



# INESJOURNAL

ULUSLARARASI EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ  
THE JOURNAL OF INTERNATIONAL EDUCATION SCIENCE

Yıl: 3, Sayı: 9, Aralık 2016, s. 200-222

Münevver ÇETİN<sup>1</sup>, Semih ÇAYAK<sup>2</sup>

## ÖĞRETMENLERİN ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ<sup>3</sup>

### Özet

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin öğretmen liderliğine yönelik görüşlerini incelemek ve bu doğrultuda öneriler geliştirmektir. Nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseninde tasarlanmış olan araştırmanın çalışma grubu kolay ulaşılabilir durum yöntemiyle seçilmiştir. Çalışma grubu 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilindeki ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapmakta olan farklı branşlardaki 21 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla öğretmenler ile yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda “öğretmen liderlerin özellikleri”, “öğretmen liderlerden beklenen roller”, “öğretmen liderliğinin yararları”, “öğretmen liderliğinin yaygınlaşmasındaki sorunlar ve çözüm önerileri” ile “öğretmen liderliğini destekleyen okulların özellikleri” temalarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Öğretmen, Öğretmen Liderliği

## THE VIEWS OF THE TEACHERS TOWARDS THE TEACHER LEADERSHIP

### Abstract

The aim of this study is to examine the views of the teachers towards the teacher leadership and to give suggestions. Phenomenology, which is one of the qualitative research designs, was used in the study and the study group of the research was selected by the easily accessible case sampling method. Research data was obtained via semi-structured interview form from 21 teachers working in different branches in İstanbul province in 2015-2016 academic year. The interviews were executed by face to face. In the content analysis, “teacher leaders’ features”, “roles expected from teacher leaders”, “benefits of teacher leadership”, “problems in the expansion of teacher leadership and solution proposals for these problems” and “features of schools that support teacher leadership” themes were reached.

**Key Words:** Leadership, Teacher, Teacher Leadership

<sup>1</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ABD, mcetin@marmara.edu.tr

<sup>2</sup> Sınıf Öğretmeni, MEB, semih\_trakya84@hotmail.com

<sup>3</sup> 3-5 Kasım 2016 tarihlerinde Girne/Kıbrıs'ta gerçekleşen EYFOR 7'de bildiri olarak sunulmuştur.

## GİRİŞ

### Öğretmen Liderliği

Eğitimsel, profesyonel ve örgütsel gelişmeye odaklanan, öğrencilerle, meslektaşlarla ve yöneticilerle çalışma gibi çok çeşitli çalışmaları kapsayan şemsiye bir terim olan öğretmen liderliğinin (York-Barr ve Duke, 2004) kökleri yaklaşık otuz yıl kadar öncelere dayanmaktadır (Eargle, 2013). Tüm öğretmenlerin liderlik potansiyelleri olduğu düşüncesine dayanan öğretmen liderliğinin; zümre başkanlığı, takım liderliği, formatörlük, uzman öğretmenlik gibi resmi görevlerden çok daha öte bir olgu olduğu düşünülmektedir (Ward ve Parr, 2006).

Günümüz eğitimsel ve finansal ikliminde okul yönetimi açıkçası tek bir kişiyle yapılamayacağından okul ve öğrenci başarısı dağıtılmış ve paylaşılan liderlik olmadan kesinlikle mümkün görülmemektedir (Zhang, 2014). Bu açıdan öğretmen liderliği “paylaşılan” ve “dağıtılmış” liderlik ile ilişkilendirilmektedir (Millwater ve Ehrich, 2009).

Son bilimsel çalışmalar da öğretmen liderliğinde amaçları başarmanın grup içindeki bireyler arasında kurulan interaktif süreç olan (Millwater ve Ehrich, 2009) dağıtılmış liderliğe geniş bir odaklanmadan geçtiği yönündedir (Palmer, Rangel, Gonzales ve Morales, 2014). Zira dağıtılmış liderlik teorisi sadece müdürleri ya da diğer kıdemli liderleri değil birçok bireyi kapsayan liderliğin bir sosyal dağılımı anlamına geldiğinden öğretmen liderliğini çalışan birçok araştırmacı tarafından dağıtılmış liderlik perspektifi hoş karşılanmaktadır (Zhang, 2014).

Geniş tanımlı bir terim olan öğretmen liderliği hem formel hem de informal liderliği içermektedir. Formel öğretmen liderliği; okul yönetimi, merkezi yönetim veya diğer mesleki örgütler tarafından bu sürece yönelik olarak seçilen okur-yazarlık koçluğu, lider öğretmenliği, personel geliştiriciliği veya öğrencilerin başarısını arttırmada diğer öğretmenlerin eğitimsel stratejilerini geliştirici takım liderliği gibi rolleri karakterize ederken; informal öğretmen liderliği ise, mentorluk, gönüllülük ve diğer öğretmenlere destek olma ve böylece okul ve toplum ilişkilerinin misyonunu kurma gibi rolleri karakterize etmektedir (Mills, Huerta, Watt ve Martinez, 2014).

Mükemmel öğretmen olarak da bilinen öğretmen liderler, önemli öğretme tecrübesi olan ve aynı zamanda da meslektaşları tarafından saygı duyulan öğretmenlerdir (York-Barr ve Duke, 2004). Bu nedenle günümüzde aday öğretmen eğitiminde öğretmen liderliğinin değeri büyük önem kazandığı için öğretmenleri lider olarak yetiştirmek ve desteklemek öğretmen yetiştiren birçok kurumun ortak hedefi olmuştur (Rogers ve Scales, 2013). Zira okul-üniversite arasında doğru zamanda kurulacak olan işbirliği öğretmen liderliğinin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde büyük önem arz etmektedir (Miller, 2015).

Öğrenci öğrenmesinin ve başarısının artırılması amacıyla öğretme ve öğrenme uygulamalarının geliştirilmesi için öğretmenlerin bireysel ve kolektif olarak meslektaşlarını, müdürlerini ve diğer okul örgütleri üyelerini etkileme süreci (York-Barr ve Duke, 2004) olarak tanımlanan öğretmen liderliği, okul reformunu uygulamada okuldaki bütün üyelerin katılımını gerektiren bir araçtır (Wells, 2010). Bu nedenle günümüzde öğretmenlerin kendilerine yönelik toplumsal beklentileri karşılayabilmek için her zamankinden daha çok etkili ve verimli çalışmaları gerekmektedir (Singh, 2011).

Yapılan öğretmen lider tanımlarının birçok ortak noktası vardır. Bunlardan bazıları; öğretmen liderin resmi veya gayri resmi bir şekilde liderlik etmesi, değişik roller sergileyerek

öğretimin ve öğrenmenin gelişmesi için etki etmesi ve katkı sağlamasıdır (Uribe-Flórez, Al-Rawashdeh ve Morales, 2014).

Öğretmen liderliğin gelişimini üç dalgada incelenmektedir (Silva, Gimbert ve Nolan, 2000). Öğretmen liderliğin birinci dalgası boyunca öğretmenler için bölüm başkanı, başöğretmen, uzman öğretmen ve birlik temsilcisi gibi roller oluşturulmuştur. Her ne kadar bu gibi roller öğretmenlere öğretmen liderliği fırsatları sağlasa da bu roller öğretmenin bireysel olarak öğretimsel liderliğinden çok sistemin etki ve verimliliğine odaklanırlar. Lider öğretmenliğin ikinci dalgasında öğretimsel lider olarak öğretmenlerin öneminin bilinmesinden ve takım lideri, eğitim programı geliştiricisi ve öğretmenler için personel gelişiminin kolaylaştırıcısı gibi öğretmenin eğitimsel bilgisinin merkezinde yaratılan pozisyonlar yer almaktadır. Öğretmen liderliğinin üçüncü dalgası okul kültürünü değiştirmeye ve okulun devam eden gelişimine öğretmenlerin katılmaları için alan (boşluk) oluşturmayı sağlamaz. Öğretmen liderliği gelişiminin bu üçüncü dalgası okul geliştirme süreciyle yakından ilişkilidir. Öğretmen liderliği şu an öğretme mesleğinin ve okul geliştirme ve yenilenmesinin artırılmasında anahtar bir unsur olarak görülmektedir (Zhang, Lo ve Chiu, 2014).

Wynne (2002), öğretmen liderlerin özelliklerini; “öğretimde uzman olup, bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşırlar, sürekli mesleksi öğrenme sürecindedirler, çalışmalarında sıkça çocuklar için en iyi olan üzerinde dururlar, sürekli araştırma projeleriyle ilgilenirler, meslektaşlarıyla, velilerle ve topluluklarla birlikte çalışır, onların değişim için araştırma modellerine katılmalarını sağlarlar, sosyal olarak bilinçli ve politik konularda katılımcı olurlar, yeni öğretmenlere rehberlik ederler, üniversitelerin öğretmen yetiştirme programlarına ve okul kararlarının alınması sürecine katılırlar ve risk alırlar” şeklinde sıralamaktadır.

