

# Öğretmen Liderliğini Oluşturan Koşullar (Kosova Örneği)

Münevver ÇETİN<sup>1</sup>

Esin METLİLO<sup>2</sup>

## Özet

### Öğretmen Liderliğini Oluşturan Koşullar (Kosova Örneği)

*Bu araştırmanın amacı öğretmen liderliğini oluşturan koşulları öğretmen görüşleri açısından incelemek ve bu kapsamda öneriler geliştirmektir. Nitel araştırma yaklaşımlarından olgu bilim desenine sahip bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubu 2018-2019 eğitim öğretim yılında Kosova Prizren şehrinde ilk ve ortaokullarda eğitim veren tipik durum örneklemeye uygun olarak belirlenen on öğretmeninden oluşmaktadır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri doğrultusunda kodlanarak temalar altında toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre öğretmenler öğretmen liderliğinin yeni kimlik özelliğini tanımlayabilmekte fakat uygulama da gerçekleştiremediklerini ifade etmekte.*

**Anahtar kelimeler:** Liderlik, öğretmen liderliği ve koşullar.

## Abstract

*The aim of this research is to examine the conditions that constitute teacher leadership in terms of teacher views and to develop suggestions in this context. Semi-structured interview technique is used in this study which has a case science pattern from qualitative research approaches. In the 2018-2019 academic year, the study group consisted of ten teachers in Prizren, Kosovo, who were selected according to the typical case study in primary and secondary schools. The data obtained as a result of the interviews were coded in accordance with the qualitative research methods and collected under the themes and subjected to content analysis. According to the research findings, teachers can define the new identity characteristic of teacher leadership but they cannot realize the application.*

**Key words:** Leadership, teacher leadership and conditions.

<sup>1</sup> Marmara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, [mcetin@marmara.edu.tr](mailto:mcetin@marmara.edu.tr), 0000-0002-1203-9098

<sup>2</sup> MEB, Eğitim Yönetimi, [metliloessin@gmail.com](mailto:metliloessin@gmail.com), 0000-0002-7579-180X

## Giriş

Liderlik, geçmişten günümüze insanlar arasında heyecan yaratan ve kişi karakterlerinde ileri gelen özelliklerdir (Üredi & Gül, 2018). Liderlik tanımlarında disiplinler arası farklılıklar mevcuttur (Güçlü & Koşar, 2018:2). Uzmanlar tarafından liderlik adına kabul görülen çok sayıda tanımlarda kavramsal farklılıklara değinildiği görülmektedir (Northouse, 2014). En genel anlamıyla liderlik, bireyin ve örgütlerin belirli amaçlarına ulaşması için üyeleri etkilediği bir süreç olarak ifade edilmektedir. Yukl (2018) liderliğin etki, amaca ulaşabilme ve takipçiler gerektiren üç boyuttu üzerinde dururken, Bass (1990) liderliği bir grup süreci, bir kişilik meselesi, etkileme, ikna etme, güç ilişkileri, örgütsel amaçlara ulaşma aracı ya da tüm bunları içine alan bir birleşim davranışı olarak ifade etmektedir.

Liderliğin eğitimde de önemi büyüktür. Liderlik kavramı toplumu yöneten okullarda olduğu kadar (Beycioğlu, 2009) sınıfı yöneten bir öğretmen için de kullanılmaktadır (Üredi & Gül, 2018). Geçmişten bugüne değişim gösteren liderlik davranışlarında, öğretmenlerinde payının bulunduğu görülmektedir. Eski yaklaşımlara göre bir öğretmen öğretme ve öğrenmeye yardım eden olmasına rağmen yeni yaklaşımlarda bu özelliklerin değişime uğradığı görülmektedir. Yeni yaklaşımlara göre öğretmenler artık uygulayıcı olmaktan ziyade, araştıran, sorgulayan, yeniliğe açık, öğrenmeye hevesli bir lider özelliğini sergilemektedir (Güçlü & Koşar, 2016). XXI. yüzyıl öğretmeni eskiye dayanan dersini anlatır ve gider kimliğinden günümüz dünyasında sorgulayan, araştıran, yeniliği uygulayan kimliğe dönüşmüş bulunmaktadır.

Öğretmen liderliği, öğretmenlerin okulda ve sınıfta liderlik davranışlarını sergilemelerine, okulda gerçekleşen karar süreçlerinde etkin katılım göstermelerine yardımcı olmaktadır. Öğretmen liderliği en etkili öğretim yöntemlerinin uygulanmasını, meslektaşların birlikte hareket etmesini, okulda verilen eğitim ve öğretim kalitesinin yükseltilmesine yönelik ortamlar yaratmak için çaba harcayan bir süreçtir (Katzenmeyer & Moller, 2009: 70). Öğretmen liderliği okulda koçluk görevlerinde aktif rol almak, çalışma gruplarına yol göstermek, öğrenme ve öğretimin geliştirilmesine yönelik etkinliklerde de öncüllüğüyle önem taşımaktadır (Harris & Mujs, 2003). Öğretmen liderliği “lider öğretmen”, “öğretmen olarak lider”, “ öğretmen liderliği fırsatları” olarak da adlandırılmaktadır (Crowter & Olsen, 1997).

