



Amasya Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dergisi  
7(1), 1-20, 2018  
Özgün araştırma makalesi

<http://dergi.amasya.edu.tr>

## Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Öğretmen Liderliğine İlişkin Ürettikleri Metaforlar\*\*

Serdar Özçetin\* 

Akdeniz Üniversitesi, Türkiye

Alındı: 09.03.2017 - Düzeltildi: 09.01.2018 - KabulEdildi: 16.01.2018

**Atf:** Özçetin, S. (2018). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Öğretmen Liderliğine İlişkin Ürettikleri Metaforlar. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-20.

### Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin kullandıkları metaforları ortaya koymaktır. Çalışma grubu, gönüllük esasına dayalı kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Çalışma grubunu, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı üç ilkokul ve ortaokulda görev yapan üç müdür ve araştırmaya katkıda bulunmak isteyen gönüllü öğretmenlerin form doldurarak belirlediği 12 öğretmen lider oluşturmaktadır. Bu araştırma, durum (örnek olay) çalışması yöntemiyle yürütülen nitel bir çalışmadır. Veri toplama tekniği olarak metafor analizinden yararlanılmıştır. Veri çözümleme işlemleri, NVivo10.0 yazılım programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak öğretmen liderlerden

\*Sorumlu Yazar: Tel.: 506 5074777, e-posta: serdarozcetin@akdeniz.edu.tr

\*\*Bu makale, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalında hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir ve 2016 Nisan ayında 25. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

ISSN: 2146-7811, ©2018

altısı, nesne kategorisi içerisinde alınan mum, top, mıknaıs ve yastığa benzetmiştir. Öğretmen liderlerden dördü, öğretmen liderleri doğa kategorisi içerisinde alınan ağaç, toprak ve güneş; bir kişi, canlı kategorisi içerisinde alınan kaplana; bir kişi, öğretmen liderleri siberetik mekanizma kategorisi içerisinde aldığımız bilgisayara benzetmiştir. Okul müdürlerinden biri ise, Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak nesne kategorisi içerisinde alınan İngiliz anahtarına; okul müdürlerinden biri doğa kategorisi içerisinde alınan güneş; okul müdürlerinden biri canlı kategorisi içerisinde aldığımız ana arıya benzetmiştir. Bu ifadelerden yola çıkarak, öğretmen liderliğine ilişkin olumlu bir algının olduğu ve okulun gelişimi, etkililiği için gerekli olduğu söucuna varılmışve öğretmen liderliğinin desteklenmesi gerektiği önerilebilir.

*Anahtar Kelimeler:* Öğretmen Liderliği, Metafor, Okul Gelişimi

---

## Giriş

Öğretmen liderliği, eğitim sisteminin içerisinde yer alan, eğitim sistemini etkilemesine rağmen, hâlâ net olmayan tanımları bulunan, açıklaması zor, karmaşık kavramlardan biridir. Öğretmen liderlerin en önemli görevleri ve yararlarından biri, okullarda eğitim ve öğretimin kalitesini arttırmak ve meslektaşlarını etkilemektir (Murphy, 2005). Öğretmen liderliğini geliştirmek için; öğretmenlerin okul içinde zaman zaman ellerini taşın altına koyması, bunu görev bilinci haline getirmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin desteğiyle birlikte, okullarda öğretmen liderlerin sayısı artacaktır ve böylece okullar verimliliklerini arttırarak okul gelişimini sağlayabilecektir. Çünkü öğretmen liderler gerek sınıf içinde gerekse sınıfın dışında öncü role sahiptirler.

Okul liderliği, aslında tek başına okul müdürlerinin üstleneceği bir liderlik anlayışından çok, liderliğin paylaşılarak okulun tüm paydaşlarının okulun etkililiği için liderliği üstlenmesi biçiminde olmalıdır. Böylece okulun liderlik kapasitesine de katkı sağlanmış olacaktır. Okulun liderlik kapasitesini arttırmada okul paydaşlarından en etkilisinin öğretmenler olduğunu düşünülürse; öğretmenler okul içinde ve dışında liderlik rollerini üstlenerek ve okul müdürünün liderlik rollerini paylaşarak okul liderlik kapasitesine katkı sağlayabilir ve böylece okulun etkililik düzeyini yükseltebilirler (Beycioğlu, 2009; Can, 2007; Haris ve Muijs, 2005; York-Barr, Duke, 2004).

**Öğretmen Liderliği:** Alanyazında öğretmen liderliğiyle ilgili birçok tanımlama bulunmaktadır. Bazı tanımlar öğretmen liderliğini

öğretmen-öğrenci ekseninde ele alırken, bazıları tüm okulu hesaba katmaktadır. Bazı tanımlarda ise öğretmen lider, inceleme alanına göre bir tür yönetim görevli öğretmen gibi değerlendirilmektedir (Sawyer, 2005).

Liderliğin geleneksel tanımlarının aksine, öğretmen liderliği, öğretmenlerin işbirliği içinde çalıştıkları bir durumdur. Öğretmen liderliğinde ortaklaşa bir çalışma hâkimdir. Öğretmen liderler, yeni bir çalışma alanında faaliyet gösteren, yeni kaynakları birlikte hazırlayan, birlikte çalışan öğretmenlerdir. Öğretmen liderliğinin, geliştirme çalışmalarından elde edilen öğrenme sonuçları üzerine yoğunlaşmak ve ortak mesleki etkinliklere önem vermek üzere başlıca iki boyutu vardır (Harris ve Muijs, 2005). Öğretmen liderliği, bir sorumluluk veya görevlerin toplamı değil, kaliteli eğitim ve öğretim süreci için bir gerekliliktir. Öğretmen liderler sınıfın içinde ve dışında ön plana çıkan, arkadaşlarına destekte bulunan, onlarla işbirliği içerisinde olan, eğitim uygulamalarını geliştirmeye yönelik çalışmalar yapan ve diğerlerini etkileyen kişiler olarak bilinmektedir (Haris ve Muijs, 2005).

