

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNİN OKULUN LİDERLİK KAPASİTESİNİN
GELİŞİMİNE ETKİSİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezi

Serdar ÖZÇETİN

Antalya, 2013

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNİN OKULUN LİDERLİK KAPASİTESİNİN
GELİŞİMİNE ETKİSİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezi

Serdar ÖZÇETİN

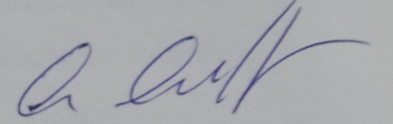
Danışman: Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU

Antalya, 2013

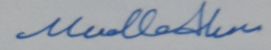
Antalya,2013
Akdeniz Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Serdar ÖZÇETİN'in bu çalışması, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

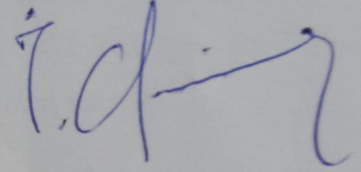
Başkan : Prof. Dr. Ayşe ANAFARTA



Üye (Danışman) : Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU



Üye : Doç. Dr. İlhan GÜNBAZI



Tez Konusu: Öğretmen Liderliğinin Okulun Liderlik Kapasitesini Geliştirmeye Etkisi: Bir Durum Çalışması

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi: 26/06/ 2013

Mezuniyet Tarihi : 11./07/ 2013

Onay

18./07/2013

Doç.Dr.Selçuk UYGUN

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Akademik çalışmalarımın bir başlangıcı ve ilerleyen yıllarımda bana büyük getirileri olacağına inandığım bu çalışmamda bilgi birikimi, hayat tecrübesi, kişiliği ile her zaman örnek alacağım, güvenini hep yanımda hissettiğim değerli tez danışmanım Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU'ya yardımlarından ve bu tezin tamamlanmasında gösterdiği titiz çalışmalarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Tezimin yürütülmesinde bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunan Doç. Dr. İlhan GÜNBAYI'na sonsuz teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyuncaengin bilgilerinden, tecrübelerinden yararlandığım beni her konuda cesaretlendiren ve desteklerini hep arkamda hissettiğim Doç. Dr. Ali SABANCI, Yrd. Doç. Dr. Türkan AKSU ve Yrd. Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince güler yüzleriyle beni sürekli destekleyen değerli arkadaşlarıma Feridun SAĞOL, Ramazan GÖK, Alperen DEMİRKAN, Sevgi ve Ahmet AYDEMİR, Akif KARA, Koray DEMİRAY, Gamze KASALAK ve Elif GÜRÜZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Faruk Tugayoğlu İlkokulu ve Ortaokulu, Fatih İlkokul ve Ortaokulu ve Doğa Koleji yöneticilerine ve öğretmenlerine teşekkürü bir borç bilirim. Onların değerli katkıları olmasaydı, bu araştırma yürütülemezdi.

Hayatımın her anında yanımda olan, bana her türlü desteği sağlayan, hiçbir özveriden kaçınmayan anneme, babama ve kardeşlerime sevgilerimi sunarım.

Serdar ÖZÇETİN

ÖZET

Öğretmen Liderliğinin Okul Liderlik Kapasitesinin Gelişimine Etkisi: Bir Durum Çalışması

ÖZÇETİN, Serdar

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU
Haziran 2013

Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine bakış açısını belirleyerek, okullarda liderlik kapasitesinin gelişimine katkı sağlayacak bulgular elde etmektir. Bu araştırma, öğretmen liderliği gizilgücüne ilgililerin dikkatini çekmesi ve öğretmenler arasında farkındalık oluşturarak okulların liderlik kapasitelerini geliştirmelerine öncülük etmesi bakımından alanyazında önemli bir boşluğu doldurabilir.

Bu araştırma, durum (örnek olay) çalışması yöntemiyle yürütülen iç içe geçmiş çoklu durum desenli, nitel bir çalışmadır. Veri toplama teknikleri olarak bireysel görüşme, doküman analizi, metafor analizi ve okul gözlemlerinden yararlanılmıştır. Veri çözümleme işlemleri, NVivo10.0 yazılım programı kullanılarak yapılmıştır.

Çalışma grubu, gönüllük esasına dayalı kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Çalışma grubunu, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı üç ilkokul ve ortaokulda görev yapan üç müdür ve araştırmaya katkıda bulunmak isteyen gönüllü öğretmenlerin form doldurarak belirlediği 12 öğretmen lider oluşturmaktadır.

Bulgular, çalışma grubunu oluşturan müdür ve öğretmen liderlerin, öğretmen liderliğinin okulun liderlik kapasitesinin gelişimine katkı sağladığı görüşünü yansıtmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretmen liderlerin ve okul müdürlerinin öğretmen liderliğine bakış açıları ortaya konmuş ve öğretmen liderlerin daha iyi bir lider olabilmeleri için yapılması gerekenlerin neler olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın en önemli bulgusu, okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini destekleme ve okullarının liderlik kapasitesini geliştirme sürecinde karşılaştıkları; “*maddi zorluk*”, “*liderliğin ne olduğunun bilinmemesi*”, “*öğretmenlerin aktif olmamaları*”, “*veli desteğinin azlığı*”, “*duygusal zorluk*”, “*öngörememe*” ve “*zaman sıkıntısı*” güçlüklerdir.

Anahtar kelimeler: Öğretmen liderliği, kapasite geliştirme, liderlik kapasitesi oluşturma, okul gelişimi

ABSTRACT

The Effect of Teacher Leadership on the Development of the Leadership Capacity of the School: A Case Study

ÖZÇETİN, Serdar

Ph.D., Department of Education Management and Supervisor

Supervisor: Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU

June 2013

The aim of this study is to attract the attention of related authorities to the importance of teacher leadership in the development of leadership capacity in schools, and to increase awareness of teacher leaders by determining the views of teachers and administrators regarding teacher leadership. The study is important as it tries to introduce a new conception of teacher leadership which hasn't been studied enough in our country and contributes to literature in this field by demonstrating the importance of teacher leadership in the development of leadership capacity in schools.

The study based on case studies is a qualitative study with embedding multiple case patterns. Qualitative methods were used in the collection, analysis and interpretation of data. Data were analysed through document analysis, metaphor analysis and the analysis of observation forms. Data were coded and relationships between them were established. Themes were organized using NVivo10.0. The study group, consisting of volunteers who could be reached easily, were selected by using sampling method. The study group consisted of three principals of three different Primary and Secondary schools and of 12 voluntary teachers determined by other teachers who filled out a form.

The point of views of principals and teacher leaders regarding teacher leadership have been established and it has been found out that teacher leadership contributes to the development of schools. The efforts of principals to improve leadership capacity and problems they face have been established. Efforts of teacher leaders during innovations in schools proves the importance of teacher leadership in the development of schools. Therefore, teacher leadership must be encouraged in schools. Their success must be observed by the Ministry of Education and their career be organized accordingly. However, the common notion among teachers is that the national education system has a rigid structure, preventing teachers from displaying leadership attitudes.

Keywords: Teacher leadership, capacity building, leadership capacity building, school improving

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
FOTOĞRAFLAR LİSTESİ.....	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	2
1.2. Problem Cümlesi	3
1.2.1. Alt Problemler.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı	5
1.5. Sayıtlar	6
1.6. Sınırlamalar	6

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik ve Liderlik Kavramı	7
2.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	8
2.3. Liderlik Kuramları.....	11
2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	12
2.4.1. Dönüşümcü Liderlik.....	13
2.4.2. Öğretimsel Liderlik	14
2.4.3. Paylaşılan Liderlik	15
2.4.4. Paralel Liderlik.....	17
2.5. Öğretmen Liderliği	20
2.5.1. Öğretmen Liderliği Nedir?.....	20
2.5.2. Öğretmen Liderliğinin Temelleri	24
2.5.3. Neden Öğretmen Liderliği?.....	25

2.5.4.	Öğretmenlerin Liderlik Rollerini	25
2.5.5.	Öğretmen Liderliğinin İlkeleri	30
2.5.6.	Öğretmen Liderliğinin Engelleri	32
2.5.7.	Öğretmen Liderliğini Etkinleştirme: Okul Müdürlerinin Üstesinden Gelmeleri Gereken Yedi Güçlük Alanı	34
2.5.8.	Öğretmen Liderliğini Destekleyici Unsurlar.....	37
2.5.9.	Okul Yönetiminin Öğretmen Liderliğine Etkisi	38
2.5.10.	Öğretmen Liderliğini Etkileyen Önemli Değişkenler	42
2.6.	Okul Gelişiminde Kapasite Geliştirme.....	44
2.6.1.	Liderlik Kapasitesi	46
2.6.2.	Liderlik Kapasitesi Gelişmek İçin Yollar	55
2.6.3.	İletişim Sayesinde İlişki ve Kapasite Oluşturma	57
2.6.4.	Liderlik Kapasitesi Oluşturmada Müdürün Rolü	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLGİLİ ÇALIŞMALAR

3.1.	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	61
3.2.	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1.	Araştırmanın Modeli	70
4.2.	Araştırmanın Çalışma Grubu.....	70
4.3.	Veri Toplama Araçları.....	71
4.3.1.	Geçerlik ve Güvenirlik.....	72
4.3.2.	Görüşme Kayıtları.....	73
4.3.3.	Metaforlar	75
4.3.4.	Gözlem Formları.....	75
4.3.5.	Dokümanlar	76
4.4.	Verilerin Toplanmasında Etik Süreç	76
4.4.1.	Araştırmanın Fiilen Yürütüldüğü Birimin Bağlı Olduğu Kurumdan İzin Alınması.....	76
4.4.2.	Araştırma İçin Katılımcıların Bilgilendirilmesi ve Katılım İçin İzin Formlarının Doldurulması	76

4.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	77
4.6. Araştırma Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler	77
4.6.1. Yöneticilerle Yaşanan Zorluklar	77
4.6.2. Öğretmenlerle Yaşanan Zorluklar	78
4.7. Araştırmanın Araştırmacıya Kazandırdıkları	78

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU

5.2. Öğretmen Liderlerin, Okulla İlgili Bir Yenilik Yapılacağı Zaman Gösterdikleri Çabalarına Yönelik Görüşleri.....	84
5.3. Öğretmen Liderlerin, Liderlik Rolünde Okul Müdürlerinden, Kendilerini Geliştirme ve Diğer Öğretmenlere Liderlik Etme Konusunda Nasıl Destek Aldıklarına İlişkin Görüşleri.....	88
5.4. Öğretmen Liderlerin, Mesleki Gelişimle İlgili İhtiyaçlarının Karşılmasına Yönelik Görüşleri ile Almış Olduğu Eğitime ve Katılım Şekline İlişkin Görüşleri	97
5.5. Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürleriyle Kurdukları İletişime İlişkin Algıları ve Öğretmen Liderlerin İşlerini Yürütmesinde Okul Müdürlerinin Onlara Yardımcı Olmasına Yönelik Görüşleri.....	103
5.6. Öğretmen Liderlerin, Müdürle Öğretmen Arasındaki Güçlü Kişisel İletişim ile Birbirlerini Sevmelerinin Önemine Yönelik Algıları ve İyi İletişimin İşe Yaradığı Durumlar	106
5.7. Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etme Konusunda Başkalarına Danışma İhtiyaçları Hakkındaki Görüşleri ve Kimlerden, Nasıl Destek Alındığıyla İlgili Algıları.....	110
5.8. Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etme Konusunda Kendilerini Zorunlu Hissettikleri Durumlar Hakkındaki Görüşleri	115
5.9. Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürlerinin Vizyonuna Bakış Açısı, Öğretmen Liderlerin Müdürün Vizyonunu Geliştirmek İçin Yaptıkları ve Vizyonu Uygulayabilmek İçin Öğretmen Liderlerin Desteklenme Şekillerine Yönelik Görüşü	120
5.10. Öğretmen Liderlerin, Öğretmenlerin Yenilikçi Fikirlerini Paylaşmadaki İsteksizliğini Ortadan Kaldırma Yöntemi Hakkındaki Görüşleri ve Öğretmenlerin Desteklenme Biçimine Karşı Bakış Açısı	127
5.11. Öğretmen Liderlerin, Milli Eğitim Sisteminin Öğretmen Liderlik Kapasitesi Etkisine İlişkin Algısı	132
5.12. Öğretmen Liderlerin, Daha İyi Bir Öğretmen Lider Olabilmek İçin Gerekli Olan Durumlara Bakış Açısı	135

5.13. Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğini Destekleme Biçimlerine Yönelik Görüşleri.....	138
5.14. Okul Müdürlerinin, Okul Vizyonunu Yürütme Konusunda Öğretmenlerin Etkin Bir Liderlik Rolü Üstlendiğinden Emin Olmak İçin Attığı Adımlara İlişkin Görüşleri.....	141
5.15. Okul Müdürlerinin, Okul Gelişim Hedeflerine Ulaşabilmek İçin Öğretmenlerin Güçlü Yanlarından Yararlanılmasına Yönelik Görüşleri.....	143
5.16. Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Liderlik Becerilerini Geliştirmek İçin İhtiyaç Duydukları Durumlara İlişkin Görüşleri.....	146
5.17. Okul Müdürlerinin, Okul Kapasiteni En Üst Noktaya Ulaştırabilmek İçin Yaptıkları İle İlgili Görüşleri, Kurum Kapasitesinin Gelişimine Bakış Açısı ve Gelişimi Destekleyecek Kanıtlara Yönelik Görüşleri.....	147
5.18. Okul Müdürlerinin, Okul Kapasitesini Artırmaya Yardımcı Olacak Kişilerin Belirlenmesine İlişkin Görüşleri.....	152
5.19. Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğini Desteklemeye ve Liderlik Kapasitesi Geliştirmeye Çalışırken Karşılaştıkları Zorluklar Hakkındaki Görüşleri.....	155
5.20. Okul Müdürlerinin, Okullarında Yürütmüş Olduğu Ana Yeniliklere Yönelik Algısı ve Yenilikleri Yürütmek İçin Destek Aldığı Kişiler/Kurumlar Hakkındaki Görüşleri.....	157
5.21. Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğinin Okuldaki Eğitim Sürecine Kattığı Değere Yönelik Görüşleri.....	159
5.22. Öğretmen Liderler ve Okul Müdürlerinin Ürettikleri Öğretmen Liderliği Metaforları.....	162
5.22.1. Öğretmen Liderlerin, Öğretmen Liderliği İle İlgili Ürettiği Metaforlar	162
5.22.2. Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliği İle İlgili Ürettiği Metaforlar..	166
5.23. Yapılan Doküman Analizine Göre, Okulda Yapılan Toplantılarda, Etkinliklerde Öğretmen Liderliği Davranışlarının Sergilenmesi Ve Okul Müdürlerinin Liderlik Kapasitesine Katkısı.....	168
5.24. Öğretmenler Odasında Yapılan Gözlem Sonucunda Elde Edilen Bulgular	172

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireysel Görüşmelerden Elde Edilen Sonuçlar	174
Metafor Analizinden Elde Edilen Sonuç ve Öneriler.....	184
Doküman Analizinden Elde Edilen Sonuç ve Öneriler.....	186
Öğretmenler Odası Gözleminden Elde Edilen Sonuç ve Öneriler	187

KAYNAKÇA	189
EKLER	197
EK1: Katılımcı İzin Formu.....	197
EK 2: Fotoğraf İzin Formu	198
EK 3: Gözlem Formu	199
EK 4: Antalya Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan İzin Belgesi	200
EK 5A: Öğretmen Lider Belirleme Formu.....	201
EK 5B: Öğretmen Lider ve Müdür Görüşme Formu	204
ÖZGEÇMİŞ	206

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1 Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar	9
Tablo 2. 2 Liderlik ve Yöneticiliğe Üç Temel Bakış	10
Tablo 2. 3 Liderlik ve Yöneticilik	11
Tablo 2. 4 Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı	12
Tablo 2. 5 Geleneksel Öğretmen ve Lider Öğretmen Rollerinin Karşılaştırılması....	31
Tablo 2. 6 Liderlik Kapasitesi Matrisi	52
Tablo 5. 1 Öğretmen Liderlerin, Sergilediği Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri	79
Tablo 5. 2 Öğretmen Liderlerin, Yenilik Yapılacağı Zaman Gösterdiği Çabaları.....	85
Tablo 5. 3 Öğretmen Liderlerin, Kendilerini Geliştirmeye İlgili Aldıkları Destek ..	88
Tablo 5. 4 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Rolünde Okul Müdürlerinden Diğer Öğretmenlere Liderlik Etme Konusunda Aldıkları Desteğin Biçimi.....	90
Tablo 5. 5 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Rolünde Okul Müdürlerinden Beklentileri	94
Tablo 5. 6 Öğretmen Liderlerin, Mesleki Gelişimle İlgili İhtiyaçlarını Karşılama Durumu	98
Tablo 5. 7 Öğretmen Liderlerin, Almış Oldukları Eğitimler	100
Tablo 5. 8 Öğretmen Liderlerin, Almış Oldukları Eğitimlere Katılım Şekli	101
Tablo 5. 9 Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürleriyle Kurdukları İletişim.....	103
Tablo 5. 10 Öğretmen Liderlerin, Müdürle Öğretmen Arasındaki Güçlü Kişisel İletişime İlişkin Algıları	106
Tablo 5. 11 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etmedeki İhtiyaç Türü	110
Tablo 5. 12 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etmede Destek Alınan Kişiler	112
Tablo 5. 13 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etme Konusunda Kendilerini Zorunlu Hissettikleri Durumlar Hakkındaki Görüşleri	116
Tablo 5. 14 Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürlerinin Vizyonuna Bakış Açısı	120
Tablo 5. 15 Öğretmen Liderlerin, Okul Vizyonunu Uygulayabilmek İçin Öğretmen Liderlerin Desteklenme Şekillerine Yönelik Görüşü	125
Tablo 5. 16 Öğretmen Liderlerin, Öğretmenlerin Yenilikçi Fikirlerini Paylaşmadaki İsteksizliğini Ortadan Kaldırma Yöntemi Hakkındaki Görüşleri	128
Tablo 5. 17 Öğretmen Liderlerin, Milli Eğitim Sisteminin Öğretmen Liderlik Kapasitesi Etkisine İlişkin Algısı	132
Tablo 5. 18 Öğretmen Liderlerin, Daha İyi Bir Öğretmen Lider Olabilmek İçin Gerekli Olan Durumlara Bakış Açısı	135
Tablo 5. 19 Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğini Destekleme Biçimlerine Yönelik Görüşleri.....	138
Tablo 5. 20 Okul Müdürlerinin, Etkin Bir Liderlik Rolü Üstlenmede Attığı Adımlar	141
Tablo 5. 21 Okul Müdürlerinin, Okul Gelişim Hedeflerine Ulaşabilmek İçin Öğretmenlerin Güçlü Yanlarından Yararlanılmasına Yönelik Görüşleri	143

Tablo 5. 22 Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Liderlik Becerilerini Geliştirmek İçin İhtiyaç Duydukları Durumlara İlişkin Görüşleri.....	146
Tablo 5. 23 Okul Müdürlerinin, Okul Kapasiteni En Üst Noktaya Ulaştırmak İçin Yaptıkları İle İlgili Görüşleri	147
Tablo 5. 24 Okul Müdürlerinin, Okul Kapasitesini Artırmaya Yardımcı Olacak Kişilerin Belirlenmesine İlişkin Görüşleri	152
Tablo 5. 25 Okul Müdürlerinin, Karşılaştıkları Zorluklar Hakkındaki Görüşleri....	155
Tablo 5. 26 Okul Müdürlerinin, Yenilikleri Yürütmek İçin Destek Alınanlara İlişkin Görüşleri.....	158
Tablo 5. 27 Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğinin Okuldaki Eğitim Sürecine Kattığı Değere Yönelik Görüşleri	160
Tablo 5. 28 Doküman Analizinde İncelenen Evraklar.....	168

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1 Öğretmen Liderliğini Oluşturan Boyutlar.....	30
Şekil 2. 2 Öğretmen Liderliğini Etkileyen Önemli Değişkenler.....	42
Şekil 2. 3 Öğretmen Liderlik Rollerini	44
Şekil 5. 1 Öğretmen Liderlerin, Sergilediği Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri	84
Şekil 5. 2. Öğretmen Liderlerin, Okulla İlgili Bir Yenilik Yapılacağı Zaman Gösterdiği Çabalarına Yönelik Görüşleri	88
Şekil 5. 3 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Rolünde Okul Müdürlerinden Diğer Öğretmenlere Liderlik Etme Konusunda Aldığı Desteğe İlişkin Görüşleri.....	94
Şekil 5. 4 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Rolünde Okul Müdürlerinden Beklentilerine Yönelik Görüşleri.....	97
Şekil 5. 5 Öğretmen Liderlerin, Mesleki Gelişimle İlgili İhtiyaçlarının Karşlanması	99
Şekil 5. 6 Öğretmen Liderlerin, Almış Oldukları Eğitimlere Katılım Şekli	103
Şekil 5. 7 Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürleriyle Kurduğu İletişim	105
Şekil 5. 8 Öğretmen Liderlerin, , Liderlik Etmedeki İhtiyaç Türü	112
Şekil 5. 9 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etmede Destek Alınan Kişiler.....	115
Şekil 5. 10 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etme Konusunda Kendilerini Zorunlu Hissettiği Durumlar Hakkındaki Görüşleri	120
Şekil 5. 11 Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürlerinin Vizyonuna Bakış Açısı	123
Şekil 5. 12 Öğretmen Liderlerin, Okul Vizyonunu Uygulayabilmek İçin Öğretmen Liderlerin Desteklenme Şekillerine Yönelik Görüşü.....	127
Şekil 5. 13 Öğretmen Liderlerin, Öğretmenlerin Yenilikçi Fikirlerini Paylaşmadaki İsteksizliğini Ortadan Kaldırma Yöntemi Hakkındaki Görüşleri	131
Şekil 5. 14 Öğretmen Liderlerin, Milli Eğitim Sisteminin Öğretmen Liderlik Kapasitesi Etkisine İlişkin Algıları	134
Şekil 5. 15 Öğretmen Liderlerin, Daha İyi Bir Öğretmen Lider Olabilmek İçin Gerekli Olan Durumlara Bakış Açısı	138
Şekil 5. 16 Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğini Destekleme Biçimlerine Yönelik Görüşleri.....	141
Şekil 5. 17 Okul Müdürlerinin, Okul Vizyonunu Yürütme Konusunda Öğretmenlerin Etkin Bir Liderlik Rolü Üstlendiğinden Emin Olmak İçin Attığı Adımlara İlişkin Görüşleri.....	143
Şekil 5. 18 Okul Müdürlerinin, Okul Gelişim Hedeflerine Ulaşabilmek İçin Öğretmenlerin Güçlü Yanlarından Yararlanılmasına Yönelik Görüşleri	145
Şekil 5. 19 Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Liderlik Becerilerini Geliştirmek İçin İhtiyaç Duydukları Durumlara İlişkin Görüşleri.....	147
Şekil 5. 20 Okul Müdürlerinin, Okul Kapasiteni En Üst Noktaya Ulaştırabilmek İçin Yaptıkları İle İlgili Görüşleri	151
Şekil 5. 21 Okul Müdürlerinin, Okul Kapasitesini Artırmaya Yardımcı Olacak Kişilerin Belirlenmesine İlişkin Görüşleri	154

Şekil 5. 22 Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğini Desteklemeye Ve Liderlik Kapasitesi Geliştirmeye Çalışırken Karşılaştıkları Zorluklar Hakkındaki Görüşleri	157
Şekil 5. 23 Okul Müdürlerinin, Yenilikleri Yürütmek İçin Destek Alınanlara İlişkin Görüşleri.....	159
Şekil 5. 24 Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğinin Okuldaki Eğitim Sürecine Kattığı Değere Yönelik Görüşleri	162
Şekil 5. 25 Öğretmen Liderlerin Ürettiği Öğretmen Liderliği Metaforları	165
Şekil 5. 26 Okul Müdürlerinin Ürettiği Öğretmen Liderliği Metaforları.....	167

FOTOĞRAFLAR LİSTESİ

Fotoğraf 5.1. Öğretmenlerin Kendilerini Geliştirmesine Yönelik Bir Etkinlik	93
Fotoğraf 5.2. Okuldaki Eğitimde Önderlik Eden Bir Öğretmen Lider	170
Fotoğraf 5.3. Okuldaki Toplantıda Söz Hakkı Alan Bir Öğretmen Lider	171
Fotoğraf 5.4. Projede Görev Alan Bir Öğretmen Lider.....	171

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde giriş, problem durumu ve cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, sayılılar ve sınırlamalar yer almaktadır.

Okul liderliği, öğrenme kalitesinin bir göstergesi olarak dikkate alındığında, okulların elde ettiği eğitimsel sonuçlar içerisinde önemli düzeyde rol oynamaktadır. Okul liderliğini geliştirmenin birçok faydası vardır. Bunlardan en önemlileri; öğretmenlerin güdülenmesini arttırmak, okul iklimini ve okul çevresini etkisi altına almak, öğretmen liderliğini güçlendirerek okulun liderlik kapasitesini geliştirmektir.

Öğretmenler şüphesiz ki eğitim sisteminin kopmayacak düğüm noktalarından biridir. Öğretmen liderliği, direk eğitim sisteminin içerisinde yer alan, eğitim sistemini etkilemesine rağmen, hala net olmayan tanımları bulunan, açıklaması zor, karmaşık kavramlardan biridir. Öğretmen liderlerin en önemli görevleri ve yararlarından biri okullarda eğitim ve öğretimin kalitesini arttırmaktır. Öğretmen liderliği, sadece öğretmenlerin üzerindeki resmi bir rol, sorumluluk veya görevler kümesi değildir, aynı zamanda öğretme ve öğrenme kalitesi üzerinde direk etkili olan liderliği geliştirmek için mücadelede bulunmaktadır.

Öğretmen liderliğini geliştirmek için; öğretmenlerimizin okul içinde zaman zaman elini taşın altına koyması, bunu görev bilinci haline getirmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerimizin, öğretmen liderliğini geliştirme konusunda çekimser kalmalarının sebebi; istemedikleri bir liderlik rolünün kendilerine verilmesinden korkmalarıdır. Bu yüzden karar verme sürecinde çekimser kalarak katkıda bulunmamaktadırlar. Okullarda öğretmen liderleri sayısının artması ve okul yöneticilerinin de bunu desteklemesiyle birlikte okullar kendilerini yenileyerek verimliliklerini arttırabileceklerdir. Çünkü öğretmen liderler gerek sınıf içinde gerekse sınıfın dışında öncü role sahiptirler. Onlar meslektaşlarına katkıda bulunma, ekip çalışması yapma, ekip çalışmasını geliştirmeye yönelik diğerlerini etkilemeleriyle tanınırlar.

Öğretmen liderlerinin okul gelişimini sağlamadaki bazı sorumlulukları; vizyon geliştirmek, okul vizyonunu paylaşmak, tüm öğrencilerin ve meslektaşlarının mesleki gelişimine katkı sağlamak, eğitim sistemindeki temel problemlere çözüm

üretmek ve uygulamaktır. Okul gelişiminden söz edebilmemiz için öğretmen liderlerin daha çok sorumluluk alması ve sorumluluk üstlenmekten korkmamaları gerekmektedir. Okul gelişimini ancak bu şekilde sağlanabilir. Bu aşamada öğretmen liderlere düşen görev; uygulamalarını değiştirmeleri ve eleştirilmesini içeren bu değişim sürecinde kararlı olmalarıdır. Ancak bu şekilde değişen okul kültür sürecini kalkındırabilirler. Okul yöneticilerine düşen rol ise; öğretmen liderlerini desteklemektir.

Okul müdürleri; okullardaki liderliğini paylaşarak, öğretmen liderliğini destekleyecek ve geleceğe daha güvenle yürüyebilmek için somut adımlar atmış olacaklardır. Öğretmen liderlerin varlığı okulu sürekli gelişmekte olan bir döngünün içine sokacaktır. Eğer okullarda öğretmen liderler öne çıkarılırsa; okulun etkinliğini arttırmak için hangi adımları uygulayarak daha başarılı, verimli olunacağını okul yöneticileriyle paylaşarak bilgi aktarımında bulunacaklardır.

Çalışmanın birinci bölümde; problem durumuna, problem cümlesi ve alt problemlere, araştırmanın amacına, sayıtlara ve sınırlamalara yer verilmiştir. İkinci bölümünde; kavramsal çerçeveye, üçüncü bölümde; yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde; yönteme, beşinci bölümde; bulgular ve yoruma yer verilmiştir. Son olarak sonuç ve öneriler ele alınmıştır.

1.1. Problem Durumu

Liderler, çağlar boyunca insanları etkilemiş ve yönetim becerileri de sergileyerek, içinde buldukları toplumun amaçlarına ulaşmalarına öncülük etmişlerdir. Her toplumun tarihinde bir lider, her toplumun lideriyle birlikte elde ettiği başarılarından söz edilebilir. Liderlerle yaratılan başarı öykülerinde, liderler genellikle öncü ve tek kişiler, diğerleri ise liderin izleyicileridir (Beycioğlu, 2009, s.1). Ancak değişen dünyanın getirdikleri doğrultusunda liderliğe farklı bakış açıları ortaya konulmuştur. Liderlik bir efsane olmaktan çıkmış, bir ortaklık algısına dönüşmüştür (Harris, 2005, s.34).

Liderliğin birçok türü vardır, bunlardan birisi de okul liderliğidir. Okul liderliği olgusu tartışıldığında, liderliğin müdürlerle birlikte düşünüldüğü ve müdürlerin okul liderliği kavramının merkezinde yer aldıkları gözlenmektedir. Bir tarafta okul müdürleri başarılı okulların ve okul gelişimlerinin kilit öğeleri olarak

görülmekteyken (Beycioğlu 2009, s.12; Fullan, 2001,s.24), diğer taraftan son yıllarda bu algıya yönelik çeşitli bakış açıları oluşmakta; müdürlerin çağın getirdiği değişimlerle günden güne karmaşıklaşmakta olan okul ve toplumsal çevre içinde, tek başlarına liderlik sorumluluklarını üstlenmelerinin zor olduğu ifade edilmekte ve okulda liderliğin yeniden gözden geçirilmesi tartışmaya açılmaktadır (Harris, 2004, s.13). Okulun tüm paydaşların işbirliği içinde çalıştığı bir ortak yaşam alanı olması, liderliğin ise tüm bu üyelere yayılabilecek bir davranışlar bütününe dönüşmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Fullan, 2001, s. 23).

Okul liderliği, aslında tek başına okul müdürlerinin üstleneceği bir liderlik anlayışından çok, liderliğin paylaşılarak okulun tüm paydaşlarının okulun etkililiği için liderliği üstlenmesi biçiminde olmalıdır. Böylece okulun liderlik kapasitesine de katkı sağlanmış olacaktır. Okulun liderlik kapasitesine katkı sunmada okul paydaşlarından en etkili olanın öğretmenler olduğunu düşünülürse, öğretmenler okul içinde ve dışında liderlik rollerini üstlenerek ve okul müdürünün liderlik rollerini paylaşarak okul liderlik kapasitesine katkı sunabilir ve okulun etkililik düzeyini yükseltebilirler.

1.2. Problem Cümlesi

Okullarda öğretmen liderliğine ve okulun liderlik kapasitesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

1.2.1. Alt Problemler

1. Öğretmen liderlerin, sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdikleri çabalara ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, kendilerini geliştirme ve diğer öğretmenlere liderlik etme konusunda nasıl destek aldıklarına ilişkin görüşleri nelerdir? Müdürlerin neler yapması gerektiğine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin görüşleri nelerdir? Almış oldukları eğitimlere ve katılım şekline ilişkin görüşleri nelerdir?

5. Öğretmen liderlerin, okul müdürleriyle kurdukları iletişime ilişkin algıları nasıldır? Öğretmen liderlerin işlerini yürütürken okul müdürlerinin yardımcı olmasına ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Öğretmen liderlerin, müdürle öğretmen arasındaki güçlü kişisel iletişim ve birbirlerini sevmelerinin önemine ilişkin algıları nasıldır? İyi iletişimin işe yaradığı durumlar nelerdir?
7. Öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda başkalarına danışma ihtiyaçları hakkındaki görüşleri nelerdir ve kimlerden, nasıl destek alındığıyla ilgili algıları nasıldır?
8. Öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda kendisini zorunlu hissettiği durumlar hakkındaki görüşü nelerdir?
9. Öğretmen liderlerin, okul müdürlerinin vizyonuna bakış açısı nasıldır? Öğretmen liderler müdürün vizyonunu geliştirmek için neler yapar ve vizyonu uygulayabilmek için öğretmen liderlerin desteklenme şekillerine yönelik görüşleri nelerdir?
10. Öğretmen liderlerin, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemi hakkındaki görüşleri nelerdir, öğretmenlerin desteklenme biçimine karşı bakış açısı nasıldır?
11. Öğretmen liderlerin, milli eğitim sisteminin öğretmen liderlik kapasitesine etkisine ilişkin algısı nasıldır?
12. Öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısı nasıldır?
13. Okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini destekleme biçimlerine yönelik görüşleri nelerdir?
14. Okul müdürlerinin, okul vizyonunu yürütme konusunda öğretmenlerin etkin bir liderlik rolü üstlendiğinden emin olmak için attığı adımlara ilişkin görüşleri nelerdir?
15. Okul müdürlerinin, okul gelişim hedeflerine ulaşabilmek için öğretmenlerin güçlü yanlarından yararlanılmasına yönelik görüşleri nelerdir?
16. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları durumlara ilişkin görüşleri nelerdir?
17. Okul müdürlerinin, okul kapasiteni en üst noktaya ulaştırabilmek için yaptıkları ile ilgili görüşleri nelerdir? Kurum kapasitesinin gelişimine

bakış açısı nasıldır? Gelişimi destekleyecek kanıtlara yönelik görüşleri nelerdir?

18. Okul müdürlerinin, okul kapasitesini artırmaya yardımcı olacak kişilerin belirlenmesine ilişkin görüşleri ve belirlenen kişilerin okulun kapasitesini geliştirmek için ihtiyaçlarını belirleme şekline ilişkin görüşleri nelerdir?
19. Okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini desteklemeye ve liderlik kapasitesi geliştirmeye çalışırken karşılaştıkları zorluklar hakkındaki görüşleri nelerdir?
20. Okul müdürlerinin, okullarında yürütmüş olduğu ana yeniliklere yönelik algısı nasıldır ve yenilikleri yürütmek için destek aldığı kişiler/kurumlar hakkındaki görüşleri nelerdir?
21. Okul müdürlerinin, öğretmen liderliğinin okuldaki eğitim sürecine kattığı değere yönelik görüşleri nelerdir?
22. Öğretmen liderler ve okul müdürlerinin ürettikleri öğretmen liderliği metaforları nelerdir?
23. Doküman analizi sonucuna göre; okulda yapılan toplantılarda, etkinliklerde öğretmen liderliği davranışlarının sergilenmesi ve okul müdürlerinin liderlik kapasitesine katkısı ne durumdadır?
24. Okulda yapılan gözlemler, öğretmen liderliği davranışlarını göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine bakış açısını belirleyerek, okullarda liderlik kapasitesinin gelişiminde öğretmen liderliğinin önemine ilgililerin dikkatini çekmek ve öğretmen liderler için farkındalık oluşturmaktır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, okul liderlik kapasitesiyle ilgili ülkemizde çalışma yapılmamış olmasından dolayı alanyazındaki boşluğu doldurmaya yardımcı olmasıdır. Bu çalışma ülkemizde az sayıda çalışma yapılan öğretmen liderliğine yeni bir bakış getirerek, okullarda liderlik kapasitesinin gelişiminde öğretmen liderliğinin önemli olduğunu göstererek alanyazına katkı sağlamaktadır. Bu çalışmayla birlikte, hem okul liderleri hem de okulda görev yapan öğretmenler, okulun liderlik kapasitesi

ile öğretmen liderliği hakkında yeni bilgilere erişmişlerdir. Müdürler, okullarındaki liderliği paylaşarak öğretmen liderlerin ortaya çıkmasını sağlayacak ve geleceğe ilişkin somut adımları da daha iyi atacaktırlar. Öğretmen liderlerin varlığı okulu sürekli gelişime odaklı hale getirecektir. Eğer okulda öğretmen liderler ortaya çıkarılırsa, bu öğretmen liderler okulun etkililiğini artırmak için hangi stratejilerin daha başarılı olacağına dair okul yöneticilerine bilgi sunabilirler.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul ve ortaokullarda müdürler liderlik kapasitesi oluşturarak öğretmen liderliğine önem verdiğinde, bir başka anlatımla liderliklerini paylaştıklarında eğitimin kalitesinin de bundan olumlu yönde etkileneceği bir gerçektir. Böylelikle okullar, hem milli eğitimin amaçlarına daha iyi hizmet edecek hem de ailelerin okullardan beklentilerini daha iyi yerine getirebilecektir

1.5. Sayıtlar

1. Katılımcılar, görüşme sorularını hiçbir baskı altında kalmadan ciddiyet ve samimiyetle cevaplandırmışlardır.
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilen Milli Eğitim Bakanlığına bağlı üç ilkokul ve ortaokulun öğretmen liderliği ve liderlik kapasitesine gelişimine ilişkin görüşme sorularının amaca uygun olarak ölçmek istenen ölçtüğü varsayılmıştır.
3. Uygulanan veri toplama aracı, araştırmanın amacına uygundur.
4. Gözlem sırasında öğretmenler doğal davranmışlardır.

1.6. Sınırlamalar

Araştırma, Antalya il merkezinde bulunan iki resmi (Faruk Tugayoglu İlkokul ve Ortaokulu, Fatih İlkokul ve Ortaokulu) ve bir özel (Doğa Koleji İlkokul ve Ortaokulu'nda) olmak üzere üç okulda 2012-2013 öğretim yılında görevli müdür ve öğretmenlerin görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, liderlik ve lider kavramı tanımlanmış, yöneticilikle liderlik arasındaki farklar ve liderliğe ilişkin kuramsal gelişmeler kısaca incelenmiş; böylelikle öğretmen liderliği kavramının doğuşu ve liderlik kapasitesine katkısı kuramsal olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.Liderlik ve Liderlik Kavramı

Liderlik çeşitli bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi gibi) ortak inceleme alanı olmasına karşın, liderliğin ne ifade ettiği konusunda ortak bir tanım oluşmamıştır. Liderlik kavramı ile ilgili olarak alanyazında pek çok tanım yapılmıştır. Son yıllarda ise liderlikle ilgili gündeme gelen yeni kavramlara bağlı olarak yeni tanımlar yapılmaktadır (Şişman, 2002, s.3).

Lider, sözlük anlamı olarak yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef anlamlarına gelmektedir. Başka bir tanımda ise, lider, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olarak açıklanır. Liderlik, sözlükte, bir yarışmada en önde bulunan kişi veya takım anlamlarına da gelebilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>).

Eren (1991, s.48) liderliği, “grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyma ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçirmeyi sağlama olarak” tanımlamıştır. Kielar (2005) liderliğin, “liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreç olduğunu, liderlik sürecinin esasının bir kişinin başkasını etkileyebilmesinin oluşturduğunu” ifade etmektedir (Çetiner, 2008, s.4). Bursalıoğlu (1997, s.301)’na göre lider, grubun deneyimlerini değerlendirip düzenleyen ve bu deneyimler aracılığıyla grubun gücünden yararlanan kimsedir.

Bu tanımlardan yola çıkılarak şöyle bir tanım yapılabilir: Lider bir örgütün, toplumun içinde kişisel özellikleri ile ön plana çıkan, örgütü belirli ortak amaçlara yönlendiren veya yeni hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için örgütün potansiyelini kullanan, işgörenleri güdüleyen ve birlikte hareket etmeyi sağlayan,

ikna gücü yüksek, vizyon sahibi, ileri görüşlü, farklılık yaratan, örgüte örnek olan kişidir.

Liderliğin nasıl olması gerektiği ile ilgili görüşler zamanla değişiklik gösterebildiği gibi farklı bilim dallarında görülen gelişmelerden de etkilenmiştir. Açıkalin'a göre, psikolojide davranışsal okulun ortaya çıkmasıyla birlikte liderlikle ilgili çalışmalar, liderin özellikleri yerine davranışlarına odaklanarak yeni bir alana yönelmiştir. 1940'lardan itibaren araştırmalar liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Fakat daha sonra bu iki yaklaşımın, yetersiz ve eksik olduğu ileri sürülmüş ve yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. "Durumsallık" olarak adlandırılan bu yaklaşımda, sadece liderin özellikleri, davranışları değil; takipçilerin, meslektaş ve üstlerin davranış ve beklentileri, örgütsel ortam gibi faktörler de göz önüne alınmıştır. Bu yaklaşımda liderliğin durumlara göre olması gerektiği savunulmuştur. Her duruma uyan bir liderlik tipinin olmadığı, bir durum için uygun olan ölçülerin diğer bir durum için uygun olmayabileceği görüşü ileri sürülmüştür (Açıkalin, 2000, s.18). Liderlik, örgütün içinde bulunduğu duruma göre şekillenen bir kavramdır.

Liderliğin tanımı aynı zamanda liderin sahip olması gereken özellikleri de göstermektedir. Liderlerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusunda kesin bir görüşe varılamamakla beraber ortak bir takım özellikler belirlenmiştir.

2.2.Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Günümüzde hâlâ birbirine çok karıştırılan iki kavram olan yönetici ve lider birçok farklı özelliği ile karşımıza çıkmaktadır. Konuyla ilgili olarak birçok araştırma yapılmış olup bu iki kavramı derinlemesine incelemek gereklidir.

Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte eş anlamlı sözcükler değildir (Koçak, 2006,s.22). Davis'e (1984) göre yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir (Bilir, 2007, s.8). Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içerir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir. Liderlik, değişimleri izleme, yaratıcılık, yönlendiricilik ve

etkileyicilik gibi özellikleri gerektirir (Erçetin, 1998, s.12). Yönetici gücünü yasa, yönetmelik ve tüzük gibi biçimsel yapıdan alır; lider ise gücünü kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu konumdan alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.216). Hickman (1990) ve Wofford (1982)'a göre yöneticiler daha çok otorite kullanırlarken liderler etki kullanmaktadırlar. Güç ve etki sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Oysaki güç, içinde bulunulan pozisyona göre çalışanları etkileme yeteneği; etki ise davranış, duygu ve düşünceleri etkileme sürecidir. Otorite de davranışı yönetmek için çalışanlara güç kullanmaktır. Otoritesiz yöneticiler kendilerini kötü ve güçsüz hissederler (Şahin, 2003, s.13).

Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Oysa lider, amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu zaman başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yönetir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.217). Liderlik bireysel ve grup davranışlarını etkileme gücü içermesi nedeniyle örgütsel bakış açısından önemlidir. Conger (1978)'e göre astların davranışlarının doğrudan zorlanması gerektiğine inanan kimi yöneticiler liderliği uygulayamazlar (Keçecioğlu, 1998, s.10).

Bennis (1998) yönetici ve lider arasındaki temel ayrımı Tablo 2.1. deki gibi vermiştir.

Tablo 2. 1 Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar

Yöneticilik	Liderlik
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarlayıcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli görüşe sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin sorulan önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Bennis,1998, akt. Keçecioğlu , 1998, s.10.

Knoop yöneticide bulunması gereken liderlik niteliklerini şöyle açıklamaktadır (Aydın, 1997, s.83):

- Yönetici, yönettiği örgütün programını ve amacını iyi kavramalı ve elemanlarının bu amaç ve programın gerçekleşmesi için üstlenebilecekleri en uygun rolleri saptamalıdır.
- Yöneticide, insanları anlama ve değerlendirme yeteneği bulunmalıdır. İnsanları anlamak, değerlendirmekten daha zordur. Çünkü anlamak, sadece şimdi ne olduklarını bilmek değil, gerçekte kapasitelerinin ne olduğunu ve gelecekte nasıl bir düzeye ulaşabileceklerini kestirebilmektir.
- Yönetici, örgütte karşılıklı güven ve saygı ilişkileri geliştirebilmelidir.
- Yönetici, demokratik ilkelere uymalı, katılımcı bir karar mekanizması geliştirerek örgütün bütününcü ancak personelle birlikte yönetebileceğini unutmamalıdır.

Gardner ve Schermerhorn (1992) bazı araştırmacıların yöneticiliğe ve liderliğe bakış açılarını Tablo 2.2. de ki gibi vermişlerdir (Şahin, 2003, s.14);

Tablo 2. 2 Liderlik ve Yöneticiliğe Üç Temel Bakış

Bakış	Betimleme	Temsil Eden
1. Liderlik =Yöneticilik	Liderlik yetenekli çalışanları seçme, onlara amaç ve yön birliği sağlama ve çalışanların güvenini kazanmadır. Yönetim, planlama, örgütlenme ve kontrol etme işlevleri liderin işinin eleştirel bileşenleridir.	Drucker
2. Liderlik ve yöneticilik ayrı fakat birbirini tamamlayıcı süreçlerdir.	Liderliğin ilk işlevi yapılanma, üretme veya değişime uyum sağlamaktır. Karşıt olarak yöneticiliğin ilk işlevi bir örgütü bütçe ve zamanlama ile ilgili başarılı kılmaktır. Her ikisi de başarı için gereklidir.	Kotter, Bass, Jaques, Quinn
3. Liderlik ≠ Yöneticilik	Liderlik ve yöneticilik tamamen farklıdır. Yöneticiler düzenli ve durağan bir ortamda işi, bir süreci yerine getirme şeklinde algırlar. Liderler yaratma gücüne sahiptirler. Risk alırlar, düzensiz ve kararsız ortamda çalışabilir ve değişim için fırsat ararlar.	Zaleznik, Burns

Kaynak: Şahin, 2003, s.14

Erçetin (1998, s.13) liderlik ile yöneticilik arasında belirli farklılıklar bulunduğunu belirtmiştir. Bu farklar Tablo 2.3' te verilmiştir;

Tablo 2. 3 Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik	Yöneticilik
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel benimseme.
İnsanların olabirlik, isteklilik gereklilik konusundaki fikirlerini korur ve geliştirirler.	İşlerini birleştirmek için; karar alma, insan ve madde kaynağını strateji geliştirme süreci olarak görürler.
Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme cezalandırma vb. Esnek taktikler kullanırlar
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Konumlarında kalmalarını sağlayan, günlük rutin işlere hoşgörüle bakarlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Var olanı koruma güdülerini riske girme arzularına ket vurur.
Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdığı eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirirler	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla ve sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları sonra eylemleriyle ilgilenirler	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Kaynak: Erçetin, Ş.,1998, s.13

Kısacası, yöneticilik ve liderlik birbirine yakın kavramlar olmasına karşın, birebir eş kavramlar değildir. Yöneticiler örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye, işlemleri takip etmeye ve olayların nasıl geliştiğini izlemeye çalışırken; liderler seçenekleri çoğaltmaya, yeni hedefler yaratmaya, insanların neler hissettiklerini ve olayların nasıl gelişeceğini, birkaç adım ötede örgütü nelerin beklediğini anlamaya çalışırlar.

2.3.Liderlik Kuramları

Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili öne sürülen görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. 1945'ten önce özellikler kuramı en yaygın kuram iken daha sonra davranışçı kuram ve durumsal kuramlar geliştirilmiştir (Şahin, 2003, s.15). “Değişen koşullarla birlikte liderliğin uygulama şeklinde değişiklikler olmuş ve çeşitli

yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar, özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç grupta toplanabilir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.120).

Liderlik kuramları ortaya çıkış tarihlerine göre Brayman tarafından dört gruba ayrılmıştır (Şahin, 2003, s.15). Brayman’ın, kuramın ana düşüncesini de belirlediği bu gruplama Tablo 2.4’te sunulmuştur.

Tablo 2. 4 Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı

Yıllar	Liderlik Kuramı	Kuramın Ana Düşüncesi
1940'lara kadar	Özellikler Kuramı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışsal Kuramlar	Liderin etkinliği liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir.
1960-1980	Durumsal Kuramlar	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni Yaklaşımlar	Lider vizyon sahibidir.

Kaynak: Şahin, 2003, s.15

Bu çalışmada, liderlik kuramları yeni yaklaşımlar ışığında incelenmiştir ve çalışma Öğretmen Liderliği üzerine yoğunlaşmıştır.

2.4 Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Spillane ve Orlina (2005)’ya göre, bazı araştırmacıların tanımlar labirentinde boğulduğu liderlikle ilgili, üç temel kurama ait araştırma sonuçlarının, liderlik olgusunu açıklamakta bazı yönlerden eksik olduğu görülmektedir ve bu alanın sürekli bir değişim ile yeniliğe açık olması gerekmektedir. Özellikle çağın gereklilikleri doğrultusunda çalışma koşullarının değişmesi ve hem yöneticilerin hem de çalışanların ihtiyaçlarının zaman içinde farklılaşması, liderlik yaklaşımlarında da yeni kuramları gündeme getirmekte (Yavuz, 2002). Yeni yaklaşımları değerlendirirken bir sınıflandırma yapmakta zaman zaman sıkıntılar yaşanabilir. Alanyazında bazı kaynaklar yeni yaklaşımları değerlendirirken, liderlik ile ilgili yakın zamanlarda yapılan çalışmalarda, 1970’lerin sonlarında Mc. Gregor Burns tarafından tartışılan “sürdürüm (transaction)” ve 1990’larda üzerine odaklanılan “dönüşüm (tranformation)” ifadelerini iki ayrı nokta olarak ele almışlar ve yeni yaklaşımları “dönüşümcü” ifadesinde birleştirmişlerdir (Beycioğlu, 2009, s.20). Yeni yaklaşımlar doğrultusunda ele alınan liderlikler ve araştırmanın temelini oluşturan öğretmen liderliği kavramına aşağıda yer verilmiştir.

Öğretmen liderliği ile ilgili yeni yaklaşımlar; aşağıda birkaç öne çıkan başlık altında toplanmıştır;

- Dönüşümcü Liderlik
- Öğretimsel Liderlik
- Paylaşılan Liderlik
- Paralel Liderlik
- Öğrenen Liderlik
- Eğitimsel Liderlik

Bunlardan sadece dört çeşit liderlik yaklaşımına yer verilecek ve ardından öğretmen liderliği yaklaşımı ele alınacaktır. Şişman (2002, s.67)'a göre, yeni liderlik yaklaşımları daha çok liderliğin ahlaki ve kültürel boyutunun altını çizmektedir. Bu yaklaşımlara göre liderlik belli bir bağlamda değerlendirilmelidir. Vizyon bu yaklaşımlar için önemli bir kavramdır. Liderin özellikle geleceğe ilişkin bir vizyon sahibi olması gerekmektedir. Liderler ahlaki konularda da birer esin kaynağı oluşturmalıdır. Lider, izleyenlerle sürekli ve ilerleyen bir etkileşim süreci oluşturmalı, izleyenlerin temel inanç ve değerlerinin oluşturduğu örgüt kültürünü göz ardı etmemelidir. Bir liderlik davranışı tüm durumlarda ve her zaman geçerli olamaz. Liderler amaçları gerçekleştirmek için insanların beklentilerine ve değerlerine ilgili, değişime açık ve yenilikçi davranışlar sergilemelidir.

2.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü (transformational) liderliği anlamak için, sürdürümcü (transactional) liderlik ile karşılaştırarak bu liderlik yaklaşımına bakmak daha etkili olacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, alanyazında bazı kaynaklar son dönem liderlik yaklaşımlarını sürdürümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik genel çerçevesi içinde ele almaktadır. Sürdürümcü liderler daha çok mevcut yapı içinde hareket etmeyi tercih ederken, dönüşümcü liderler yeni arayışlar ve oluşturdukları geleceğe dönük yaklaşımlarla değişimi amaçlamaktadırlar. Bu iki liderliği birbirleriyle karşılaştırarak değerlendirmek, dönüşümcü liderin özelliklerini daha görünür hale getirecektir. Liderlikte sürdürümcü ve dönüşümcü yaklaşımını Burns ve Bass getirmişlerdir. “Bu yaklaşım, geleneklere ve geçmişe bağlı sürdürümcü liderlik ile

geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderliği kapsamına alır” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.181).

Sürdürümcü liderler, performansa göre ödül veya ceza verme, sisteme itaat, mevcut yapıya dayalı bir gelişim gibi davranışlar göstermektedirler. “Bu yaklaşımda kısa süreli zamana dayalı yönelim, kurallar ve yönergeler, dikey iletişim, somut hedefler, makamdan kaynaklanan güç, aşırı uyum gibi unsurlar yer alır” (Erdoğan, 2002, s.50).

2.4.2. Öğretimsel Liderlik

Şişman’a (2002, s.58) göre, “öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir. Bu liderlik biçimini, diğer liderlik biçimlerinden ayıran önemli yön ise, öğretimsel liderlerin okuldaki öğrenme-öğretme süreçlerine yoğunlaşmış olmalarıdır.

Smith ve Andrew güçlü öğretimsel liderlik davranışları olarak şunları belirtmektedirler (Çelik, 2000a, s. 37):

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma,
4. Öğretmenler, öğrencileri veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirmek amacıyla;
 - Öğretmenlerle iletişim kurma,
 - Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,
 - Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme,
 - Değişik öğretim materyalleri sağlama.
6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretme etkililiğini sağlama,
7. Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,

8. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,
9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama,
10. Kıt bir kaynak olarak zaman etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturma.

Yukarıda belirtilen yanlarıyla öğretimsel liderlik, öğretmen liderliği rollerinin ortaya çıkması ve geliştirilmesinde işlevsel görünmektedir. Varoluşundaki en temel neden başarılı öğrenciler yetiştirmek olan okulda, herhangi bir liderlik durumunun, öğretimsel gelişimi göz ardı ederek okulun etkililiğini sağlamayı planlaması, okul amaçlarıyla uyuşmayacaktır.

Harris'e (2002,s.2) göre, "Okul gelişimi bir okulun değişimi yönetme becerisine bağlıdır." Okulda değişim, ortaklaşa eylem ve destek ihtiyacı, işbirlikçi çalışma, karar süreçlerine katılım, vizyon paylaşımı ve sahiplenilmesi, sorumlukların okulun diğer üyelerince de paylaşılması, günümüz değişimlerinin getirdiği ağır yönetsel görevlerin yöneticilerin omuzlarında birer yüke dönüşmesi gibi bir çok fiili durumun ortaya çıkmasına neden olmuş ve bu durum okullarda yeni liderlik tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. Okul liderliği alanında, dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik gibi öğretmenlerin yeni rollerini ortaya çıkarıcı gelişmeler sonrasında en çok dikkat çeken liderlik yaklaşımlarından biri olarak, öğretmen liderliği olgusuna son yıllarda alanyazında sıklıkla karşılaşılmaktadır (Harris ve Lambert, 2003; Muijs ve Harris, 2007;York-Barr ve Duke, 2004).

2.4.3. Paylaşılan Liderlik

Harris'in (2008, s.179) üzerinde daha fazla sayıda çalışma yapılması gerektiğini söylediği paylaşılan liderlik ise, Spillane ve diğerlerine (2005, s.165) göre, okullarda liderlik işinin birçok kişiyi kapsayarak uygulanıyor olmasıdır. Bir başka anlatımla liderlik, müdürleri, müdür yardımcılarını, öğretmenleri, aileleri, öğrencileri ve diğer işgörenleri kapsayacak biçimde yayılmış ve genişlemiştir. Paylaşılan liderlik, tek bir insanın liderliği düşüncesini, çeşitli düzeylerde çeşitli insanların liderlik rolleri üstlenebildiği "artı insanlar" düşüncesine taşımaktadır. Başarılı okul müdürlüğü rollerinin beş işlevi olduğunu belirtmektedir:

1. Vizyon oluşturma
2. Eşitlik ortamı oluşturma
3. Örgüt unsurlarını bağlantılı hale getirme
4. Güç ve liderliği paylaşma
5. Okul çevresiyle işbirliği oluşturma

Gronn ve Hamilton'un (2004) gücün paylaşımı ile eş anlamlı gördükleri paylaşılan liderlik kavramının merkezinde, okullarda liderliğin sadece bir kişiye ait olan resmi bir görev olmadığı; öğretmenlerin ve yöneticilerin etkileşimiyle yapılandırılan ve eğitimsel uygulamaları etkileyen, okul gelişim ve öğrenci başarısını artıran işbirlikçi liderlik rolleri olduğu düşüncesi bulunmaktadır (Harris, 2008, s.180; Leithwood, 2003, s.110).

Harris (2005,s.13) paylaşılan liderlikte iki ana varsayım bulunduğunu öne sürmektedir:

1. Liderlik, liderlik görevlerinin araştırılması ile en iyi biçimde anlaşılır hale dönüşür.
2. Liderlik uygulamaları, liderler, izleyenler ve okuldaki duruma veya ortama dağılmıştır.

Burada liderliğin paylaşıldığı bir ortamda izleyenlerden bahsetmek bir çelişki gibi algılanabilir. Ama geleneksel söylemin ötesinde, paylaşılan liderlikte izleyenler sadece etkilenen kişiler değil, aynı zamanda lideri etkileyen kişilerdir. İzleyenler böylece sergilenecek liderlik rollerinin biçimlenmesini belirleyebilmektedirler (Harris, 2005, s.32). Diğer bir ifadeyle liderler, izleyenler ve bağlam (durum) arasında sürekli etkileşimin olduğu, dinamik bir süreç vardır.

Paylaşılan liderlik kavramı "Okul müdürünün liderliği ortadan kalkıyor mu?" gibi bir soruyu da akla getirmektedir. Oysaki tam tersi bir durumdan bahsedilebilir. Okul müdürünün liderliğinin ortadan kalkması söz konusu olmadığı gibi, daha da güçlendiği söylenebilir. Bu liderlik durumunda, okul müdürü okul üyelerine hiç olmadığı kadar yakın, daha merkezi ve daha etkin bir rol oynamakta; onları liderlik etmeleri için yetkilendirmektedir.

2.4.4. Paralel Liderlik

Paralel liderlik konusunda verilen tüm bilgiler, “Öğretmen Liderlerini Geliştirme (Developing Teacher Leaders)” başlıklı kitaptan (Crowther, Ferguson ve Hann, 2009, s.3-57) özetlenmiştir.

Crowther, Ferguson ve Hann (2009, s.3-57)’ın açıklamaları ışığında paralel liderliğin tanımı ve özellikleri kısaca ifade edilmiştir. Paralel liderlik; lider öğretmenlerin ve yöneticilerinin, okulun kapasitesini geliştirmek için işbirlikçi bir biçimde kenetlenmeleri sürecidir. Bu süreç üç farklı niteliği kapsar: Bunlar (1) Karşılıklı güven, (2) ortak amaç ve (3) kendini ifade etme fırsatıdır.

Kavram olarak paralel liderliğin gücü, örgütsel kapasite yapısının ortaya çıkmasıyla işbirlikçi zekâ ve eğitim sermayesi arasındaki bağa dayalıdır. Aslında, bu, birçok post-endüstriyel örgütlenme için potansiyel bir ilgiye sahiptir. Fakat en çok, öncelikle öğrenciler, daha sonra da toplum ve kültürler için, öğretmeden öğrenmeye kadar birçok kavramın yeniden anlam kazandığı yer olan okullara uygundur ve çekirdeği teşkil eder. Crowther ve diğerleri (2009, s.3-57)’nin araştırmasının odaklandığı esas amaçlardan birisi de paralel liderliğin, öğrencilerin faydasına olacak değişiklikleri teşvik edebilecek olmasıdır. Elde edilen sonuçlar kesişen üç sürece işaret eder; tüme dayalı meslekî öğrenme, farklı kültür inşa etme ve okul genelinde pedagojik gelişim. Bu bölüm, bu örgütsel süreci hayata geçirebilme konusunda paralel liderliğin oynadığı kritik role odaklanmıştır.

2.4.4.1.Paralel Liderliğin Üç Temel Özelliği

Paralel liderlik tanımı üç temel özelliğe dayalıdır: Karşılıklı güven, ortak amaç duygusu, bireyin kendini ifade edebilme olanağı.

Karşılıklı Güven

Karşılıklı güven; itibar, saygı, ilgi ve terbiye gibi değerleri kapsar. Bu, Bryk ve Schneider’in ‘ilişkisel güven’ dediği kavrama benzer. ‘İlişkisel güven’ , işbirlikçiliği gerçekleştirmek için, bireylerin ahlâkî bir teslimiyeti paylaştıkları bir ortam oluşturur ve bu ahlâkî temeller değişimi başlatmak ve ayakta tutmak için bir

kaynak niteliğindedir. Öğretmenler için ilgililik kavramı uzun süreli bir önem arz eder. Lortie'nin çalışmalarına dayanarak, birçok araştırmacı öğretmenlerin işlerinin ayrımını, yabancılaştırıcı ve telafisi zor bulduklarını ortaya koymuştur. Hargreaves, güven inşa etmenin okul yapısını yeniden kurmak için çok önemli olduğunu öne sürmüştür. Bryk ve Schneider okul araştırmalarını ve kendi deneyimlerini birleştirerek 'ilişkisel güven' kavramının 'dört anlayış (saygı, yeterlilik, başkalarına karşı bakış açısı ve saygı) arasındaki karşılıklı etkileşimi kapsadığına dikkat çekmiştir.

Saygının beslendiği, uygulandığı ve ona değer verildiği yerlerde iyi hazırlanmış meslekî öğrenme topluluklarından hem öğrenciler hem de personel yarar sağlar. Öğretmenler daha az yabancılaştırılmıştır, öğrencilerin başarısı için ortak sorumluluk alırlar, moralleri yüksek olur ve daha az devamsızlık yaparlar. Böyle okullardaki öğrenciler de kendilerini akademik açıdan geliştirmeye eğilimli olurlar ve farklı görgü ve geçmişlere sahip çocuklar arasında başarı farkları azalır. Johnsonvale, okul ortamındaki karşılıklı ilişkilerin nasıl olması gerektiğini açıkça tanımlamıştır. Fakat özellikle lider öğretmenler ile yöneticiler arasındaki kritik etkileşimin çocukların gelişimine katkıda bulunduğu gözlenmiştir. Özellikle, yöneticinin stratejik rolüyle lider öğretmenin pedagojik uzmanlığı eşit derecede etkili ve önemli görülmektedir. Bu paralel liderliğin sonucunda ilham veren bir vizyon, gerçeği kabul etmeye olan isteklilik, geniş bir düşünce yelpazesi, okulun bütün bölümlerinde yüksek bir etkileşim ortaya çıkmıştır.

Ortak Amaç Anlayışı

Bu anlayışın Johnsonvale deneyi üzerindeki esas etkisi; okulun belirtilen vizyonu ile öğretmenlerin tercih ettiği öğrenme, öğretme, değerlendirme yaklaşımları arasındaki uyumadır. Bu uyum, kökenini okulun vizyon hazırlama sürecinden alır. Johnsonvale deneyi başarılı vizyon hazırlamanın karmaşıklığını resmeder.

Güçlü bir okul vizyonu, öğretmenler tarafından içerik olarak nispeten yüksek algılanır. Böyle bir okul vizyonu, okulun şu anki durumuyla gelecekte arzulanan durumu arasındaki tutarsızlığı vurgular. Güçlü bir okul vizyonunun paylaşılması, gelecekte arzu edilen bu duruma ulaşma sürecine öğretmeni ve diğerlerini de dâhil eder.

Bireyin Kendini İfade Edebilme Olanığı

Bu başlık ilk bakışta okul reformuyla ilgili son zamanki fikirlere pek uymuyormuş gibi görünebilir. Bizim çalışmalarımız, yönetici – lider öğretmen ilişkilerinde kendini ifade edebilmeyi hesaba katmıştır ve hatta desteklemiştir. Bu durum, iş yerlerinde takım çalışması ve işbirliği kavramlarıyla tutarsız gibi görünebilir. Fakat durum çalışmalarında iki lider de kendine has inanç ve yaradılışa sahiptir. Böylece, başarılı paylaşılmış liderlik güçlü, kendi kendine yeten, yetenekli bireylerle ve bunlar arasındaki işbirliğiyle ilgilidir.

Hargreaves'in yaptığı 'bireycilik' ve 'bireysellik' arasındaki ayrım, bizim bu sonuca ulaşmamıza yardımcı olmuştur. Bizim gözlemlediğimiz, kendini ifade etme kavramı bireycilikten çok bireyselliğe benzemektedir. Araştırmalar boyunca, bireyselliği kabul etmeden yapılan takım çalışmasının müdürler tarafından yönetildiğine ve yönetim tarafından kendi çıkarları doğrultusunda kullanıldığına dair ipuçları elde ettik. İşyeri kışkırtıcısı olabilen lider öğretmenler kendini yönetime kabul ettirebilirse talepleri karşılanacaktır. Birçok yetkili, yaratıcı problem çözme kolaylaştıracak farklı düşüncelere önem vermenin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bireyselliğin etkileri bazen yöneticiler için kabul edilmesi zor bir durum olabilir. Fakat anılan bu çalışmadaki yöneticiler bireyselliğin değerini anlamış ve gerçekleşmesi için fırsat vermişlerdir.

Paralel Paralel liderliğin temelini oluşturan üç nitelik - karşılıklı güven, ortak amaç anlayışı, kendini ifade edebilme olanağı- eşit derecede öneme sahiptir. Eğer lider öğretmenlik gerçekleştirilmek isteniyorsa, üç nitelik de gereklidir. Ayrıca bu üç nitelik, lider öğretmenlerle yöneticiler arasında ilişki bakımından da zaruridir.

Bir sonraki alt bölüm, bir önceki bölümde bahsedilen liderlik kavramının geçirdiği değişimleri de düşünerek, eğitimde liderliğin tekrar ele alınması sonucu ortaya çıkan öğretmen liderliği kavramını kuramsal açıdan açıklamaya çalışmaktadır.

2.5. Öğretmen Liderliği

2.5.1. Öğretmen Liderliği Nedir?

Öğretmen liderliği okullarda eğitim ve öğretim sürecini hızlı ve etkili bir biçimde arttırmakla ilgili bir kavramdır. Bu artırma sürecinde lider öğretmenler işbirliğini mutlaka kullanmalıdır. Gerek yöneticilerle gerekse diğer öğretmenlerle bu paylaşım yapılmalıdır. Öğretmen liderliği, bir sorumluluk veya görevlerin toplamı değil, kaliteli eğitim ve öğretim süreci için bir gerekliliktir. Öğretmen liderler sınıfın içinde ve dışında ön plana çıkan, arkadaşlarına destekte bulunan, onlarla işbirliği içerisinde olan, eğitim uygulamalarını geliştirmeye yönelik çalışmalar yapan ve diğerlerini etkileyen kişiler olarak bilinmektedirler (Haris ve Muijs, 2005, s.16).

Liderliğin geleneksel tanımlarının aksine, öğretmen liderliği, öğretmenlerin işbirliği içinde çalıştıkları bir durumdur. Öğretmen liderliğinde ortaklaşa bir çalışma hâkimdir. Buna örnek vermek gerekirse, onlar yeni bir çalışma alanında faaliyet gösteren öğretmenlerdir, yeni kaynakları birlikte hazırlayan, birlikte çalışan öğretmenlerdir. Öğretmen liderliğinin başlıca iki boyutu vardır: Bunlardan ilki, geliştirme çalışmalarından elde edilen öğrenme sonuçları üzerine yoğunlaşmak, ikincisi de ortak mesleki etkinliklere önem vermektir (Harris ve Muijs, 2005, s.438).