Öğretmen olarak liderlerin farklı görevlerde öncüllük göstermesi çalışma alanlarının sınıf dışına taşınmasına sebebiyet vermektedir. Bu görevler formal ve informal olarak adlandırılmaktadır. Mujs ve Harris (2003) formal ve informal görevleri iki ayrı unsur olarak göstermektedir. Formal roller sınıf dışında gerçekleşen olayları, informal rollerde sınıf içinde gerçekleşen görevleri ve işlevleri kapsamaktadır. Sınıf dışı formal roller zümre başkanlığı, komisyon başkanlığı gibi işlevlerden oluşmaktadır. Sınıf içi ya da sınıfta gerçekleşen informal roller ise öğretmenin planlama, iletişim kurma ve öğretimi sağlamak üzere gerçekleştirdiği görevleridir.

Jackson, Burrus, Basett ve Roberts (2010) öğretmen liderliğinin rol özellikleri konusunda çalışmalarını yürüterek, iki temel rol varlığından bahsetmektedirler. Rehberlik ve öğrenen takımları destekleme rollerine vurgu yapan araştırmacılar, bu rollerin sergilenmesi için belirli şart veya koşulların gerekliliği üzerinde durmaktadırlar. Temel koşullar vizyon, yapı, zaman ve beceridir (Can, 2007). Killion ( 2001) ise öğretmen liderliğine adanmış on farklı rolün olduğunu ifade etmektedir. Bu roller kaynak sağlayıcı, öğretim uzmanı, müfredat uzmanı, sınıf destekçisi, öğrenim kolaylaştırıcısı, mentorluk, okul lideri, değişim için katalizör ve veri koçu olarak sıralanmıştır.

Öğretmen liderlerin rollerini gerçekleştirmesinde önemli bir unsurda becerilerdir. Öğretmen liderliği ile ilgili beceriler sekiz kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu kategoriler:

1. Öğretmen liderlerinin çalışma etiğini
2. Öğretmen liderliğinin takım çalışma özelliğini
3. Öğretmen liderliği liderlik becerilerini
4. Öğretmen liderliği açık fikir uygulamalarını
5. Öğretmen liderlerin vizyona sahip olmalarını
6. Öğretmen liderlerin olumlu duygularla etki etmelerini
7. Öğretmen liderlerin risk alma özelliğini ve
8. Tüm beceriler bağlamında öğretme yeteneğinin varlığı olarak ifade edilmektedir ( Beycioğlu & Aslan, 2012).

Öğretmen liderler okulda işbirliği kültürünün de gelişmesine katkıda bulunarak öğrenen takımları desteklemektedirler (Çetin, 2017: 88). Öğretmen liderliği görece olarak yeni bir liderlik biçimidir ve okul liderliğine getirdiği prespektivlerle eğitim yönetimi alanında da güncel konular arasında olduğu görülmektedir ( Beycioğlu & Aslan, 2012).

“Köprüyü inşa edebilmek: Öğretici ve öğretimsel liderlik gelişimine yönelik organizasyonel kapasite” adlı çalışmada 2013-2018 yılları arasında yayımlanan dağıtılmış ve öğretmen liderliği ile ilgili 168 makale sistematik olarak yapılandırıcı yaklaşımla incelenmiştir (Wieczorek & Lear, 2018). Araştırmanın ilk adımında hakemli dergi çalışmalarına ulaşılmaya çalışılmış, daha sonra yapı ve organizasyon ile ilgili öğretmen liderliği üzerine yapılan çalışmalarda beş unsurun araştırılması gerçekleştirilmiştir. Açıkça belirtilen soru ve amaç hedefleri, öğretmen liderliği üzerine hazırlanan kavramsal çerçeve, veri toplama ve analiz yöntemleri, sonuçlar ve bulguların tartışılması gerçekleştirilerek öğretmenlerin öğrenme ve öğretme özellikleri üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda öğretmen liderliğinin profesyonel liderlik olarak geniş bir çerçeveye ulaştığını, bu genişleme bağlamında ağlarını kurduğunu, örgütlerde güven ve iş birlik içinde öğrenme için öğrenme liderliği başlığında bilgilere ulaşıldığı görülmüştür.

Kuzey Carolina devlet okullarında yapılan bir çalışmada öğretmenlerin liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır (Van Dohlen & Karvonen, 2018). Araştırma kapsamında sorular öğretmenlerin okulda, sınıfta hangi liderlik davranışlarına katılım gösterdikleri ve liderlik türlerine göre hangi liderlik türünün bir diğerine göre daha fazla uyguladıkları ile ilgilidir. Bu iki genel soru temelinde öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Öğretmenler iş birlik içinde çalıştıklarını, güvenli ve destekleyici bir sınıf ortamı yaratma davranışlarını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca okul dışı faaliyetlere de katılımın çok az olduğu eklenmiştir.

