



Öğretmen Liderliğinde Müdürlerin Etkisi¹

Niyazi Can²

Özet: “Lider öğretmen” bireylerin çeşitli rollerini vurgulayan genel bir terimdir. Liderlik öğretmenin her geçen gün daha fazla mesleki yaşantısının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Öğretmen liderliği, öğretmenin eğitimsel etkinlik ve süreçlerde istekli görevler üstlenme, bağımsız projeler oluşturma, çevresini etkileme, meslektaşlarının gelişimine destek olma yeterliliğidir. Bu araştırma, öğretmen liderliğinin gösterilmesinde müdürlerin etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma problemiyle ilgili veriler literatür taraması ve mülakat yolu ile toplanmıştır. Anket Kayseri’de orta öğretim okullarında çalışan 40 öğretmen ve 18 okul yöneticisine dağıtıldı. Kullanılan tekniklerle sağlanan verilere dayalı bulgular, genel saptamalar şeklinde çıkarılmıştır. Okulun formal liderinin müdür olması, onun yaklaşım ve çabalarının önemsenmesini gerektirir. Onun anlayışı, desteği okulda çalışan öğretmenleri isteklendirecek ve cesaretlendirecektir. Bu davranış hem öğretmeni hem de yöneticilerin kendilerini güçlendirecek ve kendi kendilerinin farkına varmalarını sağlayacaktır. Öğretmenlerin liderlik çalışmalarını teşvik eden yöneticiler kendi liderliklerini de pekiştirmektedirler. Öğretmen liderliği, öğretmenlere ve liderlere eş zamanlı büyüme ve gelişme fırsatını sunarken, paralel bir fırsat okul müdürleri için de vardır. Öğretmen ve yönetici yetiştirme ortamları, öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışlarını okullarda gösterebilecek modellerde yapılandırılmalıdır. Öğretmen ve yöneticileri yetiştirme programlarının yeniden gözden geçirilmesi, bu bağlamda öğretmen liderliği kavram ve anlayışlarının programlara yansıtılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen liderliği, bir lider olarak öğretmen, liderlik davranışı, yöneticinin etkisi.

Principal’s Impression At The Teacher Leadership

Abstract: “Leader teacher” is a general term that applies to individuals in a variety of roles. Leadership is clearly becoming a more and more significant part of a teacher’s professional life. Teacher leadership can be described as taking over voluntary responsibilities during the educational processes and activities, forming independent projects, influencing his/her surrounding, and sufficiency in developing professional qualifications of his/her colleagues. This research was carried out in order to determine the leadership behaviours and principal’s impressions at the teacher leadership. The data related to the research problem had been collected by literature review and interview. The questionnaires were distributed to 18 school principals and 40 teachers working at secondary schools in Kayseri. The provided data findings based on the used techniques are given as general determinations. Being the formal leader of the school requires that the principal’s attitudes and efforts be taken into consideration. Principal’s support and understanding will motivate and encourage the teachers working at that school. This style of behaviour will also develop a new insight in both teachers and principals and this will make them stronger and also help them to be aware of themselves. Principals encouraging teachers’ leadership attitudes also reinforce their own leadership. Teacher leadership presents an opportunity for teachers and leaders to grow and develop simultaneously, a parallel opportunity exists also for school principals as well. Teacher and principal training environments should be constructed in the embodiment of well models that may enable teachers to show teacher leadership behaviours at schools. The programs of teacher and principal training are required to be revised again and the concept and understanding of teacher leadership are required to be reflected to the programs in this context.

Key Words: Teacher leadership, teacher as a leader, leadership behaviours, principal’s impression.

¹ Bu makale, 5-7 Eylül 2007 tarihinde, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi tarafından düzenlenen 16.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi’nde “Liderlik Davranışı ve Öğretmen Liderliğinin Gösterilmesinde Yöneticilerin Etkisi” adlı bildirinin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesiyle hazırlanmıştır.

² Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Liderlik insan bilimleri içinde az anlaşılabilen en önemli konulardan biridir. İki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi işbirliği içerisindeki bir gücün problemi nasıl çözeceği ile ilgilidir. İyi bir liderlikle şirket, üniversite, hastane gibi örgütler daha başarılı sonuçlara ulaşmaktadırlar. Örgütler başarılı olduklarında, kişilerin de ekonomik ve psikolojik olarak başarıları artmaktadır. İkincisi kişinin moral düzeyi ile ilgilidir. Yetersiz bir lider, çevresindeki kötü ve hoş gitmeyen olaylarla ilgilenir (Hogan ve Kaiser, 2004). Oysa etkili liderler, üyelerinin beklentilerine cevaplar üreterek ve paylaşarak insanları mutlu eden olayları ve sonuçları yaşarlar.

Liderlik, etkileşimli, ilişkili bir şekilde düzenlemeler yapabilmeye yönelik örgütsel bir davranış özelliğidir (Smylie, 1995; Harris, 2005). Bir örgüt genelinde liderlik, geniş bir şekilde paylaşımlı veya dağılımlı olarak gözlenmektedir. Liderlik teorisi hakkında geçerli söylem, liderliğin birçok insanın uygulayabileceği bir davranış olduğu ve liderliğin “örgütün belirli alanlarındaki belirli insanların krallığı olmadığı” düşüncesidir (Ogawa ve Bossert, 1995). Liderliğin kalıtımla mı veya sonradan mı kazanıldığı tartışılmaktadır. Bu konuda, genetik ya da sosyal çevrenin etkili olduğunu belirten kaynaklar olduğu gibi (Burns, 1978; Avolio, 1999) bunların ikisinin de etkili olduğunu bildiren kaynaklar da vardır.