Öğretmen liderliği üç temel faaliyet alanı içermektedir (Harris ve Muijs, 2005, s.17):

- Çalışma gruplarına liderlik, koçluk, mentorluk yoluyla diğer öğretmenlere liderlik;
- Eğitim ve öğretim geliştirmenin merkezinde yer alan gelişimsel görevlere liderlik;
- Öğretimin etkili formlarının modellenmesine ve geliştirilmesine pedagojik liderlik.

Öğretmen liderler; öğretim programına katkıda bulunanlar, tavsiye yazarlar, okulu olumlu yönde değiştirme ekibine lider, yeni ya da az deneyimli çalışanlara rehber ve sınıf için güçlü bir bağ ile faaliyet araştırmacıları olabilir. Öğretmen liderlerin önemli özelliklerinin başında, sınıfta zamanının çoğunu tüketen ama gelişim, değişim ve yeniliğe ihtiyaç duyulduğunda liderlik pozisyonunu alan uzman öğretmen olmasıdır. Onların görevinden biri, öncelikle yenilikler araştırmak ve

uygulamak için meslektaşlarına yardım etmektir. Daha sonra da eğitim ve öğretim gelişmelerinin işlerliğinden ve uygulanabilirliğinden emin olmak için eleştirel ama yapıcı dönütler elde etmektir (Harris ve Muijs, 2005, s.17).

Alanyazında öğretmen liderliğiyle ilgili birçok tanımlama bulunmaktadır. Öğretmen liderliğinin de diğer liderlik tanımları gibi tek kişi olarak düşünülmesi sonucu böyle bir durum ortaya çıkmaktadır.

Bazı tanımlar öğretmen liderliğini öğretmen-öğrenci ekseninde düşünürken, bazı tanımlamalar tüm okulu hesaba katmaktadır. İnceleme alanına göre bazı tanımlarda ise öğretmen lider, bir tür yönetici görevli öğretmen gibi değerlendirilmektedir (Sawyer, 2005, s. 9) .

Crowther, Kaagen, Ferguson ve Hann, öğretmen liderliği ve beraberinde getirdiklerini daha geniş bir açıyla ele almış; eğitim-öğretimi okulda değiştiren, okul ve toplumu öğrenme adına bir araya getiren, toplumun sürdürülebilirliğini, yaşam kalitesini toplum için güçlendiren eylem olduğunu açıklamışlardır. Öğretmen liderliğinin olanakları tam bir okul başarısı için işlev görür (2009, s. xvii).

Yakın zamanda alanyazına giren öğretmen liderliği, örgütsel değişme ve gelişme süreçlerinde yaratıcı düşünceler ortaya koyan, çevresini etkileyen, onlardan etkilenen bir liderlik yaklaşımıdır. Öğretmen liderliği aynı zaman da, öğrenci başarısı ve okul gelişimini üst noktalara taşımayı hedeflemektedir. Bu tanımlamalar ya da yaklaşımlar farklılıklar içerse de işbirlikçi çalışma, etkileşim, rehberlik etme, paylaşım, yakın ilişkiler, yaratıcı eğitsel yöntemler vb. ortak noktalardan bahsetmek mümkündür (Beycioğlu, 2009, s.51). Can'a (2006a, s.349) göre, "öğretmen liderliği, öğretimsel vizyon geliştirerek ve paylaşarak sınıf etkinliklerini etkili olarak düzenleyebilme ve okul etkinliklerinde de işlevsel düzeyde roller üstlenebilme ve geliştirebilme yeterliliğidir."

Öğretmen liderler sadece sınıf ya da okul içerisinde resmi görev alan kişiler değildir. Okul dışında öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerde öne çıkan, liderlik yapan kişiler olarak değerlendirilmelidir (Can, 2007, s. 273).

Çeşitli kaynaklar incelendiğinde, öğretmen liderliğiyle ilgili bazı benzetmeler de mevcuttur. Sözelimi Tomlinson ve Germundson (2007), öğretmen liderliğini caz

müziği yapmaya benzetmiştir. Caz müziğinde, geleneksel müzikte olduğu gibi, her şeyi yöneten bir orkestra şefi ve sadece kendi çalacağı notalara yoğunlaşan orkestra üyeleri yoktur. Herkes aynı anda farklı notalar çalar, birbiriyle uyumlu ve ortak melodiyi yakalamak için işbirliği içinde, tek bir lidere (orkestra şefine) gereksinim duymadan orkestrayı yürütürler. Öğretmenlerin de birer caz orkestrası üyesi gibi hem bağımsız hem işbirliği içinde ortak hedefe yoğunlaşması, okulda etkililiği artıracak ve okul gelişimi süreçlerine katkı sağlayacaktır (Beycioğlu, 2009, s.32).

Liderlik, tartışmaları barındıran bir kavram olsa da, öğretmen liderliği olgusu bu çeşitliliği ve farklı katkı alanları beklentisini karşılayabilecek durumlardan biridir. Frost ve Harris'e (2003, s.485) göre, okul liderliği hakkındaki tartışmalar artık paylaşılan liderlik ve öğretmen liderliği kavramına doğru yönelmektedir. Benzer biçimde Dozier(2007) de okul gelişiminin öğretmen liderliğine bağlı olduğunun altını çizmekte, öğretmenlerin bu liderlik rollerine ne kadar hazır olduklarını sorgulamaktadır. Gabriel (2005)' de bu görüşü desteklemekte ve öğretmenlerin etkili değişim süreçlerinin aktif güçleri olabileceğini savunmaktadır (Beycioğlu, 2009, s.32).

Barth (1999), öğretmen liderliğinin ortaklaşa çalışma ve karar süreçlerine katılımın ötesinde olduğu düşüncesini öne sürmektedir. Yazar, öğretmen liderliğinin aynı zamanda yönetsel bazı görevleri de hayata geçirmek olduğunu belirtmektedir (Harris ve Muijs, 2005, s.24). Öğretmen liderliğinde, birçok araştırmacının farklı görüşleri vardır. Konuyla ilgili olarak araştırma yapanlardan Ward ve Parr'a (2006) göre, tüm öğretmenlerin liderlik potansiyelleri olduğu düşüncesine dayanan ve artık uygulanma zamanı gelmiş olan öğretmen liderliği; zümre başkanlığı, takım liderliği, formatörlük, uzman öğretmenlik vb. resmi görevleri kapsayan bir yapıda olmayıp, bu resmi unvanları da kapsayabilecek çok daha öte bir olgudur. Öğretmen liderliği rolleri, öğretmenlerin liderlik durumuna göre farklılık gösterebilmektedir (Beycioğlu, 2009, s.33). Brownlee'ye göre öğretmen liderler buldukları ortamda hem öğrencilerin hem de meslektaşların davranışlarını etkileyebilen kişilerdir (Murphy, 2005, s.32).

Öğretmen liderliği ile ilgili düşünce biçimleri yavaş yavaş gelişmektedir. Silva, Gimbert ve Nolab (2000), bu gelişmeyi üç aşama halinde tanımlamışlardır (York-Barr, Duke, 2004, s.260). İlk aşamada öğretmenler, okul müdürlüğü gibi

formal rollerde hizmet ederek okul etkinliğinin verimini arttırmaya çalışmıştır. Wasley (1991), öğretmenlerin yönetimin uzantısı olarak kullanılmasını “uygulamanın değiştiril(me)mesi için tasarlanmış, fakat mevcut sistemin verimini ve geçerliliğini temin etmek amaçlı” olarak tanımlamıştır. İkinci aşama öğretmen liderliğinde, Silvia ve diğerlerine göre öğretmenlere eğitim programı liderleri, araç-gereç/kadro geliştiriciler ve yeni öğretmenlerin rehberleri gibi rollerin verilmesi, öğretmenlerin eğitim alanındaki uzmanlıklarından tam olarak yararlanılması amaçlanmıştır. Öğretmen liderliğinin günümüzde yeni yeni belirginleşmekte olan üçüncü aşamasında, öğretmenler okulların “yeniden geliştirilmesi” sürecinin merkezinde görülmektedir, öyle ki ikinci aşamanın amaçladıkları (örn: öğretmenlerin eğitim alanındaki uzmanlıklarının en üst düzeye çıkarılması) anlaşılabilir. Bu üçüncü aşama, eğitim-öğretimin gelişmesini ilerletmenin, işbirliği ve sürekli öğrenmeyi destekleyen ve öğretmenleri, okul kültürünün temel yaratıcıları ve yeniden yaratıcıları olarak gören örgütsel bir kültürün gerektirdiği, genişletilmiş bir anlayışı yansıtır. Bu, Ash ve Persall(2000)’a göre, öğretmenleri, hem sınıf içerisinde hem de dışarısında liderler olarak nitelendirir (York-Barr, Duke, 2004, s.260).

Childs-Bowen, Moller ve Scrivner (2000)'in öğretmen liderliği anlayışı; Silvia ve diğerlerinin üçüncü aşamasıyla aynı yöndedir. “Öğretmenlerin, öğrenci öğrenmesini etkilemek, okul gelişmesine katkıda bulunmak, pratikte mükemmelliğe teşvik etmek ve eğitimsel gelişmede yer almak amacıyla tarafları güçlendirmek için profesyonel öğrenme topluluklarında faaliyette bulduklarında; öğretmenlerin lider olduklarına inanıyoruz” ifadesini kullanmışlardır (York-Barr, Duke, 2004, s.260). Öğretmen liderliği kavramı daha çok, okulların başarısını arttırıp, öğretmenlerin okulun paydaşlarıyla olan iletişimini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu anlamda öğretmen liderlerin ortaya çıkmasında öncelikli olarak okul yönetimine, sonrasında okuldaki diğer öğretmenlere önemli görevler düşmektedir.

Öğretmen liderliği kavramının amacı, okulları öğrenen toplumlara dönüştürme, öğretmenlerin bu süreçlerle daha yakından ilgilenmelerini sağlamak için onları donanımlı hale dönüşmesine katkı sağlama düşüncelerinin yattığı görülebilir (Beycioğlu, 2009, s.33).

2.5.2. Öğretmen Liderliğinin Temelleri

Reeves (2008)'e göre, tarihsel süreç içinde ve modern okul örgütü dışında düşünüldüğünde öğretmenlerin liderliği çok eskilere dayanmaktadır. İster antik Yunan döneminden isterse Avrupa ya da Asya kıtasından günümüze kadar gelen felsefi söylemlerden olsun; Sokrates, Platon, Diderot, Kant, Locke gibi ders veren öncüler hem öğretmenlik hem de liderlik rollerini birlikte sergilemişlerdir. Yüzyıllar boyunca öğretmenler, çalışma hayatları boyunca her ortama uygarlık götüren bir meşale gibi olmuşlardır. Türkiye'de de önceden birer yol gösterici, cehalet düşmanı olarak nitelendirilen öğretmenler zaman içinde ülkedeki çeşitli değişimler sonucu statü olarak büyük kayıplara uğramışlardır. (Beycioğlu, 2009, s. 34).

Okul gelişiminde en etkin rollerden birisini alacak olan öğretmenler, genellikle okul içi faaliyetleriyle düşünülmektedir. Bu anlamda öğretmen liderliği denildiğinde daha çok öğretmenlerin kurum içindeki öncü pozisyonları ele alınmaktadır. Okulların yapısı ve işleyişi izin verdiğinde öğretmen liderliği sadece formal etkinlikler değil, okul içi ve dışındaki etkinlikler ortaya çıkararak olumlu bir durum haline gelecektir (Can, 2006, s.356).

Yapılan birçok araştırma sonucu liderlik kuramlarında birçok farklılaşma söz konusu olmuştur. Bu değişimle birlikte klasik liderlik tanımları ve liderliğin uygulanma biçimleri de değişmiş ve otoriter liderlik yerini dönüştürücü liderliğe bırakmıştır. Etrafını izleyen, kendi izleyicileriyle liderlik rolünü paylaşan liderler ortaya çıkmaya başlamış ve geleneksellik yerini çağdaşlığa bırakmıştır. Bu durum, henüz çok yeni olmakla birlikte liderlik alanında etki yaratmasıyla günümüzde popüler bir çalışma alanı haline almıştır (Beycioğlu, 2009, s.35). Liderlik alanyazınıyla ilgili yapılan araştırmalarda liderlerin sadece bireysel hareket etmedikleri, diğer çalışanlarla ortaklaşa bir çalışma ortaya koydukları, farklı insanların da liderlik pozisyonunu üstlendikleri görülmektedir. Bu durumu günümüz gelişen okulları da aslında canlı bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Okul müdürünün liderlik konusunda tek kişi olmadığı, öğretmenlerin, ailelerin ve öğrencilerin de bu süreçlerin içinde yer aldığı gözlemlenmektedir (Anderson, 2004). Bu bağlamda, konuyla ilgili olarak liderliğin tüm üyelerce paylaşıldığı ve öğretmen liderliğinin temel dayanağı olan ve felsefesini dönüştürücü liderlikten alan yaklaşım ise

alanyazında “paylaşılan liderlik” olarak bilinmektedir (Arrowsmith, 2005, s.32; Harris, 2005; 2008; 2009, s.32; Spillane ve diğ., 2005, s.160).

2.5.3. Neden Öğretmen Liderliği?

Okulların işlevini amaçlarına uygun olarak hizmet edebilmesi için okullardaki öğretmen liderlerin etkin hale getirilmesi gereklidir. Öğretmen liderliğiyle birlikte okullardaki eğitimin kalitesi de yükselecektir. Öğretmen liderliğinin neden gerekli olduğu konusyla ilgili alanyazında çeşitli araştırmalar mevcuttur.

Harris ve Muijs (2003, s.440), çalışmalarında öğretmen liderliğinin neden gerekli olduğunu şu şekilde açıklamaktadırlar: Öğretmen liderliği, meslektaşlarını ve işbirliğini besleyen öğretmen liderliği aracılığıyla, sınıf ve okul düzeyinde değişim ve gelişim için gelişmiş kapasiteye yol açmaktadır. Çeşitli araştırmalar sonucunda öğretmen liderliğinin, öğretmenlerin öz yeterlik ve moral düzeyleri üzerine olumlu etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmalar aynı zamanda anlamlı ve amaçlı bir şekilde birlikte çalışan öğretmenlerin meslekte kalma olasılığının daha fazla olduğunu göstermektedir. Çünkü öğretmenler kendilerini değerli ve işlerinde desteklenen bireyler olarak hissetmektedirler.

Silns ve Mulford (2002) da yaptıkları araştırmada, okul gelişimi ve değişimi için güçlü meslektaş ilişkilerinin katkısını belirtmektedirler. Topluca üstlenilen bu değişiklik üzerine inşa edilmiş işbirliği, öğretmenin liderliğinin kalbidir. Öğretmen liderliğinin etkili olabilmesi için karşılıklı güven, destek ve araştırma olmalıdır. Elde edilen bulgulara göre, bu koşullar kendi eğitimlerinde mevcut değilse öğretmenlerin gelişmiş öğrenci öğrenmeleri için gerekli koşulları yaratmaları ve sürdürmeleri zordur. Öğretmenlerin iyi uygulamalarını paylaşmaları ve daha kaliteli eğitim güvenliğinin sağlanmasıyla birlikte öğrenme düzeyleri de yükselir (Harris, Muijs, 2003, s.9).

2.5.4. Öğretmenlerin Liderlik Rollerini

Öğretmen liderliği konusunda çalışanlar, öğretmenlerin liderliğine ilişkin olarak bazı temel davranış biçimlerini öne çıkarmaktadırlar.

Danielson (2007, s.16), öğretmenlerin formal ve informal olmak üzere iki farklı liderlik rolüne sahip olduğunu belirtmektedir.

Öğretmenler formal liderlik rollerini zümre başkanı, uzman öğretmen, formatör, stajyer öğretmenlere rehberlik vb. görevlerle gerçekleştirmektedirler. İnfomal öğretmen liderliği ise farklı bir durumdur. Öğretmenler seçilerek bu rolleri üstlenmezler. Kendiliklerinden bir girişimin başlatıcısı ya da bir programın oluşturucusudurlar. Bu türden liderlik rollerindeki etkililikleri, meslektaşlarının onlara olan güven ve saygısından gelir. Okula yeni projeler ve fikirler sunarlar. Öncü davranışlar sergileyen öğretmenler, meslektaşlarına da esin kaynağı olurlar

Katzenmeyer ve Moller (2009, s.41) öğretmenlerin liderlik rollerini şu dört bölüm altında ifade etmektedirler.

1. Öğretmen lider sınıfın içinde ve dışında önderlik eder:
 - Uzman öğretmen olarak
 - Tüm okul programına ve meslektaşlarına yardımcı olmak için sorumluluk almayı kabul ederek
 - Eğitim- öğretime odaklanarak
 - Öğrencilerine yakın durarak
 - Hem formal hem de informal davranarak
2. Öğretmen lider öğrencilerine ve liderlerine katkıda bulunur:
 - Profesyonel bir topluluk içinde liderlik yaparak
 - Meslektaşları ile çalışmaya değer vererek
 - Paylaşılan liderlik ve vizyon yaratarak
 - Destekleyici bir ortam oluşturarak
3. Öğretmen liderler başkalarını uygulamayı geliştirmeye yönelik olarak etkiler:
 - Çevresindekilerle ilişki kurarak
 - Güdüleyici, sevilen, çalışkan, cana yakın olarak
 - İnisiyatif göstererek, yardım eli uzatarak, paylaşarak ve yeni fikirleri deneyerek
 - Sürekli öğrenenlerin sürekli öğrenme modeli olarak
4. Öğretmen liderler sonuçlara ulaşmada sorumluluk alır:
 - Sonuçlar için sorumluluk üstlenir (birinin liderlik sorumluluğunu alması için öğretmen liderliği ciddiye alınması gereken öneme sahiptir.)
 - Sorumluluklarını sonuna kadar izleyerek
 - Kararlı davranarak
 - "Vizyonu aşip, harekete geçerek ve sonuçların sorumluluğunu alarak"

Harris ve Muijs (2008, s.8) ise, öğretmen liderliğinin dört boyutu olduğunu belirtmektedir:

1. İlk boyut, öğretmenlerin okulu geliştirmek için oluşturulmuş olan ilkeleri sınıflarına yansıtış biçimlerinin nasıl olduğu ile ilişkilidir. Bu, bir lider olarak öğretmenin temel sorumluluğudur.
2. İkinci boyut, öğretmenlerin katılımcı tutumlarıyla ilgilidir. Öğretmenler, kendilerini okul gelişimi doğrultusunda gerçekleştiren her tür yenilik ve değişimin bir parçası olarak görürler. Ortaklaşa çalışma imkânları yaratacak işbirlikçi bir ortam oluşması için birbirlerine yardım eder ve esin kaynağı olurlar.
3. Öğretmen liderliğinde etkili üçüncü boyut da öğretmenlerin sergilediği aracılık rolleridir. Liderlik rolleri sergileyen öğretmenler etkin birer bilgi ve uzmanlık kaynağıdır. Gerektiğinde ek kaynaklara veya daha uzman ve bilgili olanlara yönelerek dış destek almaya açıktırlar.
4. Son ve en önemli boyut ise, meslektaşlarla yakın ilişkiler kurmak, deneyimlerini paylaşmak ve karşılıklı öğrenme yoluyla bu ilişkileri ilerletmektir.

Öğretmen liderliğinin temel özelliği informal olmasıdır. Öğretmen liderler, bu özelliklerini atama ya da görevlendirme gibi yollarla elde etmezler. Bu bakımdan hem öğrencileri hem de meslektaşları üzerinde sahip oldukları etki gücüyle okul işlerinde, okulda olumlu iklim oluşmasında ve okulun gelişimi ve ilerlemesi süreçlerinde oldukça etkin rollere sahiptirler. (Danielson, 2006, s.65).

Katzenmeyer ve Moller (2001) tarafından öğretmen liderliğinin yedi boyutu oluşturulmuştur. Bunlar gelişmeye odaklanma, tanınma, özerklik, ortaklık, katılım, açık iletişim ve olumlu bir çevre algısıdır (Ngang, Abdulla, Mey, 2010, s.256).

Ngang ve diğerlerinin (2010, s. 256-257) çalışmasında, Katzenmeyer ve Moller (2001)' in belirlediği yedi boyut şu şekilde aktarılmıştır:

Gelişmeye odaklanma boyutu; öğretmenlerin yeni bilgi ve beceri öğrenmeyle ve başkalarının öğrenmelerine yardımcı olmak için onları teşvik etmeyle meşgul olmaları anlamına gelir. Öğretmenler rehberlik ve koçluk ile destek sağlamaktadır. Sınıfta, öğretmenler yeni fikirler ve stratejilerin paylaşılması konusunda faaliyet göstermektedir. Okul içinde birçok strateji, öğretim üyeleri ve çalışanlara yeni bilgi ve beceriler kazandırmaya yardımcı olmak için kullanılır. Mesleki gelişim, mesleki okuma ve çalışma grupları tipik etkinliklerdir. Yöneticiler, öğretim üyeleri ve çalışanların, öğrenme fırsatlarını aktif bir şekilde destekler.

Tanınma boyutu; öğretmenlerin fikir ve görüşlerine değer verilmesi ve okul içinde saygı gösterilmesi anlamına gelir. Öğretmenler liderlik rolleri için aldıkları kararlar ve yaptıkları katkılarla hem meslektaşları hem de yöneticileri tarafından tanınır. Öğretmenler tanındığında, diğerleri tarafından kendi beceri ve yetkinliği ile tanınır ve böylece başkalarına verdiği güveni hisseder. Öğrencilerin öğrenmelerini destekleyen ya da okulu geliştirmeye yardımcı olan bireylerin resmen tanınması için işlemler vardır. Öğretmenler, meslektaşlarının başarılarını kutlar.

Özerklik boyutu; öğretmenlerin öğrencileri için yenilikler yapması ve yenilikçi olmak için girişimlerde bulunmaya teşvik edilmesi anlamına gelir. Engeller kaldırılır ve öğretmenlerin okulda eğitim öğretimi geliştirmenin yeni yollarını aramaya teşvik etmek için kaynaklar bulunur. Yöneticiler ve diğer öğretmenler müfredatta veya kullandıkları öğretim stratejilerinde değişiklik yapmak isteyen öğretmenlere teşvik sağlar. Öğretmenler okul ve gelecek için vizyon oluşturmaya aktif olarak katılmaktadırlar.

Ortaklık boyutu; öğretmenlerin öğretim ve öğrenci ile ilgili konularda işbirliği yapmaları anlamına gelmektedir. Ortaklık davranışı örnekleri; öğretmenlerin stratejilerinin görüşülmesi, materyallerin paylaşılması veya bir başkasının sınıfını gözlemlemeyi içerir. Öğretmenler, meslektaşlarının öğretimlerini etkileyen ve öğrencileriyle ilgili her işi görmeyi ister. Öğrencilerin akademik ve davranış problemleri üzerinde çalışmak için tartışma sık sık yapılmaktadır. Yöneticiler ile öğretmenler arasında öğrenciler üzerine yapılan konuşmalar, olumlu bir şekilde odaklanmıştır.

Katılım boyutu; öğretmenlerin aktif kararlar almasını ve önemli konularda girdi sağlamayı içerir. Öğretmenler, yeni öğretim elemanlarını eleme ve seçme konusunda yardımcı olabilir. Okulda zamanın nasıl kullanılması ve okulun nasıl düzenlenmesi gibi konularda kararlara katılır. Tüm öğretim kadrosunun, velilerin, öğrencilerin ve diğer paydaşların önleyici tedbir olarak katıldığı uzlaşma süreci, yöneticilerin ve öğretmenlerin işine yardımcı olmada kullanılır. Öğretmenlerin görüşleri, okul için en iyi kararların alınmasında yardımcı olması istenir. Öğretmenler, özel karar verme yetkisine sahiptir ve seçimlerini özgürce yapma hakları olduğunu hisseder.

Açık iletişim boyutu; öğretmenlerin açık ve dürüst yollarla iletişim kurması ve okullarında olup bitenlerden kendilerini haberdar hissetmeleri anlamına gelir. Öğretmenler, öğrenciler ile ailelerine daha iyi hizmet yollarını ve yöneticilerin yaptığı gibi onların rahatça görüşleri ile düşüncelerini tartışırlar. İşler yolunda gitmediğinde, insanlar suçlanmaz, bunun yerine aynı durum bir daha meydana geldiğinde nasıl daha iyi şeyler yapılabileceği tartışılır. Öğretmenler birlikte çalışır, sorunları tartışır ve okul toplantısında problem çözme ile meşguldür.

Olumlu çevre boyutu; öğretmenlerin profesyoneller ve inancını ifade eden kişiler olarak görülmesi anlamına gelir. Öğretmenler yönetim liderleri ile ortak gibi çalışarak deneyim yaşarlar. Çalışma ortamında genel memnuniyet vardır. Aynı zamanda öğretmenler meslektaşları, veliler, öğrenciler ve yöneticiler tarafından saygı duyulduğunu hisseder. Okul personeli, çoğunlukla bir takım olarak birlikte çalışır. Okulda çalışan insanlar öğrencilerin ihtiyacını karşılamak için nelerin yapılacağı hakkında olumlu şeyler düşünür.

Öğretmen liderliğini oluşturan boyutlar, Şekil 2.1’de görsel olarak sunulmuştur.

Şekil 2. 1 Öğretmen Liderliğini Oluşturan Boyutlar



Kaynak: Ngang, Abdulla, Mey, 2010, s.270.

2.5.5. Öğretmen Liderliğinin İlkeleri

Murphy (2005,s.67-68) yaptığı alanyazın taraması sonunda öğretmen liderliği için aşağıdaki ilkelere işaret etmektedir:

1. Öğretmen liderliği, sınıf temellidir. Liderliğe soyunan öğretmenler, sınıfta karşılaştıkları güçlükler karşısında kendi hünelerini sergileyebilmelidir.
2. Etkili öğretim, öğretmen liderliği için iyi bir başlangıç noktasıdır. Öncelikle hüniteli bir öğretmen değilseniz, etkili bir öğretmen lideri de olamazsınız. Çünkü eğitim, öğretim ve liderlik birbirinden ayrılamaz kavramlardır.
3. Öğretmen liderliği işbirliğine dayalıdır. Öğretmenler liderlik fırsatlarıyla ilgilendiklerinde, bu onlara iş arkadaşlarıyla birlikte çalışma imkânı tanır. Öğretmenler kendilerini en iyi işbirliği ve dayanışmanın olduğu ortamlarda geliştirirler.
4. Toplum bir gemi ise, öğretmen liderliği bu geminin çapasıdır. Öğretmen liderliği hiyerarşik olarak küçük görülse de, bürokrasiye uyum sağlamak yerine bir meslek olarak görülüp icra edildiği zaman daha çok işe yarar.
5. Öğretmen liderliği bir hizmet faaliyetidir. Öğretmen liderliği yardımsever bir tutumun hâkimiyetinde hayatı kolaylaştırmaya

odaklanır. Bu yüzden öğretmen liderliğinin temelinde öğretmenlere saygı duyulması yatar.

6. Öğretmen liderliği birlikte yapılandırılmaz ve birlikte öğrenme sürecidir. Öğretmen lideri olarak çalışmak için kendilerine liderlik yapılmasını isteyen meslektaşları tarafından liderliğin gerektirdiği güç ve yetkinin onları verilmesi zorunludur. Sadece böyle bir yetki sayesinde liderler uygulamayı değiştirme potansiyeline sahip olacaktır.
7. Öğretmen liderliğinde imkânlar önemlidir. Durumsal dinamikler öğretmen liderliği çalışmaları ve girişimleri üzerinde geniş etkiye sahiptir. Öğretmen liderliği, yalnız öğretmenlerin iş ve işyerlerinin imkânları daha geniş olduğunda anlaşılır hale gelir.
8. Öğretmen liderliği bir fark yaratır. Öğretmen liderler, diğer öğretmenlere göre, eğitim öğretimi ve dolayısıyla öğrenci başarısını geliştirmek için sınıf içi uygulamalarını değiştirmeye daha yatkındırlar.

Geleneksel öğretmen ile lider öğretmen rollerini karşılaştırması Tablo 2.5'te sunulmuştur.

Tablo 2. 5 Geleneksel Öğretmen ve Lider Öğretmen Rollerinin Karşılaştırılması.

Geleneksel Öğretmen Rollerini	Öğretmen Liderliği Rollerini
1-Günü kurtarıcı işlere yoğunlaşır, mevcut kaynaklardan faydalanır.	1-Mevcut sistemi değiştirmek için uzun vadeli amaçlar oluşturur.
2-Standart iş davranışları çerçevesinde işbirliğine kapalı davranışlar sergiler.	2-Öncü ve işbirlikçi davranışlar sergiler. Meslektaşlarında davranış değişiklikleri yaratmaya çabalar.
3-Örgüt içindeki rolleri sınıf içi etkinliklerle sınırlıdır.	3-Tüm örgütsel etkinliklere ve kararlara katılma eğilimindedir.
5-Örgütün oluşturulmuş kültüründe hareket eder.	5-Örgüt için yeni anlamlar ve yeni yaklaşımlar yaratır.
6-Geleneksel otokratik yapıyı sürdürme eğilimindedir.	6-Değerlerde, tutumlarda değişiklik için ilham kaynağı olur ve kişisel deneyim ve örnekleri kullanır.
8-Sınıf çapında başarı ve yarışmacı tutumları önemser.	8-Sınıf içi ve okul çapında etkinlikleri okul başarısını artırmada eşgüdümleme çabasıdadır.
9-Paylaşımdan uzak, içe dönük mesleki etkinlikler sergiler.	9-Meslektaşlarla işbirliği, paylaşım ve dönüt verme/alma önemlidir.
10-Sınıf içi liderlikleri gücünü hiyerarşiden alır.	10- Sınıf içi liderlikleri, sınıf toplumu ve kültüründen beslenir.

Kaynak: Beycioğlu, 2009, s.40.

2.5.6. Öğretmen Liderliğinin Engelleri

Öğretmen liderliği alanyazınında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerinin engellerinden de bahsedilmektedir.

Can (2006b, s.143-144) öğretmen liderliğinin **sınırlayıcılarını** şu şekilde açıklamaktadır;

1. **Okul Kültürü:** Okulun yönetim ortamı ve desteği öğretmen liderliğinin temel etkenlerindedir. Öğretmen liderler için en büyük engel, okul yöneticilerinden ve meslektaşlarından destek ve teşvik görememektir. Güçlü okul kültürünün oluşturulmasında, becerileri olan girişken öğretmenler, işbirliğine ve desteklemeye yatkın meslektaşlar, yeterli zaman, demokratik katılım ortamı gibi etkenler yanında destek ve teşvik ortamını hazırlayan yönetici etkeni de bulunmaktadır. Bunun olmaması, liderlik davranışını gösterebilmenin temel engellerinden birinin bulunduğunu göstermektedir.
2. **Rol Tanımları:** Sorumluluklar liderlikle ilişkili olduğundan iyi betimlenemiyorsa, sadece lider öğretmenlerde değil onlarla çalışan diğer insanlarda da (örneğin, yöneticiler, sınıf öğretmenleri) gerginlikler artar, karışıklıklar ortaya çıkar. Yine de araştırmacılar, lider öğretmenlerin yeni rollerini yaratma ve tanımlama gerekliliğine işaret etmektedirler. Öğretmen liderliği ile ilgili araştırma bulgularının çoğu, paylaşılmış normlar ve değerlerin önemine ve öğretmenler arasında örgütlenmeye yönelik işbirlikçi uygulamalara işaret etmektedir. Öğretmenlerin yeni etkinlik ve projeler yürütülürken daha az engelle karşılaşmaları açısından, kavram kargaşaları yaşamamaları, iletişim ve işbirliğinde farklı algılamalarla karşılaşmamaları için liderlik eylemleriyle ilgili kavramların, rollerin ve görevlerin yeterince anlaşılır ve paylaşılar nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.
3. **Zaman:** Zaman kısıtlaması, gerek liderlik gerekse öğretmenlik rollerinde öğretmen liderlerin yeteneklerini büyük ölçüde sınırlandırmaktadır. Ek sorumluluklarla birlikte çok az ek zamana sahip olan öğretmenler her iki

rolde de etkili olma yeteneklerinden ödün vermek zorunda kalabilmektedirler.

Farklı kaynaklarda öğretmen liderliğinin engelleri farklı başlıklar altında incelenmekle beraber kapsayıcılığı dikkate alınarak Moller (1999)'in sıralaması esas alınarak aşağıdaki **diğer engellere** yer verilmiştir (Can,2006b, s.146-148)

Şüphencilik: Kimi öğretmenler, kendilerinden birinin (lider öğretmenin), olduğu konumdan yukarı çıktığını düşünüyorlar. Hareket edenleri ve girişimcileri dışlıyorlar. Bu belki eğitimcilerde saygı duyulmaması yüzündendir. Bu tür durumlarda genellikle kişilik çatışmaları ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin bir kısmı, kendi yapmadıkları veya yapamadıklarını meslektaşlarında gördüklerinde onu takdir etmek yerine endişelerini ve şüphelerini ortaya koyuyorlar. Bu tür şüphencilik davranışları da girişken öğretmenlerin cesaretini kırıyor.

Direnç: Karşılaşılan engellerden birisi, yeni yaklaşımları denemekte olan kıdemli öğretmenlerin isteksizlikleridir. Hep aynı eski eylemleri yapmaya devam edenler hep aynı eski sonuçları alırlar. Liderlik daha orijinal hedeflere ulaşmak üzere yeni çabaları ortaya koyabilmektir. Alışılan eylemleri kanıksayan öğretmenler görmedikleri bir eylemi kabullenmekte zorlanırlar ve buna direnç gösterirler.

İlk yıllar: Öğretmen olarak çalışılan kurumda personel geliştirme açısından en baskın etken öğretmen liderliğidir. Personel geliştirme çabalarının ilk yılında olmak, öğretmenliğin ilk yılında olmak gibidir. Geliştirme çabaları hem bu tür programları ortaya koyanlar hem de bu programlardan geçecek öğretmenler açısından zor bir süreçtir. Bu nedenlerle ilk girişimlerin ve ilk yılların öğretmen liderliğinin engellerinden biri olabileceğini gözden kaçırmamak gerekir.

Çoklu roller: Gün içinde farklı rollere girmek, yeni geçişler yapmak bazen zorlayıcı olabilmektedir. Öğretmek, ailelerle iletişim kurmak, öğretmenler arası iletişim ağı oluşturmak ve öğrencilerle çalışmak, üstelik tüm bu rolleri aynı zamanda yapmak zorunda olmak kolay işler değil. Liderlerin aynı gün içerisinde farklı görev ve rolleri sergilemek zorunda bulunmaları kayda değer bir engeli oluşturur. Kimi zaman lider öğretmenlerin birbirine karıştırmadan çoklu rolleri oynamaları da gerekir. Çevredeki diğer insanlara ya da

meslektaşlara düşen görev, liderin görev ve rollerini paylaşarak ona destek olabilmektir.

Bütün bu engeller incelendiğinde, öğretmen liderliğinin çok zor kazanılan bir nitelik olduğu sonucu çıkarılabilir. Zira öğretmen liderlerin önüne set oluşturan engeller aslında aşılması çok güç olan birçok farklı durumu ifade etmektedir.

2.5.7. Öğretmen Liderliğini Etkinleştirme: Okul Müdürlerinin Üstesinden Gelmeleri Gereken Yedi Güçlük Alanı

Okul müdürlerine kendi etkinliklerini sağlamaları, okul kapasitesini geliştirmeleri ve öğretmen liderliğini teşvik edilmesini öneren Crowther, Ferguson ve Hann (2009, s.80-89) öğretmen liderliğini geliştirmeye çalışan müdürler için yedi mücadele alanı belirlemişlerdir. Bu güçlük alanları ve kapsamı aşağıda özetlenmiştir.

Güçlük 1: Stratejik Amacı Aşılama

Müdürlerin; öğretmenleri (öğrencileri ve hatta velileri) etkinleştirmek için onlara kendi eğitimsel dünya görüşünü açıklaması ve anlamaları için rehberlik etmesi gerekir. Araştırmacıların çalışmasında; öğretmenlerin müdürlük görevinin getirdiği bazı sorumlulukları kabul ettiği ve anladığı görülmüştür. Bu sorumluluklardan birkaçı, günlük işler, kamu malını ve kaynakları koruma ve adaleti sağlamadır. Ayrıca öğretmenler eğitime adanmışlığın özünde önemli olduğunun farkındadırlar. Bunun temelinde de profesyonel saygı yatmaktadır. Örneğin görüşülen müdürlerden birisi, okul sloganı olarak “Başarı başarıyı doğurur.” ifadesini benimsemiş; öğretmen ve öğrencilerine kendi sloganlarını bulmaları için cesaret vermiştir. Sonuç olarak, bu sloganın öğrenciler tarafından kişiselleştirilmiş versiyonu da “Her şeyi yapabiliriz.” şeklinde olmuştur.

Güçlük 2: Diğerlerinin Görüşlerini ve İsteklerini Dâhil Etme

Bu ilkede, müdürlerin başarılı bir şekilde paralel liderlik ilişkilerini yürütmesi gerekir. Müdürlerin zamanlarını ve enerjilerini fikirler toplamaya ve bu konuda öğretmenleri cesaretlendirmeye ayırmaları; ayrıca topluluk üyelerine, onların okulun değerlerinin şekillenmesinde kritik önem taşıdıklarını göstermeleri gerekmektedir. Müdürler bunu yaparken, potansiyel öğretmen liderleri kişisel değerlerini süzmek ve netleştirmek için önemli fırsatlar elde ederler. Ayrıca yeni projeler ürettiklerinde

hafife alınmayacakları konusunda güven duyarlar. Böylece öğretmenlerin liderlik potansiyelleri de onaylanmış ve teşvik edilmiş olur. Örneğin çalışma yapılan okullardan birinin müdürü, okul vizyonunda düzenlemeler yapmış ve böylece personel tarafından geliştirilen yeni öğretim yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Okulunda ulusal çapta kabul gören okuma yazma programı kuran bir öğretmen, müdürü hakkında şunları söylemiştir: “Peter’in iletişimi harikadır, onun insanı dinleyiş şeklinden fikirlerinizin bir yerlere gideceğini anlıyorsunuz. Bu da bizi yeni şeyler yapmaya hevesli hale getiriyor.”

Güçlük 3: Cevaplaması Zor Olan Sorular Karşısındaki Duruş

Bireysel ifade, öğretmen liderliğinin ve paralel liderliğin temelini oluşturur. Bireysel ifade, saygı temelli bir değer olup telkinden ziyade soru sorarak yüzeyle çıkartılmalıdır. Bir başka anlatımla, kişilere emirleri dayatmak yerine soru sorarak bilinçleri yüceltilmelidir. Drucker’ın bildirdiği gibi, “geleceğin liderleri nasıl söyleneceğini değil, nasıl soru sorulacağını bilen insanlar olacaktır.”

Görüşülen okullardan birinde müdür, öğretmen odasına girip “Okulumuz için uygun bir metafor ne olurdu?” sorusunu sormuştur. Öğretmenlerden biri, herkesin önerisini tahtaya yazmasını ve böylece birlikte bir metafor geliştirmelerini önermiştir.

Güçlük 4: Bireysel Yenilik İçin Yer Açmak

Potansiyel öğretmen liderlerin çok azı liderlik kapasitelerinin farkındadır. Bu nedenle, yeteneklerini keşfetmeye teşvik etmek ve fırsatlar yaratmak, onların gelişimi ve olgunlaşması için önemlidir. Paralel liderliğin bulunduğu okullardan birinde müdür, aşağıdaki soruları bu amaçla kullanmıştır:

- Yolunuzdaki engelleri kaldırmanıza nasıl yardımcı olabiliriz?
- Yeniliklerinizin olumlu yönlerini nasıl oluşturabiliriz?
- Okulun vizyonu ile işiniz arasında güçlü bir bağ kurmanıza nasıl yardımcı olabiliriz?

Bireysel yenilik için yer açan müdürler, bir seferde birkaç amaca birden hizmet ederler. Anahtar okul süreçlerini (en dikkat çekenleri; vizyon, öğretim

etkinlikleri ve altyapı) geliştirirler. Okulun liderlik kapasitesini genişletirler ve öğretmenlerin itibarını artırırılar.

Güçlük 5: Ne Zaman Geri Adım Atacağını Bilmek

Öğretmen liderliği, bazı zamanlarda örgütsel karar verme durumunu gerektirse de bir yetki kavramı olmaktan uzaktır. Çünkü yetki, yıllarca öğrenme örgütlerinde kritik bir oluşum olarak görülmüştür ve bunu takiben okullarının gelişimini görmek isteyen müdürler tarafından öğretmenlere farklı yollarla yetkiler verilmiştir. Bunun etkisiyle öğretmen liderler bu rollerinden ne zaman feragat edeceklerini bilmeli ve öğretmen arkadaşlarını öne çıkmaları için teşvik etmelidirler. Müdürler unutmamalıdır ki, geri adım atma kapasitesini geliştirmek için liderlik görevini bir kişi yerine birden fazla kişi üstlenirse, liderliğin fenomen olarak algılanması azaltılmış olur.

Geri adım atma, paralel liderliğin gelişmesi için bir temeldir. Ama aynı zamanda birçok eğitim sisteminde baskın müdürlük görevinin gölgesinde kalmıştır. Bu, birçok müdür için zor bir durum oluşturmuştur.

Güçlük 6: Algılanan Sıkıntılar İçin Fırsatlar Yaratmak

Risk almanın teşvik edildiği, bilinmeyene yolculuğun sürdüğü okullarda birçok hatalar yapılacak ve akla gelmeyen problemler ortaya çıkacaktır. Okulun gelişmesinin önündeki engellerin, risk almanın yarattığı hatalar ve problemler yüzünden olduğunu düşünmek gerekmez. Tam tersine, liderliğin paylaşıldığı ve birbirine güvenin olduğu yerlerde hatalar ve sıkıntılar eğitimsel fırsatlara dönüştürülebilir. Bu nedenle müdürlerin görev tanımında yöresel kültür gelişimi olmalıdır. Karşısındaki insanı suçlamadan konuşulan bir çevre yaratılmalıdır. Sabit kısıtlamalar oluşturma potansiyeline sahip dış etkiler ve baskılar kontrol altına alınmış olmalı ve “senin için” yerine “bizim için” görüşü benimsenmiş olmalıdır.

Güçlük 7: Başarı Kültürü Yaratmak İçin Başarıyı İnşa Etme

Birçok okul, toplumdaki imajlarının okulun başarı kültürü sayesinde oluştuğunu dikkate almaz. Bu okullar, potansiyel öğretmen liderlerini, kendini işine adanmış öğretmenleri teşvik etmemeleri ve toplumun katkılarını hafife almaları yüzünden başarısız olurlar.

Görüşülen okullardan birinde personelin ve öğrencilerin katıldığı bir hafta süren bir çalışma da okulun kültürü şu sorularla analiz edilmiştir:

Ne gibi görünüyoruz? Ne gibi görünmek hoşumuza giderdi? Nasıl hissediyoruz? Nasıl hissetmek hoşumuza giderdi? Kulağa nasıl geliyoruz? Kulağa nasıl gelmek hoşumuza giderdi? Ne gibi kokuyoruz? Ne gibi kokmak hoşumuza giderdi? Tadımız neye benziyor? Tadımız neye benzese hoşumuza giderdi?

Bu alıştırma okulun renkli bir betimlemesini yapmakla kalmayıp, aynı zamanda daha önce güdülenmemiş olan öğretmenlerde de bir kıvılcım yaratmıştır. Bu alıştırmanın ortaya çıkardığı güç sayesinde okulun karakteri ve ortamı kısa sürede olumlu yönde gelişmiştir. Sonunda okul, ekolojik yapısını vurgulayacak biçimde kendisini “yeşil okul” olarak tanımlamıştır.

2.5.8. Öğretmen Liderliğini Destekleyici Unsurlar

Bir okulda öğretmen liderliğinin işleyebilmesi için çeşitli hazırbulunuşluk durumlarının bulunması beklenir.

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

1. **Destekleyici kültür:** Öğretmen liderliği destekleyici, işbirlikçi ve pozitif bir okul ortamında ortaya çıkmakta ve gelişmektedir.
2. **Destekleyici yapı:** Okul yönetimiyle ve öğretmenler arasında yapılacak düzenli toplantılar, öğretmenler için yaratılabilecek ilerleme fırsatları gibi okulun yapısında gerçekleştirilecek ve hiyerarşik yapıyı kırarak ayarlamalar öğretmenlerin liderliğini geliştirici durumlardır.
3. **Güçlü bir liderlik:** Müdürün ya da müdür yardımcılarının güçlü desteği ve rehberliği, öğretmen liderliğine fırsatlar yaratacak yaklaşımları öğretmen liderliğini destekleyici en etkin unsurlardandır.
4. **Eylem araştırması:** Eğitsel yenilikler ve başarıyı artırıcı araştırmalar peşinde olmak, grup çalışmasını ve okul gelişimi etkinliklerini artırıcı unsurlardır.

5. **Yenilikçi mesleki gelişim:** Öğretmenler arasında bilgi paylaşımı, akran danışmanlığı, rehberlik (mentor) gibi mesleki gelişim girişimlerinin öğretmen liderliğini desteklediği görülmektedir.
6. **Gelişim çabalarında koordinasyon:** Düzenli toplantılar ve çalışma grupları aracılığı ile oluşturulacak ortak vizyon, uyum vb. öğretmenlerin liderliğini geliştirici durumlardır.
7. **Yüksek düzeyde öğretmen katılımı:** Okulda çeşitli süreçlere katılımın az olduğu durumlarda öğretmen liderliğinin işlevselliğinden bahsetmek mümkün görünmemektedir. Gelişimsel süreçlere katılımın yüksek olduğu okullarda, öğretmenlerin kendine güvenlerinin daha da arttığı ve yeni ve yaratıcı fikirleri daha kolay ifade edebildikleri, daha gönüllü davranışlar sergiledikleri görülmektedir.
8. **Ortaklaşa yaratıcılık:** İşbirliği ve karşılıklı paylaşım sorunların çözümünde ve fikirlerin paylaşımında öğretmenleri cesaretlendirmektedir. Bu da ortaklaşa yaratıcılığı geliştirmekte, bireysellikten öğretmen liderliğinin temel dayanaklarından olan ekip çalışmasını ön plana çıkarmaktadır.
9. **Paylaşılan mesleki uygulamalar:** İşbirlikçi çalışma ile bilginin paylaşımı ve ortaklaşa bilgi yaratımı, mesleki deneyim paylaşımı gözlenmektedir.
10. **Tasdik etme ve ödüllendirme:** Çalışmaların tasdik edilmesi, bu çabaların sertifikalandırılması gibi destek ve ödül durumları öğretmen liderliğinde önemlidir.

2.5.9. Okul Yönetiminin Öğretmen Liderliğine Etkisi

Okullarda yönetimin öğretmen liderliğe bakış açısı öğretmen liderlerin ortaya çıkmasında ve etkili bir yapı arz etmesi bakımından çok önemlidir. Öğretmen liderliğinin daha işlevse olmasında ilk olarak okulun hiyerarşik, yukarıdan aşağıya devam eden ve tamamen bürokrasiye dayanan geleneksel örgüt yapısının, daha çağdaş, demokratik ve katılımcı bir yapıya doğru değişmesi gerekmektedir. Her ne kadar yasal durum sınırlayıcı bir etkiye sahip olsa da, mevcut okul yapısı içinde okul yönetimleri öğretmen liderliğini besleyici ve destekleyici ortamlar yaratabilirler.

Bolin, okulda “liderliğin eğitim-öğretimi kontrol eden bir mekanizmadan ziyade eğitim-öğretim için destek sağlayan bir işlevi olduğunu” belirtmektedir

(Murphy, 2005,s.33). Barthise, “müdürün öğretmen liderliğinde iyi ya da kötü ama orantısız bir etkisinin olduğunu” ifade etmektedir (Murphy, 2005,s.128).

Öğretmen liderliğinde, formal liderlik rollerini elinde tutan okul yönetiminin etkisine benzer açıdan bakan Murphy (2005, s.68), okul müdürü için şu liderlik durumlarını önermektedir:

1. **Yardımcı liderlik:** Müdür yönetmek, kontrol etmek ve denetlemek yerine, demokratikliği, ortak amaçlar oluşturmayı, diğerlerinde liderlik alanı yaratabilmeyi, liderlik anlayışının merkezine koyar.
2. **Örgüt mimarı olarak okul yöneticisi:** Çağın değişimlerini ön planda tutarak okul yönetimi ve yapısında gerekli gelişmeleri yapmak.
3. **Bir moral değerler eğitimcisi olarak okul yöneticisi:** Okul yönetiminde moral değerler öncelikle mesleğin eğitimsel temeline dayanmaktadır. Ayrıca yeni yönetim anlayışı değerlerle yönetmek ve değerlerin yönetimidir. Öğrencilerin yaşamında değerlerin ve değer yargılarına pedagojik yaklaşımın önemi yönetim için kritiktir. Bu durum ise, sadece yöneticinin odasında ya da masa başından meydana getirilemeyeceği için, okul ortamında yeni liderler ve liderlik rolleri gerektirir.

Öğretmen liderliği, okullarda mevcut olan birçok şeyi değiştirmiştir. Okulda görev yapan bireyler arasındaki ilişkilerde de buna bağlı olarak büyük bir farklılaşma meydana gelmiştir. Bu değişimin başında müdür/yönetici-öğretmen ilişkileri gelmektedir. Okullarda yaşanan değişim ve okul gelişimi süreçlerinin bariz sonuçlarından biri olan öğretmen liderlik rolleri kapsamında sergiledikleri ortaklaşa çalışma, en çok kurulan müdür-öğretmen ilişkilerine de yansımaktadır. (Murphy, 2005, s.130).

Buckner ve McDowelle müdürlerin öğretmen liderliğini geliştirmede aşağıdaki rolleri yerine getirebileceğini belirtmektedirler (Can, 2006, s.354):

1. Müdür, öğretmen liderliğini tanımlamalıdır. Aday liderler de hem formal hem informal öğretmen liderliğinin ne olduğunu bilmelidirler. Liderlik becerileri formal ya da informal özellikler gösterir. Formal liderlik rolleri otorite ve güce dayalı olsa da diğer bütün faktörler aynı olacak ve liderin genel başarısı bu becerilere bağlı olacaktır.

2. Müdür, öğretmen liderlerle ilişkilerinde rahat olmalıdır. Müdürler, öğretmenleri değerli yetenekler olarak görmeli ve lider olmaya özendirilmiş öğretmenlerin rollerini nasıl etkileyeceğini bilmelidirler. Öğretmen liderliğini özendiren müdürler kolaylaştırıcı ve bundan karlı çıkacak bir pozisyonda olmak zorundadırlar.
3. Müdürler, öğretmenleri liderlik rolleri almaya teşvik etmelidirler. Tüm öğretmenler lider olmaya özendirilmeli ve öğretmen liderliğinin kabul gördüğü bir atmosfer yaratmak için çaba göstermelidir. Bu atmosfer öğretmenlere lider olmaları için gerekli olan desteği sağlayacaktır.
4. Müdürler, öğretmenlere liderlik becerilerini geliştirmede yardımcı olmalıdırlar. Gelişim, liderlik becerilerinin öğretilmesi için belirlenmiş formal, profesyonel gelişim deneyimleri doğrultusunda sağlanabilir. Eğer bu yaklaşım kullanılırsa yapılacak etkinliklere öğretmenlerle birlikte müdürler de katılmalıdır.
5. Müdür, öğretmen liderlere dönüt sağlamalıdır. Her liderin gelişiminde dönüt, anahtar bir öğedir. Dönüt, liderlerin gelişimi ve değerlendirilmeleri için gerekli olan verileri sağlar. Müdürler dönüt alınırken de öğretmenlerin kendilerini rahat hissedecekleri bir atmosfer yaratmaya çalışmalıdırlar.

Harris ve Muijs (2005, s.51-53) öğretmen liderliğinin geliştirilebilmesi için aşağıdaki bazı anahtar kavramların gerekliliğine dikkat çekmektedirler. Bu kavramlar şunlardır:

- Destekleyici ve paylaşılan liderlik
- Ortaklaşa yaratıcılık
- Destekleyici şartlar
- Paylaşılan kişisel deneyimler

Harris ve Muijs'in vurguladığı bu kavramlardan ilki olan "destekleyici ve paylaşılan liderlik" okul yönetiminin ya da müdürün öğretmen liderliğindeki etkisine dikkat çekmektedir. Okul düzeyinde yapılacak bazı değişimlerde okul müdürünün ve yardımcılarının yaklaşımları oldukça önemlidir. Okulu ortaklaşa öğrenilen bir örgüte dönüştürmek, ancak yönetimin katılımı ve okul toplumunu bu sürece yönlendirmesiyle mümkün olabilir. Bu da okulda bir yeniden yapılanma anlamına gelmektedir. Öğretmen liderliği ise ancak bu türden bir iklime sahip okullarda

gelişebilir. Harris ve Muijs (2005, s.63-66), okul yönetiminin okulda öğretmen liderliğini destekleyici bir yeniden yapılanma için uygun bir altyapı oluşturabilmesinin bazı boyutları olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar:

1. Öğretmenler arasında ortak çalışma ve mesleki gelişimin planlanması zaman gerektirir. Öğretmenlerle birlikte planlama yapmak, işbirlikçi çalışmalar, öğretmenler arası bağlantılar oluşturmak için zaman oluşturmak gerekir.
2. Lider öğretmenler bu rollerini genişletebilmek için devamlı mesleki gelişim olanaklarına karşı bir ihtiyaç hissederler. Öğretmen liderliği için bu tür gelişim olanaklarının programlanması önemli bir konudur.
3. Öğretmen liderliği, yönetimin ve diğer öğretmenlerin desteklediği ortamlarda gelişir. Bu açıdan bu paydaşların iyi ve insani ilişkilere ve güvene dayalı yaklaşımları önemlidir.
4. Öğretmen liderler güdülenmelerini artırıcı desteğe ihtiyaç duyarlar. Bu bakımından ödüllendirme, değer verme vb. uygulamalar gereklidir.

Hale(1998)'in önerdiği, öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürlerin uygulayabilecekleri stratejiler şöyle özetlenebilir (Can, 2006, s.356-357):

1. Öğretmen liderliğinin özendirildiği bir hava oluşturulmalıdır. Müdür, kendini rahat hissetmeli, özgüven duymalı, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı ve diğer kişilerin destek sağladığı katılımcı bir atmosfer yaratmalıdır.
2. Müdür araştırmacı olmalı, Öğretmenleri eğitimsel hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalarında desteklenmelidir. Öğretmenler farklı ilgi alanlarına sahip olabilir. Formal hem informal programlarla, onlara çeşitli kaynaklar ve serbest zaman sağlayarak veya personele kendini geliştirme fırsatları vererek özendirmek ve destek vermek için yanlarında yer almalıdır.
3. Tüm öğretmenlerin gelişimi için imkânlar sağlamalıdır. Öğretmenleri kendileriyle aynı işi yapan meslektaşları olarak görmeleri gerektiğini ve onların sadece okulda sınıf yönetimi için değil, okul içinde ve dışında okul yönetimi için de kendilerini profesyonel olarak geliştirmelerini ve yetiştirmelerini sağlayacak ortamlar oluşturmalarını savunurlar.

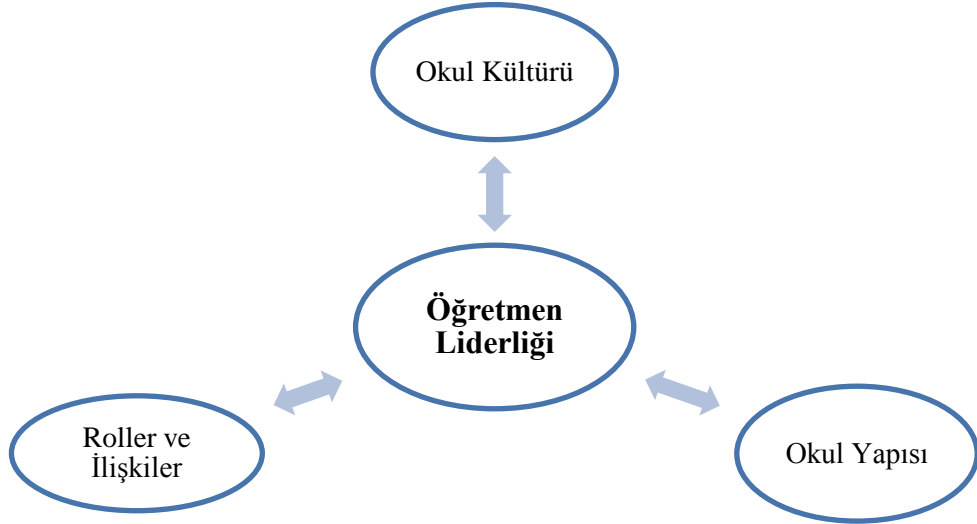
Beycioğlu(2009, s.48)'nun ise çalışmasında öğretmen liderliğini; sınıfta etkili eğitim öğretimi liderliği gerçekleştirme, sınıf dışında da liderlik rolleri ortaya

çıkartabilme, eğitim öğretim ve okul gelişim süreçlerinde öğrencilerine ve meslektaşlarına örnek olma, işbirlikçi davranışlar meydana getirebilme, onlar üzerinde etki oluşturabilme, çağın getirdiği farklılaşmalar karşısında okulu geliştirecek amaçlar çerçevesinde okul toplumunun dönüşmesine katkı sağlayabilme olarak belirlemiştir.

2.5.10. Öğretmen Liderliğini Etkileyen Önemli Değişkenler

Beycioğlu (2009, s.41), Öğretmen liderliğini etkileyen önemli değişkenleri okul kültürü, okul yapısı ve roller ve ilişkiler çerçevesinde açıklamıştır (Şekil 2.2). Bu konular kısaca ele alınmıştır.

Şekil 2. 2 Öğretmen Liderliğini Etkileyen Önemli Değişkenler



Okul Kültürü: Çelik (2000b) okul kültürünü yerleştirmenin okul yöneticisinin görevi olduğunu belirtmekte ve örgütsel kültürün liderliğe yeni bir yaklaşım getirdiğini öne sürmektedir. Çelik'e (2000b, s.61) göre, "Okul yöneticisi etkili bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir".

Okulda yaratıcı ve destekleyici bir kültür oluşturmak, öğretmen liderliğini hem geliştirecek hem de yeni liderler ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Öğretmen liderlik davranışlarının destekleyici, işbirlikçi ve olumlu bir okul ortamında ortaya çıkma ve gelişme olasılığının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bağlamda okul

yönetiminin öğretmen liderliğini teşvik edici bir okul kültür oluşturabilmesi önemlidir.

Okul Yapısı: Okul yönetiminin, geleneksel yönetim yaklaşımı olarak bilinen yukarıdan aşağıya işleyen okul yapısını değiştirmesi öğretmen liderliğinin oluşması ve gelişim için yaşamsaldır. Öğretmen liderliğini destekleyici bir yapı ve öğretmenler arasında işbirliğini artırıcı programlamalar, öğretmenler için yaratılabilecek girişim fırsatları gibi okulun yapısında gerçekleştirilecek ve hiyerarşik yapıyı kırarak ayarlamalar öğretmenlerin liderliğini ortaya çıkaracak ve geliştirecektir.

Roller ve İlişkiler: Öğretmen liderliğinin okullarda mevcut olan müdür/yönetici-öğretmen ilişkileriyle ortaya çıkması ve gelişmesi pek olası görünmemektedir. Okullarda yaşanan değişim ve okul gelişimi süreçleriyle birlikte öğretmen rolleri ve ilişkileri de değişmektedir. Okul yönetimleri daha işbirlikçi çalışma ortamları ve yönetici-öğretmen ilişkilerini de dikkate almalıdır.

Öğretmen liderliği sürecinde ise öğretmenlerin liderlik rolleri bireysel düzeyde, sınıf düzeyinde, çalışma grupları düzeyinde ve okul düzeyinde eylemlerde yoğunlaşmaktadır. Bu eylemlerin her biri bir diğeriyle etkileşim içindedir (Şekil 2.3).

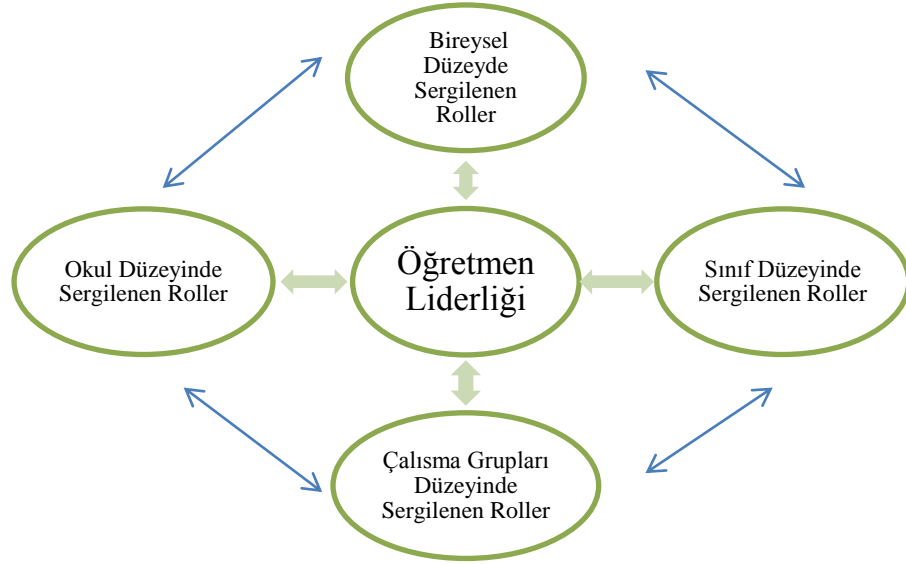
Bireysel Düzeyde: Bu düzeydeki roller, öğretmenin eğitim-öğretim etkinliklerine dönük olarak bireysel hazırlıkları gerçekleştirilmesi, kendini eleştirebilmesi, hatalarını görerek yeni davranış biçimleri oluşturmaya çabalamasıdır. Kendini eleştirme, ders hazırlamaktan, meslektaşlarla ilişkilere kadar her eylemde gerçekleşebilmektedir.

Sınıf Düzeyinde: Öğrencilerle ilişkilerde oluşturacağı liderlik rolleri ve hem kendisi hem de öğrenciler için sınıf içi liderlik rollerini geliştirici çabalar sergilemesi.

Çalışma Grupları Düzeyinde: İşbirliği ve demokratik tutumlara dayalı, karşılıklı anlayış ve saygı çerçevesinde yaratıcı önderlik rollerinin sergilenmesi.

Okul Düzeyinde: Okul gelişimi ve yenileşmesi süreçlerinde yenilikçi, yaratıcı ve öncü roller oluşturulması, yönetim işlerinin de üstlenilmesi, okul dışı etkinlikler geliştirilmesi ve ailelerle yakın ilişkiler sergilenmesi.

Şekil 2.3 Öğretmen Liderlik Rollerini



Kaynak: Beycioğlu, 2009, s.51.

2.6. Okul Gelişiminde Kapasite Geliştirme

Okul gelişimini sağlamak için yapılması gerekenlerden biri olarak, liderlik kapasitenin geliştirilmesi görülmektedir. Öncelikle, kapasite geliştirme tam olarak anlamı nedir ve okullarda nasıl sağlanmaktadır gibi sorular sorulmaktadır. Harris ve Lambert (2003, s.4)'e göre kapasite geliştirme, insanlara yeni bir yolla birlikte çalışabilme fırsatı sağlamakla ilgilidir. Üniversite bağlantıları bu yüzden kapasite geliştirme merkezidir. Okullardaki başarısızlıkların ayırt edici özelliklerinden biri de, profesyonel kişilerin değişime açık olma, hitabet ve güven eksikliğidir. Okul geliştirme içerisinde işbirliği atmosferi vardır ve birlikte çalışan kişiler ortak sorumluluklara sahiptir. Bu atmosfer gözle görünür değildir, fakat bu örgütteki kişiler arasındaki tartışmanın, diyalogun ve gelişimin açık bir sonucudur. Gelişen bir okul topluluğu, anlam oluşturmada, ortak öğrenme ve sorgulamayla işbirliği yapmada aktif olan öğretmenlerden oluşur. Gelişen bir okul, aynı zamanda öğrenen öğretmenlerin de öğrenen öğrenciler gibi önemsendiği bir öğrenme topluluğudur. Bu yüzden okul geliştirme aşamasında ilişkiler de büyük ölçüde önemlidir.

Kapasite geliştirme, temelde ilişkiler, güven ve toplum geliştirmeyi içerir. Fakat sadece kişilerin gelişmesi yeterli değildir. Kapasite geliştirme, okulun ve

sınıfın düzeyinin gelişimine emek harcayarak, bu değişimi destekleyen bir kendini geliştirme gücü olmasını sağlamakla ilgilidir (Hopkins ve Harris, 2001, s. 95). Eğer bir okul içerisinde değişim ve gelişimler önceden düzenlenmemişse, yeni girişim ve değişimler ne kadar iyi olursa olsun bocalama kaçınılmazdır. Eğer okullar, kurum kapasitelerini değişimi destekler ve gelişimi sürdürebilir şekilde inşa etmezlerse, olumlu beklentiyle yapılan yenilikler az bir etkiye sahip olmaya devam edecektir (Harris ve Lambert, 2003, s.5).

Hopkins ve Jackson (2002, s. 61), kapasitenin eylemsel tanımını sunarak bazı işe yarar ana noktalar ve bakış açıları ortaya koymuşlardır. Birincisi; liderler, eğitim personeli ve öğrenciler gibi kişilere verilen önem ve onların büyüyen katkılarıdır. İkincisi ise kurum içi düzenlemelerin, bağlantıların ve takımların en uygun şekilde çalıştıklarında ortaya çıkan sinerji ve düzenlilikle ilgilidir. Üçüncüsü de, program bütünlüğü ve kurum içi işler gibi, kişisel ve kişilerarası kapasite geliştirmeyi destekleyen örgütsel düzenlemelerdir. Dördüncüsü ise daha basit, fakat ciddi derecede önemlidir. Bu da liderliğin eylemsel alanı olan ortak değerlerin alanı; sosyal bağlılık, güven, refah, manevi amaç, katılım, önemseme, değer verme ve değer görmedir. Bir kapasite geliştirme modelinin iki anahtar ögesi ise, profesyonel öğrenme topluluğu ile sosyal birliği ve bu amaçla gerekli güveni sağlamak için gerekli rota olarak belirtilen liderlik kapasitesidir.