Crowther, Kaagen, Ferguson ve Hann (2009), öğretmen liderliği ve beraberinde getirdiklerini daha geniş bir açıyla ele almış; okulda eğitim-öğretimi değiştiren, okul ve toplumu öğrenme adına bir araya getiren, toplumun sürdürülebilirliğini ve yaşam kalitesini toplum için güçlendiren bir eylem olarak görmüşlerdir.

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

**Öğretmen Liderliğinin Gerekliliği:** Okulların işlevini amaçlarına uygun olarak yerine getirebilmesi için öğretmen liderlerin etkin hale getirilmesi gerekmektedir. Öğretmen liderliğiyle birlikte okullardaki eğitimin kalitesi de yükselecektir. Harris ve Muijs'e göre (2005), meslektaşlarını besleyen ve işbirliğini destekleyen öğretmen

liderliği aracılığıyla, sınıf ve okul düzeyinde değişim ve gelişim için fırsat sağlanmaktadır. Öğretmen liderliği, öğretmenlerin özyeterlik ve moral düzeyleri üzerine olumlu etkiye sahiptir. Anlamli ve amaçlı bir şekilde birlikte çalışan öğretmenlerin meslekte kalma olasılığı da yüksektir. Çünkü öğretmenler kendilerini değerli ve işlerinde desteklenen bireyler olarak hissetmektedirler (Harris ve Muijs, 2005).

Öğretmen liderler sadece sınıf ya da okul içerisinde resmi görev alan kişiler değildir. Okul dışında öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerde öne çıkan, liderlik yapan kişiler olarak değerlendirilmelidir (Can, 2007). Okul dışında da ilişkileriyle öne çıkan öğretmen liderler, diğer öğretmenleri güdüleyerek okul gelişimine katkı sunacaklardır.

Silns ve Mulford (2002) da yaptıkları araştırmada, okul gelişimi ve değişimi için güçlü meslektaş ilişkilerinin katkısını belirtmektedirler. Topluca üstlenilen bu değişiklik üzerine inşa edilmiş işbirliği, öğretmenin liderliğinin kalbidir. Öğretmen liderliğinin etkili olabilmesi için karşılıklı güven, destek ve araştırma olmalıdır. Elde edilen bulgulara göre, bu koşullar kendi eğitimlerinde mevcut değilse öğretmenlerin gelişmiş öğrenci öğrenmeleri için gerekli koşulları yaratmaları ve sürdürmeleri zordur. Öğretmenlerin iyi uygulamalarını paylaşmaları ve daha kaliteli eğitim güvenliğinin sağlanmasıyla birlikte öğrenme düzeyleri de yükselir (Harris, Muijs, 2005).

Bu makalede metaforlar bir araştırma aracı olarak kullanıldığından dolayı, aşağıda metaforun ne olduğu ve eğitimde metaforlar yolu ile verilerin toplandığı veya analiz edildiği birkaç çalışma incelenmiştir.

Metafor (mecaz), Türk Dil Kurumu (TDK, 2013) tarafından “bir ilgi veya benzetme sonucu gerçek anlamından başka anlamda kullanılan söz” olarak tanımlanmaktadır. Eğitim alanında metafor, soyut olan kavramları zihinsel imgelerle ve somutlaştıran bir şekilde betimlemek için kullanılabilir (Singh, 2010). Metaforlar öğretimde ve öğretmen eğitiminde; profesyonel düşünme, profesyonel kimlik geliştirme, pedagojik bir araç, bir yansıtma aracı, değerlendirme aracı, bir araştırma aracı, program kuramı, zihinsel model, keşfetmede bir araç ve öğretimde değişim için bir araç olarak kullanılmıştır (Saban, 2006). Bundan dolayı günümüzde belirli kavram veya olgulara ilişkin insanların bakış açısını açıklamak için metaforlar oldukça sık kullanılmaya başlamıştır.

Metaforlar, kelime dağarcığının yetersiz kaldığı yerde, açıklamakta güçlük yaşandığında veya anlatımın kuvvetlendirilmesi

gerektirilen bir durumda önemli bir iletişim aracı olmaktadır. Bu bağlamda metaforlar, bir bireyin zihninin bir anlayış (kavrayış) biçiminden başka bir anlayış (kavrayış) biçimine hareket etmesini sağlayarak, o bireyin belli bir olguyu başka bir olgu olarak görmesine olanak tanır (Clarcken, 1997; Girmen, 2007; Saban, Koçbeker ve Saban, 2006; Töremen ve Döş, 2009).

Saban, Koçbeker ve Saban (2006) 1222 öğretmen adayından “öğretmen” kavramına ilişkin metafor üretmeleri istenmiştir. Araştırmanın verileri, katılımcıların her birinin “Öğretmen... gibidir, çünkü ...” ibaresini tamamlamasıyla elde edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, sınıf öğretmeni adayları öğretmenlerin “bireysel gelişimi destekleyici” ve “karakter gelişimcisi” rollerini, İngilizce öğretmeni adayları öğretmenlerin “yol gösterici ve yönlendirici” rolünü, Bilgisayar öğretmeni adayları da öğretmenlerin “bilgi sağlayıcı” ve “iş birlikçi ve demokratik lider” rollerini birbirlerine kıyasla daha çok oranda benimsemiştir.

Singh’in (2010) araştırmasında yüksek lisans öğrencileri eğitim liderliği üzerine trafik polisi, ayakkabı çifti, mısır tarlası, yelkenlideki denizci, şarap üzümüleri, ocağın üstü, toplumu resmetmekle görevli sanatçı metaforlarını üretmişlerdir. Günbayı ve Turan’ın bulguları (2013), Millî Eğitim Bakanlığı E-Okul Sistemine ilişkin olarak, öğrenciler tarafından kara kutu, kitap, araba, uçak, beyin ve ağaç metaforlarının; veliler tarafından alarm sistemi, rehber öğretmen, ansiklopedi, postacı metaforlarının üretildiğini göstermektedir.

