



Uluslararası Eğitimde Nitel Araştırmalarda
Mükemmellik Arayışı Dergisi (UENAMAD)
International Journal of the Pursuit of Excellence
Qualitative Research in Education (IJPEQE)



<http://www.uenamad.elayayincilik.com/>

Farklı Eğitim Kademelerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Algıları Üzerine Nitel Bir Çalışma¹

Şerife ÇİÇEK², Necati CEMALOĞLU³

Öz

Eğitim alanında meydana gelen yapılanma süreci ve liderlik anlayışında yaşanan gelişmeler, eğitim ortamlarına öğretmen liderliğini getirmiştir. Bu araştırmanın amacı farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin öğretmen liderliğine yönelik algıları, öğretmen liderliği sergileyen öğretmenlerin özellikleri, rolleri, okula katkısı, öğretmen liderliği uygulamaları esnasında karşılaştıkları olumlu ve olumsuz durumlar ile ilgili görüşlerini belirlemektir. Nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde ele alınan araştırmada fenomenolojik (olgubilim) desen kullanılmıştır. Araştırmada 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Kastamonu Taşköprü ilçesindeki kamu ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubunun oluşturulmasında amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve kartopu örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Uzman görüşleri sonucu oluşturulan Öğretmen Görüşme Formu ve Kişisel Bilgi Formu ile yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi kullanılarak yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen liderliğinin kişisel ve mesleki özelliklere göre farklı anlamlara odaklandığı, eğitim öğretim faaliyetleri başta olmak üzere okul örgütünün tüm gelişim sürecinde çeşitli boyutlarda katkılarının olduğu ve bu süreçlerde birtakım engellerle karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışlarının geliştirilmesi eğitim öğretim sürecini olumlu etkilemelerine yardımcı olabilir.

Anahtar kelimeler: Öğretmen, liderlik, öğretmen liderliği

A Qualitative Study on Teacher Leadership Perceptions of Teachers Working at Different Levels of Education

Abstract

The restructuring process in the field of education and developments in the understanding of leadership have brought teacher leadership to educational environments. The aim of this study is to determine the perceptions of teachers working at different levels of education about teacher leadership, the characteristics, roles, contribution to the school, positive and negative situations they encounter during teacher leadership practices. Phenomenological (phenomenological) design was used in the research, which was handled within the framework of qualitative research approach. In the study, a study group was formed from teachers working in public primary and secondary education institutions in Kastamonu Taşköprü district in the 2024-2025 academic year. In the formation of the study group, maximum diversity and snowball sampling methods were used from purposeful sampling methods. The data obtained from face-to-face interviews with the Teacher Interview Form and Personal Information Form, which were created as a result of expert opinions, were interpreted using content analysis. As a result of the research, it was concluded that teacher leadership focuses on different meanings according to personal and professional characteristics, that they contribute in various dimensions in the whole development process of the school organisation, especially in educational activities, and that they face some obstacles in these processes. Improving teachers' teacher leadership behaviours will help them to positively affect the education and training process.

¹Bu makalenin bir kısmı Gazi Üniversitesi Uluslararası Genç Araştırmacılar Kongresi-IV'nde bildiri olarak sunulmuştur.

² Sorumlu Yazar: Uzm. Öğr. Milli Eğitim Bakanlığı, Kastamonu, serifecicek.tr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1075-2439

³ Necati Cemaloğlu, Prof. Dr. Gazi Üniversitesi, Ankara, necem@gazi.edu.tr, ORCID:0000-0001-7753-2222

Keywords: Teacher, leadership, teacher leadership

Makale Geçmişi
Makale Türü
Önerilen atf

Geliş: 16.09.2024
Araştırma Makalesi

Kabul: 26.12.2024

Yayın: 31.12.2024

Çiçek, Ş. & Cemaloğlu, N. (2024). Farklı Eğitim Kademelerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Algıları Üzerine Nitel Bir Çalışma, *Uluslararası Eğitimde Nitel Araştırmalarda Mükemmellik Arayışı Dergisi (UENAMAD)*, 3(2), 71-84.

Giriş

Öğretmen liderliği eğitim dünyasında son zamanlarda ön plana çıkıp önem kazanan bir kavram olmuştur. Fullan'a (2023) göre, öğretmen liderliği; öğretmenlerin eğitim öğretim sürecinde idari desteğinin yanı sıra tüm okul topluluğunda iş birliği, rehberlik ve profesyonel destek gibi birçok boyutta aktif rol alarak gelişime ve değişime öncülük ettiği bir süreçtir. Öğretmenler, öğretmen liderliği davranışları sergileyerek sınıf içi rollerinin dışına çıkıp okulun genelinde yarattıkları etkilerle olumlu katkılarda bulunup liderlik rollerini üstlenmektedirler. Öğretmenler tarafından liderlik davranışlarının sergilenmesi ile öğretmenlerin hem okul gelişim sürecinde hem de öğrenci öğreniminde etkinliği artmakta (Gordon, 2004) ve böylece yüksek kaliteli öğrenci öğrenimi ile birlikte olumlu ilişkiler ve olumlu okul iklimi meydana gelmektedir (Leithwood, 2003; Rutledge, 2009; Katzenmeyer & Moller, 2009). Öğretmenin niteliği ve yeterliliği eğitim çıktılarını etkileyen önemli faktörlerin başında geldiği için artan öğretmen niteliğinden yararlanmak, toplumdaki öğretmenlerin rolünü artırmak öğretmen liderliği özellikleri ön plana çıkarmaktadır (Can, 2007). Öğretmen liderler okul örgütü ile ilgili tüm uygulamalarda lider olması, karar alma süreçlerinde etkin olması ve rehberlik gibi rollerini formal yollar yerine informal bir şekilde yerine getirerek eğitim süreçlerinde oldukça etkin rol oynamaktadır (Danielson, 2002). Okul gelişiminde başarılı olmak için anahtar kavram olan liderlikte öğretmenlerin öğrenme ve gelişimlerinde katkısının çok işlevsel olduğuna inanılmaktadır (Davidson & Dell, 2003). Bunun için okulda, yönetim ve sorumlulukların tüm okul üyeleri tarafından paylaşıldığı yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımların ortaya çıkmasına yardımcı olan bir ortam önerilmektedir (Mayo, 2002; Muijs & Harris, 2003; Cemaloğlu ve Savaş, 2017).