Çalışanları etkilemede liderin motivasyon ve kabiliyet düzeyi de önemlidir (Chan and Drasgow, 2001; Popper, 2005). Lider, çevresindekileri motive eder, mantık ve motivasyonun gereğine inanır, şimdi ve gelecekte yapacakları konusunda hırslıdır, seçenekleri çoğaltma eğilimindedir ve ortak paydalarda birleşmeyi hedefler. Gerçek lider, gönüllere hitap etmeyi bilir, iyimser ve umutludur, uzun dönemle ilgilidir, geleceği görür, yenilik ve değişimi araştırır, risk almayı ve yaratıcılığı teşvik eder, kendisini tüm kadro ile beraber değerlendirir, duyarlı olmaya çalışır, stratejik düşünmeyi teşvik eder ve doğru işler gerçekleştirir, ilke ve ideallere sadakat ile çevresinden de içtenlik ve bağlılık bekler (Urbanski ve Nickolaou, 2006). Bu liste incelendiğinde okul ve sınıf liderlerinden stratejik çalışmalar, grubun doğal üyesi olma, her zaman iyimserlik, tüm seçeneklere açıklık, süreklilik, uzmanlık, etkinlik, geliştirme, içtenlik, demokratik davranış, model olma gibi düşünce ve eylemler beklendiği anlaşılmaktadır. Liderlikle ilgili demokratik davranış, sürekli öğrenme, yetiştirme ve kendini geliştirme, çevresi üzerinde etkililik ve amaçlarda etkinlik, kuşatıcılık ve benimsenme gibi davranışsal özellikler öğretmen liderleri de ilgilendiren özelliklerdir.

Örgüt ve yönetimde olduğu gibi eğitim öğretim süreçlerinde ve yönetiminde de stratejik yönetim, liderlik, eğitimsel liderlik, öğretim liderliği, öğrenen birey, öğrenen sınıf, birey merkezilik gibi yeni kavram, kuram ve süreçlere literatürde daha çok yer verildiği görülmektedir. Ancak bunlar arasında hiçbir modern kavram, okul reformu ve gelişimi ile ilgili olarak liderlikten daha güçlü bir şekilde ilgiye maruz kalmamıştır. Modern literatür, okul gelişimini ve değişimini oluşturmada ve sürdürmede liderliğin önemini vurgulamakta ve desteklemektedir.

Etkin okul, okul geliştirme, öğretmen morali ile demokratik ve eğitim değerlerinin tartışıldığı öğretmen liderliğiyle ilgili argümanlar da alanyazında dikkati çeken çalışmaları oluşturmaktadır. Aşağıda bu tartışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ VE MÜDÜR ETKENİ

Bu başlık altında öğretmen liderliği ile ilgili boyutlar ve öğretmen liderliğinde müdürün etkileri ve işlevleri incelenmiştir.

Öğretmen Liderliğinde Bazı Boyutlar

Lider, temel değerleri hedef kitlelere benimseterek örnek davranış seti oluşturabilen kişidir. Lider, insanla ve insan davranışlarıyla ilgili oluşan temel düşünce, tutum ve davranışları, geliştirmeye ve benimsetmeye çalışır. Sonuçta lider kişi, değerlerin farkında olarak, bunu diğer toplumsal değerlerle karşılaştırarak, etkileştirerek geliştirmeye çalışan, hedefleri olan bir toplumunun oluşmasına katkılar getirir. Lider, örgütsel ve toplumsal değerleri paylaşarak zenginleştirmeye çalışan ve çevresinde bulunan kişilerin gönüllü desteklerini alan kişidir.

Liderlikle ilgili temel değerler, davranışlar ve boyutlar farklı yazarlara göre farklı başlıklarda incelenmiştir. Etkin bir liderlikte temel davranışlara ve boyutlara literatürde yer verilmektedir. Labich (1988) etkin bir lider olabilmek için gerekli temel davranışları; vizyon geliştirmek, güven vermek, soğukkanlı olmak, risk almak, uzman olmak,

basitleştirmek ve farklılıklara önem vermek şeklinde sıralamıştır. Lieberman (1992), öğretmenleri liderlik pozisyonunda tutmak ve onları desteklemek için çeşitli koşulların gerekliliğine değinmiş ve bu koşulları, vizyon, yapı, zaman ve beceriler başlıkları altında açıklamıştır (Dimock ve McGree, 1995).

Frost ve Durrant (2003) öğretmen liderliği ile ilgili dört boyutu incelemektedir. Bunlar; okul geliştirme, okul etkinliği, öğretmen morali ve koruma ile demokratik ve eğitim değerleridir.

Okul Geliştirme: Uzun vadede, öğrenme kalitesindeki sürdürülebilir gelişme; öğretmenlerin yürüttüğü faaliyetlere, değişikliğin etki düzeyinin ulusal reformlardaki yansımalarına ve okul geliştirme önceliklerinden ya da öğretmenlerin bazı süreçlerin daha iyi olabileceğine dair inançlarından kaynaklanıp kaynaklanmadığına bağlıdır. Öğrenme-öğretme sürecinin iyileştirilmesi, yeni bir materyal ve öğretim stratejileri paketinin dağıtımından daha fazlasını içerir. Bu iyileştirmeler değerler, inançlar ve anlayışlar hakkında zorunlu olarak bir sorgulamayla ilgili uygulamaların geliştirilmesini gerektirir. Dolayısıyla, öğretmenlerin hisleri ve mantıkları arasında bağlantı kurulmazsa, elde edilen sonuçlar gerçek bir gelişimden çok sadece ‘uygulama’ ya da sadece bir ‘başlangıç’ olarak kalacaktır. Esas itibarıyla, profesyonel uygulamadaki iyileştirmeler temel profesyonel öğrenmeleri gerekli kılar.

Okul Etkinliği: Etkin okul, değerlerde yüksek düzeyde bir tutarlılık ile faaliyetlerinde uygunluğu sağlayabilmiş okul olup bu etkinlik, hiyerarşik bir örgüt içerisindeki liderlik takımının tek bir vizyonu dayatması ile elde edilemez. Tutarlılık daha çok eleştirel görüşmelerin bir ürünü olarak görülebilir. Okulun gelişim hedefleri, çalışanların kişisel değerlerinin bir tür bileşimi anlamına gelmemekte; bunun yerine değerlerin açıklandığı ve incelendiği bir görüşme aracılığıyla bu hedeflerin ortak olarak biçimlendirilmesini ve yeniden düzenlenmesini içermektedir.