Bu bakımdan, kapasite geliştirme, okul döneminde verimli olan değişimleri başarmak ve bunu kolaylaştırmak için şartlar, beceri ve yetenekler geliştirme ile ilgilidir. Bu aynı zamanda, okul gelişimini ve değişimini sağlayan özel bir liderlik modelini gerektirir. ‘Süper kahraman’ tarzındaki liderlik modeli çok cazip ve çekici görünürken, bulgular göstermektedir ki, liderliğe bu şekilde bir yaklaşım ile okul kendini yenileme ve büyüme sürecinde kurumsal şartlar üretme konusunda başarısız olunmaktadır. Buna ulaşabilmek içinse, öğrenmede hem örgütselliğe hem de kişiselliğe odaklı; öğrenmenin aile, öğretmenler, öğrenciler ve yetkilileri de içeren öğrenme topluluğunun yetkisinde yeni bir liderlik modeli gereklidir (Harris ve Lambert, 2003, s.5).

1990’ların başlarından beri okul kavramı, bir ‘öğrenme topluluğu’ olarak önemli derecede dikkat çekmektedir. “Uygulamada gelişen topluluk, okul geliştirmede tek, en iyi ve önemli yol” olarak önerilmiştir (Sergiovanni, 2000, s.139).

Bir öğrenme topluluğunda önemli olan, kişisel büyüme ve bireylerin gelişmiş öğrenme sonuçları üretmesi sayesinde gelişmesidir. Buna zıt olarak, bir öğrenme topluluğunda öğrenme kapasitesi geliştirmek için merkezi bir sorumluluk vardır ve bu 'öğrenen canlı bir topluluk' olan son üründür (Mitchell ve Sackney, 2000, s. 37).

Okullar için olası sonuçlar çok açıktır. Eğer okullar zamanla gelişimi sürdürebilirlerse, öğrenme topluluğu olduklarını temin etmeye ihtiyaç duyacaklardır. Fakat okullar bir öğrenme topluluğu haline nasıl gelecekler? Öğrenmenin geliştiği ve arttığı ortamda şartları nasıl meydana getirecekler? Ne yazık ki, 'topluluk' bir okulda veya sosyal ortamda insanların herhangi bir biçimde toplanması anlamına gelir oldu. Fakat bir 'öğrenme topluluğu' oluşturma sadece bir araya gelmekten daha fazlasını gerektirir. Ortak görüşlere, ilgilere ve bütünlüğe odaklanmayı gözetir. Öğrenci ve öğretmenlerin birlikte öğrendiği bir ortam oluşturmayı ve ortak amaçları gerektirir. Böyle bir topluluğun gelişimi, üç önemli ve birbiriyle ilişkili unsura bağlıdır. Birincisi, birlikte çalışan kişiler arasındaki güven; ikincisi, okulu ileriye doğru götürmek için ihtiyaçları olan sorunların ve görevlerin bilinmesi; üçüncüsü de, gerekli çalışmayı üstlenip, değişiklik yapmaya izin veren ve düşünceleri yansıtmaya teşvik eden liderlik kapasitesidir (Harris ve Lambert, 2003, s.7).

Fullan (2001, s.10)'ın ifade ettiği gibi iyi liderler, diğer dönemler için iyi liderler yetişmesine yardımcı olur ve bu diğer dönemlerdeki liderlik tüm sistemin sürekliliğini sağlar. Buradan anlaşıldığı gibi, liderlik kurumların geleceği içinde önemli görülmektedir. Bu doğrultuda liderlik kapasitesine ilişkin alanyazında yer alan bilgilere yer verilmiştir.

2.6.1. Liderlik Kapasitesi

Liderlik kapasitesi ülkemiz için oldukça yeni bir kavram olmakla birlikte, içinde bulunduğumuz yenilik ve sorumluluk çağına okulların ayak uydurabilmesi ve okul gelişimi için oldukça önemli görülmektedir. Liderlik kapasitesine ilişkin alan yazın bilgilerine geçmeden önce, Harris ve Lambert (2003, s. 11-14)'in kitabında yer alan bir örnek olay ve örnek olaydan çıkarılan liderlik kapasitesine duyulan ihtiyaç özetlenmiştir.

Jennifer Fielding, Rookwood Comprehensive Okulu'na iş başvurusunda bulunduğu çok iyi bir nedeni vardı. Hemen hemen üç yıllık öğretmenlik deneyiminde, yeni bir güven duygusu

hissetmeye başlamıştı. Orada yaptığı tek şey sadece öğretmeyi bilmektir; fakat o, sınıf dışındaki çalışmalara da katılmaya hazır. Zamanla kendisini diğer sınıflardaki çocuklarla ve çevredeki başka ailelerle ilgilenir buldu ve çalışma alanındaki kısıtlamalar onu rahatsız etti.

O yıl birçok kursa katıldı ve on okulun içinde bulunduğu öğrenme topluluğu projesinin yürütüldüğü Okul Liderliği Ulusal Koleji'nin bir parçası oldu. Çok etkilenmişti, Rookwood'da olanlardan heyecanla bahsediliyordu. Başarmaya çalıştıkları işin gelişimiyle ilgili büyük bir heyecanı paylaştıkları görülebiliyordu. Nisan ayının ortalarında kararını vermişti. İngiliz memuriyet şefliği (Rookwood'da) ilanı yayınlandığında buna başvurdu ve başarılı oldu.

Eylül başlarında Rookwood'daki yeni işine başlamaya tamamen hazır. Sekiz yıldır orada öğretmenlik yapan Gary de ona danışman olarak görevlendirildi. Oryantasyon ve destek son derece yararlı oldu. Gary onunla ders planlarını paylaştı, sorularını yanıtladı, onu diğer öğretmenler ve birkaç aktif veliyle tanıştırdı. Ne var ki, koridorlarda ve öğretmenler odasında tanıdık sesler fark etmeye başladı; olumsuzca yaklaşım, yersiz espriler, hatta okulun gelecekteki gelişim planı hakkında öfke. 'Ne oldu?' diye sordu Jennifer. 'Böyle bir şey ummuyordum.' Gary cevap verdi, 'Görüyorsunuz, liderimiz ayrıldı.'

Bu alışılmadık bir hikâyeye değil. Ülke genelinde birçok okulda; hız, enerji ve büyüyen bağlılık bazı kilit ilerleme fikirlerini şekillendirmeye başlar ve önemli bir personel veya yetkili kişinin değişmesi çabayı boşa çıkarır. En bağlı öğretmenlerin bile, liderleri ayrıldığında ilerleme çabaları azaldığı için, hevesi kırılır ve olumsuzlaşırlar. Öğretmenlerin bu durumdan kurtulup tekrar başlaması ne kadar sürecektir?

Herhangi güçlü ve etkili bir lidere, ayrılmalarından hemen sonra neler olduğunu sorun. Birçoğu isteksizce yedek planlarının işe yaramadığını ve okulun liderliklerine olan aşırı güven sonucu, bir kez daha eski uygulamalara geri döndüğünü ve okul geliştirme çabalarından vazgeçtiklerini itiraf edecektir. Bununla birlikte, okullar ve kişiler asla eski yollarına tamamen aynı şekilde geri dönemezler. Her seferinde başarısız ve sonuçsuz bir çaba ile geri dönerler, daha da ümitsizliğe düşerler, daha da olumsuzlaşırlar ve daha da yara alırlar. Her seferinde o okuldaki geliştirme çabası, başarılması daha da güç hale gelir. Gelişme, yalnızca tek bir kişiye ya da birkaç kişiye veya bir dış etkene ya da kuvvete bağlı olduğu süreç başarısız olacaktır. Okullar ve oradaki kişiler güçlü bir lidere veya rehberlik edecek, yönlendirecek herhangi başka bir yetkiliye bağlı olmaya çok fazla eğilimlidirler.

Artık Rookwood Okulu'nda hiçbir tepki verilemiyordu. Birkaç kilit

öğretmen, çabalarının silinip gitmesine razı olamadı ve dizginleri ele alıp yenilikleri tekrar geri getirmeye karar verdi. Yeni lider, güçlü ve deneyimliydi ve okulun önceki hızını tekrar yakalamak için çalıştı. Okul, üzüntü ve pişmanlıkla kendilerine açılan bu yenilikleri benimsedi. Jennifer ‘Neler oluyor?’ diye o güçlü sorusuyla durumu sorguladığında, Rookwood Comprehensive Okulu’ndaki birçok öğretmen kendilerine acıma yanlışına düşmüştü. Yenilikler hakkında deneyimsiz olanlar ne kadar kolay bocalandığını; biraz dirençli olanlar ne kadar haklı olduklarını anlamakta gecikmediler. Okulun bu kadar çok değişiklikle çok fazla hızlı gittiği hakkında liderlerini uyarmadılar mı? Bu yolda onlara önderlik edecek birine alışkın olarak, analist öğretmenler sadece müdürün değil, okul içindeki liderliğin de yok olduğunun farkına varmayı başaramadılar. Süregelen okul gelişiminin ayakta kalabilmesi için, yenilik yaparken içsel sorumluluğu üstlenebilmek için ve kendini yenilemesi için gerekli hızı sürdürebilmesi için, okulun kendi liderliğini kendisinin oluşturması gerektiğinin farkına varamadılar. Peki, pratikte buna nasıl ulaşılabilir? Liderlik kapasitesi nasıl elde edilir ve sürdürülebilir?

Liderlik kapasitesi geliştirme, geniş tabanlıdır ve becerikli kişilerin katılımıyla gerçekleşir. Rookwood’da sürekli bir liderlik kapasitesi meydana getirmek için en az iki önemli şart gerekli olmuştur:

1. Okulun ortak vizyonunu, devam eden çalışmayı geniş kapsamda anlamış ve bunu yürütebilecek çok sayıda yetenekli öğretmene ihtiyaç vardı. Bu öğretmenler yeni liderin seçilmesinde ve işe başlamasında etkili bir katılım sağlayabilirdi.
2. Okullarının kendini yenilemesi sürecinde sorumluluk alınması gerekirdi. Bu süreç, fikir yürütme, soruşturma, görüşmeler, odaklanılmış işleyiş ve günlük çalışmaların ayrılmaz parçası olan profesyonel tutumu içerir.

Bu şartlar, iki kritik boyuttan söz etmektedir: İlki, katılımın genişliği; ikincisi, katılanların anlayışı ve yetenekliliğidir. Anlayışlılık ve yeteneklilik, yenilik bilgisinden daha çok şeyi (yeni öğretim yaklaşımları, materyalleri ve düzenlemeler) kapsamaktadır. Burada ele alınan yeteneklilik, diğer öğretmenlere meslektaşlarının hayal gücünü yakalamasına izin veren, okullarındaki gerçek değişimler üzerine görüşmeler yapmalarını; bu cesur girişimlerden kaynaklanan kaçınılmaz çatışmalarla mücadele etmelerini sağlayan liderlik becerilerinden söz etmektedir.

Okul gelişiminin oluşması için, daha iyi bir sorumluluk alınması zorunludur. Okul gelişimi aslında değişen bir okul kültürü sürecidir. Buna ulaşmak için, öğretmenlerin kendi uygulamalarını değiştirmeleri ve eleştirilmesini içeren bu değişim sürecinde kararlı olmaları gerekir. Araştırma okul seviye düzeyinde değişiklikte öğretmen gelişiminin hayati önemini göstermiştir. Bu durum göstermektedir ki; öğretmen gelişimi okul gelişimiyle ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır ve okul gelişiminin önemli bir parçasıdır. Okullarda liderlik iyileştirilmesi, liderliğin paylaşılıp, dağıtıldığını göstermektedir. Ayrıca, okul iyileştirme çalışmaları öğretmen işbirliğinin önemini ön plana çıkarmaktadır. Meslektaşlığı, güveni, işbirlikçi çalışma ilişkilerini teşvik eden ve öğretme ve öğrenmeye odaklanan bir okul kültürünün, kendini sürekli yenilemesi ve iyileştirme çabalarına duyarlı olması daha muhtemeldir (Harris ve Lambert, 2003, s.15).

Okul gelişimi aynı zamanda, öğretmen araştırmasının ve yansımalarının önemini pekiştiren kanıttır. Rutin mesleki faaliyetlerinin bir parçası olarak öğretmenler tarafından yapılan araştırma bulgularının analizi ve uygulaması, eğitim ve öğretim kalitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Son derece başarılı okul gelişim projelerini göstermek için kendi uygulamaları hakkında bilgi almak amacıyla öğretmenlere fırsat sağlanmasının değişen tutum, inanç ve davranışlara yol açtığı bir gerçektir. Dahası, tutum, inanç ve davranışlardaki bu değişiklikler, onların sınıf içindeki öğretmenliği ve öğrenciler için geliştirilmiş öğrenme çıktılarını da olumlu olarak etkiler. Okul gelişimi, öğrencilerin ve öğretmenlerin kültürü devam ettirebilmesine bağlıdır. Bu birbirlerine güven ve ortak bir amaç ile birlikte çalışan öğretmen ve öğrencilere bağlıdır. Bu, her şeyden önce, bireysel gelişim ve başarıyı kapsayan ve değerleri olan bir okul topluluğu oluşturmaya bağlıdır (Harris ve Lambert, 2003, s.15).

Başarılı okul gelişiminin merkezinde yapılandırmacı liderlik yatmaktadır. Bu, birlikte öğrenme ile beraber ve işbirliği içinde bilgi ve anlam oluşturma hakkındaki bir tür liderlik şeklidir. Liderliğe bu yaklaşım, algıları kaplamak ve uzlaştırmak için, fikirleri birlikte genellemek ve hakkında bilgi almak içindir; yeni bilgiler ve paylaşılan inanışlar ışığında mantıklı çalışma oluşturma ve yansıtmayı arama fırsatları yaratır. Aynı zamanda bu yeni anlayışları geliştirmek fırsatları da yaratır.

Bu, liderliğin temelidir. Liderlik, birlikte öğrenmeyle ilgilidir (Lambert, 2000, s.12).

Okul gelişiminin gerçekleşmesi için, örgütsel ve bireysel öğrenme ilişkileri, karşılıklı destek ve rekabet şeklinde bir güvenlik ağının oluşturulması gerekir. Birbirine güvenin olduğu bir ortama gerek duyulur. İnsanlar, özellikle başlangıçta risk alırlar. Bu süreçler, bir okul ortamında katılımcılar arasında meydana geldiği için insanların birbirleriyle ilişkili olduğu anlamına gelir. Birbirleriyle otantik ilişkilerin kurulması, geliştirmeyi ve mevcut algıları sorgulamayı, birbirleriyle yarışmayı, birbirleri için uzun vadeli destek olma ve birlikte öğrenmeyi sağlaması anlamına gelir. İlişkilere dikkat edilmesi, sınıfta olduğu gibi "süreç ve içerik" daha önemlidir (Mansour, 2011, s. 25).

Harris ve Lambert (2003, s.15)' a göre; liderlik süreçleri, katılımcıların amaç paylaşımı hissine bağlı olmalarını mümkün kılmalıdır. Bir amaç, kararlı yetişkinlerin işbirliğini gerçek yapar. Liderliğin yönü ve ivmesi vardır ve zor konularla müzakere eder. Bu kapasite oluşturmak için aranan liderlik türüdür ve amaçsal olayları geneller ki, bu da dış talepler karşısında hareketli tutmak için bir okul topluluğu, mükemmel bir öğretmen, karizmatik bir lider veya güçlü bir ana değişimi empoze etmeyi sağlar.

Kısacası, etkili okul liderleri kendi okullarının geliştirilmesi için kapasite oluştururlar. Onlar koşulları oluşturur ve başlatılan ve devam edilecek iyileştirme ortamını yaratırlar. Etkili liderler, zorlama yerine yönetirler ve okullarında öğrenme toplulukları oluştururlar. Okul gelişiminde liderlik rolü, öğretmen ve öğrencinin her ikisi için de bir öğrenme ortamı yaratarak, öncelikle bir katalizör gibi hareket etmektir. Bu mutlaka, öğrenmenin gerçekleşmesi ve iyileştirilmesi için okul içinde bir kapasite geliştirmeyi içerir. Diğer bir deyişle, onlar hem değişim hazırlıklarını hem de değişim sürecini yönetmek için mevcut kapasitelerini elde edebilirler.

Mevcut duruma bakılırsa, artık okul liderlerinin çabalarını liderlik kapasitesi oluşturmaya odaklaması her zamankinden daha önemlidir. Bu düşünce Marks ve Printy (2003, s.356) tarafından yürütülen bir çalışma tarafından da desteklenmektedir. Bu çalışma 24 tane yeniden yapılandırılmış ilkökul, ortaokul ve lisede bütünleştirilmiş bir liderlik modelini irdelemiştir. Marks ve Printy, dönüşümcü liderliğin önemli olduğu öngörüsüyle çalışmaya başlamış; fakat bugünün okul ikliminde bunun tek başına yeterli olmadığını görmüşlerdir. Dönüşümcü liderlik

burada “örgütün çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutmak için onlara ilham vererek örgütsel hedeflerin önemi konusunda izleyenleri bilinçlendirmek suretiyle güdülemek” anlamındadır. Gerçek öğrenme ve öğretme etkisi için, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı eğitimsel liderlik ile takım olmalıdır. Bu sonuçlar Marks ve Printy (2003, s.377)’nin terimiyle “Bütünleştirici liderlik, müdürün dönüşümcü etkisini ve öğretmenler ile müdürün paylaşımcı liderlik davranışlarını yansıtır”. Bu çalışma göstermektedir ki, bütünleştirici liderliğin kullanıldığı yerlerde, öğretmen etkililiği ve öğrenci başarısı yüksektir. Bu nedenle, daha fazla öğretmeni liderliğe hazırlaması ve daha fazla bütünleştirici liderlik çalışmaları için fırsatlar yaratması açısından bir müdürün liderlik kapasitesi oluşturmak için harcadığı zamanın aşırı derecede değerli olduğu anlaşılmaktadır.

Darling, LaPointe, Meyerson, ve Orr (2007, s. 1)’a göre, müdürler; eğitimsel vizyonerler ve değişim ajanları, öğretim liderleri, müfredat ve değerlendirme uzmanları, bütçe analistleri, tesis yöneticileri, özel program yöneticileri ve topluluk kurucuları olmalıdır”. Buradan açıkça anlaşılmalıdır ki, bugünün müdürlerinin etkililiği ve verimliliği en üst düzeye çıkarmaları için, öğrenci başarısını destekleyen bir liderler kadrosuna ihtiyaçları vardır.

Okul geliştirme çabalarının başarısı okulun liderlik kapasitesine bağlıdır. Liderlik kapasitesini “geniş tabanlı, ustalık gerektiren bir liderlik işi” olarak tanımlayan Lambert (2000, s.3) liderliği, bazı kişilerin içinde bulunduğu davranışsal bir özellik olarak değil, örgütsel bir nitelik olarak görmekte ve müdürün sadece kendi liderlik kapasitesini değil, öğretmenlerin ve yardımcı personelin de liderlik kapasitesini oluşturmaktan sorumlu olduğunu düşünmektedir. Başarılı bir lider olmanın yolu, öğretmenlerin de kendilerini birer lider olarak görmeleri için onları ikna etmekten geçer. Liderliğin, sınıf içi eğitimin doğal bir parçası olduğunu öğretmenlerin idrak etmesi gereklidir. Lambert (2000, s.18)’a göre, toplantı yapmak ve karşılıklı konuşmaları kolaylaştırmak, sorgulayıcı sorular sormak, birbirlerine koçluk yapmak, yeni öğretmenlere mentorluk yapmak ve herkesi yeni bir fikir üretmeleri için harekete geçirmek etkili liderin beceri ve yetenekleri arasındadır.

Liderlik kapasitesi oluşturma, liderlik işinde geniş tabanlı, yetenekli katılım olarak tanımlanabilir. Bu perspektif, katılımın iki kritik boyutuna (genişlik ve beceriklilik) bakmamızı gerektirir. (Lambert,2000, s.18)

1. *Liderlik işinde birçok kişiyi kapsayan geniş tabanlı katılım* - Bu, başöğretmenler (okul müdürleri), öğretmenler, ana babalar, öğrenciler, toplum üyeleri, yerel eğitim örgütlerinin çalışanlarını ve üniversiteleri kapsar.
2. *Becerikli katılım* - Liderlik eğilimi, bilgi ve becerileri hakkında katılımcılar tarafından gösterilen yeterlik ve kapsamlı bir anlayıştır.

Bu iki boyutun kesişmesi, liderlik kapasitesinin farklı düzeyleriyle okullardaki koşulların betimlenmesine fırsat veren dinamik bir ilişki yaratır ve bu doğrultuda Lambert (2000, s.14; 2006, s.240); Harris ve Lambert (2003, s.25) okulların çeşitli seviyelerdeki liderlik kapasitesini gösteren bir liderlik kapasitesi matrisi (Tablo 2.6) hazırlamışlardır. Dikkatlice hazırlanmasına rağmen örgütler bu küçük muntazam kutulara her zaman uymaz. Bu yüzden liderlik kapasitesini değişen derecelerde karakterize etmek için çalışırken bu hususta dikkatli olmak önemlidir.

Tablo 2. 6 Liderlik Kapasitesi Matrisi

DÜŞÜK KATILIM	1. Çeyrek SABİT OKUL	2. Çeyrek PARÇALANMIŞ OKUL	YÜKSEK KATILIM
	<ul style="list-style-type: none"> • Otokratik yönetim • Sınırlı bilgi akışı (genellikle tek yönlü) • Uyumla ilgili normlar • Yeniliğin yetersizliği • Öğrenci başarısının düşüklüğü <p style="text-align: center;">DÜŞÜK BECERİLER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticinin karışmama (laissez-faire) siyaseti • Tanımlanmamış rol ve sorumluluklar • Bireysellikle ilgili normlar • Değişken yenilik • Tamamen sabit öğrenci başarısı <p style="text-align: center;">DÜŞÜK BECERİLER</p>	
DÜŞÜK KATILIM	3. Çeyrek HAREKET EDEN OKUL	4. Çeyrek GELİŞEN OKUL	YÜKSEK KATILIM
	<ul style="list-style-type: none"> • Amaçlı liderlik takımı olarak okul yöneticisi ve kilit öğretmenler • Kutuplaşmış kadro – direnç alanları • Tepki ve öğretmen yetkinliğiyle ilgili normlar • Etkili yenilik • Öğrenci başarısının hafif gelişmeyi göstermesi <p style="text-align: center;">YÜKSEK BECERİLER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yetenekli liderler olarak yönetici ve öğretmenlerin yanı sıra öğrenciler • Paylaşılan vizyon • Birlikte çalışma ve toplu sorumlulukla ilgili normlar • Yansıtıcı uygulamanın sürekli bir şekilde yeniliğe yönelmesi • Öğrenci başarısının yüksekliği veya durmadan artması <p style="text-align: center;">YÜKSEK BECERİLER</p>	

Kaynak: Lambert (2000, s.14; 2006, s.240); Harris ve Lambert (2003, s.25)

Örgütsel liderler çalışmalarını, hem katılımın hem de becerilerin yüksek olduğu dördüncü çeyreğe doğru yöneltmeye çabalar. Matris, yüksek liderlik kapasitesine sahip okulları karakterize eden beş temel özelliği tanımlar. Açıklamak gerekirse liderlik, öğretmenler, veliler, topluluk üyeleri ve yöneticiler de dâhil olmak üzere çok sayıda oyuncunun katılımını gerektirir. Katılımcıların çeşitliliği ne kadar fazla olursa o kadar iyi olur. Bu işbirlikli çalışmada, gereken eylemlerin yapılması için fikir birliğine varıldığından, hedeflerin iyi anlaşıldığından ve herkesin ortak bir vizyonu paylaştığından emin olunması için olağanüstü iletişim becerileri gerektirir. Takımlara ayrılan insanlar meraklıdır; onlar öğrenci performans verilerini ve öğrenci başarısına nasıl katkı sağlayacaklarını anlamak isterler. Düzenli olarak sonuçları yansıtmaktan ve uygulama ile ilgili derinlemesine sorular sormaktan çekinmezler. İşbirliği ve sorgulama kültürü bir kez oluştuğunda öğretmenler, artık sadece kendi sınıflarındaki dört duvarın içerisinde neler olduğundan değil tüm okul genelinde olanlardan kendilerini sorumlu hissetmeye başladıkları bir dönüşüm içerisine girerler ve öğrenci başarısını sahiplenirler. Öğrenciler artık benim öğrencilerim değil bizim öğrencilerimizdir.

Bireysel kapasite oluşturma kendine güveni getirir. Öğretmenler kendilerini ve diğer öğretmenleri farklı görmeye başlarlar. Öğretmenler akranlarını birer kaynak olarak görür ve onların sağladığı katkının değerini bilirler. Böylece öğretmenler diğer yetişkinlere öğretme konusunda kendilerini daha rahat hissederler. Birçok öğretmen, okul binalarının dışında liderlik rolü üstlenerek kendilerini daha güçlü hisseder ve hatta bölgelerindeki diğer öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunurlar. Bu enerji gerçekten bulaşıcıdır. Bireylerin öğrenci başarısı hedefine ulaşmak için bir araya gelmesi ve karşılıklı saygının bulunduğu güvenilir bir çevrede çalışması tüm bunları mümkün kılar. Bunlar kazara olmamıştır; hepsi bilerek olmuştur. Müdürler, insanları yüksek mesleki standartlara karşı sorumlu tutarak ve beklenen davranışlarını modelleyerek kasten bir iklim oluşturmuştur. Nihai sonuç, gelişmiş eğitim ve yüksek öğrenci başarısıdır (Harris ve Lambert, 2003, s.30).

Newmann, King ve Youngs (2000, s.300) okul kapasitesini, okul çapında öğrenci başarısını artırmaya yönelik tüm kadronun ortak gücü olarak tanımlar. Bireysel ve örgütsel olarak bakıldığında, Lambert'in yapısına çok benzer olarak beş

boyut geliştirdikleri görülür. Bunlar etkili müdür liderliği; öğrencinin öğrenimi için ortak hedefleri paylaşan mesleki topluluk, işbirliği ve ortak sorumluluk, yansıtıcı mesleki sorgulama; net hedefler üzerine odaklanmış eşgüdümlü eğitim programları ile program uyumluluğu; teknolojik kaynaklar; her öğretmenin bilgi, beceri ve eğilimleri şeklinde sınıflandırılmıştır.

Knapp (1997), bu beş boyuta öğretmenin mesleki gelişimini eklemiştir. Washington'da yeniden yapılanan iki ilkokuldaki örnek olay çalışmalarında bunları ereve olarak kullanan Borko, Wolf, Simone ve Uchiyama (2003), bireysel ve ortak kapasiteyi oluşturmak için yenilik girişimlerini uygulamışlardır. Bu çalışmadaki anahtar bulgu, yeniliklerin ilk aşamalarında örnek okul olarak nitelendirilen okulların, çıktılarından çok kapasiteleri açısından değerlendirilmeleri gerektiğidir. Collins (2001)'in ark etkisi kavramı düşünüldüğünde bu durum çok mantıklı gelmektedir. Başlangıçta uzun vadede başarılarını sürdürebilmiş şirketlerin uygulamalarını göstermek için kullanılan bu metafor, bir çarkın dönmesi için disiplinli, sabit ve kolektif çabalarla küçük itişlerin gerektiği fikri üzerine kurulmuştur. Çarkın dönüşü ilk başta yavaştır, fakat zamanla ivme oluşur ve ark neredeyse zahmetsizce döner (Burke, 2009, s. 39).

Kurum, bünyesinde devamlılığı sağlanmış bir liderlik kapasitesini oluşturulduğunda, sistem yerine oturduğu ve personelin sisteme inancı olduğunda, sisteme yeni insanlar dâhil oldukça, var olan uygulamanın kurallarıyla çalışmak üzere okul kültürü tarafından etki altına alınabilir. Kapasite oluşturma, okul müdürünün liderliğini diğerleri ile paylaşmasını gerektirir. Liderliğin sorumluluklarını paylaşmak, okul personeli ve velilerin okulun gelişiminde daha çok uğraşmalarını ve bu yüzden hkmetlerden kaynaklı olan karmaşık yenilik programlarına daha kolay ayak uydurmalarını sağlar. Okuldaki yeniliklere ulaşabilme ve sürdürebilme durumu, bu işleri sadece bir insanın üstüne yüklemekten çok; personel, okul ve veliler ile sorumlulukların paylaşılması yoluyla mümkündür (Barth, 2003, s.62).

Geleneksel hiyerarşik düzene ve tek adam yaklaşımlarının aksine, liderliği paylaşmak, güven kaynaklı işbirliğinin diğerlerinin uzmanlıklarına saygı duymaya ve başarı için ortak dayanışmaya bağlıdır. Bu şekilde liderler kendi kapasitelerini

pekiştirdiklerinde, diğerlerine liderlik becerilerini birbirlerinden öğrenebilecekleri ortak, destekleyici çevreler sağlama imkânı verirler.

Bu çeşit bir işbirliğinin potansiyel gücü hakkında bu konuda daha önce deneyimi olan Jean'ın aktardıkları şu şekildedir (Slater, 2008, s.58):

“ okulun gelişmesinin işbirliği olmadan gerçekleşebileceğini hayal bile edemiyorum. Bütün personelin işbirliği olmadan böyle bir gelişmenin nasıl olabileceğini bilemiyorum. Yeniliklerin koruyucusu olarak sadece tek insanı düşünebilir misiniz? O tek insan nasıl gelişeceğini bilen tek insan olmayacaktır. Eğer herkesin fikirleri alınrsa, belki ancak bu şekilde yenilikler gerçekleşebilir.”

2.6.2. Liderlik Kapasitesi Gelişmek İçin Yollar

Öğretmen Eğitimi, Yönetim ve Motivasyon

Slater (2008, s.58)'a göre, liderler insanların gizilgüçlerini geliştirmeye odaklandıklarında, memnuniyet ve doyum deneyimlerini hissetmek için kapılarını herkese açarlar. İş doyumunu, ancak bireylerin işlerinde enerjik oldukları ve güdülendiklerini hissettiklerinde meydana gelir. Barth (2003, s.62) ve Lambert (2003, s.22)'ın da bahsettiği gibi öğretmenler, liderliğin teşvik edildiği çevrelerde daha canlı olurlar. İnsanlara kişisel tutkularının ve ilgilerinin peşinden gidebilme şansı verildiğinde, yaratıcılık ögesinin ortaya çıktığı görülür. Bu gibi durumlarda bireyler “ engin öğrenme” (Barth, 2003, s.64) olgusuna ulaşabilirler ve liderler, yetişkinler ve öğrenciler de dâhil olmak üzere okuldaki topluluğu etkilerler. Bireylerin liderliği üstlendikleri ortak etkinlikler, kişisel güdüleme ve kapasite düzeyini yükseltir ve diğerlerinin kişisel güçleri ve daha az düzey tutkularının tatmin edildiği öğrenme ve etkileşimler yaşanır. Bütün grup elemanları, kurumdaki herhangi bir seviye grubunun farklı zamanlardaki takım çalışması faaliyetlerinde, grubu yönetebilmektedir. Buna rağmen, bu beceri, her takım üyesine kolay gelmez ve resmi liderden destek gerektirir. Sonunda liderler de yönettikleri kurumların özlemlerini, ilgilerini, geçmişini ve deneyimlerini öğrenme güdüsüyle iç dünyalarını anlamak için anlayışlı bir bakış açısına sahip olmalıdırlar (Slater, 2008, s.58).

Güç ve Sorumluluk

Okul yönetimde veya liderlik grubunda söz sahibi olan kişiler, otorite ve kontrol konularıyla ilgili, özellikle rollerin yeniden müzakere edilmesi konularıyla

ilgili sorunlar ortaya çıkarmıştır. Liderlik, sadece rollerin yeniden ve okuldaki ilişkilerin yeniden tanımlanmasını değil, aynı zamanda gücün yeniden dağıtımını gerektirir (Lambert, 1998, s.81).

Oakley ve Krug (1991, s.227) aydın lider tanımını yaparken, bu kişilerin gerçek kişisel güçten gelmiş biri (sadece pozisyonun verdiği güç) değil, aynı zamanda çok üst düzeyde kişisel özgüvene sahip kimseler olduklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen kanıtlar şunu önermektedir: Giderek karmaşıklaşan kurumların liderlerinde, sadece diğer insanlar üzerinde otorite kurmaya yarayacak olan iletişim becerilerinin sentezi değil; aynı zamanda, hem bireysel hem de diğer çalışanlara güç dağılımı yapma gibi yeni zihniyetler egemendir. Bunun sonucu olarak, müdürlerin diğer çalışanlara değer vermek ve onları onurlandırmak için kendi egolarından vazgeçebilmeleri gerekmektedir. Dahası, bir müdürün bencilliğin ötesine gidememesi, diğerleri üzerinde bir kapasite oluşturma konusunda bir engel yaratabilir.

Müdür yardımcısı Lee, bu konuda şöyle bir açıklama yapmıştır (Oakley ve Krug, 1991, s.227) :

“Bazı insanların karar verme noktasında fark edilmeye ihtiyaçları vardır. Onlar isimlerinin tanınmış olması gerektiğini hissederler ve onların benlikleri kim oldukları ve kendilerini nasıl hissettikleri noktasında parçalanmıştır. Egoları parçalanan insanların bu halleri, yürüttükleri pozisyonun ağırlığındandır. Benim pozisyonum, benim benliğimi oluşturur. Oysaki kimlik pozisyonlara bağlanmadığında, liderler kendi kişisel düşlerine ve geleceklerine bağlı olan karmaşık projeler yürütmeleri noktasında destek ve şans vererek onlar üzerinde otorite kurabilir. Buna istinaden insanlar inisiyatif almalarından kaynaklı güçlenirler ve risk alırlar, sorumluluk kabul ederler ve günlük çalışmalarında özgüvenli olurlar ve bundan tatmin olurlar. Onların hesabına, okul personeli ve aileler kara verme ve karar alma konularında müdüre bağımlı olma durumunun ötesinde olmak zorunda olacaklardır.” (s.227)

Lambert’a göre (1998, s.25), bu şekilde bir kimseyi destekleyici olma tavrı liderlik kapasitesi oluşturma hususunda engelleyici bir etken olabilir. Lambert, okul personelinin bağımlı olma durumundan kurtulabilmesi için birbirleriyle diyalogu geliştirmelerini önermektedir. Devam etmek gerekirse, liderler açısından gerekli olan, diğer bireylerle ortaklıklar oluşturmaktır. Özel iletişim becerileri, Lambert (1998, s.26)’ın diğerleri üzerinde liderlik kapasitesi oluşturmadaki ilişkiler konusunda tanımladığı anahtar etkenlerdendir. Bu ilişkiler diğerlerini güçlendirmede

araçtır; çünkü onlar bireylerin birbirlerinin deneyimlerine, ilgilerine ve hayallerine değer vermelerini anlamaya sağlayan ana yapıyı oluşturur.

Bu çalışmanın devamında, yöneticilerin liderliği paylaşmak ve böylece insani ve kültürel kapasiteyi sağlamayı cesaretlendirmek için kullandıkları çeşitli iletişim teknikleri yer almaktadır

2.6.3. İletişim Sayesinde İlişki ve Kapasite Oluşturma

İletişim ağını geliştiren yöneticilerin önemi, özellikle yeniden yapılandırma ve değişme ile ilgili eserlerde belgelenmiştir. (Fullan, 2002; Goldman et al., 1993; Prestine, 1991). İnsanları tanıma, işbirlikçi ilişkileri şekillendiren saygı ve güveni geliştirmede hayati öneme sahip olduğunu göstermektedir (Slater,2008, s.58).

Meslektaş, arkadaş, ana baba ve vatandaş gibi bütün bireylerin birbirlerini anlamaya ihtiyacını vardır? Bir eğitimci olan Jean, bir çalışmada insanları bilmenin, onların değerlerinin, becerilerinin, zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunu, onlara göre neyin doğru ve önemli olduğunu belirlemek anlamına geldiğini ifade etmiştir. İnsanları iyi bilmek, liderlerin, liderliklerini güçlendiren ilişkileri kurmak için izlemeye gerek duydukları bir yol olabilir (Lambert, 2000, s.79).

Yöneticiler zamanlarının dörtte üçünden fazlasını iletişime harcadıkları için, iletişim sistemleri, beceriler ve stratejiler, okuldaki liderlik kapasitelerini oluşturmada önemli bir yere sahiptir. Bir yönetici bireysel iletişime başkalarını da katmak için etkili iletişimi kullandığı zaman güven gelişir. Güven, düzenleme korkusunu azaltır ve başkaları için de lider olma fırsatı sağlayan risk alma durumunu teşvik eder (Slater, 2008, s.58).

Stratejilere Karşı Beceriler

Lambert (2000, s.3), iletişim için stratejiler ve önemli ölçüde problem çözme, başarılı diyalog, düşünce ve soruşturma durumları üzerinde çalışmıştır. Bu çalışmadaki katılımcılar şu temel iletişim becerilerini tanımlamışlardır: (1) Dinleme, (2) sözlü ve sözlü olmayan davranış, (3) açıklık, (4) empati ve stratejileri adlandıran ileri düzey iletişimde gerekli olan duygusal zekâ ile ilgili diğer yeterlik alanları.

Dinleme

Katılımcıların hepsi, dinlemenin iletişimde en önemli beceri olduğu konusunda hemfikirdir. Ana baba bakış açısına göre, dinleme kesinlikle en önemli alandır ve herkes de yeterince iyi değildir; ancak geliştirilebilir. Dinleme zor bir iştir ve devamlı odaklanma, analiz ve disiplin gerektirir. Aktif dinleme, önemli problemleri çözmek için gerekli karşılıklı anlamayı geliştirmek için kullanıldığından oldukça değerlidir. Örneğin, bir yöneticinin şahsi gündemi dinlemeyi engelleyebilir ve kapasite oluşturmayı etkileyebilir. Bir gündem ortadayken, yönetici, istenmeyen görevleri iyice dinlemek ve bireyin kafasındakinin ne olduğunu fark etmeye çalışmak yerine başkalarına havale edebilir. Öğretmenlerin, onlar için önemli olan alanlarda kendilerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır (Slater, 2008, s.63).

Sözlü ve Sözlü Olmayan Davranış

Slater (2008, s.64)'ın yaptığı çalışmaya ve katılımcıların görüşlerine göre, sözlü davranış, konuşulanların içeriğindeki kelimeler ve anlamlarıyla ilgilidir. İlk olarak, katılımcılar, tane tane konuşmanın önemli bir iletişim becerisi olduğunda hemfikirdirler. Katılımcılara göre, tane tane konuşurken, yöneticiler bilgiyi açıklar, önemli konulara açıklık getirir ve bakış açılarını genişletirler. İkinci olarak katılımcılar, konuşma tarzının sözlü iletişimde gerekli bir beceri olduğunu hissetmişlerdir. Son olarak, katılımcılar; söylenen şeyin şekillenmesinde içeriğin önemini ifade etmişlerdir.

Bazen beden dili olarak da adlandırılan, sözlü olmayan iletişimin; yüz ifadeleri, göz hareketi, jest, vücut hareketi, dokunma, fiziksel çevre, kişisel boşluk, ses kalitesi ve kişisel tarz ile ilgili çok sayıda beceriyi kapsar. Sözlü tepkilerin aksine sözlü olmayan tepkiler; önemi ile aynı düzeyde nadir olarak kabul edilir. Aslında, sözlü olmayan iletişimin kişilerarası etkileşimde öneminin tanısı, iletişim araştırmalarında oldukça yeni bir gelişmedir. İletişimimizin yaklaşık %70'i sözlü olmayan türdedir. Dahası, sözlü olmayan iletişim, tutumların ve duygusal anlamların ifadesinde etkilidir ve sözlü olmayan davranış, çatışmanın azalmasında ve olumlu ilişkilerin ilerletilmesinde etkilidir (Slater, 2008, s.65).

Goleman (1995, s.96)'a göre, başkalarının hislerinden ilham almadaki önem, ses tonu, jest, yüz ifadesi ve benzerlik gibi sözlü olmayan kanalları okuma yeteneğinde saklıdır. Ancak birçok konuşmacı, kendilerinin sözlü olmayan ipuçlarının sınırlı ölçüde farkındadır ve bu yüzden onları daha az düzenleyebilme ya

da sözlü ifadeleri ile daha az etkili yapabilmektedir. İnsanların ulaşılabilir olduğunu bildiğiniz sürece, onların kapıcı, yönetici ya da anne-baba olması bir sorun yaratmayacaktır. Eğer onlar size ulaşılabilir bir tutumla yaklaşırlarsa, siz gidip iletişim kurabilirsiniz. Onlar, sizin söylediklerinize saygı duyacaklar ve güven duyarak davranacaklardır.

Açıklık

Kouzes ve Posner (1999, s.85)'a göre; açıklık, hem kişisel hem de profesyonel olarak dürüst paylaşım ve bilginin ifşası ile ilişkilidir. Slater (2008, s.66)'a göre, tam olarak güvenilir olmak için açık olmak gerekir. Bununla birlikte yönetici, açık olma riskini aldığı anda, başkaları da kişilerarası güven kurmak suretiyle benzer riskler alırlar. Yöneticiler geleneksel olarak bilgiyi güç ve kontrol kaynağı olarak ellerinde tutmaktadırlar. Yöneticiler, bilgiyi paylaştıklarında, bu kontrolün gitmesine ve süreçte başkalarının da güçlenmesine izin verirler.

Açık ve dürüst iletişim sürecinde, bireyler birbirlerinin güçlerini bilmeye ve değer vermeye başlarlar. Bir yönetici; bir öğretmenin ilgisini neyin çekeceğini, güdüleyeceğini, cezbedeceğini ve yenileyeceğini anlayabildiği zaman, örgütteki insan kapasitesini en üst düzeye çıkarmak için fırsat oluşur (Kouzes ve Posner, 1999, s.85).

Empati

Goleman (1995, s.98) tarafından duygusal zekânın beş alanından biri olarak belirtilen empati, başkasının duygularını anlama ve başka insanın bakış açısından olayları görebilmeyi kapsar. Lambert (2003, s.38)'a göre, duygusal olarak zeki bir yönetici, kendini güdüleyen ve empatik olan kişidir. Bu durumda, başkasının bakış açısını anlama becerisi, bir iletişim becerisi olan aktif dinlemeye bağlıdır. Açıkçası, temel iletişim becerileri, duygusal yeterlilik gibi gelişmiş veya daha karmaşık becerilerin gelişmesi için imkân sağlar.

2.6.4. Liderlik Kapasitesi Oluşturmada Müdürün Rolü

Lambert (2000, s.5)'a göre, programların ve gelişmelerin bir yönetim altında sürdürülmesi için öğretmenler, bir liderin görev süresine bağımlı olmadan, mutlaka temel işi devam ettirecek kapasiteye sahip olmalıdır.

Öğretmenlerin okulun gelişmesinde önemli bir role sahip olduğunu reddetmek zor olsa da, okul müdürleri de kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanlar arasında işbirliği kurma, müdürün en önemli görevidir. Öğretmenler de yöneticiye bağlı kalmaktadırlar. Örneğin, öğretmenler izin istemeden harekete geçmeye alışkın olmayabilir ya da müdürleri tarafından yönetici konumuna geçmeye, basamak atlamaya çalışıyor gibi algılanabilirler. Başka bir deyişle öğretmenler, genelde lider görevinde olma konusunda rahat değillerdir. Bu, onlar için yabancı bir şeydir ve onların lider gibi davranma eğitimi almaya ihtiyaçları vardır. Müdür, öğretmenlerin bu az katılımlı davranışlarını sürdürmemeleri konusunda dikkatli olmalı ve öğretmenleri risk alma konusunda cesaretlendirmelidir. Sonra geriye başarıyı kutlamak kalır. Öğretmenin liderlik girişiminde başarısız olduğu durumda, öğretmenin çabasını övmek, onu cesaretlendirmek müdürün üstüne düşer ve sonra bu konuda ne öğrenildiği ile ilgili dönüt verilmelidir. Uygulama yapmak, öğretmenlerin liderlik girişimlerinde kendilerini rahat hissetmeye başlamalarına yardımcı olacak bir anahtardır (Lambert, 2000, s.5).

Newmann ve Wehlage (1995, 1996) başarılı bir şekilde yeniden yapılandırılmış okulların liderlerinin, öğrenci başarısı üzerine toplu bir odaklanmanın sürdürülmesi için örgütsel kapasite inşa ettiklerini savunmaktadırlar. Bu müdürler devamlı olarak vizyonlarını ortaya koyarlar, sergilerler ve çalışanlarla vizyonu sürdürme üzerine düşünmeye yol açan iletişim kurmakla uğraşırlar. Önemli olanı takdir eden halk ve müdür tarafından oluşturulan bu modelleme, beklentiler konusunda öğretmenlere somut örnekler sağlar (Burke, 2009, s.41)

Youngs ve King (2002, s. 643) etkili yöneticilerin, yüksek düzeyde kapasiteyi; güven oluşturarak, öğretmenin öğrenmesini artıracak sistemler yaratarak ve dış uzmanlık için kadroyla iletişim kurarak ya da öğretmenlere yardım için iç yenilikler oluşturarak sürdürebileceklerini ifade etmektedir. Daha önce bahsedilen davranışlara ek olarak, yöneticilerin liderlik kapasitesi oluşturmak için uygulayabileceği, daha önce denenmiş, kanıtlanmış stratejiler olarak birkaç özel davranış önermektedir. Eğer yönetici bu davranışları sürekli olarak uygularsa, o öğretmenlerin öğretmeni olabilir. Bunun sonucunda, stratejiler öğretmenler arası etkileşimi sağlayacak ve böylece liderlik kapasitesi büyüyecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu kısmında, öğretmen liderliğine ve liderlik kapasitene ilişkin gerek kuramsal gerekse uygulamaya dönük araştırmaların özetlerine yer verilmiştir. Daha önce yapılan araştırmaların ne tür bulgulara ulaştığı bu çalışma de için önemlidir. Bu doğrultuda yapılan taramada, ilk olarak yurt içinde öğretmen liderliğine ve liderlik kapasitene ilişkin ulaşılabilen çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra ise, yurt dışı çalışmaların ne tür bulgulara ulaştığına bakılmıştır.

3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de, genelde liderlikle ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Alanyazında bulunan çalışmalarda, genellikle liderlik çalışmaları okul müdürlerinin liderliğini merkeze alan araştırmalardır. Bu liderliğin paylaşılmasına yönelik çalışmalar yeni ele alınmaya başlamıştır. Liderliğin paylaşılmasındaki en önemli paydaş olan öğretmen liderliği ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Ülkemizde, eğitim alanında liderlik kapasitesine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Öğretmen liderliğini eğitim çerçevesinde inceleyen çalışmalar ise, birkaç makale ve bir doktora tezi ile sınırlıdır.

Can (2006a, s.360-361), öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejilerini araştırdığı bir diğer tarama çalışmasında ise şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Öğretmen liderlerin gelişimiyle ilgili dört strateji bulunmaktadır. İlk strateji, liderlik rollerinde öğretmenin sınıf dışına da çıkarılmasıdır. Öğretmenler için ikinci strateji, meslektaşlarıyla iyi deneyimlerini paylaşarak liderlik özelliklerini geliştirmektir. Üçüncü strateji, öğretmenlerin meslektaşlarının güçlerinin farkında ve bilincinde olmalarıdır. Gerçek öğretmen liderler diğerlerinin güçlü oldukları noktalardan rahatsız olmazlar aksine onların bilgisine değer verir ve saygı duyarlar. Öğretmenlerin liderlik özelliklerini

geliştirmek için dördüncü strateji yönetim hazırlık programlarına katılmalarıdır.

- Öğretmen liderlerin geliştirilmesi için müdürlerin uygulaması gereken stratejiler: Öğretmen liderliğinin teşvik edildiği bir atmosfer oluşturmak, araştırmacı olmak ve tüm öğretmenlerin gelişimi için onlara fırsatlar sağlamaktır. Geliştirme, inceleme ve uygulama eylemlerinden oluşan öğrenmeyi kapsamaktadır ve öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerine karşılık vermelidir. Geliştirme, öğretmenleri yeni şeyler üretmeye özendirir. Değişimi ve uyumu sağlamalı, öğretmenlerin isteklerini, heveslerini, meraklarını birleştirmelidir.
- Öğretmenler, okul çapındaki etkinliklere katılarak, okulu geliştirici projeler hazırlayarak, tüm öğretim etkinliklerini öğrencilerle birlikte planlayarak, paylaşarak; öğrencilerin öğretim etkinliklerine ilişkin düşünce ve tutumlarını denemelerine fırsatlar vererek, performanslarını arttırabilecek düşünce ve davranışlarının gerçekleşmesini destekleyerek, etkili öğretmenlik davranışlarını, aynı zamanda liderlik davranışlarını göstermiş olurlar.

Can (2006b, s.152-157), 2006 yılında Kayseri, Nevşehir ve Kahramanmaraş illerinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görüşmeyi kabul eden 12 yönetici ve 35 öğretmenle yapılan diğer bir çalışmada da okullardaki öğretmen liderliğinin engellerine ilişkin olarak; öğretmen liderliğinde müdürün öğretmenleri güdülemesinin, destek ortamı sunmasının önemi, müdürün ortam ve olanakları yeterince sunmaması durumunda etkinliklerin sınıf içi sınırlarda kalacağı sonuçlarına ulaşmıştır. Çalışmada ayrıca, öğretmen liderliği davranışlarının gösterilmesinde yöneticilerin etkisini okul müdürleri de paylaşmakta ancak öncelikli çabanın öğretmenin göstermesi gerektiği, yöneticinin gösterilen çabaları destekleyeceği ifade edilmiştir. Çalışmada, öğretmen liderliği davranışlarının engelleri yöneticilere ve öğretmenlere göre ayrıca okul türlerine göre benzerlik göstermektedir. İlk sıralarda paylaşılan engeller: Okul kültürüyle ilgili engeller, mesleki yetiştirme sürecindeki yetersizlik, yönetim desteğinin yetersizliği, zaman sınırlılığı, öğretmenin formal yükü, diğer öğretmenlerin yetersiz desteği, yetiştirme ve gelişme ortamının yetersizliği, ilave çabaların değerlendirilmemesi, demokratik güven ve katılım ortamının yetersizliğidir.

Can (2007, s.277-285), 2006 yılında Kahramanmaraş, Kayseri ve Nevşehir illerinde orta öğretim okullarında çalışan 8 yönetici ve 15 öğretmenle kendi okullarında yüz yüze ayrıntılı görüşmeler yapmıştır. Ortaöğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerine göre öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyini saptamayı amaçladığı bu araştırmada aşağıdaki öğretmen davranışlarının var olduğunu ortaya çıkarmıştır:

- A. Katılımcıların yarıdan fazlasının paylaştığı, okulda gösterildiğine inanılan öğretmen liderliği becerileri/davranışları
- B. Katılımcıların yarısından azının/üçte birinin katıldığı, gösterilen öğretmen liderliği becerileri
- C. Çok az katılım gösterilen veya hiç paylaşılmayan öğretmen liderliği becerileri

Can (2009, s.385), Türkiye’de ki üç ilden seçilen 10 yönetici ve 20 öğretmenle kendi okullarında yüz yüze ayrıntılı görüşmeler yapmıştır. İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin sınıfta ve okuldaki öğretmen liderliği davranışlarını saptamanın amaçlandığı bu araştırmada, okullarda görev yapan öğretmenlerin hedef belirleme, istekli çalışma, güven ve vizyon oluşturma ve kararlılık gibi öğretmen liderliği davranış ve rollerini sınıf yönetiminde “orta” düzeyde gösterdikleri belirtilmiştir. Bu araştırmada, öğretmenlerin öğrenme ve kendilerini geliştirme istekleri yüksek, ancak davranışlar ve uygulamalar yetersiz çıkmıştır. Öğretmen toplantıları, eğitsel kol çalışmaları, kutlama etkinlikleri, veli toplantıları öğretmenlerin okul düzeyindeki katıldığı faaliyetlerdendir.

Beycioğlu (2009), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin algı ve beklentilerinin ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarabilmeyi amaçladığı doktora tezinde hem nicel hem nitel boyutları içeren karma yöntemler kullanmıştır. Nicel boyutta resmi ilköğretim okullarından 656, ve özel ilköğretim okullarından 65 katılımcı olmak üzere toplam 721 öğretmene araştırmacının geliştirdiği anket uygulanmıştır. Nitel boyutta, 18 öğretmen ve 12 yöneticiden oluşan toplam 30 kişi ile altışarlı gruplarla gerçekleştirilen ve beş odak grup oturumunu içeren yarı yapılandırılmış

görüşmeler yapılmıştır. Bu veriler ışığında elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

- Kurumsal gelişme, mesleki gelişim ve meslektaşlarla işbirliği boyutlarında hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin çoğunluğu okullarında belirli bir düzeyde öğretmen liderliğinin var olduğunu gösteren davranışlar sergilendiği sonucunu destekler doğrultuda görüşler ifade etmişlerdir.
- Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelere dayalı olarak, öğretmen liderliğine ilişkin beklentilerinin, algı düzeyine göre yüksek olduğundan, nicel olarak elde edilen veriler, nitel olarak elde edilen veriler tarafından da desteklenmektedir.
- Kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha yüksek algı ve beklenti ifade ettikleri görülmektedir.

Can (2010, s.62-64), öğretmen liderliğinin gösterilmesinde müdürlerin etkisini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, Kayseri’den seçilen 40 öğretmen ve 18 okulu yöneticisine anket uygulamıştır. Araştırma bulguları özetle şöyledir:

- Yöneticilerin büyük bölümü, liderlik davranışlarını öğretmenlerin sınıf içerisindeki davranışları sınırlarında görmektedirler.
- Yöneticilerin çoğunluğu, güçlü okul kültürünün oluşturulması, değişim, stratejik düşünme ve vizyonerlikle ilgili davranışları liderlik davranışları arasında belirtmemişlerdir. Buradan yöneticilerin öğretmen liderliğini, stratejik ve vizyoner düşünce ve davranışlardan çok, program hedeflerine uygun rutin ve sınıf yönetiminde etkililik sınırlarında algıladıkları anlaşılmaktadır.
- Öğretmenler, öğretmen liderliğinde müdürün kendilerini güdülemesini, destek ortamı sunmasını çok önemsemektedirler. Müdürün ortam ve olanakları yeterince sunmaması durumunda, çalışmalarının sınıf içi sınırlarda kalacağını belirtmişlerdir.

3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Türkiye'deki durumun tersine yurtdışında, özellikle Batı ülkelerinde öğretmen liderliği konusunda birçok çalışma bulunmaktadır.

Muijs ve Reynolds (2000), öğretmen davranışlarının öğrencilerin öğrenmelerindeki etkisine baktıkları dört yıl süren çalışmada, öğretmen liderliği ve öğretmen etkililiği arasında ilişki olup olmadığını da incelemiştir. Yaptıkları korelasyon analizinde özellikle alanyazında da öğretmen liderliğinin önemli bir değişkeni olarak ele alınan öğretmenlerin karar sürecine katılımlarının öğretmenlerin tüm davranışlarıyla güçlü bir biçimde ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca, öğretmen liderliği ve öğrenci başarısı arasında da bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Harris ve Lambert'in öğretmen liderliği eylemlerini araştıran çalışmasında, öğretmenlerin liderlik becerileri olarak aşağıdaki davranışlar gözlenmiştir(Harris ve Muijs, 2005):

- Kişisel eylemler: Kendini değerlendirme, geri bildirimleri dikkate alma, kendiyle ilgili fikir yürütme, ilgi ve saygı.
- Ortaklaşa beceriler: Karar verme, ekip oluşturma, sorun çözme, çatışma yönetimi.
- Mesleki bilgi ve beceri: Yanıt verme, iletişim, etki, mesleki bilgi.
- Değişim ajanı: Planlama, değişme, mesleki gelişim ve destek.

Lieberman ve Friedrich (2007), 2005 ve 2006 yıllarında Amerika'da düzenlenen "National Writing Project" adlı çalışmada, öğretmen liderliğine ilişkin olarak bazıları aşağıda verilen davranışların mevcut olduğunu gösteren bulgulara ulaşmışlardır:

- Kapasite Oluşturmak: Liderlik rolü sergileyen öğretmenin meslektaşlarının yeni öğretim yöntem ve tekniklerini deneme ve yeni yollar geliştirmelerinde örnek davranışlar sergilemesi.
- Sosyal Eylemlerde Liderlik: Çeşitli okul eylem planlarında yer alarak, okulun yenileşmesine katkı sağlamak.

- Öğretmenler Arası İşbirliği Yaratmak: Çeşitli ortamlarda öğretmenlerin deneyim ve bilgilerini paylaşmaları, öğrenciler hakkında görüş alışverişi yapmaları.
- Başarıya Ulaşamamış Liderlik Girişimlerinden Sonuç Çıkarmak Böylelikle liderlik yaklaşımlarını gözden geçirmek, gerekli değişiklikleri yapmak.
- Öğrenen Topluluklar Yaratmak: Diğer öğretmenlere rehberlik etmek. Alan profesyonelleriyle bağlantı kurmak.
- Yetenekli Öğrencileri Geliştirmek: Yetenekli öğrenciler için mevcut şartları değiştirerek daha zengin hale getirmek.
- Etkili Değişim: Öğretmenlerin değişimi etkili hale getirmek için, işbirliği ortak ders verme gibi yollarla karşılıklı etkileşim sağlamaları.

Hyland (2003), tarafından “okulda gerçekleşen reformların öğretmen liderliğine etkisini” araştırmak üzere iki yıl süren bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler, okulda eğitim-öğretimin geliştirilmesine odaklanan karar süreçlerine daha çok ve artan bir şekilde katıldıkları gözlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin meslektaşlarını kendilerinin gelişimi ve öğrenmeleri için birere değerli kaynak olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler tarafından,

- İşbirlikçi ve ortaklaşa çalışma,
- Paylaşılan amaç ve vizyon,
- Reform sürecinde okul gelişimine yönelik yeni roller ve davranışlar, önemsenen durumlar olarak ifade edilmiştir.

Dwyer (2004), 2003-2004 eğitim yılında Illinois’de 85 öğretmenin katılımıyla bir araştırma yapmıştır. Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen en önemli sonuçlar şöyledir:

- Ortak çalışma gruplarında meslektaşlarına çeşitli rolleri sergileme olanağı tanımak,
- Onlara örnek olmak
- Cesaretlendirmek

Sawyer (2005), doktora tezi çerçevesinde, bir programı uygulamak üzere oluşturulan bir ekibe gönüllü olarak katılmış olan dokuz öğretmenle bir çalışma gerçekleştirmiştir. Uygulamada bir değişime liderlik etmenin, öğretmen liderliği, öğretmen liderliği uygulamalarında desteklenme ve öğretmen liderliğinin yararları üzerine etkisini araştıran çalışmada şu bulgulara ulaşmıştır:

- Öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin olumlu tutumları bulunmaktadır.
- Bir değişime liderlik etme deneyimleri öğretmen liderliğini güçlendirmektedir.
- Öğretmen liderliğini betimleyen önemli kavramlar paylaşılan liderlik, işbirliği, paylaşılan deneyimler ve yetkilendirme.
- Öğretmen liderliğinin uygulamada olumlu etkisi bulunmaktadır.

Reason (2006), müdürlerin öğretmen liderliğine yönelik uyumları ile dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 127 öğretmene anket uygulanan çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Müdürlerin öğretmen liderliğine yönelik uyumları ile dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik yaklaşımları arasındaki bir ilişki vardır.
- Yaş ve sürdürümcü liderlik rolleri arasında olumsuz bir ilişki vardır.
- Yaşlı öğretmenler, müdürlerin liderlik rollerini sürdürümcü liderlik olarak nitelendirme eğilimindedirler.
- Cinsiyet, eğitim, kıdem, daha önce alınmış öğretmen liderliği eğitimi ile sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Hook (2006), öğretmen liderliğinin okul etkililiğine etkisini incelediği çalışmasında, veri toplamak amacıyla görüşme, gözlem ve anket tekniklerini kullanmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Okullarda öğretmen liderliği gözlemlendiğinde yöneticiler öğretmenlerin lider rolleri sergileyebileceğini düşünmektedirler.
- Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında güçlü bir iletişim olduğu gözlenmektedir.

- Müdürün öğretmen liderliğinde dolayısıyla etkililikte büyük bir etkisi bulunmaktadır.
- Müdürün desteği öğretmen liderliğini mümkün kılmaktadır.

Nitel ve nicel araçlarla gerçekleştirdiği çalışmada Bernuy (2006), Peru'da bulunan Trujillo eğitim bölgesinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik rollerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yönetici ve öğretmen görüşlerine başvuru bu çalışmada, nicel boyutta elde edilen sonuçlara göre öğretmenler tarafından ifade edilen temel gereklilikler şunlardır:

- Karar verme süreçlerine katılım
- Kendi kararlarını oluşturabilme
- Becerilerin geliştirilmesi
- Okul etkinliklerine katılım
- Dayanışma
- Toplum geleneklerine saygı gösterme

Nitel boyutta ise, öğretmenlerin rollerini sadece eğitim etkinlikleri olarak görmedikleri; aynı zamanda, rehberlik, şefkat ve sevecenlik kavramlarını da önemsedikleri gözlenmiştir. Öğretmenlere göre cesaret, güven, bağlılık ve dayanışma, öğretmen liderliğinin önemli boyutları arasındadır.

Scott(2011), yapmış olduğu doktora çalışmasında, farklı liderlik rollerini benimseyen ikinci kademedeki görev yapan altı öğretmenin etkilendiği faktörleri ortaya çıkarmayı ve liderlik rolleri sırasında karşı karşıya kaldıkları sıradan olmayan zorlukları belirlemeyi amaçlamıştır. Altı öğretmen ve müdürleriyle görüşme yapılarak şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Okul müdürü, liderlik için sağladığı fırsatlar ve liderlik normlarını belirlemedeki rolü nedeniyle, öğretmen liderinin bulunacağı konumdaki koşulları doğrudan etkiler.
- Öğrenci başarısında olumlu bir etki yaratmak için yüksek kaliteli ve sürdürülebilir öğretmen lideri gelişimi sağlanmalıdır.
- Çalışmaya katılan öğretmenler, geleneksel öğretim yöntemlerinin sınırlarını aşmakta ve geçmiş deneyimlerinden dolayı karar vermekte

zorlandıklarını belirtmişlerdir.

- İkinci kademedeki görev yapan öğretmenleri bir lider olarak geliştirebilmek için, onların devamlı öğrenmelerini sağlayacak, onları destekleyecek ve tüm ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir sistem gerekir.

Araştırmacı ayrıca, öğretmen liderinin işe alınan bir personel olmadığını veya sertifika programıyla kazanılan bir unvan olamayacağını belirtmiştir. Öğretmen liderliği, öğrenci başarısını artırmak için öğretmenleri daha etkili hale getirme amacıyla insan kaynağını geliştirmeyi hedefleyen ve bu doğrultuda araştırma yapan bir sistemdir.

Burke(2009), yapmış olduğu doktora çalışmasında, okul gelişim hedeflerine ulaşmak için öğretmen liderini potansiyel bir araç olarak kullanmak üzere öğretmen liderliği kapasitesi oluşturmada okul müdürünün rolünü araştırmıştır. On beş öğretmen lider ve üç müdürle yüz yüze görüşme ve odak grup görüşmeleriyle çalışma yürütülmüştür.

Bu çalışma, okul müdürlerinin, öğretmen liderlerinin deneyimledikleri liderlik yöntemlerinden etkilendiğini açıkça göstermiştir. Çalışma yapılan okullarda müdürler, öğretmen liderlerini destekleyen okul yapısı oluşturmuşlardır. Müdürler, öğretmenlere çalışmalarında fırsatlar sağlamış ve güçlerini sergilemelerine izin vererek öğretmen liderliği kapasitesi oluşturmuştur. Gelecekteki performanslarını geliştirmek için ihtiyaçları olan dönütleri sağlamış, risk almaları için onları cesaretlendirmiş ve karar alırken onların fikirlerini de önemsemiştir. Müdürler, öğretmenlerin liderlik kapasitesini oluşturmaya çalışırken onlara model olmuş ve olumlu örnekler sunarak hizmet etmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, verilerin toplanmasına, verilerin toplanmasında uygulanan etik sürece, verilerin analizine, araştırmanın araştırmacıya kazandırdıklarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, iç içe geçmiş çoklu durum desenli, nitel bir çalışmadır. Nitel araştırmalar, Yıldırım ve Şimşek (2005, s.19) tarafından “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmıştır. Durum araştırması sonuçları, neden ve sonuçların belirleyicisi olan gerçek bağlamda gözlemleyerek ortaya koyabilir. Bağlamlar, durumların etkileşiminin, insan ilişkilerinin ve diğer faktörlerin belirleyicisidir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007, s.253). Bu çalışmada durum (örnek olay) araştırması yöntemi kullanılmıştır ve iç içe geçmiş çoklu durum desenindedir. Bu desende birden fazla durum söz konusudur, ancak ele alınan her bir durum kendi içinde alt birimlere ayrılarak çalışılabilir (Yıldırım ve Şimşek 2005, s.292). Durum araştırmasına uygun olacak şekilde, çalışmanın yapıldığı okullar, ailelerin sosyoekonomik düzeylerine göre belirlenmeye çalışılmıştır ve sos-ekonomik düzeyler düşük, orta ve yüksek şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmada, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve veri toplama yöntemi; yarı yapılandırılmış bireysel görüşme, gözlem, doküman analizi ve metaforlardır.

4.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma verilerinin elde edildiği kaynakların seçimi araştırma sonuçlarının temsil yeteneği ve benzer gruplar ya da ortamlar için anlamlılığı bakımından önemlidir. Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalara göre yaklaşımın sahip olduğu felsefi ve kuramsal temellerinden kaynaklı bazı farklar söz konusudur. Araştırma

sonuçlarını evrene genelleme kaygısı olmadığından nitel araştırmalarda yaklaşım, indirgemeci bir anlayışı da taşımamaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.103).

Araştırmanın çalışma grubu, gönüllük esasına göre kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Çalışma grubunu, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ikisi resmi, biri özel olan, üç ilkokul ve ortaokulda görev yapan üç müdür ve araştırmaya katkıda bulunmak isteyen gönüllü öğretmenlerin bir form (EK-5A) doldurarak belirledikleri 12 öğretmen lider oluşturmaktadır.

Katılımcıların soruları içtenlikle cevaplandırmaları için isimleri belirtilmeyip kodlanarak araştırmacı tarafından saklı tutulmuştur. Katılımcıların görüşlerinden alıntılar yapılırken kodlama sistemi şöyle kullanılmıştır: Öğretmen lider (ÖL), okul müdürü (OM), düşük sosyoekonomik düzey (D), orta sosyoekonomik düzey (O), yüksek sosyoekonomik düzey (Y), kadın (K), erkek (E). Örneğin (ÖLD, 1, E) kodu; Düşük sosyoekonomik düzey çevredeki bir okulda birinci ve erkek öğretmen liderdir, (OM,O,E) kodu; erkek ve orta sosyoekonomik düzeydeki bir okulun müdürüdür.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada dört farklı nitel veri toplama yönetimi ve bu yöntemlere uygun araçlar kullanılmıştır. Bu veri toplama yöntemlerinden birincisi, bireysel görüşme formlarıdır. Katılımcıların görüşlerini almak amacıyla açık uçlu sorulara dayanan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Stewart ve Cash (1985), görüşmeyi “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.92). Siedman’a (1991) göre, görüşme tekniğinin kullanılmasının temel amacı, genellikle bir hipotezi test etmek değil; aksine diğer insanların deneyimlerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışmaktır. Bu nedenle odaklanılan nokta diğer insanların öyküleri, betimlemeleri ve düşünceleridir. Bir başka anlatımla kişinin zihindeki kültürel kategorileridir (Türnüklü, 2000, s.543–559). Nitel araştırmalarda amaç, sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil; okuyucuya konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Ancak yine de nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak olasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.27).