Başlangıçta öğretmenlerin sınıfta sadece ders anlatan ve otorite olan geleneksel rolleri 2000'li yıllardan sonra meydana gelen değişimler ve yenilikler ile eğitim ortamlarında öğretmen liderliği kavramını ön plana çıkarmıştır. Geleneksel yaklaşımlarla çağdaş dünyanın ortaya çıkardığı problemler çözülemeyecek duruma geldiği için öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek öğrenme ortamları ve okulda iş birliği bir yapının olmasını sağlayan yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur (Beauchum & Dentith, 2004). Bu bağlamda, liderlik anlayışı yeni ve gelişen okulun yapısına hitap etmediğinden okulun amaçları ve öğrenme faaliyetleri için daha kapsayıcı bir liderlik anlayışı önemli hale gelmiştir (Fullan, 2011; Harris & Lambert, 2003; Muijs & Harris, 2006; Sergiovanni, 2001'den aktaran Savaş, 2019). Okullar liderlik potansiyellerini gözden geçirmeye ve tüm okul paydaşlarının liderlik sürecine katkıda bulunduğu bir yapı geliştirmeye başlamışlardır (Lambert, 1998). Hiyerarşik bir yapı ile liderlik davranışlarını formel güç olarak kullanan okul yönetimi değil, okul toplumunun en önemli üyelerinden olan öğretmenlerin dağıtımcı ve paylaşımcı liderlik yaklaşımları ile ekip ruhu, iş birliği ve sorumluluk duygusu ile davranışları ön plana çıkmaktadır (Frost & Harris, 2003). Eğitimde yapılan reform çalışmalarında ortaya çıkan dağıtılmış liderlik gibi anlayışlar ile öğretmenlerin mesleki öğrenimine olumlu katkılar sağlanmış (Bektaş ve diğ., 2022); öğretmen profesyonelliğini dolaylı ve anlamlı (Joo, 2020) etkilemiş; dolayısıyla öğretmen liderliği daha da önem kazanmıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışları sergilemeleri desteklenmeli ve öğretmen liderliği davranışlarının işlevselliği etkili hale getirilmelidir. Buradan yola çıkarak bu araştırmada öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışlarına ilişkin algıları, öğretmen liderliği sergileyen öğretmenlerin özellikleri ve rolleri, bu öğretmen liderlerin okullara katkısı ve uygulamaları esnasında karşılaştıkları olumlu ve olumsuz durumları incelemek amaçlanmıştır.

Kuramsal Çerçeve

Öğretmen Liderliği

Lider olan öğretmenler sınıf içinde ve dışında öğrenenler ve liderlerden oluşan bir toplulukla özdeşleşir, katkıda bulunur ve başkalarını gelişmiş eğitim uygulamalarına doğru etkilemektedirler (Murphy, 2005; Katzenmeyer & Moller, 2009). Öğretmen liderler; uzmanlıklarını paylaşmak, yeni projeler için gönüllü olarak, okula yeni fikirler getirmek, meslektaşlarının katılımına yardımcı olmak,

okulun misyonunu desteklemek (Leithwood, 2003); okul çevresi ile etkileşimde bulunmak, okuldaki kararlara katılmak, eğitim programları hazırlamak gibi sınıf dışında birtakım roller ve davranışlar sergileyerek gönüllü bir yaklaşımda bulunarak (Wallace, 2002). Öğretmen liderler, meslektaşları ile olumlu ilişkiler kurarak onları etkiler, onlara değer verir, okulun ortak vizyon ve misyonu için ortak bir amaç etrafında çalışmaya gayret gösterir, etkin ve özgün bir okul iklimi etrafında nitelikli davranışlar sergilemektedir (Burgess & Bates, 2014).

Öğretmen Liderliği Roller ve Okula Katkıları

Öğretmen liderliği üzerine bir dizi yapılan çalışmadan elde edilen bulgular, öğretmen liderliğinin daha olumlu bir okul ortamı oluşturduğunu ve öğrencilerin okula bağlılıklarını geliştirme ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Leithwood, 2003; Lambert, 2003; Frost & Harris, 2003; Harris & Muijs, 2005; Katzenmeyer & Moller, 2009). Öğretmen liderlerinin okullarda önemli rolleri vardır. Harris (2002), öğretmen liderlerinin okul gelişimini sağlamak ve sınıftaki öğrenci başarısını artırmak için geliştirilen ilkeleri uyguladıklarını, diğer öğretmenleri okul geliştirme çabalarına katkıda bulunmaları için etkilediklerini ve yönlendirdiklerini ve okul üyeleri arasında sağlıklı ilişkileri geliştirmek için çaba ve zaman harcadıklarını belirtmektedir. Harris & Muijs (2003), öğretmen liderlerinin öğrencilere ve diğer öğretmenlere koçluk yaptığını ve rehberlik ettiğini, okulda eylem ekiplerine liderlik ettiğini, öğrenme ve öğretimin geliştirilmesine katkıda bulunduğunu ve etkili öğretim yöntemlerinin kullanılmasına öncülük ettiğini vurgulamaktadır. Eğitimde yaşanan değişme ve gelişmeler ile birlikte öğretmen liderleri kriz anlarında hızlı karar verebilme (Harris & Jones, 2020); dijital platformlarda öncülük yapabilme (Lieberman & Friedrich, 2021) ve toplumsal refah sağlamak için aktif olma (Poekert & Whitsett; 2022) gibi rollere de bürünmüştür.