Öğretmen Morali ve Koruma: Bu boyut, öğretmenlik mesleğinde moralin düşük olması probleminin finansal teşvikler ya da danışman yardımı gibi terapik müdahaleler yoluyla giderilebileceği varsayımını reddeder. Bu problem daha çok son on yıldaki ulusal reformların ya da öğretmenlik mesleğine verilen zararların bir belirtisi olarak görülmektedir.

Demokratik ve Eğitim Değerleri: Okulların örgütlenme ve bir kurum olarak çalışma biçimlerinin, öğrencilerin ‘iyi bir yaşam’ biçimine sahip olmalarında önemli bir rolü vardır. Değer eğitimi ve vatandaşlık, demokratik bir yaşam tarzını destekleyen prensip ve davranışların modellenmesine bağlıdır. Bu nedenle okulların, tüm çalışanlarının söz haklarının bulunduğu ve potansiyellerini kullanmak ve liderliği yerine getirmek üzere onlara fırsatların sunulduğu bir kurum olarak geliştirilmelerine ihtiyaç vardır.

Okul iyileştirme düşüncesi değerler tarafından yönlendirilir ve dar bir şekilde ölçülen performansın peşine düşülmesiyle sınırlı değildir. Okul iyileştirme çalışmalarında demokratik ve destekleyici değerlerle yüklü okul kültürlerinin oluşturulması ve deneyim süreçlerinde okul değerlerinin etkisinin görülmesi gerekir. Okul iyileştirme çalışmalarında lider öğretmen ve öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün işlevi gibi konuların da yer alması gerekir.

Lider Olarak Öğretmen ve Müdürün İşlevi

Bilgi çağında eğitimin kalıcı bir özelliği olan değişim aynı zamanda küresel bilgi ekonomisi çağını ifade etmektedir. Liderliğin, değişim koşullarına cevap verici nitelikte olması ve okulların özellikle “öğretmen liderliği” ve diğer yeni liderlik şekillerini benimsemesi gerekmektedir (Frost ve Durrant, 2003). Liderliğin üç anahtar kelimeyle izah edilen bir kavram olduğu varsayımıyla hareket edilmektedir; değerler, vizyon ve strateji. Liderlik uygulamaları, açığa kavuşturulmuş değerlere ve bu değerlerin desteklediği bir vizyon ifadesine dayanır. ‘Vizyon’ ne olabileceğine ve ne olması gerektiğine dair düşüncelerin bir sonucu olarak ele alınabilir. Bunun yanı sıra liderlik uygulamaları zorunlu olarak bu değerleri uygulamaya geçirmeye yönelik stratejik faaliyetleri gerektirir ve vizyon ile mevcut profesyonel uygulama arasındaki farkın daralmasını sağlar (Frost ve Durrant, 2003).

Paylaşılmış, dağıtılmış, eğitimsel, öğretimsel, vizyoner ve öğretmen liderliği son yıllarda en çok gündeme gelen liderlik türlerindenidir. Bu terimler arasındaki farklılıkların, öğretmen liderliğinin gerçek güç paylaşımını içermesi ölçüsüne bağlı olduğu görülmektedir. Bu bir yetkilendirme ve sorumluluğun dağıtımı ya da yönetimi meselesi olmaktan çok, statüleri ne olursa olsun öğretmenlerin değişimi başlatma ve sürdürme konusundaki seçimleri ve faaliyetleri konusudur (Frost ve Durrant, 2003).

Lider olarak öğretmen düşüncesi yeni değilken, öğretmenin hem eğitimsel ve hem de örgütsel seviyelerde artan bir şekilde liderlik işlevlerini kabul etmesinden kaynaklanır. “Lider olarak öğretmen” düşüncesi, son yıllarda yalnızca geniş çaplı bir popülerite elde etmemiş, ayrıca artan bir şekilde örgütsel değişim ve gelişimle ilgili tartışmalara da girmiştir (Harris, 2005). Son otuz yılda literatürün büyük bir kısmı, uzmanlaşma, öğretmen özerkliği ve öğretmen liderliği ile ilgili araştırma ve uygulamalara odaklanmıştır.

Ulusal reformların mesleğe yönelme açısından olumsuz etkileri göz önüne alındığında, reforma bir direniş olarak yeniden profesyonelleştirme, öğretmenlerin çıkarlarını savunma ya da öğretmen özerkliğini destekleme, en çok paylaşılan düşünceleri oluşturmaktadır. Çalışmalardaki bakış açısı daha çok öğretmen liderliğinin sorumluluk, karşılıklı hesap verme ve işbirliğini içeren meslektaşlık boyutlarına önem verilmesi gerektiği şeklindedir. Bu anlamlara uygun olarak öğretmen liderliğinin odak noktasının, sınıf uygulamalarıyla sınırlı olmayan öğrenme ve öğretme olması, öğretmen liderliğinin okulun örgütsel yapısını iyileştirme gibi daha geniş bir etki alanına sahip olabilmesi anlaşılmaktadır (Frost ve Durrant, 2003). Dolayısıyla okul örgütünde yönetici davranışları ile öğretmen liderliği arasında ilişkiler bulunmaktadır.

Schlechty (1990)’ye göre okul müdürleri, personeliyle işbirliği içinde çalışarak kaynakların eşit dağılımını, baştan sona okul reformlarının yapılmasını sağlayabilir ve yine okul ve okul sisteminde öğrenci merkezli kültürü yerleştirme konusunda adımlar atabilirler. Esasen okul yöneticileri demokrasi sınırları içerisinde öğretmenlerin sorumluluklarını uygun şekilde paylaşmaları konusunda onlara destek vermelidirler (Urbanski ve Nickolaou, 2006). Clark (1988), okulların bürokratik sisteminden kaynaklanan sebeplerle, öğretmenlerin “yaratıcılıktan uzak, her şeyi başkalarından bekleyen ve sorumsuz ayrıca kontrol edilmeyi, yönlendirilmeyi tercih eden kişiler” olarak çalıştıklarını ifade etmektedir. Okuldaki tüm çalışanların diğer çalışanlara karşı duyarlılığı önemli olmakla beraber okul müdürünün bu rolü yadsınamayacak öneme sahiptir. Çünkü başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına karşı duyarlılık, iletişim becerilerine sahip olma, etkili liderlerin temel özelliklerindedir. Müdürlerin bu anlamda da yapabilecekleri vardır. İletişimin, dinlemenin, bunların tekniklerinin önemini unutan öğretmen liderlere önemli dönütler sağlayabilirler (Buckner ve McDowella, 2000).