## **Yöntem**

Bu araştırmanın amacı; okul müdürü ve öğretmenlerin öğretmen liderlerine ilişkin algılarını metaforlar aracılığıyla belirlemektir. Bu bakımdan araştırmada, “okul müdürü ve öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin ürettikleri metaforlar nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır.

Bu araştırma, nitel bir çalışmadır. Nitel araştırmalar, Yıldırım ve Şimşek (2005) tarafından “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Durum (örnek olay) araştırması yöntemi kullanılmıştır ve araştırma iç içe geçmiş çoklu durum desenindedir. Bu desende birden fazla durum

söz konusudur, ancak ele alınan her bir durum kendi içinde alt birimlere ayrılarak çalışılabilir (Yıldırım ve Şimşek 2005). Durum araştırmasına uygun olacak şekilde, çalışmanın yapıldığı okullar, ailelerin sosyoekonomik düzeylerine göre belirlenmeye çalışılmıştır ve sosyo-ekonomik düzeyler düşük, orta ve yüksek şeklinde belirlenmiştir.

**Katılımcılar:** Araştırmanın çalışma grubu, gönüllük esasına göre kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Çalışma grubunu, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ikisi resmi, biri özel olan, üç ilkokul ve ortaokulda görev yapan üç müdür ve araştırmaya katkıda bulunmak isteyen gönüllü öğretmenlerin bir form doldurarak belirledikleri on iki öğretmen lider oluşturmaktadır. Öğretmen liderlerin 8'i kadın, 4'ü erkek, okul müdürlerininin 3'ü erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

**Veri Toplama Araçları:** Bu çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi metaforlardır. Katılımcılardan, öğretmen liderlere ilişkin metafor üretmeleri istenmiştir. Bu amaçla katılımcılara "Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetirseniz, neye benzetirdiniz? Neden?" sorusu sorulmuştur. Üretilen metaforların öğretmen liderliğine ilişkin bakış açısına netlik kazandırması amaçlanmıştır.

**Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması:** Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yaklaşımı kullanılmıştır. Öğretmen lider ve müdürlerin verdiği cevapların sıklığına göre, başlıklar altında bir sınıflama yapılmış ve katılımcılardan doğrudan alıntılarla desteklenerek analiz edilmiştir. Bunun için veriler, öncelikle bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcılara sorulan sorular katılımcıların görüş ve önerileri doğrultusunda nesne, doğa, canlı ve sibernetik mekanizma ana temaları ile katılımcıların ifadeleri benzerlikleri doğrultusunda alt tema olarak kodlanmış ve kategoriler oluşturularak çözümlenmeler yapılmıştır. Verilerin kodlanıp sınıflandırılması aşamasında NVivo10 paket programı kullanılmıştır.

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

erkek öğretmen liderdir, (OM,O,E) kodu; erkek ve orta sosyoekonomik düzeydeki bir okulun müdürüdür.

## Bulgular

### Öğretmen Liderlerin Kendileri İçin Ürettikleri Metaforlar:

Öğretmen liderlerin ürettikleri metaforlar nesne, doğa, canlı ve sibernetik mekanizma olmak üzere dört ana kategoride sınıflandırılmıştır. Bu başlık altında üretilen metaforlar ve ilgili kategorileri aşağıda verilmiştir:

1. **Nesne:** Mum, Top, Mıknatıs, Yastık.

2. **Doğa:** Ağaç, Toprak, Güneş

3. **Canlı:** Kaplan

4. **Sibernetik Mekanizma:** Bilgisayar

Öğretmen liderlerden, altısı, kendilerini nesne kategorisi içerisine alınan mum, top, mıknatıs ve yastığa benzetmiştir. Öğretmen liderlerden üçü, öğretmen liderleri muma benzetme nedenini mumun etrafına ışık saçması olarak ifade etmiştir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderleri topa benzetmiş, bunun nedeni olarak da topun herkese eşit mesafede, aynı yakınlıkta olduğunu belirtmiştir. Diğer bir öğretmen lider, sorunu olanları kendisine çektiği ve onlara yardımcı olduğu için öğretmen lideri mıknatısa benzetmiştir. Bir öğretmen lider de öğretmen liderleri herhangi bir olumlu ya da olumsuz durumda yaslanılacak yastığa benzetmiştir. Aşağıda, öğretmen liderlerin nesne kategorisinde ürettikleri metaforlar ve gerekçeleri kendi ifadeleriyle sunulmuştur.

*Ben muma benzetiyorum. Çünkü sürekli verici oluyorsunuz. Ama an geliyor bazen yalnız da kalabiliyorsunuz. Etrafını ısıtması açısından verici oluyorsunuz, sürekli bilgileri veriyorsunuz ya da farklı ne isteniyorsa onu veriyorsunuz. (ÖLD,2, K)*

*Ben muma benzetirim, çevresindekilere ışık verir, bununda sürekli yanması için de her zaman bize destek olmaları gerekir. Öğretmen lider ışık saçtıkça diğer öğretmenler de onun peşinden koşacaklardır. Diğer öğretmenlere de ışık verecektir. (ÖLD,3, K)*

*Ben öğretmenleri her zaman bir muma benzetirim. Neden? Çünkü kendisi bir ışık saçır ortalığa, ışık saçarken de o ışık kendisini eritir, bitirir ve mum da dibini aydınlatmaz ya, ben orayada aile olarak bakıyorum. Hani öğretmensiniz, hiç ailenize zaman ayıramıyorsunuz,*

## Özçetin

*etrafi aydınlatmakla meşgulsünüz. O arada o etrafi aydınlatmakla, çevrenizi aydınlatmakla, ailenizi aydınlatma arasında eriyip gidiyorsunuz.(ÖLY,4, K)*