### **Öğretmen Liderlerin Roller ve Sorumlulukları**

Öğretmen liderliği rolleri çoğunlukla belirsizdir ancak roller ve beklentiler -söz gelimi eğitimsel ve gelişimsel ihtiyaçlar- öğretmen liderler, onların meslektaşları ve müdürleri tarafından karşılıklı olarak paylaşılır ve anlaşılırsa bir öğretmenin lider olarak başarılı olma olasılığı artar. Bu açıdan belirlenecek olan genişletilmiş öğretmen liderliği rolleri okul yönetimine yardımcı olmadan, eğitimsel girişimleri değerlendirmeye ve profesyonel öğrenme toplulukları oluşturmaya kadar uzanmaktadır (York-Barr ve Duke, 2004).

Öğretmen liderliği çalışmaları öğretmen liderliği rolleri üstlenen öğretmenlerin bir takım niteliklerini tespit etmiştir (Derrington ve Angelle, 2013). Başarılı lider öğretmenler öz-yönelimlidir, risk alırlar ve başkalarının göremediği fırsatları görürler. Dahası öğretmen liderler çalışmalarından memnun olurlar ve meslektaşları arasında destek sistemi geliştirebilirler (Di Ranna ve Locks-Hersley, 2001). Bunların yanında etik çalışma, takım çalışması, liderlik, açıklık, vizyon, pozitif etki, risk alabilme ve yeteneklerle ilişkili olarak öğretim de öğretmen liderlerde bulunan birtakım kişisel yeteneklerdir (Jackson, Burrus, Bassett ve Roberts, 2010). Öğretmen liderliği beceri alanları çerçevesi ise yetişkin öğrencilerle çalışma, iletişim, işbirlikli çalışma, içerik ve pedagojik bilgi ile sistem düşüncesini içermektedir (Harmon, Herren, Luke ve Emry, 2012).

Öğretmenlerin günlük görevlerine ek olarak kabul ettikleri ve bazende geçici olarak diğer öğretmenlere geliştirilmiş eğitimsel uygulamalara yönelik rehberlik yaparak yürüttükleri resmi liderlik sorumluluklarına ilişkin bir görev olan (Struyve, Meredith ve Gielen, 2014) öğretmen

liderliği, temelde öğretmenlerin pozisyonuna ve atamasına bakmaksızın yaptıkları liderlik çalışmalarına dayanmaktadır (Harris, 2003).

Geleceği eğitmekten sorumlu olan öğretmenler sınıf içinde birçok önemli görevi üstlenmekle birlikte toplum içinde de çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle öğretmen liderler sadece sınıfta çalışmaz/faaliyet göstermez bunun yanında diğer öğretmenlere de yeni teknikleri uygulama konusunda yardımcı olurlar (Khan ve Malik, 2013).

Okul geliştirmede öğretmen liderliğinin değişik rollerinin tanınması öğretmenleri sınıf içinde ve dışında öğretmen liderliği rolleri oynamaya zorunlu kılmıştır (Ali, 2014). Bu konuda literatür öğretmenlerin sınıf yada okul içinde ve dışında lider olarak değişik rollerini tanımlama konusunda açıktır (Liebarman ve Friedrich, 2007). Öğretmenlerin lider olarak kimliğini oluşturan bu değişik roller, öğretmenlere liderlik yapmaları, akran koçları, mentorlar, akademik koordinatörler, eğitim programı koordinatörleri, profesyonel gelişim öğretmenleri, eğitimciler veya okul temelli eğitimciler ve daha fazlasıdır (Leithwood, 2003).

Harrison ve Killion (2007) öğretmen liderler için on rol tanımlamıştır, bunlar: 1) Kaynak sağlayıcısı 2) Öğretim uzmanı 3) Eğitim programı uzmanı 4) Sınıf destekçisi 5) Öğrenmeyi kolaylaştırıcı 6) Mentor 7) Okul lideri 8) Bilgi koçu 9) Değişim katalizörü ve 10) Öğrenen bir kişidir

Bütün bu maddeler öğretmen liderin görevlerinin zor ulaşılır ve çeşitli olduğunu gösterirken aynı zamanda liderlik sorumluluklarının dağıtılmış olmasını, bir kişiye güvenilmemesi/bağlı kalınmaması gerektiğini de belirtmektedir (Nappi, 2014). Ayrıca kabul edilen roller uzmanlığın paylaşılabilmesi için öğretmen liderin diğerleri ile işbirliğini gerektirmektedir (Dika ve Singh, 2002).

Bu çalışmada da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin öğretmen liderliğine yönelik görüşlerini belirlemek ve bu görüşler doğrultusunda öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın desenine, çalışma grubuna, veri toplama aracına, verilerin toplanmasına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

### Araştırmanın Deseni

Öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerinin incelendiği bu araştırma olgubilim deseninde tasarlanmış nitel bir çalışmadır. Nitel araştırmalar, ilişkilerin, etkinliklerin, durumların ya da materyallerin niteliğinin incelendiği çalışmalardır. Olgu bilim deseni, araştırmacının aslında farkında olduğu ancak hakkında derin bilgiye sahip olmadığı olguları incelemek için kullanılmaktadır (Creswell, 2007). Bu nedenle olgu bilim araştırmaları bir olguyu daha iyi tanımamıza ve anlamamıza yardımcı olacak sonuçlar, örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilindeki ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapmakta olan farklı branşlardaki 21 öğretmenden oluşmaktadır. (Tablo 1) Araştırmaya katılan öğretmenler kolay ulaşılabilir durum yöntemiyle seçilmiştir. Bu öğretmenlerin 14'ü kadın, 7'si erkektir.

**Tablo 1.** Görüşme Yapılan Öğretmenlerin Branşlarına ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Branş	Cinsiyet	
	Kadın	Erkek
Sınıf Öğretmeni	8	2
Fen ve Teknoloji Öğretmeni	1	1
İngilizce Öğretmeni	2	0
Türkçe Öğretmeni	0	2
Matematik Öğretmeni	1	1
Rehber Öğretmen	1	0
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	0	1
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	1	0
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>7</b>
		<b>21</b>

### Veri toplama aracı

Araştırmacılar tarafından ilgili alan yazın taraması yapılarak ve gerekli uzman görüşleri alınarak yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Bu görüşme formunda demografik sorular ve açık uçlu sorular bulunmaktadır. Soruların ön değerlendirmesi için 2 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur.

### Verilerin toplanması

Araştırmada görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, çalışma grubu kapsamında belirlenen 21 öğretmen ile bizzat araştırmacılar tarafından yüz yüze görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Her bir öğretmen ile randevulara belirlenen gün ve saatte yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 35 dakika sürmüştür.

### Verilerin analizi

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, araştırmanın kuramsal olarak çok açık ifade edilemediği veya daha derinlemesine bir analize gereksinim duyulduğu durumlarda kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Veriler bizzat araştırmacılar tarafından herhangi bir nitel analiz programına başvurulmadan analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde elde edilen benzer kodlar dahilinde alt temalara ve temalara ulaşılmıştır. Ayrıca, her katılımcı için bir numara ile bu numaranın yanında öğretmenin mesleki kıdem yılını belirten sayı olmak üzere bir kod verilmiştir. Örneğin (21Ö/17 yıl): Görüşme yapılan 21. ve 17 yıllık bir öğretmendir.

## BULGULAR

Öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin içerik analizine tabi tutulmasıyla “*öğretmen liderin özellikleri*”, “*öğretmen liderlerden beklenen roller*”, “*öğretmen liderliğinin yararları*”, “*öğretmen liderliğin yaygınlaşmasındaki sorunlar ve çözüm önerileri*” ile “*öğretmen liderliğini destekleyen okulların özellikleri*” isimli altı temaya ulaşılmıştır. Her bir temaya ait alt temalar ve bu alt temalara ilişkin kodlar aşağıda açıklanmıştır.

