# inFORM 12

UNIVERSITY OF CAMBRIDGE
Faculty of Education

## Uluslararası Ö□retmen Liderli□i Projesi

**David Frost**

Kasım 2011

***Bu bildiri, '15 ülkede Ö□retmen Liderli□i: Uluslararası Ö□retmen Liderli□i Projesi, Dönem 1' ba□lı□ı ile Uluslararası Ö□retmen Liderli□i projesi üzerine yazılan bir rapor ile aynı zamanda yayımlanmaktadır.***

Ljubica Petrovic ve Ivana Cosic, 2008 baharında E□itim Fakültesi'nde Sue Swaffield tarafından koordine edilen E□itim Liderli□i ve Okul Geli□imi alanında iki yüksek lisans ö□rencisiydi. Ljubica and Ivana benim ö□retmen liderli□i ile ilgili seminerime katıldılar. Oturum, HertsCam Network[1] toplantıları ba□lamında birkaç yıllık bir süre içerisinde geli□tirilen stratejiler, araçlar ve teknikler konusuna odaklanmaktaydı. Bu ö□retmen liderli□i programı, özellikle demokratik e□itim ve payla□ılmı□ liderlik üzerine bir vurgu ile ö□renme liderli□i ilkelerine dayanmaktaydı. Oturum boyunca bu iki Hırvat genç, ö□retmen liderli□ini destekleyen bu yakla□ımın, kendi toplumlarında oldu□u gibi çatı□ma-sonrası toplumlarda demokratik bir e□itim kurmak için önemli bir rol oynayaca□ı konusundaki heyecan ve inançlarını ifade ettiler. Oturum sonrasında, HertsCam yakla□ımının Zagreb'de ö□retmenlerin kullanımı için nasıl uyarlanabilece□ini tartı□mak için toplandık. Bu atılım anı, di□er ülkelerdeki akademisyenlerden gelen sorular ile birle□ti ve böylece uluslararası bir proje ba□latmak denemeye de□er

[1] Proje HeartsCam bölgesinde uygulanmaktadır ve programın adı da HertsCam Network'tur.

lfl@educ.cam.ac.uk

www.leadershipforlearning.org.uk

Leadership for Learning
THE CAMBRIDGE NETWORK

Romanya'nın kuzeyi ve Moldova'nın sınır ötesinden ö□retmenler Bükre□'teliderliklerini geli□tirme çalı□malarını payla□mak için biraraya geldiler. Stevenage'te bulunan ancak Romanya asıllı bir ö□retmen olan Mona Chiriac, bu 2 günlük etkinli□in koordinasyonunu sa□lamak için Bükre□'te bir meslekta□la birlikte çalı□tı.

Hemen hemen üç yıl sonra neler ba□arıldı□ını belgeleyen bir raporu çıkarıyoruz. Uluslararası Ö□retmen Liderli□i Projesi (ITL) □uanda yakla□ık 150 okulda 1000 ö□retmenin destekledi□i, 15 ülkeden 50'nin üzerinde uzmandan olu□an bir proje ekibi ile ara□tırma ve geli□tirme projesi yapmaktadır. Peki rapor neyden bahsetmektedir? Projenin çıkı□ noktalarını ve hedeflerini açıklayarak ve bu özgün yakla□ıma ö□retmen liderli□inin kültürel ba□lamlar ile ilgisini irdeleyerek ba□lar. Ö□retmen liderli□ini bir kavram olarak ve bu projede kullanılan özgün yakla□ımı ele alarak devam eder. Projenin metodolojisi, proje aktivitelerini görünür yaparak ve etkili oldu□una dair kanıtlar sunarak raporun ana bölümleriyle birlikte taslakta belirtilmektedir.

**Uluslararası Ö□retmen Liderli□i Projesi'nin çıkı□ noktaları ve amaçları**

Ö□retmen liderli□ini destekleyen bu yakla□ımın olu□umu, okul geli□imi üzerine üniversite tabanlı yüksek lisans diploma kursuna kayıt yaptıran ö□retmenleri desteklemek için bir yol bulma çabası içinde oldu□um 1989 yılında ba□ladı. Anahtar soru □uydu: Ö□retmenler, mesleki ö□renimleri ile okullarındaki uygulamayı geli□tirmeleri arasında nasıl ba□lantı kurulabilirdi? O zamandan beri ö□retmenler ve üniversite akademisyenleri dâhil olmak üzere yenili□in ve de□i□imin liderleri olarak ö□retmenleri desteklemek için model, strateji ve araç geli□tirmek üzere birçok farklı meslekta□ımla çalı□maktayım. (Durrant, 2004; Hill, 2011; Mylles & Frost, 2006). Bunlar, HertsCam Network ba□lamında geli□tirilmekte ve de□erlendirilmektedir.

