



T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

PROFESYONEL BİR KİMLİK OLARAK ÖĞRETMEN
LİDERLİĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tünzale ZÜLFİZADE

BURSA – 2020



T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

PROFESYONEL BİR KİMLİK OLARAK ÖĞRETMEN
LİDERLİĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tünzale ZÜLFİZADE

Danışman

Prof. Dr. Selahattin TURAN

BURSA – 2020

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallarına uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim.

Tünzale ZÜLFİZADE

05/06/2020





**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 05/06/2020

Tez Başlığı: PROFESYONEL BİR KİMLİK OLARAK ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 69 sayfalık kısmına ilişkin, 05/06/2020 tarihinde şahsım tarafından *IThenticate* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %15 'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve bu Uygulama Esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

05/06/2020

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Tünzale Zülfiyade
Öğrenci No: 801832006
Anabilim Dalı: Eğitim Yönetimi
Programı: Eğitim Bilimleri
Statüsü: Yüksek Lisans

Danışman
Prof. Dr. Selahattin Turan
05/06/2020

YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

Profesyonel Bir Kimlik Olarak Öğretmen Liderliği adlı Yüksek Lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Tünzale ZÜLFİZADE

Danışman

Prof.Dr.Selahattin TURAN

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı

Prof.Dr.Sedat YÜKSEL


T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda 80132006 numara ile kayıtlı Tünzale ZÜLFİZADE'nin hazırladığı *Profesyonel Bir Kimlik Olarak Öğretmen Liderliği* konulu Yüksek Lisans çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 05/06/2020 günü 16.00-17.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

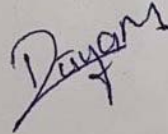
Üye (Tez Danışmanı)
Prof. Dr. Selahattin TURAN
Bursa Uludağ Üniversitesi



Üye (Sınav Komisyonu Başkanı)
Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ
Yıldız Teknik Üniversitesi



Üye
Doç. Dr. Emine Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU
Bursa Uludağ Üniversitesi



ÖZET

Yazar	: Tünzale ZÜLFİZADE
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	: Eğitim Yönetimi
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: ix + 70
Mezuniyet Tarihi	: --/--/2020
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Selahattin TURAN

PROFESYONEL BİR KİMLİK OLARAK ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ

Bu araştırmanın temel amacı; kendini lider öğretmen olarak gören veya tanımlayan öğretmenlerin öğretmen liderliği dair bakış açılarını belirlemektir. Araştırmada; nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Adana İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 5 resmi lisede görev yapan 18 öğretmen oluşturmaktadır. Lider öğretmenler, okullarındaki diğer öğretmenler tarafından belirlenmiştir. Araştırmada veriler “Lider Öğretmen Görüşme Formu” kullanılarak yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışmaya katılan lider öğretmenlerin çoğunun diğerleri ile iyi iletişim kurma, başkalarına yardımcı olma ve okulda aktif olma gibi özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda lider öğretmende olması gereken özellikler iyi iletişim kurma, mesleki yeterlilik, örnek olma, yenilikleri takip etme, hitabetinin iyi olması, yardımcı olma, problem çözme, güven sağlama, kurum kültürüne sahip olma şeklinde sıralanmıştır. Katılımcılar öğretmen liderliği engellerinin ücret yetersizliği, zaman yetersizliği, sorumluluk almak, yönetmelikler, tükenmişlik, ailevi sorunlar, mesleki yetersizlik, motivasyon eksikliği, iletişim eksikliği olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu liderlik etmede okullarının onlara yardım ettiğini ve okullarında yöneticileri ile iletişimlerinin iyi olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonucunda lider öğretmenlerin liderlik etmede en çok meslektaşlarından ve idarecilerinden destek aldıkları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Lider Öğretmen, Öğretmen Liderliği, Öğretmen.

ABSTRACT

Author : Tunzala ZULFİZADA
University : Bursa Uludağ University
Institution : Education Sciences
Field : Education Sciences
Branch : Educational Administration
Degree Awarded : Master
Page Number : ix + 70
Degree Date : --/--/2020
Supervisor : Prof. Dr. Selahattin TURAN

TEACHER LEADERSHIP AS A TEACHER PROFESIONAL IDENTITY

The purpose of this study was to determine the perspectives of teacher leaders on teacher leadership. Case study, one of the qualitative research methods, was used in the study. The study group of the research consists of 18 teachers who work in 5 public high schools affiliated to Adana Provincial Directorate of National Education in the 2019-2020 academic year. Teacher leaders were determined by other teachers in their schools. In the study, the data were collected by using semi-structured interview technique with “Teacher Leader Interview Form.” The results of the study revealed that most of the teacher leaders had the characteristics of effective communication with others, helping others and being active at school. As a result of the study, the characteristics that should be in the teacher leader were listed as effective communication, professional competence, being an exemplary, following innovations, rhetorical skills, helping others, problem solving, approach full of trust and having a corporate culture. Participants stated that teacher leadership barriers are lack of wages, lack of time, taking responsibility, regulations, professional burnout, family problems, professional illiteracy, lack of motivation and ineffective communication. The vast majority of participants stated that their schools help them to lead and they have effective communication with their administrators. As a result of the research, it was determined that the teacher leaders got support from their colleagues and administrators in leadership.

Keywords: Leader, Teacher Leader, Teacher Leadership, Teacher.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
1. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Alt Amaçlar	2
1.4. Araştırmanın Önemi	3
1.5. Varsayımlar	3
1.6. Sınırlılıklar	4
2. BÖLÜM	5
KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Liderlik	5
2.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	6
2.1.2. Liderlik Kuramları	7
2.1.2.1. Özellikler Kuramı	8
2.1.2.2. Davranışsal Kuramlar	9
2.1.2.3. Durumsal Kuramlar	10
2.1.2.4. Yeni Yaklaşımlar	11
2.2. Öğretmen Liderliği	12
2.3. Profesyonel Bir Kimlik Olarak Öğretmen Liderliği	15
2.3.1. Lider Öğretmen Rollerini	15
2.3.2. Lider Öğretmen Kimliği	16
2.4. Öğretmen Liderliğinin Engelleri	17
3. BÖLÜM	20
YÖNTEM	20
3.1. Araştırmanın Deseni	20

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	20
3.3. Veri Toplama Süreci	21
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik	22
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	23
4. BÖLÜM	24
BULGULAR.....	24
4.1. Lider Öğretmenlerin Sahip Oldukları Liderlik Özelliklerine Yönelik Görüşleri.....	24
4.2. Katılımcıların Lider Öğretmende Olması Gereken Liderlik Özelliklerine Yönelik Görüşleri.....	28
4.3. Katılımcıların Okulda Yenilik Yapılacağı Zaman Gösterdikleri Çabalara Yönelik Görüşleri.....	32
4.4. Katılımcıların Öğretmenlerin Liderlik Rolü Üstlenmelerindeki Gerekliliklerine Yönelik Görüşleri	34
4.5. Katılımcıların Öğretmen Liderliği Engellerine Yönelik Görüşleri	36
4.6. Katılımcıların Yöneticileri İle İletişim Şekli ve Okulun Onlara Yardım Etme Düzeyine Yönelik Görüşleri.....	40
4.7. Katılımcıların Mesleki Gelişimle İlgili İhtiyaçlarının Karşılmasına Yönelik Görüşleri ve Almış Oldukları Eğitimlerin Verimliliği Doğrultusundaki Görüşleri	44
4.8. Katılımcıların Liderlik Etmede Rehberliğe İhtiyaç Duydukları Zaman Destek Aldıkları Kişilere Yönelik Görüşleri.....	49
4.9. Katılımcıların Diğer Öğretmenlerin Yenilikçi Fikirlerini Paylaşmadaki İsteksizliğini Ortadan Kaldırma Yöntemlerine Yönelik Görüşleri	51
5. BÖLÜM	55
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	55
5.1. Sonuç	55
5.2. Öneriler.....	60
KAYNAKÇA.....	61
EKLER.....	66
Ek 1 Lider Öğretmen Belirleme Formu.....	66
Ek 2 Lider Öğretmen Görüşme Formu.....	67
Ek 3.....	69
Ek 4.....	70

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar	6
Tablo 2 Liderlik Kuramları	8
Tablo 3 Katılımcılara İlişkin Bilgiler	21
Tablo 4 Lider Öğretmenlerin Liderlik Özellikleri	24
Tablo 5 Lider Öğretmende Olması Gereken Liderlik Özellikleri	29
Tablo 6 Katılımcıların Okulda Yenilik Yapılacağı Zaman Gösterdikleri Çabalar	32
Tablo 7 Öğretmenlerin Liderlik Rolü Üstlenmelerindeki Gereklilikler	35
Tablo 8 Öğretmen Liderliği Engelleri	37
Tablo 9 Katılımcıların Yöneticileri İle İletişim Şekli	40
Tablo 10 Okulun Katılımcılara Yardım Etme Düzeyi	42
Tablo 11 Katılımcıların Mesleki Gelişimle İlgili İhtiyaçlarının Karşlanması	44
Tablo 12 Katılımcıların Almış Oldukları Eğitimlerin Verimliliği	47
Tablo 13 Katılımcıların Liderlik Etmede Rehberliğe İhtiyaç Duydukları Zaman Destek Aldıkları Kişiler	49
Tablo 14 Katılımcıların Diğer Öğretmenlerin Yenilikçi Fikirlerini Paylaşmadaki İsteksizliğini Ortadan Kaldırma Yöntemi	52

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Liderler, geçmişte olduğu gibi, günümüzde de insanları etkilemeye, insanlara yön vermeye ve onlara rol model olmaya devam etmektedir. Başarılı ve büyük liderler, geçmişte insanları etkilemiş, birlikte yönetim becerileri de sergileyerek etrafındaki insanların çeşitli amaçlara ulaşmalarına öncülük etmişlerdir. Her toplumun tarihinde bir lider vardır. Her toplum kendi liderleri ile birlikte başarılar elde etmiştir. Okul liderliği ve liderlik kavramları eğitim yönetimi araştırmacıları tarafından geniş şekilde araştırılmaktadır. Çünkü ana görevi donanımlı ve başarılı öğrenciler yetiştirmek olan okulların etkili olmasında liderliğin rolü büyüktür. Okulda liderlik kavramı, kişinin yalnız okulun yönetsel işleriyle ilgilenmesi değil, aynı zamanda sınıflardaki eğitim öğretimin kalitesini artırması ve okulun kültürünü iyiye doğru değiştirmesidir (Beycioğlu, 2009; Hoy ve Miskel, 2015; Turan, 2014).

Eğitim örgütleri öğretmen, öğrenci, okul yöneticisi, veli ve personelden oluşmaktadır. Öğretmenler bu örgütlerin en önemli ve asli üyelerinden biridir. Öğretmenler eğitim-öğretime yön veren, öğrenciye şekil veren, iletişim becerisi yüksek olan kişilerdir. Bu özellikler bizi öğretmen liderliğine götürmektedir (Kaya, 2016). Öğretmen liderler sınıf içinde ve sınıf dışında liderlik yapan, meslektaşlarını, müdürlerini, öğrencilerini etkileyen ve onlarla iyi iletişim içinde olan, meslektaşlarını değiştirmeye teşvik eden, okula katkıda bulunan, öğrencilere katkıda bulunan kişilerdir (Katzenmeyer ve Moller, 2013; York-Barr ve Duke, 2004). Okullarda öğretmen liderliği ne kadar etkili ve verimli olursa öğrenci başarısının da bir o kadar yüksek olması beklenir.

Okullardaki lider öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin algılarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışma yapılması yalnızca okul etkililiği açısından değil öğretmenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanma yönünde izlenecek stratejilerinde geliştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır. 2000’li yıllardan sonra öğretmen liderliği ile

ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte söz konusu araştırmaların kültürel bağlamda ve bizzat öğretmenlerce lider öğretmen olarak görülen ve kendilerini lider öğretmen olarak gören kişilerin özelliklerine dair çalışmaların sınırlı olması ve bu konu ile ilgili Türkiye’de çok fazla çalışma bulunmaması nedeniyle bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı lider öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin bakış açılarını belirlemektir. Araştırmada lider öğretmenlerin görüşlerine göre lider öğretmenlerde olması gereken özellikler belirlenmiştir. Bu araştırma ile hem okul müdürlerinin hem de okulda görev yapan öğretmenlerin öğretmen liderliği hakkında yeni düşüncelerinin ve lider öğretmenlerin sahip olduğu özelliklerin belirlenmesi hedeflenmiştir.

1.3. Alt Amaçlar

1. Lider öğretmenlerin sahip oldukları liderlik özelliklerine yönelik görüşleri nelerdir?
2. Lider öğretmenlerin lider öğretmende olması gereken liderlik özelliklerine yönelik görüşleri nelerdir?
3. Lider öğretmenlerin okulda bir yenilik yapılacağı zaman gösterdikleri çabalara yönelik görüşleri nelerdir?
4. Lider öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmelerindeki gerekliliklerine yönelik görüşleri nelerdir?
5. Lider öğretmenlerin öğretmen liderliği engellerine yönelik görüşleri nelerdir?
6. Lider öğretmenlerin yöneticileri ile iletişim şekline yönelik görüşleri nelerdir?
7. Lider öğretmenlerin okullarının onlara yardımcı olmasına yönelik görüşleri nelerdir?
8. Lider öğretmenlerin mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik görüşleri nelerdir?

9. Lider öğretmenlerin almış oldukları eğitimlerin verimliliğine yönelik görüşleri nelerdir?
10. Lider öğretmenlerin liderlik etmede rehberliğe ihtiyaç duydukları zaman destek aldıkları kişilere yönelik görüşleri nelerdir?
11. Lider öğretmenlerin diğer öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemlerine yönelik görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma lider öğretmenlerin öğretmen liderliği ile ilgili bakış açılarını belirlemek amacıyla yazılmıştır. Öğretmen liderliği, etkili okul liderliğinin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Öğretmenin liderlik davranışları sergilemesi eğitim-öğretimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Türkiye’de öğretmen liderliği ile ilgili az sayıda akademik çalışma vardır. Bu araştırma, okullardaki öğretmenlerin öğretmen liderliği hakkındaki algılarını ortaya koyması bakımından önemlidir ve ilgili alanyazına katkı sağlayacaktır. Okul müdürlerin okullarında görev yapan lider öğretmenleri desteklemeleri gerektiği, okuldaki bütün öğretmenlerin liderlik becerilerine sahip olması için onlara imkânlar sağlaması öteden beri tartışılan bir husustur. Yapılan bu çalışma ile okullarda öğretmen liderliğinin önemi ve lider öğretmenlerin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. Varsayımlar

1. Araştırma kapsamında öğretmenlerin “Lider Öğretmen Belirleme Formu” sorularını samimiyetle yanıtladıkları varsayılmaktadır.
2. Okullardaki lider öğretmenler okulda çalışan diğer öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenebilir.
3. Lider öğretmenlerin “Lider Öğretmen Görüşme Formu” sorularını samimiyetle yanıtladıkları varsayılmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Adana İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 5 resmi lisede görev yapan 18 öğretmenle sınırlıdır.
2. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu ile sınırlıdır.

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, alanyazına dayalı olarak liderlik ve öğretmen liderliği ile ilgili kuramsal temeller üzerinde durulmuştur. Alandaki çalışmalar ışığında liderlik kavramı ve öğretmen liderliği kavramı açıklanmaktadır.

2.1. Liderlik

Liderlik, insanlık tarihi boyunca liderlik herkesin dikkatini çeken bir olgu olmuştur. Liderlik tarihinin çok eskilere dayanmasına rağmen, liderlik kavramı bilimsel olarak 1920'li yılların başından itibaren araştırılmaya başlanmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderlik çok karmaşık bir kavramdır. Stogdill (1974) liderlik kavramını tanımlamaya çalışan insanlar kadar liderlik tanımlarının da bulunduğunu belirtmiştir (akt. Shuler, 2019). Liderlik kavramı için ortak bir tanımın olmaması bu konu üzerinde çalışan araştırmacıların eğitim ve işletme gibi farklı alanlarda olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedirler (Taylor, 2003). Bu sebeple de alanyazına baktığımız zaman liderlikle ilgili tanımlar çeşitlilik göstermektedir. Arnold ve Feldman (1986) liderliği liderin diğer insanların davranışları üzerindeki etkisi olarak tanımlarken, Goetsch ve Davis (1997) ise liderliği örgütsel hedeflere ulaşmak için insanları motive edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır (akt. Kelley, 2011). Bass (1997) liderleri başkalarını görevlerini yerine getirmeye ikna edebilen kişiler olarak tanımlamıştır. Fairholm (1998) liderlerin, hükümet politikasını, grupları ve toplulukları belirleyen ve şekillendiren kişiler olduğunu belirtmiştir.

Her bilim dalı liderlik kavramını ve liderliği kendi bakış açısına göre tanımlamıştır. Bu tanım farklılıkları liderliğin karmaşık bir süreç olmasından kaynaklanmaktadır. Eğitimde ve okulda liderlik surecine diğer alanlarda olduğu gibi karmaşık ve okul bağlamına göre değiştiği söylenebilir. Bir başka yaygın kabul gören tanıma göre ise liderlik; "bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesini, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak

yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir.” (Hoy ve Miskel, 2015: 377). Hoy ve Miskel (2015: 377) liderliği “özelleşmiş bir rol ve sosyal bir etki süreci olarak liderlik, etkileme girişimlerinin amacı ve sonuçları hakkında herhangi bir varsayım yapmadan hem mantıksal hem de duygusal öğelerden” oluştuğunu ifade etmişlerdir.