Etkili okul konusunda yapılan araştırmalar, yetkin müdürlerin daha donanımlı okullarda bulunduğu yargısını desteklemektedir. Elbette ki yeterli, yetkin müdürlerin okullarda bulunması, başarıları yetersiz olanların bulunmasından çok daha iyidir. Şöyle de bir gerçek vardır ki, karar yetkilerinin toplandığı müdür okulda en önemli personeldir. Etkili okul araştırmaları her okulun iyi bir okul müdürüne sahip olması gerçeğini esas alır (Urbanski ve Nickolaou, 2006). Bu durum öğretmenlerin liderlik davranışlarını gösterirken, okul yöneticilerinin rollerinin ve etkilerinin ne olması gerektiği sorununun da gündeme getirmektedir.

Problem

Türk Eğitim Sisteminde çağdaş gelişmelere uygun yenilikler gerçekleştirilmesi için hem yöneticinin hem de öğretmenin liderlik davranışlarını göstermesi büyük önem taşır. Öngörüşmelere göre, geleneksel yapı, yetişmeyle ilgili yetersizlikler, okul ve yönetim ortamının desteğinin sınırlılığı gibi nedenlerle eğitim çalışanlarının çağdaş ve beklenen düzeyde liderlik davranışlarını gösteremedikleri gözlenmektedir. Öğretmenlerin eğitim ve öğretimle ilgili formal beklentilere uygun görev, rol ve davranışları ortaya koydukları, ancak öğretmen liderliğinin gereğine uygun okul çaplı bağımsız etkinlikler düzenleyerek öğretimi ve okulu öne çıkaran projeler geliştiremedikleri, bunun nedenleri arasında okul ortamının ve yönetim desteğinin yetersizliğinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Okulda ve sınıfta eğitim ve öğretimin geliştirilmesinde öğretmen niteliklerinin etkisi çerçevesinde öğretmenin liderliği ayrı bir öneme sahiptir. Öğretmenin liderlik davranışlarını göstermesinde okul müdürünün etkisi dikkati çekecek boyutta önemlidir. Çünkü müdürler bir okulun gelişmesini sağlayacak koşulları oluşturmada kilit bir role sahiptirler (Newmann ve Wehlage (1995). Belirtilen önem ve gerekçeden hareketle bu araştırmada öğretmen liderliği davranışlarının gösterilmesinde okul müdürlerinin etkisinin düzeyinin ne olduğu problem olarak belirlenmiştir. Saptanan problemle ilgili aynı zamanda görüşme soruları olarak da belirlenen alt problemler aşağıya çıkarılmıştır.

1. Yöneticilere göre öğretmen liderliği davranışları nelerdir?
2. Öğretmen liderliğinin etkenleri ile ilgili öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmen liderliğinin gösterilmesinde yöneticinin etkileri öğretmenlere göre nelerdir?
4. Yöneticileri göre öğretmen liderliğinin gösterilmesinde yöneticinin etkileri nelerdir?

Yöntem

Öğretmen liderliğinde müdürlerin etkisini araştırmayı amaçlayan bu araştırma niteliksel tarama yöntemiyle desenlenmiştir. Araştırma problemiyle ilgili veriler, literatür taraması ve mülakat yolu ile toplanmıştır. Görüşme soruları, çalışma evrenini oluşturan Kayseri il sınırları içerisinde bulunan 15 orta öğretim okulunda çalışanlar arasından random yöntemle seçilen eğitim çalışanlarına yöneltilmiştir. Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak üzere ilaveten, üzerinde çalışılacak orta öğretim okullarının farklı sosyo-ekonomik koşullarda ve farklı büyüklükte okullar olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca çalışma grubu okullar, genel, meslek ve anadolu liselerinden oluşturulmuştur. Çalışma evrenindeki her bir okuldan 1'er yönetici ile her branştan birer öğretmen örneklem grubu oluşturmuş, bu şekilde belirlenen 40 öğretmen ve 18 okul yöneticisiyle yarı yapılandırılmış mülakat formuyla görüşmeler yapılmıştır. Bütün yönetici ve öğretmenlere görüşme yapılması önerilmekle beraber görüşmeyi kabul eden 10 yönetici ve 20 öğretmenle kendi okullarında yüzyüze ayrıntılı görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeyi kabul etmeyen eğitim çalışanlarının görüşleri ise yazılı olarak alınmıştır. Bu makale için daha önce "Liderlik Davranışı ve Öğretmen Liderliğinin Gösterilmesinde Yöneticilerin Etkisi" adlı bildiri için geliştirilen mülakat formundan yararlanılmış (Can, 2007) ancak burada daha fazla eğitim çalışanıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Mülakatlara dayalı sağlanan görüşlerden % 70 ve bu oranın üzerinde paylaşım gösteren düşünceler veri olarak kabul edilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri bulgular ve tartışmalar başlığı altındaki başlıklara göre tasnif edilmiş, yeterli netlik bulunmayan görüşleri test etmek ve ilave görüşleri almak üzere 3 yönetici ve 5 öğretmenden tekrar randevular alarak ek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İşlenmemiş veriler alt başlıklara göre ayıkılarak ve gruplandırılarak araştırmanın verileri oluşturulmuş, bu verilere dayalı olarak da bulgular ortaya konularak yorumlar ve öneriler geliştirilmiştir. Araştırmanın verilerine temel oluşturan görüşmeler 2006-2007 eğitim öğretim yılının güz döneminde yapılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMALAR

Bu bölümde, kendileriyle mülakat yapılan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinden de yararlanarak araştırma problemi ve alt problemlere ilişkin analizler yapılmış ve daha sonra veri çözümlemelerine dayanarak bulgular ve tartışmalar ortaya konulmuştur.