2008 sonbaharında, Hırvatistan, Yunanistan, Portekiz, Romanya, □spanya ve Türkiye'de potansiyel ortaklar belirledik. Ortaklarımızı Cambridge'te hedeflerimizi görü□tü□ümüz bir ara□tırma toplantısına davet ettik. Ayrıca bunlar, Yunanistan Corinth'te gerçekle□en bir sonraki toplantıda ele alındı fakat Belgrad'ta Gordana Miljevic tarafından ev sahipli□i yapılan üçüncü bir toplantıda önemli ölçüde geni□letildi. Projenin, sadece çatı□ma sonrası durumlarda de□il aynı zamanda demokrasinin çoktan iyi bir □ekilde geli□mi□ oldu□unun varsayıldı□ı toplumlarda da bir fark yarattı□ı açık hale gelmi□tir. Projenin ilk yılında ortaya çıkan hedefleri □unları içermektedir:

- Ö□retmen liderli□ini desteklemek için her çe□it kültürel/ulusal ortamlara uygun ve bu ortamlarda ortaya çıkan belirli zorluklara kar□ılık verebilecek programlar olu□turmak
- Ö□retmenlerin mesleki kimlik geli□imlerinin ve kimliklerinin □ekillerinin çe□itli kültürel/ulusal ortamlarda e□itim reformuna nasıl katkıda bulunaca□ını ke□fetmek
- Ö□retmenler için bilgi a□ları yaratmak ve/veya geli□tirmek
- Ö□retmen ve okul geli□imine destek sa□lamaya devam edebilecek bir uzman a□ı (akademisyenler, yerel hükümet personeli, Sivil Toplum Kurulu□u (STK) personeli, siyasal eylemciler, deneyimli ö□retmenler ve okul yöneticileri) yaratmak ve/veya geli□tirmek
- Kapsamlı e□itim uygulamalarını geli□tirmek ve te□vik etmek
- Demokratik sivil toplumun geli□imine katkıda bulunmak

Ortaya çıkan ek bir hedef de; proje sonrası raporlara ba□lı olmaktan çok projenin akı□ında do□rudan ve çabuk bir □ekilde politika olu□turma ile ba□lantı kurmaktı.

□u anda proje ortakları a□a□ıdaki ülkelerden meslekta□ları kapsamaktadır:

Arnavutluk, Bosna- Hersek, Bulgaristan, Yunanistan, Hırvatistan, Kosova, Makedonya, Moldova, Karada□, Yeni Zelanda, Portekiz, Romanya, Sırbistan, Türkiye ve Birle□ik Krallık.

Ayrıca Batı Avustralya, Queensland ve Hong Kong'tan meslekta□larla, burada bulunan meslekta□ların bilgi toplama görevlerini takip ederek sa□ladı□ımız güçlü ba□lantılarımız vardır.

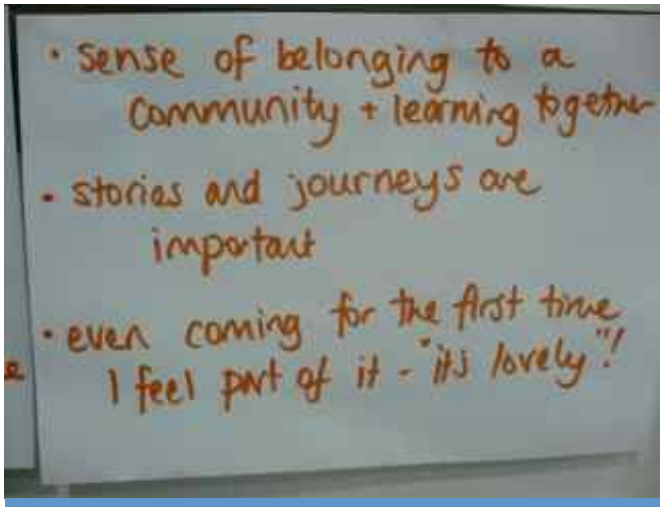
Yunanistan Corinth'te gerçekle□en uluslararası ekip toplantılarından birinden alınan bu tahta, ö□retmen liderli□i konusunda nasıl ortak bir teori geli□tirdi□imizi göstermektedir. Bu, 15 ülkedeki uygulamalı deneyimlerimiz üzerine yo□un bir tartı□ma çizerek olu□turulmu□, canlandırılmı□ ve geli□tirilmi□tir.

**Kültürel Ba□lamlar**

Kültürel ve ulusal sınırları a□an 'politika ödünç alma' riskli ve ba□arısız olabilece□inin farkındaydık (Phillips and Ochs, 2003, Steiner-Khamsi, 2004), bu nedenle ilk adım, tüm ekip üyelerinin ulusal ve yerel ba□lamlarındaki analizlerini gerçekle□tirmelerine olanak sa□layan bir çerçeve planlamaktı.

Bu, modele uyumlarını canlandıracak ve giri□im stratejilerine aracılık edecekti. Bu zorlu kültürel görevler ekip konferanslarımızda ele alındı. Aralarında en önemlisi; birçok katılımcı ülke için demokrasinin daha yeni yeni geli□mekte oldu□u fikriydi. Bu özellikle post-Yugoslav ülkelerle ili□kili olan bir konu olarak varsayılabilir fakat tüm katılımcı ülkeler için oldu□u açık hale gelmi□tir; 'resmi demokratik hakların varlı□ı insanların günlük ya□amlarında mutlaka gerçek bir demokrasi oldu□u anlamına gelmez' (Zakaria, 1997). Çalı□tı□ımız birçok e□itim sisteminde ö□retmenlerin deneyimi, meslekleri arasında meslekta□lık ve kar□ılıklı saygıdan çok hiyerar□i ve otoriterizm ile karakterize edilmi□tir. Uluslararası E□itim tarafından görevlendirilmi□ ilgili bir çalı□ma bize 20 ülkeden ö□retmenlerin bu kapsamda bir sesleri oldu□u ve profesyonel kimliklerini belirlemede bir rol oynaması ile ilgili görü□lerini almamız için olanak sa□ladı. Küresel olarak genel tablo, bir ö□retmenin dedi□i gibi ö□retmenlerin kendilerini 'sessiz' görmektedir. Ço□u durumda siyasi ortam, ö□retmenlerin 'festivalde hayalet' olarak kaldı□ıdır (Bangs and Frost, 2011). Hükümetlerin ihtiyacı do□rultusunda yürütülme e□iliminde olan merkeziyetçi yakla□ımların yeniden düzenlenmesi, kaçınılmaz olarak ö□retmenlerin dü□ük beklentilerine dayalı olan stratejilerinin ba□tan sona de□i□imine öncülük ederek ülkelerinin PISA gibi sıralamalardaki performansını yükseltmeye çalı□ır. Uluslararası Ö□retmen Liderli□i Projesi (ITL)'ne dikkati çekenler, ö□retmenlerin öz-yeterlilik hissini ve güçlendirilmesinin yenilik ve geli□imin anahtarı oldu□unun farkında olan alternatif bir perspektif çıkarmaya çalı□maktadır.