Araştırmada ikinci veri toplama yöntemi metaforlardır. Katılımcıların, öğretmen liderliğine ilişkin metafor üretmeleri istenmiştir. Bu amaçla katılımcılara “Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetirseniz, neye benzetirdiniz? Neden?” sorusu sorulmuştur.

Araştırmada üçüncü veri toplama yöntemi gözlemdir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler dışında, onların nasıl bir ortamda çalıştıkları ve nasıl davranışlar sergiledikleri not tutma yöntemiyle EK-3’te verilen öğretmenler odası gözlem formlarına kaydedilmiştir.

Araştırmada dördüncü veri toplama yöntemi dokümanlardır. Nitel araştırmada doğrudan gözlem ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda veya araştırmanın geçerliğini arttırmak amacıyla, görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanı sıra, çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dâhil edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.120). Araştırma problemine ilişkin olarak yazılı ve görsel dokümanların incelenmesi, daha zengin ve kapsamlı bir çıkarım sağlanması açısından oldukça önemlidir. Zira olgu ya da olgulara ilişkin çok çeşitli kaynaklardan bilgi toplanması, farklı bakış açıları ve farklı yaklaşımların da incelenmesine ve sentezlenmesine imkân sağlayacak; bu da araştırmanın geçerliğini arttıracaktır (Baş ve Akturan, 2008, s.99). Bu kapsamda okul etkinliklerinde, öğretmenler odasında, ortak çalışmalarda ve okul dışında öğretmenler bir aradayken çekilmiş fotoğraflar ve okulda yapılan toplantılarda yazılan toplantı tutanakları incelenmiştir. Ayrıca bilimsel açıdan kanıtlanabilirlik amacı güdüldüğünden fotoğrafların analizi; ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kim sorularına cevap verecek şekilde 5N1K kuralına göre incelenmiştir.

Veri toplama araçları toplu olarak EK’te sunulmuştur.

4.3.1. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmada geçerlik, bilimsel bulguların doğruluğu; güvenirlik ise bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.255). Bu doğrultuda, araştırmanın geçerlik ve güvenirliğini arttırmak için aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilmiştir:

a) Araştırmanın yapı geçerliğini artırmak için, birden fazla veri toplama yöntemi (bireysel görüşme, gözlem ve doküman analizi) kullanılmıştır. Bir başka anlatımla veri toplamada çeşitleme yoluna gidilmiştir. Ayrıca araştırmacı görüşme ve gözlem esnasında yönlendirici davranmayarak ve verileri kendisinden veri toplanmış kişiye okutup görüş ve onayını alarak veri toplama sürecinde öznel yargılarını işe karıştırmamıştır.

b) Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak için, görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. İçerik analizinde temalar ve temaları oluşturan alt temaların kendi aralarındaki ile her bir temanın kendi aralarındaki ilişkisi kontrol edilerek bütünlük sağlanmıştır. Diğer taraftan görüşmelerin Antalya Milli Eğitim Müdürlüğü'nün izni ve desteğiyle yapılması ve görüşme öncesi okul müdürü ve öğretmenler ile görüşmede kaydedilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ve gizliliği konusunda anlaşma imzalanması karşılıklı güvenin sağlanmasında önemli bir etken olmuştur. Böylece görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtması sağlanmıştır.

c) Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabiliğini) artırmak için, araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve analitik genelleme yöntemiyle alanyazında yapılmış konu ile ilgili araştırmalarla yapılan karşılaştırmalarla kurama genelleme yapılarak yorumlanması ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.

d) Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için, bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. Ayrıca görüşmede elde edilen veriler üzerinde, nitel araştırma konusunda tecrübeli bir başka kişi tarafından ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak bir öğretim üyesi kontrolünde tutarlılık oranı hesaplanmıştır.

4.3.2. Görüşme Kayıtları

Patton'a göre (1987) görüşmenin amacı, bir bireyin iç dünyasına girmek ve onun bakış açısını anlamaktır. Görüşme yoluyla, deneyimler, tutumlar, düşünceler,

niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler anlaşılmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.120).

Gunergin (1992)'e göre görüşme “belli bir amaç doğrultusunda tarafların planlı olarak bir araya gelerek yüz yüze ve sözel olarak bilgi, düşünce, öneri ve fikir alışverişidir”(Yiğenoğlu, 2007, s.67).

Bu çalışmada, liderlik kapasitesinin geliştirilmesi ve öğretmen liderliği ile ilgili farklı kaynaklar incelenmiş ve görüşme soruları taslak biçiminde hazırlanmıştır. Açık uçlu sorulardan oluşturulan taslak görüşme formları, uygulama öncesinde nitel araştırma ile ilgili uzmanlara sunulmuştur. Böylelikle görüşme formunun geçerlik sorunları giderilmeye çalışılmıştır. Görüşme formuna uzman görüşleri doğrultusunda son şekli verilmiştir. Katılımcıların liderlik kapasitesinin geliştirilmesi ve öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini almak amacıyla geliştirilen açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme soruları, katılımcı türüne uygun bireysel görüşme formlarına dönüştürülmüş ve bu formlar uygulanmıştır. Öğretmen lider görüşme formunda 13, müdür görüşme formunda 10 soru yer almıştır.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasının nedeni, bu tekniğin araştırmacıya görüşmenin akışına bağlı olarak değişik paralel ya da alt sorular sorma imkânı vermesi ve bu sayede araştırmacının görüşmenin akışını etkileyerek kişinin yanıtlarını daha da açmasını ve aydınlatmasını sağlamasıdır.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler ortalama olarak 35 dakika sürmüştür. Elde edilen verilerin daha iyi analiz edilebilmesi ve zamanın verimli kullanılması için görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Kayıt cihazının kullanılması için tüm görüşmecilerden sözlü izin alınmıştır. Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerin verdikleri cevaplar hakkında kendilerine dönüt verilmiş, yanıtların niteliğini artırmaya yönelik özendirici mesajlar iletilmiştir. Görüşme sırasında herhangi bir zaman sınırlaması yapılmamış olup, görüşmenin olası süresi önceden katılımcılara bildirilmiştir. Yöneltilen sorulara görüşmecilerin rahat, doğru ve dürüst cevaplar vermesini sağlamak amacı ile görüşülen bireylere verilerin gizli tutulacağı, isimlerinin açıklanmayacağı, verilerin yüksek lisans tezi (araştırma amaçlı) için kullanılacağı ve başkalarıyla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Bu sayede araştırmacı ile görüşmeciler arasında bir güven ortamı sağlanmıştır. Ses kayıt cihazındaki bu kayıtlar daha sonra metne çevrilmiştir.

4.3.3. Metaforlar

Günlük hayatımız da dâhil, birçok durumda soyut olan şeyleri somutlaştırmak ve daha kolay anlatmak için metaforları kullanırız. Bu nedenle metaforların insan hayatındaki yeri ve önemi yadsınamayacak derecede büyüktür.

Balcı (1999)'a göre, metaforlar üzerine, aynı ölçüde de metaforları kullanarak sosyal bilimlerin değişik disiplinlerinde 1980'lerden beri çok sayıda araştırmaya yapılmış ve çok şey yazılmıştır. Bunlar arasında metaforların bilimde kuram oluşturmada, örgütlerin stratejik yönelimlerini değiştirmede, çalışanların çalıştıkları örgütleri nasıl algıladıkları, çocukların öğrenmelerini kolaylaştıran araçlar olarak nasıl kullanılabileceği, öğretmenlerin öğrencilerini nasıl algıladıkları, örgütsel değişimi açıklamakta nasıl aynı görevi gördükleri konularında çok sayıda çalışma vardır (Çelikten, 2006, s.270). Bu araştırmanın veri toplama yöntemlerinden birisi de metaforlardır. Üretilen metaforların öğretmen liderliğine ilişkin bakış açısına netlik kazandırması amaçlanmıştır.

4.3.4. Gözlem Formları

Araştırmada bir diğer veri toplama yöntemi olarak gözlem kullanılmıştır. “Gözlem, herhangi bir ortamda ya da kurumda oluşan davranışı ayrıntılı olarak tanımlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir” (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.169).

Gözlem tekniğinde veriler ikinci elden edilmez. Araştırmacı davranışı doğrudan ve doğal çevresi içinde gözler. Bu sayede gözlem, çalışılan konuyla ilgili bireylerin bütün yönleriyle ve derinlemesine irdelenmesine imkân sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.173).

Araştırmacı, toplam üç gözlem yapmıştır. Bunlar öğretmenler odasında gerçekleşmiştir. Öğretmenler odasında olan gözlemler 120 dakika sürmüştür. Öğretmenler odasında olan gözlemde de yine, araştırmacı not tutma yöntemiyle öğretmenlerin konuşma ve davranışlarını not etmiş; sonra tutulan notlar gözlem formuna eklenmiştir. Araştırmacı tarafından gözlem tekniğinin uygulanması müdürlerin ve öğretmenlerin, liderlik kapasitesinin geliştirilmesi ve öğretmen liderliği ile ilgili görüşlerinin davranışlarına yansımalarını belirleme açısından katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

4.3.5. Dokümanlar

“Nitel araştırmalarda, doğrudan gözlem ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda veya araştırmanın geçerliliğini arttırmak amacıyla, görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanı sıra çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dâhil edilebilir” (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 120).

Araştırma problemine ilişkin olarak yazılı ve görsel dokümanların incelenmesi, daha zengin ve kapsamlı bir çıkarım sağlanması açısından oldukça önemlidir. Zira olguya ya da ilişkin çok çeşitli kaynaklardan bilgi toplanması, farklı bakış açıları ve farklı yaklaşımların da incelenmesine ve sentezlenmesine imkân sağlayacak; bu da araştırmanın geçerliliğini arttıracaktır. Bu çalışmada, araştırmanın geçerliliğini arttıracığı düşünülerek, çeşitli dokümanlar kullanılmıştır.

4.4. Verilerin Toplanması ve Etik Süreç

4.4.1. Araştırmanın Fiilen Yürütüldüğü Birimin Bağlı Olduğu Kurumdan İzin Alınması

Araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul ve ortaokullarda gerçekleştirileceği için yasal izin alınması gerekmektedir. Bunun için, bu ilkokul ve ortaokulların bağlı bulunduğu Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü aracılığıyla başvurulmuş yazılı izin alınmıştır.

4.4.2. Araştırma İçin Katılımcıların Bilgilendirilmesi ve Katılım İçin İzin Formlarının Doldurulması

Bu araştırmada iki farklı katılımcı türü bulunmaktadır: Okullardaki öğretmen liderler ve okul müdürleri. Bu katılımcılarla görüşmeye geçmeden önce, araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş ve araştırmaya katılımlarının gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirileceği belirtilmiştir. Araştırmada hiçbir surette isimlerinin geçmeyeceği ve kendilerine takma bir isim atanacağını söylenmiştir. Böylece araştırmanın gizliliği ve güvenliği konusunda katılımcılara güven verilmiştir. Araştırmanın kaydedilmesindeki iki neden (görüşmeden elde edilecek verilerin daha iyi analiz edilebilmesi ve zaman kazanmak). Katılımcıların, görüşmenin kaydedilmesi konusunda hemfikir olmaları ve araştırmaya gönüllü olarak

katılacaklarını beyan etmelerinin ardından, onlardan araştırmaya katılım için izin formunu okuyup imzalamalarını istenmiştir.

4.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yaklaşımı kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. “Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir: Birincisi verilerin kodlanması, ikincisi temaların bulunması, üçüncüsü kodların ve temaların düzenlenmesi, dördüncüsü bulguların tanımlanması ve yorumlanması ulaşmaktır” (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.227).

Öğretmen lider ve müdürlerin verdiği cevapların sıklığına göre, başlıklar altında bir sınıflama ve bu sınıflamaya bağlı olarak frekans ve yüzdesi, tablolar verilerek ve katılımcılardan doğrudan alıntılarla desteklenerek analiz edilmiştir. Frekans analizi, en basit şekliyle öğelerin sayısal ve yüzdesel olarak görünme sıklığını ortaya koymaktır. Frekans analizi sonunda, öğeler önem sırasına konular ve sıklığa dayalı bir sınıflama yapılır (Bilgin, 2006, s.18). Bu çalışmada da frekans ve yüzde analizi tekniği uygulanarak, görüşülen öğretmen lider ve müdürlerin verdiği yanıtlar sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Bu sınıflamaya bağlı olarak, frekans ve yüzdeler, tablolar halinde verilerek, katılımcılardan doğrudan alıntılarla desteklenerek analiz edilmiş ve sonuç bölümünde bulgular alanyazınla desteklenerek analitik genellemeler yapılmıştır. Bunun için veriler, öncelikle bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcılara sorulan sorular ana temalar, bu ana temalara yönelik katılımcıların görüş ve önerileri alt temalar olarak kodlanmış ve kategoriler oluşturularak çözümlenmeler yapılmıştır. Verilerin kodlanıp sınıflandırılması aşamasında NVivo10 paket programı kullanılmıştır.

4.6. Araştırma Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler

Araştırmada bir takım zorluklarla karşılaşılmıştır. Bu zorluklardan katılımcı türüne göre olanları şöyledir:

4.6.1. Yöneticilerle Yaşanan Zorluklar

Okullarda yöneticilerin işlerinin çok yoğun olmasından dolayı, randevu almakta zorluk yaşanmıştır. Doküman analizi için gerekli olan evrakın alınmasında,

okul müdürleri çekimser davranmışlardır. Bu yüzden bir kısım evrak okul içinde incelenmek zorunda kalınmıştır. Ses kayıtları esnasında, okul müdürünün odasına gelip gidenler nedeniyle dikkat dağılması söz konusu olmuştur. Tekrar dikkati toplamak için yoğun bir çaba harcanmıştır.

4.6.2. Öğretmenlerle Yaşanan Zorluklar

Öğretmenlerle yaşanan zorluklarının iki nedeni vardır: Bu nedenlerden ilki okulun öğrenim türüdür. Okuldaki normal öğretimden dolayı öğretmenlerle olan görüşme saatlerinin ayarlanması çok zor olmuştur. Görüşmeler teneffüslerde yapılamazdı, çünkü teneffüsler 10 dakika ile sınırlıydı ve görüşmeler de en az 30 dakika sürmekteydi. Bu nedenle görüşmeler, öğretmenlerin derslerinin boş olduğu saatlerde ve okul çıkışlarında düzenlenmiştir. Ancak bazı öğretmenlerin okul çıkışında işleri olması sebebiyle görüşmeler birkaç kez ertelenmiştir. İkincisi ise, ğretmen arkadaşların daha önce hiç ses kaydıyla görüşme yapmamış olmalarıdır. Görüşme öncesinde, görüşmenin ilk dakikalarında bazı öğretmenler biraz heyecanlanmışlar; fakat görüşme ilerledikçe bu duruma alışmış ve rahat bir şekilde görüşmeleri yürütmüşlerdir. Yapılan gözlemler sırasında bazı öğretmenlerin doğal olmadıkları gözlenmiştir.

4.7. Araştırmanın Araştırmacıya Kazandırdıkları

Görüşme yapılan okullardaki öğretmenlerle ve okul müdürleriyle bir dostluk, yakınlık oluşmuştur. Gözlemler esnasında hem yöneticiliğin hem de öğretmenliğin çok zor bir iş olduğu gözlenmiştir. Okullarda, istenilen çabaları pek sarf etmeyen öğretmenler bulunmasına rağmen, okulu için gerçekten elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan ğretmen liderler araştırmacıyı mutlu etmiştir. Bu tür ğretmen liderlerin bulunması, araştırmacıya ülkemizin geleceğine yönelik olumlu düşünceler kazandırmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU

Veriler, katılımcılardan dört farklı yöntemle elde edilmiştir. Bunlardan ilki, katılımcılarla yapılan bireysel görüşmelerden elde edilen verilerdir. İkincisi, yapılan metafor analizi sonucu elde edilen verilerdir. Üçüncüsü, öğretmenler odasında yapılan gözlemin ilgili formlara kaydedilmesinden elde edilen verilerdir. Dördüncüsü, doküman incelemesi sonucu elde edilen verilerdir. Bulgular, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda düzenlenmiştir.

5.1.Öğretmen Liderlerin, Sergilediği Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Öğretmen liderlerin, sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşan öğretmen liderlik davranışları, frekans ve yüzde dağılımı Tablo5.1’de görülmektedir.

Tablo 5. 1 Öğretmen Liderlerin, Sergilediği Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Davranış Türleri	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Yardımcı olmaya çalışma	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	11	91,6
Olumlu iletişim		√	√		√	√	√	√	√	√			8	66,6
Mesleki donanım, yeterlilik	√	√		√		√				√			5	41,6
Aktiflik, öncülük	√		√	√	√								4	33,3
Problemlere çözüm bulmaya çalışma				√				√	√		√		4	33,3
Fikirlerime değer verilmesi					√				√			√	3	25
Arabuluculuk							√	√					2	16,6
Sosyallik					√					√			2	16,6
Fikir üretme ve yönlendirme										√			1	8,3
Güdüleme											√		1	8,3
Araştırmacılık										√			1	8,3
Sınıf başarısı						√							1	8,3

Tablo 5.1’de yüzde 91,6 oran ile “yardımcı olmaya çalışma” davranışının ilk sırada yer aldığı görülmektedir ve öğretmen liderlerden sekizi bu davranışı kendilerinin lider olarak görülmesinin nedeni olarak belirtmiştir. Katılımcıların yedisi meslektaşlarına, üçü öğrencilere ve biri velilere yardımcı olma olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların “meslektaşlarına yardımcı olma” konusundaki bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

Diğer öğretmen arkadaşlara, iletişim olsun teknolojik aletlerle arası iyi olmayan öğretmenler var, onlara yardımcı olurum. (ÖLO,1,E)

Meslektaşlarımda sıkıntıları olduğu zaman yardımlarına koştuğumuz oluyor. (ÖLO,2,E)

Arkadaşlarımda hepsi benden yardım ister. Ben de onlara yardımcı olurum. Her konuda onlara bilgi vermeye çalışırım. (ÖLO,3,K)

Bizde maddi, manevi yardımlaşmanın sınırı yoktur. (ÖLO,5,K)

Bir öğretmenimiz örneğin birkaç tane çocuk ile ilgili sorun yaşadığı zaman nasıl davranmam gerekiyor veya İngilizce öğretmenimiz veya bir diğer sınıf öğretmenimiz yaşadığı zaman ne yapmam gerekiyor, bu çocuğu kırmadan veya yıpratmadan neler yapabilirim. O konuda ben onlara yardımcı olurum. (ÖLD,1,K)

Arkadaşlar benden öğrenci davranışlarıyla ilgili bilgi aldıkları için, o konuda beni lider olarak gördüklerini düşünüyorum. Bu benim daha önceki yıllarda on yıl kadar zihinsel engellilerle çalışmam, rehberlik araştırma merkeziyle çalışmamdan. İşte bu çocuklarla ilgili genelde bilgi alışverişinde bulunurlar. (ÖLD,2,K)

Lider özelliklerine sahip olduğumdan kaynaklı galiba ama genel olarak çok yardımsever biriyimdir. Her konumda her öğretmene yardım etmeye çalışırım. (ÖLY,3,K)

Katılımcıların “öğrencilere yardımcı olma” konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Herhangi bir öğrencimin, sadece kendi sınıf öğrencimin değil, okuldaki herhangi bir öğrencimin bir problemi olduğu zaman onu çözmeye çalışırım. Yardımcı olabileceğim bir şeyse yardımcı olurum, yardımcı olamayacağım bir şeyse başka kişilere yönlendirmeye çalışırım. (ÖLO,1,E)

Yardıma ihtiyacı olan öğrencilerin tespit edilmesi, onlarla ilgilenilmesi ve takibidir. (ÖLO,5,K)

Örneğin; bir tane çocuk gelmişti iki sene önce, çocuk yıllarca okula gitmemişti. Üçüncü sınıfa kadar okula gitmemiş, bir şekilde 10 gün gitmiş geçirilmiş. Çocuk da ailesi kâğıt toplayarak geçinen bir ailenin çocuğu, çocuk da sevgiye çok aç bir çocuktur. Küçükük ilgiyle herkes olur mu olmaz mı diye bakıyordu, zaten kocaman 11 yaşında bir çocuk ve çocuğu küçükük desteklemeyle çocuk okumayı öğrendi. Bir ay içinde benim desteğimle okumaya başladı. (ÖLD,1,K)

Katılımcıların “velilere yardımcı olma” konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bu çevreyi de çok iyi tanıyorum. Bildiğim için benim öğrencim olmasa da bana gelir velisi. Şu konuda ne yapabilirim, öğretmene nasıl yaklaşabilirim. Diğer öğretmenlere nasıl anlatabilirim derdimi diye bilgi alanlar olur. (ÖLO,3,K)

Tablo 5.1’de yüzde 66,6 oran ile öğretmen liderlerin, kendilerinin lider olarak görülmesinin nedeni olarak “olumlu iletişim” davranışını belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

Zorunda değiliz ama sevmesek de ortak noktaları yakaladığım çok insan var en azından meslek anlamında. (ÖLO,2,E)

İletişimim çok iyi olduğu için beni her zaman tercih ederler. İnsanlarla çok iyi geçinirim, kimseyi kırmam, üzmem, kötü söz söylemem, bağırarak kimseyle konuşmam. Yani karşıdakine pozitif bir enerji ile yaklaşmak benim amacım. (ÖLO,3,K)

Arkadaşlar arasındaki yapıcı diyaloglarda yer almamdır. (ÖLO,4,E)

...daha yakın ve sıcak ilişkiler kurmak. (ÖLO,5,K)

İletişim, bu dünya görüşüyle ilgili diye düşünüyorum. Hepsini kucaklayan bir bakış açınız olunca ister istemez size kendilerini daha yakın hissediyorlar ve bu konuda da sizden bilgi alabiliyorlar. Dertleşme gibi de oluyor. (ÖLD,2,K)

...öğrencilerle iletişimim iyi olması olabilir. (ÖLD,3,K)

Açık sözlü olmam, samimi olmam, insanlara değer vermem, gülümsemem. (ÖLY,1,K)

Herhalde objektif olmamdan, dinlememden dolayı, yönlendirmelerimde objektif yaklaşımdan düşüncelerimi de net söylememden kaynaklandığını düşünüyorum. (ÖLY,2,K)

Tablo 5.1’de yüzde 41,6 oran ile öğretmen liderler, kendilerinin lider olarak görülmesinin nedeni olarak “mesleki donanım, yeterlilik” davranışını göstermişlerdir. Buna ilişkin bazı görüşler de aşağıda verilmiştir:

Benim mesleğimle diğer öğretmenlerin meslekleri hep çakışıyor, sınıflarında özel eğitime ihtiyaçları olan öğrencileri bulunan öğretmen arkadaşlar oluyor, onlara bu konuda danışmanlık yapıyorum. Kaynaştırma öğrencilerine nasıl davranmaları gerektiği konusunda

danışmanlık yapıyorum. Gerekirse yazılı materyaller temin ediyorum, yönlendirmek için bilgiler veriyorum. (ÖLO,1,E)

Okulla, derslerle, velilerle ilgili her konuda yardım ederim. (ÖLO,3,K)

Bilgi almak için benim yanıma gelirler. Mesleki anlamda, akademik anlamda. (ÖLD,1,K)

mesleğinizle ilgili ya da yönetimle ilgili donanımlarınızla ilgili olduğunu düşünüyorum. Yeni arkadaşlar daha donanımlı görmüşler demek ki. (ÖLD,2,K)

Aldığım eğitimler olabilir, bunları okuyup araştırıp mesleğime yansıtmaya çalışıyorum. Mesleki ve kişisel eğitimlerden bahsediyorum. (ÖLY,2,K)

Tablo 5.1’de yüzde 33,3 oran ile öğretmen liderler, kendilerinin lider olarak görülmesinin nedeni olarak “aktiflik, öncülük” olduğunu ifade etmişlerdir ve buna ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

Okul ile ilgili sosyal faaliyet olsun tören olsun okul gecesi olsun her türlü çalışmanın içinde aktif bulunurum. (ÖLO,1,E)

Girişkenlik olabilir, bir işte öneride bulunmakla yetinmiyorum. O işi önerdikten sonra yapanlardan birisi de ben oluyorum. Örneğin moral ve motivasyonu artırıcı geziler, etkinlikler, otel organizasyonları, yemekler, eğlenceler bunları organize eden genelde ben oluyorum. (ÖLO,2,E)

Bazı konularda önderlik etmemden kaynaklanıyor olabilir. (ÖLD,1,K)

Genelde toplantılarda üstlendiğim görevlerden olabilir, görev alma konusunda mesela, okullarda uygulanan projeler oluyor. Bu projelerde genelde görev alma konusunda ben seçilmek istiyorum. (ÖLD,3,K)

Tablo 5.1’de yüzde 33,3 oran ile öğretmen liderler kendilerinin lider olarak görülmesinin nedeni olarak “problemlere çözüm bulmaya çalışma” olduğunu ifade etmişlerdir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bunun için en büyük sebep; sadece sınıf içi değil, sınıf dışında da çeşitli problemlere çözüm bulmaya çalışmam. (ÖLO,1,E)

...öğrencilerden problemlili olanları özellikle ve takip etmek, onlarla ilgilenmek, bu anlamda özel çaba sergilemek. (ÖLO,5,K)

...her türlü sıkıntılarında yanlarında olmam. (ÖLY,1,K)

Soruna sorunla gitmek yerine çözüm odaklı yaklaşmak aslında bunların başında geliyor. Dolayısıyla herkesin sıkıntısı olabilir. Okul demek bir

anlamda sıkıntıları da beraberinde getiriyor. Çünkü çok yoğun çalışıyoruz. Dolayısıyla çözüm odaklı olmak olabilir. (ÖLY,3,K)

Tablo 5.1’de yüzde 25 oran ile öğretmen liderler, kendilerinin lider olarak görülmesinin nedeni olarak “fikirlerime değer veriliyor” olarak ifade etmişlerdir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Şöyle bir durum varmış ne yapılabilir denildiğinde kesinlikle. Hoca bilir, ona sorulmuş dedikleri çok oluyor. Demek ki oraya hep yakıştırıyorum, fikirlerime değer veriyorlar. (ÖLO,2,E)

Arkadaşlarımız ufak bir sıkıntıda yanımıza geliyorlar görüşlerimizi alıyorlar. Biz de görüşlerimizi söylüyoruz onlara uygun geliyor herhalde ya da olumlu sonuçlar alıyorlar herhalde. Onun için her zaman sürekli gelip sorarlar. (ÖLY,1,K)

Her şeyi bana sorarlar. Hocam biz şöyle şöyle bir şey düşündük, siz nasıl bakarsınız buna falan derler. Yaşla alakalı galiba genelde danışılan kişi oluyorum. Bu da beni mutlu ediyor. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.1’de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderler, kendilerinin lider olarak görülmesinin nedeni olarak “arabuluculuk” ve “sosyallik” olduğunu ifade etmişlerdir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Kimsenin kimseyi kırmasında, gidip birisi yanlış yapmışsa, arayayı bulurum. Birbirinden özür diletiririm insanlara. (ÖLO,4,E)

Mesela okulda iş görenler arasında bir takım anlaşmazlıklar olduğunda veya uzlaşılması gereken konular olduğunda çözüm üretmek. (ÖLO,5,K)

Sosyallik olabilir. (ÖLO,2,E)

...sosyal bir insan olmam onların beni belki lider olarak görmelerine sebep olmuş olabilir diye düşünüyorum. (ÖLY,2,K)

Tablo 5.1’de yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerden bir kişi kendilerinin lider olarak görülmesinin nedeni olarak “fikir üretme ve yönlendirme”, “güdüleme”, “araştırmacılık” ve “sınıf başarısı” olduğunu ifade etmişlerdir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

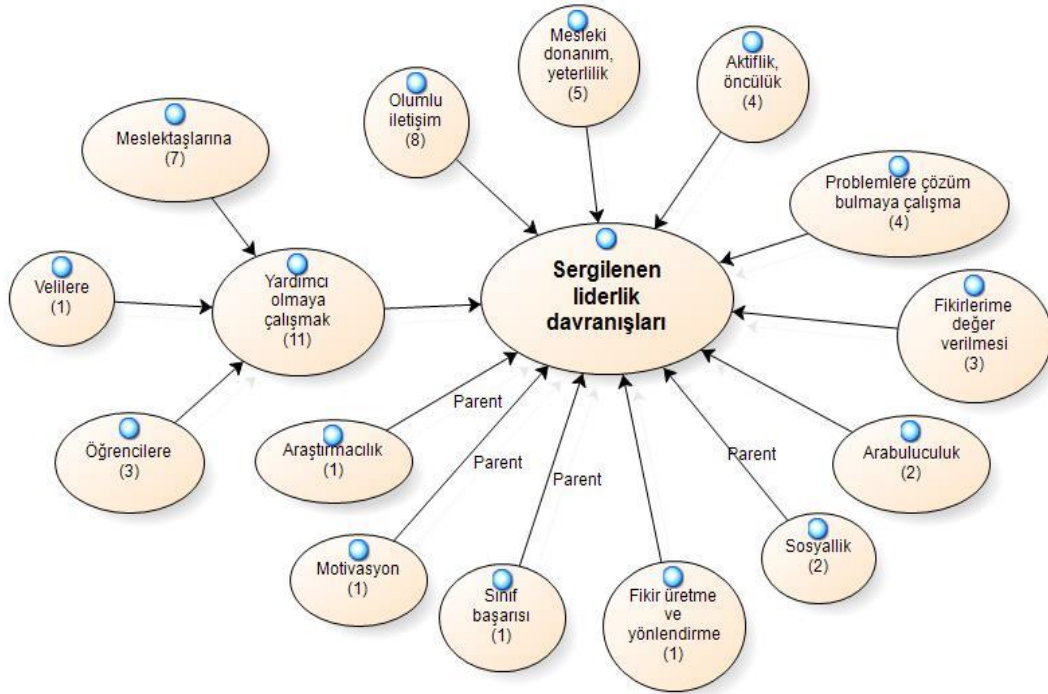
Yeni projeler ortaya çıkarma veya yönlendirme olabilir. (ÖLY,2,K)

Motivasyonu yüksek bir öğretmenimdir. Ekip arkadaşlarımda da böyle olmasını sağlarım çoğu zaman. (ÖLY,3,K)

Sosyal bilimlerin önü çok açık, sürekli değişen ve gelişen alanlar var. Bu alanlarda araştırmacı olmam. (ÖLY,2,K)

Sınıftaki öğrencilerle ilgili eğitim durumu da bunu ilgilendiriyor. Tüm çocuklarım güzel, gerçekten başarılı. Başarı durumu yüzde 85'in üzerine çıktığı için başarı durumu fark ediliyor. Başarının sırrı nedir diye soranlar da var. (Sınıfınızda ne yapıyorsunuz, nasıl ders işliyorsunuz. Dışarıda kimlerle iletişim kuruyorsunuz? Öğrencilerin velileri ile ne konuşuyorsunuz. (ÖLO,3,K)

Şekil 5.1'te Öğretmen liderlerin, sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşan öğretmen liderlik davranışları şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 1 Öğretmen Liderlerin, Sergilediği Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

5.2.Öğretmen Liderlerin, Okulla İlgili Bir Yenilik Yapılacağı Zaman Gösterdikleri Çabalarına Yönelik Görüşleri

Öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çabalarına yönelik görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.2'de görülmektedir.

Tablo 5. 2 Öğretmen Liderlerin, Yenilik Yapılacağı Zaman Gösterdiği Çabaları

Gösterilen Çabalar	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Öncülük etme, Destek verme	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	11	91,6
Çevre, Veli desteği alma	√	√	√										3	25
Yönlendirme						√		√		√			3	25
Fikir üretme		√										√	2	16,6
İkna etmek	√			√									2	16,6
Araştırma yapma			√	√									2	16,6
Gelişmeleri takip etme	√												1	8,3

Tablo 5.2’de yüzde 91,6 oran ile öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çaba olarak “öncülük etme, destek verme” ilk sırada yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

Genelde yapılan yenilik, okulun genelinde kabul gören bir yenilikse her türlü çalışmada ön sıralarda yer almaya çalışıyorum. (ÖLO,1,E)

Moral ve motivasyonu artırıcı geziler, etkinlikler, otel organizasyonları, yemekler, eğlenceler bunları organize eden genelde ben oluyorum. (ÖLO,2,E)

Ortak bir fikir olduğu zaman, alınan o yenilikle ilgili elimden gelen her türlü çabayı gösteririm yapmak için. Daha ne yapılabilir diye arkadaşlarımın yapmadıklarını yapmaya gayret ederim. (ÖLO,3,K)

Mantıklı yenilikler olursa her zaman desteklerim. Elimden gelen ne varsa yapmaya çalışırım. Benim bilgim varsa arkadaşlarımı bilgilendiririm. Çoğunluğun, velilerin katılmasını sağlarım o olayın içerisinde. (ÖLO,4,E)

...okulun gelişimi için veya öğretmenlerin kendi aralarındaki yaptığı çalışmalar, sürdürdüğü faaliyetler konusunda fikirler öne sürebiliyorum. (ÖLO,5,K)

Bizim okulda ilk projeksiyonu ben aldım sınıfıma, ondan sonra gerisi geldi beş yıl önce. Mantığıma yatmışsa o yenilik olması için ne yapmam gerekiyorsa, okul dışı çalışmam gerekirse çalışırım, okul içinde bir şey mi yapmam gerekiyor yaparım. Karartma perdelerini bu sene ilk defa ben uyguladım. (ÖLD,1,K)

Yenilik eğer gerçekten gerekli ise, eğitim-öğretim için gerekliyse, bunun için tabi ki elimden geleni yapmaya çalışırım. (ÖLD,2,K)

Yapılma nedenini, sonucunu düşünürüm. Eğer bana uygun gelirse o projede canla başla çalışırım. Bedenen de, zihnen de çalışabilirim. Her türlü desteği veririm. (ÖLY,1,K)

Bu yeniliğe inanıyorsam, gerek yönlendirmede gerek görev dağılımında gerek yapılacak materyallerin ortaya çıkarılmasında lojistik destekte her şeyi düşünerek destek olmaya çalışırım. Gerekliyse aktif olarak o yeniliğin içinde olmayı da isterim. (ÖLY,2,K)

Biz hep takım olarak hareket ediyoruz aslında. Böyle bir durumda herkes elinden gelenin en iyisini yapıyor ve bir işten kaçmak söz konusu değil. Ortak olarak yapılması gereken neyse, onu bütünlükle sağlıyoruz. (ÖLY,3,K)

Bende taşın altına elimi sokmak isterim her zaman. Ben ne yapabilirim, bu işin ben neresinde alabilirim diye sorarım müdürümüze. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.2’de yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çaba olarak “çevre, veli desteği alma” ikinci sırada yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

Veli toplantılarında da veli desteklerini alıyorum. Sınıftaki her yenilikte veli desteği var. Onların da desteklerini alıyorum. (ÖLD,1,K)

Öğrenci başarıları için genelde hep velilerle ortaklaşa çalışıyoruz. Şu ana kadar velilere ne önerdiysen yapmışlardır. Onların yapabilecekleri, ölçüleri doğrultusunda birlikte çalışmışızdır. (ÖLD,2,K)

Bize hangi kurumlar kuruluşlar yardımcı olabilir diye düşünüyorum. Tanıdığım kişiler varsa onlarla iletişime geçiyorum ve yeniliğe her zaman açıgım. Ailelerin desteği yeterli değilse bunlara sponsor olabilecek birilerini bulmaya çalışıyorum veya en ucuza nasıl bulabilirim diye araştırma yapıyorum veya okulda mesela bahçeye asfalt gerekiyorsa idareyle görüşerek belediyelerden yardım istiyorum. (ÖLD,3,K)

Tablo 5.2’de yüzde 91,6 oran ile öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çaba olarak “yönlendirme” ikinci sırada yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

Yenilikleri gerçekleştirebilmek için çevremdekileri, etrafımdakileri arkadaşlarımı, akrabalarımı, herkesi yönlendirmeye çalışırım. (ÖLO,3,K)

...fikirler doğrultusunda da veya bu çalışmalar doğrultusunda da arkadaşlarımı yönlendirebiliyorum. (ÖLO,5,K)

...bu yeniliğe inanıyorsam, yönlendirmeye çalışıyorum. (ÖLY,2,K)

Tablo 5.2’de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çaba olarak “fikir üretme” yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

Fikir üretiriz. (ÖLD,2,K)

Ben şu davranış ya da yenileştirme çabasında şunu görüyorum, bence şöyle şöyle yapılınsın gibi diyebilirim. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.2’de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çaba olarak “ikna etmek” yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

En azından uygulamaya değer olduğu konusunda ikna etmeye çalıştık, başarılı sonuçlar aldık. (ÖLO,1,E)

Arkadaşlarıma önderlik yaptığım zaman onları ikna ediyorum. Herhâlde bende ikna etme gücü var, öyle bir konuşma tarzım var. Konuştuğum zaman bir kişiyi ikna edecekssem, mantıklı yönlerini açıkladığım zaman niçin olması gerektiğini sebebi ile açıkladığım zaman arkadaşlarım da ikna oluyorlar zaten. (ÖLD,1,K)

Tablo 5.2’de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çaba olarak “araştırma yapma” yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

...diğer okullarda yapılan uygulamaları araştırdık. Onlarda olumlu sonuçlar alındığını, bizim okulumuzda yapıldığı takdirde ne tür sonuçlara sebep olacağını araştırdık. (ÖLO,1,E)

Araştırmalarda bulunuyorum, bize hangi kurumlar kuruluşlar yardımcı olabilir diye düşünüyorum... (ÖLD,3,K)

Tablo 5.2’de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çaba olarak “gelişmeleri takip etme” yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

Ben diğer okullarla ya da arkadaşlarla iletişim kurduğum zaman onlardaki yenilikleri takip ederim. (ÖLD,1,K)

Şekil 5.1’te Öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çabalarına yönelik görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:

Şekil 5.2'de Öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çabalarına yönelik görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 2. Öğretmen Liderlerin, Okulla İlgili Bir Yenilik Yapılacağı Zaman Gösterdiği Çabalarına Yönelik Görüşleri

5.3.Öğretmen Liderlerin, Liderlik Rolünde Okul Müdürlerinden, Kendilerini Geliştirme ve Diğer Öğretmenlere Liderlik Etme Konusunda Nasıl Destek Aldıklarına İlişkin Görüşleri

Öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, kendisini geliştirme konusunda nasıl destek aldıklarına ilişkin görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.3'de görülmektedir.

Tablo 5. 3 Öğretmen Liderlerin, Kendilerini Geliştirmeye İlgili Aldıkları Destek

Aldıkları Destek	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Destek verme	√	√	√	√			√	√	√	√	√	√	10	83,3
Sorgulamama					√								1	8,3

Tablo 5.3'de yüzde 83,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, kendisini geliştirme konusunda aldıkları desteğe ilişkin görüşlerinden

“destek verme” ilk sırada yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Problem çözmeye yönelik iyi niyetimizin farkında olduklarında onlarda genelde ellerinden gelenleri, sorumluluklarının izin verdiği ölçüde bize yardımcı olmaya çalışıyorlar. (ÖLO,1,E)

İstediğimiz şeye olmaz demez. Genelde elinden geldiğince o da bizi destekler. İdarecilerimizden yana sıkıntımız olmaz. (ÖLO,4,E)

Öncelikle aramızda bir güç savaşı oldu. O beni kendisine güç unsuru olarak gördü ve bunu engellemesi gerektiğini düşündü ama bu işe yarar bir şey olmadı ve artık destekliyor. (ÖLO,5,K)

Müdürüm güvenir. Müdürüm öğretmeninin arkasındadır, güvenir. (ÖLD,1,K)

Müdürümüz de iletişim kurarak başka türlü bir konu olduğunda en azından düşüncelerimizi alır, yapılabilecekleri ortaklaşa yapabiliriz. (ÖLD,2,K)

Müdürümüz her zaman en iyi şekilde yardımcı olur, destekler. Biz ona herhangi bir fikirle gittiğimiz zaman hep destek olmuştur çalışmalarımızda. (ÖLD,3,K)

Müdürümüz bize karşı çok saygılı, en rahat çalıştığımız dönemler. Fikirlerimize saygı duyuluyor, daha rahat çalıştığımız bir dönem olduğunu düşünüyorum. Müdürümüz fikirlerimize hep saygılı, destekler. (ÖLY,1,K)

Müdürüm benim önümü çok açar, benim düşüncelerime çok değer verir. Yönlendirmelerime kulak asar. Farklı görüşlerdeyse artılarını eksilerini konuşuruz. Hangimizin artısı fazla ise o doğrultuda gideriz. (ÖLY,2,K)

Son derce destekçi bir müdürdür. Kendi doğruları tabii ki vardır. Ama yenilik için her şeyi yapabiliriz. Konuşabiliriz tartışabiliriz birbirimizi ikna edebiliriz; her şeye açıktır, açık fikirlidir. (ÖLY,3,K)

Müdürümüz her konuda destekler. Bir de zaten şöyle bir yapısı da var. Bir projem var diyelim, bu projeye olmaz diye girersiniz, müdürün yanında olmuş bir şekilde çıkarsınız. Olmazları oldurur. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.3’ de yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, kendisini geliştirme konusunda aldıkları desteğe ilişkin olarak “sorgulamama” nın yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Beni sorgulamıyor her şeyden önce. Ben bir şey yaptıysam olmaz öyle demiyor, bu adam yaptıysa neden böyle yaptı diye düşünüp geliyor. (ÖLO,2,E)

Öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, diğer öğretmenlere liderlik etme konusunda nasıl destek aldıklarına ilişkin görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.4’de görülmektedir.

Tablo 5. 4 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Rolünde Okul Müdürlerinden Diğer Öğretmenlere Liderlik Etme Konusunda Aldıkları Desteğin Biçimi

Aldığı Destek	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Yönlendirici davranma		√	√	√		√			√	√	√	√	8	66,6
Arkalarında durma	√		√			√				√	√		5	41,6
Destek alamama					√		√	√					3	25
Güdüleme						√			√				2	16,6
Bilgileri diğer öğretmenlerle paylaşma			√	√									2	16,6
Eğitim alınmasını sağlama												√	1	8,3
İnisiyatif kullandırma								√					1	8,3

Tablo 5.4’de yüzde 66,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, diğer öğretmenlere liderlik etme konusunda nasıl destek aldıklarına ilişkin görüşlerinden “yönlendirici davranma” ifadesinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Genelde seminer, okul içerisinde ya da okul dışında eğitici faaliyet olduğunda benim katılmam gerektiğinde öncü oluyor. (ÖLO,1,E)

Arkadaşlarıma çok hissettirmeyecek şekilde bana yönlendirmeler yapar. Müdürümüz bana hissettirir ama arkadaşlara değil. Bunu yaparsınız ama belki şöyle yaparsınız daha etkili olur diye söyleyebiliyor. (ÖLO,3,K)

...projelere daha çok bizim isimlerimizi yazar. Nasılsa bunlar bu işi yürütür diye, yani güven duygusu gelişmiştir. Öncelik verebilir. (ÖLD,2,K)

Önceden stajyer öğretmenlere lider öğretmenler olurdu. Şimdi artık o yok ama öyle bir durum olsa yönlendirilirdi. (ÖLD,3,K)

Proje yapacağımız zaman bizi daha bir ön plana alıyor. (ÖLY,1,K)

Ben PDR birimindeyim. Benimle ilgili bir sorun olduğunda direk müdahale etmeden bana yönlendirir. (ÖLY,2,K)

Onda da öncü. Araştırmacı bir müdürümüz var. Yenilik eşittir okulumuz. Devamlı yeni projeler, yeni şeyler. O yüzden biz de böyle bir ekibin içinde olduğumuz için, ister istemez o sonuçlar ve zincir birbirini tamamlıyor. (ÖLY,3,K)

Şöyle bir şey oldu bu yıl, üç tane birinci sınıfımız var okulumuzda. Diğer iki öğretmenimiz 2-3 yıllık, benim de 29. yılım. Müdürümüzün şöyle bir cümle kurması beni çok mutlu etti: Hocam birinci sınıflar size emanet, ne dersiniz hepiniz aynı anda “a” deyin, aynı anda “b” deyin diğer arkadaşlarınızı yönlendirin, bu grup tamamen sizin diye konuştu. Bu beni çok mutlu etti. Diğer birinci sınıflara her konuda yardımcı olun, destekleyin dedi. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.4’ de yüzde 41,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, kendisini geliştirme konusunda aldıkları desteğe ilişkin olarak “arkalarında durma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Müdürümüz benim yaptıklarımı engellemeyerek destek verir. Arkadaşlarımın söylediklerini kabul etmezken benim dediklerimi kabul edebiliyor. Yani daha doğru olur diye. Benim yaptıklarımı gördüğü için böyle. Ben okul için çok çaba verdim. (ÖLO,3,K)

Müdürümüzün bize her türlü destek olup arkamızda durması yeterli oluyor. (ÖLD,2,K)

...hep arkamızdadır, yaptığımız her şeyin arkasındadır. Biz ona herhangi bir fikirle gittiğimiz zaman hep destek olmuştur çalışmalarımızda. (ÖLD,3,K)

Almak istediğim eğitimlere gitme konusunda bana destektir. Zaman ayarlama konusunda destektir. Öğretmenlerin bana güveni konusunda destek veren bir kişidir. Benim yönlendirmelerime her zaman destek olmuştur. (ÖLY,2,K)

İngilizce takım komutanının Londra’ya gitmesi gerekiyor gönderir. Böyle bir destek verir. (ÖLY,3,K)

Tablo 5.4’ de yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, kendisini geliştirme konusunda aldıkları desteğe ilişkin olarak

“destek alamama” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Herhangi bir desteğini görmedim ama biz zaten kendimizi geliştirmek zorundayız. Çünkü çağın öğrencisi doğduğunda ilkokul mezunu gibi, ona bakarsak zaten biz kendimizi hem düşünsel, hem uygulama hem de mesleki anlamda geliştirmek zorundayız. Müdürümün olumsuz bir yanını da görmedim, öğretmenlere liderlik etme konusunda da herhangi bir desteğini görmedim. (ÖLO,2,E)

Öyle özel bir destek yok. Bireysel olarak hizmet içi eğitimlere katılıyoruz. Talebimiz de olmadı, onlar da öyle bir şey yapmadı. (ÖLO,4,E)

Hayır desteği yok. (ÖLO,5,K)

Tablo 5.4’ de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, kendisini geliştirme konusunda aldıkları desteğe ilişkin olarak “güdüleme” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Mutlaka her an yaptıklarımın iyi olduğunu, güzel olduğunu söylüyor. Arkadaşlarıma örnek olduğumu söylüyor ve ben de bunlara devam ediyorum. (ÖLO,3,K)

Hafta sonları bizim kurslarımız oluyor. Bizi motive ederek bu kurslara katılımımızı sağlar. Bazen teknik bilgisayarla ilgili, bazen PDR ile ilgili, insan ilişkileri ile ilgili böyle çalışmalarımız var bizim ve çok keyif alıyoruz, öğrenci gibi uygulamalı çalışma yapıyoruz. (ÖLY,1,K)

9 Şubat 2013 tarihinde, Akademi eğitimi adında, Antalya Doğa Koleji’nde hafta sonunda gerçekleşen bir etkinlikten Fotoğraf 5.1.’de yer almaktadır. Öğretmen liderlerin bu tür çalışmalarda öncü oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine adına yapılan bu çalışmaların faydalı olduğu ve eğlenceli olduğu görülmektedir.



Fotoğraf 5.1. Öğretmenlerin Kendilerini Geliştirmesine Yönelik Bir Etkinlik

Tablo 5.4’ de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, kendisini geliştirme konusunda aldıkları desteğe ilişkin olarak “bilgileri diğer öğretmenlerle paylaşma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Genelde seminer, okul içerisinde ya da okul dışında eğitici faaliyet olduğunda, benim katılmam gerektiğinde öncü oluyor. Bunu yapabilecek kişiyle ve sonra öğrendikten sonra okuldaki arkadaşlarla da paylaşmamızı istiyor. (ÖLO,1,E)

Seminer çalışmalarında bazı konular veriliyor bize, öğretmenlik mesleğini geliştirmek için onlarda araştırma yapıp öğretmenlere sunu hazırlayabiliyoruz. Onlarda müdür bey bizi görevlendiriyor, diğer öğretmenlere yardımcı oluyoruz. (ÖLD,3,K)

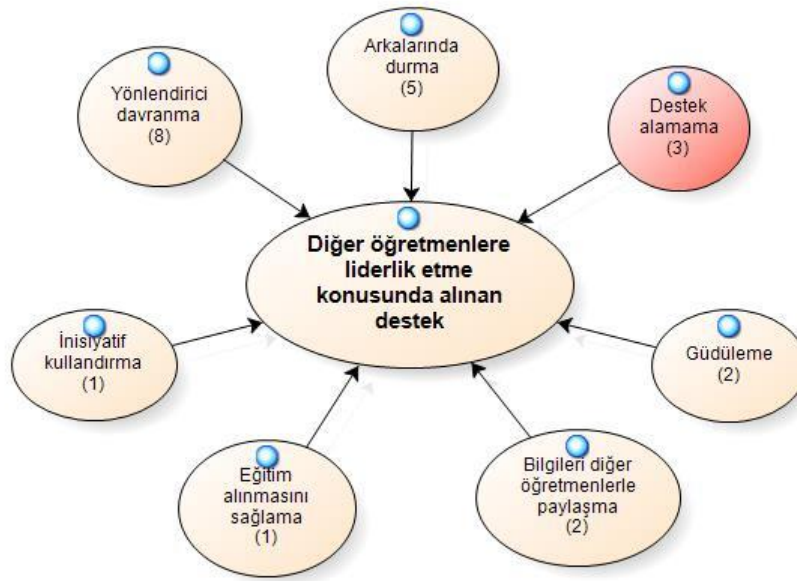
Tablo 5.4’ de yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, kendisini geliştirme konusunda aldıkları desteğe ilişkin olarak “eğitim alınmasını sağlama” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Kendimizi geliştirme konusunda, İstanbul’da, drama konusunda kurslar alıyoruz. Rehber öğretmenimizi İstanbul’a gönderiyor, öğretmenimiz orada birtakım birebir eğitimler alıp onları burada uyguluyor. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.4’ de yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden, kendisini geliştirme konusunda aldıkları desteğe ilişkin olarak “inisiyatif kullandırma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

...benim artık inisiyatif kullanmam konusunda destek sağladı. (ÖLO,5,K)

Şekil 5.3'te Öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden diğer öğretmenlere liderlik etme konusunda aldığı desteğe ilişkin görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 3 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Rolünde Okul Müdürlerinden Diğer Öğretmenlere Liderlik Etme Konusunda Aldığı Desteğe İlişkin Görüşleri

Öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinin neler yapması gerektiğine ilişkin görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.5’de görülmektedir.

Tablo 5. 5 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Rolünde Okul Müdürlerinden Beklentileri

Beklentiler	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Eğitici faaliyetler sağlama	√	√		√			√						4	33,3
Destek olma			√			√					√		3	25
Kararlarda katılım sağlama		√		√									2	16,6
İş yükünü azaltma										√		√	2	16,6
Önyargısız yaklaşma								√					1	8,3
Doğru planlama sağlama												√	1	8,3

Tablo 5.5'te yüzde 33,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinin neler yapması gerektiğine ilişkin görüşlerinden “eğitici faaliyetler sağlama” ifadesinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Biraz daha yetkilerini de kullanarak, bazı öğretmen arkadaşlara da sonuçta isteğe bağlı bırakılırsa üç tane eğitici seminere gittiniz. Ancak ikisine de ya da birine kendi isteğinizle gidiyorsunuz, diğerlerine çeşitli bahanelerle gitmeyebiliyorsunuz. Ancak müdürünüz bu konuda biraz daha teşvik edici ya da teşvik ediciden daha öte gitmen gerekli derse ya da yetkisini kullanırsa, sizleri seçtim, bu konuda yapabileceğinize güveniyorum ve sizin yapmanızı istiyorum derse mecburen gitmek zorunda kalırız. Aslında bir mecburiyet değil de bir itici güç olur. (ÖLO,1,E)

Okulumuzda bir drama kursu açılabilir. Bizim eksiklerimiz var, özellikle sınıf öğretmenlerine ve okul öncesi öğretmenlere bunun çok faydası olur. (ÖLO,4,E)

Kurs anlamında desteğe ihtiyacım olduğu zamanlar oluyor. Biz birinci sınıflara başlayacağımız zaman hizmet içi eğitim kurslarına gittik ama içi bomboş bir eğitimdi. Gerçek anlamda, birebir gelen hocalarla küçük az sayıdaki öğretmenlerle, uygun ortamda eğitim verilirse biz çok daha iyi oluruz. Hizmet içi eğitim kurslarında bir yerin araştırma görevlisini ya da bu konuda eğitim almış birilerini çağırabilir. Herhangi bir yerde 30 öğretmenlik, soru sorabileceğimiz, birebir iletişim kurabileceğimiz konferanslar düzenleyebilir. (ÖLD,1,K)

Seminerler, mesleki durumlar ile ilgili çeşitli seminerler düzenlenebilir ama bunlar da pek verimli olmuyor. Günümüzde bunu yapan özel sektörler var. Seminer veriyor, bir sürü şey var, bu da ekonomiyle ilgili olduğu için çoğu insan sessiz oluyor. Okul idaresi desteklemiyor. Tabii ki müdürümüz bu seminerleri sağlayabilir, onun haricinde çok bir şey beklemiyorum. (ÖLD,2,K)

Tablo 5.5' te yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinin neler yapması gerektiğine ilişkin görüşlerinden “destek olma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Müdürün destek vermesi beni mutlu eder. Çoğu şeylerde sessiz kalmaması destekleme olur. Çoğu şeyde sessiz kalıyor. Belki onları kırmamak için sessiz kalıyor ama konuşması okul başarısını artıracaktır. Yeniliklere karşı değil ama ders içindeki durumlara, çocukların başarısız olması, daha iyisi için çabaların artırılması konusunda sessiz kalmaması gerekir. (ÖLO,3,K)

Yani önümüze hiçbir zaman engel olmaması gerekiyor. Bizi daha da geliştirmemiz için öğretmenler açısından da öğrenciler açısından da daha da geliştirmemiz için destekleyebilir. (ÖLD,3,K)

...yenilikçi bir bölümümüz var müdürümüz de bizi desteklemeli. Çünkü bölüm kendi başına bir bölüm okulda takibi 6- 7 öğretmen tarafından sürdürülen bir bölüm. O yüzden o da bizim sunduğumuz fikirlere açık. (ÖLY,3,K)

Tablo 5.5' te yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinin neler yapması gerektiğine ilişkin görüşlerinden “kararlarda katılım sağlama” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Kurulan tüm komisyonlarda tüm şeylerde bizden daha fazla fikir alabilir ya da müdür ve müdür yardımcılarını arkadaşlar toplanıp karar alıyorlar ya sınıfların içerisinde tam olmadıkları için bazı konularda aldıkları kararlar çok işlevsel pratik olmayabiliyor. Bunlarda sadece lider öğretmenler ya da tüm öğretmen arkadaşların görüşü fikri alınıp ya da işte bizleri tüm öğretmen arkadaşlarla görüştürüp onların verdiği kararı nasıl bir karar verdiğini bizlere açıklamasını isteyip bizlerin de o komisyona dâhil edilerek öbür öğretmen arkadaşların temsilcisi gibi alınan kararlara katkımız olursa bu konuda bizi desteklerse okul içinde faydalı bizim liderliğimiz içinde daha faydalı, daha iyi bu çarkın daha iyi döneceğini düşünüyorum. (ÖLO,1,E)

...gerçekçi olduğumuzda, bazı şeyleri oturup konuşup bizimde düşüncelerimizin alındığı noktada çalışmak istiyorum. (ÖLD,2,K)

Tablo 5.5' te yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinin neler yapması gerektiğine ilişkin görüşlerinden “iş yükü azaltma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Kendi adıma benim ekibim çoğalır, iş yüküm azalır, daha fazla liderlik edebilirim, öğretmenlere gösterebilirim belki. Ama hepsini devam ettirmeye çalışıyoruz. Fazla yoğun bir çalışma tempom var. (ÖLY,2,K)

Biz o kadar çok yükün altındayız ki, yani kendi işimizi yapmakta zorlanıyoruz. Birçok etkinlik var. Bunlar bana biraz angarya gibi geliyor. Yeni öğretmenler farklı düşünebilir ama ben öğretmene gereğinden fazla yükün yüklendiğini düşünüyorum. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.5' de yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinin neler yapması gerektiğine ilişkin görüşlerinden “önyargısız yaklaşma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

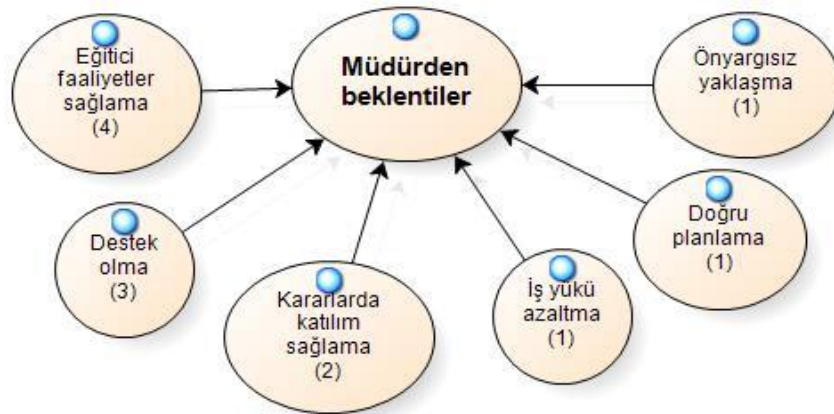
Öncelikle problemleri değerlendirirken önyargılardan uzak, bunun yanında empati kurabilen, çözüm üretebilen ve yöneticiliği bir idareci

olarak, bir güç sembolü olarak görmeden çözüm üretebilen, önyargısız bir kişi olursa, o zaman daha iyi desteğini almış oluruz. (ÖLO,5,K)

Tablo 5.5’ de yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinin neler yapması gerektiğine ilişkin görüşlerinden “doğru planlama sağlama” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Mesela şöyle olabilir, son dakika haberler, ya da verilen işlerden ben hoşlanmıyorum. Her şey planlı, programlı olmalı; müdürümden beklentim şu olabilir. Son dakikada hiçbir çalışma olmamalı, her şey önceden planlanmış adım adım sonuca ulaşılsın isterim.
(ÖLY,4,K)

Şekil 5.4’de Öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinden beklentilerine yönelik görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 4 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Rolünde Okul Müdürlerinden Beklentilerine Yönelik Görüşleri

5.4.Öğretmen Liderlerin, Mesleki Gelişimle İlgili İhtiyaçlarının Karşılanmasına Yönelik Görüşleri ile Almış Olduğu Eğitimlere ve Katılım Şekline İlişkin Görüşleri

Öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.6’da görülmektedir.

Tablo 5. 6 Öğretmen Liderlerin, Mesleki Gelişimle İlgili İhtiyaçlarını Karşılama Durumu

İhtiyacın Karşılınması	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Yeterince Karşılaniyor							√	√	√	√	√	√	6	50
Yetersiz			√	√								√	3	25
Yeterince Karşılaniyor	√				√								2	16,6

Tablo 5.6’da yüzde 50 oran ile öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik görüşlerinden “yeterince karşılanıyor” ilk sırada yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

Hizmet içi eğitimler bizim mesleğimizi iyi yönde geliştiriyor, buna inanıyorum. İdareciyken idarecilikle ilgili hizmet içi eğitimlere gittim. Lider öğretmenlikle ilgili eğitimler vardı, faydasını görüyorum. (ÖLO,4,E)

Hizmet içi eğitimlere katılıyoruz. Bu, kendi işimi geliştirmem için bana destek oluyor. (ÖLO,5,K)

Evet karşılanmakta. Benim mesleğimle ilgili biliyorsunuz teknoloji çağında ilerliyoruz, ben bakıyorum kendimi diğer öğretmenler daha iyi durumda görüyorum. Bilgisayar, akıllı tahta kullanımı, ben bu konuda kendimi geliştirdim. Bakıyorum şartlar böyle sunulduğu için geliştirdim. (ÖLY,1,K)

Bu, doğa kolejlerinde yeterince fazla. Bu, İstanbul merkezli destekli çalışıyoruz. Oradan sürekli hizmet içi eğitimler, online eğitimler yapıyoruz. Hizmet içi eğitim açıklarımız kapanıyor. (ÖLY,2,K)

Tabii gene bizim bölüm olarak çok fazla seminerimiz olur. Biz o seminerlere katılırız. Hem web üzerinden hem de bütün öğretmenlerin toplandığı ortak bir platformda. (ÖLY,3,K)

Tabii ki. Hakikaten çok yararlı oldu, empati kurabilmeyi öğrendik ondan. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.6’ da yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik görüşlerinden “yetersiz” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Tam olarak değil. Şu şekilde değil bunun okul bünyesi ile alakası yok. Müdür ve müdür yardımcısı arkadaşlarla değil de daha çok il milli eğitim müdürlüğünün yaptığı işte hazırlayıcı geliştirici seminerler ve kurslar var. Bunlarla ilgili biz özel eğitim öğretmenleri biraz daha farklı bir alanda çalışıyoruz. Bu yüzden bizim gereksinimlerimiz genel

öğretmenlerin eğitim öğretim gereksinimlerinin dışında daha ayrı branşlarda olabiliyor. Bu yüzden de bunların çok dikkate alınmadığını düşünüyorum (ÖLO,1,E)

Şimdi bize her yıl seminer dolayısıyla toplantılar yapılıyor. Bu toplantıların bize faydalı olduğunu düşünmüyorum çünkü biz bir an önce oradan kaçmak amacıyla gidiyoruz. Açıkçası bu böyledir. Çünkü bizi oraya çağırıyorlar, bu sene olanı söyleyeyim. Projeksiyondan adam canlı bağlantıyla konuşuyor, biz de böyle dinliyoruz. Biz öyle istemiyoruz, uygulamalı olsun istiyoruz. Bize mesleki açıdan daha faydalı olacak eğitimler, seminerler açılsın istiyoruz. (ÖLD,3,K)

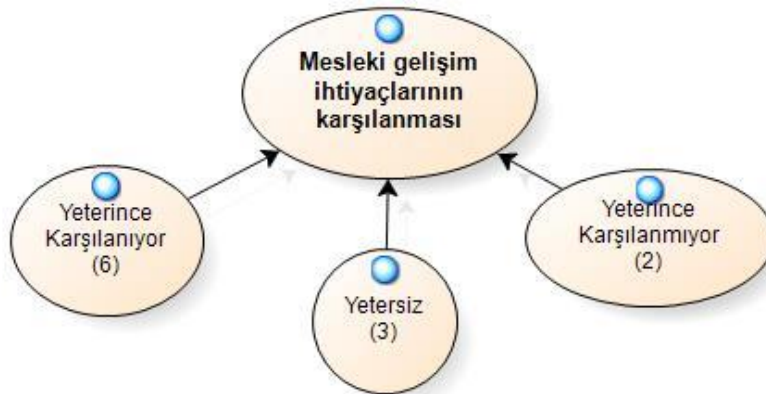
Milli eğitim, öğretmenleri her konuda donanımlı yapacak kursları açmalı. Fakat yetkin kişiler tarafından. Bir öğretmen tutup, sen bunu burada anlat meselesi olmamalı. Gerçekten bu işin uzmanı, üniversitelerden akademisyenlerden birisi olabilir. Benim aldığım eğitimlerde yetkin kişilerdi ama emekli olmadan önce milli eğitimde katıldığımda değildi. Kolejdkiler uzmandı. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.6’ da yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik görüşlerinden “yeterince karşılanmıyor” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Mesleki gelişim adına hiçbir destek yok. Yani biz bizzat kendi çabalarımızla, deneme yanılma yolu ile kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz. 12-13 yıllık öğretmenim, kendi mesleğimle ilgili bir kere olsun hizmet içi eğitim almadım. Takip ediyorum ama böyle bir eğitim yok. (ÖLO,2,E)

Mesleki eğitim ile ilgili ihtiyaçlarım karşılanmıyor. (ÖLD,1,K)

Şekil 5.5’de Öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanması şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 5 Öğretmen Liderlerin, Mesleki Gelişimle İlgili İhtiyaçlarının Karşılanması

Öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili almış oldukları eğitim türlerine yönelik görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.7’de görülmektedir.