*Öğretmen liderleri açıkçası dengeli bir topa benzettim, benzetiyorum. Yani merkezden bir noktadan bir hızla itilir, bir yerde durur. Ya da bir yere çarpıyorsa aynı şekilde geri gelir. Herkese aynı mesafede, aynı uzaklıkta ve aynı yakınlıktadır. Kimseden bir adım önde ya da geride olmaz. Hangi yön onu daha çok çağırıyorsa ya da güç o tarafa itiliyorsa oraya gider, dengeli gider ama vurulan hıza göre gider. Gelen tepkiye göre hareket eder. Ne fazla gider ne de az gider. O yüzden etkiye karşı tepki diye düşünüyorum ben. İstendiği kadar geribildirim verir diye düşünüyorum. (ÖLY,2, K)*

*Mıknatıs gibidir. Herhangi bir sorunu olan ona koşar, o da çözüm üretmeye çalışır. (ÖLO,4, E)*

*Yumuşak bir yastık gibiyizdir biz. Birbirimizin üzüntülerine, sevinçlerine, destek olunması gereken bütün eylemlere, ihtiyaçlarımıza, maddi, manevi her konuda okulla ilgili ya da değil, birbirimize her konuda destek oluyoruz; birbirimize yaslanabiliyoruz. Evet, yumuşak birer yastığız biz. (ÖLO,5, K)*

Öğretmen liderlerden dördü, öğretmen liderleri doğa kategorisi içerisine alınan ağaç, toprak ve güneşe benzetmiştir. Öğretmen liderlerden ikisi; ağaç benzetmesini kullanmıştır. Buna gerekçe olarak öğretmen liderlerden birisi, meyveli ağaçtan herkesin yararlanabileceğini ifade ederken; diğer öğretmen lider, ağaçların içerisinde çeşitli renkleri barındırdığını ileri sürmüştür. Öğretmen liderlerden biri, verimli olduğu ve vazgeçilmezlik özelliğinin bulunduğu için öğretmen liderlerini toprağa benzetirken; bir diğeri ışığını diğerlerine yansıtması gerekçesiyle güneşe benzetmiştir. Aşağıda, öğretmen liderlerin doğa kategorisinde ürettikleri metaforlar ve gerekçeleri kendi ifadeleriyle sunulmuştur.

*Ben bir ağaca benzetirim. Çünkü meyveli bir ağaç, meyveli ağacı da herkes taşlar. Oradan herkes yararlanır. O meyveleri yiyerek herkesin yararlanmasını isterim. Öğretmenler, idareciler, öğrenciler, veliler ve herkesi katabilirsiniz. Taşlayanlar da taşladıkları için yardım alır, mutlaka karşısındakinden geri dönecektir ona o. (ÖLO,3, K)*

*Öğretmen liderler ağaç gibidir, doğa gibidir. İçinde doğanın o bütün renklerini barındırır ya da barındırmalı diye düşünüyorum. Rengârenk ve bir huzur bir bazen sığınmak bazen bir yardım alabileceği*



*kişi. O renkleri karşısındakine yansıtmalı diye düşünüyorum. O doğanın içinde bulunan, o naif bütün renkleri yansıtmalı diye düşünüyorum. (ÖLY,3, K)*

*Ben kendim için toprak demiştim. Çünkü toprak çok verimlidir. Çiçekler meyveler yetiştirirsin. Ben kendimi ona yakın buluyorum. Toprak olmadan hiçbir şey olmuyor, bana öyle geldi. Öğrencileri birer çiçek gibi, ağaç gibi düşündüm. Ağaçlar çiçekler çok çeşitli, insan çeşitliliği olarak düşündüm. Farklı ama hepsi insanlara faydalı. Çeşit çeşit hepsi, öğretmeni öyle düşündüm ben. Ben kendimi lider olarak değil, her zaman öğretmen olarak değerlendirdim. (ÖLY,1, K)*

*Öğretmen bence güneş gibidir. Işığını kendi gibi olan diğer öğretmenlere de yansıtabilir. Öğrencilerine de yansıtabilir. Lider öğretmen diğer yıldızları gezegenlerin tamamına kendi ışığından bir şeyler verebilir, paylaşıcıdır aynı zamanda. Ancak kendi bilgileri, deneyimlerini en güçlü ışık olan kendi ışığını çevresindeki herkesin faydalanması için kullanabilir. Paylaşabilir, bu şekilde de diğer öğretmen arkadaşlar olsun öğrenciler olsun iyi bir model, iyi bir rol olur. Onlar da diğer yıldızlar da o güneşin olumlu enerjisinden faydalanmış, onlar da çevresindekilere bu ışığı aynı şekilde yansıtmuş olurlar. Bu da bir etkileşimle, döngüyle devam eder. Bir süreç olmuş olur. (ÖLO,1, E)*

Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderleri canlı kategorisi içerisine alınan kaplana benzetmiştir. Buna gerekçe olarak kaplanın liderlik özelliğinin olduğunu, bilgilendirici ve yönlendirici olduğunu belirtmiştir. Aşağıda, bir öğretmen liderin canlı kategorisinde ürettiği metafor ve gerekçesi kendi ifadesiyle sunulmuştur.

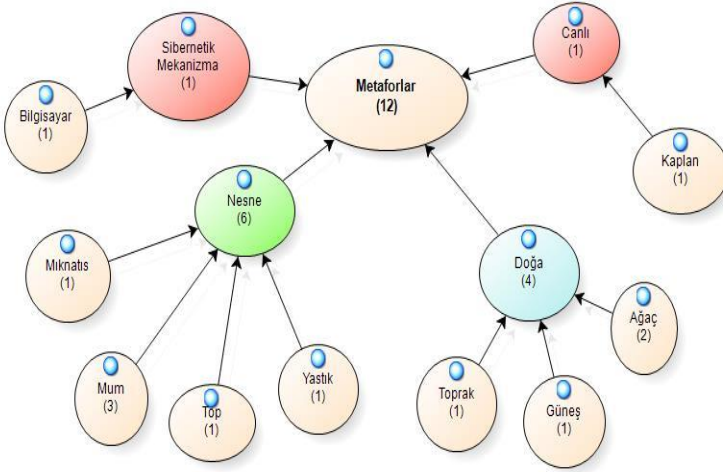
*Kaplanın liderlik özelliği vardır. Bütün her şeyi, hayvanlar âleminin lideridir. Karar alındığı zaman uygulatır, bir şekilde uygulanır. Kaplan gerçekten çocuklarla rahatça oyun oynayabilir. Oynarım ben de çocuklarla eğlenceli bir şekilde. Çocuklarla zaman geçirir. Karar alır çocuklarla beraber. Çocukları ne yapması gerektiği konusunda bilgilendirir. Hayvanlar âlemindeyken de yavrularımı yönlendirir. Nasıl beslenecek, nasıl avlanacak. Benim çocuklarım da öyledir. (ÖLD,1, K)*

Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderleri sibernetik mekanizma kategorisi içerisine alınan bilgisayara benzetmiştir. Gerekçesi, herhangi bir bilgiye ihtiyaç olduğunda kolayca ulaşılabilesidir. Aşağıda, bir öğretmen liderin sibernetik mekanizma

kategorisinde ürettiği metafor ve gerekçesi kendi ifadesiyle sunulmuştur.

*Bilgisayara benzetirim. Çünkü özellikle günümüzde bunu çok sık yaşıyoruz. İşte boynum ağrıyor. Neden ağrıyor acaba? Hemen oturuyorsun bilgisayarın başına, tık tık tık yazıyorsun boyun ağrıları neden olur? Kolumda kaşıntı var, neden kaşınıyor acaba neden? Yazıyorsun bilgisayara kolum neden kaşınıyor ya da canın sıkılıyor komik bir video izlemek istiyorsun. Aklına geliyor yazıyorsun, komik videolar oradan komik bir video izliyorsun, mutlu oluyorsun. Lider öğretmenler bilgisayara benziyor. İstediginde ya da insanlar istemediginde sadece akıllarından geçirmesinde yardım istemeleri yeterli. Hemen o bilgisayarın rolünü tam anlamıyla olmasa da üstlenebilirler, üstleniyorlar. Yani insanların ihtiyaçlarını, öğretmen, öğrenci, veli hepsini sayabiliriz. İhtiyaçları dâhilinde lider öğretmenler ciddi anlamda o derterine derman olabiliyorlar yani. Bilgisayar olabilir evet. (ÖLO,2, E)*

Öğretmen liderlerin ürettikleri metaforlar, ilgili kategoriler içerisinde Şekil 1'de sunulmuştur. Araç içindeki sayılar, o başlık için elde edilen frekansları göstermektedir.



Şekil 1. Öğretmen liderlerin ürettiği öğretmen liderliği metaforları

**Okul Müdürlerinin, Öğretmen Liderler İçin Ürettikleri Metaforlar:** Okul müdürlerinin, öğretmen liderleri için ürettikleri metaforlar da nesne, doğa ve canlı olmak üzere üç ana kategoride ortaya çıkmıştır. Öğretmen liderlerin ürettikleri metaforlardan farklı

olarak bu sınıflamada siberetik mekanizma yer almamıştır. Bu başlık altında üretilen metaforlar ve ilgili kategorileri aşağıda verilmiştir:

**1. Nesne:** İngiliz anahtarı

**2. Doğa:** Güneş

**3. Canlı:** Ana arı

Bir okul müdürü, öğretmen liderleri nesne kategorisi içerisinde alınan İngiliz anahtarına benzetmiştir. Bu benzetmenin gerekçesi, farklı sorunlar da olsa hemen hemen her probleme öğretmen liderlerin çözüm üretmesidir. Aşağıda, bu okul müdürünün nesne kategorisinde ürettiği metafor ve gerekçesi kendi ifadesiyle sunulmuştur:

*Öğretmen liderlerini İngiliz anahtarına benzetirim. Neden? Biliyorsunuz İngiliz anahtarları hemen hemen her somuna göre ihtiyaç olduğunda ayarlanarak ihtiyaç giderirsiniz. Hemen hemen her probleme çözüm üretir. Mesela farklı boyutlarda somunlarla karşılaştığımız zaman orda ufak bir ayar yapıp çözüm sağlayabilirsiniz. Öğretmen liderlerde böyle, okulun içinde bir ihtiyaç olduğunda hemen oradaki probleme kesin ve kaliteli çözümler sağlar. (OMY, E)*

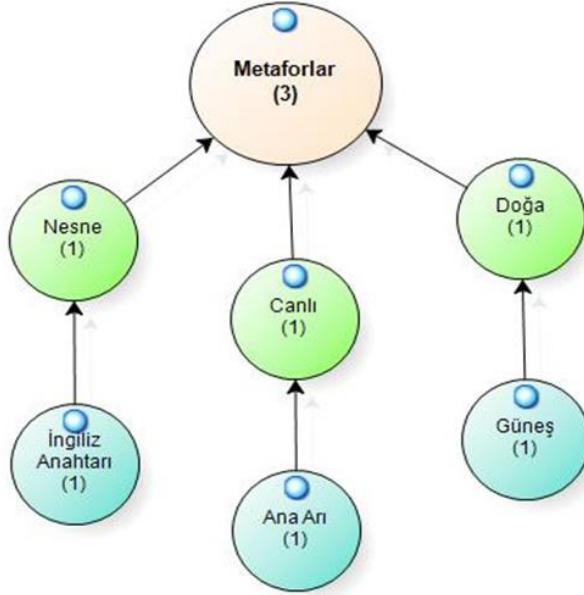
Diğer bir okul müdürü, öğretmen liderleri doğa kategorisi içerisinde alınan güneşe benzetmiştir. Bu okul müdürünün gerekçesi, öğretmenin ayrıldıktan sonra da okulda anılması ve güneş gibi çevreye ışıklarını saçmaya devam etmesidir. Aşağıda, bu okul müdürünün doğa kategorisinde ürettiği metafor ve gerekçesi kendi ifadesiyle sunulmuştur:

*Lider öğretmenler bir güneşe benzer. Güneş bir yıldızdır. Bu güneş batsa da battıktan sonra da ışığı devam eder. Uzun bir süre ışığı çevreyi aydınlatmaya devam eder. Öğretmenler burada belli bir süre çalışmışlardır, lider öğretmenlik yapmışlarsa, buradaki onların bıraktıkları imaj, izlenim ve hatıralar onlar emekli olup ayrıldıktan sonra da bu okulda anılır ve bu okuldaki bu okuldaki okumuş insanların onları yâd etmesi, anmasıyla hâlâ âdeta sanki hizmet veriyormuş gibi anıldıkça çevreye ışıklarını saçıp dururlar. (OMO, E)*

Okul müdürlerinden biri öğretmen liderleri canlı kategorisi içerisinde alınan ana arıya benzetmiştir. Bu okul müdürünün gerekçesi de, ana arının kovandaki arıları yönlendirdiği gibi öğretmen liderlerin de okul içerisinde diğer öğretmenleri yönlendirmesi; okulun

huzurunu, mutluluğunu sağlamasıdır. Aşağıda, bu okul müdürünün canlı kategorisinde ürettiği metafor ve gerekçesi kendi ifadesiyle sunulmuştur:

*Ben aslında öğretmeni arıya benzetiyorum. Arı nasıl bir zincirler yumağı ile hep bal verir, çünkü onun görevi bal vermektir. Öğretmende arı gibidir. Belki arı gibi hep bal vermez ama bal ağız tadından gider. Bir müddet sonra kaybolur ama öğretmen baldan da tatlı olan güzellikleri, iyilikleri, yardımseverlikleri, arkadaşlıkları, dostlukları ve hayatını kazandırabilecek ilimleri, bilimleri, bilgileri verir. Öğretmen lider de olsa olsa bir ana arı olabilir. Arılar arasında bir ana arı vardır. Ben aslında arıcı değilim ama biraz bilgim var. Arıların içinde bir balı taşıyan arı vardır, birde kapıda bekleyen arı vardır; nöbetçi asker gibi arılardır. Sonra o balı taşıyan arılar, arı için, bal için gerekli çevreden aldığı poleni getirip peteğe koyarlar ama tüm bunların lideri, tüm bunların komutunu veren ana arıdır. Ana arı lider konumundadır. Okulun huzurunu, mutluluğunu sağlarlar.* (OMD, E)



Şekil 2. Okul müdürlerinin ürettiği öğretmen liderliği metaforları

## **Tartışma ve Sonuçlar**

Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak, öğretmen liderlerden altısı nesne kategorisi içerisine alınan mum, top, mıknaş ve yastık benzetmesi yapmıştır. Öğretmen liderlerden üçü, öğretmen liderleri muma benzetme nedenini mumun etrafına ışık saçması olarak ifade etmiştir. Buradan yola çıkılarak öğretmen liderlerin, öğretmen liderliğiyle ilgili olumlu bir algıya sahip olduklarını düşünülebilir. Işık olumlu bir anlam ifade etmekte ve cehalete karşı aydınlatıcı bir simge olarak da değerlendirilebilir. Töremen ve Döş'ün (2009), öğretmenlerin müfettişlere ilişkin algısını belirlemek adına yaptığı çalışmasında müfettişler muma benzetilmiştir ve öğretmenlere yol gösteren rehberlik eden, mesleki yardımda bulunan kişiler olduğu görüşü öğretmen liderlerin görüşleri örtüşmektedir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderleri topa benzetmiş; bunun nedeni olarak da topun herkese eşit mesafede, aynı yakınlıkta olduğunu belirtmiştir. Bu benzetmeden de öğretmen liderlerin çevrelerindeki herkese karşı objektif oldukları sonucu çıkarılabilir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderleri mıknaşa benzetmiş; bunun nedeni olarak da sorunu olanları kendisine çektiğini ve onlara yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bu benzetmede de yine olumlu bir algının hâkim olduğu görülmektedir. Mıknaşın çekme özelliği ile öğretmen liderlerin okuldaki sorunlarda ellerini daha fazla taşın altına koyma durumu eşleştirebilir. Sorun çözülmesi ise, bir başka olumlu metafordur.

Öğretmen liderlerden dördü, öğretmen liderleri doğa kategorisi içerisine alınan ağaç, toprak ve güneşe benzetmiştir. Öğretmen liderlerden ikisi; ağaç benzetmesini kullanmıştır. Buna gerekçe olarak öğretmen liderlerden birisi; meyveli ağaçtan herkesin yararlanabileceğini ifade ederken, diğer öğretmen lider; ağaçların içerisinde çeşitli renkleri barındırmasını belirtmiştir. Bu benzetmede de öğretmen liderlerin, öğretmen liderliğiyle ilgili olumlu bir algıya sahip oldukları düşünülebilir. Renklerin çeşitliliğiyle, öğretmen liderlerin farklı alanlardaki yetenekleri eşleştirilmiştir. Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç'ın (2011) çalışmasında okul müdürleri teknoloji liderini ağaç metaforu ile açıklamaktadırlar. Ağaç metaforuna ilişkin "Teknoloji lideri ağaç dalları gibidir, çünkü teknoloji lideri, çevresindeki canlılara teknolojik gelişmeleri aktarır... Ağaç dalları da kökünden aldığı enerjiyi gövdesi aracılığıyla yapraklarına iletir. Yapraklarında yapacağı sentezle hem kendini besler hem de çevresine meyve verir." görüşü, öğretmen liderlerin ağaç metaforu ile