□stanbul'da bir okul ziyareti, 600 ö□retmen ve yerel siyasetçileri içeren büyük bir payla□ım toplantısını ön plana çıkaran dostlu□un önemli bir parçasıydı. Ö□retmen liderli□i Türkiye'de samimiyetle benimsendi.




Bu tahta, uluslararası ekibin toplantılarından birindeki bir etkinlikten ortaya çıkmı□tır. Mühendislik söylemi için bir strateji olan toplum in□asının rolünü göstermektedir.

## Ö□retmen Liderli□ini Kavramsalla□tırma

Ö□retmen liderli□i, ö□retmenlerin mesleki kimliklerini geli□tirmeleri ve e□itim reformunu desteklemek için temel bir araç olarak görülmektedir; dünyanın birçok yerinde özellikle Amerika Birle□ik Devletleri'nde desteklenmektedir (Katzenmeyer & Moller, 2001; Lieberman & Miller, 2004; York-Barr & Duke, 2004). Ancak, hakim olan yakla□ım, böyle bir liderli□in sadece ö□retmen liderleri olarak atanmı□ roller için seçilen özel yetenekli bireyler tarafından alındı□ını varsaymaktadır (Ö□retmen Liderli□i Ara□tırma Konsorsiyumu, 2011).

Da□ıtılmı□ liderlik kavramının □imdi büyük bir geçerlili□i vardır (Bennett *et al*., 2003; MacBeath *et al*., 2004; Spillane, 2006) ve OECD tarafından önerilmektedir (Pont, Nusche & Morman, 2008), fakat uygulamada, örgütsel bilimden varsayımlara dayalı olan bir yakla□ım, resmi görevleri olanların liderlik yapmalarını kısıtlama e□ilimindedir. Buna kar□ılık, Uluslararası Ö□retmen liderli□i (ITL) projesinden alınan özgün yakla□ım bütün ö□retmenlerin yenili□e öncülük etme kapasitelerinin oldu□unu varsayar ki liderlik yapma yetkileri verilmi□tir (Lambert, 1998) ve bu liderlik, gerekli destek sa□landı□ı takdirde ö□retmen mesle□inin tüm üyelerinde geli□tirilebilir.

Uluslararası Ö□retmen liderli□i (ITL) projesinde, ö□retmenlerin pedagojik yenilik hakkında ortak ya□antı olu□turdu□u ara□tırma tabanlı geli□tirme sürecini yönettikleri bir 'mesleki ö□renme toplulu□u' (Bolam *et al.,* 2005) kurmasının mümkün oldu□u gösterilmektedir. Bu yakla□ım, insan etkinli□ini artırmaya ve reform için ortak kültür sorumlulu□u ve tüm ö□renciler için ba□arılı ö□renme çıktıları geli□tirmeye odaklanmaktadır. Uluslararası Ö□retmen liderli□i (ITL) projesinde ö□renme topluluklarının tüm üyelerinin otoritenin belirledi□i görevlere ba□lı olmayan bir liderlik için kapasiteleri oldu□u konusunda ortak bir varsayım vardır. Ö□retmen liderli□i kavramı çalı□ması ö□retmenlere bir akademik yıl boyunca çıkarılacak projeleri ba□latma ve yönetme imkânı veren bir çerçeve sa□lamaktadır. HertsCam programında bu a□a□ıda Figür 1'de bir power point slaytı ile açıklanmaktadır.

Jo ve Val, her ikisi de HersCam okullarında ö□retmen. Jo Mylles Sir John Lawes Okulu'nda ba□müdür yardımcısı ve Val Hill Birchwood Lisesi'nde müdür yardımcısı. Ö□retmen liderli□ini desteklemede uygulayıcı ve uzmanlar. Bulgaristan'da en son uluslararası ekip toplantısındaki çalı□tayları planlayıp yönettiler.

Bir ba□ka anahtar varsayım, liderli□i uygulamak için ö□retmenlerin planlı ve içerikli bir yapı ve yardıma ihtiyaçları vardır. Bu yardım, kılavuz materyaller, çalı□tay programları ve planlama ve yansıtma için araçlar □eklinde alınabilir. Destek, okullardaki deneyimli/kıdemli ö□retmenler ve üniversiteye ba□lı akademisyenler ya da Sivil Toplum Kurulu□ları (STK) dâhilinde aktivistler arasındaki i□birli□i aracılı□ıyla sa□lanabilir.