Tablo 5. 7 Öğretmen Liderlerin, Almış Oldukları Eğitimler

Alınan Eğitimler	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Mesleki	√	√			√	√	√	√	√	√	√	√	11	91,6
Kişisel				√						√			2	16,6

Tablo 5.7’ de yüzde 91,6 oran ile öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili almış oldukları eğitim türlerine yönelik görüşlerinden “mesleki” eğitim türünün yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Tabi drama eğitimine katıldım İstanbul’da, 15 gün. Drama eğitiminin sınıf içinde çok büyük katkısı var. (ÖLO,2,E)

Sınıf içindeki etkinliklerle çalışmalarla ilgili, derste ne yapacağımızla ilgili bir sürü eğitim aldım. İlköğretim eğitimi, sağlık semineri, bunlara da katıldık. Trafik semineri gibi, hepsine katıldım. (ÖLO,3,K)

İdareciyken idarecilikle ilgili hizmet içi eğitimlere gittim. Lider öğretmenlikle ilgili eğitimler vardı, faydasını görüyorum. Bilgisayar kurslarına katıldım 10 12 tane. (ÖLO,4,E)

Hizmet içi eğitimler aile eğitimleri aldık biz. Bunun dışında iletişim teknikleri eğitimi aldık. Bunun dışında risk altındaki çocuklarla ilgili eğitim aldık, kanun ve yönetmeliklerle ilgili eğitim aldık, bu tip şeyler. (ÖLO,5,K)

Bilgisayar kursu vardı. İlk başta hiç bilmiyordum. Bilgisayar, teknolojiyi kullanmamda büyük artı getirdi. (ÖLD,1,K)

Özel eğitimle ilgili, psiko-müdahale ile ilgili, dikkat eğitimiyle ilgili eğitimler aldım. (ÖLD,2,K)

Eğitimde drama, İngilizce, bilgisayar bana faydası olabilecek bazı seminerlere katıldım. Eğitimde drama işime yaradı tabi, eğitime kaliteyi yükseltme semineri işime yaradı ve eğitimde dramayı derslerde çok güzel uyguluyoruz. Eğitimde kaliteyi yükseltmeye de öğrencilerle sürekli birebir iletişimde bulunarak faydalı oluyoruz. (ÖLD,3,K)

Gelecekte eğitim nasıl olacak? İnsanların yaşantısı nasıl olacak? Bununla ilgili görsel sunumlar izledik bizi hayrete düşüren bizim de ufkumuzu açıyor bu tür sunumlar da. Hayal güzümüzü geliştiriyor biz de öğrencilerimize yansıtıyoruz, kullanmaya çalışıyoruz. Hafta sonu eğitimlerimiz diyelim, eğitim amaçlı seminerlerimiz oluyor. İnsan

ilişkileri ile ilgili eğitimlerimiz var. Teknoloji eğitimin içine girdiğinde çocukların insani yönlerini kaybetmemeleri için de eğitim alıyoruz. (ÖLY,1,K)

İletişim eğitimleri... Bir kere aldım oldubitti denecek bir eğitim değil bana göre, çok önü açık bir eğitim. Ben eğitim aldığım gibi eğitim de veriyorum okul içinde öğretmenlere velilere ve yöneticilerime. Ayrıca doğa akademi yapılanmasının içindeyim ve orada aldığımız eğitimler çok faydalı. Moderasyon eğitimleri alıyoruz. Liderlik eğitimleri alıyoruz. Yönlendirme eğitimleri alıyoruz. Tabii ki iletişim. İletişim bana göre olmazsa olmaz. (ÖLY,2,K)

Hızlı okuma, drama gibi kurslar almadım ama bilgisayar tabii zamanında aldık. Drama zaten bizim dersimizin içinde. Formasyonun içerisindeydi drama. Ama birebir özel drama eğitimi almadım. (ÖLY,3,K)

Sene başında değişen eğitim programları ile ilgili aldık. İki tane koordinatör geldi onlardan aldık. O, sınıf içindeki uygulamalarla ilgiliydi ama diğer öğretmenimizden aldığımız, iletişim konusundaydı. Hakikaten çok yararlı oldu, empati kurabilmeyi öğrendik ondan. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.7’ de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili almış oldukları eğitim türlerine yönelik görüşlerinden “kişisel” eğitim türünün yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Fotoğrafçılıkla ilgili ayrı almış olduğum şeyler var. Fotoğrafçılık ve fotorshop ile ilgili kurslara gittim. Okulda fotoğrafçılık kulübü aldım kendim. Tamamen gönüllü ve istekli bir şekilde aldım. (ÖLO,1,E)

Kişisel gelişimle alakalı. İletişim eğitimleri bunda çok faydalı NLP eğitimi vs. şu anda aklıma gelen. (ÖLY,2,K)

Öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili almış oldukları eğitimlere katılım şekline ilişkin görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.8’ de görülmektedir.

Tablo 5. 8 Öğretmen Liderlerin, Almış Oldukları Eğitimlere Katılım Şekli

Katılım Şekli	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Araştırma sonucu	√	√	√		√					√		√	6	50
Tavsiye üzerine					√				√	√	√	√	5	41,6
Zorunluluk	√						√	√		√		√	5	41,6
Tesadüfi						√							1	8,3

Tablo 5.8’ de yüzde 50 oran ile öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili almış oldukları eğitimlere katılım şekline ilişkin görüşlerinde “araştırma sonucu” katılımın gerçekleştiği görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bu eğitimleri kendim buldum. Zaten il milli eğitimin sitesinde aylara bölünmüş şekilde kurslar var. Bu kursların tarihini takip edip işaretliyorsunuz. (ÖLO,1,E)

Ben kendim araştırırım. (ÖLO,3,K)

Kendimiz araştırıyoruz. Zaten bize hizmeti içi eğitimle ilgili kurs programları geliyor. Gönüllü olursanız onlara katılıyorsunuz. (ÖLD,2,K)

Ben kendim araştırarak buldum. (ÖLD,3,K)

Kendi araştırıp gittiğim eğitimler oldu. Kişisel zamanımı ayırarak kendim araştırarak gittiğim eğitimler bunlar. (ÖLY,2,K)

NLP kurslarına katıldım, buna kendim katıldım. Çok başarılıydı, çok mutlu oldum. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.8’ de yüzde 41,6 oran ile öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili almış oldukları eğitimlere katılım şekline ilişkin görüşlerinde “tavsiye üzerine” katılımın gerçekleştiği görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bu eğitime tavsiye üzerine gittim. (ÖLO,2,E)

Daha çok yönlendirme ile oldu benim eğitimlerim. (ÖLY,1,K)

Mesleki olarak kurumun yönlendirdiği eğitimler oldu. (ÖLY,2,K)

Tavsiye üzerine ya da çalıştığımız kuruma gelen yönlendirmeler üzerine oldu bunlar hep. (ÖLY,3,K)

Tavsiye üzerinedi. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.8’ de yüzde 41,6 oran ile öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili almış oldukları eğitimlere katılım şekline ilişkin görüşlerinde “zorunluluk” olarak katılımın gerçekleştiği görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Milli eğitimin bizi zorunlu tuttuğu hizmet içi eğitimlerdi birçoğu; idarecilikle, liderlikle ilgili kurslar, seminerler. Mecburen okul müdürlerinin katılması gerekiyordu, zorunluluktu. (ÖLO,4,E)

Kimisinde de dâhil edilmeniz mecbur kılınarak yapılıyor. (ÖLO,5,K)

Katılım zorunluymuş ve hiç faydası olmadı. (ÖLD,1,K)

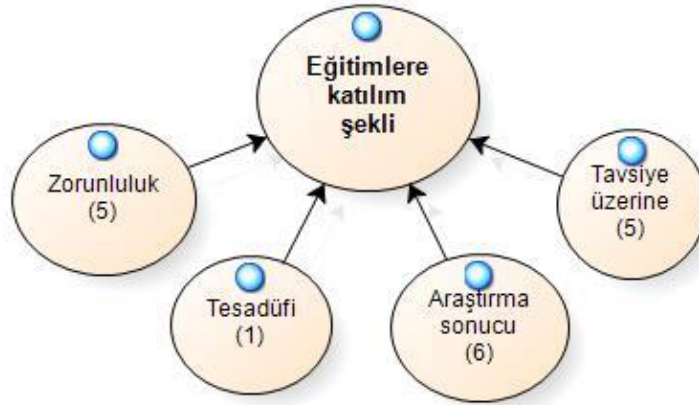
Zorundalıktan gittiğim eğitimler de oldu. (ÖLY,2,K)

Bazılarına zorunlu olarak katıldık ama bence zorunlu olarak katıldıklarımızda bir mecburiyet oluşuyor ve mutlu olamıyoruz. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.8’ de yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili almış oldukları eğitimlere katılım şekline ilişkin görüşlerinde “tesadüfi” katılımın gerçekleştiği görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bunlar hep okullara geliyorlar. Şu kurslar açılacak, seminerler başlıyor, bunlara katılın, katılıyoruz. Ben de araştırarak bulmuyorum. Okula geldiği zaman, denk geldiği zaman, vaktim olduğu zaman bunlara katılıyorum. (ÖLO,3,K)

Şekil 5.6’da Öğretmen liderlerin, almış oldukları eğitimlere katılım şekli şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 6 Öğretmen Liderlerin, Almış Oldukları Eğitimlere Katılım Şekli

5.5. Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürleriyle Kurdukları İletişime İlişkin Algıları ve Öğretmen Liderlerin İşlerini Yürütmesinde Okul Müdürlerinin Onlara Yardımcı Olmasına Yönelik Görüşleri

Öğretmen liderlerin, okul müdürleriyle kurdukları iletişime ilişkin algıları, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.9’da görülmektedir.

Tablo 5. 9 Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürleriyle Kurdukları İletişim

Kurulan İletişim	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Olumlu	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	83,3

Tablo 5.9’ da yüzde 83,3 oran ile öğretmen liderlerin, okul müdürleriyle kurduğu iletişime ilişkin algısı olarak “olumlu” iletişim aldığı görülmektedir. Olumlu iletişimin altında altı kişi “samimi”, üç kişi “resmi” ve bir kişi de “eleştirel” ifadesine yer vermiştir. Bunlara ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

Üç müdür ve 7-8 tane de müdür yardımcısı ile çalışmışımdır. Bugüne kadar hiçbiri ile olumsuz bir diyalogum hiç olmadı. Ama aykırı fikirlerimiz olduğunda tartıştık, konuştuk ama hiçbir zaman hiç biri ile kırıcı ya da olumsuz şekilde konuşmamız olmadı (ÖLO,1,E)

İlk başta ön yargılı bakarlar, pek sevmezler, hoşnut olmazlar. Sebeplerini bilemiyorum. Benim ne yapmaya çalıştığımı anladıkça değişiyorlar, olumsuz bir durum yaşadığım hiç idareci olmadı. (ÖLO,2,E)

İletişimim çok iyidir hepsiyle de. İletişim dili olarak resmi ama daha yumuşak ses tonuyla konuşurum. (ÖLO,3,K)

Genellikle yakın ilişki kurarım insanlarla, resmi ilişkiler kurmam., İnsanlara ismiyle hitap ederim. (ÖLO,5,K)

Ben art niyetli, söylediğim şeyi terse alacak bir idareci ile hiç karşılaşmadım. (ÖLD,1,K)

Her zaman iyi bir iletişime sahibim, hiçbir idareciyle bir problem yaşamadım. Hep olumlu bir iletişimim oldu, pozitif. (ÖLD,3,K)

Genelde insani olarak iyi ilişkiler içindeyim. Bazen sıcak, samimi bazen sinirli, o anki ruh halim önemli. Genelde ilişkilerimde güler yüzlü alttan alan, hoşgörülü ben oluyorum. (ÖLY,1,K)

Ben hep olumlu iletişimler kurdum. Hep arada bir sınır vardı. Aradaki samimiyeti hiçbir zaman suiistimal etmedim. Karşı tarafın düşünce ve bakış açlarına hep saygılı oldum. (ÖLY,2,K)

Şimdiye kadar problem yaşadığım bir yöneticim olmadı diye düşünüyorum. İletişim dili kuvvetli biriyimdir. Dolayısıyla iletişim kuvvetliydi her zaman. (ÖLY,3,K)

Eskilerle de bir sorun yaşamadık şimdikilerle de. (ÖLY,4,K)

Öğretmen liderlerin, müdürleriyle olan iletişim şekline ilişkin algularından “samimi ” iletişim konusundaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Benim onlarla iletişimim resmi olmaz, genelde samimiyete dayanan iletişimim vardır. (ÖLO,4,K)

Genellikle yakın ilişki kurarım insanlarla, resmi ilişkiler kurmam, insanlara ismiyle hitap ederim. (ÖLO,5,K)

Müdür, öğretmen idareci öğretmen ilişkisiyle değil de abi kardeş ilişkisiyle bu iş yürüdü. (ÖLD,3,K)

Bazen sıcak samimi bazen sinirli, o anki ruh halim önemli. (ÖLY,1,K)

Aradaki samimiyeti hiçbir zaman su istimal etmedim. Karşı tarafın düşünce ve bakış açılarına hep saygılı oldum. (ÖLY,2,K)

Samimi bir iletişim var. (ÖLY,4,K)

Öğretmen liderlerin, müdürleriyle olan iletişim şekline ilişkin algılarından “resmi” iletişim konusundaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

İletişim dile olarak resmi ama daha yumuşak ses tonuyla konuşurum. (ÖLO,3,K)

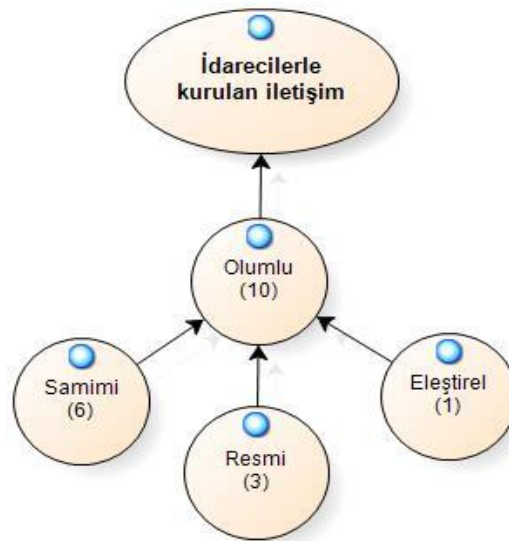
İdare ile resmi anlamda mesafeliyizdir. (ÖLD,1,K)

Resmi bir ilişki var, ben açık vermemeye çalışırım. Kendi üstüme düşen tüm görevimi yaparım. (ÖLD,2,K)

Öğretmen liderlerin, müdürleriyle olan iletişim şekline ilişkin algılarından “eleştirel” iletişim konusundaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bazen de eleştiren bir dil var. (ÖLY,4,K)

Şekil 5.7'de Öğretmen liderlerin, okul müdürleriyle kurduğu iletişim şekli şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 7 Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürleriyle Kurduğu İletişim

Öğretmen liderlerin, işlerini yürütmesinde okul müdürlerinin yardımcı olması konusunda da on bir katılımcı “olurlar” ifadesine yer vermiştir. Buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Olurlar. İletişimi daha sıradan, daha donuk olan kişilere, öğretmenlere göre iletişimi daha sıcak, olumlu olan öğretmenlere karşı tutumları ister istemez farklı oluyor. (ÖLO,1,E)

Tabii ki, şu anda bir öğretmenim ama öğretmenliğin ötesinde bir işim olduğu zaman rahatlıkla giderim. Bu konuda bana hiç baskı kurmazlar. (ÖLO,2,E)

Tabii ki, mutlaka, her zaman. Müdürlerimden o kadar çok yardım gördüm ki! Hele bir tanesi vardı, gerçekten sınıfa girdiğin an eğer rahatsızsan derdi, bugün sen girme derse. Ben senin yerine girerim. (ÖLO,3,K)

İzin konusunda yardımcı olurlar, Ha izin istersem tabii izin konusunda toleranslı davranırlar hayır demezler. (ÖLO,5,K)

Okul içindeki tüm etkinlikleri düşündüğüm zaman eğer yapabilecekleri bir şey varsa yapıyorlar. (ÖLD,1,K)

Yönetmelikler konusunda yardımcı olabilir, şunu şöyle yaparsanız başınız ağrımaz daha rahat iş yürür. (ÖLD,2,K)

Her zaman olurlar. (ÖLD,3,K)

Yardımcı oluyorlar. Devlet okullarını düşününce şunu da şöyle yapalım deyince yardımcı oluyorlar iyi bir şeyse. (ÖLY,1,K)

Şu anda yardım istediğimde olurlar. (ÖLY,2,K)

Evet tabii. Hâlâ görüştüklerim vardır. Yardımcı olurlar. (ÖLY,3,K)

Olurlar. İsteddiğimiz her şey şu ana kadar yapıldı. (ÖLY,4,K)

5.6.Öğretmen Liderlerin, Müdürle Öğretmen Arasındaki Güçlü Kişisel İletişim ile Birbirlerini Sevmelerinin Önemine Yönelik Algıları ve İyi İletişimin İşe Yaradığı Durumlar

Öğretmen liderlerin, müdürle öğretmen arasındaki güçlü kişisel iletişim ile birbirlerini sevmelerinin önemine yönelik algıları, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.10'da görülmektedir.

Tablo 5. 10 Öğretmen Liderlerin, Müdürle Öğretmen Arasındaki Güçlü Kişisel İletişime İlişkin Algıları

İletişim	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Önemli	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	11	91,6
Objektif	√				√								2	16,6

Tablo 5.10' da yüzde 91,6 oran ile öğretmen liderlerin, müdürle öğretmen arasındaki kuvvetli kişisel iletişim ile birbirlerini sevmelerinin önemine yönelik algılarından “önemli” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ben kesinlikle inanıyorum. Yani bu her alanda böyle, çalıştığınız iş arkadaşlarınızı ve işinizi sevmezseniz, bu işinizi ve yaptığınız işin verimliliğini olumsuz olarak etkiler. İşinize ne kadar çok sahip çıkar, sever ve iş arkadaşlarınızla ne kadar iyi bir iletişim kurarsanız bu takım oyununu daha iyi oynarsınız. (ÖLO,1,E)

O bana bir öğretmen olarak saygı duyacak ben de müdürüm olarak ona saygı duyacağım. Seversek bu sefer katma değer oluyor. Balla kaymakla yersin. Sevgi de olunca işin içinde, bu sefer her şeyi sahiplenme geliyor. İdareci diyoruz, idareci idare edendir. Öğretmeni, öğrenciyi, okulu, idare edendir. İdare etmek diktatörlükle olmaz, sevgiyle olur. Saygıyla olur. (ÖLO,2,E)

İnsanca konuşmak her zaman yararlıdır. Üzmeden, kırmadan konuşabilirsin diye düşünüyorum. Bu şekilde iyi ilişkilerle iş daha iyi yürür. (ÖLO,3,K)

Kesinlikle iletişim çok etkilidir. Önemlidir. Samimiyet ve resmiyetin yeri vardır iletişimde. Bu samimiyetle, resmiyeti karıştırmamak lazım. (ÖLO,4,E)

Kesinlikle daha önce böyle bir müdürle çalıştım, baba kız ilişkisine sahiptik. (ÖLO,5,K)

Evet, kesinlikle önemli. Müdürle iletişim iyi olduğu zaman huzurlu bir çalışma ortamı oluyor her şeyden önce. Ben okula gelirken huzurlu geliyorum. (ÖLD,1,K)

Mutlaka vardır ama çalıştığınız kadro ile ilgilidir diye düşünüyorum. Eğer ilişkiler samimi ise bir sorun yoktur ama samimiyetsizlik varsa yarın içinde bulunduğunuz ilişki size farklı bir şekilde dönmeyecekse bir sorun yok ilişkiler tabii ki sıcak olursa sorun yok. (ÖLD,2,K)

Kesinlikle katılıyorum. Her alanda da bu böyledir. Patron işçi ilişkisi, öğretmen idareci ilişkisi her zaman iyi olmak zorunda. Az önce de söylediğim gibi, ne kadar mutlu bir iş ortamında çalışıyorsan o kadar iyi eğitim verirsin, veya mesleğini o kadar iyi yaparsın. Ama eğer huzursuzsan, okul idaresiyle bir sorunun varsa gerçekten bu senin mesleğine de yansır. (ÖLD,3,K)

Sevgi bağı kurulduğu zaman daha olumlu güzel şeyler yapılır. Mesela gayet rahat, güzel konuşabiliyoruz. (ÖLY,1,K)

Tamamen katılıyorum. Sadece biz de değil ast üst ilişkilerinin olduğu tüm ilişkilerde bu böyle. Eğer seviyorsak zaaflarımız var. Özel bir ilgimiz, hayranlığımız varsa, tabii ki daha farklı davranabiliyoruz. (ÖLY,2,K)

Doğrudur katılıyorum. Yani mutlu olunmayan bir yerde çalışmak aktiviteleri sürdürmek zor olurdu herhalde. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.10' da yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, müdürle öğretmen arasındaki kuvvetli kişisel iletişim ile birbirlerini sevmelerinin önemine yönelik algılarından “objektif” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Objektif olmak kırmamak... bi de biz öğretmen grupları ile çalışıyoruz, hassas gruplardır. Onları kırmadan dengeleri koruyarak tamamen insan ilişkileri ile giden bir grup aslında. Objektif olmak zorunda, kararlarında bunu hissettirmek zorunda. A' ya olan sevgisini B, C D'ler biliyorsa bunu aleyhinde kullanabilirler. Sevgi olmalı, olmazsa olmaz. Ama objektif ve adil olmak zorunda.(ÖLY,2,K)

Objektif davranılması gerektiğini düşünüyorum. Yani sevip sevmemek kişisel bir kavram. Zaman zaman sevip sevmemek konusunda ya da insanın motivasyonunu düşüren olaylar mutlaka oluyor. Ama bunun dengesini iyi ayarlamak gerekir diye düşünüyorum. Çünkü objektif olunmadığı zaman iş ayrımcılığı kadar gidebilir. Doğru karar verememeye kadar gidebilir. Bunu dengelemenin önemli olduğunu düşünüyorum. Ama sevmek, sevilmek, bu kadar kesin kavramlar mı biliyorum. (ÖLY,3,K)

Öğretmen liderlerin, müdürle öğretmen arasındaki iyi iletişimin işe yaradığı durumlara ilişkin verdiği örnekler aşağıda verilmiştir:

Bu iyi iletişime verebileceğim örnek, lider öğretmen seçilmem de bile bunun ben etkili olduğunu düşünüyorum. Benim kadar belki çok çalışan ya da benim kadar işini seven öğretmenlerde vardır mutlaka aralarında ama iletişimleri iyi olmadığı için ya da bunu müdür ve müdür yardımcılarını bilmediği için ya da onlardan gözlemleyemediği için çok fazla etkileşimleri olmadığı için, onların adı verilememiş ya da verilmemiş olabilir. (ÖLO,1,E)

Müdür beni çok seviyordur; derse girmem, okula gitmem bunlar sevgiyi ve saygıyı yok eder. Bizler hep bir yerlerden gelip geçiyoruz ama adımız oralarda kalıyor. Hâlâ hakkımda çok iyi bir şekilde konuşulur. Kalıcı olmak iyi bir iletişim sayesinde oluyor. (ÖLO,2,E)

Okulun yapılacak işlerinde okulla ilgili yenilik yapılacağına fikrim mutlaka alınır, söylenir. Bunu yapıyoruz, yapalım mı? Ben de onlara katılırım. Mesela okulun dışının boyanması. Göze nasıl hitap eder? Bu konuda mesela konuştuk. Okulun giysileri mesela, konuştuk, o komisyona aldılar seçmek için. Kıyafet seçimi için. (ÖLO,3,K)

Öyle bir şey yaşamadım ben. (ÖLO,4,E)

İdare ile aram iyiyse, ben rahatım biliyorum ki arkamda müdür var. Benim iyi niyetle yapacağım işlerin arkasında okul idaresi var. Benim

bunu bilmem yeterli. Ben rahat sınıfıma girerim işleyeceğim konuları rahat işlerim veyahut sınıfça veli ile alacağım karar varsa ki ekonomik konularda da bir yere gitme konusunda da rahatlıkla alırım. (ÖLD,1,K)

Bizim milli eğitim sistemine baktığımızda yönetmeliklere göre iş yaptığımız da pek sıkıntı yaşamıyoruz, yönetmeliklerin de zaten çok eksik olduğunu görüyoruz. Baktığımızda bu eksiklerle uğraşacağımıza, müdürle olan iletişimimizle bu eksiklikleri biz geçebiliyoruz. Müdür görmezden gelebiliyor. (ÖLD,2,K)

Geçen sene bir sorun yaşadım ben. Geçen yıl bir öğrencimin velisi, dört sene eğitiminde beraberdik, dört sene sonra velisi benim hakkımda soruşturma açtı ve ben bu adamı hiç tanımıyorum çocuğunu dört sene okutmuşum ve tanımıyorum. Öğrenciye kötü davranma açısından milli eğitime soruşturma açtırıyor. Milli eğitim müdürü arıyor ve 'böyle böyle bir durum var, B Hanım' diyor. Müdür bey 'başka biri olsa belki anlarım ama A Hanımın öğrencilerle ilişkisi çok güzeldir, kesinlikle öğretmenim böyle bir şey yapmaz' diyor. (ÖLD,3,K)

Mesela benim beğenmediğim bir çalışma olduğu zaman, ben bunu müdürüme rahatlıkla anlatabiliyorum, o da uygun görüyor. Mesela bu iyi iletişim sonucu başka birisi işten kaçıyor olarak düşünebilir. Ben bu faaliyeti yapacağım ama sonucunda bunlar bunlar olacak diyorum. Esasında onun için iyi bir faaliyet ama ben sonucunu da söylüyorum. O da diyor ki evet tamam. (ÖLY,1,K)

Öğretmenin anlatamadığı durumlar oluyor bazen, anlatamadıklarını benimle paylaşır, ben direkt müdüre giderim. Onun daha net anlayabileceği şekilde anlatırım. Farklı bakış açılarından anlatırım. Belki müdürle öğretmen direkt karşı karşıya geldiğinde olumsuzlukla sonuçlanabilecek iletişim, belki benim araya girmemle olumlu sonuçlara varabiliyor. Velilerin yönetimle problemleri olabiliyor. Doğru dili oluşturamıyorsunuz. Beklentiler çok yüksek olabiliyor. Bunu doğru anlatabilmek, veliyi biraz anladıktan sonra ben müdürüme anlatıyorum. O zaman onun bakış açısından yola çıkarak onun anlayabileceği, onun doğru görebileceği bakış açısından anlattığım için olumlu sonuçlara gidebiliyor. (ÖLY,2,K)

Mesela biz çok fazla dijital kullanıyoruz ve youtube üzerinden çocuklara şarkılar, özellikle küçüklere uyguluyoruz, açıyoruz, onlara destek sağlıyoruz. Aslında tahtalarımız akıllı tahta ve bir başka dünya, çocukların çok eğlendiği. Mesela youtube kapalı şu an, onun açılması için müdürümüzle görüştük. Kurum olarak şu an kullanıyoruz. Bu kuvvetli iletişimle karşıya nasıl ifade ettiğimizle ilgili. Gereklilikleri doğru bir şekilde aktarıldığı zaman, olabiliyorsa evet olur yani buna müdürümüz anlayışla yaklaşır. (ÖLY,3,K)

Toplantının birisinde müdür bey 24 Kasım'da öğretmenler günü yemeği için ben otelleri falan düşündüğünü sanmıyorum, çünkü bütçeden kısılır genelde. Toplantıda şu otel falan diye konuştuk. 'Yer kalmamış, rezervasyonlar yapılmış her yerde, siz biraz geç kalmışsınız' dedim. 'Bizi nereye götüreceksiniz?' dedim. 'Onu da gündem maddesine alalım,

değerlendirelim' dedim. İki gün sonra haber geldi, sizi şu otele götüreceğiz diye. (ÖLY,4,K)

5.7.Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etme Konusunda Başkalarına Danışma İhtiyaçları Hakkındaki Görüşleri ve Kimlerden, Nasıl Destek Alındığıyla İlgili Algıları

Öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda başkalarına danışma ihtiyaçları hakkındaki görüşlerine yönelik, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.11'de görülmektedir.

Tablo 5. 11 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etmedeki İhtiyaç Türü

İhtiyaç Türleri	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Bilgi içerikli	√	√	√			√	√		√		√	√	8	66,6
Deneyim ihtiyacı	√				√		√			√			4	33,3
İhtiyaç hissetmeme		√											1	8,3

Tablo 5.11' de yüzde 66,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda başkalarına danışma ihtiyaçları hakkındaki görüşlerinde “bilgi içerikli” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bilgi içerikli desteklerler genel olarak. Davranışlarla ilgili neler yapmamla ilgili özellikle. Eğitim konusunda başarıyı nasıl artırabilirim, sınıfta neler yapabilirim, durumu kötü olan öğrenciler, yani her yönden kötü olan onlara nasıl yardımcı olabilirim? Ailesi parçalanmış çocuklara nasıl yardımcı olabilirim? Sınıfta neler yapabilirim? Bunlarla ilgili hepsinden bilgi alırım. Günümüz çocukları eskiye göre çok daha hareketli, hiperaktif oldukları için onları sınıfta nasıl durdurabilirim. (ÖLO,3,K)

Davranış bozukluğu var bazı çocuklarda, onun için onlar geldiği zaman iyi öğrencilerimiz de olumsuz etkileniyor. Buna yönelik bilgi alıyorum. (ÖLO,4,E)

Tabii ki. A'nın dünyaya bakışını çok severim dün sohbet ettiğiniz. Hakikaten hayata pozitif bakan birisi veya çocuklarla ilgili. Onun zihinsel engellilerle ilgili de düşünceleri vardır. Kursuna gitmiş, hizmet içi eğitimini de almış, güzel bilgiye sahiptir. Danışacağım zaman, çoğunda A'dan (öğretmen arkadaşı) yardım alırım. (ÖLD,1,K)

Bizim sendikada eğitim sekreterliğimiz var gerekirse onlar bakanlığımız direk görüşebiliyorlar. Onun için onlara müracaat ediyoruz. Hukuk sekreterliğimiz var hukuki işlerde onlara müracaat ediyoruz. Avukat var onlar bize gerekli bilgiyi veriyorlar zaten. Bazen okuldaki merciden daha fazla bilgi toplayabiliyoruz. (ÖLD,2,K)

Herhangi bir konu hakkında bilgi edinmek için çeşitli kaynakları araştırıyorum. Bu konularda kendimi nasıl daha da geliştirebilirim diyorum. (ÖLD,3,K)

Benim bilgi konusunda yetersiz kaldığım deneyimleri konusunda yetersiz kaldığım, bilgi konusunda matematik diyelim. Soruda zorlandım gidip o işin uzmanına sorarım.(ÖLY,1,K)

Çok yoğun zamanlar geçiyoruz bazen araştırma yapamıyoruz. Mesela ondan destek isteyebilirim. Uluslararası projelerle ilgili siz de bakabilir misiniz ne yapabiliriz, ya da çok önemli bir yazı yazılması gerekiyordur. Dili farklıdır o dilde benim ihtiyacım olabilir.(ÖLY,3,K)

Şöyle olabilir: Çocukların psikolojik durumları, dikkat dağınıklığı, dikkatini toplayamama, arkadaşlık ilişkileri konusunda hemen danışmanlık yapan rehber öğretmenimiz var. Ben sürekli onunla iletişim halindeyim. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.11’ de yüzde 33,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda başkalarına danışma ihtiyaçları hakkındaki görüşlerinde “deneyim ihtiyacı” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Deneyim ihtiyacınız olduğunuzu hissediyorsunuz bazı konularda sonuçta 4-5 yıldır çalışıyorsunuz ve görmediğiniz daha çok şey var ve göreceğimiz daha çok şey var. Hem onların yaptıklarından hem de yapmadıklarından aslında deneyimler alarak yeni bir şey oluşturmaya çalışırız. (ÖLO,1,E)

Bir dönem bize yetiştirme yurdundan gelen öğrenciler vardı ve bu çocuklar çok problemliydi. Bu problemlere tek başına ulaşılmıyor çocuklarla iletişim konusunda ve A (öğretmen arkadaş) o zaman bu konuda daha deneyimliydi çok destek verdi, onunla başladı. Çocuklarla yakın iletişim kurmak, özellikle şuna dikkat etmek gerektiğini o zaman söylemişti. (ÖLO,5,K)

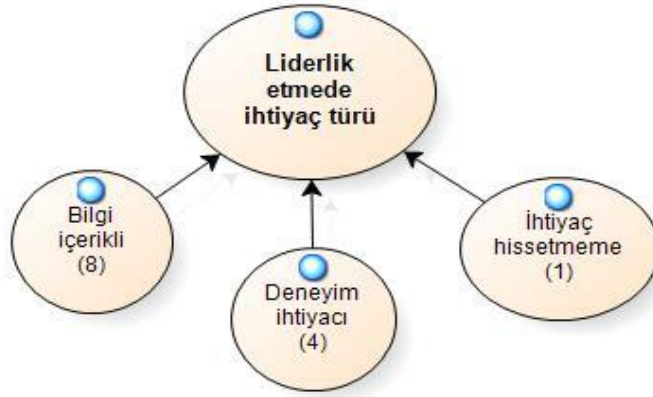
Benim bilgi konusunda yetersiz kaldığım deneyimleri konusunda yetersiz kaldığım. Kendimden daha deneyimli kişilerden yardım istiyorum. (ÖLY,1,K)

Eşim de idareci bir devlet okulunda. Onun uygulamalarını dinlerim, ben anlatırım. O bana ‘yok olmaz’ falan der. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.11’ de yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda başkalarına danışma ihtiyaçları hakkındaki görüşlerinde “ihtiyaç hissetmeme” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Hayır. Ama yanlış anlaşılma korkusu oluyor insanda. Liderlik adı aldığın zaman, iletişime geçerken acaba bu insanları kırar mıyım ya da bu söylediğim söz haddini aşar mı oluyor. Bu konuda hiç yardım almadım. (ÖLO,2,E)

Şekil 5.8’de Öğretmen liderlerin, liderlik etmedeki ihtiyaç türü şekli şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 8 Öğretmen Liderlerin, , Liderlik Etmedeki İhtiyaç Türü

Öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda destek kaynaklarıyla ilgili algılarına yönelik, frekans ve % dağılımı Tablo 5.12’de görülmektedir

Tablo 5. 12 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etmede Destek Alınan Kişiler

Destek Alınan Kişiler	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Meslektaşlar	√		√			√		√	√	√	√	√	8	66,6
İnternet, kitap			√	√									2	16,6
Müdür	√										√		2	16,6
Eş									√			√	2	16,6
Komşu						√							1	8,3
Veli						√							1	8,3
Sendika		√											1	8,3
Öğrenciler										√			1	8,3

Tablo 5.12’ de yüzde 66,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda destek aldığı kişiler ve nasıl destek alındığıyla ilgili algılarında “meslektaşlar” ifadesinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Mesela, en çok dışarıdaki rehber öğretmenlerden, tanıdığım çok rehberlik öğretmeni var. (ÖLD,3,K)

Fikirlerimi arkadaşlarıma danışarak karar veririm. Onların görüşlerine çok saygı duyarım. (ÖLD,5,K)

Danışacağım zaman, çoğunda A’dan (öğretmen arkadaş) yardım alırım. Antalya kolejinde çalışan çok iyi arkadaşım var, buradan emekli oldu. Bir araya geldiğimizde okul ve sınıfla ilgili olarak görüş alışverişimiz vardır. (ÖLD,1,K)

...benden daha bilgili, yetenekli öğretmenlere sorarım. (ÖLD,3,K)

Bilgi konusunda ‘matematik’ diyelim. Soruda zorlandım, gidip o işin uzmanına sorarım. Derim ki, ‘ben bunu anlamadım’, yardımcı olmasını isterim. Mesela şimdi bir şiir faaliyetim var benim. En güzel, uygun şiirleri seçmek için. Kendim seçeceğim, Türkçe öğretmenlerinden yardım isteyeceğim. (ÖLY,1,K)

Okuldaki diğer düşüncelerine, görüşlerine, bakış açılarına güvendiğim öğretmen arkadaşlarımdan destek alırım, sadece yönetim ile kalmam. Öğretmenlerle, konunun içeriğine göre; bazen direkt anlatırım, böyle bir sorun yaşıyorum, ‘ne yapmalıyım’ ya da ‘ben şöyle yaptım’, ‘sizce doğru mu düşünüyorum’. (ÖLY,2,K)

Bir ekipten sorumlusunuz; bu ekip için benden önceki liderden destek alırım, danışırım. Çünkü bazen doğru mu yanlış mı karar veremediğinizde, bir ihtiyaç hissettiğiniz zaman sizin için güvenilir olan birinden destek almak en doğrusudur. (ÖLY,3,K)

...çocukların psikolojik durumları, dikkat dağınıklığı, dikkatini toplayamama, arkadaşlık ilişkileri konusunda hemen danışmanlık yapan rehber öğretmenimiz var. Ben sürekli onunla iletişim halindeyim. En ufak bir şey gördüğümde paylaşıyorum ve ondan destek alırım.(ÖLY,4,K)

Tablo 5.12’ de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda destek aldığı kişiler ve nasıl destek alındığıyla ilgili algılarında “internet, kitap” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

İnsan psikolojisi ile ilgili ya da onlara liderlik etme açısından bazı şeyler olduğunda genellikle internet ya da sanal ortamdan da çok destek alıyorum. Sadece diğer öğretmen arkadaşlardan değil işte bir şeye davranış biçimi ya da yaklaşım şeklinin yanlış olup olmadığı, oradaki

sorunun nasıl çözülebileceği ile ilgili bazı konularda internetten araştırmalar yaparım ya da kitaplar karıştırırdım. (ÖLO,1,E)

Kitaplar var, kitaplar okurum ya da internetten araştırma yaparım. Öğretmen arkadaşlarım eğer bir konuda bana danıştırsa o konuyla ilgili onlara yardımcı olmak için ben de araştırmalar yaparım. (ÖLD,3,K)

Tablo 5.12’ de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda destek aldığı kişiler ve nasıl destek alındığıyla ilgili algılarında “müdür” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Sınıfların tamamı ile ilgili dört sınıfa birden yapmak istediğim şeylerde idareden onay alırım. Önce mutlaka müdüre sorarım. Bu hem resmi prosedür olarak hem de müdürün bilgisi olması açısından. (ÖLD,1,K)

Yöneticilerimden destek alırım. Ortak okul toplantıları yaparız. Kimseyi incitmeden kırmadan olumluya götürmektir hepimizin amacı. Eğer ben o an yanlış düşünürsem uyarırlar. Eleştiriye açık olmak gerekiyor. (ÖLY,2,K)

Tablo 5.12’ de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda destek aldığı kişiler ve nasıl destek alındığıyla ilgili algılarında “eş” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Liderlik yapma konusunda benim evde liderim var. Eşimden de destek alırım. Eşim emekli albay, beni iyi yönlendirebilir. Tecrübelerine de inanırım güvenirim. (ÖLY,1,K)

Eşimden destek alırım, eşim de idareci bir devlet okulunda. Onun uygulamalarını dinlerim, ben anlatırım. O bana yok olmaz falan der. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.12’ de yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda destek aldığı kişiler ve nasıl destek alındığıyla ilgili algılarında “komşu”, “veli”, “sendika” ve “öğrenci” ifadelerine yer verildiği görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

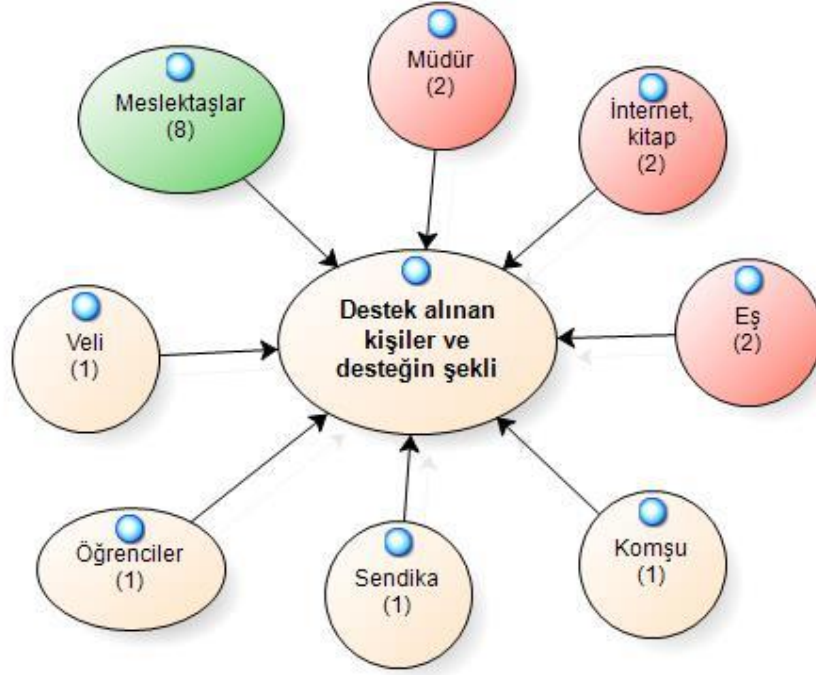
Bir komşum var, eğitim koçu. Doktor da var, bunlardan yardım alırım. Yani fikirlerinden mutlaka yararlanırım. Bunu nasıl yapabilirim, nasıl çözebilirim. Bilgi alırım. (ÖLO,3,K)

Bir öğrenci velim var rehberlikçi. Hem kendisi hem hanımı. Onlardan alırım özellikle. (ÖLO,3,K)

Akademik anlamda. Sendikadakilerden destekler alıyorum Bilgi alma bilgiyi taşıma konusunda liderlik edebiliyorum. (ÖLD,2,K)

Bazen öğrencilerden bile destek aldığım olur bazı konularda. Örneklendiririm ben öğrencilere, ne yaparsın böyle bir durumda diye, onların anlayacağı düzeyde, en basit düzeye anlatırım. Gerçekten kafamda ampul yakan cümleler oluyor. (ÖLY,2,K)

Şekil 5.9'da Öğretmen liderlerin, liderlik etmede destek aldığı kişiler şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 9 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etmede Destek Alınan Kişiler

5.8.Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etme Konusunda Kendilerini Zorunlu Hissettikleri Durumlar Hakkındaki Görüşleri

Öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda kendilerini zorunlu hissettikleri durumlar hakkındaki görüşlerine yönelik, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.13'de görülmektedir.

Tablo 5. 13 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etme Konusunda Kendilerini Zorunlu Hissettikleri Durumlar Hakkındaki Görüşleri

Zorunluluk His edilen Durumlar	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Sorunlara duyarsız (sessiz) kalınması	√		√	√	√	√						√	6	50
Velilerle iletişim	√						√					√	3	25
Çalışmaların eksik yapılacağı hissi	√			√									2	16,6
Meslektaşların motivasyonunun düşmesi					√						√		2	16,6
Meslektaşlarımla ve öğrencilerimin haklarını koruma		√						√					2	16,6
Farklılık oluşturma				√									1	8,3
Meslektaşlar arasında sıkıntı yaşanması							√						1	8,3
İkna etme	√												1	8,3
İnsan ilişkileri	√												1	8,3
Yeni öğretmenleri yönlendirme											√		1	8,3

Tablo 5.13’ de yüzde 50 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda kendisini zorunlu hissettiği durumlar hakkındaki görüşlerinde “sorunlara duyarsız (sessiz) kalınması” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Okuldaki bazı eksiklikleri görüyorsunuz ama herkes görüyor ama herkes bir şey yapmıyor. Bunu yapabilen öğretmen sayısı daha az. Bu yüzden de kendinizi rahatsız hissediyorsunuz. Hem diğerlerine örnek olabilmek amaçlı hem de bu şekilde de yapılabiliyormuş yani böyle yapsak da daha iyi olurmuş demek amaçlı, illaki öne atılıyorsunuz. (ÖLO,1,E)

Ortaya bir iş atılıyor. O işin ucundan tutan olmuyor. İster istemez Ben ucundan tutmuyorum, içinden dalıyorum. Otomatikman lider pozisyonuna düşüyorum. O zaman haydi hoca bunu halletsin moduna geçiyorlar. O yüzden mecbur hissediyorsun. (ÖLO,2,E)

Bazı öğretmenler buna isteklidir, bazıları değil. Onların da istekli olması gerekir. Sadece okulda bilgi vermekle olmuyor. Eğitim bir bütün öğretimle beraber. Okuyarak her şeyi öğrenir, yaşayarak çok daha iyi öğrenir diye düşünüyorum. (ÖLO,3,K)

Diğer öğretmenler kendilerini geri çektikleri için ön plana çıkmış olabiliyim. (ÖLD,1,K)

Görevlendirmeler de öğretmen arkadaşlarım geri duruyorsa ben bu görevi üstlenirim veya sevdiğim bir konudur yine ben üstlenirim. (ÖLD,3,K)

Öğretmen arkadaşlarımızın, tabii herkes burada genç olduğu için biz emekliyiz, aman nederlerse önemli değil gerekirse ayrılır gideriz. Ama gençler öle bakamıyor. İdareciler ne der diye bakar. Servis olayında şunu söylemek istiyorum ama nasıl düşünürler gibi. Siz söyler misiniz gibi olduğunda ben hiç düşünmeden, eşimde dediği gibi gaza geliyorum galiba, eşim haklı galiba. İnsanların kaygısı olduğu için onları anlayabiliyorum, hak veriyorum. Her şeyi böyle sorguluyoruz. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.13’ de yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda kendisini zorunlu hissettiği durumlar hakkındaki görüşlerinde “velilerle iletişim” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

En çok velilerle iletişim kurma konusunda. Ben bütün velilerle yapıyorum ama bütün öğretmenler bunu yapamıyor. (ÖLO,3,K)

Eğer ailesine gidip bir şey söylenecek veya ikna edilecekse önderlik çoğu zaman yaparız. Mezun ettikten sonra da öğrencilerimle, aileleriyle iletişimi kopartmıyorum. Beş yıl boyunca o aile ile iletişim kurduğumuz için aile bize güvenir. (ÖLD,1,K)

Veli iletişiminde bu çok önemlidir. Hani onlara iyi liderlik etmek zorundasınız ki, veliye de öğretmeni doğru anlatın. Ya da kullandığınız sistemin doğru olduğunu veliye o vasıflarla ya da o şekilde anlatmak gerekebilir. (ÖLY,3,K)

Tablo 5.13’ de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda kendisini zorunlu hissettiği durumlar hakkındaki görüşlerinde “çalışmaların eksik yapılacağı hissi” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Özel eğitimle ilgili engelliler haftası, 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı ’ndaki törenlerin konuşmalarını yaptım. Bu konuda bazı eksikliklerimizin olduğu ya da işte daha üstünkörü geçileceğini düşündüğüm özel günler varsa, bunları mutlaka kendim alır, onlara özel bir konuşma hazırlar, onu sunmaya çalışırım. Bir şeyin ya da yapılacak bir işin daha verimli, daha güzel daha ciddi yapılabileceğini; biraz daha istersek daha azimli olursak, bazı konularda diğer arkadaşlara da örnek olabileceğimiz konusunda kendimi bu konuda zorunlu hissediyorum. O yüzden bu çalışmalarını alıyorum. (ÖLO,1,E)

Öğretmenler arasında önce bir fikir ortaya atılır. Ama onu takip edecek, onu arkasına alacak, devamını getirecek birilerine ihtiyaç vardır ve onu

mutlaka tutacak birine ihtiyaç vardır. Yoksa o fikir ortaya atılır kalır. Genelde o konularda çoğunlukla öğretmenler de katılır, yapalım mı diye ve o konuda önderlik ederim sonuna kadar atılan fikri toparlarız. (ÖLD,1,K)

Tablo 5.13’ de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda kendisini zorunlu hissettiği durumlar hakkındaki görüşlerinde “meslektaşların motivasyonun düşmesi” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bizde çok güzel bir söz var. Devlet memuru zihniyeti kötü bir anlam ifade ediyor. Hiçbir şeye çok yönlü bakamıyor. Sabah 8 akşam 5, dersine gir 40 dakika sonra çık, ikinci derse gir, dersten çık. Bu, insanları monotonlaştırıyor, düşünce kabiliyetlerini zayıflatıyor, yani üretkenliği azaltıyor. Çoğu anlamda üretkenliği azaltıyor. Yaptığı iş her gün aynı, bu da mizaç olarak bana ters geldiği için zaten liderlik vasfı ortaya çıkıyor. Ne yapıyorum hemen onların motivasyonunu artırıcı sosyal faaliyetlere yönlendirmeye çalışıyorum. Kendin de böyle bir şeye ihtiyaç duyuyorsun, iyi bir iletişimin sonucunda iyi bir iş ortamının ortaya çıkacağını düşündüğün için iletişimi kuvvetlendirecek etkinliklere başvuruyorsun. (ÖLO,2,E)

Kurum kültürünü, kurum vizyonunu arkadaşlarıma anlatma konusunda zorunlu hissettim, bana verilen bir görev olmamasına rağmen ben başlangıçta. Merkeze çok gidip gelen kurumun içine çok giren bir insan oldum ben. Amacımız, öğretmeni gelebileceği en üst noktaya getirebilmek. Öncelikle kişisel gelişimlerde de bunu yapmak, mesleki olarak da herkes kendi konularının uzmanı, meslekleri konusunda kendilerini geliştiriyorlar. Bizim de görevimiz kişisel gelişimlerini sağlayıp bunları mesleklerine aktarmalarını sağlamaktır. (ÖLY,3,K)

Tablo 5.13’ de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda kendisini zorunlu hissettiği durumlar hakkındaki görüşlerinde “meslektaşların ve öğrencilerin haklarını koruma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Arkadaşlarımın haklarını korumak açısından hissettim, öğrencilerimin haklarını korumak açısından hissettim. Öncelikle şunu öğretmek durumunda kaldım; Türkiye Cumhuriyeti kanunlarına göre, çocuğa hiçbir şekilde sert davranılamaz, tehditkâr konuşulamaz, duygusal istismar edilemez, vurulamaz. Okullarda hâkim olan bir durum vardır: Toplantılarda erkekler konuşur, kadınlar akşam ne yemek yapacağım diye düşünür. Toplantıda, erkekler okul istikametinde kararlar alır ve bir erkek hegemonyası vardır okullarda fark edilmeyen. Mesela; bayan öğretmeni giyimi konusunda uyarır. Orada pantolonun ütüsüz olan erkek öğretmeni çekip kenara şu ceketinin, kravatının hali ne, şu ayakkabının tozunun hali ne demez ama bayan öğretmenin eteğini kısa bulur, kolunu kısa bulur ve tüm bunlara karışır. Bu tamamen kendi kafasındaki açıklığı

kapatamayışının sebebidir aslında. En modern düşüneninden en muhafazakâr olanına kadar böyle düşünür. Bu anlamda da kadın meslektaşlarıma liderlik ederim ben. Yani o dengeyi şaşırtdıklarında, müdahale etme gereği duyarım. . (ÖLO,5,K)

Yönetmeliklerdeki kanuni boyutta öğretilere liderlik ediyorum. . (ÖLD,2,K)

Tablo 5.13’ de yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda kendisini zorunlu hissettiği durumlar hakkındaki görüşlerinde “farklılık oluşturma”, “meslektaşlar arasında sıkıntı yaşanması”, “ikna etme”, “insan ilişkileri” ve “yeni öğretmenleri yönlendirme” ifadelerine yer verildiği görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Daha önce yapılan çalışmaların biraz daha hafif kaldığını ya da işte çok ciddi araştırılmadan ya da çok ciddi planlanmadan yapıldığını düşündüğüm zamanlar oluyor. Ve bu her yıl tekrarlanan çalışmalar olduğu için bir sonraki sene özellikle onu almaya çalışıyorum ki, hani daha güzel ne yapabiliriz, daha farklı ne yapabilirizi göstermeye çalışıyorum. (ÖLO,1,E)

Özellikle personel arasındaki olumsuzluklarda ben bunları gidermeye çalışırım. Arkadaşlarım mesela birbirine kırgın, küskün arkadaşları varsa, öncelikle ben onu gidermeye çalışırım. Hiçbir kimsenin bulunduğu ortamda birbirine kırgın, dargın kalmalarını istemem. Özellikle de bu başarıya yansıdığına inanıyorum. Eğer konuya hâkimsem, hata yapmış olanla önce görüşürüm. Öbürünü de alır götürürüm yanına, barıştırırım tatlıya bağlarım. (ÖLO,4,E)

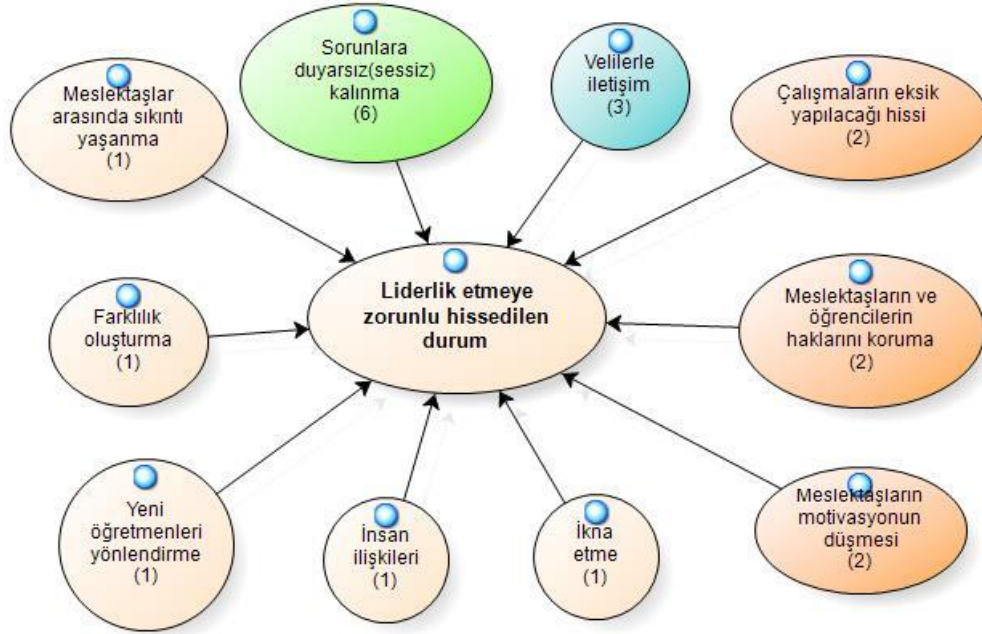
Bu bir faaliyeti gerçekleştirmek için olur, okuldaki herhangi bir eğitim faaliyeti için olabilir veya bir yere gidilecekse onunla ilgili olabilir veya bir öğrencinin problemi vardır, konuşulması gerekiyordur, ikna edilmesi gerekiyordur. Bir velinin ikna edilmesi gerekiyordur, onunla ilgili olabilir. (ÖLD,1,K)

Ben daha çok insan ilişkileri konusunda kendimi liderlik etme zorunda hissederim. Bakıyorum yanlış giden bir şey varsa o konuda bilgimi, tecrübelerimi örneklerle veriyorum. Arkadaşlarım da dinliyorlar sağ olsun uyguluyorlar. İletişimde yani, o da benden kaynaklanıyor, insanlara gerçekten değer veririm. Onların kendilerini özel hissetmelerini isterim. Kendimi bu konuda çok rahat ve iyi hissederim. (ÖLY,1,K)

Yoğun bir kadroyla çalıştığımız için bölüm olarak her sene aramıza yeni öğretmenler katılır. Bu bazı sene bazen iki bazen daha fazla. Yeni gelen öğretmenlere hep yönlendirme yapmak eski öğretmenlere düşer çünkü öğretmen ne kadar tecrübeli de olsa bilmediği bir sistemin içine gelir. Yeni gelen öğretmene bu konuda liderlik etmek gerekiyor. Nöbet tutmadan yemekhane düzenine kadar liderlik edip bunu da ben

göstereyim, ben öncülük edeyim dediğimiz bir sürü durum oluyor tabii. (ÖLY,3,K)

Şekil 5.10'da Öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda kendilerini zorunlu hissettiği durumlar hakkındaki görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 10 Öğretmen Liderlerin, Liderlik Etme Konusunda Kendilerini Zorunlu Hissettiği Durumlar Hakkındaki Görüşleri

5.9.Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürlerinin Vizyonuna Bakış Açısı, Öğretmen Liderlerin Müdürün Vizyonunu Geliştirmek İçin Yaptıkları ve Vizyonu Uygulayabilmek İçin Öğretmen Liderlerin Desteklenme Şekillerine Yönelik Görüşü

Öğretmen liderlerin, okul müdürlerinin vizyonuna bakış açısına yönelik, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.14’de görülmektedir.

Tablo 5. 14 Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürlerinin Vizyonuna Bakış Açısı

İhtiyaç Türleri	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Okulun fiziksel görüntüsünü iyileştirmek			√	√	√	√	√	√				√	7	58,3
Okul başarısını artırmak	√			√	√	√	√	√					6	50
İyi insan, vatandaş yetiştirmek	√	√							√				3	25
Yenilikçi										√	√		2	16,6

Tablo 5.14' de yüzde 58,3 oran ile öğretmen liderlerin, okul müdürlerinin vizyonuna bakış açılarında “okulun fiziksel görüntüsünü iyileştirmek” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Okulun fiziksel görünümünün okulun reklamının yapılmasıyla vizyonunun ve misyonuyla ilgili daha olumlu bir tablo oluşturacağını düşünüyor. Okulun girişinden, binanın içine, sınıflara kadar fiziki görünümünün iyi olması aynı zamanda iyi reklamının olduğunu düşünüyor. (ÖLO,1,E)

Okulun fiziki ortamını güzelleştirmek için çaba harcıyor. (ÖLO,2,E)

Okulun fiziki durumu bu yıl birazcık düzeldi. Onu düzeltmek istedik, çünkü okulun öncelikle güzel ve ilgi çekici olması gerekir. Bunu çektikten sonra arkasından eğitim. (ÖLO,3,K)

Bizim okulumuzun fiziki ortamı daha kötüydü, bunun için idarecilerimiz milli eğitimden talepte bulundular, kapılarımız pencerelerimiz fiziki ortamımızda küçük de olsa değişiklikler bu yıl oldu. Şu anda daha rahat eğitim ortamı. Okulun dışarıdan görünüşü bile önemlidir. (ÖLO,4,E)

Müdürümüz vizyonu, okulun bina donanımını geliştirmek olarak görüyor. Dolayısıyla bu donanımın sürekli olarak geliştirilmesi, düzeltilmesi için bir inşaat faaliyetidir gidiyor okulda. Açıkçası fiziksel değişim çok oldu son müdürümüzde. (ÖLO,5,K)

Sınıfların projeksiyon, bilgisayar açısından donanımlı olması için uğraşır. On seneki okulun hali ile şimdiki arasında dağlar kadar fark var. (ÖLD,3,K)

2 tane kampüsü olan 3 bin tane öğrencisi olan bir okul yapmak istiyor. Varmak istediği son nokta bu Antalya'da. Ama bunun için ne yapıyor elinden geldiğince anaokullarına ve devlet okullarına yayılmacı politika var. Mesela Su gününü kutluyoruz 22 martta. Kutlarken bir öğrenci tam 15 kişiye ulaşıyor. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.14' de yüzde 50 oran ile öğretmen liderlerin, okul müdürlerinin vizyonuna bakış açılarında “okul başarısını artırmak” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Anadolu lisesine giren öğrenci sayısını artırmaktı amacımız şu ana kadar. Geçmişte deneme sınavları yaptık her ay öğrencilere. Anadolu ve fen liselerine öğrenci göndermek tabii en önemli hedeflerimizden bir tanesi. (ÖLD,1,K)

Okul başarısının daha merkezi okullara göre sosyo ekonomik çevresinin daha iyi olduğunu düşündüğümüz semtlere göre biraz daha geride. Bu aradaki uçurumu, bu aradaki farkı müdür bey öğretmenlerin daha iyi motive olması, bunu derslerine de yansıtabilmesi ve çocukları daha iyi motive etmesine bağlıyor. Bu yüzden de mesela sık sık deneme sınavları,

sık sık test çözümleri hangi alanda ve hangi yerde problem varsa bununla ilgili eksikliklerimizi belirleyip daha sonra o eksikliklerle ilgili ekstra çalışmalar yapmamızı istiyor. Bu şekilde de okulumuzun başarısının, vizyonunun daha da artacağını düşünüyor. (ÖLO,1,E)

Okulun bulunduğu başarı düzeyini daha yukarılara çekmek. Bunun içinde nedir etütlerin çok açılması için ısrarcı davranıyor. (ÖLO,2,E)

Müdürümüz gerçekten çocukları her yıl 1 yıl öncekinden daha üstün seviyeye çıkarmak istiyor başarı açısından. (ÖLO,3,K)

Başarıyı artırmak için çalışacağımız söyleniyor ama idaremizin bununla ilgili eksikleri hala var yani. Biz öğrencilerimize elimizden geldiğince daha faydalı, velilerimize mümkün olduğunda diyalog içinde, onları da bu işin içine katarak başarıyı artırmak, amacımız bu. (ÖLO,4,E)

Okuldaki başarının artmasını istiyor. (ÖLO,5,K)

Tablo 5.14' de yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, okul müdürlerinin vizyonuna bakış açılarında “iyi insan, vatandaş yetiştirmek” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Gerçekleştirmek istediğimiz olay şu iyi bir vatandaş yetiştirmek. Müdürümüz de, herkes başarılı olabilsin, 100 tane Anadolu lisesine öğrenci verebilirsiniz ama insan vermek önemlidir. Biz insan yetiştirelim, vizyonumuz bu. (ÖLD,1,K)

Okul müdürümüzün, bizim şu anda çalıştığımızın insani değerleri yüksektir. O da öğrenci davranışlarının daha iyi olması konusunda her toplantıda bahseder. Her halde bu konuda onu bir yere oturtabiliriz diye düşünüyorum. İlk önce eğitim sonra öğretim olarak düşünür. (ÖLD,2,K)

teknolojiyi iyi takip ediyoruz, teknoloji ile iç içeyiz. Çocukların insani değerlerinin yok olmamasını sağlıyoruz. Bunun için adı doğa okulu. İnsanlarla sürekli iletişim halinde çocuklarımız. Ama bunun yanında okulumuzu incelediğiniz zaman akıllı tahtalarımız var, her türlü bilgi elimizin altında sözlü yazılı görsel. Hem insani değerlerle hem teknoloji ile iç içeyiz. (ÖLY,1,K)

Tablo 5.14' de yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, okul müdürlerinin vizyonuna bakış açılarında “yenilikçi” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Teknolojiye açık, yenilikçi, fikirlere açık, eleştirileri kabul eden, zaman zaman görmediği noktaları görmesini sağlıyoruz. (ÖLY,2,K)

Yenilikçi, bu çok önemli. Bir şeylere kapalı gözlüklerle bakmak yerine son derece açık her şeyin takipçisi. Biz Antalya olarak yeni ne katabiliriz, daha iyi nasıl yapabiliriz ya da hiç yapılmayanı nasıl yapabiliriz. Bu

bazen öne çıkmak bazen diğerlerine önderlik liderlik yapmak dolayısıyla vizyonu geniş bir müdürümüz var diyebilirim. (ÖLY,3,K)

Şekil 5.11'de Öğretmen liderlerin, okul müdürlerinin vizyonuna bakış açısı şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 11 Öğretmen Liderlerin, Okul Müdürlerinin Vizyonuna Bakış Açısı

Öğretmen liderlerin, müdürün vizyonunu geliştirmek için neler yaptığına ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ekstra kurslar, çalışmalar koyduk öğrencilerin başarısını artırmak için, istatistiğe dayalı sınav getirdik. Yani hangi soruda hangi konuda en çok yanlış yapılıyorsa o konunun belirlendiği ve o konunun tekrar anlatılmasını sağlayan bir sistem geliştirmeye çalıştık. Sınıfla ilgili genelde yapıyorum. Baştan sona sınıfı tekrar yaptık. Sınıfın görüntüsünden içindeki öğrencilerin kıyak kıyafetleri, bizim tutum ve davranışlarımız her şeyi ile sınıfın; okulun misyonunu yansıttığını düşünüyorum. (ÖLO,1,E)

Okulun mevcudu 700. ortalama 300 350 kişi arasında derslerde kullandığı enstrüman dışında enstrüman çalan öğrenci var. Dışarıdan bakan birisi buranın konservatuar olduğunu düşünüyor. Hani bu kadar enstrüman çalınan başka ilkokul yok diyorlar. Bu da okulun vizyonu açısından güzel bir şey. Herkes organizasyonlara 30 40 öğrenci zor bulurken eğer isterlerse 200 300 tanesini yığabiliyorum. Bunun örneğini de geçen sene 5000 kişilik koro kurduk. Antalya genelinde çoğunluğunu benim öğrencilerim oluşturdu. Keman bağlama gitar piyano çalan öğrenciler var. Yani bu okulun vizyonu için, benim branşımda iyi olduğunu düşünüyorum. (ÖLO,2,E)

Ben çevredeki kişilerle görüşürüm. Parçalanmış ailelerin anne babasıyla kendi öğrencim olmasa bile görüşürüm mutlaka. Onların ortak bir yol

bulmasına çalışırım. Ve böyle tekrar geri döndürdüğümüz evlendirdiğimiz aileler var. Ayrılmış eşler vardı. Bunları bir araya getirdik tekrar. Okul başarısını artırmak için ben de sınıfla ilgili çocukları her gün takip ederim. Kitap okuyorlar mı okumuyorlar mı ve ödevlerini yapmışlar mı hepsini tek tek, özellikle verdiğim bir testse yapılıp yapılmadığını kontrol ederim. Yapılmayanları yeniden kontrol ederim. (ÖLO,3,K)

Özellikle kendi velilerimle iletişim kuruyorum. (ÖLO,4,E)

Öğrenci başarısını artırmaya yönelik olarak ben sürekli sınıf içi faaliyet yürütürüm. Bu normal müfredatın da üstünde, daha yukarıda tutmaya çalışıyorum. Bir kere, çocukların kendilerine ve bilgilerine inanmasını sağlıyorum. (ÖLO,5,K)

Çocukların birbirine karşı saygısı, hoşgörüsü, bir sınıfta ne kadar olabiliyorsa, teşekkür etme özür dileme önemlidir. Bununla başlıyoruz, insan olarak büyüklerine saygıyı çevreye saygıyı. İnsan yetiştirmek önemlidir. Her ay okulda sınav uyguladık çocuklara bu konuda. Başarıyı artırmak için öğretmen arkadaşlarım akşamüzeri kurslar verdiler, branşçı olarak. Yani başarıyı artırıcı çalıştırma tabii ki yapıldı. (ÖLD,1,K)

Müdürünüzün vizyonunu sınıfta uygulamaya çalışıyoruz yani, şimdi burada ortak bir dil geliştirmeye çalışıyoruz zaten. Okulumuzun bakış açısıyla bizim bakış açımızı örtüştürmeye çalışıyoruz. İşte insani yapının daha ön planda olması unutulmuş değerlerimizin daha sahiplenilmesi gibi bir çalışmamız var. (ÖLD,2,K)

Dediğim gibi o teknolojik donanımı sağlıyoruz. Velilerin çocuklarını buradan alıp başka okula götürmelerini engelliyoruz bizim okulumuz şöyle iyi böyle iyi diyerek. Eğitimimiz güzel, okulumuzda fen lisesini Anadolu lisesini kazanan birçok öğrencilerimiz var vizyonlarımız arasında bunlar da var. (ÖLD,3,K)

Ben de kendimi geliştirmeye çalışıyorum. Teknoloji yönünden. Çocuklara insani değerleri hayvan insan doğa sevgisi vermeye çalışıyorum. Ben de o konularda destek veriyorum. (ÖLY,1,K)

Öncelikle o vizyonu çok iyi benimsedik. Ona inandık. Ondan sonra da müdürümüzün bize söylediği herhangi bir şey olmadı. Zaten onu kabul ettikten sonra, siz o vizyon doğrultusunda hareket ediyorsunuz. Görev dağılımını ona göre yapıyorsunuz, iş planınızı, zaman yönetimini de ona göre yapıyorsunuz. Ekip olarak çok iyi bir ekibiz. (ÖLY,2,K)

Bizim bölüm olarak vizyonumuz yabancı dili en iyi şekilde kullanan kendine öz güveni olan çocuklar yetiştirmek. Bunu yaparken de tüm teknolojik ürünlerden yararlanmak ve her birini dünya vatandaşı haline getirmek. Bunlar genel olarak hepimizin misyon ve vizyonu. Bizim bölümümüzdeki vizyonumuz okulun vizyonu. Onu en iyi şekilde tüm öğretmenlerle yansıtmak dünya vatandaşı yetiştirmek. Geliştirmek için

uluslar arası yayınlardan destek alıyoruz. Vizyonu geliştirmek için projeleri takip ediyoruz. (ÖLY,3,K)

Çocukların çalışmalarıyla ilgili şeyleri yaptık ve gönderdik. Etkinliklerde bulunduk. (ÖLY,4,K)

Öğretmen liderlerin, okul vizyonunu uygulayabilmek için öğretmen liderlerin desteklenme şekillerine yönelik görüşü, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.15’de görülmektedir.