Hunzicker (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenden öğretmen liderliğine geçiş süreci incelenmiştir. Konu ile ilgili belirsizliklerden dolayı bir öğretmenin lider olma yolculuğu üzerinde durulmuştur. Araştırma kapsamında lider öğretmen yolculuğunda, gerçekleri öğrenme aşaması ile lider öğretmen öz algısının dört boyutu ile çalışılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre bir lider öğretmen tutumunun, lider öğretmen davranışlarından önce geldiğini ve lider öğretmen öz algısının en son olarak şekillendiği ifade edilmiştir.

Kurt (2016) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmen liderliği bir model eşliğinde incelenmiştir. Bu çalışmada Bandura (1986)'nın Sosyal Bilimler Kuramı model alınarak, öğretmen liderliği özelliklerinden bireysel, yönetsel ve örgütsel davranışlar bir araya toplanmıştır. Bu model kapsamında dağıtımcı liderlik ile öğretmen öz yeterlik algıları, öğrenme açısından örgütsel davranışlar olarak gösterilmiştir. Değişkenler öğretmen liderliği alt boyutlarında mesleki gelişim, meslektaşlarla iş birlik ve kuramsal gelişme boyutu kapsamında verilmiş ve tüm değişkenlerle birlikte ele alınmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, okullarda öğretmen liderliğinin gelişimini sağlamak için bireysel, yönetsel ve örgütsel davranışların bir bütün olarak incelenmesi gerekliliği ifade edilmektedir. Öğretmen liderliği için yönetsel olduğu kadar bireysel ve örgütsel davranışların da önemi vurgulanmıştır. Öğretmen liderliği bir sınıf için olduğu kadar bir okul için en önemlisi de bir toplum için çok önemli bir unsurdur. Eğer eğitimi bir ülkenin geleceğinde en önemli unsur olarak ifade edersek o zaman öğretmen liderliğinin de bu süreç içinde ülke geleceği ile bağdaştırmak mümkündür.

Bu durumda öğretmen liderliğini oluşturan koşulların üzerinde bir araştırmanın yapılması, ülke çapında öğretmen liderlerinin oluşum koşulları ile ilgili engellerin kaldırılmasına, şartların oluşturulmasına ve sorunlara çözüm olarak önerilerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Öğretmen liderliğinin oluşum koşullarıyla ilgili araştırmaların dünya çapında çok fazla konu araştırılmasına rağmen, Kosova da yapılmaması bu çalışmanın önemli bir eksiklik olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın amacı Kosova Prizren’de eğitim veren öğretmenlerin öğretmen liderliğini oluşturan koşullar açısından görüşlerini inceleyerek öneriler geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin öğretmen liderliği ile ilgili görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin öğretmen liderliğinin önemi ile ilgili görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin öğretmen liderliğini oluşturan koşullar ile ilgili görüşleri nelerdir?

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni ile yürütülmüştür. Cropley (2012)'e göre olgu bilim çalışmaları; farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanarak gerçekleştirilen araştırmalar olarak tanımlanır. Olgu bilim araştırmaları, bir olguyu daha iyi tanımamıza ve anlamamıza yardımcı olacak sonuçlar, örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilir (Yıldırım & Şimşek, 2018: 69). Olgu bilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır (Yıldırım & Şimşek, 2018: 71). Nitel görüşme, araştırmacının bir veya daha fazla katılımcıya genel ve açık uçlu sorular sorması ve aldığı yanıtları kaydetmesiyle gerçekleşir (Creswell, 2017). Yarı yapılandırılmış görüşmeler hem sabit seçenekli cevaplama hem de ilgili alana derinlemesine inebilmeyi gerçekleştirir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2014). Bu

araştırmada incelenen olgu Kosova Prizren de öğretmen liderliğinin oluşum koşullarının öğretmen görüşleri açısından belirlenmesi ve öneriler geliştirilmesidir.

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde “amaçlı örneklem” yöntemlerinden ölçüt örneklemeden yararlanılmıştır. Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayışın önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada öğretmen liderliği konusunda bilgisi olan öğretmenler ölçüt olarak alınmıştır. Çalışma kapsamında Kosova Prizren şehrinde farklı derece ve türlerde eğitim veren öğretmenlerle görüşülmüştür.

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyet ve Okul Derecelerine Göre Dağılımı

	İlkokul	Ortaokul	Toplam
Kadın	3	7	10
Erkek	/	/	/
Toplam	3	7	10

Tablo 1’de görüldüğü gibi görüşme yapılan öğretmenlerin tümü kadındır. Öğretmenlerin 3’ü ilkokul ve 7’si ortaokulda eğitim vermektedir.

### Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Yapılan araştırmanın içeriğini oluşturan veriler olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 36). Görüşme formunu hazırlamak için alan yazında konu ile ilgili literatür araştırması yapılmış ve uzman görüşü alınarak, kapsam geçerliliği kontrol edilerek, görüşme formu uygulanmaya hazır hale getirilmiştir (Levent ve Çayak, 2017).

### Verilerin Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi

Yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 136). İçerik analizinde birbirine benzeyen veriler, kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiştir. Ayrıca içerik analizinde veri örneklerine de yer verilmiştir.