Öğretmen Liderliğinin Unsurları

Harris & Muijs (2003), öğretmen liderliğinin gelişiminin oluşumuna ortam sağlayan etmenleri a) destekleyici kültür, b) destekleyici okul yapısı, c) güçlü bir müdür liderliği, d) eylem araştırması, e) yenilikçiliğe çevrilmiş mesleki gelişim fırsatları, f) yüksek düzeyde öğretmen katılımı, g) ortaklaşa yaratıcılık, h) paylaşılan mesleki uygulamalar, ı) tasdik ve ödüllendirme i) zaman planlaması olarak ele almıştır. Sawyer (2016), öğretmen liderliğini destekleyen faktörleri; okul kültürü, okul müdürünün etkisi ve örgütsel yapı olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Anderson (2004) ise, pozitif okul kültürünün öğretmen liderliğini ve öğrenci çıktılarını olumlu yönde teşvik ettiğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin örgütsel yapı içerisinde öğretmenlere destek verip öğretmen liderliği başarılarını göstermelerine fırsat vermesi, eğitimsel etkinliklerini bağımsız ve istekli çalışabilecekleri, öğrenme odaklı, güvene dayalı, sosyal ilişkileri güçlü olduğu olumlu bir örgüt kültürü yaratmalarının öğretmen liderliğini etkilediği bilinmektedir (Öztürk ve Şahin, 2017).

Öğretmen Liderliğinin Engelleri

Öğretmen liderlerin ortaya çıkmasını engelleyen bazı faktörler de bulunmaktadır. Okul müdürleri formel bir şekilde yöneticilik görevlerini yerine getirirken liderlik rollerini paylaşmak istemeyip kendi liderlik rollerinin zayıflayacağını düşünmektedir. Bu nedenle okul müdürleri lider öğretmenler için bir engel teşkil ettiğine dair algı oluşturmuştur (Murphy, 2005; Danielson, 2006). Ayrıca öğretmenler de öğretmen liderlik davranışları sergilediği takdirde diğer meslektaşları tarafından dışlanacaklarını ve tepki görececeklerini düşünmektedir. Can'a (2013) göre lider öğretmenlerin okul yöneticilerinin desteğinin az olması, verimli olmayan okul kültürü, yoğun ders saatleri, meslektaşları tarafından yetersiz destek, bürokratik yapı, mesleki gelişim imkansızlığı ve fiziki şartların elverişsiz olması da öğretmen liderliğinin önünde engel teşkil etmektedir. Ayvalı ve Koşar, (2021) ise bazı kıdemli öğretmenler geleneksel yaklaşımdan vazgeçmeyip eğitim öğretimde başvurdukları yöntem ve alışkanlıklar, zamanı iyi yönetememeleri de öğretmen liderliğinde bir direnç oluşturduğunu belirtmiştir.

Bu araştırmada, farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışlarına ilişkin algılarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın temel amacına bağlı kalınarak şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen liderliği kavramı nasıl algılanmaktadır?
2. Öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenlerin özellikleri ve üstlendikleri roller nelerdir?
3. Öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenlerin okula ve eğitim sürecine sağladıkları katkılar nelerdir?
4. Öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenler okul içinde ve dışında hangi tepkilerle karşılaşmaktadır?

Yöntem

Bu araştırmada bilimsel araştırma yöntemlerinden nitel araştırma yöntemi ve fenomenoloji (olgu bilimi) deseni benimsenmiştir. Farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin deneyimleri, yaşantıları ve bakış açılarının neler olduğunun ortaya konulması ve algılarının değerlendirilmesi bakımından olgubilim desenine başvurulmuştur. Yıldırım ve Şimşek'e (2008) göre olgubilim deseni; farkında olunan ancak daha ayrıntılı bir anlayışa hâkim olunmadığı durumlarda olgulara odaklanmak için başvuru bir desen olarak açıklanmaktadır.

Katılımcılar

Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2008), maksimum çeşitlilik yönteminin, farklı durumlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları tespit etmeye yönelik bir teknik olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda çalışmaya kamu ilkokulları, ortaokulları ve liselerdeki öğretmenler dahil edilmiştir. Araştırmada, çalışma grubundaki öğretmenlere ulaşmada kullanılan bir diğer örnekleme yöntemi kartopu örneklemdir. Merriam'e (2013) göre bu yöntem, çalışmada belirlenen ölçütlere kolayca uyum sağlayabilecek katılımcıları bulmaya yardımcı olur. Böylece katılımcılarla görüşme yapılırken onlara aynı ölçütlere sahip ve çalışmaya faydası olabileceği düşünülen diğer katılımcılar da kastedilerek erişim sağlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2024-2025 eğitim öğretim yılında Kastamonu ili Taşköprü ilçesinde görev yapan kamu ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 9 gönüllü öğretmen oluşturmuştur. Tablo 1' de katılımcılara ait bilgiler verilmiştir.

Tablo 1

Katılımcıların özelliklerine göre bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Medeni durum	Branş	Öğrenim düzeyi	Okuldaki kıdem	Eğitim kademesi
Ö1	Kadın	44	25	Evli	Sınıf öğretmeni	Lisans	8	İlkokul
Ö2	Kadın	35	15	Evli	Sınıf öğretmeni	Lisans	4	İlkokul
Ö3	Erkek	45	22	Evli	Resim	Lisansüstü	10	İlkokul
Ö4	Erkek	38	14	Evli	İngilizce	Lisansüstü	5	Ortaokul
Ö5	Erkek	41	21	Evli	Türkçe	Lisans	11	Ortaokul
Ö6	Kadın	36	16	Evli	Matematik	Lisansüstü	5	Ortaokul
Ö7	Kadın	45	23	Evli	Biyoloji	Lisans	11	Lise
Ö8	Kadın	39	15	Evli	Rehberlik	Lisans	5	Lise
Ö9	Erkek	45	22	Evli	Beden Eğitimi	Lisansüstü	10	Lise