örtüşmektedir. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderleri toprağa benzetmiş; bunun nedeni olarak da toprağın verimli olduğunu ve vazgeçilmezlik özelliğinin bulunduğunu ifade etmiştir. Toprağın verimiyle öğretmen liderlerin üretkenliklerinin birbirini çağrıştırdığı söylenebilir. Saban'ın (2004) "Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğretmen Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar" konusunda yaptığı ampirik bir çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu öğretmeni bahçıvan metaforuna benzetmektedir. Bir katılımcı "Öğretmen bahçıvana benzer; çünkü bahçıvan yetiştirdiği fidanlarla ayrı ayrı ilgilenir. Fidanların büyümesi için elverişli bütün şartları bilir ve onlara gereken bütün özen ve itinayı gösterir" sözleriyle öğretmen ile bahçıvan arasındaki benzerliğe dikkati çekmiştir. Buradan toprak ve bahçıvan metaforlarının açıklamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Akbaba, Altun ve Apaydın'ın (2013) çalışmasının eğitim kavramına ilişkin öğretmen adaylarının metaforik algılarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların toprak metaforu ile "Toprağa ne ekersen sana onu verir, eğitim de böyle. İnsana eğitim adına ne verirsen o da sana onu verir." açıklamaktadır. Bu görüş öğretmen liderlerin toprak metaforu ile birebir uyuşmaktadır. Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderleri güneşe benzetmiş; bunun nedeni olarak da güneşin ışığını diğerlerine yansıtmasını göstermiştir. Böyle bir benzetmenin yapılmasında, en çok öğretmen liderlerin, diğer öğretmenlerle paylaşımlarının olması gerekçe olarak gösterilmiştir.

Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderleri canlı kategorisi içerisine alınan kaplana benzetmiştir. Buna gerekçe olarak kaplanın liderlik özelliğinin bulunduğunu, bilgilendirici ve yönlendirici olduğunu belirtmiştir. Öğretmen liderlerin güçleriyle ve öncülük yetenekleriyle, öğretmen liderlerin sahip olduğu özelliklerin birbirine yakın olduğu düşünülmektedir. Bu benzetme de güç unsurunun olduğunu göstermektedir.

Öğretmen liderlerden biri, öğretmen liderleri sibernetik mekanizma kategorisi içerisine alınan bilgisayara benzetmiştir. Buna gerekçe olarak herhangi bir bilgiye ihtiyaç olduğunda kolayca ulaşılabileceği gösterilmiştir. Bilgisayar hayatımızı kolaylaştıran, çağın en güzel icatlarından bir tanesidir. İnsanların hangi alanda olursa olsun sahip olmak istedikleri bilgi kapısının anahtarı bilgisayardan geçtiğinden, bu benzetmede öğretmen liderler bilgisayara benzetilerek yüceltilmiştir. Bilgisayarın insana bilgi kazandırmasıyla, öğretmen liderlerin diğer meslektaşlarını

bilgilendirmesi, arasında kurulan ilişki öğretmen liderlerin bu konuda olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Saban (2004) “öğretmen” kavramına ilişkin metaforları incelediği araştırmasında, öğretmen adayı öğrencilerin yaklaşık üçte ikiye yakın kısmının (%64) öğretmeni “bilginin kaynağı ve aktarıcısı”, “olarak algımlarken geriye kalan üçte birlik kısmının da (%36) öğretmenlerin “öğrencilere öğrenme sürecinde rehberlik etmesi” metaforlarını kullandığını tespit etmektedir ve bu metaforlar bu çalışmadaki bilgisayar metaforu ile örtüşmektedir. Her iki araştırmanın bulgularına göre gerek öğretmeni gerekse öğretmen liderleri bilgi sağlayıcı ve şekillendirici olarak yorumladıkları anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Ateş’in (2106) yaptığı çalışma değerlendirildiğinde öğrencilerin, öğretmen ve okulun bilgi ve sevgi verme yönlerini vurguladığı görülmektedir.

Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak okul müdürlerinden biri nesne kategorisi içerisine alınan İngiliz anahtarına benzetmiştir. Bu okul müdürü, öğretmen liderleri İngiliz anahtarına benzetme nedenini; hemen hemen her probleme çözüm üreten olarak açıklamıştır. İngiliz anahtarının birçok farklı alanda işe yaramasıyla, öğretmen liderlerin de çok farklı alanda işe yaraması durumu örtüşmektedir. Bu metaforun benzeri Saban’ın (2004) çalışmasında ifade edilmiştir ve öğretmen adayları öğretmeni “öğrencileri şekillendirici ve biçimlendirici (örneğin, marangoz, vb.)” olarak algılamaktadır.

Öğretmen liderleri bir canlı veya nesneye benzetme konusuyla ilgili olarak okul müdürlerinden biri doğa kategorisi içerisine alınan güneşe benzetmiştir. Bu okul müdürü, öğretmen liderleri güneşe benzetme nedenini; “bir öğretmen belirli bir süre, bir yerde çalıştıktan sonra hâlâ anılıyorsa güneş gibi çevreye ışıklarını saçmaya devam eder” şeklinde açıklamıştır. Bu benzetmede de güneşin kuvvet özelliği ve etrafını aydınlatması durumuyla, öğretmen liderlerin karanlığı aydınlatması durumu eşleştirilmiştir. Bu okul müdürünün güneş benzetmesi öğretmen liderlerin mum benzetmesi ile de benzerlik göstermektedir. Arıkovanı benzetmesi, öğretmen liderlerin çalışkanlıklarını vurgulamaktadır. Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç’ın (2011) çalışmasında teknoloji liderini okul müdürleri arı metaforu ile açıklamaktadırlar. Bu görüşle paralel olarak “arı” metaforu da değişim sürecindeki “çalışma, emek ve çabanın” önemine işaret etmektedir: “Teknoloji lideri arı gibidir, çünkü petekler her doluştan sonra yenileri doldurmak için çalışır” görüşü okul müdürünün arı kovanı metaforu ile örtüşmektedir. Benzer şekilde

Turan, Yıldırım ve Tıkman'ın (2016) yaptığı çalışmada öğretmen kavramını mum, güneş, ışık gibi metaforlarla açıklamışlardır.

Bu çalışmada, öğretmen liderlerin biçimlendirici olarak algılandığı belirlenmiş; okulun gelişimi ve etkililiği için desteklenmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin genel anlamda toplumsal statülerinin yükseltmesi durumunda, benzetmelerin niteliğinin de değişebileceği düşünülmektedir.