Yöneticilere göre liderlik davranışları

Araştırmanın birinci alt problemiyle ilgili görüşme yapılan okul yöneticilerinin çoğuna göre öğretmen liderliği davranışları şöyledir:

- Öğretmenler müfredat bilgi ve becerilerine sahiptirler.
- Öğretmenlerarası işbirliğine değer verirler.
- Sınıf yönetiminde öğrencileri öğrenmeye/derslere motive ederler.
- Anlaşmazlıkları çözmek isterler ve çözerler.
- Yeni öğretmenlere ve meslektaşlarına rehberlik ederler.
- Sınıflarını etkileme güçleri vardır.
- Sosyal, kültürel ve sportif amaçlı eğitsel kollarda görevler alırlar.
- Verilen görevleri yerine getirirler.

Yöneticilerin bir bölümünün (azınlığın) belirttiği lider öğretmen davranışları ise:

- Lider öğretmenler değişime öncülük ederler.
- Geleceği görür, vizyoner özellikler gösterirler.
- Okulun örgütsel sorunlarını teşhis eder ve çözmeye çalışırlar.
- Okul düzeyindeki etkinliklere katılır ve riskler alırlar.
- Güçlü okul kültürünün oluşturulmasına katkılar getirirler.
- Sürekli öğrenme ve gelişmeyle ilgili projelere katılırlar.
- Bağımsız okul etkinlik projeleri geliştirirler.

Bu mülakatta yöneticilere göre liderlik davranışlarının neler olduğu diğer bir ifadeyle yöneticilerin öğretmen liderliğinden ne anladıkları soruldu. Yukarıdaki liste incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğunun, öğretmen liderliği davranışları olarak öğretmenlerin rutin, günlük ve bir bölümü edilgen nitelikteki davranışları sıraladıkları görülmektedir. Öğretmenlerin eğitim programının gereği olarak yaptıkları planlama, sınıf yönetimi, stajyer öğretmenlere rehberlik etkinlikleri zaten beklenen ve önemli ölçüde de gerçekleştirilen görevlerindedir. Gözlem ve görüşmelere göre, okullarda öğretmenler sınıf merkezli çalışmakta, eğitsel kol etkinliklerini ve verilen diğer görevleri yerine getirmektedirler. Liderlik davranışları bağlamında bu tür etkinliklerin, öğrencileri etkileyerek, onları yeni düşünce ve davranışlara yönelterek ve öğrencilerin farklı düşünce ve önerilerini projelere dönüştürerek gerçekleştirilmediği görülmektedir. Nitekim yöneticilerin azınlığının paylaştığı lider öğretmen davranışları da bu tespitleri destekler gözükmektedir.

Yöneticilerin büyük bölümü, liderlik davranışlarını öğretmenlerin sınıf içerisindeki davranışları sınırlarında görmektedirler. Oysa öğretmen liderliğinden sınıf uygulamalarıyla sınırlı olmayan, okul çaplı projeler hazırlama, okulun örgütsel yapısını iyileştirme gibi daha geniş bir etki alanına sahip davranışların gösterilmesi gerekliliği de anlaşılmaktadır (Frost ve Durrant, 2003). Little (1990), öğretmen liderliği kavramını tanımlamanın ölçütlerinin başında, sınıf yönetimini aşan, okul sınırları ve toplum içerisinde sosyal bağlantılar kurabilen öğretmen rolünü belirtmekte bu rol, okul içerisinde ilişkiler kurmayı ve öğretmenler arasındaki anlamlı gelişimi sağlayacak fırsatları gerçekleştirilmeyi içermektedir. Çünkü esasta sınıfı yönetme görevi bulunan öğretmenin, etki alanını sınıf ortamıyla sınırlı görmeyerek liderlik niteliklerinin gereği olarak sınıf dışında da etkili liderlik davranışlarını gösterebilmesi gerekmektedir (Çelik, 2003).

Yöneticilerin çoğunluğu, güçlü okul kültürünün oluşturulması, değişim, stratejik düşünme ve vizyonerlikle ilgili davranışları liderlik davranışları arasında belirtmemişlerdir. Buradan yöneticilerin öğretmen liderliğini, stratejik ve vizyoner düşünce ve davranışlardan çok program hedeflerine uygun rutin ve sınıf yönetiminde etkililik sınırlarında algıladıkları anlaşılmaktadır. Gerçekte lider öğretmenler stratejik düşünmeyi teşvik eder ve doğru işler gerçekleştirirler (Urbanski ve Nickolaou, 2006). Aynı şekilde örgütsel değişimi başlatma, sınıfta etkililiği aşan okul çaplı etkinliklerde görev alma nitelikleri mülakatta az paylaşılan liderlik davranışları arasında görülmüştür.

Literatürde liderlik konuları işlenirken örgütsel değişim ve gelişimle ilgili tartışmalara da yer verilmiştir (Harris, 2005). Ayrıca öğretmen liderliğinin odak noktasının, sınıf uygulamalarıyla sınırlı olmayan öğrenme ve öğretme olması, okulun örgütsel yapısını iyileştirme gibi daha geniş bir etki alanına sahip olabilmesi de anlaşılmaktadır (Frost ve Durrant, 2003). Yöneticilerin çoğunluğunun öğretmen liderliği davranışlarını daha çok sınıf yönetimi sınırlarında algılamaları; vizyoner görüş ve uygulamaları bulunan ve değişime öncülük eden vb. okul çaplı davranışları, yöneticilerin azınlığının, öğretmen liderliği davranışları olarak belirtmeleri düşündürücüdür.