Görüşme yapılan öğretmenler, öğretmen liderlerin birtakım niteliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda elde edilen kodlar “etkili bir öğretmen olma”, “önderlik ve rehberlik etme”, “sürekli profesyonel gelişim çabası”, “kişilerarası iletişim becerileri”, “vizyon geliştirme”, “değişime ve yeniliklere açık olma” ile kişisel eylemler alt temaları altında gruplandırılmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2.** Öğretmen Liderin Özelliklerin

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmen Liderin Özellikleri	<i>Etkili Bir Öğretmen Olma</i>	Alan Bilgisi	5
		Çalışkan Olma	5
		Mesleği Sevme	5
		Öğrencilerini Tanıma	3
		Öğrencilerde İstek Oluşturabilme	1
		Sınıf Yönetim Becerisi	1
	<i>Önderlik ve Rehberlik Etme</i>	Hedef Gösterebilme	4
		Rehberlik Etme	4
		Rol Model Olma	2
		Girişimci Olma	2
		Motive Etme	1
	<i>Sürekli Profesyonel Gelişim Çabası</i>	Gelişmeye ve Öğrenmeye Açık Olma	6
		Öğrenci Başarısı İçin Çabalama	3
	<i>Kişilerarası İletişim Becerileri</i>	Güçlü İletişim Becerisine Sahip Olma	13
		Empati Yapabilme	3
		İkna Becerisine Sahip Olma	3
		İlişkilerinde Şeffaf Olma	2
		Hoşgörülü Olma	2
	<i>Vizyon Geliştirme</i>	İleri Görüşlü Olma	6
		Vizyon Sahibi Olma	2
	<i>Değişime ve Yeniliklere Açık Olma</i>	Teknolojiyi İyi Kullanabilme	5
		Yeniliklere Açık Olma	4
		Gelişmeleri Takip Etme	2
	<i>Kişisel Eylemler</i>	Dürüst ve Adil Olma	5
Özgüveni Yüksek Olma		5	
Karizmatik Olma		4	
Problem Çözme Becerisine Sahip Olma		3	
Çok Yönlü Yapı		3	
Sorumluluk Sahibi Olma		2	
Güvenilir Olma		2	
Önyargısız Olma		2	
Sabırlı Olma		2	
Tarafsız Düşünebilme		2	
İşbirliği Becerisi		1	

Etkili bir öğretmen olma alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Alan bilgisine sahip olma (f=5), çalışkan olma (f=5), mesleği sevme (f=5), öğrencilerini tanıma (f=3), öğrencilerde istek oluşturabilme (f=1) ve sınıf yönetim becerisidir (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Bence lider bir öğretmen olmak isteyen öğretmen öncelikle alanına çok iyi hakim olmalıdır... (13Ö/6 yıl)

... Lider öğretmen çalışkan, araştıran ve ileri görüşlü bir kişi olmalıdır... (7Ö/5 yıl)

Önderlik ve rehberlik etme alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Hedef gösterebilme (f=4), rehberlik etme (f=4), rol model olma (f=2), girişimci olma (f=2), motive etmedir (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... İyi bir öğretmen lider başta öğrencileri olmak üzere diğer meslektaşlarına da hedef gösterebilmeli ve onları bu yönde sürükleyebilmelidir... (21Ö/17 yıl)

... lider öğretmen sınıf yönetimi konusunda becerikli ve rehberlik etme konusunda da etkili olmalıdır... (4Ö/4 yıl)

Sürekli profesyonel gelişim çabası alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Gelişmeye ve öğrenmeye açık olma (f=6) ve öğrenci başarısı için çabalama (f=3). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Başarılı bir lider öğretmen yeni şeyler öğrenmeye ve kendini geliştirmeye çalışmalıdır ki çevresindeki kişilere öncülük edebilsin... (19Ö/7 yıl)

... Öğretmen liderlerde bulunması gereken özelliklerden birisi öğrencilerini donanım açısından hedeflediği noktaya ulaştırmak için çabalaması ve onların başarısına katkı sunmaya çalışmasıdır... (1Ö/7 yıl)

Kişilerarası iletişim becerileri alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Güçlü iletişim becerisine sahip olma (f=13), empati yapabilme (f=3), ikna becerisine sahip olma (f=3), ilişkilerinde şeffaf olma (f=2) ve hoşgörülü olmadır (f=2). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Liderlik yapacak bir öğretmenin diğer insanlarla iletişimi güçlü olmalıdır. Aksi halde onları etkileyemez... (11Ö/32 yıl)

... Öğretmen lider doğru kararlar alabilmeli, hakimiyet gücü yüksek olmalı ve insan ilişkileri kuvvetli olmalı... (15Ö/8 yıl)

... Lider öğretmenler içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahiptirler ve ilişkilerinde şeffaftırlar... (18Ö/2 yıl)

Vizyon geliştirme alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: İleri görüşlü olma (f=6) ve vizyon sahibi olmadır (f=2). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Öğretmen lider ileri görüşlü olmalı, gelecekte olası durumları sezebilmeli... (9Ö/9 yıl)

... Öğretmen lider geniş bir öğrenme vizyonuna sahip olmalıdır... (6Ö/10 yıl)

Değişime ve yeniliklere açık olma alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Teknolojiyi iyi kullanabilme (f=5), yeniliklere açık olma (f=4) ve gelişmeleri takip etmedir (f=2). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Lider öğretmen teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilmeli... (11Ö/32 yıl)

... Lider öğretmen dediğin yeniliklere ayak uydurabilmeli ve değişime açık olmalı... (14Ö/3 yıl)

Kişisel eylemler alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Dürüst ve adil olma (f=5), özgüveni yüksek olma (f=5), karizmatik olma (f=4), problem çözme becerisine sahip olma (f=3), çok yönlü yapı (f=3), sorumluluk sahibi olma (f=2), güvenilir olma (f=2), önyargısız olma (f=2), sabırlı olma (f=2), tarafsız düşünebilme (f=2) ve işbirliği becerisidir (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Öğretmen lider dürüst olmalı ve gerek öğrencileri gerekse meslektaşları arasında ayırım yapmamalı, herkese adil davranmalı... (10Ö/8 yıl)

... Lider dediğin kendine güvenmeli gerektiğinde inisiyatif kullanabilmeli... (8Ö/4 yıl)

... Yani nasıl desem ki herhalde önce karizmatik olası gerekir diye düşünüyorum sonuçta karşısındakileri etkileyebilmeli... (13Ö/6 yıl)

Görüşme yapılan öğretmenler öğretmen liderlerin üstlenmesi gerek bırakım rollerin olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda elde edilen kodlar “okul yönetimine ilişkin roller”, “eğitim sürecine ilişkin roller”, “meslektaşlara ilişkin roller”, “çevreye ilişkin roller”, “kendisine ilişkin roller” alt temaları altında gruplandırılmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3.** Öğretmen Liderlerden Beklenen Roller

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmen Liderlerden Beklenen Roller	<b>Okul Yönetimine İlişkin Roller</b>	Koordinasyon ve Yönetim	2
		İstekli Olarak Görevler Alma	1
	<b>Eğitim Sürecine İlişkin Roller</b>	Öğrencilere Destek Olma	8
		Rehberlik Etme	6
		Eğitim Faaliyetlerini Yerine Getirme	6
		Öğrencilerle İletişim	4
		Zamanı Verimli Kullanma	2
		Önderlik Etme	4
	<b>Meslektaşlara İlişkin Roller</b>	İşbirliği Ve Paylaşım	3
		Meslektaşlara Destek Olma	3
		Rol Model Olma	1
		Mentorluk	1
		Veli-Okul-Çevre Birlikteliğine Katkı	3
	<b>Çevreye İlişkin Roller</b>	Örnek Bir Birey Olma	2
		Aile Rehberliği	1
		Topluma Katkı	1
		Yeniliği Arama	3
	<b>Kendisine İlişkin Roller</b>	Sorumluluk Alma	2
		Proje vb. Çalışmalar Yürütme	2



Okul yönetimine ilişkin roller alt temasına yönelik elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Koordinasyon ve yönetim (f=2) ve istekli olarak görevler almadır (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Öğretmen liderinin üstlenmesi gereken rollerden birisi de okul yönetim süreçlerine aktif olarak katılmak ve öğretmenler ile idare arasında koordinasyonu sağlamaktır... (6Ö/10 yıl)

... Öğretmen liderler sınıfta ve okulda istekli görevler üstlenmelidir... (16Ö/2 yıl)

Eğitim sürecine ilişkin roller alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Öğrencilere destek olma (f=8), rehberlik etme (f=6), eğitim faaliyetlerini yerine getirme (f=6), öğrencilerle iletişim (f=4) ve zamanı verimli kullanmadır (f=2). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Öğretmen liderin üstlenmesi gereken en önemli rol öğrenciyle aynı adımı atar gibi görünen bir arkadaş olmaktır... (1Ö/7 yıl)

... Öğretmen lider öğrenciyi bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilmeli ve ona rehberlik etmeli... (2Ö/6 yıl)

... Öğretmen lider öğrencilerin bütün sorunlarıyla ilgilenerek onların kişiliklerini geliştirmek, eğitim ve öğretim faaliyetlerini kusursuz yürütmekten sorumludur... (12Ö/6 yıl)

Meslektaşlara ilişkin roller alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: önderlik etme (f=4), işbirliği ve paylaşım (f=3), meslektaşlara destek olma (f=3), rol model olma (f=1) ve mentorluktur (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... İyi bir öğretmen lider meslektaşlarına öncülük etmelidir... (14Ö/3 yıl)

... Lider bir öğretmen meslektaşları ile sürekli işbirliği yapar... (11Ö/32 yıl)

... Yaptığı örnek çalışmaları öğretmen arkadaşları ile paylaşır ve takım çalışmasına önem verir... (13Ö/6 yıl)

Çevreye ilişkin roller alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: veli-okul-çevre birlikteliğine katkı (f=3), örnek bir birey olma (f=2), aile rehberliği (f=1) ve topluma katkıdır (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Özellikle sosyal etkinliklerde okul-çevre ve çalışanlar arası birlikteliğin sağlanmasında etkin olmalı... (19Ö/7 yıl)

... Lider öğretmen çevresine örnek olacak davranışlarda bulunmalıdır... (16Ö/2 yıl)