2.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Çoğu zaman liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine karıştırılsa da, alanyazında bu iki kavram birbirinden farklı bir biçimde ele alınmıştır. Bu iki kavramda okul yönetimi açısından önemlidir. Okullarda günlük rutin işlerin yerine getirilmesi yöneticilik, okulda değişim ve dönüşün sağlanması liderlik özelliği olarak görülmektedir. David'e (1984) göre yönetici, başkaları için çalışan, önceden belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlayan, işi planlayan, işin uygulanmasını sağlayan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için gruptaki diğer insanları etkileyen ve onları davranışa yöneltten kişidir (akt. Bilir, 2007). Yönetici yapısal durumu koruyup sürdürme eğilimli olmasına rağmen, lider var olan yapıyı yeni yaklaşımlarla değiştirmeyi amaçlamaktadır. Lunenburg (2011) yönetici ile lider arasındaki farkları bir tablo halinde sunmuştur:

Tablo 1 Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

Kategori	Liderlik	Yöneticilik
Düşünme süreci	İnsanlara odaklanır	İşlere odaklanır
Hedef belirleme	Dışa dönük düşünür Vizyon üretir	İçe dönük düşünür Planları yürütür
Personel ilişkileri	Geleceği şekillendirir Ormanı görür Yetki verir	Mevcut olanı geliştirir Ağaçları görür Kontrol eder
Çalışma şekli	Meslektaşları olarak görür Güvenir ve geliştirir	Astları olarak görür Yönetir ve koordine eder
Yönetim şekli	Doğru işleri yapar Değişiklikler yaratır Astlara hizmet eder	İşleri doğru yapar Değişiklikleri yönetir Üstlere hizmet eder
	Etkisini kullanır Çatışmayı kullanır Kararlı davranır	Yetkisini kullanır Çatışmadan kaçır Sorumlu davranır

Kaynak: Lunenburg, 2011: 2

Yönetici gücünü yasa, yönetmelik ve tüzük gibi biçimsel yapıdan alır, lider ise gücünü kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu konumdan alır. Yönetici başkalarının belirlediği amaçlara hizmet eder, lider ise amaçları kendi belirler. Yönetici çoğu zaman başkaları tarafından o göreve getirilir, lider ise içinde bulunduğu gruptan doğar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Bir diğer karşılaştırmada ise lider ve yönetici arasındaki farklılıklar şöyle özetlenmiştir (Bennis, 1984; akt. Turan, 2014: 300):

- Yönetici idare eder, lider ise yenilik yapar.
- Yönetici kopyadır, lider ise orijinaldir.
- Yönetici var olanı korur, lider ise var olanı geliştirir.
- Yönetici sistem ve yapıya odaklanır, lider ise insanlara odaklanır.
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven aşılır.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, lider ise uzun vadeli düşünür.
- Yönetici kar-zarar bağlamında düşünür, liderin ise gözü ufukları tarar.
- Yönetici başkalarına öykünür, lider ise yeni fikirler oluşturur.
- Yönetici var olan durumu kabullenir, lider ise var olan duruma meydan okur.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar.

Sonuç olarak yönetici ve lider birbirine yakın kavramlar olsa da, birebir eş kavramlar değildir. Bir örgüt içerisinde hem yönetici hem de lider özelliklerine sahip kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun nedeni bir örgütte farklı görüşler ve düşünceleri olan lidere ihtiyaç duyulduğu kadar örgüt içerisinde onları uygulamayı devam ettirebilecek yöneticilere de ihtiyaç duyulmaktadır (Müftüoğlu, 2019).

2.1.2. Liderlik Kuramları

Geçmişten günümüze kadar, liderlerin insanları etkileme yolları ile ilgili birçok araştırmalar ve incelemeler yapılmış ve çeşitli görüşler öne sürülmüştür. Liderlik kuramları tarihsel süreç içerisinde ele alındığı zaman, sırasıyla özellikler kuramı, davranışsal

kuramlar, durumsal kuramlar ve yeni yaklaşımlar olarak sıralanabilir. Yaklaşımların her biri kendinden önceki yaklaşımın tamamlayıcısıdır. Özellikler kuramı ile liderliğin açıklanması yetersiz olduğu zaman davranışsal liderlik kuramları, lider davranışlarına odaklanmıştır. Davranışsal liderlik kuramları ile ideal lider özellikleri ve ideal lider davranışı kavramları ortaya çıkmıştır. Bundan sonra ise liderin etkinliğini, liderlik tarzını her duruma uyacak şekilde değiştirebilmesi ile ilişkilendiren durumsallık kuramlarına odaklanmıştır. Son olarak bahsedilen lider merkezli üç kuramın ardından, modern liderlik yaklaşımları lider ve onun takipçileri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Kılınç, 1995; Eren 1998; akt. Çömez, 2007).

Brayman liderlik kuramlarını ortaya çıkış tarihlerine göre dört başlık altında toplamıştır (Şahin, 2003). Brayman'ın belirttiği bu başlıklar tabloda sunulmuştur.

Tablo 2 Liderlik Kuramları

Yıllar	Liderlik Kuramı	Kuramın Ana Düşüncesi
1940'tan önce	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	Modern Yaklaşımlar	Lider vizyon sahibidir.

Kaynak: Şahin, 2003: 15

2.1.2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı liderlik konusu ile ilgili olarak geliştirilen ilk kuramdır. Özellikler kuramı liderliğin doğuştan var olduğu ve liderlerin fiziksel ve kişisel bazı ortak özelliklerinin olduğu görüşlerini savunmaktadır. Bunun için de Büyük Adam Yaklaşımı savunucuları yaşadıkları döneme damga vuran büyük liderlerin kişisel niteliklerini araştırma konusu haline getirmişlerdir. Bu teori, liderlerin entelektüel, duygusal özelliklerinin yanı sıra fiziksel özelliklerinin de önemli olduğunu savunmaktadır. Buna göre boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumları ve yakışıklılık fiziksel özellik olarak belirlenmiştir (Elmas, 2018).

Stogdill (1948; akt. Hoy ve Miskel, 2015) 1904 ve 1947 yılları arasında yapılmış 124 adet liderlik ve kişisel özellik çalışması incelemiş, liderlikle ilgili kişisel faktörleri beş grupta toplamıştır:

- Kapasite: zekâ, hazır olma, iletişim yeteneği, orijinallik ve yargılama.
- Kazanım: bilgi ve atletik başarı.
- Sorumluluk: bağlantılı olma, başlatıcı olma, süreklilik, kendine güven ve mükemmeliyet arzusu.
- Katılım: aktivite, sosyalleşebilme, işbirliği, uyum sağlama.
- Statü: sosyo-ekonomik özellik ve popülerlik.

2.1.2.2. Davranışsal Kuramlar

Liderlikle ilgili çalışma yapan araştırmacılar özellikler kuramının liderliği tam olarak açıklayamaması üzerine, liderin özellikleri yerine liderin davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. Liderlikle ilgili olan davranışsal kuramlar etkili lider ve etkili olmayan liderlerin sergiledikleri davranışlar arasındaki farkları açıklamaya odaklanır (Yıldırım, 2015).

Davranışsal yaklaşımlar ile ilgili önde gelen çalışmalar Michigan ve Ohio State Üniversitelerinde yürütölen çalışmalardır. Ohio Eyalet Üniversitesinde 1945-1950 yılları arasında liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda bir birine benzeyen 1.800'e yakın boyut belirlenmiştir. Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği olarak adlandırılan ölçeğe verilen cevapların faktör analizi sonucunda liderliğin birbirinden bağımsız iki temel davranış tipinin olduğu öne sürölmüştür. Bunlar; görev yönelimli davranışlar ve ilişki yönelimli davranışlardır. Görev yönelimli davranışlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak ile ilgili iken ilişki yönelimli davranışlar lider ve astları arasındaki ilişki ile ilgilidir (Tağraf ve Çalman, 2009). Michigan Üniversitesinin araştırmaları da liderliğin çalışana yönelik liderler ve üretime yönelik liderler olmak üzere iki temel boyutunu belirlemiştir.

2.1.2.3. Durumsal Kuramlar

Liderlik ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine veya liderin davranışlarına bağlı olmadığı sonucuna varmıştır. Buna göre de durumsallık yaklaşımı, her ortamda geçerli olan tek tip bir liderlik özelliği ve davranışının olması mümkün değildir anlayışına dayalıdır. Durumsallık yaklaşımı farklı ortam ve farklı gruplarda birbirinden farklı liderlik davranışlarına gereksinim duyulduğunu ne sürmektedir (Başaran, 1992).

Durumsallık yaklaşımında ne çıkan kuramlar şunlardır: Reddin'in 3 boyutlu liderlik kuramı, Fiedler'in durumsallık kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı ve Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık kuramı (Aydın, 2010).

Durumsallık yaklaşımı konusunda en çok tanınmış kuram Fiedler'in durumsallık kuramıdır. Bu kurama göre liderin davranışlarına yön veren üç temel durumsal değişken söz konusudur. Bu değişkenler şunlardır: (Ayça, 2016)

- Lider-ye arasındaki ilişkiler
- Görevin yapısal özellikleri
- Liderin makamına dayanan otoritesinin derecesi

Durumsallık yaklaşımı oldukça popülerlik kazanmış olmasına karşın, bununla birlikte çeşitli eleştiriler de almıştır. Durumsallık yaklaşımına bağlı eleştiriler şunlardır (Burnes, 1996; Ginsberg ve Venkatraman, 1985; Sausa ve Voss, 2008; akt. Yılmaz, 2018);

- Liderlerin duruma göre yaklaşım geliştirmektense, durumu kendi yaklaşımlarına göre düzenleyebilecekleri,
- Örgütlerin her bir duruma göre farklı yaklaşım geliştirmekte sıkıntı yaşayabilecekleri,
- Konuyla ilgili yeteri kadar araştırma yapılmamış olması,
- Liderliğin koşullara göre değişebileceğine vurgularken, hangi koşulun hangi davranışı gerektirdiğini sunmamasına göre eleştirilmiştir.

2.1.2.4. Yeni Yaklaşımlar

Liderlik konusunda son yıllarda bazı farklı kavramlaştırmalara rastlamak mümkündür. Bunların bazıları liderin sahip olması gereken önemli özelliklerin derinlemesine çalışılmış hali bazıları ise liderliğin zamana göre yeniden tanımlanması olarak görülebilir. Bazı kaynaklarda liderlikteki yeni yaklaşımlar aşağıda sıralanan başlıklar altında toplamışlardır:

- Dönüşümcü Liderlik
- Paylaşılan Liderlik
- Vizyoner Liderlik
- Moral (Etik) Liderlik
- Süper Liderlik

Vizyoner Liderlik. Grupları ve örgütleri etkileyebilme ve onların geleceğine yönelik gerçekleştirilebilir amaçlar koyabilmeyi kapsayan liderlik yaklaşımı vizyoner liderliktir (Erdoğan, 2008a).

Moral (Etik) Liderlik. Etik değerler ve ilkelerin ön planda tutulduğu liderlik yaklaşımı etik liderliktir (Erdoğan, 2008b).

Süper Liderlik. Kişinin kendini yönlendirebilme yeteneğine sahip olmasını kapsayan liderlik yaklaşımı süper liderliktir (Çelik, 2012).

Öğretmen liderliği ile yakından ilişkili olan dönüşümcü liderlik ve paylaşılan liderlik ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Dönüşümcü Liderlik. Dönüşümcü liderlik, "liderler ve takipçileri birbirlerine daha üst düzeyde bir motivasyona yükselmekte yardım ettiğinde" görülebilir. Dönüşümcü liderler, vizyonlarının ve kişiliğinin gücüyle izleyicilerin ortak hedeflere yönelik beklentilerini, algılarını ve motivasyonlarını değiştirebilirler. Dönüşümcü liderlerin ne kadar etkili oldukları onların takipçileri üzerindeki etkilerine bağlıdır (George, 2018).

Bass ve Riggio (2006) dönüşümcü liderlerin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralamıştır (akt. Poppen, 2017: 34):

- *İdealleştirilmiş etki* – Dönüşümcü liderler, güçlü bir vizyon ve misyona sahip olurlar ve başkalarının ihtiyaçlarına karşı saygılıdırlar. Dönüşümcü liderler kurum içerisinde çok saygı görür ve takipçileri onlara yüksek derecede güven duyarlar. Bu liderlerin davranışları takipçileri tarafından idealleştirilir.
- *İlham verme* - Dönüşümcü liderler yüksek hedefler belirler, takım ruhu oluşturur, takipçilerini sürekli motive eder, özgün fikirler üretir ve girişimciliği teşvik etmenin yanı sıra organizasyonda değişimi başlatırlar.
- *Entelektüel uyarım* - Dönüşümcü liderler takipçilerini yenilikçi, analitik ve yaratıcı olmaları için motive eder, takipçilerine yeni fikirlerin keşfi ve sorunlara yaratıcı çözümler üretme konularında cesaret verirler.
- *Bireye saygı* - Dönüşümcü liderler takım koçu olarak hareket eder ve takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurlar. Gelişmeleri ve başarılı olmaları için takipçilerine yardım eder ve bireysel farklılıkları göz önüne alarak her takipçiye özel ilgi gösterirler.

Paylaşılan Liderlik. Paylaşılan liderlik okullarda liderlik işinin tek bir insana değil birçok kişiye ait olmasıdır. Yani liderlik, müdürleri, müdür yardımcılarını, öğretmenleri, aileleri, öğrencileri ve okulun diğer paydaşlarını kapsamaktadır. Paylaşılan liderlik tek bir insanın liderliğindense, çeşitli düzeylerde farklı insanların liderlik rolleri üstlenebildiği “artı insanlar” düşüncesini savunmaktadır (Spillane ve Orlina, 2005).

2.2. Öğretmen Liderliği

Okulun başarısında öğretmenler belirleyici bir role sahiptirler. Reeves’e (2008) göre, modern okul örgütü çerçevesi dışında düşünüldüğünde öğretmenlerin liderliğinin tarihi çok eski zamanlara dayanmaktadır. Antik Yunan döneminden, Avrupa kıtasından ve Asya kıtasından günümüze kadar gelen felsefi söylemlerle Sokrates, Platon, Diderot, Kant, Locke gibi ders veren öncülerin hem öğretmenlik hem de liderlik rollerini birlikte üstlendikleri bilinmektedir. Tarih boyunca öğretmenler çalıştıkları bölgelerde iyiyi, güzeli, çağdaşlığı ve aydınlığı yayan kişiler olmuşlardır (akt. Beycioğlu, 2009).

Öğretmen liderliği alanyazında yetmiş yıldan fazla bir süredir vardır. Öğretmen liderliği kavramına ilişkin tek bir tanımın olduğunu söylemek mümkün değildir. Farklı araştırmacılar öğretmen liderliği kavramının farklı yönlerine ilişkin açıklamalar getirmişlerdir. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

- Lider öğretmenler sınıf içinde ve sınıf dışında liderlik yapan, okulundaki öğretmen topluluğu ile iyi ilişkiler kuran ve bu topluluğa katkıda bulunan, eğitime dair uygulamalar geliştiren, diğerlerini geliştirilmiş olan eğitim uygulamalarına yönlendiren ve öğrencilere katkıda bulunan kişilerdir (Katzenmeyer ve Moller, 2013).
- Lider öğretmenler meslektaşlarını değiştirmeye teşvik etme yeteneğine sahip kişilerdir (Wasley, 1991).
- Lider öğretmenler meslektaşlarını, yöneticilerini ve öğrencilerini etkileyen, öğrencilerin öğrenmesini ve başarısını artırmak amacıyla eğitim-öğretim uygulamalarını geliştiren kişilerdir (York-Barr ve Duke, 2004).
- Lider öğretmenler eğitim-öğretimi geliştirmek için meslektaşları ile birlikte çalışan kişilerdir (Patterson ve Patterson, 2004).
- Lider öğretmenler öğrencilerin düzeyine göre eğitim öğretim etkinliklerini düzenleyen, öğrencilerini derse dâhil eden ve yaşam boyu öğrenme ilkesine dayanarak kendini sürekli geliştiren kişilerdir (Can, 2009).
- Lider öğretmenler meslektaşlarına destek olan, yöneticileri, meslektaşları ve öğrencileri ile iyi ilişkiler kuran kişilerdir (Gigante ve Firsetone, 2008).

Bazı tanımlar öğretmen liderliğini öğretmen-öğrenci ilişkileri ile sınırlandırırken, bazı tanımlamalar bütün okulu kapsamaktadır. Diğer bir grup tanımlarda ise lider öğretmen, yönetici görevli öğretmen olarak tanımlanmaktadır (Sawyer, 2005) .

Öğretmen liderliğinin okul gelişimine çok büyük bir katkısı olduğunu söylemek mümkündür. Bu katkılar öğrenme ortamlarına etki etmekle birlikte bireysel açıdan öğretmene de pozitif yatırım sağlamaktadır. Bu katkılardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz; öğretmenin kendine güveninin artması, motivasyonunun artması, beklentilerinin artması,

öğretmenlerin devamlı öğrenmeyi desteklemeleri, öğretmenin yenilikçi yaklaşımları öğrenmesi ve uygulaması (Harris ve Muijs, 2003).

Okula dair araştırmalar okulun gelişimi ve başarısında okul müdürlerinin rolleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bond (2011), geçmişten günümüze kadar olan öğretmen liderliği gelişimini üç kısma ayırmıştır. İlk başlarda öğretmen liderliği, yalnızca öğretmenlerle ast üst ilişkisi içerisinde çalışan idari yöneticilerle ilişkilendiriliyordu. İkinci gelişim sürecinde öğretmen liderliği öğretmenlerle ilişkilendiriliyordu ancak öğretmenler sınıftan ayrı bir şekilde düşünülüyordu. Bu öğretmenlerin çoğu, okul yönetiminin yanında çalışan eğitim liderleri idi. Üçüncü gelişim sürecinde öğretmen liderliği, sınıflarda olan öğretmenlerin liderliği ile ilişkilendiriliyor. Bununla da öğretimin geliştirilmesine, eğitim uygulamalarının iyileştirilmesine ve pozitif okul iklimlerinin gelişimine daha fazla odaklanıldı.