Öğretmen Liderliğini Etkileyen Etkenler

Görüşme yapılan yöneticilere göre liderlik davranışlarının gösterilmesini öğretmenin cesareti, girişimcilik duygusu, kişilik özellikleri, yetiştirme biçimi, çalışma ortamı, ekonomik yeterliliği ve öğretim zamanı etkilemektedir. Clark (1988:3) bir kısım öğretmenin yaratıcılıktan uzak, her şeyi başkalarından bekleyen ve kontrol edilmeyi, yönlendirilmeyi tercih eden kişiler olduğunu belirtirken kişilik yapısı yanında bir anlamda yetiştirme biçimine de işaret etmektedir. Başka araştırmalarda da liderlik davranışlarının kazanılmasında ve gösterilmesinde öğretim programlarının, ortamın ve yöneticilerin etkileri tartışılmaktadır. (Urbanski ve Nickolaou, 2006; Schlechty, 1990; Smylie, 1995; Harris, 2005). Bir yöneticinin şu ifadelerinde çoğunluğun görüşlerini yansıtan ipuçları bulunmaktadır: “Öğretmenlerimiz mesleklerinin ilk yıllarında daha istekli, heyecanlı ve üretken oluyorlar. Fakültelerde uygulamalı olarak iyi yetişen, kendini geliştirmeye devam eden, cesaret ve girişimcilik özellikleri bulunan öğretmenler bu çabalarını uzun süre devam ettiriyorlar. Halen öğretmenlerimizin çoğunluğu sınıflarında iyi birer öğretmen, ancak okulla ilgili etkinliklerde aynı istekliliği gösterememektedirler.” Yöneticilerin yarıya yakını ise okul yapısı, öğretmenlerin çalışma ortamları ile ekonomik güdüleyicilerin, sosyal etkinlik ile eğitim zamanının sınırlılığını öğretmenlerin liderlik davranışlarının etkenleri olarak ifade etmişlerdir.

Lieberman (1992), yapı, zaman, vizyon, ve becerileri yeni öğretmen rolleri ve sorumlulukları için temel koşullar (Dimock ve McGree, 1995) arasında sıralamış ve bazı açıklamalara yer vermiştir: Öğretmenlerin, çalışmaları için uygun örgütsel yapıya ihtiyaçları vardır. Yapının okul ve toplum gerçeklerine göre değişebilmesi, yapının yeni rollerle yasallık kazanması, bilgili ve yetkin öğretmenlerin liderliği sağlayabilecekleri anlayışını da kolaylaştırması

gerekir. Zaman da liderliği etkileyen, ortaya çıkmasını destekleyen etmenlerdendir. Öğretmenlerin ders içi etkinlikleri yanında ders dışında da yeni etkinliklere katılabilecekleri serbest zamanları olmalıdır. Deney, düşünme ve yaratıcılık açısından zaman, öğretmenler için esastır. Diğer öğretmenlerle konuşmak, materyal geliştirmek, uyumsuzluklarla ilgilenmek ve işbirlikçi ilişkiler kurmak için de yeterli zamana ihtiyaç duyulmaktadır.

Öğretmenler, liderlik davranışının etkenleri olarak paylaşım sırasına göre; okul ortamının yeterliliği (kaynaklar, motivasyon), yöneticinin tutumu, meslektaş desteği, eğitim ve gelişme fırsatları, yeterli zaman, teknoloji ve ekonomik unsurları belirtmişlerdir. Liderlik davranışının etkenleri olarak öğretmenlerin ve yöneticilerin ortak paylaştıkları hususlar bulunmaktadır. Ancak öğretmenlerin, okul ortamını ve yöneticinin tutumunu öncelikle önemsedikleri, meslektaş desteğinin ve gelişme fırsatlarının önemini çok paylaştıkları anlaşılmaktadır. Hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin çoğunluğunun, okulun güçlü kültürel yapısına, vizyoner değerlere ve değişim becerilerine dönük etkenleri öncelikli olarak belirtmedikleri görülmüştür.

Öğretmenlerin yetişme ve kişilik alt yapısını oluşturan kurum kültürü değerleri ile gelişim becerilerine sahip olmaları önem taşır. Katılım ve değişim bilinci, vizyoner düşünce gibi temel değerlere sahip olunmadan öğretmen liderliği davranışlarının gösterilmesi güç gözükmektedir. Değişime önyak olmak, program uyarlamaları, gelişmeleri ve analizleri yapmak, toplum ve aile desteği sağlamak, engeller karşısında direnmek gibi beceriler öğretmen liderliği davranışlarını gösterebilmenin temelleri arasında yer almıştır (Frost ve Durrant 2003; Moller, 1999).

Öğretmen Liderliği Davranışlarının Gösterilmesinde Müdürlerin Etkileri

Yöneticilerin çoğu öğretmenlerin liderlik davranışlarını göstermelerinde okul ortamının ve yönetim desteğinin önemini paylaşmaktadırlar. Ancak yöneticilerin işaret ettiği davranışların sınıf yönetiminde yoğunlaştığı hemen görülmektedir. Bir okul müdürü; "Öğretmenlerimizden sınıfa hakim olmalarını, kaliteli eğitim vermelerini, yönetime problem taşımamalarını, velilerle iyi diyaloglar içerisinde bulunmalarını, yönetimin verdiği yasal görevleri yerine getirmelerini bekliyoruz. Gerçek öğretmen, tabi lider öğretmen bunları yerine getirmelidir" ifadelerini kullanmıştır. Bu ve benzeri ifadeler yöneticilerin çoğunda rastlanmıştır. Diğer bir okul müdürü "Öğretmenlerin davranışlarında onların iyi yetişmişliği ve kendilerine güvenmeleri önemlidir. Biz yöneticilerin sunduğu olanaklar da öğretmenleri güçlendirmektedir. Okul müdürünün desteği öğretmenleri daha fazla etkinlik yapmaya cesaretlendirmektedir. Öğretmenlerin çoğu sınıfta verimli öğretimi ortaya koyuyor, sosyo-ekonomik koşullar yanında bizim yönetim desteğimiz de onların sınıftaki liderlik davranışlarını güçlendiriyor" ifadelerini kullanmıştır. Yöneticilerin çoğunluğunun bu cümleleri çağrıştıran değişik açıklamaları yapmaları, yönetici desteğinin önemini yöneticilerce de paylaşıldığını göstermektedir.