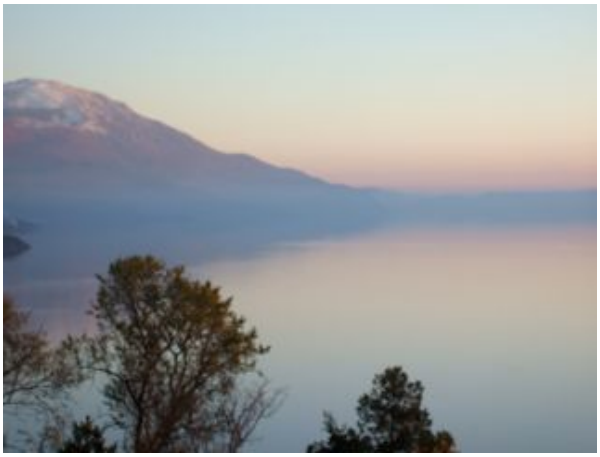
**Ö□retmen Liderli□i Geli□tirme Çalı□maları**

Sorumluluk sahibi olan ya da olmayan ö□retmenler:

- Uygulama geli□tirmek için insiyatif almak
- De□i□imi yerle□tirmek için meslekta□larla birlikte stratejik olarak hareket etmek
- □□birlikçi süreçte delil toplamak ve kullanmak
- Mesleki bilginin olu□umuna ve yayılmasına katkıda bulunmak

**Figür 1. Ö□retmen Liderli□i Geli□tirme Çalı□maları**

Ayrıca ö□retmenlerin kendi liderlik deneyim hikâyelerini payla□abildikleri ve birbirlerinden ilham alabildikleri a□ların olu□turulması da faydalıdır. Bununla birlikte, ö□retmen liderli□inin sadece özellikle okul içinde örgütsel ko□ullar geli□tirmek için bir isteklilik oldu□u zaman büyüyece□i varsayılmaktadır. Bu, proje ekip üyelerinin ba□ö□retmenler okul yöneticileri ile okul kültürü geli□tirme stratejilerini desteklemek için birbirleriyle etkile□im halinde olmalarını gerektirmektedir.



Makadenya Mavrovo da□ larıdaki ekip toplantımızdaki bu arka plan, hayal gücümüzü canlandırmaya ve uluslararası i□birli□inin de□erini anlamamıza yardımcı oldu.

**Proje Metodolojisi**

Ö□retmen liderli□ini desteklemeyi amaçlayan bir projenin, projeyi bütün olarak yönetmede ö□retmenlerin deneyim ve uzmanlıklarından yararlanılması gerekti□i uygun bulunmaktadır. Proje Cambridge tarafından koordine edilse de, HertsCam E□itmen Ekibi'nin üyeleri olan uygulayıcı bir ara□tırmacılar ekibi tarafından yönetilmektedir. Bu ki□iler, Ö□retme ve Ö□renmeyi Yönetme alanında HertsCam MEd mezunlarıdır ve okullarındaki üst düzey liderlik pozisyonlarını sürdürmekle beraber hem yüksek lisans yapmakta hem de sertifika düzeyinde programlara katılmaktadırlar. Bütün uluslararası ekip, bir takım akademik geçmi□e sahip olanlar ki□iler ve ö□retmenlerden olu□maktadır ancak ço□unlu□u Sivil Toplum Kurulu□larından aktivistlerdir örne□in; Moldova'da 'Pro Didactica' E□itim Merkezi' ya da 'Sarajevo'da proMENTE Sosyal Ara□tırma' gibi.

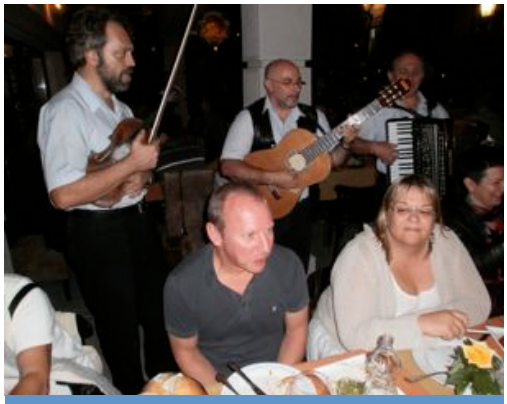
Majda Josevska, Makendonya'da ö□retmen liderli□ine destek sa□lamak için yardımcı olan genç bir ara□tırmacı ve □uanda Cambridge ara□tırma ekibinin bir parçasıdır. Bulgaristan'daki son konferansta bir ara□tırma görevinde Caroline Creaby ve Cambridge'ten James Underwood ile birlikte çalı□mı□tır.

Ö□retmenlerin beceri ve perspektifleri özellikle tam ekip konferanslarımızda, 2008 Kasım ayından beri Cambridge (Birle□ik Krallık), Corinth (Yunanistan), Belgrad (Sırbistan), Mavrovo (Makadenyo), Veliko Tarnovo (Bulgaristan)'da gerçekle□en 5 etkinlikte yararlı olmu□tur. 35-40 ki□iden olu□an ekip toplantıları genellikle iki günlük bir süre boyunca otel ya da üniversite binasında gerçekle□mektedir. Bu toplantılarda yaratıcı ve somut çıktıları olan aktiviteler tasarlayarak de□erini maksimuma çıkarmak çok önemli. Tartı□malar genellikle hararetlidir ve analizi yapılan verilerin raporları ya da yeni anlayı□ların yansıması oldu□u kadar deneyim payla□ımı ve toplu de□erlendirmeler de ön plana çıkmaktadır. Tartı□ma aktiviteleri oldukça yapılandırılmı□tır ve genel etkisi, yerel ba□lamlarımızdaki ters etkiyi desteklemek için ilham verici olmak zorundadır.