## Bulgular

Kosova Prizren de öğretmen liderliğini oluşturan koşulları belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada “ Öğretmen liderliği ile ilgili görüşler”, “ Öğretmen liderliğinin önemi ile ilgili görüşler” ve “ Öğretmen liderliğini oluşturan koşullar ile ilgili görüşler” olmak üzere üç kategori oluşturulmuştur. Bu kategorilere ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

### Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği ile İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin öğretmen liderliğine ait görüşleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği ile İlgili Görüşleri

Tema	Kod	N
	Öğretmen liderliğinin tanımlaması	10
Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği ile İlgili Görüşleri	Öğretmen liderliğinin uygulama boyutu	10
	Öğretmen liderliği gelişimi konusunda uygulamalar	10

Tablo 2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin öğretmen liderliği ile ilgili görüşleri “Öğretmen liderliğinin tanımlaması”, “Öğretmen liderliğinin uygulama boyutu” ve “Öğretmen liderliği gelişimi konusundaki uygulamalar” olarak gruplandırılmıştır.

### Öğretmen Liderliği Tanımlanması

Öğretmen liderliği tanımlanmasına ilişkin verilen katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“ Bir lider öğretmen; öğrencilerini motive eden, onları yönetebilme ve yönlendirme becerisine sahip, sorumluluk sahibi, zeki, bilgili, meslektaşlarıyla işbirliği yapabilen yardımsever ve rehber kişidir...” (Ö1)

“...Öğretmenin konulara hâkim olabilmesi, sınıfta disiplini sağlayabilmesi, her türlü yeniliklerden haberdar olabilmesi ve yenilikler öğrenmek için açık görüşlülüğüdür. Başarı odaklı, iş birlikçi, yardımsever, yönlendirici, kendi için değil toplumu için bir lider olarak eğitime katkı sağlayan eğitimidir...” (Ö2)

“...Öğretmen sınıfta liderlik görevini üstlenmekle yükümlüdür. Öğrencilerine ya da içinde bulunduğu gruba yol gösterir, yön verir. Grubun lideri olarak karşısındaki öğrencileri motive eder, cesaretlendirir ve çalışma ortamı yaratır. Bir öğretmen hem sınıfta hem okulda liderlik görevini benimsemeli, gruplar içinde etkin rol alabilmelidir.” (Ö7)

Öğretmen görüşlerine göre öğretmen liderliğine ait görüşler; öğrencilerini motive eden, sorumluluk sahibi, meslektaşları ile iş birlik yapabilen, yenilikler öğrenmeye açık ve kendi için değil toplumu için bu görevi üstlenen birey olarak tanımlanmaktadır.

### Öğretmen Liderliğinin Uygulanma Boyutu

Öğretmen liderliği uygulanma boyutuna ilişkin verilen, katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Öğretmen liderliğinin ülkemde uygulanabilme özelliği neredeyse hiç mümkün değildir. Ancak öğretmenlerin eğitimleriyle kendilerini daha fazla geliştirmeye başlamasıyla bu farkındalığın artarak önem kazandığı görülmektedir.” (Ö8)

“Öğretmen liderliğinin ülkemde uygulanabilme özelliğinin çok az olduğunu ya da hiç denecek kadar yok olarak ifade edebilirim...” (Ö9)

“... Böyle bir liderlik özelliğinin gelişimi açısından geride olduğumuzu söyleyebilirim. Bu durum karşısında öğretmen liderliğini zor şartlar altında da olsa yürüten ya da yürütmeye çalışan gizli kahraman lider öğretmenlerimizin de varlığını hissetmiyor değiliz...” (Ö10)

Yukarıda belirtilen öğretmen görüşlerine göre öğretmen liderliğinin ülkede uygulanabilme özelliğinin çok az olduğunu ve görevlerinde gizli kahramanlık olan öğretmen liderliğinin özelliklerinden bahsedilmektedir.

### Öğretmen Liderliği Gelişimi Konusunda Uygulamalar

Öğretmen liderliği gelişimi konusunda uygulamalara ilişkin verilen katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“ Okulumuzda öğretmenlerin liderlik yönlerinin gelişimi için öğretmen liderliği konusunun kuramsal düzeyde kabullenilmesi, yeni okul modellerinde hem öğretmenlere hem de müdürlere liderlik becerilerinin kazandırılması yönünde olanakların ve uygun bir çalışma ortamının sağlanması, öğretmenlerin liderlik eğitimi alması ve seminerlerinin düzenlenmesi gerekir.

Oysa saydıklarımın sadece seminerlerin düzenlenmesi gerçekleştirilmektedir, dolayısıyla öğretmenlerin liderlik yönlerinin gelişimi için yeterli olmadığını düşünmekteyim.” (Ö6)

“Okulumuzda öğretmenlerin sınıflarında liderlik rolünü sergileyebilmeleri için gerekli şartlar ve olanaklar sağlanmaktadır. Proje geliştirme ya da çalışmalar yapmaları desteklenirken sınıf dışında gruplar içerisinde liderlik görevleri fazla öne çıkmamaktadır...” (Ö7)

“Bu konu sadece konuşulur ve asla icraya geçmez. Dolayısıyla bahsi geçen konunun öğretmenler arası konuşmalarında kaldığına şahidiz...” (Ö3)

Yukarıda belirtilen öğretmen görüşlerine göre, öğretmen liderliği gelişimi konusunda uygulamaların yapılmadığını öğretmenlerin bu konuda istekli olmalarına ve konuşmalarına rağmen bunun dışına çıkılmadığı ifade edilmektedir.