Tablo 5. 15 Öğretmen Liderlerin, Okul Vizyonunu Uygulayabilmek İçin Öğretmen Liderlerin Desteklenme Şekillerine Yönelik Görüşü

Destek Türleri	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Gelişime katkı						√					√	√	3	25
Yönlendirici olunma				√									1	8,3
TKY uygulama					√								1	8,3
Fikirlere değer verilme ve inanma								√					1	8,3
Eğitimini almış yöneticiler								√					1	8,3
Eğitim kaynaklarını arttırma	√												1	8,3
Prosedürleri kaldırma			√										1	8,3
Özel çalışma odaları oluşturma									√				1	8,3
Zamana ihtiyaç duyma										√			1	8,3

Tablo 5.15’ de yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, okul vizyonunu uygulayabilmek için öğretmen liderlerin desteklenme şekillerine yönelik görüşlerinden “gelişime katkı” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ben kendimi ne kadar çok geliştirir yardım edebilirsem o kadar iyi. Geliştirilmeme yardımcı olunması olabilir.(ÖLO,3,K)

Yenilikler hep haberdar olmalı. Biz oluyoruz iletişim ağımız var çok kuvvetli. Bunları takip etmek önemli diye düşünüyorum. (ÖLY,3,K)

Bir İstanbul’a gidip uygulamaları görmeliyiz. Lider olarak belirlenenler İstanbul’a gidip uygulamaları yerinde görmeli, neler yapıyor şeklinde

*oradan bir sonuç çıkarıp arkadaşlarımızı da ona göre yönlendirmeliyiz.
(ÖLY,4,K)*

Tablo 5.15’ de yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, okul vizyonunu uygulayabilmek için öğretmen liderlerin desteklenme şekillerine yönelik görüşlerinden “yönlendirici olunma”, “TKY uygulama”, “fikirlere değer verilme ve inanma”, “eğitimini almış yöneticiler”, “eğitim kaynaklarını arttırma”, “prosedürleri kaldırma”, “özel çalışma odaları oluşturma”, “zamana ihtiyaç duyma” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve bunlara ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Denenmesini geliştirici, kurslar, seminerler, neler varsa bunları öğretmenlerin katılımının sağlanması gerekir. Sadece öğretmenlerin kendi bireysel araştırmalarına bırakılmamalı, daha yönlendirici olunmalıdır. Okul müdürü olsun, müdür yardımcıları, il milli eğitim ya da bununla ilgili hangi kurum ya da kuruluş belirliyorsa bunu yönlendirilmesi sağlanmalıdır çalışanlarının.(ÖLO,1,E)

Toplam kalite diye bir şey var, kâğıt üstünden öteye gitmiyor. Aslında bu lider öğretmenlerin tespitinden sonra toplam kalite yönetimini lider öğretmenlere tamamen devredeceksin. TKY üzerinde bu öğretmenler uğraşacak, çalışacak. Vizyonu, misyonu gerçekleştirmek için çalışmalarında bulunacaklar. Belki o zaman olumlu somut sonuçlar alabiliriz.(ÖLO,2,E)

Ciddi anlamda inanarak değer verilir öğretmene. Yani bu öğretmen bir şey söylüyor, ne söylüyor buna dikkat etmek gerekir önyargısız şekilde.(ÖLO,5,K)

Okul idarecisi ve yöneticisi bir kere, bu ülkede, okul yönetimi ve denetimi diye bir bölüm var, oradan mezun olanları maalesef hiçbir zaman okul müdürü olarak göremiyoruz burada. A siyasi partisinin, B sendikasının, A cemaatinin istediği bir adamı alıp oraya oturtturuyorlar. Adam 40 yıldır orada oturuyor, öğretmenlik hayatı boyunca müdür olmuş ve olmaya devam ediyor. Bir kere bunların ortadan kalkması lazım. Kısacası işini bilen yapsın bu işi. İşini bilmeyenlere iş yaptıra yaptıra, bakarız ile, olur ile bu işler olmaz.(ÖLO,5,K)

Bir defa öncelikle kaynak sınırlamaması getirilmemeli. Ek kaynak çok önemli. Milli eğitim diyor ki şimdi tek kaynak üzerinden çalışma yapacağız. Sınavlarda da hep o kaynak belli bir noktaya kadar, ama eksiz olmuyor. Örneğin siz her öğün tek bir çeşitle mi besleniyorsunuz, hayır! Bu kaynak sayısı artırılmalı.(ÖLD,1,K)

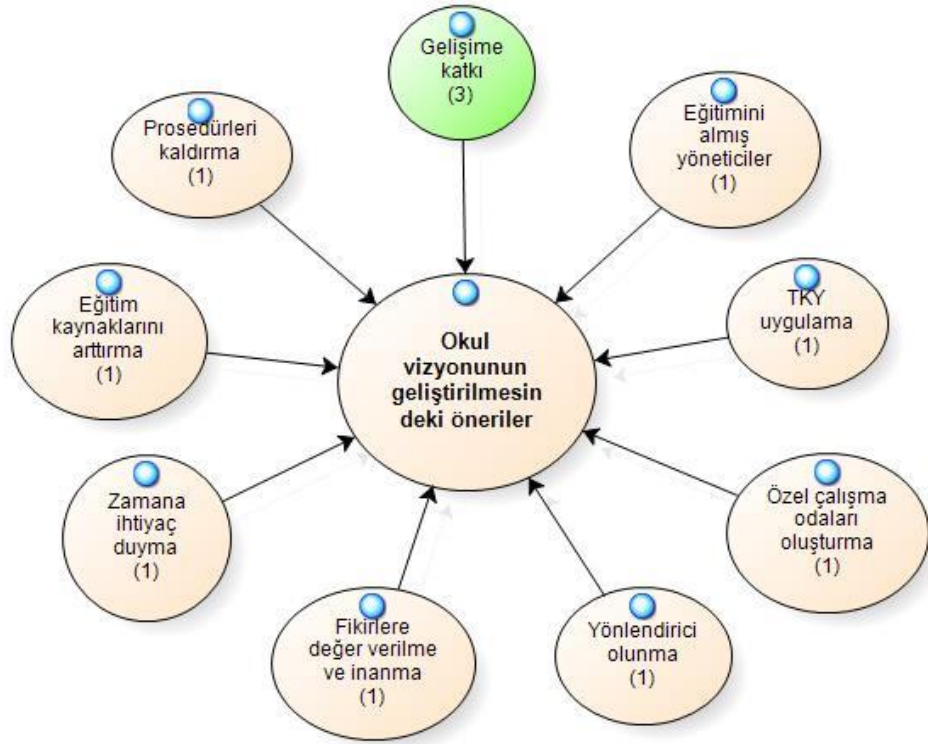
Engel olunmasın bize, biz yapmak istediklerimizi yapalım. Araya prosedürler girmesin. Resmi prosedürler engel olmasın.(ÖLD,3,K)

Öğretmenlerin çalışma odası olmalı. Hepimize olamaz ama öğretmenler odasına indiğimiz zaman çalışma ortamı sağlayamıyoruz. Her öğretmenin, öğretmen gruplarının ya da zümrelerinin odası olması lazım.

Kendi başlarına çalışabilecekleri araştırabilecekleri çocukların durumlarını inceleyebilecekleri rahat çalışma ortamı. (ÖLY,1,K)

Bunu anlatıp onlara hissettirebilmek için bizim zamana ihtiyacımız var. Zamanla yarışıyoruz o anlamda. Herkes çok dolu olduğu için, biz mevcut zamanı denk getirme konusunda; teknoloji olabilir, şu da olsaydı dediğimiz bir şey yok. Tek sıkıntımız zaman. (ÖLY,2,K)

Şekil 5.12'de Öğretmen liderlerin, okul vizyonunu uygulayabilmek için öğretmen liderlerin desteklenme şekillerine yönelik görüşü şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 12 Öğretmen Liderlerin, Okul Vizyonunu Uygulayabilmek İçin Öğretmen Liderlerin Desteklenme Şekillerine Yönelik Görüşü

5.10. Öğretmen Liderlerin, Öğretmenlerin Yenilikçi Fikirlerini Paylaşmadaki İsteksizliğini Ortadan Kaldırma Yöntemi Hakkındaki Görüşleri ve Öğretmenlerin Desteklenme Biçimine Karşı Bakış Açısı

Öğretmen liderlerin, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemi hakkındaki görüşleri ve öğretmenlerin desteklenme biçimine karşı bakış açısı yönelik, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.16'de görülmektedir.

Tablo 5. 16 Öğretmen Liderlerin, Öğretmenlerin Yenilikçi Fikirlerini Paylaşmadaki İsteksizliğini Ortadan Kaldırma Yöntemi Hakkındaki Görüşleri

Yöntem	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Destek verme	√	√			√	√	√	√			√	√	8	66,6
Motive etme	√			√					√	√			4	33,3
Samimi(sıcak) iletişim kurma		√		√								√	3	25
Fikirlerin olup olmadığı sorma				√							√		2	16,6
Öğretmene inanma			√										1	8,3
Prosedürler kaldırma								√					1	8,3
Rekabet ortamı sağlama										√			1	8,3

Tablo 5.16’ da yüzde 66,6 oran ile öğretmen liderlerin, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemi hakkındaki görüşlerinde “destek verme” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve bu öğretmen liderlerden üç kişi desteğin “maddi açıdan iyileştirme” olarak ifade etmektedir. Buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Aslında ortaya atılan fikirlerde hep yalnız kaldıklarından oluyor, yalnız bırakıldıklarından. O yüzden insanlar hep kendilerini çekiyorlar. Bu tür fikirleri ortaya atan insanlara öncelikle iş gücü olarak destek vereceksin. Fikir olarak destek vereceksin. Destekledikleri görüldüğü an o fikirler çoğalacaktır zaten. (ÖLO,2,E)

Bu fikirleri yerine getirmek için desteklenmeli ama desteği bulamıyorsunuz. Neden bulamıyorsunuz? Açıkladığın zaman seni bazen hoş görmüyorlar veya bu kanunlara aykırı olabilir.(ÖLO,3,K)

Yeni mantıklı şeylerde öğretmen desteklenmeli. (ÖLO,4,E)

Öncelikle; söylediklerini önemsemek ve söylediklerini yapabilmesi için o kişiye fırsat tanınması lazım. Bir kendini sınısın, bir görsün ne yapabilirim desin. Burada hiç kimsenin gerçek anlamda bir şey yapmasına bile fırsat tanınmıyor. (ÖLO,5,K)

Bu veli desteğiyle mi idare desteğiyle mi olacak okul idaresi destek vermesi gerekiyorsa öğretmenlerin liderliğinde ona destek vererek o işi gerçekleştiriyoruz. (ÖLD,1,K)

Eleştirilmezse düşünceler herkes düşüncelerini zaten çok rahatlıkla paylaşabilir. Bence ön yargılardan kurtulmalı birbirimizi ötekileştirmememiz gerekir diye düşünüyorum. Eleştirilmemeli,

farklılaşmalar olacaktır mutlaka da olması gerekir birbirimizi dinleyip ne yapabiliriz diye ortak düşünebiliriz. İnsanlarla bizde aynı şekilde fikir üretebiliriz. Onlara destek olmak anlamında bizde onların çalışması için destek olabiliriz. (ÖLD,2,K)

Toplantı yapıldığında herkesin fikrine ihtiyacımız var. Herkesin desteğine ihtiyacımız var. Bir araya gelip herkesin fikrini ortaya koymasını sağlamak gerekir diye düşünüyorum. (ÖLY,3,K)

Her fikrin altında aslında biraz maddiyat yatıyor. Kuru kuru fikirlerle iş olmuyor. Parasal olarak da desteklenmeli bence öğretmen. Bir de bir okulda maaş çok önemli. Çekilen yükü karşılamalı. Bu açıdan öğretmenlerin maaşları arttırılmalı ve bir proje varsa da onu maddi olarak destekleyen arkasında biri olmalı diye düşünüyorum. (ÖLY,4,K)

Öğretmenler maddi açıdan iyileştirilmesi gerekiyor kesinlikle. (ÖLO,4,E)

Her konuda kendini rahat ifade edebilen kendine güvenen; bilgi ekonomi yönünden kendini rahat ve güvende hissettikleri zaman konuşabilirler. İş kaybından üzülmeler, yanlış bir şey yaparım söylerim hep böyle tedirginlik yaşıyorlar. (ÖLY,1,K)

Tablo 5.16’ da yüzde 33,3 oran ile öğretmen liderlerin, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemi hakkındaki görüşlerinde “motive etme” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve bu öğretmen liderlerden bir kişi motive şeklini “takdir etme, beğenme” olarak ifade etmektedir. Buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bence motive edilmeli. (ÖLO,1,E)

Bunlar yapabileceği konusunda arkadaşları ikna edilmeli her şeyden önce. Fikir her ne olursa olsun sen bunu yapabilirsin. (ÖLD,1,K)

Öğretmenlerimiz yetişme tarzından dolayı aktif olamıyor. Söylersem ne olur sonucu ne olur diye düşünüyorlar içine kapanıyorlar. İlkokuldan başlayarak tüm eğitim öğretim hayatı boyunca yeniliğe açık kendini rahatça ifade edebilen bireyler yetiştirirsek bu sorunlar kalkar. Mevcut duruma bakınca öğretmenlerin kendine güven duymalarını sağlamalıyız(ÖLY,1,K)

Kurum kültürü içinde proje tabanlı bir eğitime sahibiz, çok fazla proje üretiyoruz. Bu projelerde eğer onaylanırsa mantıklı projelerse mutlaka destek gören projeler. Başta cesareti olmayan öğretmenlerimiz bu konuda örnekleri görünce cesaretleri çok yükseldi. Biz sıklıkla toplantılarda beyin fırtınaları yapıyoruz. Çıkan projelere inanamazsınız. O da bu projenin bir parçası olduğunu hissettiğinde bir sonraki projede öncü olmaya çalışıyor.(ÖLY,2,K)

Ancak yaptığınız çalışmaların takdir görmesi, beğenilmesi, bundan bahsedilmesi, bizi motive ediyor. (ÖLO,1,E)

Tablo 5.16’ da yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemi hakkındaki görüşlerinde “samimi(sıcak) iletişim kurma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bazı öğretmenlerimizin çok iyi fikirleri olabiliyor. İletişimleri sınırlı olduğu için kendilerini bu konuda pek gösteremiyorlar. Öğretmenlerimizle biraz daha sıcak ilişki kurulursa aslında çok güzel fikirlerinin olduğu görülebiliyor. Mesela biz üç yıldır okulumuzda çalışan bir öğretmenin aslında çok iyi fikirlerinin olduğunu daha bu sene anladık. Hatta o bahçe çizgilerinin mucidi de o arkadaştır. Onunla daha iyi daha sıkı iletişim kurulduğunda çok güzel bir sohbetinin fikirlerinin olduğunu bu sene anladık. (ÖLO,1,E)

Siz İyi bir dinleyiciyseniz zaten onu konuşturmaya çalışırsınız. Bu sohbet ortamlarında olur. Sonra bunlar işte toplantılarda siz onu konuşturmaya çalışabilirsiniz. O arkadaşınızı ön plana çıkarabiliriz. Ama tam o olduğunu da bilmiyoruz. Normal günlük yaşamlarda zaten yakalayabilirsiniz bazı şeyleri birebir iletişimde yakalayabilirsiniz. Daha sonra siz önerdiğiniz şekilde onu ön plana çıkarabilirsiniz. Cesaretlendirebilirsiniz. (ÖLD,2,K)

Bunun için insanlar arasında iletişim olmalı. Herkese ne düşündüğü sorulmalı. Öğretmeneşek eğer farklı görüşlerimiz olmalı bu görüşlerden yola çıkarak yenilikçi görüşler ortaya çıkarılabilir. Ama insanın özgüveni de olmalı. Her söylediğini karşı taraf nasıl anlayacak diye düşünmeden, bildiğinizi bana göre doğru diyerek güzel bir şekilde ifade edebilmemiz lazım bunun yolu iletişimden geçiyor. O dili iyi kullanmalıyız. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.16’ da yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemi hakkındaki görüşlerinde “fikirlerin olup olmadığı sorma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Kendisi isteğine bağlı olarak açıklayamıyordur veya ortamdan çekiniyordur veya iletişiminin sınırlı olmasından dolayı pek kendini ifade edemiyordur diye özellikle mutlaka onun fikrinin olup olmadığı soruluyor. Kendisine sorulduktan sonra fikrini beyan etmek zorunda kalıyor ve biz de bundan faydalaniyoruz. Sorulmazsa bazı durumlarda cevap yok. (ÖLO,1,E)

Herkese ne düşündüğü sorulmalı. Öğretmensek eğer farklı görüşlerimiz olmalı bu görüşlerden yola çıkarak yenilikçi görüşler ortaya çıkarılabilir. Ama insanın özgüveni de olmalı. (ÖLY,3,K)

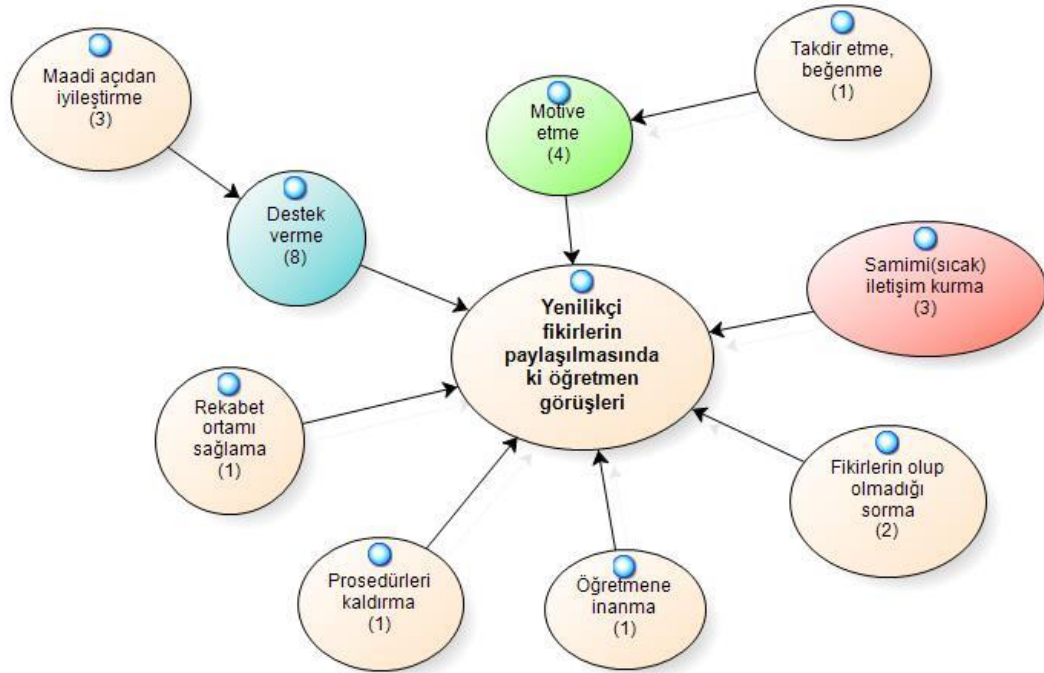
Tablo 5.16’ da yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemi hakkındaki görüşlerinde “öğretmene inanma”, “prosedürler kaldırma”, “rekabet ortamı sağlama” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

herkes hayal kurar, herkes bir şeyler yapmak ister ama öğrenilmiş bir davranış vardır: tavuk kümesinde yaşayan kartal hikayesi gibi uçamazsın sen denilerek o kartal uçamaz. Dolayısıyla öğretmene de yapamazsın diyerek, yapılması için imkân tanımazsan olacağı budur. (ÖLO,5,K)

Engel konulmamalı, prosedürler kaldırılmalı. (ÖLD,3,K)

Biraz rekabet duygusunu geliştiriyoruz biz çaktırmadan kızıştırıyoruz onu, zarar vermeden kimseye. Doğru rekabet içerisine girerseniz başarıyı getirir. Dolayısıyla bir sonraki proje ya da alan toplantısında kendileri heyecanlanıyorlar. Zamanı gelirse de ben bir anlatayım deyip bana ayaküstü anlatıyorlar. Bu heyecanı ve rekabet duygusunu tetiklemek işe yarıyor. Öğretmenlik işi rekabetçi bir iştir.(ÖLY,2,K)

Şekil 5.13’de Öğretmen liderlerin, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemi hakkındaki görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 13 Öğretmen Liderlerin, Öğretmenlerin Yenilikçi Fikirlerini Paylaşmadaki İsteksizliğini Ortadan Kaldırma Yöntemi Hakkındaki Görüşleri

5.11. Öğretmen Liderlerin, Milli Eğitim Sisteminin Öğretmen Liderlik Kapasitesi Etkisine İlişkin Algısı

Öğretmen liderlerin, milli eğitim sisteminin öğretmen liderlik kapasitesi etkisine ilişkin algısı, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.17’de görülmektedir.

Tablo 5. 17 Öğretmen Liderlerin, Milli Eğitim Sisteminin Öğretmen Liderlik Kapasitesi Etkisine İlişkin Algısı

Algılanan Durum	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Engelleyici	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	11	91,6
Destekleyici			√	√							√		3	25

Tablo 5.17’ da yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, milli eğitim sisteminin öğretmen liderlik kapasitesi etkisine ilişkin algılarında “engelleyici” buldukları görülmektedir. Buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Çok fazla yazılarla evrakla uğraşyoruz. Bu konuda ben bizi biraz engellediğini düşünüyorum. Bu evrakları pratiğe dökerken de zaten motivasyonumuzun yarısını o işlerle uğraştığımız için kaybediyoruz. a öğretmeni de aynı şekilde çalışıyor b öğretmeni ama c öğretmenin performansı daha düşük ancak aynı maaşı alıyorlar. Aynı takdiri topluyorlar. Milli eğitim tarafından aynı belgelerle ödüllendiriliyorlar ya da hiç ödüllendirilmiyorlar. Çalışan öğretmenin görülmesi takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması ile ilgili bir sistem geliştirilmesi gerekli. Bu olmadığı için de milli eğitim öğretmenleri bu şekilde engellemiş oluyor bence, sınırlandırmış oluyor. (ÖLO,1,E)

İrdelediğimiz zaman baltalıyor. Engelleyici. Bana diyor ki ders saatlerinle sınırlı bu görevi yapacaksın. Bana, kardeşim sen herhangi bir derse girme ama senede 30 tane sosyal etkinlik yap. Okulun yüzde kırkına ellisine varan sayıda öğrenciye enstrüman eğitimi ver. Sosyal etkinliklere katılımı ilgiyi artır. Ama bunu bir ders adı altında yapma. Zorunluluğu koymasa kesinlikle sonuca daha rahat ulaşıyoruz. Ben okulda ders saatlerinde yapmıyorum, dışında yapıyorum. Bunu aslında düşünceleri gerek. (ÖLO,2,E)

Ben engelleyici buluyorum. Beni hiç desteklemiyor çünkü ben bir kaynak kitap alacam, aldırıldığında soruşturma açılıyor hakkımda çocuklara zorla aldırıldım diye. Ama kitapların içinde bilgi namına bir şey yok. (ÖLO,3,K)

Engelleyici durumlar var. Öğretmenlerin görüşleri pek gündeme alınmıyor. Biz her yıl zümre toplantıları yaparız. Belirlediğimiz şeylerin uygulamaya yansımalarını isteriz. Ama bunlar pek uygulamaya yansımıyor. Her yıl senen başı ortası sonunda ihtiyaç duyulan zamanlarda il zümre toplantıları yaparız. Gündeme gelen istekleri ertesi sene sonra milli eğitimin yasalarında kanunlarında bir değişiklik olup da bunların yansıdığı olursa daha iyi olur ama, pek fazla görmüyorum bunları. (ÖLO,4,E)

Milli Eğitimin bu konudaki yürüttüğü politika; öğretmeni kısıtlayan, evraklar içinde bunaltan, sadece bu anlamda değerlendiren bir havada. Öğretmeni asla desteklemiyor, öğretmene saygı duymuyor. Dolayısıyla da saygı duymadığı için, nitelik olarak öğretmeni sadece dersine girsin, çıksın ve bunları da sayısal olarak ya da yazı olarak evraka döksün istiyor. (ÖLO,5,K)

Son sistem engelleyici. Ben 1. sınıfları okutuyorum 5 yaş grubu. 5 yaş ile 7 yaş arasında 2 yıl var. Tam 10 ay 12 ay var. Bunları aynı yere koyuyoruz veya ayırıyoruz. Aynı sistemi veriyoruz ve bunlardan sonuç bekliyoruz. Bu öğretmeni çok zorluyor ve zorlarda. Öğretmenler rahat bırakılmıyor. Küçük bir yerden herhangi bir kaynak yardımı aldığı zaman bile kolayca bu soruşturma konusu olabiliyor. Bu engelleyici bir durum kesinlikle. (ÖLD,1,K)

Engelleyicidir. Neden dersin yöneticiler bizde hep zaten atanmış olarak gelirler. Altan gelen liderlik bunu belirlemez, oysa biz sendikalarda seçimlerle lider oluyoruz. Bize böyle bir görev veriliyor. İdari kısımda da böyle alttan gelen oylamayla gelen bir liderlik kadrosu oluşturulursa okulların çok daha başarılı olacağına inanıyorum. (ÖLD,2,K)

Okul idaresine bir şeyler belirttiğinde okul idaresi diyor ki biz maddi olarak bunu yapamıyoruz diyor bu bir kere en büyük engellerden biri. Milli eğitim okullara gerekli yardımları yapmıyor. Okul aile birliklerinin kapasitesi dolu bu sefer para isteniyor diye veliler kızıyor. Bu tür engellerimiz var bizim. Biz burada yalnızız, bir sorunla karşılaştığımız zaman bir tek okul idaresi ve öğretmen arkadaşlarımızla birlikteyiz. Milli eğitimden gelip derdimizi dinleyen olmuyor. Yani bizi o konuda destek olduklarını da olacaklarını da sanmıyorum. (ÖLD,3,K)

MEB sistemi belirli katı kurallarla çalışıyor. Yöreye göre de değişiyor. Ben karsta da çalıştım Erzurum'da da Trakya'da da İzmir'de de. Her çalıştığın yörede çevreyi inceliyorsun çevreye göre davranıyorsun. (ÖLY,1,K)

Bana göre engelleyici. Çok yeni fikirlere açık değil milli eğitim sistemi. Milli eğitimin eğitimlerine de katılıyoruz, eğitimin kötüsü yok tabii ki. Eğitimler desteklenmeli ama bizim kurum kültürüne baktığımız zaman, sanki milli eğitim bizi takip ediyor gibi geliyor. (ÖLY,2,K)

Milli Eğitimin Sisteminde böyle bir şey yoktu. Ben emekliye ayrıldıktan sonra uzman öğretmenlik çıktı bir. Sonrada dediler onunda bir üstü de olacak.baş öğretmen şeklinde. Fakat baş öğretmenlik uygulanmadı. Milli

eğitimde öğretmen işini yapıp ders saati bittiğinde çekip giden kişi diye düşünüyorum. Milli eğitim öğretmeni desteklemiyor. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.17’ da yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, milli eğitim sisteminin öğretmen liderlik kapasitesi etkisine ilişkin algılarında “destekleyici” buldukları görülmektedir. Buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bize çeşitli etkinliklerde zorunlu yazı gönderiyorlar. Mesela şu haftalar kutlanacaktır. Aslında bunların kutlanacaktır demesi bize hangi alanlarda nasıl çalışacağımızı gösteriyor. Biz mesela en basitinden yerli malı ile ilgili etkinlik yapacaksınız. Ya da sivil savunma, Kızılay haftası gibi. Kızılay haftası ile ilgili şeyler söylenmese unutabiliriz, yapmaya da biliriz. Bu yüzden bu zemini bize vermiş, biz öğretmenlerin ve öğrencilerin şeyine kalmış. Bu yüzden de bize bu tür çalışma alanları yaratması ve bunu zorunlu kılması aslında bizim kendi kendimizi okulumuzu ve öğrencilerimizi geliştirmemiz açısından olumlu. (ÖLO,1,E)

Teknoloji kullanımı bilgisayar kullanımı ile ilgili destek aldık. Kurslarına seminerlerine gittim. Bilmiyordum, şimdi kendime yetecek kadar biliyorum. Bazen diğer öğretmen arkadaşlarımdan da destek alıyorum. Mesela bulduğum bir şeyi düzenleyip paylaşmak için destek alıyorum. (ÖLD,3,K)

Destekleyici olduğumu düşünüyorum artık. Birçok yenilik herkes tarafından önemli kabul ediliyor. Standartların dışına çıkıp çok geliştiğini düşünüyorum. Özellikle o projelere yönlendirme destek olma bir şekilde finans ayırmaları açısından destekleyici görüyorum. Tabii sistem tamamen doğru mudur? Biz 10 saat İngilizce görüyoruz. Devletteki bir öğrenci daha az saatlere sahip. İnşallah ilerleyen zamanlarda bunun önemi daha iyi anlaşılır. Bunun yenilikçisi olur diye düşünüyorum milli eğitim. Yani Milli eğitimin yenilikçi olmasından dolayı destekleyici buluyorum. (ÖLY,3,K)

Şekil 5.14’de Öğretmen liderlerin, milli eğitim sisteminin öğretmen liderlik kapasitesindeki etkisine ilişkin algıları şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 14 Öğretmen Liderlerin, Milli Eğitim Sisteminin Öğretmen Liderlik Kapasitesi Etkisindeki Etkisine İlişkin Algıları

5.12. Öğretmen Liderlerin, Daha İyi Bir Öğretmen Lider Olabilmek İçin Gerekli Olan Durumlara Bakış Açısı

Öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısı, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.18’de görülmektedir.

Tablo 5. 18 Öğretmen Liderlerin, Daha İyi Bir Öğretmen Lider Olabilmek İçin Gerekli Olan Durumlara Bakış Açısı

Gerekli Olan Durum	ÖLD,1,K	ÖLD,2,K	ÖLD,3,K	ÖLO,1,E	ÖLO,2,E	ÖLO,3,K	ÖLO,4,E	ÖLO,5,K	ÖLY,1,K	ÖLY,2,K	ÖLY,3,K	ÖLY,4,K	f	%
Meslektaşların desteklemesi	√		√	√									3	25
Eğitim verilmesi						√	√			√			3	25
Harcanan emeğin fark edileceği bir sistem (motivasyon)				√							√		2	16,6
Maddi imkân sağlama			√		√								2	16,6
Saygı gösterilmesi								√				√	2	16,6
Yönlendirme yapılması									√			√	2	16,6
Zaman										√	√		2	16,6
Çalışma ortamı sağlanması									√				1	8,3

Tablo 5.17’ da yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısından “meslektaşların desteklemesi” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

En büyük destekçimiz aslında aynı işi yaptığımız arkadaşlarımızın bizi desteklemesi. (ÖLO,1,E)

Çocuk eğer şu sayfayı açabiliyorsa sen hepsini açabilirsin diye çocuğu gazladığınız zaman sonuna kadar gider. Biz insanlarda öğretmenlerde de vardır. Ben hep söylerim kendim için birisi küçücük bir gaz verse ben uçarım u-uu-uuuuuu giderim arkasından. (ÖLD,1,K)

Fikirlerimize her zaman açık olmaları gerekiyor. Arkamızda olmaları gerekiyor bunu istiyoruz. (ÖLD,3,K)

Tablo 5.17’ da yüzde 25 oran ile öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısından “eğitim verilmesi” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Sınıfı iyi yönetebilmek için. Bu çok önemlidir sınıfı girdiğinizde yönetmek devleti yönetmek gibi bir şeydir bir yerde. Küçük bir sınıfı yönetemiyorsanız başka hiçbir şey yapamazsınız zaten. Bu eğitimi verecek kişiler eğitim aldıkları okulda bunun eğitimini almalıdırlar. (ÖLO,3,K)

Benim de eksik yanlarım vardır. Bunların bana sorulup hizmet içi eğitimlerle olsun okul dönemi haricinde yaz tatillerinde hizmet içi eğitimlerle desteklenmesini isterim. Bunların kesinlikle bize çok faydası vardır. (ÖLO,4,E)

Merkezden uzak olmak İstanbul gibi büyük şehirlerden uzak olmak bazı eğitimleri geliştirici noktaları çok hızlandıramayabiliyor. Bu konuda hemen olan eğitimlere katılamayabiliyoruz. (ÖLY,2,K)

Tablo 5.17’ da yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısından “harcanan emeğin fark edileceği bir sistem (motivasyon)” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Motivasyona dayalı, daha çok görülüp daha çok motive edilme, daha çok çalışanla çalışmayan, daha çok emek harcayanla harcamayanın biraz daha ortaya koyulacağı bir sistem olmasını isterim. Böyle olursa da bizler daha rahat daha çok daha iyi motive olmuş oluruz. (ÖLO,1,E)

Artılar eksiler hep tartışılır ama liderlik şöyle bir şey; eksilerden yola çıkarak artı yapmak. Yanıldığınız bir şeyi düzelterek ilerlemek, karşınızdakiyle empati kurmak, motive aslında bütün her şeyin kilidi. Ne kadar motive olursanız işinize o kadar dört elle sarılırsınız. (ÖLY,3,K)

Tablo 5.17’ da yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısından “maddi imkân sağlama” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Maddi imkânlar olsaydı daha iyi lider öğretmen olabilirdim. 10 numarasın çok iyi öğretmensin, bu da diğer öğretmenler tarafından fark ediliyor işini iyi yaptığın için. Çünkü biz eğitimciyiz. Eğitimcilikte kabul görmek nedir çocuğa veliye bulunduğu ortamdaki meslektaşlarına kendini kabul ettirmektir. (ÖLO,2,E)

Bize ekonomik alanda destek olmaları gerekiyor. Ekonomik alanda bizleri güçlendirirlerse daha iyi bir liderlik ve öğretmenlik yapabiliriz. (ÖLD,3,K)

Tablo 5.17’ da yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısından “saygı gösterilmesi” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Sadece öğretmenin özlük hakları, kişilik hakları, kişisel saygınlığı çerçevesinde düşünülün. Aslında öğretmene saygın davranılsın bu bile yeter. (ÖLO,5,K)

Daha iyi olmamız için daha çok fikir üretmemiz lazım, daha çok fikirlerimize değer verilmesi lazım. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.17’ da yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısından “yönlendirme yapılması” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Kendimizi geliştirebilmemiz için sürekli yenilikleri takip etmemiz lazım. Fakat çok yoğun olduğumuz için bunu bizim için yapacak okul idaresi olması lazım ki bunları bize kolaylıkla ulaştırabilsin. Genç öğretmenler daha iyi takip edebilir de artık biz yavaş yavaş yorulmaya başlayan bir gruptayız. Takip etmeye çalışıyoruz ama bir yönlendirme olsa daha iyi olur. Mesela ben artık medyayı takip edemiyorum, çalışma saatlerimiz uygun değil. Ancak kendi iletişim ağımızdan takip edebiliyoruz. Bizi doğru yönlendirmek için o konuda bir birim kurulabilir. (ÖLY,1,K)

Yönetim kademelerinde daha çok yer almamız lazım. Toplantılarda felan her konuda bilgili olmamız lazım. (ÖLY,4,K)

Tablo 5.17’ da yüzde 16,6 oran ile öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısından “zaman” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

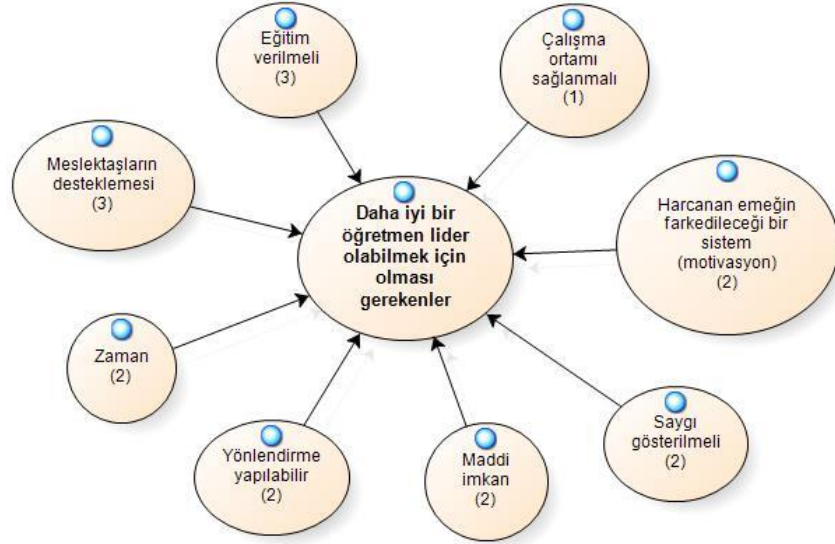
Mevcutta Antalya’daki eğitim kurumları ya da bu anlamda çok destekleyici bir şehir değil. Kurum olarak ben istediğim desteği aldığım için aman aman şu da olsun demiyorum ama biraz daha zaman olsaydı daha güzel şeyler olabilirdi. Problemimiz zaman. (ÖLY,2,K)

Tabii insanın kendini sorguladığı dönemler zaman zaman oluyor. Bize zaman yetmiyor, zaman problemimiz var. Gerçekten burada olduğumuz saatler yetmiyor. Bu eve de taşıyor. (ÖLY,3,K)

Tablo 5.17’ da yüzde 8,3 oran ile öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısından “çalışma ortamı sağlanması” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Çalışma ortamlarımız çok önemli. Rahat bir çalışma ortamı sağlanması lazım. Kendimizi geliştirebilmemiz için sürekli yenilikleri takip etmemiz lazım. (ÖLY,1,K)

Şekil 5.15'te Öğretmen liderlerin, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için gerekli olan durumlara bakış açısı şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 15 Öğretmen Liderlerin, Daha İyi Bir Öğretmen Lider Olabilmek İçin Gerekli Olan Durumlara Bakış Açısı

5.13. Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğini Destekleme Biçimlerine Yönelik Görüşleri

Okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini destekleme biçimlerine yönelik görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.19’de görülmektedir.

Tablo 5. 19 Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğini Destekleme Biçimlerine Yönelik Görüşleri

Destekleme Biçimi	OM,D,E	OM,O,E	OM,Y,E	f	%
Fikirlerini destekleme	√	√	√	3	100
Diğer öğretmenlere örnek olarak sunma	√	√		2	66,6
Maddi destek (materyal) verme	√		√	2	66,6
Öncelik verme		√		1	33,3
Özerklik verme			√	1	33,3

Tablo 5.19’ da yüzde 100 oran ile okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini destekleme biçimlerine yönelik görüşlerinden “fikirlerini destekleme” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Genelde eğitime öğretime katkı sağlayabilecek hâlihazırdaki eğitim öğretimi destekleyici veyahut da onu daha ileri bir aşamaya götürecek fikirleri olan kişilerin düşüncelerini buna göre değerlendiririm(OM,D,E)

Lider öğretmenler bir takım öneri ve isteklerle gelir bizlere. Mevcut gidişatın yetersizliğini görürler. Bu tekliflerle okulun vizyonunun ikliminin gelişmesi açısından fikirler sunarlar, biz bu fikirleri destekleriz. Onları gerçekleştirmeleri için yardımcı oluruz. (OM,O,E)

Biz işin içine dâhil etmeye çalışıyoruz, fikirlerini alıyoruz. Bunu nasıl yapıyoruz; öğretmen bakımından dersek eğer öğretmen liderliğinden konuşuyorsak bir okulda yöneticinin dediği değil, öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda bir eğitim işlemlerini uygun görüyoruz. Bu da otomatikman öğretmen kendi ihtiyaçlarını belirleyip bunu yönetime bildirdiği sürece öğretmen liderliği karakteri gelişmiş oluyor. Zaten bildiğiniz gibi öğretmen kendi sınıflarının lideri olduğu için bir yerde liderliği vardır sadece bunu okul yönetiminde ve genel yönetimlerde de fikir alırken de desteklenmesi gerekiyor. Okul olarak da biz öğretmenlerimizin fikirlerini önemsiyor, onların yaptığı yaratıcı projeleri destekleyerek lider olarak alacakları kararları en azından uygulamaya çalışıyoruz. Böylece de onlara özgüven kazandırmış oluyoruz. (OM,Y,E)

Tablo 5.19’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini destekleme biçimlerine yönelik görüşlerinden “diğer öğretmenlere örnek olarak sunma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Yönetmeliklerin ve yönergelerin bana verdiği yetkileri kullanarak bu arkadaşımızı yani liderlik ve eğitim öğretim açısından her şeyden önce düşüncemiz şudur ki öğretmen ve öğrencilerimizin ve aynı zamanda öğretmen ve velilerimizin ortaklaşa örnek alabilecekleri davranışlar nelerdir onu düşünerek öyle hareket ederim. (OM,D,E)

Öğretmenler içinden liderlik özellikleri taşıyan arkadaşlarımızı tabii ki daha bir saygıyla karşılar, desteklerim. Onların davranışlarını okuldaki ve ulaşabildiğim her yerdeki öğretmenlere örnek olarak sunarım. Bu davranışla liderlik özelliklerinin potansiyeli olan arkadaşların içinde yaygınlaşmasını sağlarım. (OM,O,E)

Tablo 5.19’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini destekleme biçimlerine yönelik görüşlerinden “maddi destek (materyal) verme” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Şimdi onlara bizim sunduğumuz destek şu: Bize eğitim öğretimle ilgili bazı önerilerde bulunuyorlar. O önerilerden bizden yardım istiyorlar. Genelde yardımları maddi yönden oluyor. Biz de bu isteklerini eğitim öğretime katkı açısından o lider arkadaşımızın benimsediği veyahut da bizim de düşüncelerini benimsediğimiz kişiye destek olması açısından istediği materyalleri temin etme yoluna gidiyoruz. (OM,D,E)

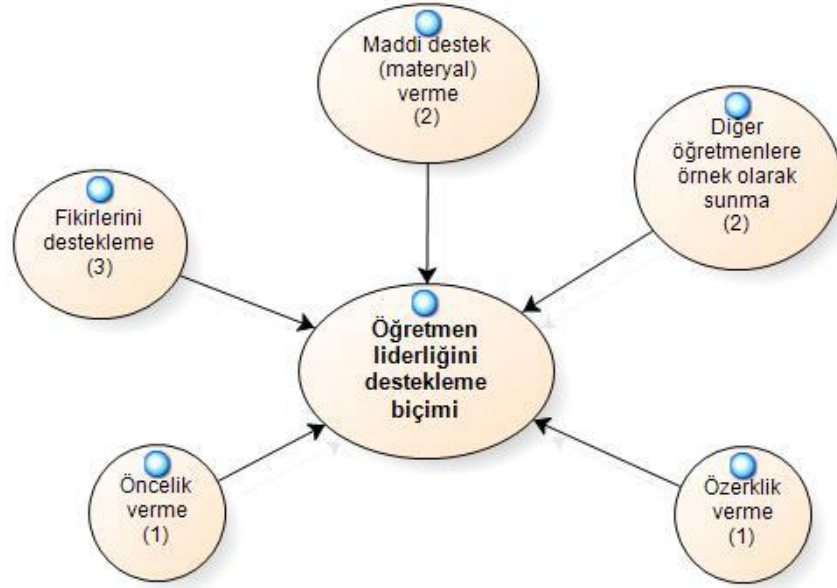
eğitimle alakalı bir öğretmenimizin liderlik karakteri geliyor, diyor ki hocam benim çok güzel fikirlerim var, proje yapmak istiyorum diyor. Neye ihtiyacın var maddi kaynağa, maddi kaynağı sağlayabilirsek ya da benim buna dair zamana ihtiyacım var ya da İstanbul'da çeşitli platformlar var bu platforma katılmam gerekiyor diyor. Bu konuda destekliyoruz. (OM,Y,E)

Tablo 5.19' da yüzde 33,3 oran ile okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini destekleme biçimlerine yönelik görüşlerinden “öncelik verme” ve “özerklik verme” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Onların ihtiyaçları bir şekilde öncelikle karşılanır. Ben baktım ki bir öğretmenim çok başarılıdır, çok gayretlidir elbette ki yapılacak bir seri çalışmada önceliği ona veririm. Çünkü Nasrettin hoca ne demiş parayı veren düdüğü çalar demiş ya. Şimdi emek veren öğretmene siz daha çok değer verirsiniz ve daha çok desteklersiniz. (OM,O,E)

Yapılacak her kararda da, hani bizde şöyle bir proje yoktur. Okul müdürü bensem eğer ki hocam sen git projenin şurasını sen yap demiyorum. Projedeki yapılacak tüm işleri, maddeleri ve aşamaları öğretmenlerle beraber belirliyoruz. Belirledikten sonra öğretmenler diyor ki şu kısmı ben alırsam daha iyi yönetirim, diğer bir öğretmen diyor ki bende şu kısmı yaparım. Hem insanlar kendi yeteneklerini bildiği yönleri kısımları alıyorlar hem de birisin onlara direktmesiyle değil gerçekten isteyerek desteklendiği içinde ister istemez liderlik karakterini gerçekleştirmiş oluyor. Yöneticiler burada kenara çekiliyor. Planı uygulayan, tasarlayan, bütçelerini hepsini öğretmenler oluyor. Otomatikman bizim kendi okulumuzda böyle bir günde kendi planlarını tasarlayan, yönlendiren, yöneten ve bu noktada gruplar oluşturan kişiler öğretmenler olduğu için ister istemez de liderlik karakterleri merkezden başlayarak farklı organizasyonlara doğru büyüyerek dalga halinde büyüyüp genişlemesini sağlıyoruz. (OM,Y,E)

Şekil 5.16'da Okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini destekleme biçimlerine yönelik görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 16 Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğini Destekleme Biçimlerine Yönelik Görüşleri

5.14. Okul Müdürlerinin, Okul Vizyonunu Yürütme Konusunda Öğretmenlerin Etkin Bir Liderlik Rolü Üstlendiğinden Emin Olmak İçin Attığı Adımlara İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin, okul vizyonunu yürütme konusunda öğretmenlerin etkin bir liderlik rolü üstlendiğinden emin olmak için attığı adımlara ilişkin görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.20’de görülmektedir.

Tablo 5. 20 Okul Müdürlerinin, Etkin Bir Liderlik Rolü Üstlenmede Attığı Adımlar

Atılan Adım	OM,D,E	OM,O,E	OM,Y,E	f	%
Planlama		√	√	2	66,6
Görüşme ve raporlama		√		1	33,3
Veli iletişimi kurma	√			1	33,3
Takım çalışmaları yapma			√	1	33,3

Tablo 5.20’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, okul vizyonunu yürütme konusunda öğretmenlerin etkin bir liderlik rolü üstlendiğinden emin olmak için attığı adımlara ilişkin görüşlerinden “planlama” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerle yaptığımız kurul toplantılarında vizyonumuzu ortaya koyarız. Okulun bir hedefi ve planı vardır. Bunla ilgili planlamalar yapılır. O hedeflere varmak için izlenecek yollar kurullarda konuşulur. Çeşitli komisyonlar kurulur. Başarı ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik ve hedeflerin yakalanmasına yönelik alınmış kararların gerçekleştirilmesine yönelik gidiş yolları vardır. O gidiş yolları, ara toplantıların yapılması, değerlendirme toplantıları yapılır öğretmenlerle. (OM,O,E)

Projedeki yapılacak tüm işleri, maddeleri ve aşamaları öğretmenlerle beraber belirliyoruz, planlama yapıyoruz. (OM,Y,E)

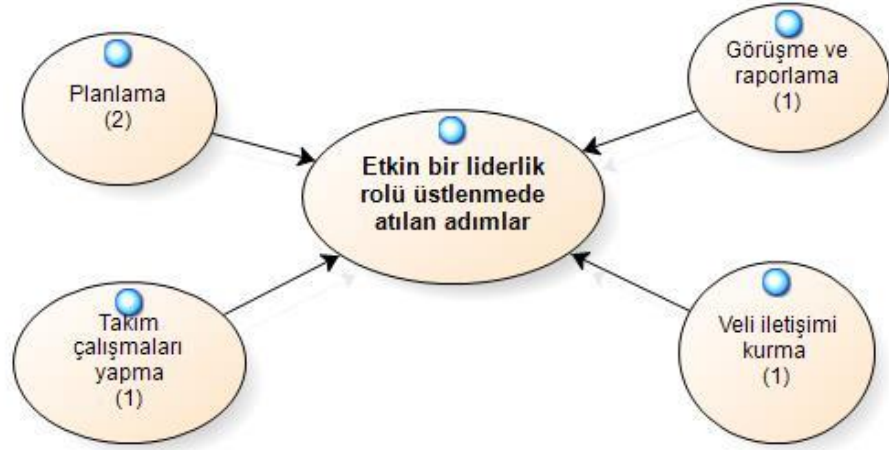
Tablo 5.20’ da yüzde 33,3 oran ile okul müdürlerinin, okul vizyonunu yürütme konusunda öğretmenlerin etkin bir liderlik rolü üstlendiğinden emin olmak için attığı adımlara ilişkin görüşlerinden “görüşme ve raporlama”, “veli iletişimi kurma” ve “takım çalışmaları yapma” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Zaman zaman birebir görüşmeler yapılır. Öğretmenlerin alandaki çalışmaları takip edilir. Ayda veya aralıklarla raporlama yapması istenir. (OM,O,E)

Diyelim ki 3 tane fen bilgisi öğretmeni var okulda ki hangisinin daha verimli olduğunu, öğrencilere daha çok şey verebildiğini, çocuklar biliyorlar. Çocuklar bunu görüyorlar ve velileri ile paylaşıyorlar. Velileri ile paylaştıkları zaman bu mesaj okul müdürüne geliyor. Dolayısıyla ben oturduğum yerden, öğretmenin dersine girmeden, önemli ölçüde öğretmen hakkında bilgi sahibi olabiliyorum. Yani benim öğretmeni dinleyip de dersini takip etmeme gerek kalmıyor. (OM,O,E)

Milli Eğitimin genel ve özel amaçlarına hizmet edilir. Haa burada şu vardır: burada idarecilerimizin becerileri, liderlik vasıfları ve takım çalışmaları. Eğer iyi bir liderse yani iyi bir lider konumundaysa takım çalışmalarının önemini biliyorsa ya da liderlik vasıflarına uygun idarecilerse ulaşmak istediği vizyona diğer okullardan daha çabuk ulaşıyor. Okulumuzda takım çalışmaları yaparak sonuçları değerlendirilerek liderlik yapan öğretmenleri görebiliyoruz. (OM,D,E)

Şekil 5.17’de Okul müdürlerinin, okul vizyonunu yürütme konusunda öğretmenlerin etkin bir liderlik rolü üstlendiğinden emin olmak için attığı adımlara ilişkin görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 17 Okul Müdürlerinin, Okul Vizyonunu Yürütme Konusunda Öğretmenlerin Etkin Bir Liderlik Rolü Üstlendiğinden Emin Olmak İçin Attığı Adımlara İlişkin Görüşleri

5.15. Okul Müdürlerinin, Okul Gelişim Hedeflerine Ulaşabilmek İçin Öğretmenlerin Güçlü Yanlarından Yararlanılmasına Yönelik Görüşleri

Okul müdürlerinin, okul gelişim hedeflerine ulaşabilmek için öğretmenlerin güçlü yanlarından yararlanılmasına yönelik görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.21’de görülmektedir.

Tablo 5. 21 Okul Müdürlerinin, Okul Gelişim Hedeflerine Ulaşabilmek İçin Öğretmenlerin Güçlü Yanlarından Yararlanılmasına Yönelik Görüşleri

Davranış Türleri	OM,D,E	OM,O,E	OM,Y,E	f	%
Desteklenme	√	√	√	3	100
Bilgilerin paylaşımını sağlama		√	√	2	66,6
Örnek gösterme		√		1	33,3
Tamamlayıcı rol oynama		√		1	33,3
Dayanışma		√		1	33,3
Yönlendirme			√	1	33,3

Tablo 5.21’ da yüzde 100 oran ile okul müdürlerinin, okul gelişim hedeflerine ulaşabilmek için öğretmenlerin güçlü yanlarından yararlanılmasına yönelik görüşlerden “desteklenme” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Tabi öğretmen arkadaşlarım güçlü yanlarını bize gösterdikleri takdirde eğitim öğretimle ilgili onların düşüncelerini kendi düşüncelerimizin

süzgecinde süzerek gerçekleştiririz ve kanunun bana verdiği yetkilere dayanarak eğitim öğretimi olumsuz etkilemeyeceğine kanaat getirdiğimiz zaman öğretmen arkadaşşıma o konuda her türlü desteği veririm. (OM,D,E)

Çevresine ışık saçmaz. Ama 15-20 yıllık öğretmen vardır, ondan daha az çalışmıştır, çevresine ışık saçır, tecrübelerini herkesle paylaşır, eğitim ortamının daha kaliteli olmasını, iklimin zenginleşmesini sağlamaya yönelik sürekli gayretle ve idealist çalışır. Bu gibi öğretmenler az da olsa okulda sürükleyici rol oynarlar. Bunların, bu sürükleyicikleri ne yapılır idare tarafından desteklenir, okuldaki diğer öğretmenlerden de onlardan örnek olarak onların lokomotifinde hızlı adımlarla ilerler. (OM,O,E)

Hem kurumsal gelişim hem kişisel gelişim hem de maddi açısında destekliyoruz. (OM,Y,E)

Tablo 5.21’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, okul gelişim hedeflerine ulaşabilmek için öğretmenlerin güçlü yanlarından yararlanılmasına yönelik görüşlerden “bilgilerin paylaşımını sağlama” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bir de genç öğretmenlerden mesela, genç öğretmenlerden bazıları da teknoloji anlamında çok yetenekli oluyorlar. Bunlarda eğer içlerinden geliyorsa; bu da bir liderlik özelliğidir, yaşlı öğretmenler teknolojiye çok yatkın değildirler. Genç öğretmenlerde bu öğretmenlerimize teknolojik anlamda yardımcı oldukları zaman bu bütünleşme birbirini tamamlayan, bir elmanın iki yarısı gibi, çok olgun meyveler veriyor. İdareye yakın davranan genç öğretmenlerimiz var, ÖLO,2,E bey, ÖLO,1,E Bey gibi arkadaşlar idareye yakın davranan, idarenin teknolojik hizmetlerine katkıda bulunmaya çalışan arkadaşlar bunlar. Ben zaman zaman okul müdürü olarak bile onlardan yardım ve destek alıyorum takıldığım yerlerde, bilmediğim konularda. (OM,O,E)

En basit örneğiyle, yurt dışına çıkıp orada alacağı eğitimle dönüşünde kurumla paylaştığı zaman otomatikman kurumun gelişmesi, öngörü kapasitesinin artmasından bahsediyoruz. (OM,Y,E)

Tablo 5.21’ da yüzde 33,3 oran ile okul müdürlerinin, okul gelişim hedeflerine ulaşabilmek için öğretmenlerin güçlü yanlarından yararlanılmasına yönelik görüşlerde “örnek gösterme”, “tamamlayıcı rol oynama”, “dayanışma” ve “yönlendirme” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerimizi güçlü yanlarını diğer öğretmenlere de paylaştırarak örnek göstererek okulun diğer öğretmenlerinin de onların yollarından giderek başarılı olmasını sağlarım düşüncesiyle olumlu davranışları sürekli örnek gösteririm. Mesela benim bir öğretmenim var ilkokulda. Bu öğretmen inanılmaz veli ve öğrenci memnuniyetini oluşturan bir

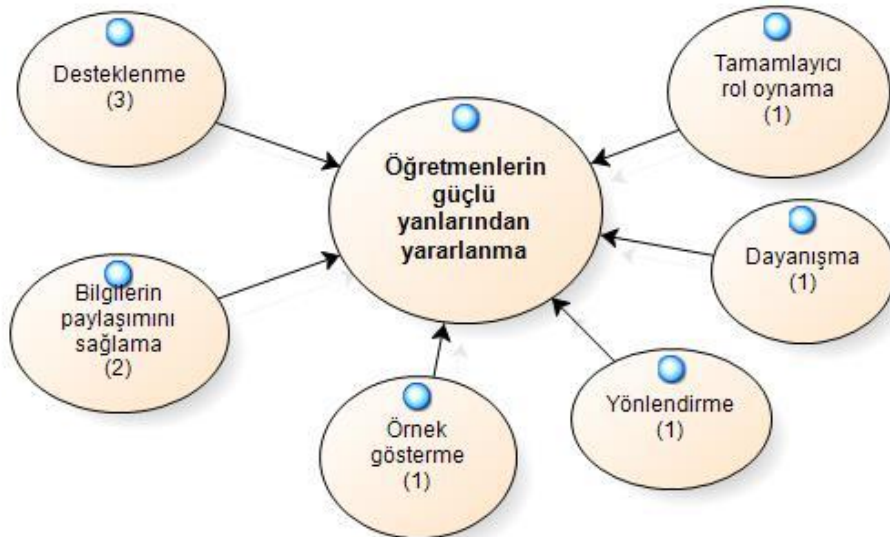
öğretmen. Bu özel bir yeteneğinden kaynaklanıyor. Bu öğretmenlerimizin özel yeteneğini zaman zaman sohbet ederken ortaya çıkartırım ve diğer öğretmenlerime de dolaylı olarak anlatırım örnek veririm. (OM,O,E)

Mesela müzik öğretmenim var benim, son derece her anlamda okula mesai harcayan fazladan okul için çalışan dersi olmadığı zamanda okulda kalabilen ve idarenin işlerine yardımcı olan bir arkadaş. Yani bir müdür yardımcısı kadar performans gösteren idari anlamda destekleyici bir arkadaş. Bazen müdür yardımcısının takıldığı geri kaldığı noktalarda o tamamlayıcı rol oynar. Başka güçlü yanları da var öğretmenleri okul adına organize etme okul ikliminin gelişmesi adına okul politikalarını savunma adına son derece güçlü bir okul yönetimi taraftarıdır. (OM,O,E)

Şu da çok önemli; yapılması gereken önemli dayanışma örneklerinden bir tanesi de öğretmenlerin aynı sınıf düzeyini okutan sınıf öğretmenleri ve aynı branşta olan öğretmenlerin zaman zaman öğrencilerini paylaşmaları, sınıflarını değiştirmeleri, önemli bir katkı sağlar. (OM,O,E)

Ortak akıl toplantıları yapıyoruz biz. Ortak akıl toplantılarında eğer ki çıkan bir fikri direktme ile bir öğretmene verirsiniz, hiçbir şekilde kendine uygun yanları belirleyemezsiniz. Ya gözlem yoluyla daha öncesinden uzun bir zamandır bir ilişkiniz varsa bundan dolayı senin bu yönün güçlü gibi yönlendirme yapabiliyoruz. Ya da diğer alternatif yöntem ise, öğretmenin beyin fırtınasını o fikri ortaya attıysa muhtemelen kendi karakterindeki yeterlilikte o yönde olduğunu gösterir. (OM,Y,E)

Şekil 5.18'de Okul müdürlerinin, okul gelişim hedeflerine ulaşabilmek için öğretmenlerin güçlü yanlarından yararlanılmasına yönelik görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 18 Okul Müdürlerinin, Okul Gelişim Hedeflerine Ulaşabilmek İçin Öğretmenlerin Güçlü Yanlarından Yararlanılmasına Yönelik Görüşleri

5.16. Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Liderlik Becerilerini Geliştirmek İçin İhtiyaç Duydukları Durumlara İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları durumlara ilişkin görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.22’de görülmektedir.

Tablo 5. 22 Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Liderlik Becerilerini Geliştirmek İçin İhtiyaç Duydukları Durumlara İlişkin Görüşleri

İhtiyaç Türleri	OM,D,E	OM,O,E	OM,Y,E	f	%
İtibar etme	√			1	33,3
Önünü açma			√	1	33,3
Tecrübe paylaşımı		√		1	33,3
Yönetmeliklerle sınırlandırmama	√			1	33,3

Tablo 5.22’ da yüzde 33,3 oran ile okul müdürlerinin, öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları durumlara ilişkin görüşlerinde “itibar etme”, “önünü açma”, “tecrübe paylaşımı” ve “yönetmeliklerle sınırlandırmama” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve bunlara ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Birinci şart: eğitim ve öğretimi uygulayan öğretmen arkadaşlarımızın düşüncelerine çok çok itibar edilmesi lazım. Bazen öğretmen böyle şey mi düşünür denir. Ama en azından onun bir müddet sonra o düşüncenin eğitim ve öğretime çok katkılı olduğu görülür. (OM,D,E)

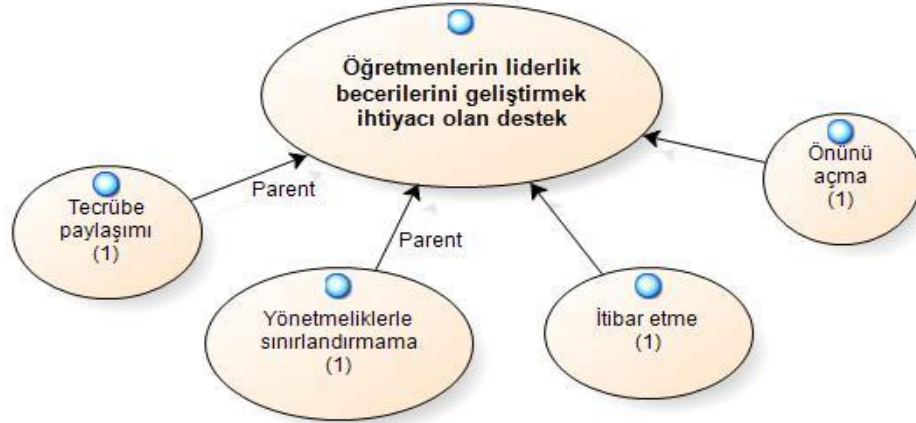
İlk başta desteğe ihtiyaç duyarlar. Eğer öğretmenin liderlik becerilerini geliştirmek için onların önünü açmazsanız, hiçbir şekilde desteklemek ya da liderlik becerilerini geliştirmek mümkün değildir. Mesela, basit olarak, liderlerin en büyük özelliklerinden birisi şudur, aldığı kararların uygulanabilir olmasıdır. Eğer ki siz karar aldıkça, ne kadar karar alırsanız alın uygulanabilirliği yoksa hayata geçirilmiyorsa. Sizin liderlik yönünüz körelir. Ama biz öğretmenlerin aldığı kararların hemen hemen hepsini hayata geçirmeyi, bu hayata geçirmeyi de yöneticiler değil kararı alan öğretmene yaptırıyoruz. Bu sayede en azından desteklemiş oluyoruz. (OM,Y,E)

Öğretmenlerin liderlik becerisini geliştirmek için her öğretmen mutlaka bir stajyer olarak göreve başlar, tecrübe yıllar içinde kazanılan deneyimlerdir. Tecrübe yaşaya yaşaya elde edilir. Okulda mutlaka tecrübesiz yeni öğretmenlerin yanında yıllarını bu mesleğe vermiş ve bu meslekle yoğrulmuş insanların da bulunması gerekir. Mesela 20-25-30 yıllık öğretmen vardır. Çevresine ışık saçmaz. Ama 15-20 yıllık öğretmen vardır, ondan daha az çalışmıştır, çevresine ışık saçar, tecrübelerini

herkesle paylaşır, eğitim ortamının daha kaliteli olmasını, iklimin zenginleşmesini sağlamaya yönelik sürekli gayretle ve idealist çalışır. Bu gibi öğretmenler az da olsa okulda sürükleyici rol oynarlar. (OM,O,E)

Desteklerden biri de bu liderliği geliştirmek için en azından bu yönetmeliklerle sınırlandırmamak gerektiğini söyleyebiliriz. (OM,D,E)

Şekil 5.19'da Okul müdürlerinin, öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları durumlara ilişkin görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 19 Okul Müdürlerinin, Öğretmenlerin Liderlik Becerilerini Geliştirmek İçin İhtiyaç Duydukları Durumlara İlişkin Görüşleri

5.17. Okul Müdürlerinin, Okul Kapasiteni En Üst Noktaya Ulaştırmak İçin Yaptıkları İle İlgili Görüşleri, Kurum Kapasitesinin Gelişimine Bakış Açısı ve Gelişimi Destekleyecek Kanıtlara Yönelik Görüşleri

Okul müdürlerinin, okul kapasiteni en üst noktaya ulaştırabilmek için yaptıkları ile ilgili görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.23'de görülmektedir.