Öğretmen liderliği konusunda; Krisko (2001) lider öğretmen profilini oluşturmak için önemli bir nitel araştırma yürütmüştür (akt. Burke, 2009: 17). Bu araştırmada, öğretmen liderlerin sahip olması gereken sekiz özellik verilmiştir:

1. *İletişim* – başkalarını anlama, iletişim kurma ve etkileşimde bulunma kapasitesine sahip olmak.
2. *Yaşam boyu öğrenmek* – olayları daha iyi anlamak için sürekli yeni bilgiler aramak.
3. *Mizah duygusu* - gerginliği gidermek için mizah duygusuna ve espri anlayışına sahip olmak.
4. *Yaratıcı olmak* - sorunları çözmek için farklı fikirlere açık olmak, yeni fikirler üretmek.
5. *Uyum sağlamak* - öğrenmeye ve değişime açık olmak, değişime uyum sağlamak.
6. *Etkili olmak* - eleştirel düşünmek, sorunları çözmek için istekli olmak, bir işi tamamlayana kadar çalışmak.
7. *Sorumluluk almak* - yeni stratejileri veya fikirleri uygulamaya istekli olmak, sıra dışı ve cesur olmak.
8. *Farkındalık* - güçlü yönler, zayıf yönler ve amaç hakkında bir farkındalığa sahip olmak.

Müdürler karar verme sürecine öğretmenleri de dâhil ettiğinde, öğretmenler değişim sorumluluğunu üstlenme, bütün öğrencilerin öğrenmelerine yardımcı olma ve işbirliği içinde sorunları çözme konusunda istekli olurlar. Yani öğretmen liderliğini destekleyen müdürler ve diğer yöneticiler, hem öğretmenlerin işlerini daha verimli yapmalarına yardımcı olur hem de öğrencilerin ve okul topluluğunun genel olarak daha başarılı öğrenmelerine yardımcı olmuş olurlar (Lumpkin, Claxton ve Wilson, 2014).

2.3 Profesyonel Bir Kimlik Olarak Öğretmen Liderliği

2.3.1. Lider Öğretmen Roller

Öğretmen liderler başkaları tarafından liderlik pozisyonlarına atanabilir veya öğrenimdeki boşluklar gördüklerinde kendileri liderlik rollerine girebilirler (Barth, 2001). Danielson'a göre (2007) öğretmen liderliği hiyerarşik olmamalıdır. Bunun yerine, liderlik, bu ihtiyacı farkına varanlar tarafından paylaşılmalı ve problemin çözülmesi, harekete geçilmesi için aktif olarak çalışılmalıdır.

Öğretmen liderliği çoğu zaman yalnızca kıdemli öğretmenlerin üstlenebilecekleri bir rol olarak görülüyor ama bu, okula yeni fikirlerle katkıda bulunabilecek yeni öğretmenleri engelleyebilir. Hunzicker'e göre (2017) daha genç, daha az deneyimli öğretmenler ve ilkökul öğretmenlerinin öğretmen liderliğine yönelik motivasyonları daha yüksektir. Bu öğretmenler lider öğretmen olmaya daha isteklidirler. Buna karşılık, daha yaşlı, daha deneyimli öğretmenler meslektaşları tarafından çoğu zaman öğretmen liderler olarak tanımlanıyor.

Danielson'a göre (2007) öğretmenler aşağıdaki liderlik rollerine sahip olabilmektedirler:

1. Formal liderlik rolleri
2. İnfomal liderlik rolleri

Formal lider öğretmenler belirli unvanlar verilerek atanmış kişiler olarak kabul edilir. Bu resmi liderler, müfredat gelişimini sıklıkla denetlediklerinden, meslektaşları

arasında mesleki gelişim etkinlikleri ve atölye çalışmalarını organize ettiklerinden, meslektaşlarına mentorluk yardımı sağladıklarından ve diğer gerekli görevleri yerine getirdiklerinden dolayı okul için çok önemlidirler (Danielson, 2007; Bond, 2011). Öğretmenler zümre başkanlığı, formatörlük, uzman öğretmenlik, stajyer öğretmenlere rehberlik gibi görevlerde formal liderlik rollerini sergilemektedirler.

İnformal lider öğretmenler resmi şekilde liderlik görevine atanmamış olsalar da, okullar üzerindeki etkileri önemlidir. Bond'a göre (2011) diğerleri tarafından saygı görmek ve diğerlerini etkileyebilmek informal lider öğretmenlerin uzmanlık ve deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. İnformal lider öğretmenler meslektaşlarına esin kaynağı olur, okulla ilgili yeni fikirler sunar ve yeni programlar oluştururlar. Meslektaşlarının onlara güven ve saygı duymasına bağlı olarak onlar bu türden liderlik rollerinde etkili olabilmektedirler.

Katzenmeyer ve Moller (2013) öğretmenlerin liderlik rollerini şöyle sıralamaktadır:

1. Öğretmen liderler sınıfın içinde ve dışında liderlik ederler,
2. Öğretmen liderler öğrencilerine ve üstlerine katkıda bulunurlar,
3. Öğretmen liderler başkalarını etkilerler,
4. Öğretmen liderler sorumluluk alırlar.

2.3.2. Lider Öğretmen Kimliği

Mesleğine yeni başlayan öğretmenler lider öğretmen kimliğine odaklanmalıdırlar. Yarının okullarına iyi öğretmenler hazırlamak istiyorsak, öğretmen eğitiminde öğretmen kimliğine önem verilmelidir (Shuler, 2019).

Bazı araştırmacılar öğretmen liderliğini kurumsal gelişme, mesleki gelişim ve meslektaşlarla işbirliği boyutlarında incelemiştir (Beycioğlu, 2009; Öztürk, 2015; Elmas, 2018). Aslan (2011) araştırmasında öğretmen liderliğini dört boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; iletişim ve etkileşim, empati, işbirliği ve öğretim becerileridir. Aslan öğretmen liderliğinin dört boyutunu aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- İletişim ve etkileşim: Okul paydaşları ile olan bilgi alışverişi yapmak. Bu zaman öğretmenler etrafındakilerle etkili bir şekilde iletişim kurmaktadır. Okulda, lider öğretmenlerin meslektaşları ile işbirliği içinde olmaları ve aileleri bilgilendirmeleri iletişim ve etkileşim boyutunda sergilenen liderlik davranışlarıdır.
- Empati: Öğrencilerin amaç ve beklentilerini dikkate almak. Öğretmen bu boyutta olaya öğrenciler açısından bakarak kendisini öğrencilerin yerine koyarak hareket eder. Öğretmenlerin yalnız kendi öğrencileri için değil, aynı zamanda okuldaki diğer öğrenciler için de doğru olanı yapmaları, öğrencilerine karşı tarafsız olmaları empati boyutunda sergilenen liderlik davranışlarıdır.
- İşbirliği: Okul paydaşları ile beraber çalışabilmek ve onları etkileyebilmek. Lider öğretmenler okul paydaşları ile işbirliği içinde olurlar ve karar verileceği zaman birlikte hareket ederler. Üstlerini doğruluğuna inandığı konularda etkilemek, onları ikna etmeye çalışmak, okuldaki ve okul çevresindeki yeniliklere uyum sağlamak, öğretmenliğe yeni başlayan meslektaşlarına yardımcı olmak işbirliği boyutunda sergilenen liderlik davranışlarıdır.
- Öğretim Becerileri: Öğretmenlerin mesleklerini bir iş olarak değil uzmanlık gerektiren bir alan olarak icra etmeleri, yeni fikirler üreterek uygulamalar geliştirmeleri, okuldaki etkinliklerde aktif rol almaları, eğitim-öğretim dışı sosyal-kültürel çalışmalara katılmaları öğretim becerileri boyutunda sergilenen liderlik davranışlarıdır.

Öğretmenler, kendilerinde bu becerileri geliştirerek öğretmen liderliği kimliklerini güçlendirebilecekleri varsayılmaktadır.

2.4. Öğretmen Liderliğinin Engelleri

Okul içerisinde öğretmenlerin liderlik davranışlarını göstermesinde birçok engeller vardır. Öğretmenler liderlik davranışlarını sergilerken farklı kaynaklardan, okulun fiziksel yetersizliği, hizmet içi eğitimlere programlarına katılamama, okulun ekonomik açıdan yetersiz olması, teknolojik tesisat gibi, mahrum oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin

liderlik davranışlarını gösterebilmeleri için yöneticinin desteği ve okulun yeniliklere açık olması önemlidir. Öğretmenin okuldaki motivasyonunu etkileyecek birçok etken olmasına rağmen bunların içerisinde okul yöneticileri en önemli etkidir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklemesi, öğretmenlerin liderlik rolleri üstlenmelerini kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Kaya, 2016).

Can (2006)'a göre öğretmen liderliğinin engelleri zaman, şüphecilik, direnç, ilk yıllar, çoklu roller ve destektir. Zamanı etkili bir şekilde programlamak çok önemlidir. Beklenmeyen durumlarla baş edebilmek ve diğer işleri yapabilmek için zamanı etkili şekilde programlamak mühimdir. Bazı öğretmenler meslektaşları olan lider öğretmenin konumunu hak etmediğini düşündüklerinden onları dışlıyorlar. Bu öğretmenlerde, kendi yapamadıklarını meslektaşlarında gördükleri zaman onlara karşı endişe ve şüpheler varıyor. Bu tür şüphecilik davranışları yenilikler yapmak isteyen öğretmenlerin motivasyonlarını azaltıyor. Uzun yıllar çalışan öğretmenler yeni yaklaşımları denemekte direnç gösterirler. Eski eylemlerini devam ettirmek yeni eylemleri kabullenmekten daha kolay olur. Mesleğin ilk yıllarının, hem öğretmenler hem de diğer eğitimciler ve liderler açısından güçlükleri bilinmeli, buna göre tedbirler alınmalıdır. Öğretmenlerin okulda farklı rolleri vardır ve gün içinde roller arasında geçişler yapmak zorlayıcı bir durumdur. Öğretmek, velilerle iletişim kurmak, meslektaşlarını desteklemek ve öğrencilerle çalışmak gibi farklı roller gerçekleştirmektedir. Lider öğretmenler yenilik yapmak istedikleri zaman yöneticilerinden ve meslektaşlarından destek beklemektedir. Bu kişilerden destek görmediği zaman lider öğretmenler destek engeli ile karşılaşmaktadırlar.

Barth'a (2001) göre ise öğretmen liderliğinin okullarda tam olarak gelişmesini engelleyen birkaç ana engel vardır. Bu engeller aşağıda verilmiştir:

1. Birçok müdür, öğretmen liderliğini desteklemesine rağmen kontrol etmeyi sürdürmektedir. Bu, işler ters giderse sorumlu olma korkusuyla ilişkilendirilmiştir.
2. Birçok öğretmen, meslektaşlarının liderlik pozisyonunda olmasını kabul etmek istemezler. Bu öğretmenler meslektaşlarının liderliğine direnç gösterirler. Bu direnç öğretmenlere zor durum olarak geldiğinden meslektaşları üzerinde güç konumunda olmaktan kaçınırlar.

3. Öğretmenler, kendi sınıflarında birçok sorumlulukla yüklenebiliyor. Öğretmenlerin birçoğu sadece günlük ders planları, sınıf yönetimi, toplantı standartları ve öğretim ile ilgili işlerini yetiştirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle de öğretmenler bunlardan başka sorumluluklar alma konusunda kararsız kalmaktadır.
4. Eğitim, iş modelinden geliştirilmiş bir sistemdir. Bu modelde, her konumda var olan durumu bozmadan değişim için belirlenmiş bir iş vardı.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışma, lider öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin bakış açılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; “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” yaklaşımıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum (vaka) çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması güncel bir olguyu gerçek hayattaki bağlamıyla – özellikle olgu ile bağlam arasındaki sınırlar tam olarak belirgin değilse – inceleyen deneysel bir araştırma türüdür (Merriam, 2018; Yin, 2008). Öğretmenlerin öğretmen liderliğine olan bakış açılarını belirlemek için yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış bireysel görüşme nitel alanda veri toplama amacıyla kullanılan tekniklerden birisidir. Yarı-yapılandırılmış bireysel görüşme katılımcıları kısıtlamadan onlardan ayrıntılı cevaplar alabilmeyi amaçlamaktadır. Bu sebeple soruların açık uçlu olması önerilmektedir (Merriam, 2018).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Adana İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi liselerde görev yapan on sekiz lider öğretmen oluşturmaktadır. Adana'nın farklı ilçelerinden beş lise seçilmiştir. Çeşitlilik elde etmek amacıyla örneklemede bir Anadolu imam hatip lisesi, iki mesleki ve teknik Anadolu lisesi ve iki Anadolu lisesi kullanılmıştır.

Katılımcıların soruları içtenlikle yanıtlamaları için isimleri belirtilmeyip kodlanarak araştırmacı tarafından saklı tutulmuştur. Katılımcıların görüşlerinden alıntılar yapılırken “K” kısaltması kullanılmış ve numaralarla temsil edilmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3 Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Katılımcılar	Branş	Öğrenim Durumu	Kıdem	Okuldaki Kıdem	Cinsiyet
K1	Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri	Lisans	16	6	Erkek
K2	Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri	Lisans	18	8	Erkek
K3	Türk Dili ve Edebiyatı	Lisans	19	6	Erkek
K4	Fizik	Lisans	28	9	Erkek
K5	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Lisans	24	7	Kadın
K6	Coğrafya	Lisans	22	12	Kadın
K7	Türk Dili ve Edebiyatı	Lisans	21	11	Kadın
K8	Matematik	Lisans	20	9	Erkek
K9	Türk Dili ve Edebiyatı	Yüksek Lisans	13	8	Erkek
K10	Coğrafya	Yüksek Lisans	22	3	Erkek
K11	Coğrafya	Yüksek Lisans	9	6	Erkek
K12	Türk Dili ve Edebiyatı	Yüksek Lisans	19	12	Erkek
K13	Muhasebe	Lisans	24	10	Erkek
K14	Muhasebe	Doktora	20	10	Erkek
K15	Fizik	Yüksek Lisans	20	10	Erkek
K16	Kimya	Lisans	24	10	Kadın
K17	Tarih	Lisans	26	8	Kadın
K18	Coğrafya	Yüksek Lisans	11	9	Kadın

Bu araştırma on sekiz lider öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların on ikisi erkek, altısı kadındır. Eğitim düzeyine göre katılımcıların on biri lisans, altısı yüksek lisans ve biri doktora mezunudur. Katılımcıların kıdem yılları dokuz ile yirmi sekiz yıl arasında değişmektedir. Buldukları okuldaki çalışma süresi ise üç ile on iki yıl arasında değişmektedir. Araştırmaya katılanların dördü coğrafya, dördü Türk dili ve edebiyatı, ikisi bilişim teknolojileri, ikisi fizik, ikisi muhasebe, biri din kültürü ve ahlak bilgisi, biri matematik, biri tarih ve biri kimya öğretmenidir.

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda gerçekleştirileceği için yasal

izin alınması gerekmektedir. Bunun için, bu okulların bağlı bulunduğu Adana İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla başvurularak yazılı izin alınmıştır (Ek 3). Araştırma izni ile birlikte Bursa Uludağ Üniversitesi Araştırma Etik İzni de ilgili kuruldan alınmıştır (Ek 4).

Bu araştırmada iki farklı katılımcı türü bulunmaktadır: araştırmanın yapıldığı okullardaki bütün öğretmenler ve bu öğretmenler tarafından belirlenmiş lider öğretmenler. İlk başta katılımcılar araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş ve araştırmaya katılımlarının gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirileceği belirtilmiştir. Bunun üzerine okullardaki bazı öğretmenler araştırmaya katılmak istemediklerini belirtmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden bütün öğretmenlerden “Lider Öğretmen Belirleme Formu”nu doldurmaları istenmiştir (Ek 1). Bu formlar araştırmacı tarafından incelenmiş ve bu okullarda on sekiz lider öğretmen belirlenmiştir. Lider öğretmenlerle görüşmede ilk önce araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcılara araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu, cevapların gizli tutulacağı, verilerin sadece araştırmada kullanılacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı bildirilmiştir. Böylece araştırmanın gizliliği ve güvenilirliği konusunda katılımcılara güven verilmiştir. Lider öğretmenlerle görüşmeler zamanı yarı-yapılandırılmış görüşme sorularından oluşan “Lider Öğretmen Görüşme Formu” kullanılmıştır (Ek 2). Görüşme zamanı katılımcılardan izin alınarak cevaplar ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Ortalama görüşme süresi 25-30 dakika olarak saptanmıştır.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlilik

Araştırmanın geçerliğinin sağlanması için aşağıdaki stratejiler kullanılmıştır: örneklem ve süreçlerin ayrıntılı bir şekilde betimlenmesi, doğrudan alıntılar yapılarak betimlemelerin yapılması, uzman incelemesi. Görüşmelerde kaydedilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılmasının söylenmesi görüşmede öğretmenlerin daha rahat cevap vermelerine imkân sağlamıştır. Bu, görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtmasına yardımcı olmuştur.

Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için aşağıdaki stratejiler kullanılmıştır: uzman incelemesi, katılımcıların açık bir şekilde tanımlanması, araştırma sürecinin açık bir şekilde tanımlanması, veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamaların yapılması, verilerin yorum yapılmadan doğrudan sunulması ve doğrudan alıntılara fazla yer verilmesi.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Görüşmeler sırasında katılımcılarla yapılan görüşmeler katılımcıların da izni ile ses kaydına alınmıştır. Bundan sonra kayıtlarla ilgili çözümlene yapılmak amacıyla ses kayıtları yazılı doküman haline getirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniğine başvurulmuş ve frekans analizi tekniği uygulanmıştır. Lider öğretmenlerin verdiği yanıtların frekans sıklığı, tablolarda verilerek ve katılımcılardan doğrudan alıntılarla desteklenerek analiz edilmiştir.

4. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde, araştırmanın genel amacına yönelik veri toplama aracı olarak kullanılan Lider Öğretmen Görüşme Formundan elde edilen nitel bulguların frekans dağılımı tablolar halinde sunulmuş ve görüşmeler zamanı katılımcıların verdiği yanıtlara yer verilmiştir.

4.1. Lider Öğretmenlerin Sahip Oldukları Liderlik Özelliklerine Yönelik Görüşleri

Lider öğretmenlerin kendilerinde gördükleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4 Lider Öğretmenlerin Liderlik Özellikleri

Görüşler	Frekans
İyi İletişim Kurma	13
Yardımcı Olma	6
Aktif Olma	4
Problem Çözme	3
Yenilikleri Takip Etme	2
Sosyal Olma	2
Öğrendiklerini Paylaşma	2
Fikirlerini Açık İfade Etme	2
Başkalarını Yönlendirme	1
Mesleki Yeterlilik	1
Örnek Olma	1
İnisiyatif Alma	1
	38

Tablo 4’de lider öğretmenlerin kendilerinde gördükleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri verilmiştir. Bu özellikler içerisinde iyi iletişim kurma, katılımcılar tarafından en çok söylenen, ifade edilen özellik olmuştur. Katılımcılardan on üç kişi iyi iletişim kurma özelliğine sahip olduğunu düşünmektedir. Katılımcılardan altı kişi yardımcı olma, dört kişi

aktif olma, üç kişi problem çözme, iki kişi yenilikleri takip etme, iki kişi sosyal olma, iki kişi öğrendiklerini paylaşma, iki kişi fikirlerini açık ifade etme, bir kişi başkalarını yönlendirme, bir kişi mesleki yeterlilik, bir kişi örnek olma, bir kişi inisiyatif alma gibi liderlik özelliklerinin kendilerinde olduğunu vurgulamıştır.

İletişim okul yaşamında çok belirleyici bir süreçtir (Hoy ve Miskel, 2015). Katılımcıların sekizi meslektaşları ile beşi öğrencileri ile biri velilerle, biri okul idaresi ile iletişiminin iyi olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların iyi iletişim kurma ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

İletişim kurma yeteneğim çok iyidir. Hem meslektaşlarımla hem de öğrencilerimle. Çok iyi bir iletişim kanalına sahibim. Hiç kimseyi kırmam, üzmem. (K1)

İnsanlarla doğru iletişim geliştirmek. Meslektaşlarımla iletişimimin yüksek olması, idare ile iletişimimin iyi olması, öğrencilerle iletişimimin iyi olması. Yani anahtar sözcük iletişim. (K3)

Öğretmenlerle iletişim yönünden, öğrencilerle iletişim yönünden, velilerle iletişim yönünden kendimi yeterli görüyorum. (K4)

Meslektaşlarımla çok iyi geçinirim. Hiç memleket ayırmam, ideoloji ayırmam. Diyalogu iyi tutmaya çalışırım. (K10)

Öğrencilerime yaklaşım tarzım, arkadaşlarıma yaklaşım tarzım. Bunların bende çok iyi olduğunu düşünüyorum. (K13)

Ben bunun iletişimle ilgili olduğunu düşünüyorum. Her öğretmenin bilgisi vardır, herkes bilgisini paylaşır. Biri belki teknik yönden zayıftır ama ilişkiler yönünden öğrenci ile iyi iletişim kurar. Biri veli görüşmelerini daha fazla yapar, biri etkinliklere değer verir ama hepsi sonuçta bir bilgidir. Ben galiba meslektaşlarımla iyi iletişim kuruyorum. Onların da enerjisi yüksek. Olumsuzluk olsa ben de iletişim kuramam. (K17)

İnsanlara karşı ılımlı yaklaşıyorum. 9 yıldır kimsenin kalbini bile kırdığımı sanmıyorum. İyi niyetliyim. Herkesi seviyorum, karşılıklı sevgi, saygı. İletişimim güçlü diyebiliriz. (K18)

Öğretmenlerin başkalarına yardımcı olma özelliği ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

Elimden geldiği kadar bunları (yenilikleri) çevremdeki insanlara da aktarmaya çalışıyorum. Bana sorulan sorulara cevap vermeye çalışıyorum. Yardımcı olduğum konular sadece kendi branşımınla alakalı değil. Özellikle mesleğe yeni başlamış arkadaşlarımız bizleri, eski kuşağa göre daha yakın hissederler ve daha rahat soru sorarlar. Biz de onlara daha rahat bir şeyler aktarabiliyoruz. (K1)

Her konuda meslektaşlarıma destek olurum, sorularına cevap veririm. Başkalarının sorunları olduğu zaman çözebildiğimi çözerim, çözemediğimi de başkalarına yönlendiririm, yol gösteririm. (K2)

Arkadaşlarıma devamlı yardımcı olurum. Herhangi bir soru olduğunda da muhakkak soruyorlar. Ben de yardımcı oluyorum. (K9)

Yardımseverimdir. Biz küçüklükten beri yardıma alıştığımız için hiç kimseye yardım etmemek gibi bir durumumuz yok. (K14)

Her kесе her konuda yardımcı olmaya çalışıyorum. Arkadaşlarıma (meslektaşlarıma) yardımcı olmaya çalışıyorum. Öğrencilerime de aynı şekilde. (K16)

Öğretmenlerin aktif olma, problem çözme özellikleri ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

Farklı alanlarda yaptığım çalışmalar var. Yarışma başarılarım var. Okulun adını duyuracak çokça yarışma derecelerim var. (K7)

Okulda aktif olmamız olabilir. TUBİTAK projelerinin yürütücülüğünü yapıyorum ben. Okuldaki gezileri de biz düzenliyoruz arkadaşlarımızla. (K10)

Hızlı sorun çözebilme. Çok kısa sürede çözüm üretebiliyorum veya öyle olduğunu düşünüyorum. Bazen de kendi çözümlerimi kendim yapıyorum. Bir üst amirden bir şey beklemeden kendi çözümlerimi hemen üretiyorum. (K12)

Mesela bir meslektaşım bir sorunla bana geldiği zaman onu dinlerim, sorunu tespit ederim ve biliyorsam çözüm önerisi sunarım. (K14)

Bilimsel çalışmalara ve TÜBİTAK projeleri ile ilgili çalışmalara çok katılıyorum. (K15)

Öğretmenlerin yenilikleri takip etme, sosyal olma, öğrendiklerini paylaşma, fikirlerini açık ifade etmek özelliklerine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Çünkü biz yenilikçi insanlarız. Mesleğimiz gereği yenilikleri takip etmek zorundayız. Her sene teknolojik alanda ne gibi gelişmeler var diye onları takip ediyoruz. (K1)

Lider, öğrendiklerini başkaları ile paylaşan kişidir. Ben de öyle yapıyorum. Öğrendiğim her şeyi meslektaşlarıma anlatıyorum. Mesela öğrenci iletişimi ile ilgili okuduğum makaleler var. Bunlarla ilgili bilgileri meslektaşlarıma aktarıyorum. Öğrenci psikolojisiyle ilgili okuduğum kitaplardaki bilgileri de meslektaşlarıma aktarıyorum. (K1)

Ben sosyal bir insanım. Genelde okuldaki sosyal faaliyetleri ben yürütürüm. Hem idare veriyor bu görevleri hem ben kendim gönüllü olarak yapıyorum. (K5)

Ben fikirlerimi söylerim, paylaşıyorum. Birçok insan fikri olmasına rağmen ortaya çıkmaz. Doğru bulduğum şeyin doğruluğuna destek olurum. Yanlış bulduğum şeyin yanlışlığını ifade ederim. Kimseden daha çok bilgili veya kimseden daha çok deneyimli değilim. Bu okulda öğretmenlerin kıdem yılı yaklaşık böyle. Genelde 20 yılı bulmuş insanlarız. Beni niçin lider olarak görmüş olabilirler? Çünkü ben kafama yatmayan, doğruluğuna inanmadığım şeyde itiraz eden bir kişiyim. Sesim çıkar. (K6)

Ben bu mesleğe öğretmen meslektaşlarıma tecrübeyi aktarmak olarak bakıyorum. Mesleğe yeni başlamış arkadaşlara rehberlik yapabilmek çok önemli. (K10)

Ben kendimi yeniliklere açık birisi olarak görüyorum. Gerek kendi alanımda, gerekse öğretmenlik mesleği alanında yenilikleri takip ediyorum. (K16)

Öğretmenlerin başkalarını yönlendirme, mesleki yeterlilik, örnek olma, inisiyatif alma özelliklerine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Çevredeki kitleleri etkiliyorum, diğerlerini peşimden sürükleyebiliyorum. (K1)

Ders anlatma yönünden, bilgi yönünden (...) kendimi yeterli görüyorum. (K4)

Genelde ben inisiyatif almayı tercih ediyorum. (K12)

Duruşumdan giyimime varana kadar örnek olmaya çalışıyorum. (K13)

4.2. Katılımcıların Lider Öğretmende Olması Gereken Liderlik Özelliklerine Yönelik Görüşleri

Katılımcılara “Sizce lider öğretmende olması gereken liderlik özellikleri ve becerileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların lider öğretmende olması gereken liderlik özelliklerine yönelik görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5 Lider Öğretmende Olması Gereken Liderlik Özellikleri

Görüşler	Frekans
İyi İletişim Kurma	8
Mesleki Yeterlilik	5
Örnek Olma	5
Yenilikleri Takip Etme	3
Hitabetinin İyi Olması	2
Yardımcı Olma	2
Problem Çözme	1
Güven Sağlama	1
Kurum Kültürüne Sahip Olma	1
	28

Tablo 5’de katılımcıların lider öğretmende olması gereken liderlik özelliklerine yönelik görüşleri verilmiştir. Katılımcıların sekizi iyi iletişim kurma özelliğinin lider öğretmenlerde olması gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılardan beş kişi mesleki yeterlilik, beş kişi örnek olma, üç kişi yenilikleri takip etme, iki kişi hitabetinin iyi olması, iki kişi yardımcı olma, bir kişi problem çözme, bir kişi güven sağlama, bir kişi kurum kültürüne sahip olma gibi özelliklerin öğretmen liderde olması gerektiğini düşünmektedirler.

Katılımcıların iyi iletişim kurma, mesleki yeterlilik özelliklerine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

İletişim çok önemli. Lider öğretmenin meslektaşları ile, öğrencileri ile iletişimi iyi olmalı. (K1)

Öğretmen lider öğrenci ve öğretmenlerle iyi iletişim kurabilmeli. (K2)

İletişim becerisi çok önemli. İletişim becerisi sevgi ile birleşiyorsa ve akademik olarak da alanınızda yeterliyseniz gerekli liderliği zaten sağlamış oluyorsunuz. (K3)

Öğrencilere öğrenci gibi yaklaşabilmeli. Onların bakış açısını anlayabilmeli. Öğrenci ile ilgili bir durum oldu mu veli ile muhabbet edebilmeli, ilişkiye girebilmeli. Branşında iyi olmalı (K11)

İletişim becerisinin çok iyi olması gerekiyor. İletişim becerisi yalnız meslektaşlarla değil, öğrencilerle de, hatta daha çok öğrencilerle yüksek olmalı. (K12)

Mesleğinin inceliklerini bilebilmeli. (K15)

Meslektaş ve öğrencileri ile iletişimi yüksek olmalı. Öğrencileri ve meslektaşları tarafından sevilen kişiler olmalı. (K16)

Lider öğretmen kendi alanı ve öğretmenlik meslek alanına hakim olmalı. (K16)

Katılımcıların örnek olma, yenilikleri takip etme özelliklerine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Davranışları ile, hareketleri ile örnek olması lazım. Öğrencilere örnek olmak çok önemli. (K4)

Lider öğretmen örnek bir insan olmalı. Bir duruşu olmalı. Kimlikli durmalı, karakterli durmalı. Olaylara göre değil, ilkelerine göre hareket etmeli. Kişilere göre değil ilkelerine göre davranmalı. Adamına göre hareket ederse zaten dik bir duruş sergileyemez ve lider olma özelliğini kaybeder. (K5)

Yani öğrenciye danışmanlık yapabilmeli. Onların sorunlarını çözebilmeli. Onlara örnek olabilmeli. (K10)

Öğretmenin kendini yenilemesi lazım. Günün şartlarına göre entelektüel anlamda kendine bir şeyler katması lazım. (K13)

Gerek bilgisi ile, gerek kültürü ile, oturuşuyla, kalkışıyla örnek bir insan olmalı. (K14)

Hepsinden önemlisi kendini geliştirebilmesi gerek. Resmi kanun ve yönetmeliklerle kendini geliştirmeli ayrıca çağımızın gerektirdiği bilgisayar, teknoloji kullanımı konusunda da kendini geliştirebilmeli. Hem bilgi olarak, hem teknolojik olarak

kendini geliştirdiği zaman lider öğretmen olabilir diye düşünüyorum. (K15)

Araştırmacı olmalı. Yeniliklere açık olmalı. Mesleği ile alakalı olan tüm yenilikleri takip ediyor olmalı. (K16)

Örnek insan olmaya çalışacak. Hepimiz hata yaparız ama bunlardan ders çıkarıp tekrar etmemeye çalışacak ve çocuklara da iyi bir rol model olmaya çalışacak. (K17)

Katılımcıların hitabetinin iyi olması, başkalarına yardımcı olma özelliklerine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Öğretmen lider öğretmen adına doğruyu, mantıklı olanı ve öğretmen çıkarını savunan kişi olmalı. Bizim okulumuzda ve eğitim sistemimizin içerisinde şöyle bir yanlışlık olduğunu düşünüyorum. İdarecilerimizin hepsi öğretmen ama idareci olunca başka bir role bürünüyor. Sanki öğretmenle idareci birbirine zıt kutuplanmış gibi algılanıyor. Lider öğretmen bu görüşte olan idareciye karşı öğretmenin çıkarını, hakkını savunan kişi olmalı. (K6)

Mesleğe yeni başlamış arkadaşlara rehberlik yapmak. (K10)

Sözünü dinletebilmeli. Bana göre bu da çok önemli. İkna edebilmeli. (K12)

Lider öğretmen yani yol gösteren. Diğerlerinden yardımını esirgemeyen bir kimse. (K14)

Katılımcıların problem çözme, güven sağlama, kurum kültürüne sahip olma özelliklerine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Çözüm üretebilmek. Bu çok önemli. Mutlaka her bir lider öğretmende olması gereken bir özellik. (K2)

Lider öğretmenin güven sağlaması çok önemli. (K5)

Kurum kültürüne sahip olmak zorunda. Okulun her derdi benim için bir derttir. Lider öğretmende bence en önemli şey bu olmalı. (K7)

4.3. Katılımcıların Okulda Yenilik Yapılacağı Zaman Gösterdikleri Çabalara Yönelik Görüşleri

Katılımcılara “Okulda bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiğiniz çabalar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların okulda yenilik yapılacağı zaman gösterdikleri çabalara yönelik görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 Katılımcıların Okulda Yenilik Yapılacağı Zaman Gösterdikleri Çabalar

Görüşler	Frekans
Destek Verme	15
Fikir Üretme	2
Öncülük Etme	2
Yenilikleri Takip Etme	1
	20

Tablo 6’da katılımcıların okulda yenilik yapılacağı zaman gösterdikleri çabalarına yönelik görüşleri verilmiştir. Öğretmenlerin büyük bir kısmı okulda yenilik yapılacağı zaman gösterdikleri çabalara destek verme yanıtını vermiştir. Katılımcılardan iki kişi fikir üretme, iki kişi öncülük etme, bir kişi yenilikleri takip etme çabalarının olduğunu vurgulamıştır.