### Öneriler

Katılımcıların kavramlara yönelik algılarını daha net bir şekilde belirlemek için metaforlar hakkında katılımcılara tanımlama bilgileri verilebilir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda öğretmen liderlerin okulun gelişimi ve etkililiği için okullarda desteklenebilir ve öğretmen liderlerin ortaya çıkarılması için çalışmalar yapılabilir. Eğitim kademelerindeki üst makamlarda görev yapan kişilerle de görüşmeler yapılarak öğretmen liderliğine yönelik algıları tespit edilebilir.

### Kaynaklar

- Akbaba-Altun, S. ve Apaydın, Ç. (2013). Kız ve erkek öğretmen adaylarının “eğitim” kavramına ilişkin metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 329-354.
- Ateş, Tulunay, Ö. (2016). Öğrencilerin öğretmen ve okul metaforları. *International Journal of Contemporary Educational Studies*, 2(1), 78-93.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay ili örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 349-363.
- Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 263-288.
- Clarke, R. H. (1997). “Five Metaphors for Educators”, *Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, Chicago, March 24-28.



- Crowther, F., Ferguson, M. & Hann, L. (2009). *Developing Teacher Leaders*. ThousandOaks, CA: CorwinPress.
- Girmen, P. (2007). *İlköğretim öğrencilerinin konuşma yazma sürecinde metaforlardan yararlanma durumları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Günbayı, İ. & Turan, F. (2013). School principals, teachers, students and their parents' views on e-school implementation in the ministry of national education information management system: a case study. *Elementary Education Online, 12(1)*, 1-22.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2011). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin algıları: Metafor analizi örneği [School administrators' perceptions of technology leadership: an example for metaphor analysis]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları, 1(1)*, 97-121.
- Harris, A. ve Muijs, D. (2005). *Improving Schools Through Teacher Leadership*, Berkshire: Open UniversityPress.
- Murphy, J. (2005). *Connecting Teacher Leadership and School Improvement*, ThousandOaks, London, New Delhi: CorwinPress, Sage.
- Saban, A. (2004). Giriş düzeyindeki sınıf öğretmeni adaylarının "öğretmen" kavramına ilişkin ileri sürdükleri metaforlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2(2)*, 131-155.
- Saban, A. (2006). Functions of metaphor in teaching and teacher education: A review essay. *Teaching Education, 17(4)*, 299-315.
- Saban, A., Koçbeker, B. N. ve Saban, A. (2006). Öğretmen adaylarının öğretmen kavramına ilişkin algılarının metafor analizi yoluyla incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 6(2)*, 461-522.
- Sawyer, J. M. (2005). *A Case Study of Teacher Leadership As a Strategy for Implementing Change*. (Unpublished Doctoral Dissertation, Boston College). ProQuest Dissertations and Theses (UMI No. 3173679).
- Silns, H. & Mulford, B. (2002). *Leadership and School Results Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, KluwerPress, Netherlands.

- Singh, K. (2010). Metaphor as a tool in educational leadership classrooms. *Management in Education*, 24(3) 127-131.
- TDK, Türk Dil Kurumu. 17 Nisan 2013 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr>, adresinden erişilmiştir.
- Töremen, F. ve Döş, İ. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin müfettişlik kavramına ilişkin metaforik algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(4), 1973-2012.
- Turan, M., Yıldırım, E. ve Tıkman, M. (2016). Öğretmen adaylarının eğitim ve bazı temel kavramlara ilişkin metaforik algıları. *Education Sciences (NWSAES)*, 11(4), 217-242.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- York-Barr, J. & Duke, K.(2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship, *Review of Educational Research*, 74, 255-316.

# **Metaphors on Teacher Leadership Produced by Principals and Teachers<sup>†</sup>**

**Serdar Özçetin\***

Akdeniz University, Turkey

Received: 09.03.2017 - Revised: 09.01.2018 - Accepted: 16.01.2018

**Citation:** Özçetin, S. (2018). Metaphors on Teacher Leadership Produced by Principals and Teachers. *Amasya Education Journal, 7(1), 1-20.*

## **Summary**

**Problem statement:** Teacher leadership is a complex concept taking place in educational system and although it directly affects the educational system, it does not have an exact definition and it is hard to explain. The most important roles of teacher leaders are to increase the quality of education and teaching and to influence their colleagues (Murphy, 2005). To improve the teacher leadership, all teachers in the school have sometimes to stick their neck out and they have to have the sense of duty. Because of these aspects of teacher leadership, this study is important in terms of including teachers' and school principals' metaphors explaining their opinions on teacher leadership.

**Purpose of the Study:** The aim of this study is to attract the attention of related authorities to the importance of teacher leadership in the development of leadership capacity in schools, and to increase awareness of teacher leaders by determining the views of teachers and administrators regarding teacher leadership.

**Method(s):** The study based on case studies is a qualitative study with embedding multiple case patterns. Qualitative methods were used in the collection, analysis and interpretation of data. Data were analyzed through

---

\*Corresponding Author: Phone: +90 506 5074777, e-mail: serdarozcetin@gmail.com

<sup>†</sup>This article has been produced from a master's thesis prepared at the Department of Educational Administration and Supervision of the Institute of Educational Sciences of Akdeniz University.

ISSN: 2146-7811, ©2018

document analysis, metaphor analysis and the analysis of observation forms. Data were coded and relationships between them were established. The study group, consisting of volunteers who could be reached easily, were selected by using sampling method. The study group consisted of three principals of three different Primary and Secondary schools and of 12 voluntary teachers determined by other teachers who filled out a form.

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

**Conclusions and Recommendations:** In this study, to conclude, it can be said that teacher leaders are perceived as formative; it is necessary that teacher leaders should be supported for the development and effectiveness of schools. It is also thought that increased social status of teachers will result in change of the qualification of metaphors. For a further research, opinions of directors in senior management on teacher leadership should be taken to determine their perceptions so that feasibility of teacher leadership can be expressed more clearly.

**Keywords:** Teacher Leadership, Metaphor, School Improving