner, E., Proske, M., & Radtke, F. O. (2002). Globalisation: autonomy of education under siege? shifting boundaries between politics, economy and education. *European Educational Research Journal*, 1, (2).
- Altheide, D. L. (1996). *Qualitative Media Analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Pegem Yayıncılık.
- Berry, B. ve Hess, F. M. (2013). Expanded learning, expansive teacher leadership, *Phi Delta Kappa International*, 94 (5), 58-61.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). *Qualitative Research For Education*. Boston, MA: Allyn ve Bacon.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliği ve engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 137-161.

- Cosenza, M. N. (2015). Defining teacher leadership affirming the teacher leader model standards. *Issues in Teacher Education*, 24, (2), 79-99.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. Sage publications. 4th edition.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 162.
- Frost, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership: Towards a research agenda. *Cambridge journal of education*, 33(3), 479-498.
- Ghamrawi, N. (2013). Teachers helping teachers: a professional development model that promotes teacher leadership. *International Education Studies*, 6(4), 171-182.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2 (105), 163-194.
- Gylfason, T. (2001). Natural resources, education, and economic development. *European economic review*, 45(4-6), 847-859.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2009). Distributed leadership in schools: Does system policy make a difference?. In *Distributed leadership* 101-117. Springer, Dordrecht.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in The Knowledge Society: Education in The Age of Insecurity*. Teachers College Press.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School Leadership ve Management*, 22(1), 15-26.
- Harris, A. (2003a). Distributed leadership in schools: leading or misleading?. *Management in Education*, 16(5), 10-13.
- Harris, A. (2003b). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility?. *School Leadership ve Management*, 23(3), 313-324.
- Harris, A., & Muijs, D. (2002). Teacher leadership: Principles and practice. *National College for School Leadership*.
https://www.researchgate.net/profile/Alma_Harris/publication/316284478_Teacher_Leadership_Principles_and_Practice/links/0046352afb739e2877000000/Teacher-Leadership-Principles-and-Practice.pdf adresinden alındı.
- Harris, A. (2009). Distributed leadership: What we know. In *Distributed leadership* 11-21. Springer, Dordrecht.
- Harrison, C., & Killion, J. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Educational leadership*, 65(1), 74.
- Hickey, W. D., & Harris, S. (2005). Improved professional development through teacher leadership. *The Rural Educator*, 26(2).

- Işık, M. ve Bahat, İ. (2018). Okul yöneticilerinin öğretmen liderleri algıları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (14), 31-56. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/inesj/issue/40042/476210>.
- Katzenmeyer M. & Moller G. (2001). *Awakening the Sleeping Giant. Helping Teachers Develop as Leaders*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Keung, C. C. (2009). Revitalizing teacher leadership via bureaucratic-professional practices: A structural equation model. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 18(2), 283-295.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 170-189. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbid/issue/54983/727462>.
- Lambert, L. (2003). Leadership redefined: an evocative context for teacher leadership. *School Leadership ve Management Journal*, 23(4), 421-430.
- Lashway, L. (1998). Teacher leadership. *Research Roundup*, 14 (3), n3.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and policy in schools*, 6(1), 37-67.
- Lieberman, A. (1992). Teacher leadership: What are we learning. *Teachers as leaders: Evolving roles*, 159-165.
- Little, J. W. (2003). Constructions of teacher leadership in three periods of policy and reform activism. *School Leadership and Management*, 23(4), 401-419.
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership—Improvement through empowerment? An overview of the literature. *Educational Management ve Administration*, 31(4), 437-448.
- Muijs, D., & Harris, A. (2007). Teacher leadership in (in) action: Three case studies of contrasting schools. *Educational management administration&leadership*, 35(1), 111-134.
- Murphy J., (2005). *Connecting Teacher Leadership and School Improvement*. Corwin Press, 46-64.
- Murphy, J. (2007). Teacher leadership: Barriers and supports. In *International handbook of school effectiveness and improvement*, 681-706. Springer, Dordrecht.
- Öntaş, T. (2019). Öğretmen liderliği (13.Bölüm). S. Demirdağ. (Ed.) içinde, *Sınıf Yönetimi* (ss.292-309). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özdemir, S., & Sezgin, A. G. F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderligi. *Kirgizistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Pate, J. L., James, L., & Leech, D. (2005). Teacher leaders: a catalyst for instructional leadership. <https://eric.ed.gov/?id=ED491493>.
- Phelps, P. H. (2008). Helping teachers become leaders. *The Clearing House*, 81(3), 119- 122.
- Pounder, J. S. (2006). Transformational classroom leadership: The fourth wave of teacher leadership?. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(4), 533-545.