Her etkinlik, ekip üyelerinin sürece ba□lantılarını sürdürmelerine yardımcı olmak amacıyla, hem görsel hem de metinsel bir dizi materyal kullanılarak dikkatli bir □ekilde belgelendirilmektedir. Ayrıca bu konferansa katılamayan ekip üyelerini de kapsayacak □ekilde hizmet vermektedir. Toplantılar arasında, ITL Proje Ekibi üyeleri arasında i□birli□i, Cambridge Üniversitesi web tabanlı servisi CamTools'u aylık bültenleri da□ıtmak ve kaynakları ve evrakları payla□mak için kullanarak devam ettirilmektedir. Cambridge ekibi üyeleri ayrıca, proje

ortaklarına büyük ölçüde e-mail yoluyla, aynı zamanda katılımcı bölgelere ziyaretleri de içeren bir mentorluk sa□lamaktadırlar. Bu zamana kadar Ohri (Makedonya), Atina (Yunanistan), Istanbul (Türkiye), Pri□tine (Kosova), Zagreb (Hırvatistan), Sofya & Veliko Tarnovo (Bulgaristan), Niksic (Karada□), Bükre□ (Romanya) and Belgrad (Sırbistan)'a ziyaretler gerçekle□mi□tir.

Projenin metodolojisi **Carpe Vitam** Ö□renme Liderli□i projesine (Frost, 2008a) dayanmaktadır ve her ikisi de geli□imsel ve söylemsel oldu□u için i□birlikçi eylem ara□tırması olarak tanımlanabilir. Rollerini 'büyütülmü□ profesyoneller' (Hoyle, 1972) ya da 'yenili□in □ampiyonları' (Frost, 2008b) olarak yeniden tanımlamayı dileyen ö□retmenlere destek programları yaratmak için uygulamalı bir çalı□mayı kapsamaktadır. Veriler, her uyru□a ve kurumsal ba□lama uyarlanmı□ stratejilerin geli□imlerini bildirmek için kullanılmaktadır. **Carpe Vitam (LfL)** projesi ile ilke ve ikilemler hem proje ekibi dâhilinde hem de daha yaygın olarak uluslararası konferanslar ve katılımcı uygulayıcılar için a□ olu□turma aracılı□ıyla ele alınmaktadır.



Paul Rose, Stevenage'te Müdür Yardımcısıdır. Burada, Belgrad'da bir a□ kurma etkinli□i sonrasında Jelena Vranjesevic ile birlikte oturmakta ve Balkanların folk müzi□ini ke□fetmekte.

Proje ekip üyeleri ö□retmen liderli□i için okullarla ve uygulamalı olarak ya da finansal açıdan destek sa□lama kapasitesi olabilecek di□er yerel ortaklarla i□birli□i yaparak destek programları düzenlemektedir. Bu programların düzenlemesi, hem ulusal olarak hem de dâhil olan belirli okullara göre kültürel ba□lamların analizleri ile belirlenmektedir. Birle□ik Krallıkta geli□tirilen stratejiler, araçlar ve materyaller ulusal ba□lama olası uyum için tüm ITL katılımcılarına sunulmaktadır. Destek programları uygulama a□amasında bir kez, Cambridge ekibi tarafından sa□lanan veri toplama araçları kullanılarak denetlenmekte ve de□erlendirilmektedir.

Uygulama ve anlayı□ geli□tirmek, yukarıda özetlendi□i üzere proje ekip toplantıları yoluyla ele□tirel bir söyleme tabidir. Ayrıca, ara□tırmacılar, okul yöneticileri, ö□retmenler, yerel yönetim danı□manları, Sivil Toplum Kurulu□u personeli ve di□er payda□ların projenin sonuçları üzerine dü□üncelerini belirtmeleri ve müzakere etmeleri için uluslararası konferanslar düzenlemek projenin temel bir hedefidir.

Asıl amaç ö□retmen liderli□ini destekleyecek ve yönetecek ö□retmenleri belirlemek ve bunlara destek vermektir.

**Proje Etkinlikleri**

Projenin ba□langıcında her katılımcı bölgenin en azından üç okulla birlikte çalı□mak için ara□tırma yapacakları kararla□tırılmı□tı, □uan büyük ölçüde mesafe kaydedilerek ileriye giden bir hedef. □lk zorluk, destek sa□layabilmek ve uygun okullar bulabilmek için ortaklıklar kurmaktı ve cesurca bir tecrübeydi. Bazı meslekta□lar, okul yöneticilerinin yetkilerinin zayıflama olasılı□ı ve okullarını yetkili makamların ele□tirilerine açacak olmalarından dolayı ba□langıçta endi□eli olduklarını bildirdiler. Birçok durumda program için farklı ba□lıklar seçildi. Örne□in, Türkiye'de 'Yeni Nesil Ö□retmenler', Bulgaristan'ta 'Aktif Ö□retmenler Kulübü', Karada□'da 'Gelece□in Ö□retmenleri'.

Dünyada genelinde ö□retmenler benzer sorunları ele almaktadırlar. Bükre□'teki bu payla□ım toplantısı etkinli□inde bir ö□retmen, projesini bir poster üzerinde