Tablo 5. 23 Okul Müdürlerinin, Okul Kapasiteni En Üst Noktaya Ulaştırmak İçin Yaptıkları İle İlgili Görüşleri

Yapılanlar	OM,D,E	OM,O,E	OM,Y,E	f	%
Maddi kaynak sağlama	√	√	√	3	100
Veli bilinçlendirme (iletişim)	√	√		2	66,6
Toplantılarda öğretmenlerin fikirlerini alma	√		√	2	66,6
Takım çalışmaları yapma	√		√	2	66,6
Güven verme	√		√	2	66,6
Teknolojik donanım sağlama		√		1	33,3
Öğretmenleri motive etme	√			1	33,3
Öğrencilerin mutluluğunu sağlama			√	1	33,3

Tablo 5.23’ da yüzde 100 oran ile okul müdürlerinin, okul kapasiteni en üst noktaya ulaştırabilmek için yaptıkları ile ilgili görüşlerinde “maddi kaynak sağlama” ifadesinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Her ne kadar maddi destek açısından daha iyisini yapabilmek için sızlansak da bazı velilerimiz bu konuda duyarlı. Bize maddi desteklerini okul aile birliği vasıtasıyla yapıyor. (OM,D,E)

Herkes üzerine düşeni yapmaya çalışıyor. Okul aile birliği de hızlı bir şekilde çalışıyor. Maddi anlamda okulu kalkındırmak için, bizim üst kurumlarla görüşmelerimiz yoğun bir şekilde devam ediyor. Okulumuzun maddi yapısını, temel maddi ihtiyaçlarını, malzeme, araç gereç ihtiyaçlarını gidermek için. Paranız ne kadar çok olursa ihtiyaçlarınızı o kadar kolay karşılırsınız. Para kaynaklarınızı kısıtlı olursa okulunuzu kalkındırma konusunda sıkıntı yaşarsınız. (OM,O,E)

Eğitimle alakalı bir öğretmenimizin liderlik karakteri geliyor, diyor ki hocam benim çok güzel fikirlerim var, proje yapmak istiyorum diyor. Neye ihtiyacın var maddi kaynağa, maddi kaynağı sağlayabilirsek ya da benim buna dair zamana ihtiyacım var ya da İstanbul’da çeşitli platformlar var bu platforma katılmam gerekiyor diyor. Bu konuda destekliyoruz. (OM,Y,E)

Tablo 5.23’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, okul kapasiteni en üst noktaya ulaştırabilmek için yaptıkları ile ilgili görüşlerinde “veli bilinçlendirme (iletişim)” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Okul kapasitesini artırmak için her şeyden önce yine bizim temel dayanağımız, velilerimizin bize gösterdiği teveccüh, maddi ve manevi desteği. Her ne kadar maddi destek açısından daha iyisini yapabilmek için sızlansak da bazı velilerimiz bu konuda duyarlı. (OM,D,E)

Velilerimizin eğitime öğretime yaklaşımı çok zayıf, ilgileri az. Bunları geliştirmek için veli bilinçlendirme toplantıları yapıyoruz. Davet ettiğimiz zaman da istediğimiz sayıyı oluşturamıyoruz. Sık sık veli toplantıları yapamıyoruz. Bir de benim okulunda kapım bütün velilere açık. Velilerle diyalogumuz iyi. Kapasite ne ile artar, çevrenin ilgisi ile artar, çevrenin maddi manevi desteği ile artar. Özellikle bu sene ana sınıfımızda önemli bir tadilat yaptık. Yerini değiştirdik. Velilerin bir takım ihtiyaçları kendilerinin karşıladığını gördüm, bu sene ilk defa. (OM,O,E)

Tablo 5.23’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, okul kapasiteni en üst noktaya ulaştırabilmek için yaptıkları ile ilgili görüşlerinde “toplantılarda

öğretmenlerin fikirlerini alma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Eğitimi öğretimi etkileyici, ileriye atılımcı, performansını fazlalaştırıcı neler yapabiliriz diye onlarla bir toplantı yapıyorum ben zaten. Onların görüşlerini alıyorum ve bundan sonra kendi görüşlerimi de ekleyerek ve onların performansının yükseltilmesi için yani destek istediğim öğretmenlere o zaman ben de eğitim ve öğretim açısından destek veriyorum. Şu var, eğitim ve öğretimle ilgili atabileceğim her adım öğretmenlerimle mutlaka toplantı yapar ve onların düşüncelerini alırım (OM,D,E)

Olabilecek her türlü fikre, kurumu biraz daha ileriye adım atabilecek her türlü fikre açığız. Öğretmenden gelebilir, öğrenciden gelebilir veliden gelebilir okulun içinde herkesten gelebilir. Böylece okulun içindeki mevcut fikir kapasitesi artırılmış oluyor. (OM,Y,E)

Tablo 5.23’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, okul kapasiteni en üst noktaya ulaştırabilmek için yaptıkları ile ilgili görüşlerinde “takım çalışmaları yapma” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Biz burada performansı artırmak için genelde öğretmen arkadaşlarımıza ama 24 Kasım’da olsun ama diğer günlerde olsun onların bir takım ruhu ile çalışmaları için bazı destekleyici unsurlarımız oluyor. Takım çalışması bu gün bazı büyük simalar var ki, Atatürk gibi, diğer büyüklerimiz gibi olsun onları yanı başında düşünceleriyle destekleyen insanlar vardır. Yani hiçbir insan tek başına değer değildir. (OM,D,E)

29 Ekimle ilgili bir tören vardır, literatürde tören bellidir ama o hissiyatı oluşturmak için neden bir beyin fırtınası yaparak yeni fikirler üretmeyelim ki. Biz bunu yapıyoruz. Daha farklı olarak ne yapabiliyoruz diyoruz ve çok farklı fikirler ortaya konuyor ve uygulanıyor. (OM,Y,E)

Tablo 5.23’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, okul kapasiteni en üst noktaya ulaştırabilmek için yaptıkları ile ilgili görüşlerinde “güven verme” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Eğer velilerle ama başkalarıyla bir problem olduğu zaman daima öğretmen arkadaşımın yanında olurum ve sene başında olsun, okul aile birliği toplantısında olsun velilere her zaman için söylediğim şudur: ben her zaman için öğretmenimin yanındayım, öğretmenimle beraberim (OM,D,E)

Eğer siz gerçekten eğitim teriminin anlamını tam olarak bilerek öğretmene, öğrenciye, veliye yaklaşırsanız, ister istemez bulunduğunuz ortamda huzur ve güven sağlarsınız. Eski çağlardan beri biliniyor ki,

okul içinde güven ortamı sağlarsanız ise ister istemez dışarıya da sızacaktır. Dışarıya çekim gücü yapacaktır. (OM,Y,E)

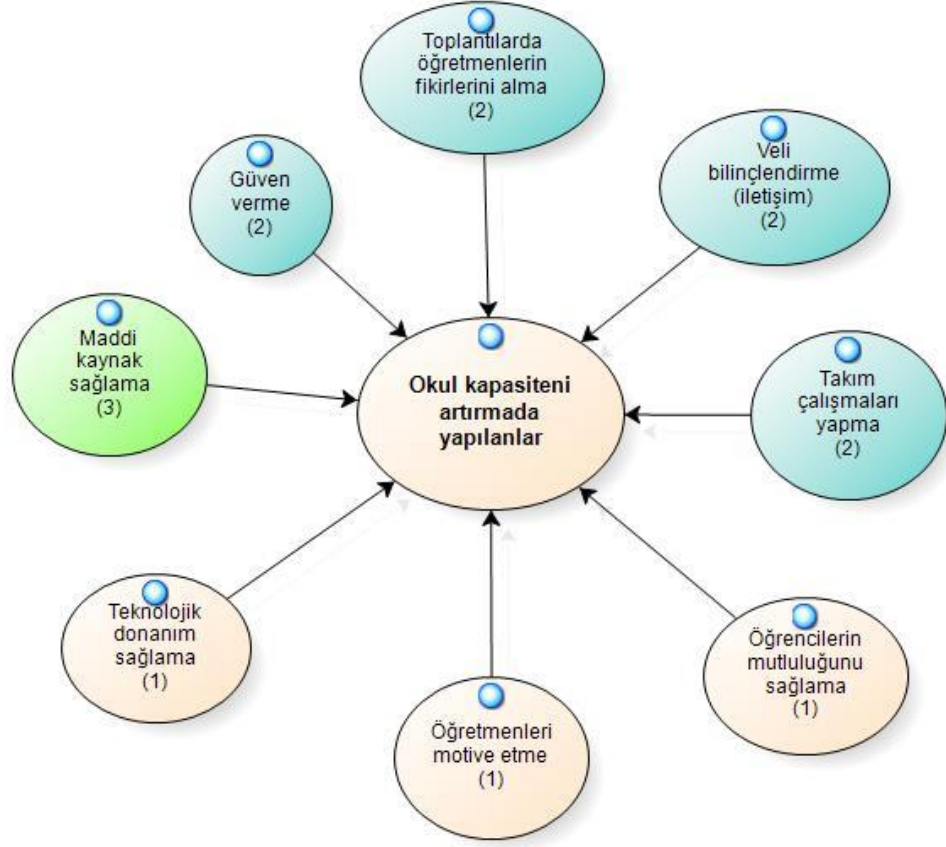
Tablo 5.23’ da 33,3 oran ile okul müdürlerinin, okul kapasiteni en üst noktaya ulaştırabilmek için yaptıkları ile ilgili görüşlerinde “teknolojik donanım sağlama”, “öğretmenleri motive etme” ve “öğrencilerin mutluluğunu sağlama” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve bunlara ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bu sene okulumuzda branş öğretmenlerine sınıf uygulaması yaptık bu sene. Her branş öğretmenin kendine ait bir sınıfı var. Mesela fen bilgisi sınıfı, sosyal bilimler sınıfı, yabancı dil sınıfı, bu sınıfların bir de teknolojik donanımlarını tamamlamaya yönelik üstün gayretler gösteriyoruz. (OM,O,E)

Mesela benim hep prensip edindiğim şudur: milli ve dini bayramlarınızda öğretmen arkadaşlarıma ben çikolata veya şeker ikram ederim. İkincisi öğretmen arkadaşlarımda eğer bir olumsuzluk seziyorsam her sabah geldiklerinde gözlerinde, yüzlerinde bir bezginlik seziyorsam hemen onun yanına gider ve kendisinin halini hatırını sorarım, bir sıkıntın mı var diye sorarım. Eğer bir öğretmenimi bir anlığına dalgın görürsem o öğretmenime mutlaka derdini sorarım. Yani genelde öğretmen arkadaşlarımızı eğitim ve öğretime daha fazla katkı sağlayabilmesi için motive ederim. (OM,D,E)

Mutlu çocuk öğrenir bunu özetliyor aslında. Çocukların mutlu olmasını sağlayarak okul kapasitesini en üst noktaya ulaştırmaya çalışıyoruz. (OM,Y,E)

Şekil 5.20’de Okul müdürlerinin, okul kapasiteni en üst noktaya ulaştırabilmek için yaptıkları ile ilgili görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 20 Okul Müdürlerinin, Okul Kapasiteni En Üst Noktaya Ulaştırabilmek İçin Yaptıkları İle İlgili Görüşleri

Okul müdürlerinin, kurum kapasitesinin gelişimi için yaptıklarının işe yarayıp yaramadığına ilişkin bakış açısı ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Mutlaka işe yarıyor. Sınıf sistemi işe yaradı. Bu sene yaprak test uygulamasının üstüne çok giderek en çok sayıda öğrencimizin almasını sağladık. Bu yaprak testler ister istemez çok işe yaradı. Çocuklar ne kadar çok test çözerse o kadar başarılı oluyor. Bir de öğretmenlerimizin eğer aldığımız mesajlar olumsuz bir takım bilgiler içeriyorsa öğretmenlerimiz de olağanüstü toplantılar yaparak çeşitli konularda aydınlatıyoruz. (OM,O,E)

Evet, Olabilecek her türlü fikre, kurumu biraz daha ileriye adım atabilecek her türlü fikre açtık. Öğretmenlerden gelebilir, öğrenciden gelebilir veliden gelebilir okulun içinde herkesten gelebilir. Böylece okulun içindeki mevcut fikir kapasitesi artırılmış oluyor. (OM,Y,E)

Okul müdürlerinin, kurum kapasitesinin gelişimini destekleyecek kanıtlara yönelik görüşleri ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Kurumsal kapasitemiz velilerden aldığımız mesajlar, veliler bana sık sık gelip siz geldikten sonra bu okulun çehresi değişti diyorlar. Ben 2 yıldır

bu okuldayım bu yıl 3. yılım, okulun bahçesinin asfaltını yeniledik, çiçeklikleri yeniden yaptırarak ağaçlandırma çalışmalarımız devam ediyor. Okulun sınıflarının boya badana ve pencere kapı tadilatlarını yeniledik. Okulun her şeyden önce bahçe düzenlenmesi, bina ve sınıflarının düzenlenmesi anlamında bir takım yenilikler yaptırarak.
(OM,Y,O)

Örneğin; uluslararası olan bir uluslararası Project eart diye bir yarışma vardır. Bu projelerin ülkeler arasındaki temsilcilerini seçer. O ülkedeki tüm okul ve kuruluşların katıldığı bir yarışmadır. Ve bunlardan sadece bir tanesi o ülkeyi temsil eder. Biz Antalya kampüsümüz olarak, bu noktada biz biraz daha ne yapabiliriz dedik. Herkesi bu işin içine katalım dedik. Ve herkes özverili bir şekilde çalıştı herkesin fikirlerini destekleyici bir şekilde yola çıktık ki Türkiye'yi temsil eden okul biz seçildik. Buradan yola çıkacak olursak demek ki bizim yaptığımız çalışmalar, destekler verimliliği artırmış. Kurumu, kapasiteyi önemli bir yere getirmiş.
(OM,Y,E)

5.18. Okul Müdürlerinin, Okul Kapasitesini Artırmaya Yardımcı Olacak Kişilerin Belirlenmesine İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin, okul kapasitesini artırmaya yardımcı olacak kişilerin belirlenmesine ilişkin görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.24'de görülmektedir.

Tablo 5. 24 Okul Müdürlerinin, Okul Kapasitesini Artırmaya Yardımcı Olacak Kişilerin Belirlenmesine İlişkin Görüşleri

Belirleme Yöntemi	OM,D,E	OM,O,E	OM,Y,E	f	%
Teşvik etme		√	√	2	66,6
Gönüllü seçme	√		√	2	66,6
Okul aile birliği	√			1	33,3
Etkinlikler düzenleme		√		1	33,3
Güven hissetme			√	1	33,3

Tablo 5.24' da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, okul kapasitesini artırmaya yardımcı olacak kişilerin belirlenmesine ilişkin görüşlerinde “teşvik etme” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Öğretmenler anlamında; özellikle öğretmenleri daha çok teşvik edip ödüllendirerek, onların saygınlığını daha belirgin hale getirerek okulda diğerlerinin de onları örnek almasına çalışıyoruz. İdare olarak.
(OM,O,E)

Aslında bu biraz daha okul içindeki yöneticilere bizlere düşen görevlerdir. Aynı futbolun teknik direktörü gibi düşünün. Eğer ki mesela hep ağı ayağı ile oynamıştır ama tesadüfen sol ayağına geldiğinde çok güzel şut çeken birisini fark ettiğiniz anda hemen desteklemek gerekir aslında sen sol ayakla da oynayabilirsin şeklinde teşvik ederek. Okul içinde öğretmenlerin buna benzer bazı durumlar sergilediğinde bunları kurumu geliştirici kapasiteyi artırıcı şeyle olarak görüyoruz ve destekliyoruz. (OM,Y,E)

Tablo 5.24’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, okul kapasitesini artırmaya yardımcı olacak kişilerin belirlenmesine ilişkin görüşlerinde “gönüllü seçme” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Her şeyden önce zaten yardımcı olabilecek kişiler ön plana çıkıyor. Ha çıkmazsa benim bir yönetici olarak, eğitim ve öğretimi geliştirici düşüncelerimi söylüyorum ve bu konuda bana yardımcı olabilecek kişilerin kimler olduğunu soruyorum. Bazıları işte ben olabilirim Müdür Bey diyor. (OM,D,E)

...çok sık görülme de öğretmenden ya da herhangi bir yan birimdeki görevlinin kendi talebi doğrultusunda başvurması, fikirlerini paylaşması şeklinde de olabiliyor bizde yardımcı olması için o kişileri aramıza belki bizler gibi ilerde yönetici olmasını sağlıyoruz. (OM,Y,E)

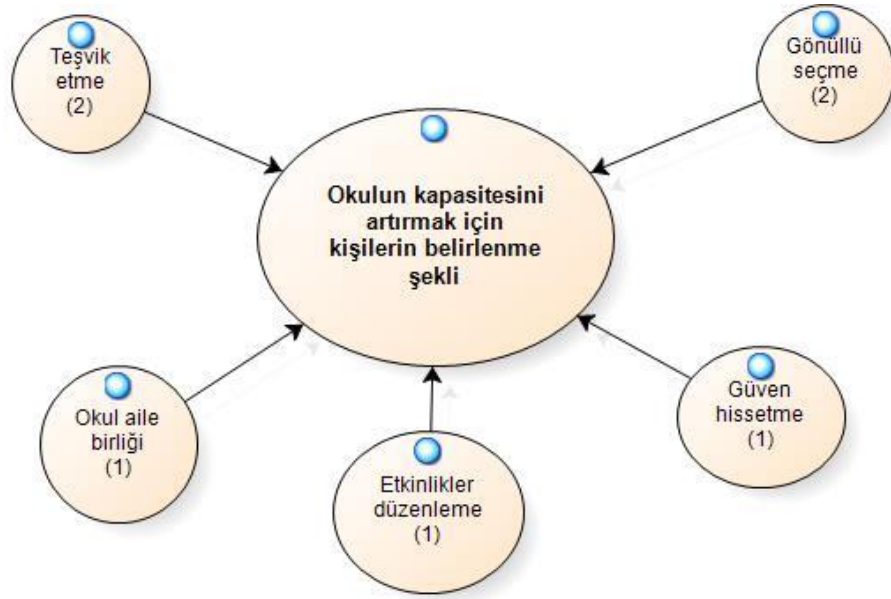
Tablo 5.24’ da yüzde 33,3 oran ile okul müdürlerinin, okul kapasitesini artırmaya yardımcı olacak kişilerin belirlenmesine ilişkin görüşlerinde “okul aile birliği”, “etkinlikler düzenleme” ve “güven hissetme” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve bunlara ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Kişilerin belirlenmesi konusunda aile birliğini ön plana sürüyoruz (OM,O,E)

Bizim mahallemizdeki aile yapısına baktığımız zaman, bizim mahallede çok zengin insanlar yok ancak bir takım kermes çay partisi ve bir takım sosyal piknik gezileri gibi etkinlikler yaparak çocuklarımızın ve velilerimizin bu gibi organizasyonlarda çevresini de araya katarak, kermes, çay toplantıları, piknikler etkinliklerinde bir takım şenliklerde de mahallede ki okul ile ilgisi olmayan, veli olmayan sivil vatandaşları da aramıza çekerek okulumuzun kapasitesini artırmaya çalışıyoruz. (OM,O,E)

Bir de insanın oturuşuyla, kalkışıyla, duruşuyla bazı insanlarımız vardır ki güven verir. (OM,D,E)

Şekil 5.21'de Okul müdürlerinin, okul kapasitesini artırmaya yardımcı olacak kişilerin belirlenmesine ilişkin görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 21 Okul Müdürlerinin, Okul Kapasitesini Artırmaya Yardımcı Olacak Kişilerin Belirlenmesine İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin, okul kapasitesini artırmaya yardımcı olacak kişilerin, okulun kapasitesini geliştirmek için ihtiyaçlarını belirleme şeklini üç okul müdürü “diyaloglarla bildirirler” olarak ifade etmiştir. Buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Eğitimi öğretimi etkileyici, ileriye atılımcı, performansını fazlalaştırıcı neler yapabiliriz diye onlarla bir toplantı yapıyorum ben zaten. Onların görüşlerini alıyorum. (OM,D,E)

Bu insanlar size zaten ihtiyaçlarını bildirirler. Yani listelerini yaparlar, değişik aralıklarla, sözlü diyaloglarla, bize ihtiyaçlarını bildirirler ve fikirlerini ortaya koyarlar. Bu fikirleri biz alıp değerlendiririz ve onların fikirleri doğrultusunda çalışmalar yaparız. (OM,O,E)

Eğitimden yola çıkıyorsak, eğitimle alakalı bir öğretmenimizin liderlik karakteri geliyor, diyor ki hocam benim çok güzel fikirlerim var, proje yapmak istiyorum diyor. Neye ihtiyacın var maddi kaynağa, maddi kaynağı sağlayabilirsek ya da benim buna dair zamana ihtiyacım var ya da İstanbul'da çeşitli platformlar var bu platforma katılmam gerekiyor diyor. Bu konuda destekliyoruz. (OM,Y,E)

5.19. Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğini Desteklemeye ve Liderlik Kapasitesi Geliştirmeye Çalışırken Karşılaştıkları Zorluklar Hakkındaki Görüşleri

Okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini desteklemeye ve liderlik kapasitesi geliştirmeye çalışırken karşılaştıkları zorluklar hakkındaki görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.25’de görülmektedir.

Tablo 5. 25 Okul Müdürlerinin, Karşılaştıkları Zorluklar Hakkındaki Görüşleri

Zorluk Türleri	OM,D,E	OM,O,E	OM,Y,E	f	%
Maddi zorluk	√	√		2	66,6
Liderliğin ne olduğunun bilinmemesi	√		√	2	66,6
Öğretmenlerin aktif olmamaları	√			1	33,3
Veli desteğinin azlığı	√			1	33,3
Duygusal zorluk			√	1	33,3
Öngörememe			√	1	33,3
Zaman sıkıntısı			√	1	33,3

Tablo 5.25’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini desteklemeye ve liderlik kapasitesi geliştirmeye çalışırken karşılaştıkları zorluklar hakkındaki görüşlerinde “maddi zorluk” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bir okul müdürü diyelim ki okulunda alması gereken tedbirler var alamıyor. Neden alamıyor? Çünkü o tedbirleri alamamasının en büyük nedeni parasızlıktır ve haliyle de o parasızlığın yüzünden ve o gücü kendinde görmediği zaman artık liderlik kavramından dışarı çıkıp adeta pasifize oluyor. Mesela Çanakkale gezisini düşünelim; bu gün öğretmenim diyor ki: ben çocuklarıma Çanakkale’yi gezdirmek istiyorum. Ama bu gün Çanakkale’ye gitmek için en az bir 300-400tl lazım, bunu her aile veremiyor ve neticede öğretmen diyor ki: hocam sponsor buldum 50 kişinin 25ini karşılayacak ve sizde otobüsle tanıdığınız bir firmayla eğer uygun olursa her 10 kişide 1 kişi bedava olsun, bana bu konuda yardımcı olun. Bunda zorlanıyoruz. (OM,D,E)

En büyük zorluğumuz ekonomik zorluklarımızdır. Öğretmen diyor ki mesela ben sınıfıma şu teknolojiyi istiyorum dediğinde eğer sizin borcunuz varsa ve o teknolojiyi alacak gücünüz yoksa almak istiyorsunuz ama gücünüz yetmiyor bunu peşin almanız gerekiyor, veresiye alamıyorsunuz, ister istemez ertelemek zorunda kalıyorsunuz. Almak istiyorsunuz öğretmene destek olmak için ama alamıyorsunuz. Eğitimde şu anda en büyük zorluklar maddi zorluklar. (OM,O,E)

Tablo 5.25’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini desteklemeye ve liderlik kapasitesi geliştirmeye çalışırken karşılaştıkları zorluklar hakkındaki görüşlerinde “liderliğin ne olduğunun bilinmemesi” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bizim ülkemizde bizim insanımızın liderlikle ilgili en büyük sorunu şu düşünen bir varlık değiliz. Yani herkes lider olmak istiyor, herkes en önde olmak istiyor ve liderliğin ne olduğu açıkçası havada kalıyor ne olduğu bilinmiyor. (OM,D,E)

Kurumuzda galiba hep şu hatayı yapıyoruz, çok iyi öğretmenin çok iyi bir yönetici olacağını düşünüyoruz. Ya da çok iyi bir lider olacağını düşünüyoruz. Aslında değil, o sınıfta kendi öğrencileriyle birlikte çok iyi bir öğretmenken, liderlik karakterine büründürüldüğünde o verim elde edilmeyebiliyor. (OM,Y,E)

Tablo 5.25’ da yüzde 33,3 oran ile okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini desteklemeye ve liderlik kapasitesi geliştirmeye çalışırken karşılaştıkları zorluklar hakkındaki görüşlerinde “öğretmenlerin aktif olmamaları”, “veli desteğinin azlığı”, “duygusal zorluk”, “öngörememe” ve “zaman sıkıntısı” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve bunlara ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bu zorluklar şu anda sizin anlatmak istediğiniz liderlikle ilgili bizde çok fazla öne çıkmak istemez öğretmenler, öğretmenler aktif değil. Aktif olabilmeleri için her şeyden önce kendinde bazı şeyleri yapabilecek gücü hissetmesi lazım. (OM,D,E)

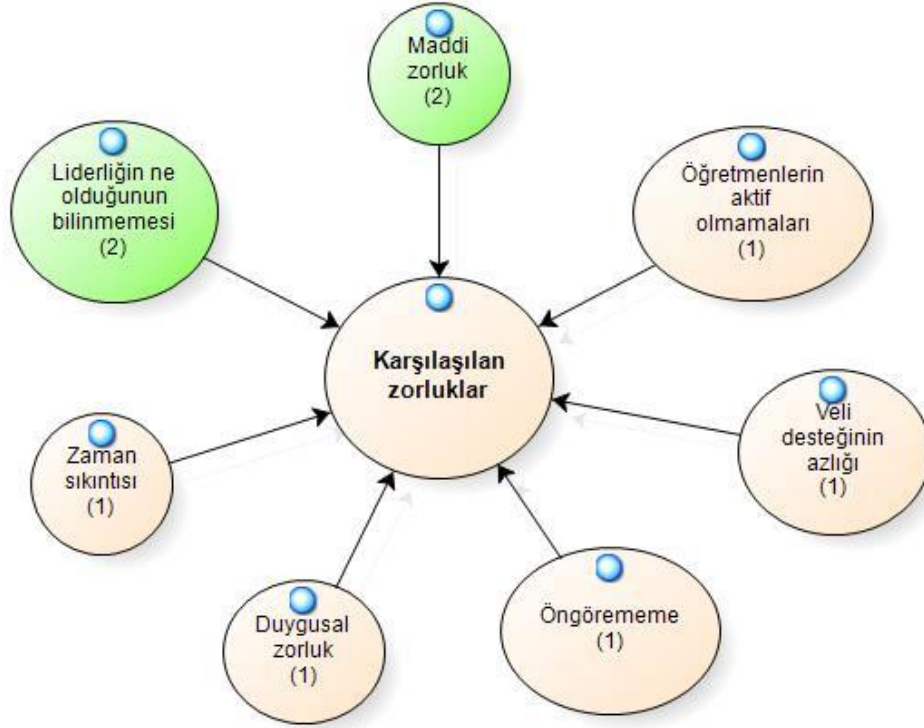
Eğitim öğretimin performansını arttırıcı, ileriye doğru atılımcı bir destek ne yazık ki velilerimizin katkısının azlığından dolayı yapamıyoruz. (OM,D,E)

Aslında zorluklar her zaman ortaya çıkıyor. Çünkü biz ne kadar liderlikten de bahsetsek insan var odak noktamız her zaman insan. Duygusal karakterlerde bazen stres olabiliyor, eğer duygusal karakterde bir lider adayı ile çalışmaya başlarsanız ister istemez duygusal sıkıntılara girebilirsiniz. (OM,Y,E)

Öngörülerini elde etmek çok çok önemli. Mesela, ortak akıl toplantılarında bir fikir ortaya atılıyor, karakteristik özelliği de o yöndedir diye düşünüyoruz. Ona göre görev veriyoruz ama görevin altından kalkamıyor. (OM,Y,E)

Zaman sıkıntısı yaşıyor. Bu tür zorluk yaşayabiliyoruz. (OM,Y,E)

Şekil 5.22’de Okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini desteklemeye ve liderlik kapasitesi geliştirmeye çalışırken karşılaştıkları zorluklar hakkındaki görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 22 Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğini Desteklemeye Ve Liderlik Kapasitesi Geliştirmeye Çalışırken Karşılaştıkları Zorluklar Hakkındaki Görüşleri

5.20. Okul Müdürlerinin, Okullarında Yürütmüş Olduğu Ana Yeniliklere Yönelik Algısı ve Yenilikleri Yürütmek İçin Destek Aldığı Kişiler/Kurumlar Hakkındaki Görüşleri

Okul müdürlerinin, okullarında yürütmüş olduğu ana yeniliklere yönelik algıları ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Tabi şimdi her şeyden önce ben 2010 da geldiğim zaman her şeyden önce okulun görünümünü dışa karşı görünümünü çok değiştirdim. Yani kapı değişikliğinden tutun da yeni projeksiyonlar, yeni klimalar taktırmaya kadar çok değişiklikler yaptık ki zaten bunu veliler de takdirle karşıladılar. (OM,D,E)

Branş sınıfları oluşturduk. Çalışmalar proje etkinlik örnekleri o sınıfta öğretmen sergiliyor. Her türlü deney malzemesini elinin altında bulundurabiliyor öğretmen. Sınıf adeta bir laboratuvar gibi. Okul bahçesinin genel peyzajını düzenledik. Bahçe kapısını değiştirdik. Son derece gösterişli bir kapıyla okulun dış cephesini de kısmen güzelleştirdik. Bir bekçi kulübesi yaptık oraya. Güvenlikçi anlamında söylüyorum. Güvenlik elemanımız var. Sınıflarımızın tamamını teknolojik olarak donatma amacımız var. (OM,O,E)

Eğer bir insanı çok uzun zaman dilimlerinde çalıştırırsanız, sosyal hayatlarını rahat yaşayamayacağından verimlilikleri ve zihnen

rahatlamaları olmayacaktır. Bizim yaptığımız yeniliklerden bir tanesi, okulumuzda her çalışanın sosyal hayatlarına daha iyi vakit harcayabilmesi için çalışma zamanlarını ve şekillerini rahatlatmaya çalıştık. Bunu da teknoloji ile sağladık. Mesela öğretmenin yapacağı sınav, bunu öğretmene hocam sen bu sınavını hazırla ve yap demek yerine genel merkezden akademik kurullarda hazırlanmış, çocukların hazırbulunuşluk düzeylerine MEB müfredatına göre belirlenmiş sınavlar hazırlanıp geliyor. Otomatikman öğretmenin kaybedeceği zaman diliminde ciddi bir kazanım sağlıyoruz. Okul içinden ise iletişim yollarındaki rahatlatma sağladık. Yazılı akışı öğretmenlerin isteği üzerine dijital imza ile mail ortamında yapalım dediler. Hızlı ve kayıpsız oldu. (OM,Y,E)

Okul müdürlerinin, yenilikleri yürütmek için destek aldığı kişiler hakkındaki görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.26’de görülmektedir.

Tablo 5. 26 Okul Müdürlerinin, Yenilikleri Yürütmek İçin Destek Alınanlara İlişkin Görüşleri

Destek Alınanlar	OM,D,E	OM,O,E	OM,Y,E	f	%
Öğretmenler	√	√	√	3	100
Veliler	√		√	2	66,6
MEB	√			1	33,3
Sosyal etkinlikler	√			1	33,3
Akademik birim			√	1	33,3

Tablo 5.26’ da yüzde 100 oran ile okul müdürlerinin, yenilikleri yürütmek için destek aldığı kişiler hakkındaki görüşlerinde “öğretmenler” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bir öğretmenimin söylemede sıkıntı görmüyorum 5000tl kendisinin yardımcı olabileceğini, biraz önce sizde farkındasınız en son 1000tl sini aldım o arkadaşım eksik olmasın (OM,D,E)

Kendi aramızda birlikteliğimizle öğretmenlerle bir demokratik dayanışma örneği içindeyiz. (OM,O,E)

Okul içinden ise iletişim yollarındaki rahatlatma sağladık. Yazılı akışı öğretmenlerin isteği üzerine dijital imza ile mail ortamında yapalım dediler. Hızlı ve kayıpsız oldu. Öğretmenlerden destek alıyoruz. (OM,Y,E)

Tablo 5.26’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, yenilikleri yürütmek için destek aldığı kişiler hakkındaki görüşlerinde “veliler” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bunu yaparken en çok velilerden destek aldık tabi ki (OM,D,E)

Veliyi sürecin içine kattığımız zaman, onların fikirleriyle de, onların yapacağı desteklerle de beraber okulun etkililiği verimliliği artıyor. (OM,Y,E)

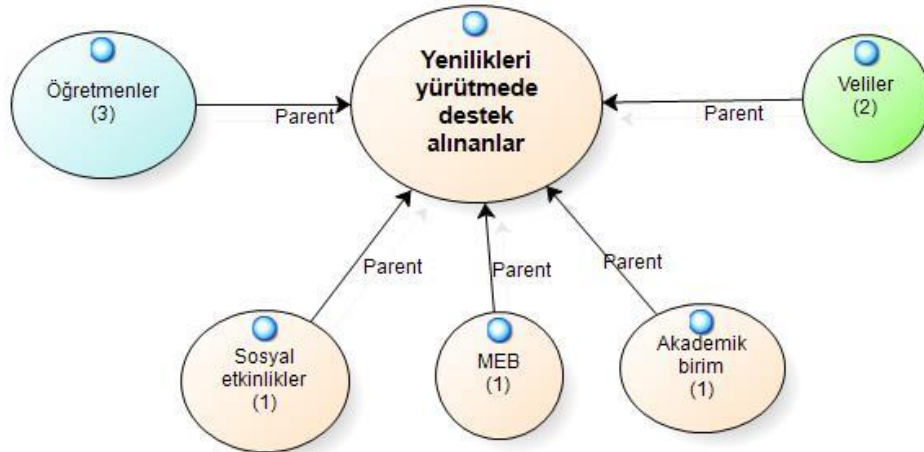
Tablo 5.26’ da yüzde 33,3 oran ile okul müdürlerinin, yenilikleri yürütmek için destek aldığı kişiler hakkındaki görüşlerinde “MEB”, “sosyal etkinlikler” ve “akademik birim” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve bunlara ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Milli eğitimi zorlayarak alabildiğimiz ödenekler sınırlı miktarda da olsa o ödenekler var. (OM,O,E)

Sosyal olarak yaptığımız etkinliklerden maddi anlamda. (OM,O,E)

Bu tür yenilikleri sağlamak için genel merkezdeki akademik birimlerden, oradaki kuruldan destek aldık. (OM,Y,E)

Şekil 5.23’de Okul müdürlerinin, yenilikleri yürütmek için destek alınanlara ilişkin görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 23 Okul Müdürlerinin, Yenilikleri Yürütmek İçin Destek Alınanlara İlişkin Görüşleri

5.21. Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğinin Okuldaki Eğitim Sürecine Kattığı Değere Yönelik Görüşleri

Okul müdürlerinin, öğretmen liderliğinin okuldaki eğitim sürecine kattığı değere yönelik görüşleri, frekans ve yüzde dağılımı Tablo 5.27’de görülmektedir.

Tablo 5. 27 Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğinin Okuldaki Eğitim Sürecine Kattığı Değere Yönelik Görüşleri

Kattığı Değer	OM,D,E	OM,O,E	OM,Y,E	f	%
Okulun etkililiği ve verimliliği		√	√	2	66,6
Başarı		√	√	2	66,6
Öğretmen ve Öğrencilere örnek olma		√		1	33,3
Kaynaşma	√			1	33,3
Öğretmenlerin gelişimini sağlama			√	1	33,3

Tablo 5.27’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, öğretmen liderliğinin okuldaki eğitim sürecine kattığı değere yönelik görüşlerinde “okulun etkililiği ve verimliliği” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Öğretmen lider olarak belirlediklerimize bakınca, bu lider öğretmenler hem akademik anlamda hem sosyal anlamda hem davranış eğitimi anlamında her şeye dâhildir bu insanlar. Okulun iklimine her zaman tatlı su akıttılar. Faydalı şeyler verirler çevrelerine. (OM,O,E)

Veliyi sürecin içine kattığımız zaman, onların fikirleriyle de, onların yapacağı desteklerle de beraber okulun etkililiği verimliliği artıyor. Ekip çalışmaları sağlandığında bireysel verimlilik yerini kurum verimliliğine bırakıyor, aslında ekip çalışmaları kurum gelişimini sağladığı gibi bireyin etkileşimiyle kendi gelişimine de katkı sağlıyor. Ekip çalışmalarında genelde ekip liderleri olur bu sabit kişiler olmaz ve liderliği üstlenen öğretmen kendisini geliştirir bunları daha sonra uygulayarak da okul verimine katkı sağlar. Bu da otomatikman öğrenci başarısını etkiler. Aslında birbirini karşılıklı olarak etkileyen ve değer katan bir yapı öğretmen liderliği. (OM,Y,E)

Tablo 5.27’ da yüzde 66,6 oran ile okul müdürlerinin, öğretmen liderliğinin okuldaki eğitim sürecine kattığı değere yönelik görüşlerinde “başarı” ifadesinin yer aldığı görülmektedir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bir öğrenci geçen yıl A matematik öğretmenin dersine girmiş başarısız oluyor. 1 yıl sonra başka bir matematik öğretmenin dersine girdiğinde başarılı oluyor. Neden? Demek ki o öğretmenle iyi bir iletişim kurmuş öğrenci ya da öğretmen öğrenciyle olumlu iletişim kurmuş. (OM,O,E)

Aslında çok büyük değer katıyor. Neden; öğretmenlerin kendi fikirlerine önem verip, kendi fikirlerini okulun içinde uyguladığı için ve uygulanan kişiler daha içten ve canla başla sarıldığı için. Öğrenci başarısı artar. ...öğretmen kendisini geliştirir bunları daha sonra uygulayarak da okul verimine katkı sağlar. Bu da otomatikman öğrenci başarısını etkiler. Aslında birbirini karşılıklı olarak etkileyen ve değer katan bir yapı öğretmen liderliği. (OM,Y,E)

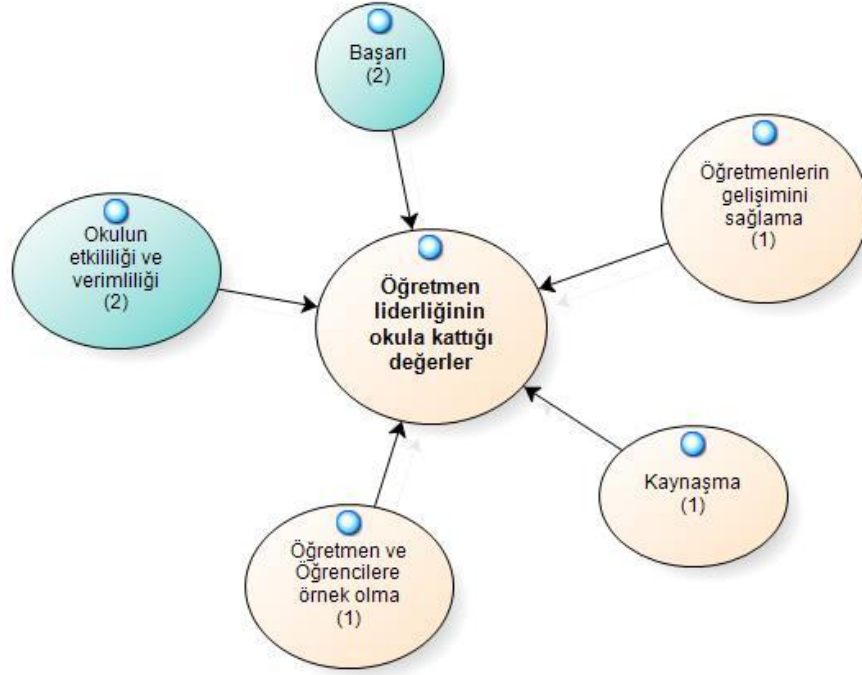
Tablo 5.27’ da yüzde 33,3 oran ile okul müdürlerinin, öğretmen liderliğinin okuldaki eğitim sürecine kattığı değere yönelik görüşlerinde “öğretmen ve öğrencilere örnek olma”, “kaynaşma” ve “öğretmenlerin gelişimini sağlama” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir ve bunlara ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Dolayısıyla bu insanlar ister istemez saygınlık kazanırlar ve birileri de onlar gibi olamayanlar da onlardan örnek alarak var olur. Öğrenciler de genellikle bu idealist öğretmenlerin lider özellikli öğretmenleri daha çok örnek alırlar. (OM,O,E)

O lider konumunda olan kişi zümresinde lisan-ı münasip bir dille hep beraber onların da gönüllerini fethederek, o branşta daha çok katkı sağlarlar. Bazı okullarımızda matematik öğretmenleri bazı zaman Türkçe öğretmenleri çok çok sevilmekte çünkü orda branş öğretmenleri arasında çok sıkı bir kaynaşmanın ve tabii bu kaynaşmayı sağlarken de onların önünde olan bir kişi vardır mutlaka. O kişiye hem itibar ederler hem de saygı duyarlar. (OM,D,E)

Öğretmenleri kendini geliştirmesi bakımından bir değer katar. Kendi aldıkları fikirlerden yola çıkarak, çıkış noktamız hep fikir oluyor, kendi fikirlerini uygulama imkânı buldukları için, deneme yanılma ile geliştirebilecekleri için, otomatikman öğretmen kendi kariyer gelişimlerini sağlamış oluyoruz. ekip çalışmalarında genelde ekip liderleri olur bu sabit kişiler olmaz ve liderliği üstlenen öğretmen kendisini geliştirir. (OM,Y,E)

Şekil 5.24'te Okul müdürlerinin, öğretmen liderliğinin okuldaki eğitim sürecine kattığı değere yönelik görüşleri şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 24 Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliğinin Okuldaki Eğitim Sürecine Kattığı Değere Yönelik Görüşleri

5.22. Öğretmen Liderler ve Okul Müdürlerinin Ürettikleri Öğretmen Liderliği Metaforları

5.22.1. Öğretmen Liderlerin, Öğretmen Liderliği İle İlgili Ürettiği Metaforlar

Öğretmen liderlerin, öğretmen liderliği ile ilgili ürettikleri metaforları altı ana kategoride sınıflandırabiliriz.

1. **Nesne:** Mum, Top, Mıknatıs, Yastık.
2. **Doğa:** Ağaç, Toprak, Güneş
3. **Canlı:** Kaplan
4. **Sibernetik Mekanizma:** Bilgisayar

Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak öğretmen liderlerden altısı nesne kategorisi içerisine aldığımız mum, top, mıknatıs ve yastığa benzetmiştir. Öğretmen liderlerden üçü, öğretmen liderliğini muma benzetme nedenini mumun etrafına ışık saçması olarak ifade etmiştir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini topa benzetmiştir, bunun nedeni olarak da topun herkese

eşit mesafede, aynı yakınlıkta olduğunu belirtmiştir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini mıkna-tisa benzetmiştir, bunun nedeni olarak da sorunu olanları kendisine çektiğini ve onlara yardımcı olduğunu belirtmiştir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini yastığa benzetmiştir, bunun nedeni olarak da herhangi bir olumlu ya da olumsuz durumda yaslanılacak yastık olduğunu ifade etmiştir. Bunlara ilişkin görüşleri:

Ben muma benzetiyorum. Çünkü sürekli verici oluyorsunuz. Ama an geliyor bazen yalnız da kalabiliyorsunuz. Etrafını ısıtması açısından verici oluyorsunuz sürekli bilgileri veriyorsunuz ya da farklı ne isteniyorsa onu veriyorsunuz. (ÖLD,2, K)

Ben muma benzetirim, çevresindekilere ışık verir, bununda sürekli yanması içinde her zaman bize destek olmaları gerekir. Öğretmen lider ışık saçtıkça diğer öğretmenlerde onun peşinden koşacaklardır. Diğer öğretmenlere de ışık verecektir. (ÖLD,3, K)

Ben öğretmenleri her zaman bir muma benzetirim neden, çünkü kendisi bir ışık saçır ortalığa, ışık saçarken de o ışık kendisini eritir, bitirir ve munda dibini aydınlatmaz ya ben orayı da aile olarak bakıyorum, hani öğretmensiniz hiç ailenize zaman ayıramıyorsunuz, etraftı aydınlatmakla meşgulsünüz. O arada o etraftı aydınlatmakla, çevremizi aydınlatmakla ailenizi aydınlatma arasında eriyip gidiyorsunuz. (ÖLY,4, K)

Öğretmen liderleri açıkçası dengeli bir topa benzettim benzetiyorum. Yani merkezden bir noktadan bir hızla itilir, bir yerde durur. Ya da bir yere çarpıyorsa aynı şekilde geri gelir. Herkese aynı mesafede aynı uzaklıkta ve aynı yakınlıktadır. Kimseden bir adım önde ya da geride olmaz. Hangi yön onu daha çok çağırıyorsa ya da güç o tarafa itiliyorsa oraya gider dengeli gider ama vurulan hıza göre gider. Gelen tepkiye göre hareket eder. Ne fazla gider ne de az gider. O yüzden etkiye karşı tepki diye düşünüyorum ben. İstendiği kadar geribildirim verir diye düşünüyorum. (ÖLY,2, K)

Mıkna-tis gibidir. Herhangi bir sorunu olan ona koşar, o da çözüm üretmeye çalışır. (ÖLO,4, E)

Yumuşak bir yastık gibiyizdir biz. Birbirimizin üzüntülerine, sevinçlerine, destek olunması gereken bütün eylemlere, ihtiyaçlarımıza, maddi, manevi her konuda okulla ilgili ya da değil birbirimize her konuda destek oluyoruz, birbirimize yaslanabiliyoruz. Evet, yumuşak birer yastığımız biz. (ÖLO,5, K)

Öğretmen liderlerden dördü, öğretmen liderliğini doğa kategorisi içerisine aldığımız ağaç, toprak ve güneşe benzetmiştir. Öğretmen liderlerden ikisi; ağaç benzetmesini kullanmıştır. Buna gerekçe olarak öğretmen liderlerden birisi; meyveli ağaçtan herkesin yararlanabileceğini ifade ederken, diğer öğretmen lider; ağaçların

içerisinde çeşitli renkleri barındırmasını belirtmiştir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini toprağa benzetmiştir, bunun nedeni olarak da toprağın verimli olduğunu ve vazgeçilmezlik özelliğinin olduğunu ifade etmiştir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini güneşe benzetmiştir, bunun nedeni olarak da güneşin ışığını diğerlerine yansıtmasını söylemiştir. Bunlara ilişkin görüşleri:

Ben bir ağaca benzetirim. Çünkü meyveli bir ağaç, meyveli ağacı da herkes taşlar. Oradan herkes yararlanır. O meyveleri yiyerek herkesin yararlanmasını isterim. Öğretmenler, idareciler, öğrenciler, veliler ve herkesi katabilirsiniz. Taşlayanlar da taşladıkları için yardım alır, mutlaka karşdakinden geri dönecektir ona o. (ÖLO,3, K)

Öğretmen liderler ağaç gibidir, doğa gibidir. İçinde doğanın o bütün renklerini barındırır ya da barındırmalı diye düşünüyorum. Rengârenk ve bir huzur bir bazen sığınak bazen bir yardım alabileceği kişi. O renkleri karşındakine yansıtmalı diye düşünüyorum o doğanın içinde bulunan o naif bütün renkleri yansıtmalı diye düşünüyorum. (ÖLY,3, K)

Ben kendim için toprak demiştim. Çünkü toprak çok verimlidir. Çiçekler meyveler yetiştirirsin. Ben kendimi ona yakın buluyorum. Toprak olmadan hiçbir şey olmuyor, bana öyle geldi. Öğrencileri birer çiçek gibi ağaç gibi düşündüm. Ağaçlar çiçekler çok çeşitli, insan çeşitliliği olarak düşündüm. Farklı ama hepsi insanlara faydalı. Çeşit çeşit hepsi, öğretmeni öyle düşündüm ben. Ben kendimi lider olarak değil her zaman öğretmen olarak değerlendirdim. (ÖLY,1, K)

Öğretmen bence güneş gibidir. Işığını kendi gibi olan diğer öğretmenlere de yansıtabilir. Öğrencilerine de yansıtabilir. Lider öğretmen diğer yıldızları gezegenlerin tamamını kendi ışığından bir şeyler verebilir, paylaşıcıdır aynı zamanda. Ancak kendi bilgileri deneyimlerini en güçlü ışık olan kendi ışığını çevresindeki herkesin faydalanması için kullanabilir. Paylaşabilir, bu şekilde de diğer öğretmen arkadaşlar olsun öğrenciler olsun iyi bir model iyi bir rol olur. Onlar da diğer yıldızlar da o güneşin olumlu enerjisinden faydalanmış onlar da çevresindekilere bu ışığı aynı şekilde yansıtmuş olurlar. Bu da bir etkileşimle döngüyle devam eder. Bir süreç olmuş olur. (ÖLO,1, E)

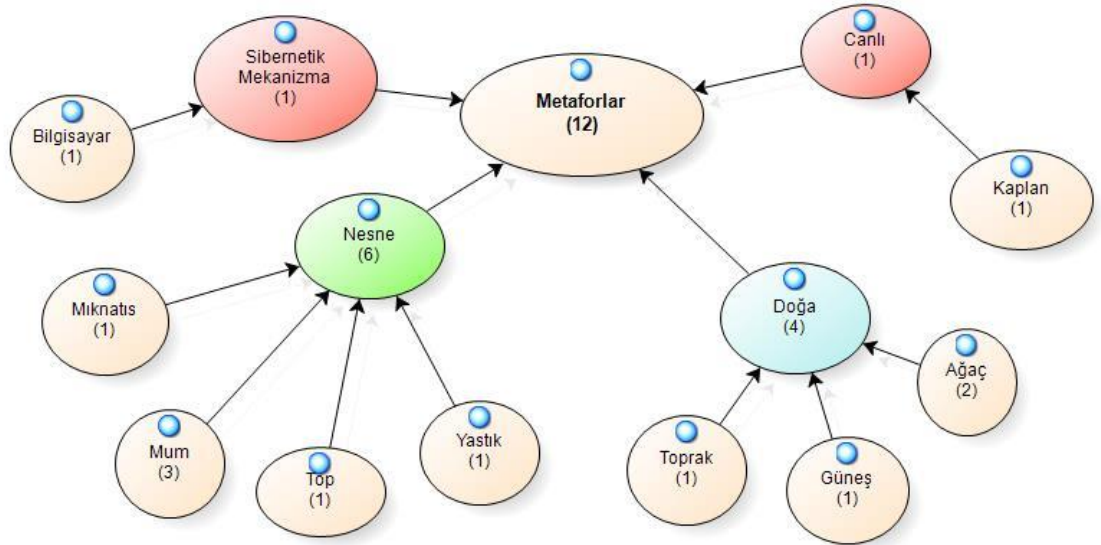
Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini canlı kategorisi içerisine aldığımız kaplana benzetmiştir. Buna gerekçe olarak kaplanın liderlik özelliğinin olduğunu, bilgilendirici ve yönlendirici oluğunu belirtmiştir. Buna ilişkin görüşleri:

Kaplanın liderlik özelliği vardır. Bütün her şeyi, hayvanlar âleminin lideridir. Karar alındığı zaman uygulanır, bir şekilde uygulanır. Kaplan gerçekten çocuklarla rahatça oyun oynayabilir. Oynarım ben de çocuklarla eğlenceli bir şekilde. Çocuklarla zaman geçirir. Karar alır çocuklarla beraber. Çocukları ne yapması gerektiği konusunda bilgilendirir. Hayvanlar âlemindeyken de yavrularını yönlendirir. Nasıl beslenecek nasıl avlanacak. Benim çocuklarım da öyledir. (ÖLD,1, K)

Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini sibernetik mekanizma kategorisi içerisine aldığımız bilgisayara benzetmiştir. Buna gerekçe olarak; herhangi bir bilgiye ihtiyaç olduğunda kolayca o bilgiye ulaşılabileceğini belirtmiştir. Buna ilişkin görüşleri:

Bilgisayara benzetirim. Çünkü özellikle günümüzde bunu çok sık yaşıyoruz. İşte boynum ağrıyor. Neden ağrıyor acaba hemen oturuyorsun bilgisayarın başına tık tık tık yazıyorsun boyun ağrıları neden olur. Kolumda kaşıntı var nede kaşınıyor acaba nede? Yazıyorsun bilgisayara kolum neden kaşınıyor. Ya da canın sıkılıyor komik bir video izlemek istiyorsun aklına geliyor yazıyorsun komik videolar oradan komik bir video izliyorsun, mutlu oluyorsun. Lider öğretmenler bilgisayara benziyor. İstedğinde ya da insanlar istemediğinde sadece akıllarından geçirmesinde yardım istemeleri yeterli. Hemen o bilgisayarın rolünü tam anlamıyla olmasa da üstlenebilirler, üstleniyorlar. Yani insanların ihtiyaçlarını öğretmen öğrenci veli hepsini sayabiliriz. İhtiyaçları dâhilinde lider öğretmenler ciddi anlamda o dertlerine derman olabiliyorlar yani. İhtiyaçları buldukları pozisyon kadar. Bilgisayar olabilir evet. (ÖLO,2, E)

Şekil 5.25 'de öğretmen liderlerin ürettiği metaforlarla ilgili görüşleri, bu görüşlerin alt konuları ve bu alt konuların birbiriyle ilişkisi şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 25 Öğretmen Liderlerin Ürettiği Öğretmen Liderliği Metaforları

5.22.2. Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderliği İle İlgili Ürettiği Metaforlar

Okul müdürlerinin, öğretmen liderliği ile ilgili ürettikleri metaforları üç ana kategoride sınıflandırabiliriz.

5. **Nesne:** İngiliz anahtarı

6. **Doğa:** Güneş

7. **Canlı:** Ana arı

Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak okul müdürlerinden biri nesne kategorisi içerisine aldığımız İngiliz anahtarına benzetmiştir. Bu okul müdürü, öğretmen liderliğini İngiliz anahtarına benzetme nedenini farklı sorunlarda olsa hemen hemen her probleme çözüm üretir şeklinde açıklamıştır. Buna ilişkin görüşleri:

Öğretmen liderlerini İngiliz anahtarına benzetirim. Neden, biliyorsunuz İngiliz anahtarları hemen hemen her somuna göre ihtiyaç olduğunda ayarlanarak ihtiyaç giderirsiniz, hemen hemen her probleme çözüm üretir mesela farklı boyutlarda somunlarla karşılaştığınız zaman orda ufak bir ayar yapıp çözüm sağlayabilirsiniz. Öğretmen liderlerde böyle okulun içinde bir ihtiyaç olduğunda hemen oradaki probleme kesin ve kaliteli çözümler sağlar. (OMY, E)

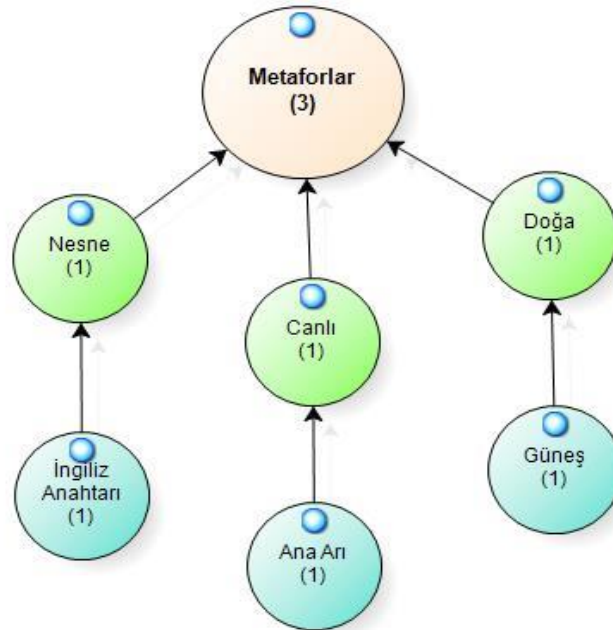
Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak okul müdürlerinden biri doğa kategorisi içerisine aldığımız güneşe benzetmiştir. Bu okul müdürü, öğretmen liderliğini güneşe benzetme nedenini bir öğretmen belirli bir süre bir yerde çalıştıktan sonra hala anılıyorsa güneş gibi çevreye ışıklarını saçmaya devam ederler şeklinde açıklamıştır. Buna ilişkin görüşleri:

Lider öğretmenler bir güneşe benzer. Güneş bir yıldızdır. Bu güneş batsa da battıktan sonra da ışığı devam eder. Uzun bir süre ışığı çevreyi aydınlatmaya devam eder. Öğretmenler burada belli bir süre çalışmışlardır, lider öğretmenlik yapmışlarsa buradaki onların bıraktıkları imaj izlenim ve hatıralar onlar emekli olup ayrıldıktan sonra da bu okulda anılır ve bu okuldan bu okulda okumuş insanların onları yâd etmesi anmasıyla hala âdete sanki hizmet veriyormuş gibi anıldıkça çevreye ışıklarını saçıp dururlar. (OMO, E)

Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak okul müdürlerinden biri canlı kategorisi içerisinde aldığımız ana arıya benzetmiştir. Bu okul müdürü, öğretmen liderliğini güneşe benzetme nedenini ana arının kovandaki arıları yönlendirdiği gibi öğretmen liderlerde okul içerisinde diğer öğretmenleri yönlendirir, okulun huzurunu, mutluluğunu sağlar şeklinde açıklamıştır. Buna ilişkin görüşleri:

Ben aslında öğretmeni arıya benzetiyorum, arı nasıl bir zincirler yumağı ile hep bal verir çünkü onun görevi bal vermektir. Öğretmende arı gibidir, belki arı gibi hep bal vermez ama bal ağız tadından gider, bir müddet sonra kaybolur ama öğretmen baldan da tatlı olan güzellikleri iyilikleri yardımseverlikleri arkadaşlıkları dostlukları ve hayatını kazandırabilecek ilimleri, bilimleri, bilgileri verir. Öğretmen lider de olsa olsa bir ana arı olabilir, arılar arasında bir ana arı vardır ben aslında arıcı değilim ama biraz bilgim var. Arıların içinde bir balı taşıyan arı vardır, birde kapıda bekleyen arı vardır, nöbetçi asker gibi arılardır. Sonra o balı taşıyan arılar, arı için bal için gerekli çevreden aldığı poleni getirip peteğe koyarlar ama tüm bunların lideri tüm bunların komutunu veren ana arıdır, ana arı lider konumundadır. Okulun huzurunu mutluluğunu sağlarlar. (OMD, E)

Şekil 5.26 'da okul müdürlerinin ürettiği metaforlarla ilgili görüşleri, bu görüşlerin alt konuları ve bu alt konuların birbiriyle ilişkisi şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 5. 26 Okul Müdürlerinin Ürettiği Öğretmen Liderliği Metaforları

5.23. Yapılan Doküman Analizine Göre, Okulda Yapılan Toplantılarda, Etkinliklerde Öğretmen Liderliği Davranışlarının Sergilenmesi Ve Okul Müdürlerinin Liderlik Kapasitesine Katkısı

Doküman analizi Fatih, Faruk Tugayoğlu ve Doğa Koleji İlkokulu ve Ortaokulu'na ait fotoğraflar ve toplantı tutanakları kullanılarak yapılmıştır. Evrakların uygunluğuna göre 2009-2013 yılları arasındaki bazı evraklar kullanılarak tespitler yapılmıştır. Burada dokümanların incelenmesi sonucu elde edilen bulgular öğretmen liderlik davranışlarını ve müdürlerin liderlik kapasitesini artırmaya yönelik liderliğini öğretmenlerle paylaşmasını analiz edip etmemesi yönündedir.

Öğretmen liderlik davranışları ve müdürlerin liderlik kapasitesini artırmaya yönelik, liderliğini öğretmenlerle paylaşmasıyla ilgili olarak yapılan doküman analizinde incelenen evrak adedi aşağıda tablolandırılmıştır.

Tablo 5. 28 Doküman Analizinde İncelenen Evraklar

İncelenen Evrak	İncelenen Evrak Sayısı
1. Öğretmen liderlerin söz hakkı aldığı konular	23
2. Öğretmen liderlerin aktif olarak görev aldığı konular	12
3. Okul müdürlerinin liderlik rollerini paylaştığı konular	8
4. Öğretmen liderlerin, diğer öğretmenlere liderlik ettiği fotoğraflar	24
TOPLAM	67

Öğretmen Liderlerin Söz Hakkı Aldığı Konular

2009-2013 eğitim öğretim yılları arasındaki toplantı tutanakları incelendiğinde toplantılarda öğretmen liderlerin diğer öğretmenlere göre daha fazla söz hakkı aldığı ve taleplerini daha çok ifade ettiği gözlemlenmiştir. Ayrıca öğretmen liderler bazı durumlarda toplantının akışını ve amacını hizmet etmesini kolaylaştırdığı tespit edilmiştir. Örnek olarak:

17/09/2012 tarihinde, öğretmenler odasında, Saat: 09:30'da Karar No:1 adıyla yapılan Sene Başı Öğretmenler Kurulu Toplantısında öğretmen liderin ifadesi şöyledir:

ÖLO,2,E: “ bu seneki okul törenlerinde özellikle daha fazla görev alıp hatta öğretmen arkadaşlarında seslerinin bulunduğu hem öğrenci hem

öğretmen karma bir koro oluşturmak istiyorum. Bu anlamda öğretmenlere yardımcı olacağım ve gönüllü olanların kendisiyle toplantıdan sonra iletişime geçmelerini istiyorum.”

11/09/2012 tarihinde, öğretmenler odasında, Saat: 09:00'da Karar No:1 adıyla yapılan Sene Başı Öğretmenler Kurulu Toplantısında öğretmen liderin ifadesi şöyledir:

ÖLD,2,K: “...temizlik konusunda da bir özel şirket yardımıyla okulumuzun temizlik işlerinin yaptırılması gerektiğini düşünüyorum.”

Öğretmen Liderlerin Aktif Olarak Görev Aldığı Konular

2009-2013 eğitim öğretim yılları arasındaki toplantı tutanakları incelendiğinde toplantılarda öğretmen liderlerin diğer öğretmenlere göre daha fazla rol aldığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra öğretmen liderler diğer öğretmenleri de daha fazla rol almaya teşvik ettiği tespit edilmiştir. Örnek olarak:

13/02/2013 tarihinde, öğretmenler odasında, Saat: 09:00'da Karar No:3 adıyla yapılan Sene Başı Öğretmenler Kurulu Toplantısında öğretmen liderin ifadesi şöyledir:

ÖLO,3,K: “...sene sonundaki okul gecesi için bazı yerlerle görüşeceğim. Organizasyonun büyük bir kısmını kendim yapabilirim. Yalnız servis ayarlanması, öğrencilere kep, cübbe ayarlanması gibi bazı konularda diğer arkadaşlardan yardım bekliyorum.”

Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini Paylaştığı Konular

2009-2013 eğitim öğretim yılları arasındaki toplantı tutanakları incelendiğinde toplantılarda okul müdürlerinin liderlik rollerini paylaştığı konular gözlemlenmiştir. Örnek olarak:

13/02/2013 tarihinde, öğretmenler odasında, Saat: 09:00'da Karar No:3 adıyla yapılan Sene Başı Öğretmenler Kurulu Toplantısında öğretmen liderin ifadesi şöyledir:

OMY,E: “Kardeş okul projesi konusunda, görevlendireceğimiz öğretmenler hem okuldaki öğrencilerle hem de diğer öğretmenlerle görüşüp proje ile ilgili yardım toplayacaklardır. Bu projede karakter özelliklerinize bağlı olarak önderlik edebileceğiniz konular üzerinde fikir yürütüp bunları hayata geçirmek için öncülük etmenizi bekliyorum.”

Öğretmen Liderlerin, Diğer Öğretmenlere Liderlik Ettiği Fotoğraflar

2009-2013 eğitim öğretim yılları arasında okulda çekilen çeşitli fotoğraflar incelendiğinde öğretmen liderlerin, diğer öğretmenlere liderlik ettiği gözlemlenmiştir. Örnek olarak: Fotoğraf 5.2’de bir öğretmen liderin 20 Aralık 2012 ‘de okulundaki diğer öğretmenlere liderlik ettiği ve Antalya Doğa Koleji’nde gerçekleşen bir etkinlik yer almaktadır.



Fotoğraf 5.2. Okuldaki Eğitimde Önderlik Eden Bir Öğretmen Lider

Fotoğraf 5.3.’de 20 Aralık 2012 de Antalya Doğa Koleji’nde gerçekleştirilen bir toplantıda okulun gelişimine katkı sunmak adına söz hakkı alan bir öğretmen lider yer almaktadır.



Fotoğraf 5.3. Okuldaki Toplantıda Söz Hakkı Alan Bir Öğretmen Lider

Fotoğraf 5.4.'de 29 Kasım 2012'de Fatih İlkokul ve Ortaokul'unda gerçekleşen proje hazırlık çalışmalarında diğer öğretmenlere liderlik eden öğretmen lider yer almaktadır.



Fotoğraf 5.4. Projede Görev Alan Bir Öğretmen Lider

5.24.Öğretmenler Odasında Yapılan Gözlem Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Okuldaki yerleşmiş olan öğretmen liderliğinin sergilendiğini tespit etmek için üç okulun öğretmenler odasında toplam üç gözlem yapılmıştır. Bu gözlemlerin her biri farklı okulda gerçekleştirilmiştir. Buradaki öğretmenlerin bazılarıyla daha öncede bireysel görüşme yapılmıştır. Bu gözlemlerden elde edilen bulgular ışığında, öğretmen liderliğine ilişkin öğretmenler odasının durumu ve donanımı, öğretmenlerin birbiri arasındaki iletişim, yardımlaşma ve dayanışma, önderlik etme, ön plana çıkma, diğer öğretmenleri yönlendirme gibi liderlik davranışları gözlenmiştir.

Yapılan gözlem neticesinde öğretmen liderlerin meslektaşlarına karşı ılımlı ve yardımsever bir tavırla yaklaştıkları gözlemlenmiştir. Gözleme konu olan birinci olay Faruk Tugayoğlu okulunun öğretmenler odasında 10.04.2013 tarihinde saat 10:10-12:10 saatleri arasında olmuştur. Olayı aktarıyorum.

10:12'da çayını, kahvesini alan bazı öğretmenler ders içerisinde yaşadıklarıyla ilgili konuşmalarda bulundular. Öğretmenlerden birisi bir öğrenciye çok sinirlendiğini ödevlerini yapmayan öğrencinin adına kendini kötü hissettiğini söyledi.

10:15'te diğer öğretmen de onu dinledikten sonra bu tip durumlarda öncelikle sakin olunması gerektiğini ve öğrencinin ödev yapmama sebeplerinin ortaya çıkarılmasının önemine vurgu yaptı.

Gözleme konu olan ikinci olay Doğa Kolejinin öğretmenler odasında 17.04.2013 tarihinde saat 10:10-12:10 saatleri arasında olmuştur. Olayı aktarıyorum.

10:12'de öğretmenler birisi daha odaya geldi ve diğer öğretmenlerin hepsine günaydın dedi. Geçen hafta İstanbul'da olduğunu ve bir seminere katıldığını ifade etti. Seminerden öğrendiği bilgileri orada bulunan öğretmenlerle paylaşacağını söyledi. Öğretim yöntem ve teknikleriyle ilgili bir eğitim aldığını ve uygun bir zaman dilimde bilgilerini hem sunum olarak hem de uygulamalı bir biçimde aktaracağını belirtti. Bulunan öğretmenlerin dikkatli bir şekilde onu dinlemesi ve konuya ilgili bir yaklaşım sergilemesi dikkat çekiciydi.

10:21'de öğretmenlerden birisi başka bir öğretmene okuduğu bir metinde ilgili soru yöneltti. Kendisinin soruyu çözmekte zorlandığını eğer yardımcı olabilirse memnun olacağını söyledi diğer öğretmende kendisini gayet nazikçe soruyu çözmesi için yanına davet etti.

11:10'da tekrar teneffüs zili çaldı. Öğretmenler ellerinde ders araç-gereçleriyle odaya gelmeye başladılar. Öğretmenlerden birisi okul çıkışında öğrencilerine etüt vereceğini kendisinin yorulduğunu ama öğrenciler açısından çok faydalı bir çalışma olduğunu söyledi. Başka bir öğretmen de emeksiz yemek olmaz şeklinde yanıt verdi. Türkçe öğretmeni okulda oluşturulan tiyatro ekibi için birkaç öğrenci daha seçeceğini ve öbür öğretmenlerden tavsiye etmek istedikleri öğrenciler olup olmadığını sordu. Başka bir öğretmen de kendi sınıfında bu anlamda çok yetenekli öğrenciler olduğunu kendisine bu konuda yardımcı olabileceğini söyledi. Bir öğretmen de kendisinin daha önce drama dersi eğitimi aldığını ve öğrenci seçiminde sıkıntı yaşarsa kendisine destek olabileceğini belirtti. İki öğretmene de teşekkür eden Türkçe öğretmeni gülümsemeye arkadaşlarına yanıt verdi.

Gözleme konu olan üçüncü olay Fatih okulunun öğretmenler odasında 18.04.2013 tarihinde saat 10:10-12:10 saatleri arasında olmuştur. Olayı aktarıyorum.