Kendisine ilişkin roller alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Yeniliği arama (f=3), sorumluluk alma (f=2), proje vb. çalışmalar yürütme (f=2), sürekli kişisel gelişimdir (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Öğretmen lider yenilik peşindedir ve bunu sürekli hale getirmiştir... (14Ö/3 yıl)

... Liderin sorumluluktan ve gönüllü görevlerden kaçmaması gerekir...  
(19Ö/7 yıl)

Görüşme yapılan öğretmenler öğretmen liderliğinin bazı yararları olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda elde edilen kodlar “örgütsel iletişim ve işbirliğine katkı”, “eğitimin niteliğine katkı”, “profesyonel gelişime katkı” ve “yönetsel süreçlere katkı” alt temaları altında gruplandırılmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4.** Öğretmen Liderliğinin Faydaları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmen Liderliğinin Faydaları	Örgütsel İletişim ve İşbirliğine Katkı	Veli-Öğrenci-Öğretmen İletişiminin ve İşbirliğinin Gelişmesi	10
		İdare ile İletişimin Artması	2
	Eğitimin Niteliğine Katkı	Öğrencilerin Eğitim Sürecine Daha Faydalı Olma	7
		Eğitim Kalitesindeki Artış	5
		Başarıda Artış	3
	Profesyonel Gelişime Katkı	Kişisel Gelişimi Teşvik Etme	5
		Diğer Öğretmenlere Destek Olma	5
	Yönetsel Süreçlere Katkı	Sorunların Çözümüne Katkı	5
		İdari İş ve İşlemlere Katkı	4
		Örgüt Kültürüne Katkı	3

Öğretmen liderliğinin yararları alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Örgütsel iletişim ve işbirliğine katkı alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Veli-öğrenci-öğretmen iletişiminin ve işbirliğinin gelişmesi (f=10) ve idare ile iletişimin artmasıdır (f=2). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Öğretmen liderliği okul-öğrenci-veli işbirliğinin sağlam temellere oturmasını sağlar... (17Ö/16 yıl)

... Öğretmen liderliği sınıfta düzen, tertip ve başarıyı beraberinde getirir. Bununla birlikte veli-öğrenci-öğretmen ilişkilerinin olumlu gelişimini sağlar. Lider öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğretmen-okul idaresi ilişkilerinde gelişimi, değişimi sağlayan en önemli kişidir... (2Ö/6 yıl)

Eğitimin niteliğine katkı alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Öğrencilerin eğitim sürecine daha faydalı olma (f=7), eğitim kalitesindeki artış (f=5) ve başarıda artıştır (f=3). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Kendi uzmanlık alanında öğrencilerini en iyi tanıyan insan olarak süreçte daha faydalı olur... (3Ö/14 yıl)

...Öğrencilerin derse aktif katılımını sağlayarak daha nitelikli bir eğitim almalarını sağlar... (4Ö/4 yıl)

... Lider öğretmen görevini en iyi şekilde yerine getirir. Bu bağlamda herkes görevini en iyi şekilde yaptığı için başarı ve kalite artacaktır... (5Ö/10 yıl)

Profesyonel gelişime katkı alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Kişisel gelişimi teşvik etme (f=5) ve diğer öğretmenlere destek olmadır (f=5). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Diğer öğretmenlere elinden geldiğince yardımcı olmaya çalışır. Onlara gerektiğinde destek olur... (8Ö/4 yıl)

... Sürekli gelişim içerisinde olduğundan öğrenci, veli vb. kendini yenileme, geliştirme ihtiyacını hissettirir... (11Ö/32 yıl)

Yönetmelere katkı alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Sorunların çözümüne katkı (f=5), idari iş ve işlemlere katkı (f=4) ve örgüt kültürüne katkı (f=3). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Lider bulunduğu yerde sorunların çözümünü sağlar bu açıdan lider öğretmen okulda karşılaşılabilecek sıkıntıları çözmeye öğretmenlere ve idarecilere yardımcı olur ... (9Ö/9 yıl)

... Okul içindeki problemleri en aza indirmede yardımcı olur, sorunların hızlıca çözülmesini sağlar... (15Ö/8 yıl)

... Öğretmen lider okuldaki görevlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütmesini ve okul kültürünün oluşmasını sağlar... (13Ö/6 yıl)

Görüşme yapılan öğretmenler öğretmen lider yaratmada bazı sorunların olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda elde edilen kodlar “öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar”, “sistemden kaynaklanan sorunlar”, “yasal düzenlemelerden kaynaklanan sorunlar”, “çevresel faktörlerden kaynaklanan sorunlar” ve “öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunlar” alt temaları altında gruplandırılmıştır (Tablo 4).

**Tablo 5.** Öğretmen Lider Yaratmadaki Sorunlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmen Lider Yaratmada Bazı Sorunlar	Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunlar	Olumsuz Öğretmen Tutumları	3
		Öğretmenler Arası İşbirliği ve İletişim Eksikliği	2
		Liderlik Becerisinden Yoksun Olma	1
		Gelişime Kapalı Olma	1
	Sistemden Kaynaklanan Sorunlar	Olumsuz Yönetici Tutum ve Davranışları	6
		Bürokratik İş ve İşlemlerin Çokluğu	6
		Teşvik Edici Unsurların Eksikliği	3
	Yasal Düzenlemelerden Kaynaklanan Sorunlar	Yasal Düzenlemelerin Öğretmenleri Engellemesi	5
		Müfredatın Niteliği	1
	Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Sorunlar	Teknoloji ve Donanım Eksikliği	2
		Toplumsal Baskılar	-
		Zaman, Mekan ve Maddi İmkan Yetersizliği	2
		Okul-Veli-Öğretmen İşbirliğinin Yetersizliği	1
	Öğretmen Yetiştirmeden Kaynaklanan Sorunlar	Üniversite Eğitimi	3

Öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Olumsuz öğretmen tutumları (f=3), öğretmenler arası işbirliği ve iletişim eksikliği (f=2), liderlik becerisinden yoksun olma (f=1) ve gelişime kapalı olmadır (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Kurum içinde böyle bir liderlik anlayışı diğer öğretmenler tarafından sorunlar, karıştıklar çıkabilir ve kabul edilmeyebilir... (20Ö/9 yıl)

... Bazı öğretmenler bu yönde istekli olmayabilmekte bu da öğretmenin bir lider olarak görev yapmasını engellemektedir... (4Ö/4 yıl)

... Özellikle kıdemli öğretmenler ile yeni öğretmenler arasındaki uyum problemleri ve iletişim eksiklikleri bence öğretmen liderliğini oluşturmanın önündeki en büyük engellerden birisi ... (12Ö/6 yıl)

... Tabii öğretmenin lider olabilmesi için öncelikle liderlik özelliklerine sahip olması gerekmekte eğer liderlik vasıfları yoksa ne kadar lider öğretmen olabilecek ki... (6Ö/10 yıl)

Sistemden kaynaklanan sorunlar alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Olumsuz yönetici tutum ve davranışları (f=6), bürokratik iş ve işlemlerin çokluğu (f=6) ve teşvik edici unsurların eksikliğidir (f=3). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Genelde okul idareleri böyle şeylere pek sıcak bakmıyor dolayısıyla bu tarz uygulamalar pek gerçekleşmiyor... (13Ö/6 yıl)

... Öğretmenler bence gereğinden fazla evrak işleri ile ve bürokratik süreçlerle uğraştırılıyor bu da öğretmen liderliğini gerçekleştirmede önemli bir sorun olarak karşımıza çıkıyor ... (5Ö/10 yıl)

... Bir kere sistemde öğretmeni bu gibi çalışmalar konusunda destekleyecek ve teşvik edecek bir düzenlemenin olmaması büyük bir sorun ... (7Ö/5 yıl)

Yasal düzenlemelerden kaynaklanan sorunlar alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Yasal düzenlemelerin öğretmenleri engellemesi (f=5) ve müfredatın niteliğidir (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Mevzuat dışına çıkma endişesi öğretmenleri liderlik konusunda kısıtlamaktadır. Öğretmenlere bu konularda esneklik sağlanmalıdır ... (21Ö/17 yıl)

... Müfredatın yetkin olmayan kişiler tarafından ve çocukların seviyelerine dikkat edilmeden hazırlandığını düşünmüyorum, hal böyle oluncada niteliksiz bir müfredat öğretmenin liderlik etmesinide, öğretmenlik yapmasında kısıtlıyor... (9Ö/9 yıl)

Çevresel faktörlerden kaynaklanan sorunlar alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Teknoloji ve donanım eksikliği (f=2), toplumsal baskılar (f=2), zaman, mekan ve maddi imkan yetersizliği (f=2) ve okul-veli-öğretmen işbirliğinin yetersizliğidir (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Okulların çoğu teknolojik imkanlar açısında yoksun olduğu için istekli öğretmenler görevlerini tam olarak istedikleri gibi gerçekleştiremiyor bence bu da lider öğretmen oluşturmada önemli sorun ... (12Ö/6 yıl)