Birçok durumda, gönüllü gruplar için programlar okul günlerinin sonunda bir dizi iki saatlik toplantılardan olu□maktaydı. Bazı zamanlarda gruplar, deneyimlerini payla□mak için biraraya geldiler ve bu toplantıların bir kısmı Cumartesi sabahları gerçekle□ti. Toplantılar, ö□retmenleri kendi ilgi ve de□erlerini yansıtmalarına, geli□tirme projeleri planlamalarına ve bu projelerden kendi liderlik deneyimlerini payla□malarına olanak sa□layan çalı□tayları ön plana çıkardı. HertsCam programında geli□tirilen bir takım araçlar, çalı□taylarda kullanılmak üzere payla□ıldı ve uyarlandı. Bazı durumlarda araçlar, ö□retmenin uygulayabilece□i i□lemi örneklendirmekte ve resimlemektedir. Ba□ka bir ö□retmenin deneyimine dayalı olan bir hikaye, ö□retmenlerin kendi faaliyetlerini hayal etmelerine yardımcı olmak için kullanılabilir, bir örnek olarak; bir ö□retmenin faaliyeti di□er ö□retmenlere kendi projelerini planlamaları için yardımcı olabilir. Di□er araçlar bir konu□ma ya da katılım kaydı için bir format için bir yapı sa□layabilir. Ö□retmenlerin desteklendi□i süreç, a□a□ıdaki kutuda gösterildi□i gibi bir dizi adım olarak belirtilebilir.

| | |
|---|---|
| Adım 1 | De□erlerin Açıklanması |
| Adım 2 | Mesleki kaygıların tanımlanması |
| Adım 3 | Müzakere ve geli□tirme için gündemi açıklamaya danı□manlık yapmak |
| Adım 4 | Eylem planlama |
| Adım 5 | Müzakere ve eylem planını açıklamak için danı□manlık yapmak |

Bu çalı□tayları yönetmek, ö□retme ya da e□itim meselesinden çok pedagojinin kolayla□tırıcı bir bakı□ı ile uyumlu olan bir sanattır. Tüm katılımcı bölgelerdeki ö□retmenler geli□tirme projelerini yönetebileceklerini ve bu çalı□manın bulgularını portfolyolarda derleyebileceklerini bulmu□lardır. Bu nedenle bunlar sertifika verilmesi amacıyla de□erlendirilebilir. Bulguların portfolyosu fikri, bilgiyi de□erlendirme gelene□inin bir çe□it yazılı sınav aracılı□ıyla oldu□u zamanda zorlu bir görevdi. Ancak, kültürel ba□lam ne olursa olsun belgelendirmenin oldu□u bu yakla□ımın uygulanabilir oldu□u açıktır. Bazı bölgelerde proje ortakları, sertifikanın ortak kurulu□lar tarafından ödül olarak verilebilece□i konusunda Milli E□itim Bakanlı□ı ile bir anla□maya varabilmi□lerdir, örne□in; ITL projesi ile ili□kili olan bir Sivil Toplum Kurulu□u, resmi kariyer geli□tirme sistemi dâhilinde belirli sayıda bir kredi puan de□eri olarak sayılabilir.

Ö□retmenler sertifika ödülü ile te□vik edildiler. Burada David Frost, Karada□, Nikši□'te ödül verilmesine yardım ediyor.

Ö□retmenlerin projelerinin hesapları web siteleri ve çe□itli yüz yüze payla□ım toplantıları aracılı□ı ile payla□ılmı□tır. Böyle etkinlikler birkaç yıldır HertsCam ba□lamında iyi bir □ekilde yapılmaktadır ve yenilik oldu□u durumlarda nasıl hızlı geli□tirilebildi□ini görmek tatmin edicidir.

> *Ö□retmenler eylem planlarını sundular, kar□ıla□tıkları zorluklar hakkında konu□tular, di□erlerinden fikir ve yardım istediler.... Gerçekten isteklilerdi ve daha çok payla□ım toplantısı etkinlikleri talep ettiler. □lham almı□ ve cesaretlendirilmi□lerdi.*
>
> *(Yunanistan'dan bir rapor)*

Ço□u katılımcı bölgelerde ba□arılı etkinlikler gerçekle□ti ve bazı durumlarda, böyle bir hikâye anlatma aracılı□ıyla mesleki bilgilerini yapılandırmak için birden fazla bölgede biraraya gelerek ö□retmenleri dâhil ettiler. Örne□in Bükre□'te Moldova'dan ve Romanya'nın kuzeyinden ö□retmenler, deneyimlerini de□i□ toku□ etmek ve ö□retme ve ö□renmeyi geli□tirmenin yollarını ele almak için geldiler.

**Etkinin De□erlendirilmesi**

ITL Projesine ba□lı çe□itli programlara katılan ö□retmenler, akademik yıl boyunca gerçekle□en geli□tirme projelerindeki liderlikleri aracılı□ıyla sınıflarında ve okullarında uygulamalarda bir fark yaratabildiler. Projelerin ço□u sınıflarda ö□retme ve ö□renmeye odaklıydı, tipik bir örnek olarak □u verilebilir: 'Çocukların okumalarını artırmak için okuma derslerinde aktif katılımı geli□tirmek' (Bosna-Hersek) ya da 'Ö□renciler için yazılı geri bildirim nasıl daha etkili hale getirilebilir?' (Makedonya). Bazı projeler ö□rencilerin ö□renmesine dolaylı yoldan odaklanır fakat yine de de□erlidir, örne□in; 'Sınıftaki yeni ö□renci ve di□erlerinin onunla ilgili olumsuzlu□unun nasıl üstesinden gelece□i' (Bulgaristan).