Tablo 1'de görüldüğü gibi katılımcıların 5'i kadın, 4'ü erkek toplam 9 gönüllü öğretmen oluşmuştur. Öğretmenlerin yaşları 35 ile 45 arasında değişiklik göstermektedir. 4'ü yüksek lisans mezunu, 5'i ise lisans mezunudur. Katılımcıların 1'i İngilizce, 2'si sınıf öğretmenliği, 1'i rehberlik, 1'i resim, 1'i biyoloji, 1'i matematik, 1'i beden eğitimi ve 1'i Türkçe branşındandır. Katılımcıların mesleklerindeki kıdem yıllarına bakıldığında 11-20 yıl arası kıdeme sahip 4, 21-30 yıl kıdeme sahip 5 katılımcının olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 3'ü ilkokul, 3'ü ortaokul ve 3'ü de lise kademesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların okuldaki kıdem sayısına bakıldığında ise 1-5 yıl arası 4, 6-10 yıl arası 3 ve 11-15 yıl arası 2 katılımcı görülmektedir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama sürecinde görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Salı'ya (2015) göre, yarı yapılandırılmış görüşme, amaçlı bir sohbet havası taşıyarak, araştırmacının katılımcıyla olan etkileşimine göre soruların sıralamasını değiştirebilmesine olanak tanır. Soruların geçerliliğini sağlamak için beş öğretim üyesinin görüşüne başvurularak hazırlanmış olan görüşme soruları yüz yüze görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formu, kişisel bilgi ve açık uçlu görüşme sorularından meydana gelen iki bölüme ayrılmıştır. Yaklaşık 25-30 dakika kadar sürmesi planlanan görüşmede veri kaybını önlemek amacıyla görüşme yapılan kişinin onayı alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Görüşme sırasında ses kaydına alınan cevaplar, hiçbir değişiklik yapılmadan yazılı metne çevrilmiştir. Araştırmada, verilerin analizinde "içerik analizi yöntemi" kullanılmış olup katılımcıların görüşleriyle birlikte araştırmacının yorumlarına da yer verilmiştir. Katılımcılar, veri analiz sürecinde Ö1, Ö2, Ö3

gibi kodlarla tanımlanmıştır. Miles ve Huberman'a göre (1994) içerik analizinin ilk aşamasında verilerin kodlanması, ikinci aşama kategori ve temaların bulunması, üçüncü aşama kod, kategori ve temaların düzenlenmesi ve dördüncü aşama bulguların tanımlanması ve yorumlanması yapılmıştır. Araştırmada, ses kayıtları dikkatli bir şekilde dinlendikten sonra benzer olan görüşler bir araya getirilip kodlanmıştır. Daha sonra verilerin tekrar okunması ve önemli noktaların belirlenmesi ile alt kodlara, kategori ve temalara ayrılmıştır. Son aşamada belirlenen grupların oluşması sürecinde kullanılan kod, tema ve kategorilerin iki uzman görüşü alınarak doğrulaması yapılmıştır. İki eşleştirme sonucundaki uyum %90 ve üzeri olarak elde edilip güvenilirlik sağlanmıştır. Verilerin analizinde, içerik analizine ek olarak betimsel analiz de kullanılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bu bağlamda, katılımcıların özgün düşünce ve görüşlerini sunmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiş, böylece araştırmada iç geçerliği artırmak için araştırmacı, kendi önyargı ve değerlerinden uzak durarak derinlemesine veri toplamaya ve analize gayret etmiştir. Tüknükü' ye (2000) göre, araştırmacının sınırlı sayıdaki örneklemeden elde ettiği verileri analiz etme ve sonuç çıkarma sürecinde uyguladığı yöntemlerin doğruluğu ve dürüstlüğü, geçerlik açısından oldukça önemlidir. Dış geçerliği sağlamak için ise araştırma süreci ayrıntılı bir şekilde çalışılarak verilerin analizinde ayrıntılı betimlemelere yer verilmiş ve katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Ayrıca araştırmada geçerlik için; görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin görüşme sürecinde verdikleri yanıtlara bağlı kalınarak ek sorular yöneltilmiş ve derinlemesine bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Yıldırım ve Şimşek'e (2008) göre güvenirlilik, araştırma sonuçlarının tekrarlanabilir olmasıyla ilgili olup, bilimsel çalışmaların temel şartlarından biridir. Güvenirlilik sağlanabilmesi için, örneklem büyüklüğünün yeterli olması, verilerin önceden belirlenen temalar doğrultusunda analiz edilip, herhangi bir yorum katılmaksızın okuyucuya doğrudan sunulması, verileri toplarken açık ve şeffaf bir şekilde hareket ederek katılımcıların güvenini kazanmak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmanın güvenirliliğine yönelik veri kaynağı olan öğretmenlerin araştırma sürecindeki ortamların ve süreçlerin tanımlanmasına, araştırmada kullanılan görüşme formlarının, ses kayıtlarının güvenli bir şekilde saklanmasına, katılımcıların kimliklerinin gizli tutulmasına özen gösterilmiştir.

Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular katılımcıların görüşleri doğrultusunda belirlenen temalara ayrıştırılmış ve katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak özetlenmiştir.

Öğretmen Liderliğinin Anlamına İlişkin Bulgular

Tablo 2'de "Öğretmen liderliği kavramından ne anlıyorsunuz?" sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar özetlenmiştir.

Tablo 2

Öğretmen Liderliğinin Anlamına İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Frekans
Kişisel özelliklere göre	Risk alabilen	8
	İkna edebilen	8
	Girişken, araştırmacı	7
	Adil	8
	Saygılı	8
	İletişim becerisi iyi	8
	Üretken	4
Mesleki özelliklere göre	Alanında uzman	6
	Disiplinli	3
	Yenilikleri takip etme	7
	Kendini geliştiren	6
	Paylaşımçı	5
	İşbirlikçi	4
	Tecrübeli	4
	Rehberlik edebilen	7
	İyi bir gözlemci	3

Tablo 2 incelendiğinde öğretmen liderliğine yönelik kişisel özelliklere odaklanan ve mesleki özelliklere odaklanan anlam şeklinde iki kategori elde edilmiştir. Kişisel özelliklere göre anlam kategorisinde risk alabilen (8), ikna edebilen (8), adil (8), saygılı (8), iletişim becerisi iyi (8), girişken ve araştırmacı (7) ve üretken (4) kişi kodları vurgulanmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplara göre öğretmen liderliği tanımlarının kişisel özelliklere göre olduğunu Ö7 şu sözleri ile belirtmiştir;

“Hangi eğitim kademesinde çalışırsa çalışsın, bir öğretmen lider kişisel özelliklerine göre ele alınmalıdır. Öğretmen lider; risk alabilen, ikna edebilen, adil, saygılı, iletişim becerisi iyi olan kişilerdir. Alanında uzman olmasına rağmen liderlik davranışları sergileyemezse öğretmen lider olduğunu söyleyemeyiz” (Ö7).