... Toplumun bakış açısı lider öğretmen oluşturmada sorun çıkarmaktadır. Artık öğretmenlik mesleğine herhangi bir iş gözüyle bakıldığı için topluma öncülük etmek zorlaşmaktadır... (10Ö/8 yıl)

... Öğretmenler gün içerisinde birçok durumla mücadele etmekte ve bir de eğitim-öğretim sürecini yürütmeye çalışmaktadır. Tüm bunların yanında lider bir öğretmen olmasını beklemek bence biraz sanki zor... (6Ö/10 yıl)

Öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunlar alt temasına ilişkin elde edilen kod ise üniversite eğitimidir (f=3). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Buradaki en önemli sorun üniversitedeki eğitim anlayışı. Akademik bilgilere boğulan öğretmenler sosyal anlamda pasif bulunmakta, dil becerileri sekteye uğramakta. Böyle bir öğretmen nasıl liderlik yapabilirsin... (2Ö/6 yıl)

... Üniversitelerde bu konuya ilgi gösterilmiyor, bence biraz daha uygulamaya dönük bu iş nasıl yapılır, nasıl lider öğretmen olunur anlatılmalı... (4Ö/4 yıl)

Görüşme yapılan öğretmenler öğretmen lider yaratmadaki engellere karşın /öğretmen liderliği yaygınlaştırmak için çözüm önerilerini belirtmiştir. Bu bağlamda elde edilen kodlar “öğretmenlere ilişkin öneriler”, “yönetim organlarına ilişkin öneriler” ve “öğretmen yetiştirmeye ilişkin öneriler” alt temaları altında gruplandırılmıştır (Tablo 6).

**Tablo 6.** Öğretmen Liderliğini Yaygınlaştırmak İçin Çözüm Önerileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmen Liderliğini Yaygınlaştırmak İçin Çözüm Önerileri	Öğretmenlere İlişkin Öneriler	Öğretmeni Teşvik Edici Maddi ve Manevi Desteklerin Getirilmesi	16
		Öğretmen Liderliği Konusunda Eğitimlerin Verilmesi	12
		Öğretmenlerin Çalışma Ortam ve Koşullarının İyileştirilmesi	6
	Yönetim Organlarına İlişkin Öneriler	Öğretmenlerin Görüş ve Önerileri Daha Fazla Dikkate Alınmalı	2
		Yasal Düzenlemelerin Yapılması	2
		Yönetici Nitelikleri Arttırılmalı	1
		İdareciler Lider Öğretmenlerden Seçilmeli	1
		Lider Öğretmenliğin Tanıtılması	1
	Öğretmen Yetiştirmeye İlişkin Öneriler	Öğretmen Rollerinin Yeniden Belirlenmesi	1
		Üniversitelerden Destek Alınması	4
		Öğretmen Seçiminin Yeniden Düzenlenmesi	1

Öğretmenlere ilişkin öneriler alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Öğretmeni teşvik edici maddi ve manevi desteklerin getirilmesi (f=16), öğretmen liderliği konusunda eğitimlerin verilmesi (f=12) ve öğretmenlerin çalışma ortam ve koşullarının iyileştirilmesidir (f=6). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Okul yöneticileri ve MEB, lider öğretmenlik konusunda teşvik edici olabilir. Lider öğretmenlere birtakım maddi ve manevi olanaklar sağlanabilir... (20Ö/9 yıl)

... Öğretmen liderliğinin yaygınlaşmasını istiyorsak öğretmen için rahat ve istediği materyale ulaşabileceği bir ortam oluşturulmalıdır... (18Ö/2 yıl)

... Öğretmen liderliği konusu eğitim fakültelerinde verilen dersler arasında yer almalıdır. Öğretmen liderliği konusunda iyi örneklerin yarışma, sempozyum, panel vb. etkinlikler yoluyla paylaşılması sağlanmalıdır... (6Ö/10 yıl)

Yönetim organlarına ilişkin öneriler alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Öğretmenlerin görüş ve önerileri daha fazla dikkate alınmalı (f=2), yasal düzenlemelerin yapılması (f=2), yönetici nitelikleri arttırılmalı (f=1), idareciler lider öğretmenlerden seçilmeli (f=1), lider öğretmenliğin tanıtılması (f=1) ve öğretmen rollerin yeniden belirlenmesi (f=1). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Alışıla gelmiş sistemin ağır basması ve davranışsal olarak topluma sinmiş olması öğretmenin liderlik yapmasını engellemekte. Yapılacak şey çok basit, uygulanacak yasal yaptırımlar çözüm olabilir... (21Ö/17 yıl)

... Bu konuda yapılabilecek şeylerden biriside bence öğretmenlerin fikirlerinin daha çok dikkate alınmasıdır diye düşünüyorum... (3Ö/14 yıl)

... Vasıfsız yöneticiler olduğu sürece bu iş olmaz öncelikle vasıfsız kişileri yönetici yapmayacaksınız... (7Ö/5 yıl)

... Lider öğretmenlik tanıtılarak yararları gösterilebilir... (16Ö/2 yıl)

Öğretmen yetiştirmeye ilişkin öneriler alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Üniversitelerden destek alınması (f=4) ve öğretmen seçmenin yeniden düzenlenmesi (1) Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... MEB lider öğretmenlere bu alanda çalışan akademisyenlerle işbirliği içine girerek düzenli seminerler verebilir. Aslına bakarsanız idarecilerinde lider öğretmenlerin arasından seçilmesi gerekiyor... (13Ö/6 yıl)

... Öğretmenlik mesleği kariyer bir meslek haline getirilmeli, öğretmen seçme ve yetiştirme stratejilerini gözden geçirilmesi gerekmekte... (11Ö/32 yıl)

Görüşme yapılan öğretmenler öğretmen liderliği destekleyen okulların bazı özellikleri olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda elde edilen kodlar “yönetimsel özellikler”, “eğitimsel faaliyetlerin özellikleri”, “öğretmenlerin özellikleri” ve “örgütsel özellikler” alt temaları altında gruplandırılmıştır (Tablo 7).

**Tablo 7. Öğretmen Liderliğini Destekleyen Okulların Özellikleri**

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmen Liderliği Destekleyen Okulların Özellikleri	Yönetmel Özellikler	Nitelikli Yöneticiler	4
		Paylaşılan Görev ve Sorumluluklar	4
		Çözüm Odaklılık	3
	Eğitimsel Faaliyetlerin Özellikleri	Eğitimde Başarıyı Yakalamış Olma	8
		Sosyal Etkinliklere Önem Verme	3
		Fiziki Ve Donanımsal Açından Nitelikli Olma	2
	Öğretmenlerin Özellikleri	Öğretmenin Mesleki Gelişimi Desteklenir	4
		Öğretmenin Mutluluğunu Ön Planda Tutulur	2
	Örgütsel Özellikler	Rahat ve Demokratik Bir Çalışma Ortamı	11
		Gelişmeye ve Yenileşmeye Açıklık	7
		Üyeler Arasında Güçlü Bir İletişim	6
		Yüksek Bireysel ve Örgütsel Güven	3

Yönetmel özellikler alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Nitelikli yöneticiler (f=4), paylaşılan görev ve sorumluluklar (f=4) ve çözüm odaklılık (f=3). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Açık fikirli, liyakat ile yerleşmiş idari bir kadronun olduğu okulda ancak etkili bir lider öğretmenlik gerçekleşir... (2Ö/6 yıl)

... Öğretmen liderliği belirli bir planı olan, düzeni olan görev paylaşımı yapılmış aktif okullardır... (13Ö/6 yıl)

... Bu tarz okullarda en doğru çözüm önerileri üretilir. Kalıcı çözümler üretildiği için sorunlar daha çabuk çözülür, öğretmen her konuda desteklenir... (5Ö/10 yıl)

Eğitimsel faaliyetlerin özellikleri alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Eğitimde başarıyı yakalamış olma (f=8), sosyal etkinliklere önem verme (f=3) ve fiziki ve donanımsal açıdan nitelikli olmadır (f=2). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Ben böyle okulların daha başarılı olduğuna inanıyorum. Çünkü insan işinde mutlu olduğunda verimli olur... (10Ö/8 yıl)

... Bu tür okullar daha başarılı, aktif ve ön planda olurlar. Saygınlık kazanırlar... (20Ö/9 yıl)

... Kişisel gelişime, hayata, iş hayatına, öğrenci ve okul gelişimine yatkın olan, çeşitli aktiviteleri gerçekleştiren okullardır... (16Ö/2 yıl)

... Bu okullar öğretmenin liderliğini desteklediği için zaten bir çok eksiği lider öğretmenleri tarafından bir şekilde giderilmiştir. Bu açıdan böyle okullar gerek fiziki şartlar anlamında gerekse materyal anlamında belirli bir yeterlilik seviyesini yakalmış okullardır... (6Ö/10 yıl)

Öğretmenlerin özellikleri alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Öğretmenin mesleki gelişimi desteklenir (f=4) ve öğretmenin mutluluğunu ön planda tutulur (f=2). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Öğretmenin çalışmaları desteklenir. Öğretmenlerin kendilerini daha iyi geliştirebilecekleri bir ortam oluşturlar... (17Ö/16 yıl)