Katılımcıların destek verme çabalarına ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Yapılan yenilik gerçekten okulun yararınaysa taşın altına elimi sokarım. Kendimle beraber öğrencilerimin de o işe katkı sağlamasını sağlarım. (K1)

İçinde olmaya çalışıyorum. Okulda yapılan yenilik nedir? Mesela bizim okul için sosyal faaliyetler diyebiliriz. Onların hemen hemen hepsinin içinde olmaya

çalışıyorum. Örneğin okulumuzda yapılan resim yarışması, ses yarışması aktif olarak içinde yer aldım. Geldiğimden beri okulda tiyatro ve şiir dinletisi etkinlikleri benim tarafımdan yapıldı. Yani dışarıdan desteklemenin ötesinde direkt içinde olmayı tercih ediyorum. (K3)

Aktif bir görev verilirse onu yaparım. Elimden geleni yaparım, çabalarım bu konuda. Mesela bir kaç kişilik bir çalışmaya ve görev paylaşımı yapılacaksa görev almak isterim. Tabi eğer yapabileceğim bir konuya. (K5)

Bu yenilik çalışmasında öncü benim olup olmamam çok da önemli değil. Öğrenciye ve diğer öğretmen arkadaşlara faydalı olacağını düşündüğüm bir yenilik çalışması varsa ben de gereken çabayı sarf ederim. Çünkü öğretmeni etkilesek o da dolaylı yoldan öğrenciye bunu aktaracaktır. (K9)

Çaba gösteririz. Okulun menfaatine ise, öğrencinin menfaatine ise, velinin menfaatine ise tüm meslektaşlarımız evet der, sadece biz değil. Eğer öğrencinin lehine ise kimse bunu niye yapıyorsunuz demez. Öğrenci başarısını arttırmak alanında, sosyal faaliyetler alanında çaba gösteririm. (K10)

Çaba gösteririm. Okulda bir şey yapılacağı zaman gönüllü olmak isteyen var mı denildiği zaman ben gönüllü olmak isterim. Sonuçta okulun faydasına, öğrencilerin faydasına olabilecek bir şeyse elimi taşın altına koyarım. (K11)

Birincil önceliyim öğrenciye faydasının olmasıdır. İkincil önceliğim de çalışma ortamının rahat olması açısından bize bir şey katacaksa elimden gelen çabayı gösteririm. Çünkü insanlar çalışma ortamları iyi olduğu zaman daha verimli olurlar. Eğer bir iş yapılacaksa dışarıdan o işle ilgilenen tanıdıklarım varsa onlarla harekete geçebilirim. Devletin bazı kurumları ile iş yapılacaksa o kurumlarda tanıdıklarımız varsa onlarla irtibata geçebilirim. (K12)

Teknolojik alanda veya eğitim öğretimle ilgili herhangi bir yenilik olacaksa ben de yardımımı esirgemem. Mesela müdür bey yeni geldi. Müdür bey bilgisayar programları yenilenecek deyince ben çok sevindim. Müdür beye de dedim, ne yapmam gerekirse yardımcı olayım. Elimden ne gelebiliyorsa, yani bilgi açısından, diğer başka şeylerden ne yapılması gerekiyorsa yardımcı olmağa çalışırım. (K13)

Genellikle arkadaşlarım bana fikir danışır. Okul idaresi de. Ben de elimden geldiği kadar destek olmaya çalışırım. (K16)

Ama eğer bakanlığımızın yayınladığı bir yönerge, yapılması gereken bir etkinlik faaliyeti varsa hem öğrenmek için katılmak istiyorum hem de onları okulda mutlaka uygulamaya çalışıyorum. (K17)

Katılımcıların fikir üretme, öncülük etme, yenilikleri takip etme çabalarına ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Mesela toplantılarda her zaman yenilikler için fikirler üretiyoruz. Çoğu zaman öğretmenlerimiz bize sorarlar mesela şunu yapsak nasıl olur. Yani her zaman söz hakkımız vardır. (K1)

Kendi branşumdaki gelişmeleri takip ediyorum. Bu gelişmelerle ilgili bilgileri diğerleri ile ve okul idaresi ile paylaşıyorum. Eksiklerimizi gidermeye çalışıyoruz. (K2)

Yani böyle şeyler olduğunda yine öncü olmak isterim. Birlikte yapacağımız sosyal bir şeyde, bir doğa yürüyüşü, bir yeme içme faaliyeti bunlarda kimse sesini çıkarmasa bile ben yaparım. Her şey iş değil, sosyal varlıklarız. (K6)

Çok büyük bir heyecanla hemen atılırım. Oturur düşünürüm, ilk ben yapmağa çalışırım zaten. Her şeyden önce yeni bir şey gördüysem, duyduysam, öğrendiysem onu ben yapmağa çalışırım. Yenilikçiyim diyebilirim o anlamda. (K7)

Önerilerimizi zümre toplantılarında, bakanlığın yaptığı toplantılarda sürekli söylüyoruz. Ama bakanlık bunu fazla ciddiye almıyor. Sadece bir kâğıttan ibaret oluyor. Kâğıda yazıyoruz öylece uçup gidiyor. Okul sağ olsun bir şey söyledığımız zaman önerilerimizi ciddiye alıyorlar. (K8)

4.4. Katılımcıların Öğretmenlerin Liderlik Rolü Üstlenmelerindeki Gerekliliklerine Yönelik Görüşleri

Katılımcılara “Sizce neden öğretmenler liderlik rolü üstlenmelidirler?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmelerindeki gerekliliklerine yönelik görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7 Öğretmenlerin Liderlik Rolü Üstlenmelerindeki Gereklilikler

Görüşler	Frekans
Örnek Olmak	12
Öğretmek	5
Toplumu Şekillendirmek	1
	18

Tablo 7’de katılımcıların öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmelerindeki gerekliliklerine yönelik görüşleri verilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu diğerlerine örnek olmak için öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmeleri gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılardan beş kişi öğretmek için, bir kişi toplumu şekillendirmek için öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmeleri gerektiği düşüncesindedir.

Başkalarına örnek olmak için öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmeleri gerektiğini düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Hem toplum için hem ülke için hem devlet için bunlar önemli. Öğretmen örnek olacak, çünkü eğitim bir ülkeyi ireli götürür. Eğitim bir ülkenin gelişip kalkınmasında motor görevi yapar. Mesela bugün Japonya’ya, Amerika’ya veya Avrupa’ya baktığımız zaman eğitimin önemini görürüz. (K4)

Diğerlerine örnek olmak için. Lider öğretmenin saygın bir duruşu olmalı, sözü güvenilir olmalı, otoritesi belirgin olmalı. Bir problemle karşılaştığınız zaman ona başvurduğunuzda onun doğru ve tarafsız bir çözüm getireceğini bilmeliyiz. (K6)

Çünkü birileri bunu yapmalı. Aslında idareci bir disiplin sağlıyor ama bir diğeri örnek olmak adına bunu yapmalı. (K7)

Çünkü gelecek nesilleri yetiştiriyoruz. Onlara örnek olmak açısından lider olmamız lazım. Bazı öğretmenler riskten kaçınıyorlar. Onun için de lider öğretmen bulmak zor oluyor. Ama ben de lider olayım diye yola çıkmıyorum zaten. Yapım bu olduğu için böyle bir sonuç çıkıyor ortaya. Bir insan risk alamıyorsa, inisiyatif alamıyorsa,

kendi görüşleri doğrultusunda ortaya bir şey koyamıyorsa zaten o insanın eğitimci olması bile yanlış. (K12)

Her toplumda öne çıkan birinin olması lazım. Yoksa ne yapacağımızı bilemeyiz. (K14)

Diğerlerine bir şeyler öğretmek için ve toplumu şekillendirmek için öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmeleri gerektiğini düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bence öğretmen bir toplumun mihenk taşıdır. Toplumun anasıdır. Öğretmen dediğimiz insan bu toplumun, avukatını, polisini, hâkimini, bilim adamını, profesörünü şekillendiren insandır. Bence bu insanların liderliği de üstlenmeleri gerekiyor. Ama kimse taşın altına elini sokmazsa ve öğrencilere yardım etmezse bu, toplum için kanayan bir yara olacaktır. (K1)

Zaten amacımız öğretmek ve eğitmek. Öğrenci sizi lider olarak kabul etmediği zaman bu zaten mümkün değildir. Anne babamız neden bize bir şeyler öğretebilirler? Çünkü onları daha üst seviyede görürüz. Onları sayarız, severiz, değer veririz. Dolayısıyla da aile ortamının dışında birilerini dinlemesi için onu lider olarak görmesi gerekiyor. (K3)

Bizim elimizde insan diye bir hamur var. Biz insanlara şekil veriyoruz. O yüzden öğretmenler istese de istemese de topluma bir hitabeti var. Bir duruş sergilemesi gerekiyor. O şekilde ancak yeni bir şeyler öğretebilir, öğrencilerin bakış açısını genişletebilir. (K5)

Tüm mesleklerde tecrübeli olanların liderlik yapması gerekir. Doğrusu bu. Sadece öğretmenlikte değil. Tüm mesleklerde tecrübeli olanlar meslek kültürünü, meslek ahlakını, tecrübesini mutlaka mesleğe yeni başlayanlara aktarmak zorunda. (K10)

4.5. Katılımcıların Öğretmen Liderliği Engellerine Yönelik Görüşleri

Katılımcılara “Sizce neden öğretmenler okulda liderlik rolünü üstlenmekten kaçınıyor?” ve “Hangi engeller öğretmenlerin okullarındaki liderlik rollerini üstlenmelerini

önleyebilir?" soruları yöneltmiştir. Katılımcıların öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmesindeki engeller doğrultusundaki görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8 Öğretmen Liderliği Engelleri

Görüşler	Frekans
Ücret Yetersizliği	4
Zaman Yetersizliği	4
Sorumluluk Almak	3
Yönetmelikler	2
Tükenmişlik	2
Ailevi Sorunlar	2
Mesleki Yetersizlik	2
Motivasyon Eksikliği	1
Sorunlu İletişim	1
	21

Tablo 8’de katılımcıların öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmesindeki engeller doğrultusundaki görüşleri verilmiştir. Katılımcıların en çok engel olarak gördükleri meseleler ücret yetersizliği ve zaman yetersizliğidir. Katılımcılardan üç kişi sorumluluk almak, iki kişi yönetmelikler, iki kişi tükenmişlik, iki kişi ailevi sorunlar, iki kişi mesleki yetersizlik, bir kişi motivasyon eksikliği, bir kişi sorunlu iletişim cevaplarını vermiştir.

Katılımcılar ücret yetersizliğini öğretmen liderliğine bir engel olarak gördüklerini belirtmiştir. Ücret yetersizliğinin öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmesindeki engellerden biri olduğunu düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bazı öğretmenler bunlara göre para almayacaklarını bildiklerinden dersten başka işler görmezler. Bana göre dünyada her şey para değil. Ama şuanda emperyalist dünyada yaşıyoruz ve her şey para üzerine kurulduğu için insanlar böyle düşünüyor. Ama bana göre her şeyin para olmaması gerekiyor. Benim dünya görüşüme ters. Bu öğretmenlik mesleğini olumsuz etkiliyor. (K1)

Bunların birçoğunu ekonomiye bağlayan öğretmen arkadaşımız da olabilir. Öğretmenlerin ekonomik düzeyinin düşük olması onları mutsuz eden etkenlerden

biridir. Yine mutsuz bireyler nasıl mutlu insanlar yetiştirecekler noktasına geliyor. (K3)

Türkiye’de sadece derse gir çık düşüncesi ile okula gelen öğretmenler çok. Ben maaşım kadar çalışırım mantığı var, fazlasını yapmam. Yapsam ne olacak, ben ödüllendirilmeyorum. Verilen parayı az buluyorlar. (K5)

Mesela ciddi ekonomik sıkıntıları olan bir insan bir taraftan borcunu düşünürken bir taraftan nasıl verimli olacak? Bu meslekte kafanın rahat olması lazım. Yoksa tam verimli olamazsınız. (K10)

Yönetmelikler ve zaman yetersizliğinin öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmesindeki engellerden olduğunu düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bu eğitim sistemindeki yönetmeliklerden kaynaklanıyor. İnsanlar artık yönetmeliklere boğuluyor. Mesela diyor ki ben bunu yapacağım ama karşıma bir yönetmelik engeli takılacak, yapmayayım daha iyi. Zaten toplumlarda en büyük sıkıntı bu. Hep karşınıza kanun veya yönetmelik çıkıyor. Zaman geçtikçe artık duyarsızlaşma dediğimiz kavram meydana geliyor. (K1)

Müfredat programlarının sürekli değişmesi, bakanlıkta sürekli değişiklikler olması. Yani bir türlü oturamayan eğitim sisteminin olması da bir faktör. Öğretmenin bakanlıkta değişen bütün kadrolara göre ve okullarda değişen kadrolara göre sürekli şekil değiştirmek zorunda kalması. Yani bir müdür yardımcısının değişmesi bile bizim tarzımızın, tavrımızın, hazırlayacaklarımız evrakların değişmesine yol açabiliyor. Bu kadar değişkenlik olmamalı. (K3)

Öğretmenler zamanlarını harcamak istemiyorlar. Onun yerine gidip özel ders vermeyi tercih ediyor. Daha çok para kazanmak için özellerde zamanını geçiriyor. (K5)

Bazı öğretmenler işi sadece derse gir çık şeklinde görüyor. Onların mizacı öyle. Suçlamak babında da konuşmayalım ama her kesin yaradılışı farklı, mizacı farklı, ilgi alanı farklı. Yani günümüzün sorunlarında bir tanesi kimse kimseyi önemsemiyor, ilgilenmiyor. Özellikle de çocuklarla ilgilenmemiz gerekirken arkadaşlar bazen onlara zaman ayırmıyorlar. Zamanlarını bura ayırmak istemiyorlar. (K13)

Tükenmişlik ve ailevi sorunların öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmesindeki engellerden olduğunu düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ben onu doğru bulmam. Yani kaçınacak bir şey yok. Burada söz konusu okulun başarısı, öğrencinin başarısı. Sorumluluktan kaçmayı ben doğru bulmam. O kişiler belki meslekte yorulmuş olabilir, tükenmişlik olabilir, ailevi sorunları olabilir. (K10)

Tabi ki insanların düşünceleri farklı olabilir. Bazı öğretmenlerimizde mesleki tükenmişlik sendromu var. Yaş ilerledikçe de bu artıyor. Bu önemli bir konu tabi ki. Öncelikle öğretmen arkadaşlarımızın bundan kurtulması gerekiyor. Bazen ailevi durumlar da öğretmenleri geriye çekmeğe başlıyor. (K15)

Sorumluluk almak, mesleki yetersizlik, motivasyon eksikliği ve sorunlu iletişimin öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmesindeki engellerden olduğunu düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

İdare tarafında motive edilmeme, motivasyon eksikliyi olabilir. (K7)

Kişisel özellikleri ile ilgili olabilir. Çoğu pasif kişiliktir. Bana değmeyen yılan bin yaşasın mantığıyla ile yaşadıkları için sorumluluk almaktan çekiniyorlar. İkincisi de yeterli donanıma sahip değiller. (K12)

Bizim okulda şöyle bir durum var. Bir kişi bir şey biliyorsa hep onun üstüne yıkılır işler. Diğer öğretmenler taşın altına elini koymaz. Birçok öğretmenimiz genelde uzak durmayı tercih ediyor. Geleyim işimi yapayım, başka işe karışmayayım. Ama bir yandan da hazır olsun istiyorlar. (K14)

İkinci olarak teknolojinin hızlı gelişmesine öğretmenlerin ayak uyduramaması olabilir. Mesela arkadaşlarımız teknoloji konusunda sıkıntılar yaşadıkça kendilerini geliştirmektense geri çekmeye başladılar. Akıllı tahtalar geldi, kullanamadığı için

kendini geri çekmeğe başladı. Bunlar da bazı öğretmenlerin mesleğe küsmesine, mesleki tükenmişlik sendromunun yaranmasına sebep oldu. (K15)

Engeller öğretmenin kendi kişisel yapısından kaynaklanıyor olabilir. Kendi zümresi veya başka bir öğretmen arkadaşı ile iletişim sorunu olabilir. Derinlere indiğimiz zaman çok farklı sebeplerle karşılaşabiliriz. (K16)

Acaba beni lider görürlerse bütün işler bana yığılır şeklinde mi düşünüyorlar. İnsanlarda böyle bir psikoloji var. Ben uzman görülürsem, ben çok bilen görülürsem bütün dosyalar Kemal Sunal'ın filminde olduğu gibi bana kalır. (K17)

4.6. Katılımcıların Yöneticileri İle İletişim Şekli ve Okulun Onlara Yardım Etme Düzeyine Yönelik Görüşleri

Katılımcılara “Yöneticilerinizle nasıl bir iletişim içerisindeyiz?” ve “Yöneticileriniz işinizde size yardımcı olurlar mı?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların yöneticileri ile iletişim şekli doğrultusundaki görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9 Katılımcıların Yöneticileri İle İletişim Şekli

Görüşler	Frekans
İyi	15
Karışık	3
	18

Tablo 9’da katılımcıların yöneticileri ile iletişim şekli doğrultusundaki görüşleri verilmiştir. Katılımcılardan on beş kişi yöneticileri ile iletişimlerinin iyi olduğunu vurgulamıştır. Diğer üç katılımcı ise yöneticileri ile iletişimlerinin karışık olduğunu cevabını vermiştir.