Mesleki özelliklere göre anlam kategorisinde yenilikleri takip etme (7), rehberlik edebilen (7), alanında uzman (6), kendini geliştiren (6), paylaşımcı (5), işbirlikçi (4), tecrübeli (4), iyi bir gözlemci (3) anlamları ile öğretmen liderliği tanımları yapılmıştır. Katılımcılardan Ö1 öğretmen liderlerin mesleki özelliklerine göre anlam kategorisinin de ele alınabileceğini şu sözlerle ifade etmiştir;

“Yenilikleri takip edebilen, rehberlik edebilen, alanında uzman, kendini geliştiren, paylaşımcı, işbirlikçi, tecrübeli ve iyi bir gözlemci olan öğretmenler okullarda hem eğitim hem de sosyal anlamda çalışarak öğretmen lider olurlar” (Ö1).

Öğretmen Liderliğinin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3’te öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenlerin özelliklerine ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Tablo 3.

Öğretmen Liderlerinin Özelliklerine İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Frekans
Kişisel özellikler	Sağlıklı iletişim	8
	Karar verebilen	9
	Sorumluluk alabilen	9
	Rol model olabilen	6
	Güvenilir	8
	Sevgi gösterebilen	4
Mesleki özellikler	Teknolojiyi takip etme	5
	Sosyal etkinliklere aktif katılım	6
	Alan uzmanlığı	6
	Program geliştirici	2
	Yenilikçi	5
	İşbirlikçi	5
	Kişileri bir araya getirici	4
	Paylaşımcı	5

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların görüşlerine göre öğretmen liderlerin özelliklerinin kişisel özellikler ve mesleki özellikler olmak üzere iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Katılımcılar, öğretmen liderlerin kişisel özelliklerine ilişkin sağlıklı iletişim (8), karar verebilen (9), sorumluluk alabilen (9), rol model olabilen (6), güvenilir (8) ve sevgi gösterebilen (4) şeklinde ortak görüş bildirmişlerdir. Ö8, öğretmen liderlerin sahip olduğu kişisel özelliklerden iletişim becerilerinin ve karar verebilmesinin önemli olduğunu; Ö3 ise sorumluluk alabilen ve güvenilir olabilmenin önemini şu sözler ile belirtmiştir;

“Öğretmen liderlerin akademik özelliklerden ziyade çocuklarla, meslektaşlarıyla, velilerle iletişim becerilerinin güçlü olması gerekir. Ayrıca karar vermede özgür davranışlar sergileyerek liderlik özelliğini de ön plana çıkarabilmektedir” (Ö8).

“Okulda eğitim öğretim faaliyetleri süresince sorumluluklar alarak kendi kararları doğrultusunda aynı amaç için çaba vermesi ve liderlik davranışları sergilemesi onların önemli özellikleridir. Okuldaki öğretmenleri, öğrencileri ve velileri toparlaması için tabii ki güvenilir olmalıdır” (Ö3).

Öğretmen liderlerin özelliklerinin mesleki özellikler kategorisinde olduğunu düşünen katılımcılar teknolojiyi takip etme (5), sosyal etkinliklere aktif katılım (6), alan uzmanlığı (6), program geliştirici (2), yenilikçi (5), işbirlikçi (5), kişileri bir araya getirici (4) ve paylaşımcı (5) kodlarını vurgulamışlardır. Öğretmen liderlerin teknolojiyi takip edebilmesi ve alan uzmanlığının önemine dikkat çeken Ö6 şu sözlerle ifade etmişlerdir;

“Değişen ve gelişen yüzyıllımızda eğitimin de bu değişikliğe ve teknolojiye uyum sağlaması gerekir. Çünkü gelen nesillere yetişebilmek için yerinde saymadan ilerleyebilmek şarttır. Ayrıca akademik anlamda alanında uzman olması o öğretmenin daha güvenilir olduğunu ve böylece öğretmen liderlik özelliğini ortaya çıkarmaktadır” (Ö6).

Öğretmen Liderliği Rollerine İlişkin Bulgular

Tablo 4’te öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenlerin rollerine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 4
Öğretmen Liderlerinin Rollerine İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Frekans
Kolaylaştırıcı	Okul iklimi	8
	Sosyal etkinlikler	7
Öğretmenlerin yardımcısı	Meslektaşlarının gelişimi	3
	Okul gelişimi	6
Bireysel gelişimin katalizörlüğü	Tüm okul çalışanlarının gelişiminde	6
	Kendi gelişiminde	4
Yeni fikirler üreticisi	Okul iklimi	9
	Alan uzmanlığı	5
	Sosyal etkinlikler	7
Duygusal destek kaynağı	Öğrenciler üzerinde	8
	Meslektaşlar üzerinde	7
	Okul yönetimi	7
Bilgi kaynağı	Alan uzmanlığı	5
	Pedagojik yaklaşım	6
Program ve politikaların yöneticisi	Okul ihtiyaçları	8
	Okul politikası	6
	Eğitim programı	7
Başka öğretmenlerin değerlendiricisi	Uyum süreci	7
	Meslektaş değerlendirme	4

Çalışma grubunda yer alan katılımcılara yöneltilen “Öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenlerin rollerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde öğretmen liderlerin rollerinin kolaylaştırıcı, öğretmenlerin yardımcısı, bireysel gelişimin katalizörlüğü, yeni fikirler üreticisi, duygusal destek kaynağı, bilgi kaynağı, program ve politikaların yöneticisi ve başka öğretmenlerin değerlendiricisi kategorileri olarak belirlenmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların görüşlerine göre öğretmen liderlerin rollerinin neler olduğuna ilişkin verilen cevaplardan kolaylaştırıcı kategorisinde öğretmen liderlerin okul ikliminde (8) ve sosyal etkinliklerde (7) kodu olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan Ö2, bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Okullardaki öğretmen liderler, sosyal etkinliklerde liderlik davranışları sergilerken tabiri caizse ellerini taşın altına koyar ve işleyişin kolaylaşmış okul ikliminin daha etkili olmasına yardımcı olmaktadır” (Ö2).