Öğretmen liderliğinde müdürün öğretmenleri motive etmesini, desteklemesini öğretmenler daha çok önemsiyorlar. Onun ortam ve imkan hazırlaması olmadan çalışmalarının sınıf etkinliklerinden ibaret olacağını belirtiyorlar. Ancak yöneticiler lider öğretmeni tanımlarken okul çaplı etkinliklerden çok eğitim öğretimin gerekleri olan sınıf yönetimindeki davranışlara vurgu yapmaktadırlar. Bir öğretmen; "Müdürümün okulda bana güven vermesi, güven ortamını desteklemesi önemli, onun iyi niyetli olması, bunu davranışlarında göstermesi, sabahleyin "günaydın" demesi bile beni sınıf yönetiminde ve liderliğinde güçlendiriyor. Hep yanlışları aramak yerine etkinliklerimde beni takdir edebilen, önemseyen bir müdür beni yeni çalışmalara isteklendiriyor" yanıtını vermiştir. Bu öğretmenin görüşlerinin benzerlerini, görüşülen öğretmenlerin çoğu paylaşmaktadır. Nitekim Barth (2000), okul müdürünün liderlik davranışını teşvik etmesinin önemine işaret etmekte, Katzenmeyer ve Moller (1999) de, okul müdürünün davranış biçimini öğretmen liderliği davranışının etkilediğini belirtmektedirler.

Liderlik davranışlarının ortaya çıkmasını yöneticilerin kolaylaştırdığını, okul müdürleri de belirtiyorlar. Ancak ilk çabayı öğretmenlerin göstermesi, etkinlik önerilerini onların ortaya koyması durumunda kendilerinin yapılan ve yapılacak etkinlikleri destekleyeceklerini belirtiyorlar. Bir okul müdürü şu cümleleri kullandı: "Benim görevim, eğitim öğretimin fiziksel ortamını öğretmenlere sunmaktır. Bunun ötesinde yeni etkinlikler ortaya koymak öğretmenin görevidir. Ancak bazı öğretmenler yapmadıkları işlerin engelinin müdür olduğunu düşünüyorlar". Benzer ifadelerle yöneticilerin çoğu öğretmenlerin etkinlik yapmada özgür olduklarını ancak yapmaları gerekenleri yapmadıklarında bunun engelini dışarıda aradıklarını belirtmektedirler. Öğretmenin bireysel ya da diğer öğretmenlerle birlikte yapacakları etkinlikleri hem öğretmenler hem de müdürler önemsiyorlar. Ancak ayrıntıda ve etkinliğin gerçekleştirilmesi yönteminde farklı değerlendirmeler ortaya çıkmaktadır. Güven veren, destekleyici okul ortamı ile bunu sağlayan yönetici davranışı, öğretmenlerin liderlik davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Schlechty (1990:42), “demokrasi sınırları içerisinde öğretmenlerin sorumluluklarını uygun şekilde paylaşmaları konusunda müdürlerin onlara destek verebileceklerini, öğretmen liderlerin ortaya çıkmasına yardımcı olan koşulların yaratıcısı” olabileceklerini belirtmektedir (Urbanski ve Nickolaou, 2006). Sacken (1994) ise öğretmenin etkisini öne çıkarmakta ve yöneticinin yapacağı işlerin öğretmenler tarafından yönlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Okul müdürü, yazılı görev ve sorumluluklarını yerine getirerek, yönetsel görevleri zamanında ve gereğince yaparak, okul imkanlarını öğretmenlere sunarak, adil ve dengeli davranarak, hak eden öğretmenleri yazılı, sözlü ödüllendirerek yani resmi görevlerini yerine getirerek formal etkilerini de gösterebilmektedir. Okul müdürü, işbirliği ve takım ruhunun gereğini ortaya koyarak, demokratik davranışlar sergileyerek, karşılıklı güven veren ortama destek vererek, içten, sağlıklı insan ilişkilerini göstererek; bir anlamda benimsetici, destekleyici ve informal ilişkileri geliştirerek öğretmenler üzerinde informal etkilerini hissettirebilecektir. Bu tür etkiler ve teşvikler, öğretmenlerin hem sınıfta hem de okulda daha güvenle ve cesaretle yeni etkinlik ve projelere katılmalarına veya kendilerinin bizzat eğitim öğretimi geliştiren ve okulu ileri götüren yeni projeleri hazırlamalarına zemin hazırlamış olacaktır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Lider öğretmenler stratejik düşünmeyi teşvik eden, doğru işler yapan ve okul çaplı etkinliklerde görevler üstlenen ayrıca okulu, eğitimi ve öğretimi yenileştirecek öneriler geliştiren eğitim çalışanlarıdır. Yöneticilerin çoğunluğu, öğretmen liderliği davranışları olarak öğretmenlerin rutin ve bir bölümü edilgen nitelikteki davranışları anlamakta, liderlik davranışlarını belirtirken öğretmenlerin sınıf içerisindeki davranışlarını algılamaktadırlar. Müdürler genellikle, değişimle, stratejik düşünmeyle, vizyonerlikle ilgili davranışları liderlik davranışları arasında belirtmemişlerdir. Onların öğretmen liderliğini; yapılması gereken eğitim öğretim davranışları ile sınıf yönetiminde ve öğrenciler üzerinde etkililik sınırlarında anladıkları görülmektedir.

Müdürlere göre liderlik davranışlarının gösterilmesini öğretmenin kişilik özellikleri, iyi yetişmesi, girişimcilik duygusu, okul ortamı, yeterli zaman ve yöneticinin desteği etkilemektedir. Yeni okul modellerinde hem öğretmenlere hem de müdürlere liderlik becerilerini gösterebilmeleri yönünde olanaklar sağlanması önerilmektedir. Öğretmene yapılacak destek yöntemleri arasında okul müdürünün etkisi dikkati çekecek düzeydedir. Liderlik davranışının etkenleri olarak öğretmenlerin ve yöneticilerin ortak paylaştıkları hususlar bulunmaktadır. Ancak öğretmenler liderlik davranışını güçlendiren faktörler olarak, okul ortamı ve yöneticinin tutumu ile meslektaş desteğinin ve gelişme fırsatlarının önemini daha fazla paylaşmışlardır.