Ortaklardan gelen raporlar, programa katılımın, katılımda bulunan ö□retmenlerde bir fark yarattı□ını belgelemektedir. Sunulan kanıttaki anahtar tema, ö□retmenlerin öz-yeterlili□e inançları ve katılımlarının bunu nasıl geli□tirdi□idir. Bu, □u alıntı ile gösterilmektedir:

> *Ba□langıçta ö□retmenler okullarını de□i□tirebilecekleri fikri hakkında □üpheliydiler.... Oturumların sonunda ço□u de□i□imin ba□arılabilece□ini ve bu de□i□imi yapabilenin ö□retmenlerin olduklarını belirttiler.*
>
> *(Final Raporu, Temmuz 2011, Karada□)*

Bu etki ö□retmenlerin kendilerini profesyoneller olarak hissetmelerinin ötesine kadar gitti. Ö□retmenlerin projelerini tanımlayan hikayeler sınıf uygulamasında ve okul kültüründe geni□ kapsamlı bir etki oldu□unu göstermektedir. Bunlar, Ö□retmen Liderli□i Dergisinin özel bir sayısı için toplanmakta ve düzenlenmektedir (www.teacher.leadership.org.uk). Moldova'dan bir raporda yer alan bu yorum normaldir:

> *Ö□retmenlerin projesi sadece sınıf uygulaması için de□il aynı zamanda daha geni□ çapta bir fark yarattı. Meslekta□larının kapasitelerinde – ö□retmeleri, anlayı□ları, karakterleri ve çalı□ma motivasyonlarında, ülkemizdeki ö□retmenlerin dü□ük statü ve maa□larına ra□men bir fark yarattı.*
>
> *(Final Raporu, Temmuz 2011, Moldova)*

Ö□retmenlerin alı□kanlıklarının kısıtlı bir bakı□ açısı ve merkezi olarak belirlenen beklentilere ba□lı oldu□u payla□ım toplantılarına katılımın güçlü bir etkisi vardır .

*Kendimi tüm kalbimle tartı□malara katılırken buldum, okulumuz ve Hrasno'dan meslekta□lar arasındaki en sıradan konu□ma ile ilgili heyecanlanarak. Fikir de□i□iminde bulunarak, birbirini saygı ile dinleyerek, birbirine destek vererek ki□inin kendine saygısı muazzam oluyor ve tüm ihtiyacım olan da bu. Bu nedenle önceki çalı□mamın sınırlarının ötesine gitmeyi ba□ardım, hedeflerimi daha yüksek bir düzeye ta□ıdım. Meslekta□larımla i□birli□i içerisinde fikrimle neyi ba□lattı□ımın sonuçlarını gördükten sonra, beni ki□isel olarak te□vik eden, böylece daha mutlu eden, çocuklarla çalı□manın kalitesini artıran □eye devam etmek için yeni yollar yaratma□a yüreklendim.*

(Bosna-Hersek Final Raporu'ndan bir alıntılanan bir ö□retmen)

Burada kullanılan dil, ö□retmenlere ilk adımı atmaları, de□i□ime öncülük etmeleri, payla□ım toplantısı ve kar□ılıklı destek aracılı□ıyla mesleki bilgi olu□turmaları için yardım eden ITL yakla□ımının özünü yansıtmaktadır. Bu ay yayımlanan final raporu göstermektedir ki; bu aktiviteler e□itimsel geli□ime ve aynı zamanda okullarda ve dünyadaki toplumlarda daha demokratik bir ya□am biçiminin geli□imine önemli bir katkıda bulunmaya ba□lamı□tır.

Burada Mavrovo'daki uluslararası ekip toplantısının koordinasyonun sa□layan ekip konferansın ba□arısını kutluyor. Ekip, ö□retmenler, akademisyenler ve E□itim Fakültesi'nden bir yöneticinden olu□makta. Makedonya yerel ekibi ile yakın i□birli□i gerekliydi.

**Uygulama için □lkeler**

Ö□retmen liderli□ini desteklemedeki adaptasyon, kendi uygulamamızı geli□tirme ve de□erlendirme deneyimlerimiz, benzer bir yol izlemeyi dü□ünenler için rehberlik edebilecek bir takım ilkeler ortaya koymamıza olanak sa□lar.

**Ö□retmen Liderli□ini desteklemek için □lkeler**

**□lke 1: Okullar ve dı□ kurumlar için bir ortaklık**

Bu kurumlar üniversitelerin e□itim bölümleri, devlet kurumları ve Sivil Toplum Kurulu□ları (STK)'nı içerebilir.

**□lke 2: Bir grup ya da payla□ım üyeli□i aracılı□ıyla kar□ılıklı destek**

Destek grupları tek okullar ya da bir grup okullar içerisinde kurulabilir ve bunlar a□lar aracılı□ıyla birbirine ba□lanabilir.

**□lke 3: Okul yöneticileri ile □□birli□i**

Okul yöneticileri ile diyalog ö□retmen liderli□i için destek sa□lamaya yardımcı olabilir.

**□lke 4: Açık tartı□malar için fırsatlar**

Ö□retmenler, de□erler, uygulama ve yenilik hakkında ele□tirel

**□lke 5: Proje temelli metodoloji**
Ö□retmen liderli□i ba□latma ve geli□tirme, projeleri liderli□i aracılı□ıyla ortaya çıkmaktadır.

**□lke 6: Ki□isel geli□im önceliklerini belirlemek için ö□retmenlere olanak sa□lamak**
Bu, tutku, ilgi ve manevi amaçlarını ortaya koyar.

**□lke 7: Ki□isel yansıma, planlama ve eylemi kurmak için araçlar**
Ö□retmen liderli□ini kurmak, örneklemek ve göstermek için iyi tasarlanmı□ araçlar.

**□lke 8: □lgili literatüre eri□imin kolayla□tırılması**
Bu, ö□retmenlerin geli□tirme çalı□malarından çıkan bilgiyi artırır.

**□lke 9: Liderlik stratejileri üzerine rehberlik sa□lanması**
Uzman rehberlik ve kar□ılıklı ke□fetme liderlik kapasitesini güçlendirir.