Öğretmen liderlerin rollerine ilişkin öğretmenlerin yardımcısı kategorisinde; meslektaşlarının gelişiminde (3) ve okul gelişiminde (6) kodu ile vurgu yapılmıştır. Bu kategori hakkında katılımcılardan Ö4, öğretmen liderlerin durumu hakkında şunları belirtmiştir;

“Öğretmen liderler meslektaşlarının gelişiminde öğretmenlerin yardımcısı rolünün yerine okullarının hem sosyal hem de akademik gelişimine yardımcı olacak davranışlar sergilemektedir” (Ö4).

Katılımcılar bireysel gelişimin katalizörlüğü kategorisinde öğretmen liderlerin tüm okul çalışanlarının gelişiminde (6) ve kendi gelişimi (4) kodu ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Ö8, konu hakkındaki görüşlerini şu şekilde belirtmiştir;

“Öğretmen liderler, meslektaşlarıyla işbirliği yaparak, onların profesyonel gelişimlerini de destekleyerek ve okul kültürüne olumlu katkılarda bulunarak bir okul topluluğu, çalışanları ile birlikte genel başarısına katkı sağladığı için öğretmen liderdir” (Ö8).

Katılımcıların görüşlerine göre öğretmen liderlerin rollerinin neler olduğuna ilişkin verilen cevaplardan yeni fikirler üreticisi kategorisinde öğretmen liderlerin okul iklimi (9), alan uzmanlığı (5) ve sosyal etkinlikler (7) kodu olarak görüş bildirmişlerdir. Bu kategori hakkında katılımcılardan Ö1 öğretmen liderlerin durumu hakkında şunları belirtmiştir;

“Okuldaki işleyiş, öğrenciler ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi, güven ve saygı ortamı oluşması, yeni ve etkili eğitim yöntemleri, sosyal etkinliklerle okul ikliminin iyileştirilmesine katkıda bulunur” (Ö1).

Öğretmen liderlerin rollerine ilişkin duygusal destek kaynağı kategorisinde; öğrenciler üzerinde (8), meslektaşlar üzerinde (7) ve okul yönetimi üzerinde (7) kodu ile vurgu yapılmıştır. Katılımcılardan Ö6, bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Öğretmen liderler, öğrencilere güvenli ve destekleyici bir ortam sağlayarak, onlarla pozitif ilişkiler kurarak, onlara rehberlik ve danışmanlık yaparak öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimlerinde önemli rol oynarlar” (Ö6).

Katılımcıların görüşlerine göre öğretmen liderlerin rollerinin neler olduğuna ilişkin verilen cevaplardan bilgi kaynağı kategorisinde öğretmen liderlerin alan uzmanlığı (5) ve pedagojik yaklaşım (6) kodu olarak görüş bildirmişlerdir. Bu kategori hakkında katılımcılardan Ö5, öğretmen liderlerin bilgi kaynağı hakkında şunları ifade etmiştir;

“Öğretmen liderler, zaman zaman birçok sebeplere bağlı olarak meslektaşlarına belli konularda alan uzmanlığı ve pedagojik yaklaşımlarını aktarmıyorlar” (Ö5).

Öğretmen liderlerin rollerine ilişkin program ve politikaların yöneticisi kategorisinde; okul ihtiyaçları (8), okul politikası (6) ve eğitim programı (7) kodu ile vurgu yapılmıştır. Katılımcılardan Ö3, bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Okulun eğitim politikasının oluşturulmasında işbirliği ve ekip çalışması yaparak okulun ihtiyaçlarına göre uyarlayabilmekte ve böylece yalnızca sınıflarında değil okul genelinde de etkili olabilmektedirler” (Ö3).

Katılımcıların görüşlerine göre öğretmen liderlerin rollerinin neler olduğuna ilişkin verilen cevaplardan başka öğretmenlerin değerlendiricisi kategorisinde öğretmen liderlerin uyum süreci (7) ve meslektaş değerlendirme (4) kodu olarak görüş bildirmişlerdir. Bu kategori hakkında katılımcılardan Ö7 şunları ifade etmiştir;

“Öğretmen liderler, meslektaşlarını yapıcı bir şekilde değerlendirip geri bildirimlerle desteklese eğitime katkı sağlar ancak aksi durumda onun da bir öğretmen olduğu ve aynı haklara sahip olduğu hatırlatılır” (Ö7).

Öğretmen Liderlerin Okula Katkılarına İlişkin Bulgular

Tablo 5’te öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenlerin okula katkılarına ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Tablo 5

Öğretmen Liderlerin Okula Katkısına İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Frekans
Akademik Başarı	Akademik başarı	8
	Okul meşruiyeti	5
Sosyal Etkinlik	Etkinliklerde aktif olma	9
Sağlıklı Okul İklimi	İletişim ve iklimi geliştirme	9
Okul yaşam kalitesi	Kaynak sağlama	7
	Öğretmenlere mesleki gelişim fırsatı sağlama	5

Tablo 5’te çalışma grubunda yer alan katılımcılara yöneltilen “Öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenlerin okula katkısı hakkında görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde öğretmen liderlerin okula katkıları; akademik başarı, sosyal etkinlik, sağlıklı okul iklimi ve okul yaşam kalitesi kategorileri olarak belirlenmiştir.

Akademik başarı kategorisinde akademik başarı (7) ve okul meşruiyeti (5); sosyal etkinlik kategorisinde etkinliklerde aktif olma (9); sağlıklı okul ikliminde iletişim ve iklimi geliştirme (9), okul yaşam kalitesi kategorisinde kaynak sağlama (5) ve öğretmenlere mesleki gelişim fırsatı sağlama (5) görüş bildirilen kodlar olmuştur. Öğretmen liderlerin okulun akademik başarısına yaptığı katkı hakkında katılımcılardan Ö1; sosyal etkinliklerde aktif olma ile ilgili katkıyı katılımcılardan Ö7; sağlıklı okul iklimi ile ilgili bilgiyi katılımcılardan Ö4 ve okul yaşam kalitesi kategorisi ile görüşlerini katılımcılardan Ö9 şu şekilde ifade etmiştir;

“Öğretmen liderler, okulda pozitif bir kültür ve iklim oluşturarak, öğrenci-veli-öğretmen işbirliğini etkili kullanarak, eğitim kalitesini artırmış ve dolayısıyla akademik başarıya olumlu katkılar sunmuşlardır” (Ö1).