### Öğretmenlerin Öğretmen Liderliğinin Önemi ile İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin öğretmen liderliğinin önemi ile ilgili görüşleri Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliğinin Önemi ile İlgili Görüşleri

Tema	Kod	N
Öğretmen Liderliğinin Önemi	Öğretmen liderliğinin toplum için önemi	10
	Öğretmen liderliğinin okul için önemi	10
	Öğretmen liderliğinin öğrenci için önemi	10

Tablo 3’te görüldüğü gibi öğretmenlerin öğretmen liderliğinin önemi ile ilgili görüşleri “Toplum için önemi” , “Okul için önemi” ve “Öğrenci için önemi” olarak gruplandırılmıştır.

### Öğretmen Liderliğinin Toplum için Önemi

Öğretmen liderliğinin toplum için önemine ilişkin verilen katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“ Başarılı bir toplum temelinde başarılı bir eğitim bulunur. Başarılı bir öğretmen liderin bulunduğu toplumda başarı var demektir. Dolayısıyla öğretmen liderliği bir toplum için çok büyük önem taşımaktadır. ” (Ö2)

“Toplumda lider öğretmenlerin varlığı hemen hissedilir. Bir değişim, bir yaratıcılık, destek, proje, başarı, aileler arası iletişim toplumdaki lider öğretmenin varlığını vurgular. Bu yüzden toplumun değişimi, başarısı için öğretmen liderlerinin varlığı çok önemlidir. ” (Ö4)

“Toplumda bir liderin varlığı ne kadar önemli ise öğretmen liderliğinin de toplumun eğitim konusunda gelişimi, ilerlemesi, yenilikler arayışı açısından çok önemlidir.” (Ö5)

Yukarıda belirtilen öğretmen görüşlerine göre, öğretmen liderliğinin bir toplum için çok önemli olduğu ve eğitim açısından gelişimi için varlığının gerekliliği ile ilgili ifadeler kullanılmaktadır.

### Öğretmen Liderliğinin Okul için Önemi

Öğretmen liderliğinin okul için önemine ilişkin verilen katılımcı görüşlerin bazıları şöyledir:

“... Diğer öğretmenlere rehberlik ve akıl hocalığı yapma, okulda ki uygulamaları sürekli inceleme, okul düzeyinde karar verme sürecine katılma, iş birlikle çalışabilme, diğer öğretmenleri bu konuda teşvik edip yetkilendirmek gibi bahsi geçen özellikler öğretmen liderine aittir. Bu yüzden böyle görevleri üstlenen bir öğretmen liderin varlığı okul için çok önemlidir.” (Ö10)

“ Okul içinde öğretmen liderinin oluşu okulun kalitesini artırır. Tüm öğretmenlerin liderliği söz konusu olursa birlikte yapılabilecek çok çalışmanın ve yeniliğin yapılması mümkündür. Öğretmen lideri tanımından yola çıkarak, bir öğretmen liderin okul için öneminin büyük ve gerçekleştirdiği yeniliklerin de okulun gelişim ve değişim sürecine katılım açısından önemli olduğu söylenebilir”.

(Ö9)

“Öğretmen liderliğinin okul için önemi büyüktür. Okulu başarıya, yeniliklere yönlendiren bir öğretmenin olması okul için büyük önem taşımaktadır.” (Ö3)

Yukarıda belirtilen öğretmen görüşlerine göre, öğretmen liderliğinin bir okul için çok önemli olduğunu ve eğitimde başarı, yeniliklere yönelme, okul kalitesinde artış, öğretmenlere rehberlik ifadeleri ile anlatılmaya çalışılmıştır.

### Öğretmen Liderliğinin Öğrenci için Önemi

Öğretmen liderliğinin öğrenci için önemine ilişkin verilen katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...Öğretmen lider sınıfa yön ve güven veren, çalışma ortamı sağlayandır. Öğrenci öğretmenini her zaman kendine rol model görür. Dolayısıyla bir lider öğretmen öğrencisi için büyük önem arz etmektedir” (Ö7)

“Öğretmen liderliği öğrencilerde liderlik ruhunun gelişmesine, daha deneyimli ve paylaşımcı yaklaşımlarla karşılaşmasına ve gelecekte liderliğe daha fazla önem vermelerine neden olması açısından önemlidir.” (Ö9)

“Öğretmen liderliği öğrencilerde liderlik ruhunun gelişmesine öğrencilerin paylaşımcı yaklaşımlarla karşılaşmasına ve gelecekte liderlik özelliklerine önem vermelerine yardımcı olur.” (Ö8)

Yukarıda belirtilen öğretmen görüşlerine göre öğretmen liderliğinin öğrenci için önemi vurgulanmış ve şu ifadeler kullanılmıştır. Bir öğretmen liderinin öğrencilerde liderlik ruhu gelişimini desteklemesi, model olması, sürekli yeni ve güncel bilgiler arayışında farklılıklar yaratabilmesidir.