- Skilbeck, M., & Connell, H. (2004). Teachers for the future: the changing nature of society and related issues for the teaching workforce. *Ministerial Council on Education, Employment, Training and Youth Affairs*, 16-23.
- Smylie, M. A., Conley, S., & Marks, H. M. (2002). Exploring new approaches to teacher leadership for school improvement. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1), 162-188.
- Smylie, M. A., & Denny, J. W. (1990). Teacher leadership: Tensions and ambiguities in organizational perspective. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 235-259.
- Sokol, A., Gozdek, A., & Figurska, I. (2015). The importance of teacher leadership in shaping the creative attitudes of students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1976-1982.
- Sutherland, K. S., Lewis-Palmer, T., Stichter, J., & Morgan, P. L. (2008). Examining the influence of teacher behavior and classroom context on the behavioral and academic outcomes for students with emotional or behavioral disorders. *The Journal of Special Education*, 41(4), 223-233.
- Struyve, C., Meredith, C., & Gielen, S. (2014). Who am I and where do I belong? The perception and evaluation of teacher leaders concerning teacher leadership practices and micropolitics in schools. *Journal of Educational Change*, 15(2), 203-230.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taylor, M., Yates, A., Meyer, L. H., & Kinsella, P. (2011). Teacher professional leadership in support of teacher professional development. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 85-94.
- Thomas, G. (2010). Facilitator, teacher, or leader? Managing conflicting roles in outdoor education. *Journal of Experiential Education*, 32(3), 239-254.
- Wyse F., Dodge B., Oden T., Weiss P., Viera C., Karsten E., Noffsinger J., and Carlsen, C., (1993). Booksearch: Teachers and Teaching in Novels, Biographies, Film, and Song. *The English Journal*, 82(5), 96-98.
- Yalçınkaya Akyüz, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- 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.
- Zinn, L. F. (1997). Supports and Barriers to Teacher Leadership: Reports of Teacher Leaders. *The Annual Meeting of the American Educational Research*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED408259.pdf>.ök adresinden alındı.

Extended Abstract

Introduction

In education, leadership can be defined as managing the workability of peers towards common goals with healthy interaction and communication (Şişman, 2002). When we look at the past, only organizational leadership behaviors come to mind about educational leadership. However, in the latest research, it is seen that managerial leadership is not enough to achieve success in schools (Katzenmeyer ve Moller, 2001; Murphy, 2005). For this reason, achieving success in education can be possible when all leadership roles are shared between all peers. Studies have emphasized that the fundamental factor in this sharing must be towards teachers (Keung, 2009; Little, 2003; York-Barr ve Duke, 2004;). Because of this, the ever-rising importance of teacher leadership comes before us.

Method

In this research, teacher leadership which became a necessary factor for education, is studied qualitatively. Qualitative research is a type of research that first gathers numeric data and, after that studies, interprets them and uses them in social or human behavior research (Creswell ve Creswell, 2013, p.54). In this study, document analysis as a qualitative method is used. Document analysis involves written materials that have information about targeted phenomenon pr phenomenons (Yıldırım ve Şimşek, 2006, p.187). In this study, during the document review; accessing documents, checking originality, understanding documents, analyzing and using data, stages were followed (Altheide, 1996; Yıldırım and Şimşek, 2006, p.193-201). For gathering necessary documents, the English and Turkish words of 'teacher leader' and 'teacher leadership' are used as keywords and searched in Google Scholar, Ebsco, and Eric databases.

Findings

Many reasons are mentioned in the literature about the development of teacher leadership. According to York-Barr and Duke (2004), these reasons can be sub-grouped as; the employee benefits to organization proficiency in education, appreciation of successful teachers, and rewards towards students. Murphy (2005) accommodates teacher leadership with; teachers' ability to lead in and out of school. According to the studies, to achieve wanted change and development in educational institutions, teachers must leave their traditional roles and become "teacher leaders" and school management must give an appropriate environment to teachers for them to lead. Studies in the literature show that research about "teacher leadership" and "teacher-leader" are used as the same or similar notions. Teacher leadership roles are

gathered in six sub-topics (Figure 1). These are; enabler and facilitator, helper of teachers, the catalyst of personal development, creator of new ideas, source of emotional support, source of information, manager of programs and policies, and evaluator of other teachers. Also, twenty three types of behaviors come into prominence (Figure 2). These behaviors can be studied in groups as "having faith towards a better world," "fighting for the individuality of educational and developmental applications," "serving as a facilitator in educational society," "facing obstacles in school culture and structure," "changing ideas to sustainable actions" and "supporting success culture" (Öntaş, 2019, p.300).

Conclusion, Discussion and Suggestions

After the findings of studies from documents in literature, it has determined that teacher leadership is a multi-dimensional and versatile concept. Teacher leaders get leadership behaviors through teacher leadership programs/educations or personal development. Organizational structure and the harmony and cultural convenience in this structure are essential for developing these roles and behaviours. Cosenza (2015) detects that the key to students' and schools' academic performance is an environment based on teacher leaders with or without organizational support. Işık and Bahat (2018) also found that, in line with the views of the participants, school administrators significantly affect teacher leadership, becoming a reality. In this context, at the end of the study, it is suggested that school administrators should develop programs towards sharing leadership roles with teachers, and support them and raise the number of courses and programs about teacher leadership.