10:13'te öğrencilerden birisi odaya geldi ve öğretmenlerin hepsine günaydın dedi. Elinde taşıdığı ödevi öğretmenlerden birisine gösterdi. Öğretmeni öğrenciye ödevle ilgili çeşitli eksikleri ve olumlu yaptığı şeyleri söyledi. Sonra öğrenci odadan ayrıldı. Bir müzik enstrümanı ile gelen bir öğretmen okul müdür yardımcısının yanına giderek ona teşekkür etti ve hayatım boyunca müzik dersine girip öğrencilere müzikle ilgili paylaşımlarımı anlatmama fırsat verdiğiniz için gerçekten çok sağ olun resmen hayallerim gerçekleşti dedi ve okul müdür yardımcısı da hocam biz yönetici olunca bu derse birisi girmesi lazımdı, okulda bu konuda en güvendiğim kişi de sizsiniz ve bu konuda en az benim kadar başarılısınız diye cevap verdi.

11.13'te Öğretmenlerden birisi akşam bir kültür merkezinde katılacağı gösteriden söz ediyordu. Konuştuğu öğretmeni de katılması yönünde ikna etmeye çalışıyordu.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireysel Görüşmelerden Elde Edilen Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre; öğretmen liderler, sergilenen liderlik davranışlarını “yardımcı olmaya çalışmak”, “olumlu iletişim”, “mesleki donanım ve yeterlilik”, “aktiflik, öncülük”, “problemlere çözüm bulmaya çalışma”, “fikirlere değer verilmesi”, “arabuluculuk”, “sosyallik”, “fikir üretme ve yönlendirme”, “motivasyon”, “araştırmacılık “ ve “sınıf başarısı” olarak sınıflandırmıştır. Öğretmen liderler, en çok “yardımcı olmaya çalışmak” davranışını sergilemektedirler. Bunun ardından büyük bir yüzdeyle “olumlu iletişim” davranışı gelmektedir. Sergilenen öğretmen liderlik davranışları incelendiğinde, okullarda öğretmenlerin meslektaşlarına yardımcı olmaya çalışmasının liderlik rollerinde ön plana çıktığı görülmektedir. Olumlu iletişim boyutunda değerlendirildiğinde, meslektaşlar ile olumlu, sıcak bir iletişim kurulmasının, öğretmenlerin okullarında lider olarak ortaya çıkmasını sağlandığı görülmektedir. Okullarda her öğretmenin aktif olmaması nedeniyle bazı öğretmenlerin diğerlerine göre daha aktif olması, okul içindeki etkinliklere öncülük etmesi önemli bir liderlik özelliği olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bunlara paralel sonuçların elde edildiği görülmektedir. Can (2007, s. 276) araştırmasında, öğretmen liderliği davranışını “Mesleki yardımlaşmaya değer verirler ve gereğini yaparlar.”, “İletişim becerilerini artırmak istediktedirler.”, “Öğrenmeye/derslere motive ederler.” biçiminde belirlemiştir. Harris ve Muijs (2005) ile Wynne (2002)’da “bilgi ve becerilerin meslektaşlarla paylaşılması”nı önemli bir liderlik davranışı olarak görmekteydiler.

Öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çaba olarak “öncülük etme, destek verme”, “çevre, veli desteği alma”, “yönlendirme”, “fikir üretme”, “ikna etme”, “araştırma yapma” ve “gelişmeleri takip etme” olarak ifade edilmiştir. Öğretmen liderlerin, okulla ilgili bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiği çaba olarak “öncülük etme, destek verme” büyük bir yüzdeyle ilk sırada yer almaktadır. Bu çaba okul gelişimi açısından öğretmen liderliğinin çok önemli olduğunu göstermektedir. Öğretmen liderlerin yeniliklere öncülük etmesi okulun gelişimini sağlayacak değişikliklerin gerçekleşmesi için önemli bir etken olabilir. Sawyer (2005)’in yaptığı çalışma sonucunda, bir değişime liderlik etme

deneyimlerinin öğretmen liderliğini güçlendirdiği ortaya çıkmıştır. Harris ve Muijs (2005)'in ifade ettiği gibi; yenilikçi fikirlere sahip olan, araştıran, gelişmeleri takip eden öğretmen liderler okulun gelişimini sağlayan değişim ajanlarıdır.

Öğretmen liderler, liderlik rolünü yerine getirirken okul müdürlerinden, kendilerini geliştirme ve diğer öğretmenlere liderlik etme konusunda büyük bir çoğunlukla destek gördüklerini ifade etmişlerdir. Öğretmen lider olarak görülmelerinde önemli bir etken olan, güvenilir, araştırmacı ve aktif olma gibi davranışlarının müdürlerinden destek görmelerinde etkili oldukları ifadelerinden çıkarılabilir. Bulgulara göre, öğretmen liderlerin diğer öğretmenlere liderlik etmelerini desteklemek amacıyla okul müdürlerinin “*yönlendirici davranma*”, “*arkalarında durma*” davranışlarını sergilediği çoğunlukla belirtilmiştir. Bazı öğretmen liderler tarafından da herhangi bir desteğin olmadığı belirtilmiştir. Öğretmen liderler, aldıkları kararlarda okul müdürleri tarafından destek beklemektedirler. Bu durum öğretmenin hem kendisine hem de yöneticilerine güven duymasını sağlayabilir. Araştırma bulgularına göre, öğretmen liderlerin, liderlik rolünde okul müdürlerinin neler yapması gerektiğine ilişkin beklentilerinde “*eğitici faaliyetler sağlama*”, “*destek olma*”, “*kararlarda katılım sağlama*”, “*iş yükü azaltma*”, “*önyargısız yaklaşma*” ve “*doğru planlama sağlama*” yer almaktadır. Bu ifadelerden, en büyük oranla öğretmen liderlerin “*eğitici faaliyet*” beklentileri ön plana çıkmaktadır. Özel okullarda bu istek karşılandığından, beklenti devlet okullarında belirgin bir şekilde görülmektedir.

Öğretmen liderlerin, mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik görüşleri “*karşılanma*”, “*yetersiz olma*” ve “*karşılanmama*” şeklinde ifade edilmiştir. Özellikle özel okuldaki tüm öğretmen liderler, mesleki eğitim ihtiyacının karşılandığını ifade ederken, devlet okullarında mesleki eğitimin yeterince verilmediği görülmektedir. Verilen eğitimlerin de kalitesiz olduğu ifade edilmektedir. Bu görüşler ışığında, özellikle devlet okullarında öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre mesleki eğitim imkânı sunulduğunda, öğretmenler, mesleklerinde kendilerini daha çok geliştirebilirler. Öğretmen liderlerin büyük bir çoğunluğu eğitimlere kendisi araştırarak katıldığını ifade etmiştir. Öğretmen liderler önemli oranda da, zorunlu olarak katılımın beklendiğini belirtmişlerdir ve zorunlu olan eğitimlerin, amacına hizmet etmediği ifade etmişlerdir.

Öğretmen liderlerin, okul müdürleriyle kurdukları iletişime ilişkin algılarına göre “olumlu” iletişimin kurulduğu görülmektedir. Olumlu iletişim başlığı altında “*samimi*”, “*resmi*” ve “*eleştirel*” olmak üzere üç iletişim biçimi ortaya çıkmıştır. Olumlu iletişim olduğunda yöneticilerle hiçbir problem yaşanmadığı görülmektedir. Resmi iletişim, öğretmen liderlerin içten ve özveri ile çalışmasına engel olabilir; bundan dolayı okul gelişimini sağlamak için öğretmen ve yöneticiler arasında güçlü bir iletişim kurulması gerektiği söylenebilir. Katılımcıların çoğu, iyi iletişimleri sayesinde okul müdürlerinin onlara işlerinde yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Okul içerisindeki tüm paydaşlar arasında olumlu bir iletişim kurularak, okul verimliliği arttırılabilir.

Öğretmen liderlerin, neredeyse tamamı müdürle öğretmen arasındaki güçlü kişisel iletişim ve birbirlerini sevmelerinin önemli olduğunu düşünmektedirler. Bundan dolayı işlerinde yöneticilerin kendilerine kolaylık gösterdiğini belirtmişlerdir. İletişimin olumlu olması okul açısından olumlu bir atmosfer oluştururken, birbirlerini sevmeye daha büyük bir katkı sağlamaktadır. Güçlü kişisel iletişim kurulabileceği, sevgi duygularının oluşturulabileceği etkinlikler düzenlenmesinin faydalı olabileceği düşünülebilir. Ancak bazı öğretmenler, bu durumlarda objektif davranmanın önemine vurgu yapmışlardır.

Öğretmen liderler, liderlik etme konusunda başkalarına danışma ihtiyaçlarının “*bilgi içerikli*” ve “*deneyim*” olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmen liderlerin bu tür ihtiyaçlarını gidermek için en çok meslektaşlarından yardım aldıkları görülmektedir. Bu nedenle meslektaşlar ile daha çok paylaşım içerisinde olunabilecek ortamların gerekli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Danışma ihtiyacı olduğu durumlarda okul müdüründen yardım alan öğretmen sayısının gerekenden az olduğu görülmektedir. Okul müdürleri, öğretmenlerin bu tür ihtiyaçlarını önceden fark eder ve gerekli yardımlarda bulunurlarsa; dayanışma ve yardımlaşma ihtiyacını karşılamada önemli adımlar atmış olacaklardır. Genel olarak bakıldığında öğretmen liderler, okul içinde, okul müdürlerinin liderlik rollerinden ayrı olarak kendi liderliklerini sergilemektedir.

Öğretmen liderlerin, liderlik etme konusunda kendilerini zorunlu hissettikleri durumlar hakkındaki görüşlerine bakıldığında, “*sorunlara duyarsız (sessiz) kalınma*”, “*velilerle iletişim*”, “*çalışmaların eksik yapılacağı hissi*”, “*meslektaşların motivasyonun düşmesi*”, “*meslektaşların ve öğrencilerin haklarını koruma*” ,

“farklılık oluşturma”, “meslektaşlar arasında sıkıntı yaşanma”, “ikna etme”, “insan ilişkileri” ve “yeni öğretmenleri yönlendirme” ifadelerine yer verilmiştir. Özellikle diğer öğretmenler, okuldaki bazı durumlara karşı fikir beyan etmediklerinde, etkisiz kaldıklarında öğretmen liderler devreye girerek, liderlik etme konusunda kendilerini zorunlu görmektedirler. Okul müdürleri, öğretmenlerin fikirlerine değer verip bu düşünceleri okuldaki iş ve işlemlerde kullanırlarsa, daha demokratik ve insancıl bir eğitim ortamı oluşacağı ve liderliğin tüm okula yayılabileceği düşünülebilir. Öğretmen liderler, genel iletişim anlamında başarılı olduklarından, doğal olarak velilerle de diğer meslektaşlarına göre daha sağlıklı iletişim kurabilmektedirler. Öğretmenlerin okuldaki faaliyetleri, önemine yakışacak şekilde yapamayacağı düşüncesi öğretmen liderlerde, liderlik etme konusunda bir zorunluluk hissine sebep olmaktadır. Öğretmen liderler, diğer öğretmenlerin güdülenme seviyesinin düşük olmasından rahatsız olmaktadır, bundan dolayı da onları güdüleme ihtiyacı duymaktadırlar. Öğretmen ya da öğrenciler herhangi bir anlamda hak kaybına uğradıklarında, öğretmen liderler bu durumdan da rahatsızlık duymakta ve onların haklarını korumak için liderlik etme konusunda kendilerini zorunlu hissetmektedirler.

Araştırma bulgularına göre, öğretmen liderlerin, okul müdürlerinin vizyonuna bakış açılarında *“okulun fiziksel görüntüsünü iyileştirmek”, “okul başarısını artırmak”, “iyi insan, vatandaş yetiştirmek” ve “yenilikçi”* ifadelerinin yer aldığı görülmektedir. Bir okulun fiziksel görüntüsünün iyi olması, okulun çevresinde olumlu bir izlenim uyandırmasını sağlamaktadır. Bu nedenle okul müdürleri, okulun fiziksel görüntüsünü ve donanımını önemsemektedirler. Öğretmen liderler de okul müdürlerinin bu vizyonunu gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Bütün okulların vizyonuna bakıldığında, okul başarısını arttırmanın ortak olduğu görülmektedir. Okul müdürleri kendi vizyonlarına bunu yansıtmakta ve öğretmen liderler okul başarısını arttırmaya yardımcı olacak çalışmalarını yürütmektedirler. Öğretmen liderlerin görüşlerinden yola çıkılarak, öğretmenler arasında ortak çalışmaların yeterince yapılmadığı sonucuna varılabilir. Eğitim sisteminin temel amacı doğrultusunda öğretmen liderler yaşamdan kesitler, örnekler sunarak okul içinde iyi insan, vatandaş olma davranışlarını pekiştirmektedirler. Çağın gereklerine uygun olarak yenilikçi bir vizyonla hareket edilmesi konusunda öğretmen liderlerin okul müdürlerine destek olmaları gerekmektedir. Okul müdürlerinin vizyonunu yerine getirme amacıyla

öğretmen liderler, okul içinde ve dışında çeşitli faaliyetler yürüterek bu konuya yardımcı olmaktadır. Okul etkinliklerinin sadece öğretmen liderler etrafında yürütüldüğü görülmektedir. Öğretmen liderlerin, okul vizyonunu gerçekleştirebilmek için desteklenme şekillerine yönelik önerileri: “*gelişime katkı*”, “*yönlendirici olunma*”, “*TKY uygulama*”, “*fikirlere değer verilme ve inanma*”, “*eğitimi almış yöneticiler*”, “*eğitim kaynaklarını arttırma*”, “*prosedürleri kaldırma*”, “*özel çalışma odaları oluşturma*” ve “*zamana ihtiyaç duyma*” biçiminde ortaya çıkmıştır. Eğitim sisteminde doğru uygulamalar yapabilmek için yönetici seçiminde liyakat ilkesi göz önünde bulundurularak, bu konuda eğitim almış yöneticilerin görevlendirilmesinin gerekli olduğu görülmektedir. Ayrıca okul içinde öğretmenlerin fikirlerine değer verildiğini hissettirmek için, TKY uygulamasından yararlanılabilir. Bununla beraber, bu uygulama yapılırken öğretmen liderlerin zamanı etkili kullanması için eğitim kaynaklarının artırılması gerekli görülmektedir. Özel okullardaki yoğun çalışma temposu, öğretmenlerin liderlik davranışı sergilemesine engel olmaktadır.

Öğretmen liderler, öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırmak için “*destek verme*” , “ *motive etme*”, “*samimi(sıcak) iletişim kurma*”, “*fikirlerin olup olmadığı sorma*”, “*öğretmene inanma*”, “*prosedürler kaldırma*” ve “*rekabet ortamı sağlama*” yöntemlerini önermişlerdir. Öğretmenlerin fikirleri desteklenmediğinde, ilerleyen dönemlerde yaratıcı fikirler ortaya çıkmamaktadır. Bu durum isteksizlikten kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle öğretmenlerin fikirlerinin desteklenmesi ve önemsenmesi gerekli görülmektedir. Ayrıca kurulan samimi iletişim, fikirlerin paylaşılma ihtimalini arttıracaktır. Oysaki öğretmenler arasında samimi iletişimin kurulabileceği ortamların yeterli olmadığı görülmektedir. Toplantılarda herhangi bir karar alınırken, öğretmenlerin fikirlerine başvurulması, onların da görüşlerinin alınması beklenmektedir. Özellikle özel okullarda, öğretmenler arasında rekabet ortamı sağlandığında yenilikçi fikirlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Devlet okullarında öğretmenlere sağlanan iş güvencesi nedeniyle özel okullarda gözlenen rekabet ortamı olmamakta ve böylece daha az yenilikçi fikirlerin çıkmaktadır.

Milli eğitim sisteminin okulun liderlik kapasitesinin gelişimine etkisini öğretmen liderler “*engelleyci*” ve “*destekleyici*” olmak üzere iki türlü algılamaktadırlar. Öğretmen liderlerin neredeyse tamamı sistemi, engelleyci olarak

görmektedir. Milli eğitim sisteminin katı bir yapıda olduğu öğretmenlerin gereksiz bir sürü işlerle uğraşmak zorunda bırakıldığı, böylece liderlik davranışlarının sergilenmesine engel olduğu görüşü hâkimdir. Yapılan değişiklikler, tepeden inme şeklinde olduğunda, öğretmenler bunlara uyum sağlamada sıkıntı çekmektedir ve bu durum liderliklerine engel olmaktadır. Öğretmenlerin gelişimine katkı sunacak sistemlerin oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Öğretmen liderler, daha iyi bir öğretmen lider olabilmek için “*meslektaşların desteklemesi*”, “*eğitim verilmesi*”, “*harcanan emeğin fark edileceği bir sistem (motivasyon)*”, “*maddi imkân sağlanması*”, “*saygı gösterilmesi*”, “*yönlendirme yapılması*”, “*zaman*” ve “*çalışma ortamı sağlanması*” gerektiği görüşündedirler. Fikirleri diğer öğretmenler tarafından desteklendiğinde, bu onları güdüleyecek ve onların daha iyi bir öğretmen lider olmalarını sağlayabilecektir. Bu konuda özellikle diğer öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Öğretmen liderleri önemseyici ifadelerle konuştuklarında, öğretmen liderler, liderlik özelliklerinin daha çok farkında olacaklar ve daha yaratıcı fikirler ortaya koyabileceklerdir. Öğretmen liderler, yaptıkları çalışmalarda, yoğun bir çaba sarf etmektedirler. Bu çaba, fark edildiğinde doğal olarak daha çok güdülendikleri görülmektedir. Eğitim alanında yapılacak birçok faaliyette maddi gereksinim ön plana çıkmaktadır. Bu ihtiyaç karşılandığında, çalışmaların daha iyi yapılabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, öğretmen liderlerin çalışmalarında, maddi bakımdan imkânlar sağlanmasının önemli görülmektedir. Herkes gibi öğretmen liderler de zaman zaman farklı konularda bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Eğitimle ilgili yenilikler ve değişiklikler, okul yönetimi tarafından öğretmen liderlere aktarıldığında, ihtiyaç duyulan bilginin ortaya çıktığı söylenebilir. Öğretmen liderlerin kendilerini geliştirebilmeleri için rahat bir çalışma ortamına kavuşmaları sağlanması, onların yenilikleri sürekli izleyebilmelerine imkân sağlayacaktır.

Okul müdürlerinin öğretmen liderliğini desteklemelerine yönelik görüş ve düşüncelerinde, “*fikirlerini destekleme*”, “*diğer öğretmenlere örnek olarak sunma*”, “*maddi destek (materyal) verme*”, “*öncelik verme*” ve “*özerklik verme*” yer almaktadır. Bunlardan en çok *fikirlerini destekleme* teması ön plandadır. Buradan okul müdürlerinin öğretmen liderleri önemsedikleri ve onların fikirlerine değer verdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin, öğretmen liderliğini desteklemek için öğretmen liderlerin fikirlerini önemsediklerini göstermeleri

önemlidir. Okul müdürlerinin, öğretmen liderleri diğer öğretmenlere örnek olarak sunmaları olumlu bir sonuç yaratabilir. Araştırma bulgularına göre de, okul müdürleri öğretmen liderleri diğer öğretmenlerin arasında onure etmekte ve yüceltmektedirler. Öğretmen liderlerin diğer öğretmenlere göre, maddi bakımdan daha çok desteklenmesi yapılan etkinliklerin ya da ortaya çıkan fikirlerin sonuca ulaşmasında etkili olmaktadır. Yine okul müdürlerinin, öncelik ve özerklik vererek öğretmen liderleri destekleme yolunu seçtikleri görülmektedir. Okul müdürleri, öğretmen liderleri daha fazla serbest bırakırlarsa, özgün fikirler daha rahat ortaya çıkabilir. Okul müdürleri, liderlik rollerini diğer öğretmenlerle paylaşarak, onların özerklik duygusunu geliştirmelerini sağlandığında okulun liderlik kapasitesinin de geliştirilebileceği sonucuna ulaşılabilir.

Okul müdürlerinin, okul vizyonunu yürütme konusunda öğretmenlerin etkin bir liderlik rolü üstlendiğinden emin olmak için şu adımları attıkları ifade edilmiştir. “Planlama”, “görüşme ve raporlama”, “veli iletişimi kurma” ve “takım çalışmaları yapma”. Bu adımlar içinde en çok *planlamayı* vurgulayan okul müdürleri, görüşmeler ve raporlamalar yaparak, veli iletişimi konusu üzerinde durarak, takım çalışmasının önemini bilerek davrandıklarını ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin, okul gelişim hedeflerine ulaşabilmek için öğretmenlerin güçlü yanlarından yararlanılmasına yönelik; “desteklenme”, “bilgilerin paylaşımını sağlama”, “örnek gösterme”, “tamamlayıcı rol oynama”, “dayanışma” ve “yönlendirme” görüşleri ortaya çıkmıştır. Bu görüşlerinde en çok desteklenme teması yer almıştır. Okul müdürlerinin, her anlamda çok büyük önem arz eden okulun gelişim hedefleri konusunda öğretmenleri, gerek maddi, gerekse manevi anlamda destekleyerek, bu hedeflere en hızlı biçimde ulaşmayı düşündükleri akla gelmektedir. Ayrıca öğretmenlerin bilgi paylaşımının önemli olduğu vurgulanmıştır. Okul müdürleri, genç bir öğretmenin teknoloji bilgisini ileri yaştaki bir meslektaşıyla paylaşmasının, okulun gelişim hedeflerine daha kesin ulaşılması anlamına geldiğini belirtmektedir. Her anlamdaki paylaşımın okula bir getirisi olduğu da okul müdürlerinin söylemlerinden çıkarılabilir. Bu araştırmanın bulguları, alanyazında öğretmenlerin, meslektaşları tarafından desteklendiklerinde ve ortaklaşa çalışmalar yürüttüklerinde daha etkili çalıştıklarını ve başarılı okul gelişiminde çalışanlar arasında karşılıklı desteğin ve yardımlaşmanın işlevsel olduğu (Danielson, 2006; Harris, 2004; Harris, 2005a) bulgularını desteklemektedir. Yeteneği olan

öğretmenlerin, diğer öğretmenlere örnek gösterilmesini bir özendirme faaliyeti olarak görülmektedir. Tamamlayıcı rol oynama bakımından ise, özellikle okul yönetimine öğretmenlerin yardımcı olması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir (Murphy, 2005; Harris ve Muijs, 2005). Dayanışma rolünde öğretmenler arasındaki bu unsurun, okul açısından değerli bulunduğu görülmektedir. Yönlendirme rolünde ise yöneticinin öğretmene rehberlik etmesinin önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Öğretmen liderlerin, zaman zaman okul yönetimine yardımcı olmalarının, hem kendi liderlik becerilerini geliştirmeleri hem de okulun gelişim hedeflerine ulaşılması için katkı sağladığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları durumlara ilişkin görüşleriyle ilgili olarak “*itibar etme*”, “*önünü açma*”, “*tecrübe paylaşımı*” ve “*yönetmeliklerle sınırlandırmama*” cevaplarının gelmesinden öğretmen liderlere güven telkin etmenin gerekliliği ve onları daha özgür bırakılması gerektiği sonuçlarına ulaşabiliriz. Okul içinde öğretmen liderlerin yaptığı yenilikçi çalışmalardan dolayı onlara saygı gösterilmesi, onların liderlik becerilerini daha da geliştirebilir. Öğretmen liderlerin, liderlik becerilerini sergileyebilmesi için sınırlamaların kaldırılarak önlerinin açılması gerekmektedir. Deneyimli öğretmenlerin, tecrübelerini genç öğretmenlerle paylaşabileceği sosyal ortamların oluşturulmasında yarar görülmektedir.

Okul müdürlerinin, okulun liderlik kapasitesini en üst noktaya ulaştırabilmek için yaptıkları ile ilgili; “*maddi kaynak sağlama*”, “*veli bilinçlendirme (iletişim)*”, “*toplantılarda öğretmenlerin fikirlerini alma*”, “*takım çalışmaları yapma*”, “*güven verme*”, “*teknolojik donanım sağlama*”, “*öğretmenleri motive etme*” ve “*öğrencilerin mutluluğunu sağlama*” görüşlerinin başında maddi kaynak sağlamak düşüncesi gelmektedir. Okul müdürleri, okulun liderlik kapasitesinin artırılmasında en büyük engelin, maddi imkânsızlıklar olduğunu belirtmişlerdir. Bu, okuldaki, birçok faaliyetin yapılmasının parasal imkânlarla ilgili olmasına bağlanabilir. Bu nedenle, okulların gelişimini sağlamak için ayrılan maddi kaynakların artırılması önerilebilir. Ailenin de eğitimin içine katılması okulun etkililiğini doğal olarak artacaktır. Okul müdürleri, veli iletişimi sağlandığında, okulun liderlik kapasitesinin artacağını düşünmektedirler. Özel okullarda olduğu gibi devlet okullarında da belirli zaman aralıklarıyla veli toplantıları yapıldığı takdirde, okulun liderlik kapasitesinin artırılabilir. Toplantılar, öğretmenlerin ve yönetimin en kolay bir araya geldiği zaman

olduğundan; toplantılarda öğretmenlerin fikirleri alınarak, değişik fikirlerin ortaya çıkması sağlanabilir. Okulun liderlik kapasitesini olumlu etkilediği düşünülebilir. Crowther, Ferguson ve Hann (2009, s.3-57) çalışmalarında; yaratıcı problem çözmeyi kolaylaştıracak farklı düşüncelere önem vermenin gerekli olduğu vurgulanmıştır. Yazarlar bireyselliğin etkilerinin yöneticiler için bazen kabul edilmesi zor bir durum olabileceğini belirtmişlerdir. Fakat anılan bu çalışmadaki yöneticiler bireyselliğin değerini anlamış ve gerçekleşmesi için fırsat vermişlerdir. Takım çalışması, eğitim adına vazgeçilmez bir durum olduğu için, aynı hedefe yönelmiş kişilerin oluşturduğu bir insan topluluğunun da, okulun liderlik kapasitesini artırdığı sonucuna ulaşılabilir (Lambert, 2000; Harris ve Lambert, 2003; Mansour, 2011). Takım çalışmaları, öğretmenlerin bilgi paylaşımlarını ve iletişimlerini de arttırabilir. Eğitimin temel taşı olan öğretmenler okul yönetimine karşı bir güven duygusuna sahip olduğunda, bireysel ve genel hedeflere ulaşmanın kolay bir biçimde sağlanabileceği düşünülmektedir. Güven veren, özendirici okul ortamının öğretmenlerin liderlik davranışlarını önemli ölçüde etkilediği, bu ortamın yaratılmasında da yöneticilerinin payının büyük olduğu ifade edilebilir (Can, 2006b; York-Barr, Duke, 2004). Okul müdürleri genelde kurum kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak yaptıklarının işe yarar olduğunu düşünmektedir. Bu durum okul müdürlerinin, okul gelişimini sağlamak için adımlar atmaya istekli olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin önündeki engeller ortadan kaldırıldığında, okulların etkililiğini daha kolay sağlanabilir.

Okul müdürlerinin, okulun kapasitesini artırmaya yardımcı olacak kişilerin belirlenmesine ilişkin; *“teşvik etme”*, *“gönüllü seçme”*, *“okul aile birliği”*, *“etkinlikler düzenleme”* ve *“güven hissetme”* ifadelerine yer vermişlerdir. Okul kapasitesini arttırmaya yönelik kişileri belirlerken okul müdürleri, çoğunlukla teşvik etme ve gönüllü seçmeyi kullanmaktadırlar. Öğretmen liderlerin beklentileri ışığında değerlendirildiğinde, öğretmen liderler teşvik edilmeyi ve saygı görmeyi beklemektedirler. Okul müdürlerinin, öğretmenleri teşvik etmesi, okul kapasitesini artırmak açısından önemli görülmektedir. Öğretmen liderliği yaklaşımının tam merkezinde, öğretmenlerin eylemleri, bir başka anlatımla öğretmen liderliği ya da öğretmenlerin bu doğrultuda yetkilendirildiği veya cesaretlendirildiği bir iklim yatmaktadır (Beycioğlu, 2009; Lambert, 2005, s.93). Gönüllü olanları belirlemenin, yapılan işlerin kalitesini arttıracacağı düşünülmektedir. Ancak gönüllülük birkaç

öğretmen üzerinde değil, tüm okul paydaşlarına yayıldığında etkili olacaktır. Okul müdürleri, okulun kapasitesini artırmaya yardımcı olacak kişilerin, okulun kapasitesini geliştirmek için gerekenleri “*diyalog*” yoluyla bildirdiklerini ifade etmişlerdir. İhtiyaçların belirlenmesinde diyalog kullanımı, bireylerin sessiz kalması durumunda ihtiyaçların belirlenmemesine neden olabilir. İhtiyaçların belirlenmesine yönelik alternatif yollar bulunabilir.

Okul müdürlerinin, öğretmen liderliğini desteklemeye ve liderlik kapasitesi geliştirmeye çalışırken karşılaştıkları zorluklar hakkındaki görüşlerinde “*maddi zorluk*”, “*liderliğin ne olduğunun bilinmemesi*”, “*öğretmenlerin aktif olmamaları*”, “*veli desteğinin azlığı*”, “*duygusal zorluk*”, “*öngörememe*” ve “*zaman sıkıntısı*” yer almaktadır. Karşılaşılan zorlukların başında maddi zorluklar gelmektedir. Okullarda yapılması istenen birçok yenilik maddi kaynakların sağlanmasına bağlı olduğundan okulların gelişimi için maddi kaynakların sağlanması beklenmektedir. Bazı okul müdürleri, kapasiteyi artırmanın sadece maddi kaynak sağlamayla gerçekleşebileceğini düşünmektedir. Ancak bazı okul müdürleri de okul kapasitesinin arttırılmasının sadece maddi kaynaklarla ilgili olmadığını, okulun tüm paydaşlarının okul gelişimine katkı sunmasıyla sağlanabileceğini düşünmektedir. Okul müdürleri, öğretmenlerin gerek iş yükünün fazlalığı gerekse mesleki güdülenmeyi kaybetmelerinin, onların pasif kalmalarına neden olduğunu düşünmektedir (Beycioğlu, 2009; Can, 2006b; 2009). Okul kapasitesinin önünde büyük bir engel teşkil edecek bu durumun ortadan kaldırılması için öğretmenlerin güdülenmesini sağlayıcı etkinlikler düzenlenmesinin gerekliliğini de buradan çıkarılabilecek önemli bir sonuçtur.

Okul müdürlerinin, okullarında yürütmüş olduğu ana yeniliklere yönelik algıları ve buna ilişkin görüşlerine bakıldığında, düşük ve orta sosyoekonomik düzeye sahip okulların müdürlerinin kısıtlı kaynaklarla çeşitli yenilikler yapmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Ancak özel okullarda yeniliklerin yapılması daha kolay gerçekleşmektedir. Bunun nedeni, özel okullardaki maddi imkânların daha iyi olmasına bağlanabilir. Buradan yola çıkarak, özellikle devlet okulları arasında okul gelişimine yönelik rekabet ortamları oluşturulmasının gerekli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Okul müdürlerinin, yenilikleri yürütmek için destek aldıkları kişiler/kurumlar hakkındaki görüşlerinde “*öğretmenler*”, “*veliler*”, “*MEB*”, “*sosyal etkinlikler*” ve “*akademik birim*” ifadeleri yer almaktadır. Okul müdürlerinin

tamamı, yenilikleri yürütmede öğretmenlerden destek almaktadırlar. Bu desteklerin hem maddi hem de manevi olduğu görülmektedir. Yeniliklerin yürütülmesinde, öğretmenlerin önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin, öğretmen liderliğinin okuldaki eğitim sürecine kattığı değere yönelik görüşlerinde “*okulun etkililiği ve verimliliği*”, “*başarı*”, “*öğretmen ve öğrencilere örnek olma*”, “*kaynaşma*” ve “*öğretmenlerin gelişimini sağlama*” yer almaktadır. Bunlardan “*okulun etkililiği ve verimliliği*” ifadesi büyük bir yüzdeye sahiptir. Okul gelişimi açısından, öğretmen liderliği önemli bir katkı sunmaktadır. Bu yüzden öğretmen liderliğinin teşvik edilmesi önerilebilir. Okul müdürlerinin görüşlerine bakıldığında, MEB’in öğretmen liderlerin bu başarılarını dikkate alması ve kariyer basamaklarını buna göre düzenlemesi, öğretmen liderlerin sürece kattığı değeri artırabilir (Can, 2010). Okul müdürlerinin tekelinde olan bir yönetim anlayışı, hem okulların gelişimi hem de çağa uyum sağlama bakımından uygun olmayan bir durumdur. Bu nedenle, okullarda liderliğin tek elde tutulmaması gerekir.

Metafor Analizinden Elde Edilen Sonuç ve Öneriler

Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak, öğretmen liderlerden altısı nesne kategorisi içerisine alınan mum, top, mıknaş ve yastık benzetmesi yapmıştır. Öğretmen liderlerden üçü, öğretmen liderliğini muma benzetme nedenini mumun etrafına ışık saçması olarak ifade etmiştir. Buradan yola çıkılarak öğretmen liderlerin, öğretmen liderliğiyle ilgili olumlu bir algıya sahip olduklarını düşünülebilir. Işık olumlu bir anlam ifade etmekle birlikte, cehalete karşı aydınlatıcı bir simge olarak da değerlendirilebilir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini topa benzetmiş; bunun nedeni olarak da topun herkese eşit mesafede, aynı yakınlıkta olduğunu belirtmiştir. Bu benzetmeden de öğretmen liderlerin çevrelerindeki herkese karşı objektif oldukları sonucu çıkarılabilir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini mıknaşa benzetmiş; bunun nedeni olarak da sorunu olanları kendisine çektiğini ve onlara yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bu benzetmede de yine olumlu bir algının hâkim olduğu görülmektedir. Mıknaşın çekme özelliği ile öğretmen liderlerin okuldaki sorunlarda ellerini daha fazla taşın altına koyma durumu eşleştirebilir. Sorun çözülmesi ise, bir başka olumlu metafordur. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini yastığa benzetmiştir.

Bunun nedenini de herhangi bir olumlu ya da olumsuz durumda yaslanılacak bir yastık olarak açıklamıştır. Bu benzetmede de insanların sorunlar sıkıntıları, yaşadıklarında birbirlerinden yardım alıp bu durumları hafifletmeleriyle, yastığın yumuşaklığı arasında bir benzerlik kurulmuş olduğu görülmektedir.

Öğretmen liderlerden dördü, öğretmen liderliğini doğa kategorisi içerisine alınan ağaç, toprak ve güneşe benzetmiştir. Öğretmen liderlerden ikisi; ağaç benzetmesini kullanmıştır. Buna gerekçe olarak öğretmen liderlerden birisi; meyveli ağaçtan herkesin yararlanabileceğini ifade ederken, diğer öğretmen lider; ağaçların içerisinde çeşitli renkleri barındırmasını belirtmiştir. Bu benzetmede de öğretmen liderlerin, öğretmen liderliğiyle ilgili olumlu bir algıya sahip oldukları düşünülebilir. Renklerin çeşitliliğiyle, öğretmen liderlerin farklı alanlardaki yetenekleri eşleştirilmiştir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini toprağa benzetmiş; bunun nedeni olarak da toprağın verimli olduğunu ve vazgeçilmezlik özelliğinin bulunduğunu ifade etmiştir. Toprağın verimiyle öğretmen liderlerin üretkenliklerinin birbirini çağrıştırdığı söylenebilir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini güneşe benzetmiş; bunun nedeni olarak da güneşin ışığını diğerlerine yansıtmasını göstermiştir. Böyle bir benzetmenin yapılmasında, en çok öğretmen liderlerin, diğer öğretmenlerle paylaşımlarının olması gerekçe olarak gösterilmiştir.

Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini canlı kategorisi içerisine alınan kaplana benzetmiştir. Buna gerekçe olarak kaplanın liderlik özelliğinin bulunduğunu, bilgilendirici ve yönlendirici olduğunu belirtmiştir. Öğretmen liderlerin güçleriyle ve öncülük yetenekleriyle, öğretmen liderlerin sahip olduğu özelliklerin birbirine yakın olduğu düşünülmektedir. Bu benzetme de güç unsurunun olduğunu görülmektedir.

Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderliğini sibernetik mekanizma kategorisi içerisine alınan bilgisayara benzetmiştir. Buna gerekçe olarak herhangi bir bilgiye ihtiyaç olduğunda kolayca ulaşılabileceği gösterilmiştir. Bilgisayar hayatımızı kolaylaştıran, çağın en güzel icatlarından bir tanesidir. İnsanların hangi alanda olursa olsun sahip olmak istedikleri bilgi kapısının anahtarı bilgisayardan geçtiğinden, bu benzetmede öğretmen liderler bilgisayara benzetilerek yüceltilmiştir. Bilgisayarın insana bilgi kazandırmasıyla, öğretmen liderlerin diğer meslektaşlarını

bilgilendirmesi, arasında kurulan ilişki öğretmen liderlerin bu konuda olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak okul müdürlerinden biri nesne kategorisi içerisine alınan İngiliz anahtarına benzetmiştir. Bu okul müdürü, öğretmen liderliğini İngiliz anahtarına benzetme nedenini; hemen hemen her probleme çözüm üreten olarak açıklamıştır. İngiliz anahtarının birçok farklı alanda işe yaramasıyla, öğretmen liderlerin de çok farklı alanda işe yaraması durumu örtüşmektedir. Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak okul müdürlerinden biri doğa kategorisi içerisine alınan güneşe benzetmiştir. Bu okul müdürü, öğretmen liderliğini güneşe benzetme nedenini; “bir öğretmen belirli bir süre, bir yerde çalıştıktan sonra hâlâ anılıyorsa güneş gibi çevreye ışıklarını saçmaya devam eder” şeklinde açıklamıştır. Bu benzetmede de güneşin kuvvet özelliği ve etrafını aydınlatması durumuyla, öğretmen liderlerin karanlığı aydınlatması durumu eşleştirilmiştir. Arı kovanı benzetmesi, öğretmen liderlerin çalışkanlıklarını vurgulamaktadır. Öğretmenlerin genel anlamda toplumsal statülerinin yükseltmesi durumunda, benzetmelerin niteliğinin de değişebileceği düşünülmektedir.

Doküman Analizinden Elde Edilen Sonuç ve Öneriler

Doküman analizi sonucunda üç okulda toplam 67 evrak incelenmiştir. İncelenen belgelerde okullardaki öğretmen liderlerle ilgili bilgiler de vardır. İncelenen dokümanlarda hem sözel ifadeler hem de görsel kaynaklar, öğretmen liderlerin okulda ön planda olduğunu göstermektedir.

Bu belgelerden yola çıkılarak okullarda öğretmen liderlerin diğer öğretmenlere göre, her türlü faaliyette hem öğretmenler hem de yöneticiler arasında etkin bir rol aldığı ve okulun diğer paydaşlarıyla olumlu bir iletişime sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca yapılan toplantıların tutanakları incelendiğinde, öğretmen liderlerin diğer öğretmenlere göre daha fazla söz aldıkları ve akılcı fikirler üretmekle okuldaki yönetici ve öğretmenlerin sorunlarına çözüm ürettikleri sonucuna varılmıştır.

Okullarda genel anlamda öğretmen liderlere duyulan saygı çok açık biçimde görülebilmektedir. Bunu diğer öğretmen ve yöneticilerin hem onlara karşı

hitabetlerinden; hem de tutanaklarda, onlara karşı düşüncelerini ifade etme biçimlerinden çıkartabiliriz.

Görsel kaynaklarda da öğretmen liderler, açıkça diğer öğretmenlere yol gösterici ve yardım edici bir şekilde yaklaşım sergilemektedirler. Bu anlamda öğretmen liderlerin kendilerini geliştirirken, diğer öğretmenlere de faydaları dokunabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Okul-aile birliği tutanaklarında da öğretmen liderlerin adı sıkça geçmektedir. Buradan yola çıkılarak bu kişilerin sahip oldukları olumlu iletişimin sadece okul içinde değil, okul dışında da devam ettiği görülmektedir. Velilerle kurdukları olumlu diyaloglar sayesinde, öğretmen liderler okul-aile birliğinde etkin rol almaktadırlar.

Doküman analizi sonucunda okul müdürlerinin de liderlik rollerini paylaştıkları ortaya çıkmıştır. Toplantılarda, çeşitli projeler yapılırken öğretmenlerin kendilerini göstermelerine fırsat tanıyan müdürler, bu sayede okulda yeni öğretmen liderlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuşlardır.

Öğretmenler Odası Gözleminden Elde Edilen Sonuç ve Öneriler

Okulda öğretmenlerin ders saatlerinin dışında en çok vakit geçirdikleri yerin öğretmenler odası olduğu herkesçe bilinmektedir. Öğretmenlerin bulunduğu bu ortamda öğretmen liderler önemli bir yere sahiptir.

Yapılan gözlem sonucunda öğretmenlerin en rahat iletişim kurdukları yer olan öğretmenler odasında öğretmen liderler her anlamda meslektaşlarına yardımcı olmaya çalışmaktadır. Ayrıca yapılacak bir organizasyon ya da faaliyet olduğunda, diğer öğretmenlere fikir veren ve onların işlerini kolaylaştıran kişiler olarak yine öğretmen liderler görülmektedir. Bu nedenle öğretmen liderlerin, iletişimlerini arttıracak ortamların sağlanması gerekmektedir. Ancak bazı öğretmen liderler, kendi çalışmalarını yürütebileceği ayrı bir ortam sağlanması gerektiğini düşünmektedirler.

Okul içinde ve dışında yapılacak etkinliklerin birçoğu, öğretmenler odasında planlanmaktadır. Bu etkinliklerin öncüsü rolündeki öğretmen liderlerin, diğer öğretmen ve yöneticileri de teşvik etme anlamında öne çıktıkları gözlenmiştir.

Yapılan gözlemler sonucunda, öğretmen liderlerin, okul için çok gerekli oldukları görülmüştür. Günümüzün rekabetçi dünyası için de aslında bu durum

vazgeçilmez bir unsurdur. Okullarımızın çağa uyum sağlaması için yenilikleri izleyen, araştıran ve uygulamaya çalışan öğretmen liderliğinin desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

ÖNERİLER

Araştırmanın sınırlılıkları göz önünde tutularak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Okul müdürleri, okullarındaki öğretmen liderlerin mesleki gelişimini sağlayacak imkânları sunmaya çalışmalıdır.
2. Okulun liderlik kapasitesinin geliştirilmesi için öğretmen liderlerin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Onların gösterdiği bireysel çabalar, okul geneline aktararak ortak çabalara dönüştürülebilir.
3. Okul gelişiminin sağlanabilmesi için, öğretmen ve öğretmen liderlerin daha çok paylaşım içerisine girebileceği ortamlar sunulmalıdır.
4. Öğretmen liderliğinin okullarda yaygınlaşması için, öğretmen liderliği ödüllendirmeler ile teşvik edilebilir.
5. Öğretmen liderler, liderliğini yerine getirebilmeleri için gereksiz iş yükünden kurtarılmalıdır.
6. Okullarda, liderlik kapasitesinin gelişimine engel olan durumlar belirlenip, bu durumun ortadan kaldırılması için çaba gösterilmelidir.
7. Okul müdürleri, okul vizyonunu belirlerken öğretmen liderlerin fikirlerine de yer vermeli, vizyonun yürütülmesinde öğretmen liderlerin daha etkin liderlik rolü üstlenmesini sağlamalıdır.
8. Genel anlamda liderlik ve öğretmen liderliği konusunda işbaşında veya hizmetiçi eğitim programları düzenlenebilir.
9. Okul gelişimine veli katkısını sağlayabilmek için, velilerin ilgisini okula çekebilecek faaliyetler düzenlenmesi yararlı olabilir.
10. Okul gelişimini sağlayabilmek için öğretmenlerin yenilikçi fikirlerinin ortaya çıkarılabileceği, etkileşim yaratabilecek beyin fırtınası oturumları düzenlenebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Benzer alışmalar farklı illerde ve farklı eğitim basamaklarında yapılabilir.
2. Nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak, daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir.
3. Öğretmen liderliğine ilişkin öğrenci, yönetici ve veli katılımının gerçekleştiği çalışmalar yapılabilir.
4. Öğretmen liderliği ve okul liderlik kapasitesini artırma konuları ayrı ayrı ele alınarak çalışmalar yapılabilir.
5. Öğretmen liderliğinin, öğretmenlerin güdülenmesine etkisi araştırılabilir.
6. Okulun liderlik kapasitesini geliştirmeye yönelik uygulamaya dönük çalışmalar yapılabilir.
7. Okul liderlik kapasitesinin, öğrenci başarısına etkisi araştırılabilir.
8. Uygun okullarda eylem araştırmaları ve deneysel araştırmalar yürütülebilir.
9. Daha büyük evrenler üzerinde karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (2000). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Anderson, K. D. (2004). The Nature of Teacher Leadership in Schools as Reciprocal Influences Between Teachers And Principals. *School Effectiveness and School Leadership*, 15 (1), 97-113.
- Arrowsmith, T. (2005). Distributed Leadership: Three Questions, Two Answers: Are View of the Hay Group Education Research, July 2004. *Management in Education*, 19, 30-33.
- Aydın, A. (1997). “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?”, *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı*, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 82-87.
- Barth, R. (2003), *Lessons Learned: Shaping Relationships and the Culture of the Workplace*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Baş T., Akturan U. (2008), *Nitel Araştırma Yöntemleri Nvivo 7.0 İle Nitel Veri Analizi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1992). “Yönetimde İnsan İlişkileri”, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme (Hatay İli Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal.
- Bilir, M.E. (2007). *Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doymu İlişkisinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Burke, K. A. (2009). *The Principal's Role in Supporting Teacher Leadership and Building Capacity: Teacher and Administrator Perspectives*, (Doktora Tezi, University of California, San Diego), ProQuest Dissertations and Theses, (UMI No. 3344566).
- Bursalioğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama*, Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 103-119.
- Can, N. (2006a). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2), 349-363.
- Can, N. (2006b). Öğretmen liderliği ve engelleri, *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 (1), 263-288.
- Can, N. (2009). Öğretmenlerin Sınıfta ve Okulda Liderlik Davranışları, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 385 -399.
- Can, N. (2010). Öğretmen Liderliğinde Müdürlerin Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 57-66.
- Cohen, L, Manion L & Morrison, K (2007). *Research Methods in Education*, 6th ed. outledge, Oxon
- Crowther, F., Ferguson, M., ve Hann, L. (2009). *Developing Teacher Leaders*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Çelik, V. (2000a). *Eğitimsel Liderlik*. (2. Baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000b). *Okul Kültürü ve Yönetim*. (2. Baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Çelikten M., Türk Eğitim Sisteminde Kullanılan Kültür ve Öğretmen Metaforları, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* S. 21, 2006/2, S. 269-28
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Danielson, C. (2006). *Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice*, Alexandria: ASCD
- Danielson, C. (2007). *The Many Faces of Leadership. Educational Leadership*, September, 14-19.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Donaldson, G. A. (2006). *Cultivating Leadership in Schools: Connecting People, Purpose and Practice*. New York: Teachers College Press.
- Erçetin, S. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Öder Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, Küre Ajans, İstanbul.
- Fisher, W.P. ve Muller, C.C. (2005). *Four-Dimensional Leadership: The Individual, The Life Cycle, The Organization, The Community*, University of Central Florida, Prentice Hall.
- Frost, D. ve Harris, A. (2003). Teacher Leadership: Towards a Research Agenda, *Cambridge Journal of Education*, 33, 479-498.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Goleman, D. (1999), *Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership As Distributed Leadership: Heresy, Fantasy or Possibility? *School Leadership and Management*, 23, 313-324.

- Harris, A. (2004a). Editorial: School Leadership and School Improvement: A Simple and a Complex Relationship, *School Leadership and Management*, 24.
- Harris, A. (2004b). Distributed Leadership and School Improvement, *Educational Management Administration and Leadership*, 32, 11-24.
- Harris, A. (2005). *Distributed Leadership*. In B. Davies (Ed.). *The Essentials of School Leadership*, Thousand Oaks, London: Corwin Press/Paul Chapman Publishing, (160-172).
- Harris, A. (2008). Distributed Leadership: According to the evidence, *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 172-188.
- Harris, A. (2009). *Distributed Leadership and Knowledge Creation*. In K. Leithwood, B. Mascall and T. Strauss (Eds.), *Distributed Leadership According to The Evidence*, New York, London: Routledge/Taylor & Francis, (253-266).
- Harris, A. ve Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity For School*, Berkshire: Open University Press.
- Harris, A ve Muijs, D. (2005). *Improving Schools Through Teacher Leadership*, Berkshire: Open University Press.
- Harris, A ve Muijs, D. (2006). Teacher Led School Improvement: Teacher leadership in the UK, *Teaching and Teacher Education*, 22, 961-972.
- Harris, A ve Muijs, D., *Teacher Leadership: A Review of Research*. <http://forms.ncsl.org.uk/mediastore/image2/randd-teacher-leadership-full.pdf> 05.03.2012'de alındı.
- Hook, D. P. (2006). *The Impact of Teacher Leadership on School Effectiveness in Selected Exemplary Secondary Schools* (Doktora Tezi, Texas A&M University), ProQuest Information and Learning (UMI No. 3110081).
- Hopkins, D. ve Harris, A. (2001). *Creating the Conditions for Classroom Improvement*, London: David Fulton Pres.

- Hopkins, D. ve Jackson, D. (2002). *Building the Capacity for Reading and Learning*, in A. Harris et al., *Effective Leadership for School Improvement*. London: Routledge.
- Katzenmeyer, M. ve Moller, G. (2001). *Awakening The Sleeping Giant. Helping Teachers Develop As Leaders*, 2. Baskı, Thousand Oaks, CA: Corwin,.
- Katzenmeyer, M. ve Moller, G. (2009). *Awakening the Sleeping Giant. Helping teachers develop as Leaders*, 3. Baskı, Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik Ve Liderler*, Kal-Der Yayınları, İstanbul.
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. (1999). *Encouraging the Heart*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lambert, L. (2000). *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lambert, L. (2003). *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*, Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Leithwood, K. (2003). *Teacher Leadership: Its Nature, Development, and Impact on schools and Students*. In M. Brundrett, N. Burton and R. Smith (Eds.), *Leadership in education*, London: Sage, (103-117).
- Leithwood, K. (2006). *Teacher Leadership and Instructional Improvement*. In W. Hoy and C. Miskel (Eds.), *Contemporary Issues in Educational Policy and School Outcomes*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, (159-192).
- Lieberman, A. ve Friedrich, L. (2007). *Teachers, Writers, Leaders. Educational Leadership*, September, 42-47.
- Mansour, A. (2011). *Building Leadership-capacity for Sustained School-improvement*. (Doktora Tezi, University of Leicester).

- Marks, H. M., Printy, S. M. (2003). Principal Leadership And School Performance: An İntegration Of Transformational And İnstructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Mitchell, C., ve Sackney, L. (2000). *Profound İmprovement: Building Capacity For A Learning Community*. Lisse, NL: Swets & Zeitlinger.
- Muijs, D. ve Reynolds, D. (2000). School Effectiveness and Teacher Effectiveness in Mathematics: Some Preliminary Findings From the Evaluation of the Mathematics Enhancement Programme (Primary), *School Effectiveness and School Improvement*, 11 (3), 273 – 303.
- Murphy, J. (2005). *Connecting Teacher Leadership and School İmprovement*, ThousandOaks, London, New Delhi: CorwinPress, Sage.
- Newmann, F. M., King, M. B., ve Youngs, P. (2000). Professional Development That Addresses School Capacity: Lessons From Urban Elementary Schools, *American Journal of Education*, 108(4), 259-323.
- Ngang, T. K.,Abdulla, Z.,Mey, C. (2010). Maldivler Temel Eğitim Okullarında Öğretmen Liderliği ve Okul Etkililiği, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 39: 255-270.
- Oakley, E. ve Krug, D. (1991). *Enlightened Leadership: Getting to the Heart of Change*, New York: Simon & Schuster.
- Özden Y. (1999). (*Eğitimde Dönüşüm*) *Eğitimde Yeni Değerler*, 20 Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.
- Sawyer, J. M. (2005). *A Case Study of Teacher Leadership As a Strategy for Implementing Change*. (Doktora Tezi, Boston College). ProQuest Dissertations and Theses (UMI No. 3173679).
- Scott, D.P. (2011). *Teacher Leadership Development at the Second Career Stage: Influential Factors, Challenges, and Systems Implications*, (Doktora Tezi,

University of Washington), ProQuest Dissertations and Theses, (UMI No. 3472272).

Sergiovanni, T. (2000). *The Lifeworld of Leadership*. London: Jossey Bass.

Slater, L. (2008). Pathways to Building Leadership Capacity, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol 36(1) 55–69.

Spillane, J. P. ve Orlina, E. C.(2005). Investigating Leadership Practice: Exploring the Entailments of Taking A Distributed Perspective, *Leadership and Policy in Schools*, 4, 157–176.

Şahin, S.(2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

TDK, <http://www.tdk.gov.tr>, 17.04.2012’de alındı.

Türnüklü, A.(2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Yavuz, C. A. (2002). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*, <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1342-liderlikte-guncel-yaklasimlar.html>, 17.04.2012’de alındı.

Yıldırım A., Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

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, 255-316.

Youngs, P., ve King, M. B.(2002). Principal Leadership For Professional Development to Build School Capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643-670.

EKLER

EK1: Katılımcı İzin Formu

Bu formdaki imzam Serdar ÖZÇETİN tarafından yürütülen “Öğretmen Liderliği ile Okul Liderlik Kapasitesini Geliştirme” adlı çalışmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım iki görüşme ve bir gözlem içerecektir. Araştırmacıyla birlikte ikinci bir görüşmenin gereksiz olduğu konusunda karar verirse sadece bir tane görüşme yapılacaktır. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve araştırmacıda 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,.....(isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

Katılımcının imzası

Tarih:

EK 2: Fotoğraf İzin Formu

FOTOĞRAF/VİDEO/SES İZİN FORMU

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BÖLÜMÜ

Bu formdaki imzam Serdar ÖZÇETİN tarafından yürütülen “Öğretmen Liderliği ile Okul Liderlik Kapasitesini Geliştirme” adlı çalışmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Kendisi tezinde içinde şahsımın da bulunduğu fotoğrafları yayımlayabilir/kullanabilir

Ben,.....(isim) fotoğrafımın kullanılmasını kabul ederim.

Katılımcının imzası

Tarih:

EK 3: Gözlem Formu

Tarih	:	
Yer	:	
Süre	:	
Sürenin Başlangıç Zamanı	:	
Sürenin Bitiş Zamanı	:	
Kayıt Türü	:	
Yapılan Gözlem	:	

EK 4: Antalya Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan İzin Belgesi



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

10.12.2012* 32477

Sayı : B.08.4.MEM.0.07.20.02-605.01/
Konu : Anket Uygulaması

VALİLİK MAKAMINA
ANTALYA

Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Serdar ÖZÇETİN' nin "Okulun Liderlik Kapasitesi ile Öğretmen Liderliği Arasında İlişki" başlıklı tez çalışması ile ilgili Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Muratpaşa İlçesi Faruk Tugayoğlu İlkokul ve Ortaokulunda, Fatih İlkokul ve Ortaokulunda ve Doğa Koleji İlkokul ve Ortaokulunda uygulama isteği ile ilgili 28.11.2012 tarihli ve 20397 sayılı yazıları, ekinde gönderilen araştırma uygulaması anket formlar, İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 06.12.2012 tarihinde toplanarak "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ,Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca söz konusu, tez çalışması ve veri toplama aracı görüşme formu uygulamalarının Antalya İli Muratpaşa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü' ne bağlı Faruk Tugayoğlu İlkokul ve Ortaokulunda, Fatih İlkokul ve Ortaokulunda ve Doğa Koleji İlkokul ve Ortaokulunda görevli müdür ve öğretmenlere "Okulun Liderlik Kapasitesi ile Öğretmen Liderliği Arasında İlişki" başlıklı tez çalışmasını, Okul Müdürlüğünün bilgisi dahilinde, ilgili Genelgeye göre, çalışma takvimi doğrultusunda eğitim-öğretimi aksatmadan yapılması uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Osman Nuri GÜLAY
İl Milli Eğitim Müdürü






OLUR

11./12/2012

Turan EREN

Vali a.

Yak. Yardımcısı

	Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. Bilgi için: Telefon: (0 242) 238 60 00 (pbx) Faks : (0 242) 238 61 11 E-posta: projeler07@meb.gov.tr	 www.egitimdestek.meb.gov.tr	 www.haydikizlarokula.org		
---	--	--	---	---	---

EK 5A: Öğretmen Lider Belirleme Formu

Sayın Öğretmenim;

Bu form okulunuzdaki **öğretmen liderlerin belirlenmesi** amacıyla tasarlanmıştır. Çalışmanın amacı bu anket yoluyla belirtilen konuda bilimsel gerçekliğe uygun bilgiye erişmek olduğundan çalışmanın hiçbir aşamasında **kimliğinize yönelik bilgiye yer verilmeyecektir.**

Araştırmaya olan katkılarınız için teşekkür ederim.

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

**Görevinizde çalışma süreniz:
Süreniz:**

Bulduğunuz Okuldaki Hizmet

Öğrenim durumunuz:

Branşınız:

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

Görev Yapılan Okul Türü:

İlkokul

Ortaokul

II. BÖLÜM

Öğretmen liderliği, öncelikle okullarda eğitim ve öğretimi kaliteli bir şekilde geliştirmek ile ilgilidir. Bu gelişim, eğitimin geliştirilmesi üzerine odaklanmış ve profesyonel işbirliğinin, gelişme ve büyümenin ilkeleri üzerine inşa edilmiş bir liderlik tarzıdır. Öğretmen liderler inisiyatif kullanabilen, risk alan, fikirlerini paylaşan, iyi bir takım oyuncusudur. Onlar, meslektaşlarına katkıda bulunma, işbirliği içerisinde olma ve eğitim uygulamalarını geliştirilmeye yönelik olarak başkalarını etkilemeleriyle tanınır.

Öğretmen Lider Belirleme Formu (Öğretmen)

1. Okulunuzda eğitim öğretimin geliştirilmesine hangi öğretmenler daha fazla katkıda bulunur?
 - Bunlar ne tür katılardır?
2. Eğitimle ilgili konularda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda hangi öğretmen/öğretmenlere başvurursunuz?
3. Sınıf yönetimiyle ilgili bir konuda rehberliğe ihtiyacınız olsa hangi öğretmen/öğretmenlerden rehberlik istersiniz?
4. Eğitimle ilgili bir yenilik yapmayı düşündüğünüzde yardım için hangi öğretmen/öğretmenlere gidirsiniz?
5. Mesleki gelişim konusunda hangi meslektaş/meslektaşlarınızın daha fazla güdülenmiş olduğunu düşünüyorsunuz?
6. Farz edelim ki sınıfınızda bazı sorunlu öğrenciler(anlama güçlüğü, odaklanama, hiperaktivite, iletişim problemi gibi) bulunuyor. Bu öğrencilerin eğitimi ile ilgili konularda yetersiz kaldığınızı hissettiğinizde hangi öğretmen/öğretmenlerin görüşlerine başvurursunuz?
7. İş arkadaşlarıyla her konuda işbirliğine giren öğretmen/öğretmenler kimlerdir?
8. Okul başarısını artırma konusunda daha fazla çaba gösterdiğine tanık oldunuz öğretmen/öğretmenler kimdir?
9. Okulunuzdaki hangi öğretmen/öğretmenlerin dersinizi gözlemleyerek size geri bildirimde bulunmasını isterdiniz?
10. Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetirseniz neye benzetirdiniz?(Örnek: “Öğretmen liderler mıknatıs gibidir çünkü ihtiyaç duyanları kendine çeker”)
 - Neden?

Öğretmen Lider Belirleme Formu (Müdür)

1. Okulunuzda eğitim-öğretimin geliştirilmesine hangi öğretmen/öğretmenler katkıda bulunur?
 - Bunlar ne tür katılardır?
2. Farz edelim ki eğitimle ilgili bir konuda bir öğretmen sizden yardım istedi. Onu hangi öğretmen(ler)e yönlendirirsiniz?
3. Bir öğretmenin sınıf yönetimiyle ilgili bir sorunu olduğunda ona hangi öğretmen/öğretmenlere danışmasını önerirsiniz?
4. Okulda yapmayı planladığınız bir yenilik konusunda fikrine başvuracağınız öğretmen/öğretmenler kimler olurdu?
5. Mesleki gelişim konusunda hangi öğretmen/öğretmenlerinizin daha fazla güdülenmiş olduğunu düşünüyorsunuz?
6. Farz edelim ki okulunuzda sorunlu (anlama güçlüğü, odaklanama, hiperaktivite, iletişim problem gibi) olan öğrenciler bulunuyor. Onların eğitimine yardım için hangi öğretmen(ler)i seçersiniz?
7. İş arkadaşlarıyla her konuda işbirliğine giren öğretmenler kimlerdir?
8. Okul başarısını artırma konusunda daha fazla çaba gösterdiğine tanık olduğunuz öğretmen(ler) kimdir?
9. Okulunuzdaki hangi öğretmen(ler)in diğer arkadaşlarının dersini gözlemleyerek geri bildirimde bulunmasını isterdiniz?
10. Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetirseniz neye benzetirdiniz? (Örnek: “Öğretmen liderler mknatis gibidir çünkü ihtiyaç duyanları kendine çeker”)
 - Neden?

EK 5B: Öğretmen Lider Görüşme Formu

1. Siz, müdürünüz ve meslektaşlarınız tarafından öğretmen lider olarak tanımlandınız. Sizi bir lider olarak tanımlamalarının nedeni ne olabilir?
2. Okulda bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiğiniz çabalar nelerdir?
3. Üstlenmiş olduğunuz bu liderlik rolünde müdürünüz size nasıl yardımcı olur?
 - Müdürünüz sizi kendinizi geliştirme ve diğer öğretmenlere liderlik etme konusunda nasıl destekler?
 - Müdürünüzün bu liderliğiniz konusunda ve bunun geliştirilmesinde daha fazla destek olması için neler yapmasını beklersiniz?
4. Mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarınız karşılanmakta mıdır? Almış olduğunuz ve yararlı olduğuna düşündüğünüz eğitimler nelerdir?
 - Ne tür bir eğitimdi?
 - Araştırarak kendiniz mi buldunuz, tavsiye mi edildi?
5. Genel olarak, eski müdür ya da yardımcıları da dâhil olmak üzere yöneticilerinizle nasıl bir iletişim içindedesiniz?
 - İşinizde size yardımcı olurlar mı?
 - Nasıl yardımcı olurlar?
6. Araştırmalar, müdürle öğretmen arasındaki olumlu ve güçlü kişisel iletişimin önemli olduğunu göstermektedir. Bu konuda düşünüyorsunuz?
 - Müdürünüzle aranızdaki bu iyi iletişimin gerçekten işe yaradığını hissettiğiniz bir örnek verir misiniz?
7. Liderlik etme konusunda danışmaya ihtiyaç duyduğunuz durumlar oluyor mu?
 - Bu durumlarda kimlerden, nasıl destek alıyorsunuz?
8. Okul kültürüne bütün olarak baktığımızda, sizi okulu geliştirmek için harekete geçmek ya da meslektaşlarınıza liderlik etmek zorunda bırakan kurumun yapısı, özelliği ve şartları nelerdir? (kısacası hangi durumlarda kendinizi liderlik etme konusunda zorunlu hissettiniz?)
9. Vizyon, kurumun gelecekteki resmi, olması istenilen durum olarak düşünüldüğünde, okulu geliştirmek için müdürünüzün vizyonu nedir?
 - Bu vizyonu yürütmek ve geliştirmek için siz neler yaptınız?
 - Bu okul vizyonunu tam olarak uygulayabilmek için öğretmen liderler nasıl desteklenmelidir?
10. Bazen öğretmenler okulla ilgili yenilikçi fikirlere sahip olabiliyorlar fakat harekete geçme ya da bu fikirleri paylaşma noktasında isteksiz oluyorlar. Bu fikirleri uygulamaya geçirmek için sizce öğretmenler nasıl desteklenmelidir?
11. Milli eğitim sistemimiz düşünüldüğünde, bu sistem öğretmen liderlik kapasitenizi geliştirme konusunda nasıl bir etki yapmaktadır? Daha çok destekleyici mi yoksa engelleyici mi buluyorsunuz? Neden?
12. Daha iyi bir öğretmen lider olabilmeniz için olması gerektiğini düşündüğünüz bir şey var mıdır? Varsa nedir?

13. Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetirseniz neye benzetirdiniz?
(Örnek: “Öğretmen liderler mıknatıs gibidir çünkü ihtiyaç duyanları kendine çeker”)
- Neden?

Müdür Görüşme Formu

1. Okulunuzda öğretmen liderliğini nasıl desteklersiniz?
2. Okul vizyonunu yürütme konusunda öğretmenlerin etkin bir liderlik rolü üstlendiğinden emin olmak için bir müdür olarak ne tür adımlar attınız?
3. Müdür olarak okul gelişim hedeflerine ulaşabilmek için öğretmenlerinizin güçlü yanlarından nasıl yararlanırsınız?
4. Öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmek için ne tür bir desteğe ihtiyaç vardır?
5. Okul kapasitenizi en üst noktaya ulaştırabilmek için neler yapıyorsunuz?
İşe yarıyor mu?
Kurumsal kapasitenizin geliştiğini düşünüyor musunuz? Bunu destekleyecek kanıtlarınız nelerdir?
6. Okulun kapasitesini artırmaya yardımcı olacak kişileri nasıl belirliyorsunuz?
Belirlediğiniz kişilerin okulun kapasitesini geliştirmek için ihtiyaçlarını nasıl belirliyorsunuz?
7. Öğretmen liderliğini desteklemeye ve liderlik kapasitesi geliştirmeye çalışırken ne tür zorluklarla karşılaşırsınız?
8. Halen okulunuzda yürütmüş olduğunuz ana yenilikler var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?
- Bu yenilikleri yürütmek için kimlerden destek aldınız?
9. Öğretmen liderliği okulunuzdaki eğitim sürecine nasıl bir değer katar?
 - Öğrenci başarısı bakımından
 - Öğretmenlerin gelişimi bakımından
 - Okulun etkililiği/verimliliği bakımından

ÖZGEÇMİŞ

- Adı ve Soyadı** : Serdar ÖZÇETİN
Doğum Tarihi ve Yeri : 30.05.1986 / ÇORUM
Medeni Durumu : Bekâr
- Eğitim Durumu**
Mezun Olduğu Lise : Çorum Anadolu Öğretmen Lisesi
Lisans : Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi
İlköğretim Bölümü Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans : Akdeniz Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü/
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tez Konusu : Öğretmen Liderliğinin Okulun Liderlik Kapasitesinin
Gelişimine Etkisi: Bir Durum Çalışması
Yabancı Dil : İngilizce
- İş Deneyimi**
Çalıştığı Kurumlar : Antalya Murat Eğitim Kurumları Eğitim Bilimleri
Öğretmenliği.
- Adres** : Yeşiltepe mah. 2686. Sk. Acar apt.
No:18/1 Kepez/ANTALYA
Telefon : 0506 507 47 77
E-mail : serdarozcetin@gmail.com