### Öğretmenlerin Öğretmen Liderliğini Oluşturan Koşullar ile İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin öğretmen liderliğini oluşturan koşullar ile ilgili görüşleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliğini Oluşturan Koşullar ile İlgili Görüşleri

Tema	Kod	N
Öğretmen Liderliğini Oluşturan Koşullar	Eğitim örgütlerinde öğretmen liderliğini sağlayabilme koşulları	10
	Eğitim örgütlerinde öğretmen liderliği önündeki engeller	10
	Öğretmen liderlerinin desteklenmesi	10

Tablo 4’te görüldüğü gibi öğretmenlerin öğretmen liderliğini oluşturan koşullar ile ilgili görüşleri “Eğitim örgütlerinde öğretmen liderliğini sağlayabilme koşulları”, “Eğitim örgütlerinde öğretmen liderliği önündeki engeller” ve “ Öğretmen liderliğinin desteklenmesi” alt başlıkları şeklinde gruplandırılmıştır.

### Eğitim örgütlerinde öğretmen liderliğini sağlayabilme koşulları

Eğitim örgütlerinde öğretmen liderliğini sağlayabilme koşullarına ilişkin verilen katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“Eğitim ortamlarında eğitim liderliğinin en önemli koşullarından biri okul ortamında müdür, öğretmenler tarafından destek verilmesi, kararlara katılımın teşvik edilmesi, yenilik uygulamaları için ortamın müsait olması ve aileler ile kuvvetli iletişimin sağlanabilmesidir.” (Ö2)*

*“En önemli unsur çevresinden alınan destek ve varlığının kabullenmesidir. Bazı durumlarda kişiler, biri diğerinin başarılı olmasını görmek istemez. Bu yüzden sürekli görmemezlikten gelinir. Böyle ortamlarda lider öğretmenin ortaya çıkması imkânsız ya da yolları kapalıdır diyebiliriz. Bu yüzden bir öğretmen liderinin destekçisi, dinleyeni, ardından yürüyüp çizdiği yoldan gitmeye çalışanı olduğu ortamlarda gerçekteşir.” (Ö5)*

*Öğretmen liderliğini sağlayabilme koşulları ile ilgili önce lider öğretmen kültürünün ülke kapsamında gelişimi ve bu gelişim kapsamında varlığının onaylanması olarak ifade edilebilir. Bu kültür çerçevesinde oluşum koşullarının gerçekteşmesi ancak ve ancak görülebilir. Desteklenmeyen bir ortamda lider bir öğretmenin yaptıkları önemsizdir. Ama destek alabildiğin ortamda minik bir kıvılcım bile çok büyük bir aydınlık verebilir.” (Ö9)*

Yukarıda belirtilen öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde öğretmen liderliği oluşum koşulları kapsamında ülke ve toplum olarak öğretmen liderliği kültürünün önce gelişmesi daha sonrada bu kültür kapsamında varlığının onaylanmasıdır.

### **Eğitim Örgütlerinde Öğretmen Liderliği Önündeki Engeller**

Eğitim örgütlerinde öğretmen liderliği önündeki engeller ile verilen katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“...Okulun vizyonunun olmayışı, yönetim tarafından öğretmen başarılarını görmezden gelişler, karar süreçlerine öğretmenleri katmamak, ileri görüşlülük yerine basmakalıp yönetimin gerçekteştiği okul ortamları ve toplum kültürleri öğretmen liderliğinin en büyük engelleri olduğu söylenebilir.” (Ö6)*

*“Görüşlerin alınmaması, eğitim öğretimde yeniliklerin istenmemesi, işbirliğin teşvik edilmemesi, becerileri sunabilecek ortamlara ulaşım kısıtlılığı...” (Ö9)*

*“Lider öğretmenler hem çok tecrübeli, hem de meslektaşları tarafından saygı duyulan öğretmenlerdir. Ancak lider öğretmenin üniversite eğitiminde bu eğitimi alması gerekir. Bununla birlikte yaptığı araştırmaları edindiği tecrübeleri veya aldığı eğitimleri meslektaşlarıyla paylaşabilmelidir. Bu bilgileri paylaşmamak cinsiyet eşsitsizliği, yetersiz özgüven, okul yöneticisi tarafından baskı öğretmen liderliğinin uygulanması açısından birer engel olarak ifade edilebilir” (Ö8)*

Yukarıda belirtilen öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde öğretmen liderliği önündeki engeller yönetim, meslektaş ve çevresi tarafından oluşmaktadır. Müdürlerin öğretmen liderini desteklememesi, kararlara katmaması, meslektaşlar çekememezliği olarak ifade edilmiştir.