... Hoşgörü ortamına sahip, öğretmenin mutluluğunu ön planda tutan, etkili iletişimi olan aktif okullarda ancak lider öğretmenler gelişebilir... (13Ö/6 yıl)

Örgütsel özellikler alt temasına ilişkin elde edilen kodlar ve frekansları şöyledir: Rahat ve demokratik bir çalışma ortamı (f=11), gelişmeye ve yenileşmeye açıklık (f=7), üyeler arasında güçlü bir iletişim (f=6) ve yüksek bireysel ve örgütsel güvendir (f=3). Bu alt temaya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

... Öğretmenleri teşvik eden, destekleyen, herkesin fikrini rahatça söyleyebildiği demokratik bir anlayışın hakim olduğu ortamlarda ancak öğretmen liderliği kendisini gösterebilir... (8Ö/4 yıl)

... Zaten öğretmenlerin liderlik yapabilmesi için rahat, kendine güvenen ve gelişime açık insanların bulundu bir ortam şarttır... (3Ö/14 yıl)

...Okul işleyişinde öğretmenlerin görüşleri önemli ölçüde dikkate alınır ve işbirliği ve iletişim oldukça gelişmiştir... (4Ö/4 yıl)

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Okullarda genellikle müdürlerle birlikte anılan liderlik kavramına ilişkin var olan algıda son yıllarda önemli değişiklikler olmuştur. Müdürlerin çağın getirdiği değişimlerle giderek karmaşıklaşmakta olan okul ve toplumsal çevre içinde tek başlarına tüm yönetsel sorumlulukları üstlenmelerinin güç olduğu ileri sürülmekte ve bu doğrultuda okulun tüm paydaşların işbirliği içinde çalıştığı ortak bir yaşam alanı olması, liderliğin ise tüm bu üyelere yayılabilecek bir davranışlar bütününe dönüşmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Harris, 2002; Fullan, 2002).

Politikacılar, araştırmacılar ve eğitimciler öğretmenlere okullarda liderlik görevlerini üstlenmeleri çağrısında bulunmaktadır. Öğretmen liderlerin görevi idare ile birlikte çalışmak ve okul kalkınmasını gerçekleştirmektir. Öğretmenleri bu role hazırlamak için öğretmen olmaya hevesli öğrencilere liderlik fırsatları sağlaması için üniversiteler teşvik edilmesi gerektiği düşünülmektedir (Bond ve Sterrett, 2014).

Öğretmenlerin profesyonel öğrenme topluluklarında öğrenci öğrenmesini gerçekleştirirken, okul gelişimine katkı sağlarken, uygulamada mükemmelliği ilham alırken ve paydaşları eğitimsel gelişmeye teşvik ederken birer lider olduğuna inanılır (Childs-Bowen, Moller ve Scrivner, 2000).

Bürokratik olarak otoriter bir model ile tasarlanan okullar, öğretmenlerin etkili bir değişim ajanı olabilmelerini engellediği için (Derrington & Angelle, 2013) öğretmen liderliği eğitim sistemindeki mevcut şartların memnuniyetsizliğinden ortaya çıkmıştır ve öğretmenlerin çalışma doğasını genişletip çeşitlendirmek için yetenekli öğretmenleri çekmeye ve motivasyonlarını elde tutarak öğretim uygulamalarının kalitesini sağlamaya çalışmaktadır (Struyve, Meredith ve Gielen, 2014). Bu bağlamda öğretmenin çevresine etkili bir liderlik yapabilmesi için birtakım özelliklere ve becerilere sahip olması gerekir. Araştırma sonucuna



göre de lider öğretmenlerin özelliklerinin etkili bir öğretmen olma, önderlik ve rehberlik etme, sürekli profesyonel gelişim, kişilerarası iletişim becerileri, vizyon geliştirme, değişime ve yenileşmeye açık olma olmak üzere toplam altı boyutta toplandığı görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre öğretmen liderlerin bu özellikleri çalışkan olma, alan bilgisine hakim olma, mesleğini sevme, hedef gösterebilme, rehberlik etme, gelişmeye ve öğrenmeye açık olma, güçlü iletişim becerilerine sahip olma, ileri görüşlü olma, teknolojiyi iyi kullanma, dürüst ve adil olma, özgüveni yüksek olma ve karizmatik olma şeklindedir. Aslan (2011) öğretmen liderlerin sahip olması gereken rolleri iyi bir öğretmen olma, kişiler arası iletişim becerilerine sahip olma, grup çalışması yapabilme, sunum becerilerine sahip olma, değişime açık olma, rahat, sabırlı, düzenli, güven verici, elindeki kaynakları kullanabilme şeklinde sıralamaktadır. Can (2007) ise, öğretmen liderliği becerilerinin güven oluşturma ve uyum geliştirme, örgütsel durumları teşhis etme, süreçle ilgilenme, işi yönetme ve güven ve beceri geliştirme etkinliklerini içerdiğini belirtmiştir. Alan yazın incelendiğinde bu beceri ve özellikler değişik şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Her araştırmacının farklı özelliklere ve beceri alanlarına vurgu yaptığı görülsede görüşler incelendiğinde genelde hepsinin ortak yönlerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmen liderliğinin öğretmen liderler üzerinde, meslektaşlar üzerinde ve öğrenciler üzerinde birçok etkisi vardır. Başarılı bir öğretmen arka planına sahip olan ve hem meslektaşlarını etkileyebilen hem de meslektaşları tarafından saygı gören öğretmen liderler için dürüstlük ve işbirliği birincil anlam ifade etmektedir (York-Barr ve Duke, 2004). Araştırmada da öğretmen liderlerin okul yönetimine, eğitim sürecine, meslektaşlarına, çevreye ve kendilerine ilişkin olmak üzere toplam beş boyutta toplanabilen rollere sahip oldukları görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre bu rollerin koordinasyon ve yönetim, öğrencilere ve meslektaşlara destek olma, rehberlik, eğitim faaliyetlerini yerine getirme, işbirliği ve paylaşım ile veli-okul-çevre birlikteliğine katkı şeklinde sıralanabilen birtakım roller olduğu bulunmuştur. Bu bulgu literatürdeki ilgili çalışmalarla da benzerlik göstermektedir (Di Ranna ve Locks-Hersley, 2001; Jackson, Burrus, Bassett ve Roberts, 2010; Derrington ve Angel, 2011; Harmon, Herren, Luke ve Emry, 2012). Nitekim Katzenmeyer ve Moller (akt. Beycioğlu, 2009, s. 38) öğretmenlerin liderlik rollerini şöyle belirtmiştir:

**1. Öğrenciler ve diğer öğretmenlere liderlik etmek:** Kolaylaştırıcı, takım önderi, rehber/danışman (mentor), derslerde yeni yaklaşımlar yaratmak, çalışma gruplarına öncülük etmek, vb.

**2. Okula ilişkin görevlerde liderlik:** Bölüm (zümre) başkanlığı, eylem araştırmacısı, çalışma ekiplerinde görev vb. rollerle okulu örgütlü ve amaçlarına yönelik tutmak.

**3. Karar verme veya ortaklık yoluyla liderlik:** Okul gelişim ekipleri üyeliği, komite üyelikleri, iş ve yükseköğretim çevresiyle ortaklıklar oluşturmada öncülük, okul-aile birliklerinde etkin olmak.

Harrison ve Killion (2007) ise öğretmenlerin liderlik rollerini “kaynak sağlayıcı”, “öğretim uzmanı”, “müfredat uzmanı”, “sınıf destekçisi”, “öğrenmeyi kolaylaştırıcı”, “mentor”, “okul lideri”, “bilgi koçu”, “değişim katalizörü” ve “öğrenen bir kişi” olarak sıralamaktadır.