“Okul içi ve dışı sosyal etkinlikleri planlama, katılım sağlama, teşvik etmede aktif rol alırlar ve bu etkinlikler esnasında liderlik davranışları sergileyerek okul topluluğunu güçlendirirler” (Ö7).

“Okulun vizyon, misyon ve hedeflerini destekler, etkili iletişim yöntemleri ve pozitif davranışları ile okulda uyum sağlar, böylece okuldaki sağlıklı okul iklimi herkesi etkiler” (Ö4).

“Öğretmen liderler sadece finansal kaynak sağlamıyor aslında, onlar okulun teknolojiye erişimini, ekipmanların teminini, sosyal ve kültürel etkinliklerin ve projelerin gelişimine de katkıda bulunuyorlar” (Ö9).

Öğretmen Liderlerin Karşılaştıkları Engellere İlişkin Bulgular

Tablo 6’da öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenlerin karşılaştıkları engellere ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 6

Öğretmen Liderlerin Karşılaştıkları Engellere İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Frekans
Bürokratik Engeller	Mevzuat ve müfredat takibi	3
	Öğretmenin kısıtlı yetkisi	4
	İş yükü	5
Okul Yönetimi	Riskten kaçmaları	5
	Yeniliğe açık olmamaları	6
	Yönetici tutum ve davranışı	5
Meslektaş Engeli	Meslektaş kıskançlığı	7
Diğer	Okul kültürü	4
	Fiziki şartlar	4
	Okulun SED durumu	5
	Kaynak yetersizliği	5

Tablo 6’ da çalışma grubunda yer alan katılımcılara yöneltilen “Öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenler okul içi ve dışında tepkilerle karşılaşır mı? Ne tür tepkilerle karşılaşır?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde öğretmen liderlerin okul içinde ve dışında tepkilerle karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu tepkiler ise bürokratik engeller, okul yönetimi, meslektaş engeli ve diğer kategorileri olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların görüşlerine göre öğretmen liderlerin karşılaştıkları engellere ilişkin verilen cevaplar; bürokratik engeller kategorisinde öğretmen liderlerin mevzuat ve müfredat takibi (3), öğretmenin kısıtlı yetkisi (4) ve iş yükü (5) kodu olarak belirlenmiştir. Katılımcılardan Ö4, bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Öğretmen liderler zaman zaman iş yükü nedeniyle tam performansını sergileyemeyebilir, çünkü ders saatinin fazlalığı okul topluluğu ile ilgilenmesinde engel teşkil eder” (Ö4).

Öğretmen liderlerin karşılaştıkları engellere ilişkin okul yönetimi kategorisinde riskten kaçmaları (5), yeniliğe açık olmamaları (6) ve yönetici tutum ve davranışları (5) kodu ile vurgu yapılmıştır. Katılımcılardan Ö3 ve Ö2 bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Öğretmen liderler liderlik davranışlarını sergilerken okul yöneticilerinin tutum ve davranışları önlerine bir engel olarak çıkabilir. Çünkü okul yöneticileri okulda tek lider olarak kendilerini gördüğü için ve yönetimde çift başlılık olmasını istemedikleri için okul yönetici liderliğinin önlerine geçmesini istemez” (Ö3).

“Okul yöneticileri yeniliğe açık olmayan tutum ve davranışlar sergilediği zaman öğretmen liderler okula çok katkıda bulunacak davranışlar sergileyemezler” (Ö2).

Katılımcıların görüşlerine göre öğretmen liderlerin karşılaştıkları engellere ilişkin verilen cevaplar dan meslektaş engeli kategorisinde meslektaş kıskançlığı (7) kodu vurgulanmıştır. Katılımcılardan Ö8, bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Öğretmen liderler, okulda güzel işler yapıp ön plana çıktıkları zaman meslektaşları tarafından maalesef “meyve veren ağaç taşlanır” misali meslektaşları tarafından destek görmeme ve motivasyon düşüklüğü ile karşılaşabilirler” (Ö8).

Öğretmen liderlerin karşılaştıkları engellere ilişkin diğer kategorisinde okul kültürü (4), fiziki şartlar (4), okulun SED durumu (5) ve kaynak yetersizliği (5) kodu ile vurgu yapılmıştır. Katılımcılardan Ö1 bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Okulun SED durumu düşükse ve maddi kaynaklı sorunlar yaşanırca öğretmenler öğretmen liderliği davranışları sergilemede engellerle karşılaşabilirler” (Ö1).

Katılımcılardan Ö9 ise diğer kategorisi ile ilgili şu ifadelerle görüşlerini bildirmişlerdir;