### **Öğretmen liderliğinin desteklenmesi için neler yapılabilir**

Eğitim örgütlerinde öğretmen liderliğinin desteklenmesi ile verilen katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“Öğretmenin liderlik vasıflarını desteklemek için çeşitli seminerler ya da çalışmalar düzenlenerek liderlik rolleri geliştirilmelidir diye düşünüyorum. Okullarda gruplar içerisinde daha rahat çalışabilecekleri ortamlar yaratılmalı ve öğretmen bir lider olarak görülmelidir.” (Ö6)*



*“Öğretmen liderliğine ait eğitim seminerleri düzenlenmeli, konudan haberdar edilmelidirler. Öğretmen liderliğinin gerek koşullarını, ilkelerini anlatabilen seminerler düzenleyerek öğretmen liderliği kimliğinin geliştirilmesi sağlanabilir.” (Ö2)*

*“Öğretmen liderliğinin desteklenmesi için eğitim bakanlığının, eğitim plan ve programlarında güncelleme yapması, öğretmenlerin zorunlu olarak öğretmen liderliği eğitimini alması ve okullarda bu sistemin kullanılması için, öğrenci liderliği sisteminden öğretmen liderliğine geçiş sağlanması ayrıca yönetici, öğretmen, öğrenci ve ailelere bilgilendirme seminerlerinin düzenlenmesi gerekir.” (Ö6)*

Yukarıda belirtilen öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde öğretmen liderliği desteklenmesi için neler yapılabilir sorusuna katılımcılardan almış olduğumuz cevaplar sırasıyla; öğretmen liderliğinin desteklenmesi, çeşitli liderlik bilgileri ve rolleri geliştirmek için seminerlerin düzenlenmesi, ortamların yaratılması, eğitim plan ve programlarında güncellemelerin yapılması olarak ifade edilmiştir.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Liderlik üzerine yaşanan değişim ve gelişmeler, örgütlerde bulunan müdür ve öğretmen sorumluluklarında değişim yaşanmasına neden olmuştur. Eğitimsel liderlerin tek başına sorumluluklarını almak yerine, paylaşılan yetkiler ve kararlara katılım ile öğretmen liderliği rollerinin uygulandığı okullar devreye girmiş bulunmaktadır. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda öğretmen liderlerinin öneminin büyük olması vurgulanmaktadır. Değişim dalgalarından geçen ve günümüzde rehber, yeniliğe açık, işbirlikçi, yönlendiren, formal ve informal görevlerde bulunan öğretmen kimliğinde yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Bu yüzden araştırmalarda öğretmenlerin yeni sorumlulukları üzerine görüşleri alınmaya çalışılmakta ve günümüz toplumunda öğretmenlerin liderlik görevlerine teşvik edilmeleri arzusunda'yız.

Bu araştırmada öğretmen liderliği ile ilgili öğretmenlerin düşünceleri alınmış ve yeni öğretmen lider kimliğinin değişimi ile ilgili bilgilerden faydalanılmıştır. Öğretmenler yeni öğretmen lider kimliğinden haberdar olmalarına ve şartlar gereği bazı görevlerin çok istenmesine rağmen yerine getirilemediği ya da uygulanamadığını ifade etmekte. Araştırma kapsamında alınan görüşlerden öneriler verilmiş ve öğretmenlerin öğretmen liderliği uygulanmasında istekli oluşları göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma kapsamında öğretmenlerin öğretmen liderliği konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları görülmüştür. Bu görüşlerde gerekli görev ve sorumlulukları bilmelerine rağmen, uygulayabilmenin çok kısıtlı olduğu şartlarda eğitim verdiklerini, mücadele ve bunun geliştirilmesi için verilen seminerlerin de yeterli olmadığı ifade edilmektedir. Işık & Bahat (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmen liderlerinin algıları incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında öğretmen liderliği tanımlaması konusunda ve koşullar ile ilgili bilgi toplanmıştır. Öğretmenlere göre öğretmen liderliğinin uygulanması sürecinde müdürler en büyük engeldir. Balyer (2016) tarafından öğretmen liderliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin alındığı bir çalışmada öğretmen liderliği kimliği üzerinde durulmuştur. Çalışmanın amacı öğretmenlerin lider kimliği üzerinde rollerini gerçekleştirebilmeleridir. Araştırma, tanımların doğru yapılmasına rağmen öğretmenlerin liderlik kimliklerini geliştirmede okul ortamı tarafından engellendiği ve bu yüzden öğretmen liderlerin kimlik gelişimlerinin gerçekleştirilemediği ifade edilmiştir.

Araştırma da öğretmen liderliği öneminin toplum, öğrenci ve okul açısından değerlendirilmesi için öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Öğretmenler toplum, okul ve öğrenci için tanımda geçen tüm özellikleri vurgulamış ve bir öğretmen liderin hem öğrencisi için, hem çalıştığı okul için hem de toplum için önemini çok büyük olduğunu ifade etmiştir. Bursalıoğlu (1979)'ya göre, toplumun yapı taşları olan eğitim kurumlarının gelişimi öğretmenlerin üzerindedir. Öğretmenler sınıflarında bilimsel reformları ve dünyada değişen bilimsel gelişmeleri uygulayamazlarsa topluma hiçbir faydaları olmaz. Öğretmenin rolü bir bakıma kendi öğretmenlik anlayışına dayanmaktadır. Bu anlayış eğitim ve yaşantının ürünüdür. Dolayısıyla değişim için öğretmen anahtar görevindedir.