Yöneticileri ile iletişimlerinin iyi olduğu yanıtını veren katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bir sıkıntımız olduğu zaman zaten direkt söyleriz. Müdür yardımcılarımız çözüm odaklıdır. Mesela eski müdürüm hep yardımcı olurdu bana. İhtiyacımız olduğu zaman fikir verirdi. (K1)

Ben genellikle çalıştığım yıllar boyunca okul idaresi ile iyi ilişkiler içinde oldum. Çünkü ben onlara yardım ediyordum, dolayısıyla da onlar da benim isteklerime cevap veriyorlardı. (K2)

Bireysel anlamda değil de okul adına, devlet adına, millet adına bir şey yapılacaksa ben bunları isterim. Şahsi adıma bir şey istemem. İdarecilerimle iletişimim iyidir, bir problem yaşadığım yok. (K5)

Genel anlamda idarecilerle hiç bir sıkıntım olmadı. Zaten öğretmen kendi işini yaparsa, idareci kendi işini yaparsa bir sorun olmaz. Eğer öğretmen kendi işinde kaytarmaya giderse veya idareci kendine düşen sorumluluğu kendi yapmayıp öğretmenden isterse o zaman sıkıntılar başlar. (K8)

Yardımcı olurlar. İyi niyetli gidersen, okulun bir sorununu çözmek için gidersen bir idareci engel olmaz. Olması için problemlili bir tip olması lazım. Bir öğrencinin sorunu varsa, okulun bir problemi varsa ve sen onu çözmeye çalışıyorsan hiçbir idareci engel çıkarmaz. Okulun problemi benim değil idarenin de problemi. Zaten çözülmürse kendi sorunu da çözülmüş olur. (K10)

Yöneticileri ile iletişimlerinin karışık olduğu yanıtını veren katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Her kurumda olduğu gibi bir kaç problemlili tipe karşılaşılabiliyorsunuz. Öğretmenlik hayatım boyunca o tipler oldu. Fakat genel anlamda idareciler okullar için bir şeyler yapmaya çalışan ve işlerin yolunda gitmesini isteyen insanlar oluyor. Okula katkı sağlayacağını düşündükleri işlerde destek oluyorlar. Mesela maddi destek de alabiliyorum. Psikolojik olarak motive etmek de oluyor. Bir konuda yanınızda olmaları falan bunlar da olumlu destekler. Ama sıkıntı yaratanlar da çıkmıyor değil yani. (K3)

Bizim kurumda uzun yıllar içerisinde gördüğüm şu ki, bir şeyi rica yolu ile yumuşak tonda istediğin zaman olmuyor. Biraz daha sert, kesin ve kararlı şekilde bir şey istiyorsam üzerine gidiyorum. (K12)

Benim işlerim hep çatışma ile başlar. Benim stajyerlik dönemimden beri müdürle çatışmalarım vardı. Çünkü farklı görüş bildirdiğiniz zaman sürekli çatışırsınız. Ama sonunda genel olarak iyiye gider. Ben okul müdürüne vekalet yaptım, müdür yardımcılığı yaptım, sınıf öğretmenliği, branş öğretmenliği hepsini birden yapınca bu konularda az çok fikir sahibi oluyoruz. İlişkilerimizi iyi tutmaya çalışıyoruz. Önce çatışma ile başlayıp sonra dostlukla devam eden ilişkimiz oluyor. Kendinizi kabul ettirdikten sonra anlaşıyorsunuz zaten. (K15)

Katılımcıların okulun onlara yardım etme düzeyi doğrultusundaki görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10 Okulun Katılımcılara Yardım Etme Düzeyi

Görüşler	Frekans
Evet	11
Hayır	3
Kısmen	4
	18

Tablo 10’da katılımcıların okulun onlara yardım etme düzeyi doğrultusundaki görüşleri verilmiştir. Katılımcılardan on bir kişi bu konuda okulun onlara yardım ettiği düşüncesindedir. Katılımcılardan üç kişi bu konuda okulun onlara yardım etmediği ve dört kişi ise kısmen yardım ettiği düşüncesindedir.

Okulun onlara yardım ettiği düşüncesinde olan katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Okulumuzun yardımcı olduğu konular da var. Maddi ve manevi konularda yardımcı oluyorlar. Tabi onlar da bazen hiç bir şey yapamıyorlar. Mesela bir proje hazırlayacaksın, eğer maliyeti çok yüksekse onların da eli kolu bağlanıyor. Okulların da belli bir gelir gider dengesi var. Bundan dışarı çıkılamıyor. Ama idarecilerime ben bunu yapacağım dediğim zaman hiçbir zaman sen bunu yapamazsın dediğini görmedim. 6 yıldır bu okulda çalışıyorum. 16 yıllık öğretmenlik hayatımda da hiçbir müdürün okulun yararına yapılacak bir etkinliğe hayır dediğini görmedim. (K1)

Okulumuzda fikirler mutlaka önemsendir. Bir fikir beyan ettiğimizde okul idaresi imkân dâhilinde yapmaya çalışıyor. (K2)

Mantıklı bir orta yol bulunmuşsa veya ortaya koyduğum fikir diğer öğretmen arkadaşlar tarafından da uygun bulunmuşsa arkamda durarak, benim fikrimi destekleyerek yardımcı oluyorlar. Bazen idarecilerden de yardım gördüğümüz oluyor ama çoğunlukla arkadaşlar destek oluyor. (K6)

İdare burada çok önemli. İdari yönetim imkân sunmalı. İmkân sunarsa, önyak olursa zaten öğretmenin önünü açmış olur. İdare ile öğretmen de işbirliği yaptığı zaman mükemmel çalışmalar ortaya çıkıyor. Bizim okuldaki idare bunu yapıyor. (K10)

Tabi. Kendimizi bu anlamda geliştirmemizle ilgili bakanlığımız bir seminer hazırladığında okul bize muhakkak haber veriyor ve katılmamız için teşvik ediyorlar. Bazen bizim okulumuzda da kurslar düzenlenebiliyor. Okulumuz kesinlikle destekliyor bizi. (K17)

Liderlik etme konusunda okulun onlara yardım etmediği düşüncesinde olan katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Çok yardımcı olduklarını düşünmüyorum. (K9)

Okul yardımcı olmuyor. Öğretmen kendini geliştirmek isterse geliştirir. Devlet okullarında zannetmiyorum. Özel sektörde belki. (K11)

Okul bu konuda yardımcı olmaz. Hiç kimseye olmuyor, bize de olmuyor. Ben sadece arkadaşlar arasında güzel bir ortam olsun, geçmişte büyük sorunlar yaşadığım için benden sonrakiler yaşamasin düşüncesinden hareketle böyle düşünüyorum. Ortamımız güzel olsun, insanlar gergin olmasın mantığı ile hareket ettiğim için böyle oluyor. Yani özel bir destek falan yok lider olmamız için. (K12)

Liderlik etme konusunda okulun onlara kısmen yardım ettiği düşüncesinde olan

katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Okul bize aslında çok da destek olmaz. Prosedür neyse, resmi görevler neyse onu yapmamızı ister. Ekstrasını yapmak bizim karakterimizle ilgili bir şey. Okul için ve öğrenci için faydalı bir şeyse ve okula düşen bir görev varsa istediğimizde onlar da yardımda bulunuyorlar. Eğer imkânları varsa. (K5)

Pek yardımcı olmuyorlar, hocam. Biz bu işi sevdiğimizden yapıyoruz. Kendi fedakârlığımızdan yapıyoruz. Ben de oturmayı bilirim. Ama bizim bir fikrimiz olduğu zaman her zaman yok demiyorlar, el verdiğince yapmağa çalışıyorlar. (K14)

Bazen yardımcı olurlar. Eğer kendinizi kabullendirmişseniz bu konuda ön planda olursunuz. Ama kendinizi kabul ettiremediyseniz tam tersine isyancı, farklı düşündüğünüz için işe yaramaz, iş bozucu gibi olursunuz. Çünkü farklı fikirler ürettiğiniz zaman karşıdakinin de buna saygı duyması, en azından kullanılabilir olanları hayata geçirmesi gerekiyor. Ama siz tam tersine o şekilde görüldüğünüz zaman da cezalara çarptırılılabiliyorsunuz ya da dışlanabilirsiniz. (K15)

4.7. Katılımcıların Mesleki Gelişimle İlgili İhtiyaçlarının Karşılanmasına Yönelik Görüşleri ve Almış Oldukları Eğitimlerin Verimliliği Doğrultusundaki Görüşleri

Katılımcıların mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11 Katılımcıların Mesleki Gelişimle İlgili İhtiyaçlarının Karşılanması

Görüşler	Frekans
Evet	12
Hayır	3
Kısmen	3
	18

Tablo 11’de katılımcıların mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik görüşleri verilmiştir. Öğretmenlerin on ikisi evet yanıtını vererek mesleki gelişimle

ilgili ihtiyaçlarının karşılandığını düşünmektedir. Katılımcılardan üç kişi mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmadığını, üç kişi ise kısmen karşılandığını düşünmektedir.

Mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılandığını düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Elimizden geldiği kadar eğitime katılmaya çalışıyoruz. Bu konuda yöneticilerimiz bizi yönlendiriyor. (K1)

Kendimi geliştiriyorum bu konuda. Çok hizmet içi eğitim aldım. Mesela bilgisayar bilişimi ile ilgili 5-6 tane eğitim aldım. (K2)

Ben çok hizmet içi eğitime katıldım. Çoğu mesleki eğitimlerdi. Yani Bakanlık bu imkânı sağlıyor. (K3)

Bilgisayar kullanımı, web tasarımı, çatışma çözme basamakları, problemlerle öğrencilerle görüşme, Fatih projesi gibi konularda çok sayıda hizmet içi eğitim kurslarına katıldım. (K6)

Çok fazla hizmet içi eğitim aldım. Rehberlik alanında aldım, 7 aylık İngilizce sertifikam var, bilişim teknolojisi rehber öğretmenliği kursuna gittim, kimya ile yani kendi branşım ile alakalı çok seminerlere katıldım. (K16)

Ben seminerlere çok katılıyorum. Özellikle, kendimi teknik açıdan zayıf hissettiğim için sınıfta akıllı tahta kullanma ile ilgili olan kurslara çok katıldım. Branşım ile ilgili seminerlere de katıldım ama bu genellikle müfredat değiştirdiği zamanlar oluyor. (K17)

Mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Okul ortamında karşılandığını düşünmüyorum. Biz kendi kendimizi motive ediyoruz. Benim kendimi geliştirmem için öğrencinin ilerlediğini görmem bana en büyük motivasyon. Bu motivasyonla da kendimi geliştirmeye çalışıyorum. (K9)

Açıkçası şu aralar ben kendi ihtiyaçlarımı karşılayamıyorum. Bu benim özel durumumdan kaynaklı. Üç tane çocuğum var, üçüzler. Üç dört senedir ben öğretmenlikte kendimi geliştirecek bir şeylerde bulunamadım. Evle ilgilenmekten, çocuklarla ilgilenmekten anca okula geliyorum, bir konuya mı çalışacağım gelip okulda bakıyorum. Sınıf öğretmenliğim var. Bazen kendi işimden dolayı sınıfın bazı işlerini ihmal etmek zorunda kalıyorum. (K11)

Mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının kısmen karşılandığını düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Yüzde yüz veya dört dörtlük olduğunu kimse söyleyemez. Türkiye şartlarında mümkün değil. (K10)

Eskiden kurslar çok oluyordu ama şimdi çok azaldı. Mesela en son gittiğim hizmet içi eğitim üç dört yıl önceydi. Ben de kendi çabamla bir şeyler yapmağa çalışıyorum. Milli eğitimin bize hiç geliştirici bir yönü yok. (K14)

Aslında milli eğitim olarak karşılanmıyor. Mesela 2023 vizyonu var. Onun için seminerler oldu. Bunu bize okul sağlamadı, çevremizden seminer bilgisini aldık ve gittik. Mesela geçen ay üniversite ile ortak astrobilgi semineri vardı. Bir de bu hafta gittiğim robotik kodlama vardı. Bunlar kendi kişisel çabalarımızla katıldıklarımız. (K15)

Katılımcıların almış oldukları eğitimlerin verimliliği doğrultusundaki görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12 Katılımcıların Almış Oldukları Eğitimlerin Verimliliği

Görüşler	Frekans
Evet	9
Hayır	4
Kısmen	5
	18

Tablo 12’de katılımcıların almış oldukları eğitimlerin verimliliği doğrultusundaki görüşleri verilmiştir. Öğretmenlerin dokuzu daha önce almış oldukları eğitimlerin verimli olduğu düşüncesindedir. Katılımcılardan dört kişi daha önce almış oldukları eğitimlerin verimli olmadığı, beş kişi ise kısmen verimli olduğu düşüncesindedir.

Daha önce almış oldukları eğitimlerin verimli olduğu düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Faydasını görüyoruz. Sadece okulda da değil. Okul içerisinde de görüyoruz, sosyal çevrede de. (K10)

Bundan önce hizmet içi eğitimlere de katıldım. Daha çok mesleki eğitimlerdi. Bunların bana katkılarının olduğunu da düşünüyorum. Uyguluyoruz uygulamıyoruz o ayrı mesele ama illa ki eğitimin bir katkısı oluyor. (K11)

Birçoğu gönüllüydü ama zorunlular da vardı. Mesela iş sağlığı ve güvenliği konusundaki eğitimler zorunluydu. Ben eğitimlere gönüllü katıldığım için onların bana katkı sağladığını düşünüyorum. (K16)

Ben çoğundan çok yararlandığımı düşünüyorum. Özellikle konferans türü olanlar. Çok iyi bir doçent veya profesör hayat tecrübelerini anlattığında çok yol gösteriyor. (K17)

Katıldıkları eğitimlerin verimli olmadığını düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ben çok hizmet içi eğitimlere katıldım. Bunların verimi belki tartışılabilir. Sonuçta bakanlık bunları açarken verimli olacağı düşüncesi ile yapıyor ama verimi düşük diyebilirim. (K3)

Sık sık seminerlere katılıyoruz ama bildiğimiz ve fakültede gördüğümüz konular üzerinden gidiyorlar. Daha gelişime, değişime açık ifadeler yok orda veya yeni öneriler yok. O yüzden de Türkiye’de hizmet içi eğitimlerin çok da faydalı olduğunu düşünmüyorum. (K5)

Zaman zaman hizmet içi eğitimler alıyoruz ama ben çok da yerini bulduğuna inanmıyorum. (K12)

Katıldıkları eğitimlerin kısmen verimli olduğunu düşünen katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bu eğitimleri dinlerseniz yararlı oluyor. Ama dinlemek yerine öğretmen, telefonu ile uğraşıyorsa yararlı olduğunu düşünmüyorum. (K1)

Bize çok daha iyi hizmet içi eğitimler verebilirler. Katkısı oluyor az da olsa. Ama maalesef ülkemizdeki birçok şey gibi bunlar yapılmış olmak için yapılıyor, amacına ulaşmıyor. (K6)

Yani bir fikir sahibi oluyorum tabi ki ama onu uygulama eksiği oluyor. (K7)

Hizmet içi eğitimlerin faydaları da var, olumsuz yanları da var. Mesela bazen akademisyenler geliyor. Bizim branşımızla ilgili seminer verdiği zaman hoşumuza gidiyor. Yani katkı sağladığı da oluyor ama çoğunluğu katkı sağlamıyor. (K8)

Oldu ama bunu uygulayacağım ortam olmadı. Bir sürü eğitim aldım. Bazılarını kullanabiliyorum ama kısıtlı düzeyde kalıyor. (K9)

4.8. Katılımcıların Liderlik Etmede Rehberliğe İhtiyaç Duydukları Zaman Destek Aldıkları Kişilere Yönelik Görüşleri

Katılımcılara “Liderlik etme konusunda rehberliğe ihtiyaç duyduğunuz zamanlar oluyor mu?” ve “Bu zaman kimlerden, nasıl destek alıyorsunuz?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların liderlik etmede rehberliğe ihtiyaç duydukları zaman destek aldıkları kişiler doğrultusundaki görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13 Katılımcıların Liderlik Etmede Rehberliğe İhtiyaç Duydukları Zaman Destek Aldıkları Kişiler

Görüşler	Frekans
Meslektaş	10
İdareci	4
Kitap	2
Aile	2
Akademisyen	1
Hiç Kimse	1
	20

Tablo 13’de katılımcıların liderlik etmede rehberliğe ihtiyaç duydukları zaman destek aldıkları kişiler doğrultusundaki görüşleri verilmiştir. Öğretmenlerin onu liderlik etmede rehberliğe ihtiyaç duydukları zaman meslektaşlarından destek almaktadır. Katılımcılardan dört kişi idareci, iki kişi kitap, iki kişi aile, bir kişi akademisyen, bir kişi hiç kimse yanıtlarını vermiştir.

Öğretmenler rehberliğe ihtiyaç duydukları zaman en çok meslektaşlarından destek almaktadırlar. Liderlik etmede rehberliğe ihtiyaç duydukları zaman meslektaşlarından destek alan kişilerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Meslektaşlarımla hep fikir alışverişi yaparım. Hep diyalog içerisindeyiz. Ben her zaman tecrübeli insanlardan yardım alma taraftarıyım. Her şeyi biliyor değilim ama her şeyi bilmeye açığım. (K1)

Tecrübeli öğretmenler, özellikle biraz daha tarzını, öğretmenliğini beğendiğim öğretmenler bu anlamda danıştığım insanlar oldu. (K3)

Üniversitede aynı sınıfta okuduğumuz arkadaşlarımız şimdi farklı şehirdeler. Onlarla birbirimize danıştığımız olur. Okul içerisinde de diğer meslektaşlarıma sorduğum oluyor. Tecrübesine güvendiğim, aklını, mantığını beğendiğin arkadaşlarıma danışırım. (K6)

Benim gibi düşünen ve çalışan arkadaşlarım var tabii ki. Onlarla görüşebilirim. (K7)

Farklı illerdeki arkadaşlar nasıl uygulamalar yapıyor diye onlarla yazışırım. (K8)

Okulda samimi olduğum arkadaşlara soruyorum veya geçmişte birlikte çalıştığım arkadaşları arama ihtiyacı hissediyorum. (K9)

Liderlik etmede rehberliğe ihtiyaç duydukları zaman idarecilerinden destek alan kişilerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Benden deneyimli olan idarecileri, meslektaşlarımı arayıp sorarım. (K2)

Takdir ettiğim okul müdürleri, idareciler varsa onlarla görüşürüm. (K5)

Bir de eski müdürüm var. Beni liderlik kavramı ile tanıştıran eski müdürümdür. Hatta onun başka bir yere tahini çıkmıştı, ona hatıra olsun diye bir defter yazmıştık. "Liderime" diye başlamıştım. Hayatımda çok büyük etkisi ve katkısı vardır. (K7)

Kitap, aile, akademisyen ve hiç kimse yanıtlarını veren katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Ama daha çok kitap okuma yoluyla veya yıllarını vermiş öğretmenlerin anılarını okuyarak, dinleyerek kendime göre bir yol çizdim. (K3)

Benim babam milli eğitimde şube müdürüydü. O bu işe hâkim, onunla daha çok konuşurum. (K5)

Ben genelde kendim halletmeye çalışırım. Sorunu ben nasıl halledileceğini biliyorsam kimseye danışma ihtiyacı duymuyorum. Benim eşim zaten rehber öğretmen. Bir sorun olduğu zaman onunla konuşurum. (K11)

Zaman içerisinde kafama takılan şeylerde kitaplara başvururum. (K12)

Üniversiteye gidip geldiğim için üniversitedeki hocalardan da destek alıyorum. (K14)

Bu dönemde başkasından yardım alma durumunda değilim. Tam tersine fikri alınan, fikri sorulan kişi oluyorum. (K15)

4.9. Katılımcıların Diğer Öğretmenlerin Yenilikçi Fikirlerini Paylaşmadaki İsteksizliğini Ortadan Kaldırma Yöntemlerine Yönelik Görüşleri

Katılımcılara “Bazen öğretmenler okulla ilgili yenilikçi fikirlere sahip olabiliyorlar fakat harekete geçme veya fikirlerini diğerleri ile paylaşma konusunda isteksiz oluyorlar. Sizce bu öğretmenler nasıl desteklenmelidir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların diğer öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemi doğrultusundaki görüşleri ve onların frekans dağılımı Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14 Katılımcıların Diğer Öğretmenlerin Yenilikçi Fikirlerini Paylaşmadaki İsteksizliğini Ortadan Kaldırma Yöntemi

Görüşler	Frekans
Destek Vermek	13
Yönlendirmek	5
Motivasyon Vermek	3
İkna Etmek	2
	23

Tablo 14’de katılımcıların diğer öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini paylaşmadaki isteksizliğini ortadan kaldırma yöntemi doğrultusundaki görüşleri verilmiştir. Katılımcıların on üçü bunu yaşayan öğretmenlere destek verdiklerini söylemiştir. Katılımcılardan beş kişi bunu yaşayan öğretmenleri yönlendirdiğini, üç kişi onlara motivasyon verdiğini, iki kişi onları ikna ettiğini belirtmiştir.