Yapılan araştırmadan öğretmen liderliğinin bazı yararlarının olduğu görülmüştür. Öğretmen liderliğinin yararları “örgütsel iletişim ve işbirliğine katkı”, “eğitimin niteliğine katkı”, “profesyonel gelişime katkı” ve “yönetimsel süreçlere katkı” olmak üzere dört boyutta toplanmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre öğretmen liderliğine ilişkin bu yararların veli-

öğretmen-öğrenci iletişiminin ve işbirliğinin gelişmesi, eğitim sürecinde daha faydalı olma ve eğitim sürecinin kalitesinde artış, meslektaşlara destek olma, kişisel gelişimi teşvik etme, sorunların çözümüne, örgüt kültürüne ve idari iş ve işlemlere katkı şeklinde sıralanan bir dizi katkıdan oluştuğu bulunmuştur. Özçetin (2013)'de öğretmen liderliğinin okulların başarısını arttırdığını, öğretmenlerin okulun paydaşları ile olan iletişimlerini geliştirmeye yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmen lider yaratmada birtakım sorunlar bulunmaktadır ve bu sorunlar “öğretmenlerden”, “sistemden”, “yasal düzenlemelerden”, “çevresel faktörlerden” ve “öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunlar” başlıkları altında olduğu görülmüştür. Nitekim öğretmenler, öğretmenler arası işbirliği ve iletişimin eksikliği, öğretmenlerin ve yöneticilerin olumsuz tutumları, teşvik edici unsurların eksikliği, bürokratik iş ve işlemlerin çokluğu, yasal düzenlemeler, teknolojik donanım eksikliği ve toplumsal baskılar şeklinde sıralanan bir dizi sorunu öğretmen lider yaratmanın önünde engeller olarak görmektedir. Leithwood, Jantzi ve Steinbech (1999, akt. Köllükçü, s. 40-41)'te öğretmen liderliğinin önündeki engelleri

1. Zamanlarının sınıf dışında öğrencilerle çalışmak için kısıtlı olması, öğretmenlerin liderlik özelliklerini gösterebilmelerine engeldir.
2. Verilen ek zaman ise genellikle yeterli olmamaktadır.
3. Zamanın, eğitim seminerlerinin ve finans kaynaklarının yetersizliği öğretmenlerin liderlik rollerini gösterebilmelerinde engeldir
4. Öğretmenlerin kendi kişisel yaşamlarındaki girişimlerin yanı sıra sınıftaki çalışma ortamındaki etkinliklerini de yönetebilmesi için çoklu rolleri gerçekleştirebilmenin güçlüklerine hazır olması gerekir.
5. Kendilerini okul içindeki çalışma ortamından izole etmeleri öğretmenlerin liderlik özelliklerini göstermelerinde engeldir.
6. Öğretmenlerin rol tanımlamalarını yeterince yapamamaları liderlik özelliklerini gösterebilmelerinde engeldir.
7. Kendi uzmanlık alanlarının dışında da sorumluluklar üstlenmek öğretmenlerin liderlik özelliklerini gösterebilmelerinde sınırlayıcı etkenlerdendir şeklinde belirtmektedir.

Arslan ve Özdemir (2015)'de yaptıkları araştırmalarında öğretmen liderliğin önündeki engelleri yönetici tutum ve davranışları, meslektaş yaklaşımları, öğrenci başarısı, fiziksel unsurlar, bürokratik yaklaşım, zaman yetersizliği, finansman eksikliği, kişisel sorunlar ve liderlik beceri eksiklikleri olarak belirlemiştir.

Can (2006)'da öğretmen liderliğinin önündeki engelleri zaman, şüphecilik, direnç ilk yıllar, çoklu roller, destek durumu, rol tanımları, zaman ve okul kültürü olarak sınıflamaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bulgularının literatür ile de benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir.

Araştırma sonuçları öğretmen liderliğini destekleyen okulların “yönetimsel açıdan”, “eğitim faaliyetleri açısından”, “öğretmenler açısından” ve “örgütsel açıdan” bazı özelliklerinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenlere göre bu özelliklerin nitelikli yöneticilere sahip olma, görev ve sorumlulukları paylaşma, çözüm odaklı olma, eğitimde başarıyı yakalamış olma,

öğretmenin mesleki gelişimini destekleme, rahat ve demokratik bir çalışma ortamı sunma, gelişmeye ve yenileşmeye açık olma ve üyeler arasında güçlü bir iletişimin olması şeklinde sıralanan bir dizi özellikler olduğu görülmüştür. Sawyer (2005, akt. Öztürk, 2015, s. 2), öğretmen liderliğini destekleyen faktörleri; okul kültürü, okul müdürünün etkisi ve örgütsel yapı olmak üzere üç kategoride incelerken; Beycioğlu (2009), öğretmen liderliğini etkileyen önemli faktörleri okul kültürü, okul yapısı ve roller ve ilişkiler şeklinde ele alınabileceğini belirtmiştir. Katzenmeyer ve Moller (2001, s. 136; akt. Öztürk, 2015, s. 29)'de öğretmen liderliğini destekleyici okulların özelliklerinin gelişimsel odaklanma, tanınma, otonomi, ortaklık, katılım, açık iletişim ve olumlu çevre algısı olmak üzere yedi boyutta incelenebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen öğretmen liderliğini destekleyen okulların özellikleri literatürde belirtilen özelliklerle benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Ayrıca araştırma neticesinde okullarda öğretmen liderliğinin yaygınlaşması için yapılması gerekenler hususunda birtakım öneriler ortaya çıkmıştır. “Öğretmenlere”, “yönetim organlarına” ve “öğretmen yetiştirmeye” yönelik olan bu önerilerin öğretmeni teşvik edici maddi ve manevi desteklerin getirilmesi, öğretmen liderliği konusunda eğitimlerin verilmesi, öğretmenlerin çalışma ortam ve koşullarının iyileştirilmesi, yasal düzenlemelerin yapılması, öğretmenlerin görüş ve önerilerinin daha fazla dikkate alınması, üniversitelerden destek alınması ve öğretmen seçmenin yeniden düzenlenmesi şeklinde sıralanan bir dizi öneriler olduğu görülmüştür. Öğrenci başarısının geliştirilmesi büyük oranda öğretmen kalitesine bağlı olduğu düşünüldüğünden hem öğretmen eğitimi hem de okul reformu çalışmaları öğretmen öğrenmesine vurgu yapmaktadır (Ross, Adams, Bondy, Dana, Dodman ve Swain, 2011). Bu bakımdan okulların ve öğrencilerin başarısında gerçekten en önemli faktörün öğretmenler olduğuna inanılıyorsa öncelikli olarak öğretmenlik mesleğine ilişkin olan beklentilerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir (Stein, 2014). Bunun için eğitimcilerin meslektaşları arasında hem profesyonel bir sorgulama kültürü oluşturarak öğretmen liderliğini sürdürebilmeleri hem de birer lider olarak yetişebilmeleri için öğretmen yetiştiren kurumlara büyük sorumluluklar düşmektedir (Nudrat ve Akhtar, 2014; Lee, Sachs ve Wheeler, 2014). Nitekim, Bond ve Sterrett (2014)'te öğretmenleri bu role hazırlamak için öğretmen olmaya hevesli öğrencilere liderlik fırsatları sağlaması için üniversitelerin teşvik edilmesi gerektiğini bildirmektedir.

## ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde öğretmen liderliğinin önemli bir kavram olduğu ancak yeterince ilgi görmediği ya da değerinin anlaşılamadığı görülmektedir. Bu açıdan öncelikle kavramın öneminin anlaşılmasına ve öğretmen liderliğini yaygınlaştırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu bağlamda öğretmenlere ve yöneticiler yönelik olarak aşağıdaki bir dizi öneri geliştirilmiştir:

1. Öğretmen yetiştirme sürecinde öğretmen adaylarına öğretmen liderliğine ilişkin bilgiler verilmeli.
2. Hizmet içi eğitimler vasıtasıyla öğretmenlere konu hakkında bilgilendirmeler yapılmalı.
3. Öğretmen liderliği davranışları ve özellikleri sergileyen öğretmenler farklı şekillerde ödüllendirilmeli ve değişik teşvik sistemleri de getirilerek diğer öğretmenlerin de bu konuda istekli davranmaları sağlanmalıdır.

4. Çalışmada ve literatürde belirtilen öğretmen liderliğinin önündeki engelleri (zaman yetersizliği, olumsuz okul kültürü vb.) ortadan kaldırmaya yönelik gerekli adımlar atılmalı. Öğretmenlere kendilerini geliştirebilecekleri zaman ve imkanlar tanınmalı
5. Okul yöneticilerinin okullarında öğretmen liderliğini yaygınlaştırabilmeleri için öncelikle kendilerini bu konuda geliştirmiş olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla yöneticiler bu alanda yaptıkları olumlu uygulamaları birbirleri ile paylaşmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Ali, T. (2014). Development of teacher leadership: A multi-faceted approach to bringing about improvements in rural elementary schools in Pakistan. *Professional Development*, 40 (3), 352-375.
- Arslan ve Özdemir. (2015). Öğretmen liderliğine ilişkin öğretmen görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 190-207.
- Aslan, M. (2011). Öğretmen liderliği davranışları ve sınıf iklimi: öğretmen ve öğrenci görüşleri bağlamında bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay İli Örneği),Yayınlanmamış doktora tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bond, N. ve Sterrett, W. (2014). Developing teacher leaders through honorary professional organizations in education: Focus on the college student officers. *Education*, 135 (1), 25-38.
- Childs-Bowen, D., Moller, G. ve Scrivner, J. (2000). Principals: Leaders of leaders. *NASSP bulletin*, 84(616), 27-34.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliği ve engelleri. *Gaziosman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 137-161.
- Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(22), 263-288.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Derrington, M. L. ve Angelle, P. S. (2013). Teacher leadership and collective efficacy: Connections and links. *International Journal of Teacher Leadership*, 4 (1), 1-13.
- Dika, S. L. ve Singh, K. (2002). Applications of social capital in educational literature: A critical synthesis. *Review of educational research*, 72(1), 31-60.
- Di Ranna, K. ve Loucks-Horsley, S. (2001). Designing programs for teacher leaders: The case of the california science implementation network.
- Eargle, J. C. (2013). "I'm not a bystander": Developing Teacher leadership in a rural school university collaboration. *Rural Educator*, 35 (1), 23-33.
- Fullan, M. (2002). "The change leader". *Educational Leadership*, 8, 16-22.