**□lke 10: Bulguların toplanması ve kullanımı ile ilgili rehberlik sa□lanması**
Sistematik inceleme, demokratik ve ortak bir liderlik stratejisidir.

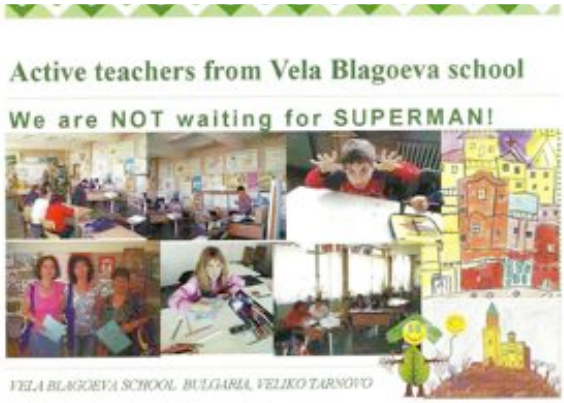
**□lke 11: Örgütsel destek ve orkestrasyon seferberli□i**
Okul yöneticileri ö□retmenlerin geli□tirme çalı□malarını destekleyebilir ve okulda bir bütünlük sa□layabilirler.
**□lke 12: Ö□retmenlere çalı□malarını belgelemelerine yardımcı olmak için bir çerçevenin sa□lanması**
Yapılandırılmı□ bir portfolyo ö□retmenlere geli□tirme çalı□malarını planlama, kaydetme ve yansıtmaları için olanak sa□lar.

**□lke 13: Okul ötesinde payla□ım toplantıları için fırsatlar sa□lanması**
Ö□retmenler di□er ö□retmenlerle payla□ım yaparken kar□ılıklı destek ve ilham elde ederler. Manevi amaç sistem boyunca ilerletilir.

**□lke 14: Belgelendirme yoluyla onaylanma**
Yenili□in ö□retmen liderli□i, üniversiteler ya da di□er saygın ortak kurulu□lar tarafından sa□lanan belgelendirme yoluyla onaylanabilir.

**□lke 15: Mesleki bilgi, ö□retmen liderli□i hesaplarından ortaya çıkar**
Ö□retmenler, i□birlikçi ve ele□tirel tartı□ma ve fikir de□i□imi yoluyla mesleki bilgilerini geli□tirir.

Umut ediyoruz ki bu ilkelerin di□erleri ile birlikte yankı yaptı□ı yerde ö□retmenler ITL projesi ile ba□lantı kurma imkanını ke□fetmek için birbirleriyle temasa geçeceklerdir. Biz daha fazla




Bulgaristan'da projeye katılan ö□retmenler bu kartı okullarını ziyaret etti□inde David Frost'a takdim ettiler. 'Süpermen için beklemiyoruz' sloganı da□ıtılmı□ liderlik fikrini ifade etmek için kullanı□lı bir yol olarak proje içinde oldukça uyumlu oldu.

**Kaynakça**


Bangs, J. and Frost, D. (2011) Teachers - the ghost at the feast? Teacher voice, teacher self-efficacy and teacher leadership, a paper presented at ICSEI 2011 International Congress for School Effectiveness and Improvement Limmasol, Cyprus January 4th-7th

Bennett, N., Wise, C., Woods, P. and Harvey, J. (2003) *Distributed Leadership: A review of literature carried out for the National College for School Leadership*, Nottingham: NCSL.

Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A. and Smith, M. (2005) *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. The Department for Education and Skills.

Frost, D. (2008a) Researching the connections, developing a methodology in J. MacBeath and N. Dempster (eds) *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*, London: Routledge

Frost, D. (2008b) Teacher as Champions of Innovation, *Education Review* 21 (1) pp 13-21

Durrant, J. (2004) 'Teachers Leading Change: frameworks and key ingredients for school improvement', *Leading and Managing* 10 (2) pp. 10-29

Hill, V. (2009) *Evaluating a strategy for enriching the professional learning community of a secondary school through support for teacher leadership*, available on www.leadershipforlearning.org.uk

Hoyle, E. (1972) Educational innovation and the role of the teacher, *Forum* 14, 42-44

Katzenmeyer, A. and Moller, G. (1996) *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders* (1st edition) Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Lambert, L. (1998) *Building Leadership Capacity in Schools.* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Lieberman, A. (1992) Teacher Leadership: What are we learning? in C. Livingston (Ed) *Teachers as Leaders: evolving roles*. Washington DC: National Education Association.

MacBeath, J., Oduro, G. and Waterhouse, J. (2004) *The Distributed Leadership Toolkit*. Nottingham: National College for School Leadership.

Mylles, J. and Frost, D. (2006) Building Teacher Leadership in Hertfordshire, *Improving Schools*, March 2006 pp 69-76.

Phillips, D. and Ochs, K. (2003) Processes of policy borrowing in Education: some explanatory and analytical devices *Comparative Education*, 39 (4) pp. 451 – 461

Pont, B., Nusche, D. and Morman, H. (2008) *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*, Paris: OECD.

Spillane, J. (2006) *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Steiner-Khamsi, G. (ed.) (2004) *The Global Politics of Educational Borrowing and Lending*, New York: Teachers College Press.

Teacher Leadership Exploratory Consortium (2011) *Teacher Leader Model Standards*, USA: Teacher Leadership Consortium.

York-Barr, J. and Duke, K. (2004) What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship *Review of Educational Research* 74 (3) pp. 255-316.

Zakaria, F. (1997) 'The rise of illiberal democracy', *Foreign Affairs* 76, (6).