Bu durumda olan meslektaşına destek veren katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Elimizden geldiği kadar yardım etmeye çalışıyoruz. Siz başlayın, takıldığınız yerde yardım ederiz şeklinde destek veriyoruz. (K1)

Elimden geliyorsa beraber yapalım derim veya sen bana verirsen ben de yapabilirim derim. O şekilde yardımcı olmaya çalışırım. (K2)

Okul idaresi ile iletişime girmesini tavsiye ederim. Gerekirse beraber de girebiliriz. Onun dışında görüşülebilecek farklı sivil kuruluşlar, dernekler, vakıflar veya belki milli eğitimden birileri ile görüşmek gerekiyordur bunlara önayak olmağa çalışırım. (K3)

Eğer gerçekten faydalı bir düşüncesi varsa ona her konuda yardımcı olurum, destek olurum. O konuda elimden geleni yaparım ama yapılabilecek bir şeyse. Türkiye şartlarında her zaman her istediğinizi yapamıyorsunuz. Çoğu zaman da yönetmelikler engelliyor zaten. (K5)

Ben her türlü yardımcı olurum. Ben yeni yapılacak bir şeyi desteklerim, asla emeğimi esirgemem. (K7)

Onunla birlikte hareket edeceğimi ona vurgularım. Birlikten kuvvet doğar mantığıyla beraber hareket etmeğe çağırırım. Eğer gerçekten de inandığım bir şey yapıyorsa elimden geleni fazlasıyla yaparım. (K9)

Güzel bir şeyse sonuna kadar arkadayım derim, destek olurum. Elimden geleni yaparım derim yani. (K11)

Özgüven açısından yardımcı olurum. Herhangi bir şey sunacaksa yardımcı olurum, yapılması gereken bir şey varsa koştururum. Aslında bizim öğretmen camiamız öyledir. Herkes bir birine yardım eder. (K13)

Yeni bir şey olduğu zaman eğer kendimce de uygun buluyorsam, onu destekleyerek onunla beraber idare ile konuşmak veya diğer öğretmenlerle konuşmak konusunda hazır olurum. Yeni fikirlere açığız. (K15)

Böyle bir meslektaşları olduğu zaman onu yönlendiren katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Mesela bunu yapacak, buna destek olacak kişiler okulda idarecilerse bunu idareci ile konuşmasını söylerim. Hani sorarsa bu konuda öğretmenler ne düşünüyor bizlerin adını an, bu öğretmenlerle de paylaştım onlar da buna istekli şeklinde söyle. Benim yapabileceğim bir şey varsa da yaparım. (K6)

Fikrini bir idareciye açmasını isterim. (K14)

Eğer gerçekten hayata geçirilebilecek bir projeyse öncelikle okul idaresi ile konuşmasını tavsiye ederim. Oradan destek alırsa gerçekleştirebilir, alamazsa daha üst birimlere gitmesi gerekir diye düşünüyorum. (K16)

İdarecilere söylemeleri için teşvik ediyorum. İdarecilerimiz en azından oluş yolunu gösterir. Kendinin yapacağı bir şey olmasa bile yol gösterebilir. Çünkü o yapılan faaliyet belki bir kaç çocuğun kazanılması olacak. (K17)

Böyle bir meslektaşları olduğu zaman ona motivasyon veren ve onu ikna etmeğe çalışan katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

Daha çok motive etmeye çalışıyoruz. Elimizden geldiği kadar onları cesaretlendirmeye çalışıyoruz. (K1)

Öyle meslektaşım olduğu zaman motivasyon veririm. (K4)

Moral veririm. Onu ikna etmeye çalışırım. (K10)

Onu ikna etme yoluna gidiyorum. (K12)

5. BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Son yıllarda öğretmen liderliği ile ilgili yapılan araştırmaların (Arslan ve Özdemir, 2015; Balyer, 2016; Beycioğlu ve Aslan, 2012; Bozkuş, Taştan ve Turhan, 2015; Çetin ve Özalp, 2019; Gündoğan ve Kılıç, 2017; Gündüzalp ve Şener, 2018; Özçetin, 2018; Savaş, 2019; Teyfur, 2017; Yiğit, Doğan ve Uğurlu, 2013) sayısında artış görülmektedir. Yapılan araştırmaların birçoğu nicel araştırmadır ve öğretmen liderliğinin diğer kavramlarla ilişkisini ölçmektedir. Nitel araştırma şeklinde yürütülen çalışmalarda öğretmenlerin, öğretmen adaylarının, yöneticilerin öğretmen liderliği hakkındaki görüşleri ortaya konulmuştur. Bu çalışma da nitel araştırma şeklinde yürütülmüş ve bununla lider öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin bakış açılarını belirlemek hedeflenmiştir. Bu bölümde araştırma sonucunda erişilen bulgulara ve bu bulguların literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre lider öğretmenlerin sahip oldukları liderlik özellikleri; iyi iletişim kurma, yardımcı olma, aktif olma, problem çözme, yenilikleri takip etme, sosyal olma, öğrendiklerini paylaşma, fikirlerini açık ifade etme, başkalarını yönlendirme, mesleki yeterlilik, örnek olma, inisiyatif alma şeklinde sıralanabilir. Katılımcıların çoğu okullarında yöneticiler, öğrenciler, veliler ve meslektaşları ile iyi iletişim içerisinde oldukları için kendilerinin lider öğretmen olarak görüldükleri veya seçildikleri düşüncesindedir. Jacobs, Gordon ve Solis'in (2016) araştırma bulgularına göre öğretmen liderlerin en önemli özelliklerinden biri meslektaşları ile iyi iletişim içerisinde olmalarıdır. Bunun için de sabırlı olma, azimli olma ve güven sağlama gibi özelliklerin lider öğretmende olması gerektiğini belirtmişlerdir. Gündoğan ve Kılıç'ın (2017) araştırmasında lider öğretmenlerin ileri görüşlü olma, hitabetinin iyi olması, karar verme, problem çözme, yenilikçi olma becerileri belirtilmiştir.

Katılımcılara “Sizce lider öğretmende olması gereken liderlik özellikleri ve becerileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre iyi iletişim

kurma, mesleki yeterlilik, örnek olma, yenilikleri takip etme, hitabetinin iyi olması, yardımcı olma, problem çözme, güven sağlama, kurum kültürüne sahip olma lider öğretmende olması gereken liderlik özelliklerindedir. Bu bulgular bundan önce yapılan birçok araştırma bulguları ile uyusmaktadır (Balyer, 2016; Can, 2007; Çetin ve Özalp, 2019; Gündoğan ve Kılıç, 2017; Gündüzalp ve Şener, 2018; Özçetin, 2013; Yüksel, 2018; Savaş, 2019; Shuler, 2019). Genel olarak öğretmen liderliği ile ilgili çalışmalara bakıldığında en çok belirtilen özellikler iyi iletişim kurma, örnek olma, yenilikleri takip etme ve problem çözmedir. Shuler'in (2019) araştırmasından elde ettiği bulgular da bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Araştırmasından elde ettiği bulgulara göre başkaları ile iyi ilişkiler kurmak, sürekli yeni şeyler öğrenmek, mesleğe yeni başlayan meslektaşlarına rehberlik etmek lider öğretmende olması gereken özelliklerindedir. Balyer (2016) öğretmen liderliğine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmanın bulgularına göre okulda etkin olmak, mesleğe yeni başlayan meslektaşlarına deneyimlerini aktarmak, başkalarını etkilemek, meslektaşları ile fikir alışverişi yapmak, güven vermek, kişisel değişimini sürdürmek öğretmen liderde olması gereken özellikler sırasındadır.

Katılımcılara “Okulda bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiğiniz çabalar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar okullarında yenilik yapılacağı zaman gösterdikleri çabaları destek verme, fikir üretme, öncülük etme, yenilikleri takip etme şeklinde sıralamıştır. Katılımcıların çoğu okullarında diğerleri tarafından yenilik yapıldığında onlara destek verdiklerini bildirmiştir. Bazı katılımcılar ise okullarında yenilik başlatanların kendileri olmak istediklerini söylemiştir. Sawyer (2005) yürüttüğü çalışmasında değişime öncülük etme deneyiminin öğretmen liderliğini daha da güçlendirdiği belirtmiştir.

Katılımcılara “Sizce neden öğretmenler liderlik rolü üstlenmelidirler?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu diğerlerine örnek olmak için, katılımcılardan bazıları diğerlerine bir şeyler öğretmek için öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmeleri gerektiğini düşünmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre lider öğretmenler özellikle mesleğe yeni başlamış meslektaşlarına bilgilerini aktarmak için onlara rehberlik etmeli ve yenilikleri takip ederek, yeni fikirler üreterek diğer meslektaşlarına öncülük

etmelidir. Katılımcılardan bazıları da toplumu şekillendirmek için öğretmenlerin liderlik rolü üstlenmeleri gerektiğini düşünmektedir. Kaya'ya (2016) göre öğretmenler diğerleri ile iyi iletişim kurma, diğerlerini motive etme, kendilerini geliştirme, yeni atanan meslektaşlarına yardımcı olma, diğerlerine örnek olma gibi özelliklere sahip oldukları zaman liderlik özelliklerini sergileyebilirler. Çetin ve Özalp'ın (2019) yürüttükleri araştırmada öğretmenlere “Öğretmen liderliği gerekli midir?” sorusu sorulmuştur. Öğretmenler “gereklidir” başlığı altında 33 cevap, “gerekli değildir” başlığı altında 3 cevap, “bazen gereklidir” başlığı altında ise 4 cevap vermiştir. Araştırmaya göre öğretmenlerin okulda öğretmen liderliğinin gerekli olduğunu düşünmelerinin bir kaç nedeni vardır. Bunlardan biri öğretmenlerin okulda alınan kararlardan birinci derecede etkilenmesidir. Öğretmenler, sorumluluğun paylaşılması gerekliliği, farklı fikirlerin karar alma sürecinde yer alması gerekliliği ve informal örgüt yapısından dolayı öğretmen liderliğini gerekli gördüklerini belirtmiştir.

Katılımcılara “Sizce neden öğretmenler okulda liderlik rolünü üstlenmekten kaçınıyor?” ve “Hangi engeller öğretmenlerin okullarındaki liderlik rollerini üstlenmelerini önleyebilir?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcılar ücret yetersizliği, zaman yetersizliği, sorumluluk almak, yönetmelikler, tükenmişlik, ailevi sorunlar, mesleki yetersizlik, motivasyon eksikliği, sorunlu iletişim cevaplarını vermiştir. Arslan ve Özdemir (2015) öğretmen liderliği engellerini okul boyutu, merkezi yönetim boyutu ve bireysel boyut olmakla üç boyut içerisinde vermiştir. Okul boyutunda yönetici tutum ve davranışları, meslektaşlarla iletişim, öğrenci başarısı, fiziksel faktörler; merkezi yönetim boyutunda bürokratik yaklaşım, zaman yetersizliği, finansman eksiklik; bireysel boyutta ise kişisel problemler, liderlik beceri eksikliği görüşleri vardır. Can (2006) öğretmen liderliği engellerinden bazılarını şu şekilde sıralamıştır: okul kültürüyle ilgili engeller, yönetim desteğinin yetersizliği, zaman yetersizliği, öğretmenin formal yükü, yetişme ve gelişme ortamının yetersiz olması, bürokratik engeller, ücret yetersizliği, fiziksel faktörler. Jacobs, Gordon ve Solis (2016) ise öğretmen liderliği engellerini zaman yetersizliği ve aşırı iş yükü olarak belirtmiştir. Zaman yetersizliği de genellikle aşırı iş yüküne bağlı olarak ortaya çıkan engellerdendir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu liderlik etmede okullarının onlara yardım ettiğini söylemiştir. Katılımcılar okullarındaki müdürlerin, müdür yardımcılarının, öğretmenlerin onlara yardımcı olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların bazıları okullarının bu konuda onlara yardım etmediğini, bazıları ise kısmen yardım ettiğini vurgulamıştır. Öğretmenlerin bazıları okullarının onlara hiç yardım etmediğini ve her şeyi kendi çabaları ile yaptıklarını belirtmiştir.

Katılımcılara “Yöneticilerinizle nasıl bir iletişim içerisindeyiz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticileri ile iyi iletişim içerisinde olduklarını vurgulamıştır. Öğretmenler yöneticileri ile iyi iletişim kurduklarından yöneticilerinin işlerinde onlara kolaylık sağladığını belirtmiştir. Öğretmenle yönetici arasında iyi iletişim yaranması her iki tarafa kolaylık sağlar. Bu durumda öğretmenlerin bir sorunu olduğu zaman yöneticilerinin onlara yardım ettiği görülmektedir. Özçetin (2013) yaptığı araştırmasında lider öğretmenlerin yöneticileri ile olumlu iletişim kurduklarını ortaya çıkarmıştır. Katılımcılardan bazıları ise yöneticileri ile iletişimlerinin karışık olduğunu düşüncesindedir. Öğretmenlerden biri iletişimde esas olanın kendini kabul ettirme olduğunu belirtmiştir. Kendini kabul ettirdikten sonra iletişimin düzeldiğini belirtmiştir.

Katılımcılara “Mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarınız karşılanmakta mıdır?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılandığı düşüncesindedir. Öğretmenlerin bazıları bu ihtiyaçlarının kendileri tarafından karşılandığını, bazıları ise okulları veya MEB tarafından karşılandığını belirtmiştir. Katılımcıların bir kısmı mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının karşılanmadığını vurgulamıştır. Katılımcılar neden olarak okullarını veya ailevi sorunlarını göstermiştir. Bazı katılımcılar ise mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarının kısmen karşılandığı görüşündedir. Jacobs, Gordon ve Solis’in (2016) 177 lider öğretmenle yürüttükleri çalışmada katılımcıların çoğu öğretmen liderliği konusunda ek mesleki gelişime ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Lider öğretmenler iletişim, problem çözme, dirençli öğretmenle başa çıkma becerilerini geliştirmek için mesleki gelişime ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir.

Öğretmenlerin yarısı daha önce almış oldukları hizmet içi eğitimlerin verimli olduğu görüşündedir. Katılımcıların bir kısmı daha önce almış oldukları hizmet içi

eğitimlerin verimli olmadığı görüşündedir. Katılımcılar eğitimlerin içi boş olduğu ve sadece formalite için hazırlandığı, bazı eğitimlere katılımın zorunlu olduğu, eğitimi veren kişinin konuya tam egemen olmadığı, eğitim verilen yerlerin fiziki ortamının iyi olmadığı, eğitimlerin öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre düzenlenmediği ve eğitimlerin uygulamalı olmadığı için verimli olmadığı görüşündedir. Yine katılımcıların bir kısmı daha önce almış oldukları hizmet içi eğitimlerin kısmen verimli olduğu görüşündedir. Literatürde bu araştırma bulgularını destekleyen ve bu bulgulara karşıt bulgular bulmak mümkündür. Baştürk (2012) öğretmenlerin hizmet içi eğitime yönelik algılarının olumlu olduğu belirtirken Karasolak vd. (2013) ve Kahyaoğlu (2019) öğretmenlerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumsuz olduğunu belirtmiştir. Kahyaoğlu bunun nedenlerini şöyle sıralamıştır: bireysel ve mesleki gelişime katkı sağlamadığı için, alanın uzmanları tarafından verilmediği için, verilen eğitimin içeriğinin yeterli olmadığı için, katılım zorunlu olduğu için ve fiziki ortam uygun olmadığı için.