- Harmon, J., Herren, K., Luke, R. ve Emry, T. (2012). The Power of 2: Partnership paves the way for teacher leadership academy. *Journal of Staff Development* , 33 (1), 28-31.
- Harris, A. (2002). “Effective leadership in schools facing challenging context”. *School Leadership and Management*, 22, 15-26.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School leadership ve management*, 23(3), 313-324.
- Harrison, C. ve Killion, J. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Educational leadership*, 65(1), 74.
- Jackson, T., Burrus, J., Bassett, K. ve Roberts, R. D. (2010). Teacher leadership: An assessment framework for an emerging area of professional practice. *ETS Research Report* , 2010 (2), i-41.
- Khan, S. ve Malik, S. K. (2013). Is teacher leadership a fantasy or reality? A review. *Journal of Educational and Instructional Studies* , 3 (3), 66-72.
- Kölükçü, D. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğini gösteren davranışlarının gereklilik ve sergilenme derecesine ilişkin görüşleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lee, J. S., Sachs, D. ve Wheeler, L. (2014). The crossroads of teacher leadership and action research. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas* , 87 (5), 218–223.
- Leithwood, K. (2003). Teacher leadership: its nature, development, and impact on schools and students. *Leadership in Education*, 103.
- Lieberman, A. ve Friedrich, L. (2007). Teachers, writers, leaders. *Educational leadership*, 65(1), 42.
- Miller, L. (2015). School–university partnerships and teacher leadership: Doing It. *The Educational Forum* , 79 (1), 24-29.
- Mills, S. J., Huerta, J. J., Watt, K. M. ve Martinez, J. (2014). AVID teacher leadership: administrator and teacher perceptions of leadership attributes. *Journal of School Leadership* , 24, 146-163.
- Millwater, J. ve Ehrich, L. C. (2009). Teacher leadership: Interns crossing to the domain of higher professional learning with mentors?. *Australian Teacher Education Association*.
- Nappi, J. S. (2014). The teacher leader: Improving schools by building social capital through shared leadership. *Principal's Research Review* , 9 (6), 1-6.
- Nudrat, F. ve Akhtar, M. S. (2014). Assessing potential for teacher leadership: The case of prospective teachers. *Journal of Research and Reflections in Education* , 8 (2), 105-115.
- Özçetin, S. (2013). Öğretmen liderliğinin okulun liderlik kapasitesinin gelişimine etkisi: Bir durum çalışması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Öztürk, N. (2015). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. Yayımlanmamış doktora tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Palmer, D., Rangel, V. S., Gonzales, R. M. ve Morales, V. (2014). Activist teacher leadership: A case study of a programa CRIAR bilingual teacher cohort. *Journal of School Leadership* , 24 (5), 949-978.
- Rogers, C. ve Scales, R. Q. (2013). Preservice teachers' perceptions of teacher leadership is it about compliance or understanding? *Issues in Teacher Education* , 22 (2), 17-37.
- Ross, D., Adams, A., Bondy, E., Dana, N., Dodman, S. ve Swain, C. (2011). Preparing teacher leaders: Perceptions of the impact of a cohort-based,. *Teaching and Teacher Education* (27), 1213-1222.
- Silva, D., Gimbert, B. ve Nolan, J. (2000). Sliding the doors: Locking and unlocking possibilities for teacher leadership. *The Teachers College Record*,102(4), 779-804.
- Singh, K. (2011). Teacher leadership: Making your voice count. *Kappa Delta Pi Record* , 47 (1), 6-10.
- Stein, L. (2014). Leadership: The teacher's imperative. *Journal of Leadership Education* , 13 (2), 162-168.
- Struyve, C., Meredith, C. ve 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. *J Educ Change* , 15, 203-230.
- Uribe-Flórez, L. J., Al-Rawashdeh, A. ve Morales, S. (2014). Perceptions about teacher leadership: do teacher leaders and administrators share a common ground? *Journal of International Education and Leadership* , 4 (1), 1-15.
- Ward, L. ve Parr, J. (2006). "Authority, volunteerism, and sustainability: Creating and sustaining an online community through teacher leadership". *Leadership and Policy in Schools*, 5, 109-129.
- Wells, C. M. (2012). Superintendents' perceptions of teacher leadership in selected districts. *International journal of educational leadership* , 7 (2), 1-10.
- Wynne, J. (2002). Teacher leadership in education reform. *ERIC Digest*.
- York-Barr, J. ve Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research* , 74 (3), 255-316.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H.(2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhang, J. W., Lo, L. N. ve Chiu, C. S. (2014). Teacher leadership in university–school collaboration for school improvement (USCSI) on the Chinese Mainland. *Educational Research for Policy and Practice* , 13 (3), 199-220.

## GENİŞ ÖZET

Eğitimsel, profesyonel ve örgütsel gelişmeye odaklanan, öğrencilerle, meslektaşlarla ve yöneticilerle çalışma gibi çok çeşitli çalışmalarını kapsayan şemsiye bir terim olan öğretmen liderliğinin kökleri yaklaşık otuz yıl kadar öncelere dayanmaktadır. Tüm öğretmenlerin liderlik potansiyelleri olduğu düşüncesine dayanan öğretmen liderliğinin; zümre başkanlığı, takım liderliği, formatörlük, uzman öğretmenlik gibi resmi görevlerden çok daha öte bir olgu olduğu düşünülmektedir (Ward ve Parr, 2006). Günümüz eğitimsel ve finansal ikliminde okul yönetimi tek bir kişiyle yapılamayacağından okul ve öğrenci başarısı dağıtılmış ve paylaşılan liderlik olmadan kesinlikle mümkün görülmemektedir (Zhang, 2014). Bu açıdan öğretmen liderliği “paylaşılan” ve “dağıtılmış” liderlik ile ilişkilendirilmektedir (Millwater ve Ehrich, 2009).

Son bilimsel çalışmalar da öğretmen liderliğinde amaçları başarmanın grup içindeki bireyler arasında kurulan interaktif süreç olan (Millwater ve Ehrich, 2009) dağıtılmış liderliğe geniş bir odaklanmadan geçtiği yönündedir (Palmer, Rangel, Gonzales ve Morales, 2014). Zira dağıtılmış liderlik teorisi sadece müdürleri yada diğer kıdemli liderleri değil birçok bireyi kapsayan liderliğin bir sosyal dağılımı anlamına geldiğinden öğretmen liderliğini çalışan birçok araştırmacı tarafından dağıtılmış liderlik perspektifi hoş karşılanmaktadır (Zhang, 2014). Mükemmel öğretmen olarak bilinen öğretmen liderler, önemli öğretme tecrübesi olan ve aynı zamanda da meslektaşları tarafından saygı duyulan öğretmenlerdir (York-Barr ve Duke, 2004). Bu nedenle günümüzde aday öğretmen eğitiminde öğretmen liderliğinin değeri büyük önem kazandığı için öğretmenleri lider olarak yetiştirmek ve desteklemek öğretmen yetiştiren birçok kurumun ortak hedefi olmuştur (Rogers ve Scales, 2013). Zira okul-üniversite arasında doğru zamanda kurulacak olan işbirliği öğretmen liderliğinin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde büyük önem arz etmektedir (Miller, 2015). Bu çalışmada da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin öğretmen liderliğine yönelik görüşleri belirlemek ve bu görüşler doğrultusunda öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

Nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseninde tasarlanmış olan araştırmanın çalışma grubu kolay ulaşılabilir durum yöntemiyle seçilmiştir. Çalışma grubu 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilindeki ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapmakta olan farklı branşlardaki 21 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla öğretmenler ile yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda “öğretmen liderlerin özellikleri”, “öğretmen liderlerden beklenen roller”, “öğretmen liderliğinin yararları”, “öğretmen liderliğinin yaygınlaşmasındaki sorunlar ve çözüm önerileri” ile “öğretmen liderliğini destekleyen okulların özellikleri” temalarına ulaşılmıştır. Bu temaların oluşturulmasına kaynaklık eden kodlar ve alt temalar öğretmen liderlerin mesleğini seven, mesleki gelişime açık, liderlik özelliklerine ve ayrıca güçlü iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiğini; öğretmen liderlerin öğrencilere ve meslektaşlarına destek olma, rehberlik etme, okul-çevre birlikteliğine katkı sağlama gibi birtakım roller üstlenmeleri gerektiğini; öğretmen liderliğinin okul-çevre iletişimine ve işbirliğine katkı sağladığını, eğitimin kalitesini arttırdığını; rahat ve demokratik bir çalışma ortamının, çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin varlığının ve okulun eğitimde başarılı olmasının öğretmen liderliğinin yaygınlaşmasını destekler iken olumsuz yönetici tutum ve davranışlarının, bürokratik yapının ve öğretmen liderliğini teşvik edici unsurların eksikliği ile diğer bazı faktörlerin öğretmen liderliğinin yaygınlaşmasını engellediği göstermiştir.