Araştırma öğretmen liderliğini oluşturan koşulların ülkede uygulanabilmesi için engeller ve destekler nelerdir sorusuyla tamamlanmaktadır. Bu soru karşılığında öğretmenler engellerin çok fazla olduğunu ve öğretmenlerin liderlik davranışlarının kısıtlandığını ifade etmekte. Bu bağlamda öğretmenler liderlik kültürünün ve ikliminin geliştirilmesi yolunda çalışmaların yapılmasını önermektedirler. Moller (1999)' e göre öğretmen liderliğinin gerçekleştirilmesi için belirli koşulların sağlanması gerekir. Gerekli desteğin verilmemesi, lider öğretmenlerin bu engellere yenilebilmesine sebep olmaktadır (Can, 2007).

Araştırmadan elde edilen bulgular kapsamında öğretmen liderliğinin önemli bir olgu olduğu fakat toplumda, okulda tek kelimeyle çevrede değerinin henüz anlaşılmadığı görülmektedir. Değerinin anlaşılması gereği üzerinde

çalışmaların yapılması ayrıca bu çerçevede sadece öğretmenlerin istekli olmalarını yerleştirmek yerine birlikte hareket ederek yaygınlaştırılmasının sağlanmasıdır.

Öğretmen liderliğini oluşturan koşullar ile ilgili yapılan bu çalışmada aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Eğitim fakültelerinde öğretmen yetiştirirken liderlik özelliğini gösteren dersler verilmeli ya da verilen dersler zenginleştirilmelidir.
2. Yöneticiler öğretmen liderliği konusunda ve faydaları konusunda bilgilendirilmeli ayrıca oluşum koşulları için ikna edilmelidir.
3. Öğretmen liderliği ile ilgili nicel bir çalışma yapılarak daha fazla öğretmene ulaşılarak daha fazla öğretmen düşünceleri alınabilir.
4. Üçgen içinde yer alan velilerde devreye katılarak onların düşünceleri alınabilir, öğretmenlere veliler tarafından da destek sağlanabilir.

## Kaynakça

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1990). *The Bass ve Stogdill Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Balyer, A. (2016). Öğretmen liderler: Öğretmen algıları üzerine nitel bir araştırma. *İlköğretim online*, 15 (2), 391-407.
- Bass, B. M. (1990). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri: Bir Karma Yöntem Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 191-223.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E. Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirme düzeyleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 263-283.
- Can, N. (2007). Liderlik davranışı ve öğretmen liderliğinin gösterilmesinde yöneticilerin etkisi". 16.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Bildiriler Kitabı 1, 627-634.
- Crowter, F. and Olsen, P. (1997). Teacher's and leaders-an exploratory framework. *Journal of Education Management*, 11(1), 6-13.
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim araştırmaları nicel ve nitel araştırmanın planlanması yürütülmesi ve değerlendirilmesi*. (Çev. Edi: H. Ekşi). İstanbul: Edam Yayıncılık.
- Çetin, M. (2017). *Güncel liderlik kuramları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güçlü, N ve Koşar, S. (2016). *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gündoğan, A. ve Kılıç, Z. (2017). Sınıf öğretmeni adaylarının liderlik ve öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2).
- Harris, A. and Muijs, D. (2003). *Teachers leadership: Principle and practice*. London: National College for School Leadership.
- Hunzicker, J. (2017). From teachers to teacher leader: A conceptual model. *International Journal Of Teachers Leadership*, 8(2), 1-27.
- Jackson, T., Burrus, J., Basset, K. and Roberts, R. D. (2010). *Teacher Leadership: An Assesment Framework an Emerging Area of Professional Practice*. New Jersey: Center for New Constructs, ETS, Princeton.
- Katzenmeyer, M. and Moller, G. (2009). *Awekening and sleeping giant. Helping teachers develop as leaders (3rd ed.)* Thousand Oaks, California: Corwin.
- Killion, J. (2001). *What works on elementary school: Results- based staff devolpment*. Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Kurt, T. (2016). Öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model: Dağıtımcı liderlik, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısının öğretmen liderliğine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41, 1-28.

- Muijs, D. and Harris, A. (2003). Teacher leaderships-Improvement through empowerment? An overview of the literature. *Educational Management Administration*, 31 (4), 437-448.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik kuram ve uygulamalar*. (Çev. Ed: C. Şimşek). İzmir: Sürat Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Dergisi*, 3, 266-282.
- Üredi, L. and Gül, A. (2018). The review of the correlation between the leadership style of teachers and classroom management sufficiency. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(33), 1404-1433.
- Wieczorek, D. and Lear, J. (2018). Building the “Bridge”: Teachers Leadership for learning and distributed organizational capacity for instructional improvement. *International Journal of Teacher Leadership*, 9(2), 69-89.
- Von Dohlen, H. B. and Karvonen, M. (2018). Teachers’ self-reported leadership behaviors in formal and informal situations. *International Journal of Teacher Leadership*, 9(2).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. (Çev. Ed: Şahin Çetin, Resul Baltacı). İstanbul: Nobel Akademik Yayınları.