Katılımcılara “Liderlik etme konusunda rehberliğe ihtiyaç duyduğunuz zamanlar oluyor mu? Bu zaman kimlerden, nasıl destek alıyorsunuz?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcılar liderlik etmede rehberliğe ihtiyaç duydukları zaman meslektaşlarından, idarecilerinden, kitaplardan, ailelerinden ve akademisyenlerden destek aldıklarını vurgulamıştır. Katılımcıların birçoğu bu konu hakkında fikirlerini beğendiği, güvendiği, inandıkları meslektaş ve idarecileri ile fikir alışverişi yaptıklarını belirtmiştir. Bir katılımcı ise hiç kimseden destek almadığını vurgulamıştır. Her zaman diğerleri tarafından fikri sorulan kişinin kendisi olduğunu belirtmiştir.

Katılımcılara “Bazen öğretmenler okulla ilgili yenilikçi fikirlere sahip olabiliyorlar fakat harekete geçme veya fikirlerini diğerleri ile paylaşma konusunda isteksiz oluyorlar. Sizce bu öğretmenler nasıl desteklenmelidir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini diğerleri ile paylaşmadaki isteksizliğini onlara destek vererek, onları yönlendirerek, onlara motivasyon vererek, onları ikna ederek ortadan kaldırmağa çalıştığını vurgulamıştır. Yenilikçi fikirleri olan öğretmenlerin her seferinde karşılıklarına engeller çıkması onlarda isteksizliğin yaranmasına sebep oluyor. Bu sebeple de o öğretmenlerin diğer öğretmenler tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Özçetin (2013)

lider öğretmenlerin diğer öğretmenlerin yenilikçi fikirlerini başkaları ile paylaşmadaki isteksizliğini onlara destek vererek, onları motive ederek, onlarla samimi iletişim kurarak, onlardan fikirlerin olup olmadığı sorarak, onlara inanarak, prosedürleri kaldırarak, rekabet ortamı sağlayarak ortadan kaldırdığını belirtmiştir.

5.2. Öneriler

Uygulayıcılara yönelik öneriler:

- Lider öğretmenlerin okulda liderlik davranışlarını sergileyebilmeleri için gereksiz iş yükünden kurtarılmaları önerilebilir.
- Öğretmen liderliği ile ilgili hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi önerilebilir.
- Okul yöneticilerinin bu konuda öğretmenlere yol gösterici olması önerilebilir.
- Okulda karar alma süreçlerine öğretmenlerin aktif katılımlarının sağlanması önerilebilir.
- Öğretmenlerin liderlik konusunda kendilerini geliştirmeleri için yüksek lisans yapmaları önerilebilir.
- Üniversite ve okulların liderlikle ilgili birlikte daha çok çalışmalar yapmaları önerilebilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

- Okullarda öğretmen liderliğinin öğrenci başarısına etkisine ilişkin daha kapsamlı ve karma araştırmalar yapılabilir.
- Bu çalışma Adana ilinde ve yalnız liselerde yapılmıştır; Benzer çalışmaların farklı illerde ve farklı eğitim kademelerinde yapılabilir.
- Öğretmen liderliği ile ilgili öğrenci, yönetici ve veli görüşlerinin alındığı çalışmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin beklentilerini araştırarak çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Arnold, H. J., Feldman, D.C. (1986). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Arslan, M. C., Özdemir, M. (2015). Öğretmen liderliğine ilişkin öğretmen görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 190-207.
- Aslan, M. (2011). *Öğretmen liderliği davranışları ve sınıf iklimi: öğretmen ve öğrenci görüşleri bağlamında bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Balyer, A. (2016). Öğretmen liderler: öğretmen algıları üzerine nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 15 (2), 391-407.
- Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82, 443-449.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baştürk, R. (2012). İlköğretim öğretmenlerinin hizmet içi eğitime yönelik algı ve beklentilerinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 96-107.
- Bennis, W. G. (1984). The four competencies of leadership. *Training and Development Journal*, 38 (8), 15-19.
- Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme: Hatay ili örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Beycioğlu, K., Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri: bir karma yöntem çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18 (2), 191-223.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bond, N. (2011). Preparing preservice teachers to become teacher leaders. *The Education Forum*, 75(4), 280-297.

- Bozkuş, K., Taştan, M., Turhan, E. (2015). Öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin algıları ve beklentileri. *International Journal of Human Sciences*, 12 (1), 298-326.
- Burke, K. A. (2009). *The principal's role in supporting teacher leadership and building capacity: teacher and administrator perspectives*. (Doctoral dissertation), San Diego State University.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliği ve engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 137-161.
- Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(22), 263-288.
- Can, N. (2009). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2010). Öğretmen liderliğinde müdürlerin etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 57- 66.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. (6.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M., Özalp, U. (2019). Meslek lisesi öğretmenlerinin öğretmen profesyonelliği ve öğretmen liderliğine ilişkin algılarının incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 193-213.
- Çömez, P. (2007). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansına etkileri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Danielson, C. (2007). The many faces of leadership. *Educational Leadership*, 65(1), 14-19.
- Elmas, G.U. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin öğretmen liderliği davranışlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Erdoğan, İ. (2008a). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008b). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım AS.
- Fairholm, G. W. (1998). Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (4), 187-193.
- George, D. (2018). Secondary teachers and administrators perceptions of teacher leadership within the implementation of professional learning communities. (Doctoral dissertation), The University of Houston-Clear Lake, USA.
- Gigante, N. A., Firestone, W. A. (2008). Administrative support and teacher leadership in schools implementing reform. *Journal of Educational Administration*, 46 (3), 302-331.

- Goetsch, D. L., Davis, S. (1997). *Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness*. (2nd ed.). New York: Prentice-Hall.
- Gündoğan, A., Kılıç, Z. (2017). Sınıf öğretmeni adaylarının liderlik ve öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 389-408.
- Gündüzalp, S., Şener, G. (2018). Öğretmen adaylarına göre lider öğretmen. *Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (61), 668-680.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi*. (Çev. Ed: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hunzicker, J. (2017). From teacher to teacher leader: A conceptual model. *International Journal of Teacher Leadership*, 8, 1-27.
- Jacob, J., Gordon, S. P., Solis, R. (2016). Critical issues in teacher leadership: a national look at teachers' perception. *Journal of School Leadership*, 26, 374-406.
- Kahyaoğlu, R. B. (2019). *Mesleki gelişim eğitim seminerlerine ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Karasolak, K., Tanrıseven, I., Konokman, G. Y. (2013). Öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin tutumlarının belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21 (3), 997-1010.
- Katzenmeyer, M., Moller, G. (2013). *Uyuyan devi uyandırmak, öğretmen liderler yetiştirmek*. (Çev. Ed: S. Özdemir). Ankara: Nobel.
- Kaya, B. (2016). *Öğretmenlerin öğretmen liderliği yeterlikleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Kelley, J. D. (2011). *Teacher's and teacher leaders' perceptions of the formal role of teacher leadership*. (Doctoral dissertation), Georgia State University, Georgia.
- Kılınç, A. Ç. ve Receptoğlu, E. (2013). Otraöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve beklentileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 175-215.
- Krisko, M. E. (2001). *Teacher leadership: A profile to identify the potential*. Paper presented at the biennial convocation of Kappa Delta Pi, Orlando, FL.
- Lumpkin, A., Claxton, H., Wilson, A. (2014). Key characteristics of teacher leaders in schools. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, 4, 59-67.
- Lunenburg, F.C. (2011). Leadership versus management: A key distinction-at least in theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-4.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma. Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Ed: S. Turan). Ankara: Nobel.

- Muijs, D., Harris, A. (2003). Teacher leadership - improvement through empowerment? An overview of the literature. *Educational Management Administration*, 31(4), 437-448.
- Müftüoğlu, S. (2019). *Lider yöneticiliğin iş motivasyonuna etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçetin, S. (2013). *Öğretmen liderliğinin okulun liderlik kapasitesinin gelişimine etkisi: bir durum çalışması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Özçetin, S. (2018). Okul müdürü ve öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin ürettikleri metaforlar. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 1-20.
- Öztürk, N. (2015). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Patterson, J., Patterson, J. (2004). Sharing the lead. *Educational Leadership*, 61(7), 74-78.
- Poppen, M. L. (2017). *Principal leadership style as perceived by teachers in elementary schools*. (Doctoral dissertation), Northern Arizona University, Arizona.
- Reeves, D. B. (2008). *Reframing teacher leadership to improve your school*. ASCD.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- Savaş, G. (2019). Okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmen liderliği: nitel bir araştırma. *Uluslar arası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2 (3), 207-222.
- Sawyer, J. M. (2005). *A case study of teacher leadership as a strategy for implementing change*. (Doctoral dissertation), Boston College.
- Shuler, C. A. (2019). *Investigation of teacher leadership skills in teacher preparation programs: a qualitative grounded research study*. (Doctoral dissertation), Evangel University, USA.
- Spillane, J. P., Orlina, E. C. (2005). Investigating leadership practice: exploring the entailments of taking a distributed perspective. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 157-176.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Tagraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- Taylor, S. (2003). The roles of a director, cooperative education: Leading, managing and administration. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 4 (1), 19- 23.
- Teyfur, E. (2017). Coğrafya öğretmenlerinin öğretmen liderliğine yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (4), 1267-1282.
- Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Wasley, P. (1991). *Teachers who lead: The rhetoric of reform and the realities of practice*. New York, NY: Teachers College Press.
- Yıldırım, N. (2015). *Çoğulcu liderlik özellikleri: Eğitim kurumlarında bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldırım A., Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, A. İ. (2018). *Okullardaki bürokratik yapı ve öğretmen liderliği arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yiğit, Y., Doğan, S., Uğurlu, C. T. (2013). Öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 2 (2), 93-105.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- York-Barr, J., Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.
- Yüksel, E. (2018). *Okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

EKLER

Ek 1 Lider Öğretmen Belirleme Formu

Değerli Öğretmenim;

Bu form okulunuzdaki lider öğretmenlerin belirlenmesi amacıyla tasarlanmıştır. Çalışmanın hiçbir aşamasında kimliğinize yönelik bilgiye yer verilmeyecektir. Bulgular bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmaya olan katkılarınız için teşekkür ederim.

Öğretmen Liderliği

Öğretmen liderler sınıfın içinde ve dışında etkin, meslektaşlarına destek olan, inisiyatif kullanabilen, risk alan, fikirlerini diğerleri ile paylaşan, eğitim uygulamalarını geliştirmeye yönelik çalışmalar yapan ve başkalarını etkileyen kişilerdir.

Lider Öğretmen Belirleme Formu

1. Okulunuzda eğitim öğretimin geliştirilmesine hangi öğretmen/öğretmenler daha fazla katkıda bulunur?
 - Bunlar ne tür katkılardır?
2. Eğitimle ilgili konularda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda okulunuzdaki hangi öğretmen/öğretmenlerden yardım istersiniz?
3. Sınıf yönetimi ile ilgili konularda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda okulunuzdaki hangi öğretmen/öğretmenlere başvurursunuz?
4. Eğitimle ilgili bir yenilik yapmayı düşündüğünüzde yardım için okulunuzdaki hangi öğretmen/öğretmenlere gidersiniz?
5. Mesleki gelişim konusunda okulunuzdaki hangi öğretmenlerin daha fazla motivasyonunun olduğunu düşünüyorsunuz?
6. Sınıfınızda bazı sorunlu öğrencilerin (hiperaktivite, anlama güçlüğü, iletişim problemi, odaklanma gibi) eğitimi ile ilgili konularda yetersiz kaldığınızı hissettiğinizde ve yardıma ihtiyaç duyduğunuzda okulunuzdaki hangi öğretmen/öğretmenlere başvurursunuz?
7. Okulunuzda meslektaşları ile her konuda işbirliğine giren öğretmen/öğretmenler kimlerdir?
8. Okulunuzun başarısının artması konusunda daha fazla çaba gösterdiğine tanık olduğunuz öğretmen/öğretmenler kimlerdir?
9. Okulunuzdaki hangi öğretmen/öğretmenlerin sizin dersinizi gözlemleyerek size geri bildirimde bulunmasını isterdiniz?

Ek 2 Lider Öğretmen Görüşme Formu

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

Kıdem Yılıınız: ... Bulduğunuz Okuldaki Hizmet Süreniz: ...

Branşınız: ...

Öğrenim durumunuz:

Lisans Yüksek Lisans Doktora Diğer...

Görev Yapılan Okul Türü: İlköğretim Ortaöğretim

Öğretmen Lider Görüşme Formu

1. Siz, meslektaşlarınız tarafından lider öğretmen olarak seçildiniz. Sizi bir lider öğretmen olarak görmelerinin nedeni ne olabilir?
2. Öğretmen liderliğini nasıl tanımlarsınız?
 - Sizce lider öğretmende olması gereken liderlik özellikleri ve becerileri nelerdir?
 - Bu liderlik özellik ve becerilerinden hangilerinin sizde olduğunu düşünüyorsunuz?
3. Okulda bir yenilik yapılacağı zaman gösterdiğiniz çabalar nelerdir?
4. Sizce neden öğretmenler liderlik rolü üstlenmelidirler?
5. Sizce neden öğretmenler okulda liderlik rolünü üstlenmekten kaçınıyor?
 - Hangi engeller öğretmenlerin okullarındaki liderlik rollerini üstlenmelerini önleyebilir?
6. Üstlenmiş olduğunuz bu liderlik rolünde okulunuz size nasıl yardımcı oluyor?
7. Okulunuzda öğretmen liderliğinin gelişimi için neler yapılıyor?
8. Okulunuzda öğretmen liderliğinin gelişimi için neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz?
9. Mesleki gelişimle ilgili ihtiyaçlarınız karşılanmakta mıdır? Geçmişte aldığımız ve size yararlı olduğunu düşündüğünüz eğitimler nelerdir? Geçmişte aldığımız ve size yararlı olmadığını düşündüğünüz eğitimler nelerdir?
 - Ne tür bir eğitimdi?
 - Zorunlu muydu, gönüllü müydü?
10. Yöneticilerinizle nasıl bir iletişim içerisindeyiz?

- İşinizde size yardımcı olurlar mı? Nasıl?
11. Liderlik etme konusunda rehberliğe ihtiyaç duyduğunuz zamanlar oluyor mu?
 - Bu zaman kimlerden, nasıl destek alıyorsunuz?
 12. Hangi durumlarda kendinizi okulunuzda liderlik etme konusunda zorunlu hissediyorsunuz?
 13. Lider öğretmen olmanın zorlukları nelerdir?
 14. Bazen öğretmenler okulla ilgili yenilikçi fikirlere sahip olabiliyorlar fakat harekete geçme veya fikirlerini diğerleri ile paylaşma konusunda isteksiz oluyorlar. Sizce bu öğretmenler nasıl desteklenmelidir?
 15. Daha iyi bir öğretmen lider olabilmeniz için sizde olmasını istediğiniz bir özellik var mıdır? Varsa nedir?
 - Bunun için hangi eğitimleri almak isterdiniz?
 16. Öğretmen liderliği ile ilgili söylemek istediğiniz başka fikirler var mıdır? Varsa nedir?

Ek 3



T.C.
ADANA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98258552-604.01.01-E.26221049
Konu : Tünzala ZÜLFİZADE 'nin
Araştırma İzni.

31.12.2019

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : Bursa Uludağ Üniversitesi Genel Sekreterliğinin 13/12/2019 tarih ve 46004 sayılı yazısı.

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Tünzala ZÜLFİZADE 'nin "**Bir Kimlik Olarak Öğretmen Liderliği: Bir Durum Çalışması**" başlıklı araştırmasını Müdürlüğümüze bağlı yazıda belirtilen okullarda uygulamak isteği ile ilgili ilgi yazı ekte sunulmuştur.

Söz konusu uygulama çalışmasının, İlimiz İl Araştırma Değerlendirme Komisyonu'nun 24/12/2019 tarihli "Uygundur" raporu doğrultusunda, Müdürlüğümüze bağlı ekte belirtilen okullarda, eğitim-öğretimin aksatılmasına mahal vermeden gönüllülük esasına göre, veli izin belgelerinin toplatılarak okul müdürlükleri tarafından muhafazasından sonra 2017/25 nolu Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlikler İzinleri Genelgesine göre uygulanması Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Abdulhalık DEMİR
Şube Müdürü

OLUR
31.12.2019

Veysel DÜRGÜN
Millî Eğitim Müdürü

Adres: Döşeme Mah. Mücahitler Cad. Yeni Valilik Binası
Elektronik Ağ: <http://adana.meb.gov.tr>
e-posta: arge01@meb.gov.tr

Bilgi için: Ersin ARSLAN-V H K.1
Tel: 0 (322) 200 91 82
Faks: 0 (000) 000 00 00

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6207-f32b-39cf-b551-4aad koda ile teyit edilebilir.

Ek 4



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)
TOPLANTI TUTANAGI

OTURUM TARİHİ
29 Kasım 2019


OTURUM SAYISI
2019-10

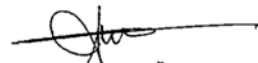
KARAR NO 11: Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Tünzala ZÜLFİZADE'nin "Bir Kimlik Olarak Öğretmen Liderliği: Bir Durum Çalışması" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak görüşme sorularının değerlendirilmesine geçildi.

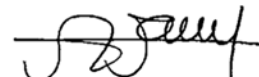
Yapılan görüşmeler sonunda; Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Tünzala ZÜLFİZADE'nin "Bir Kimlik Olarak Öğretmen Liderliği: Bir Durum Çalışması" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak görüşme sorularının, fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvurucaya ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

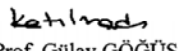

Prof. Dr. Feriye YEMAZ
Kurul Başkanı


Prof. Dr. Abamüslim AKDEMİR
Üye


Prof. Dr. Doğan ŞENYÜZ
Üye


Prof. Dr. Ayşe OĞUZLAR
Üye


Prof. Dr. Abdurrahman KURT
Üye


Prof. Dr. Gülay GÖĞÜŞ
Üye


Prof. Dr. Alev SINAR UĞURLU
Üye