Öğretmenler, öğretmen liderliğinde müdürün kendilerini güdülemesini, destek ortamı sunmasını çok önemsemektedirler. Müdürün ortam ve olanakları yeterince sunmaması durumunda çalışmalarının sınıf içi sınırlarda kalacağını belirtmişlerdir. Öğretmen liderliği davranışlarının gösterilmesinde yöneticilerin etkisini okul müdürleri de paylaşmakta ancak ilk çabayı öğretmenin göstermesi durumunda, kendilerinin öğretmen önerilerini, düşünce ve etkinlik projelerini destekleyeceklerini belirtmişlerdir. Yöneticinin yönetsel görevlerini yeterince yerine getirerek, güven veren okul ortamının ve ikliminin oluşturulmasına destek vererek informal etkilerini göstermesi olanaklıdır. Bu tür etkiler ve desteklerle yöneticiler, öğretmenlerin hem sınıfta hem de okulda daha güven ve cesaretle yeni etkinlik ve projeleri hazırlamalarına veya hazırlanan değişim projelerine katılmalarına zemin hazırlamış böylece okulda öğretmen liderliği davranışlarının gösterilmesini güçlendirmiş olacaklardır.

Öğretmen ve yöneticilerin okul merkezli gelişime destek olmaları için lisans üstü eğitim dahil çağın beklentilerine uygun yöneticilik ve liderlik eğitimiyle sürekli geliştirilmeleri yönünde önlemler alınmalıdır. Öğretmenlerle ilgili hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları, öğretmenlerin liderlik becerilerini kazanacak şekilde geliştirilmelidir. Öğretmen ve yönetici yetiştirme programları ile orta öğretim okullarının programlarında, sınıf ve okul eğitiminde ve öğretiminde değişim ve dönüşümler sağlayacak etkinlikler için yeterli zaman düzenlemeleri yapılmalıdır. Halen çalışan öğretmenlere ve müdürlere liderlik becerilerini gösterebilmeleri yönünde gerekli olanak ve teşvikler sağlanmalı bunun gerektirdiği teknolojik ve insan gücü desteği sunulmalıdır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin alanlarında ve eğitim bilimlerinde kendilerini geliştirmeleri, bu bağlamda kurslara ve lisans üstü eğitim programlarına katılmaları yönünde gerekli kolaylıklar sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Avolio, B. (1999). Full Leadership Development, London: Sage Publications.
- Barth, Roland (2000). "The Teacher Leader" Edutopia-online, www.glef.org, The George Lucas Educationam Foundation (11.01.2005).
- Burns, J.M. (1978). Leadership, New York, NY: Harper and Row.
- Buckner, K. G. Ve J.O. McDowella (2000). "Developing Teacher Leaders: Providing Encouragement, Opportunities and Support", NASSP Bulletin, 84, 616, (May 2000); 35-41.
- Can, Niyazi (2007). "Liderlik Davranışı ve Öğretmen Liderliğinin Gösterilmesinde Yöneticilerin Etkisi". 16.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, (5-7 Eylül 2007) Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Bildiriler Kitabı 1; 627-634.
- Chan, K.Y. and Drasgow, F. (2001). "Toward a theory of individual differences and leadership:Understanding themotivation to lead", Journal of Applied Psychology, 86, 3; 481-98.
- Clark, David L. (1988). How The Structure and Operation of Schools Should Change. Memo to Seminar Participants: New Models for The Role and Training of Leadership for Tomorrow's Schools. University of Virginia.
- Çelik, V. (2003). Sınıf Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları, No.350.
- Dimock, Victoria Boyd. and Kathleen M. McGree (1995). Leading Change From The Classroom: Teachers As Leaders, *SDL Issues..about Change*. 4, 4, <http://www.sedl.org/change/Issues/Issues44.html> (30.05.2006).
- Fullan, M. (2001). Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frost, D. (1995). "Reflective Action Planning: A Model for Continuing Professional Development in Frost, D., A. Edwards and H. Reynolds (Eds.). London: Careers Education and Guidance, Kogan Page; 92-103.
- Frost, D. Ve J. Durrant (2002). Teacher-Led Development Work: Guidance and Support, London: David Fulton.
- Frost, D. ve Judy Durrant (2003). "Teacher Leadership: rationale, strategy and impact" *School Leadership ve Management*, 23, 2; 173-186.
- Harris, Alma (2005). "Teacher Leadership: More Than Just a Feel-Good Factor?", *Leadership and Policy in Schools*, 4:201-219.
- Hogan, Robert And Kaiser, Robert B. "What We Know About Leadership". Accepted for publication in *Review of General Psychology*. <http://www.apa.org/journals/gpr/> (15.05.2008).
- Labich, K. (1976). "The Seven Keys to Business Leadership", *Fortune*, (October 24), U.S.A., 36. Leithwood and P. Hallinger (Eds), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Springer Pres.
- Lieberman, A. (1992). Teacher leadership: What are we learning? In C. Livingston (Ed.), *Teachers as leaders: Evolving roles*. NEA School Restructuring Series. Washington, D. C.: National Education Association.
- Leithwood, K. and D. Jantzi (1990). "Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures", *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4); 250-381.
- Little, J. W. (1990). The Persistence of Privacy: Autonomy and Initiative in Teacher's Professional Relations. *Teachers College Record*, 91; 50-53.
- Moller, G. (1999). You have to want to do this job. *Journal of Staff Development*, 20 (4). <http://www.nsd.org/library/publications/jsd/voices204.cfm> (21.06.2006).
- Newmann, F. M., ve G.G. Wehlage (1995), *Successful School Restructuring: A report to The Public and Educators*. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of Schools, Wisconsin Center for Education Research, University of Wisconsin.

- Ogowa, R. T. ve S.T. Bossert (1995). "Leadership as an Organizational Quality". *Educational Administration Quarterly*, 31(2);224-243.
- Quinn, Cheri L., Cynthia S. Haggard, Betty A. Ford (2006). "Preparing new teachers for leadership roles: a model in four phases", *School Leadership and Management*. 26 (1); 55-68
- Popper, Micha (2005). "Main principles and practices in leader development". *Leadership And Organization Development Journal*, 26, 1; 62-75.
- Sacken, Donald (1994). *No More Principals*. Phi Delta Kapa.
- Smyle, M. A.(1995)."New Perspectives on Teacher Leadership", *Elementary School Journal*, 96(1);3-7.
- Schlechty, Phillip C. (1990). *Schools for The Twenty First Century*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Urbanski, Adam & Mary Beth Nickolaou (2006). "Reflections on Teachers as Leaders". <http://mw.k12.ny.us/files/filesystem> (20.05.2006).