“Okulun fiziki şartları ne olursa olsun, okulun SED durumu hangi düzeyde olursa olsun, kaynak sıkıntısı yaşanır mı yaşınsın ve okul kültürü ne durumda olursa olsun; öğretmen liderler her durum ve şartın üstesinden gelecek engelleri aşip öğretmen liderliğini gerçekleştirebilir, çünkü o yüzden öğretmen liderdir” (Ö9).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin öğretmen liderliği ile ilgili algıları incelenmiştir. Bununla birlikte öğretmen liderliği kavramı, öğretmen liderliğinin özellikleri ve rolleri, öğretmen liderlerinin okula katkıları ve karşılaştıkları engeller ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemine göre öğretmen liderliği kavramının kişisel ve mesleki özelliklere göre iki boyutta tanımlanmakta olduğu sonucuna erişilmiştir. Kişisel özelliklere göre anlam kategorisinde risk alabilen, ikna edebilen, adil, saygılı, iletişim becerisi iyi, girişken ve araştırmacı ve üretken kişi kodları vurgulanırken; mesleki özelliklere göre ise; yenilikleri takip etme, rehberlik edebilen, alanında uzman, kendini geliştiren, paylaşımcı, işbirlikçi, tecrübeli, iyi bir gözlemci anlamları ile öğretmen liderliği tanımlarına vurgu yapılmıştır. Bu bulgu ile Ayvalı ve Koşar'ın (2021) araştırma bulguları benzerlik göstermektedir. Balyer (2016) öğretmen liderlerin, çevresini etkileyebilen, meslektaşları ile iletişimi ve paylaşımı iyi olan ve onları destekleyen, aynı zamanda kendi kişisel gelişimlerini sürdüren, alanında uzman ve programı takip edebilen, yönetim boyutunda da öne çıkabildikleri ifade edilmektedir. Bir çalışmada benzer şekilde Krisko (2001) öğretmen liderliğini risk alabilen, yaratıcı ve etkili becerilere sahip, kişilerarası iletişimi güçlü ve yaşam boyu öğrenen bireyler olarak tanımlamaktadır. Savaş (2019) öğretmen liderliğini diğer öğretmenlere ve öğrencilere rehberlik etmek, işbirliği ile hareket etmek, girişimci ve katılımcı bir kişilik özelliğine sahip olmak ve diğerlerini etkileyip onlara rol model olmak olarak belirtmiştir. Bu noktadan hareketle, araştırmada öğretmen liderliği kavramının tespit edilen kişisel ve mesleki özelliklere göre farklı kavramlarla ifade edilmesi bu çalışmanın da önemini ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmadaki ikinci alt probleme göre öğretmen liderlerin sahip olduğu özellikler incelenmiş ve öğretmenlerin sahip oldukları liderlik özelliklerinin kişisel ve mesleki olmak üzere iki boyutta toplandığı sonucuna erişilmiştir. Bu bağlamda ele alındığında öğretmen liderlerin kişisel özelliklerine ilişkin sağlıklı iletişim, karar verebilen, sorumluluk alabilen, rol model olabilen, güvenilir ve sevgi gösterebilen özelliklerine vurgu yapılırken; mesleki özelliklerine göre ise; teknolojiyi takip etme, sosyal etkinliklere aktif katılım, alan uzmanlığı, program geliştirici, yenilikçi, işbirlikçi, kişileri bir araya getirici ve paylaşımcı özelliklere sahip olduğu sonucuna erişilmiştir. İlgili literatürde bu konuyla ilgili yapılmış farklı çalışmalara rastlamak mümkündür. Arslan ve Özdemir'in (2015) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin sahip oldukları liderlik özelliklerinin kişisel eylemler, işbirliği becerileri ve profesyonel bilgi beceriler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mujis ve Harris (2003), öğretmenlerin okulla ilgili kararlar alabilmesinin, işbirlikli çalışmalar düzenlemesinin liderlik özelliklerinde etkili olduğunu ifade ederek mevcut araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulgular arasında yer alan öğretmen liderlerin kişisel özelliklerinden öğrencilerine sevgi gösterebilmesi ve rol model olabilmesi yönündeki bulgusu Orhan'ın (2020), Metlilo (2020), araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Öğretmen liderlerin aynı zamanda eğitimin merkezinde yer alarak öğrenci başarısında etkili olabilmeleri, sınıfa odaklanmaları, alan uzmanlığını sürekli güncel tutarak mesleki bilgi ve becerilerini artırmalarına ilişkin sahip oldukları mesleki özellikler Can (2007), Beycioğlu (2009), Kılınç ve Receptoğlu (2013), Işık ve Bahat'ın (2018) araştırma bulgularını desteklemektedir. Öğretmen liderlerinin hem kişisel hem de mesleki özellikleri kapsamında öğrenci öğrenmesine, okulu güçlendirmeye, okul içi ve dışı ilişkilere ve iş birliğine odaklanan kişiler olduğu bilinmektedir (Lupken ve diğ., 2014).

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuçta ise öğretmen liderliği davranışı sergileyen öğretmenlerin rollerinin kolaylaştırıcı, öğretmenlerin yardımcısı, bireysel gelişimin katalizörlüğü, okul ikliminde etkili, öğrencilere ve meslektaşlarına destek kaynağı, mesleki anlamda bilgi kaynağı ve okul politikasında yönetici olma gibi roller ile bir bütün olarak çok kapsamlı olduğu bilgisine erişilmiştir. Öğretmen liderliği ile ilgili yapılan çalışmalar dikkatli bir biçimde incelendiğinde, Kardos & Johnson (2007) öğretmen liderlerin deneyim ve uzmanlıklarıyla okulda profesyonel bir çalışma kültürünün oluşmasında mentör olduğunu ve özellikle mesleğe yeni başlamış meslektaşları ile ilgilendiğini ortaya koymuşlardır. Yapılan birçok araştırmada öğretmen liderlerin okul içi ve dışı çok iyi iletişim kurma becerileri ile işbirliği kültürü oluşturmada önemli rol oynadıkları (Barth, 2001; Beachum & Dentith,

2004; Firestone & Martinez, 2007; Çetin ve Çayak, 2016) bulgusu mevcut araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Kılınç ve Receptoğlu (2013) da araştırmamızda, okulda öğrenme ve öğretimin geliştirilmesi sürecinde öğretmen liderlerin öğretmenlerin bilgi, beceri ve uzmanlıklarının gelişimine katalizörlük ettiği sonucuna ulaşarak mevcut araştırmamızın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Leithwood (2003) öğretmen liderlerin okulda güçlü bir öğrenme ve okul kültürünün oluşturarak okulu dış baskı ve tehditlere karşı dayanıklılığının artmasında önemli işleve sahip olduklarını ileri sürmektedir.

Mevcut araştırmamızın üçüncü alt probleminde öğretmen liderlerinin okula katkılarının akademik başarı, sosyal etkinlik, sağlıklı okul iklimi ve okul yaşam kalitesi kapsamında olduğu sonucuna erişilmiştir. Bu bağlamda akademik başarı kategorisinde akademik başarı ve okul meşruiyeti; sosyal etkinlik kategorisinde etkinliklerde aktif olma; sağlıklı okul ikliminde iletişim ve iklimi geliştirme, okul yaşam kalitesi kategorisinde kaynak sağlama ve öğretmenlere mesleki gelişim fırsatı sağlama katkılarına vurgu yapıldığı ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bulguları katılımcıların öğretmen liderlerinin okula katkılarının akademik başarı, sosyal etkinlikler ve sağlıklı okul iklimi boyutunu yüksek düzeyde sergilediklerini göstermektedir. Bu durum öğretmen liderlerin okulun eğitim öğretim sürecindeki tüm etkinliklerde ve çıktılarda istekli oldukları şeklinde yorumlanabilir. Araştırmamızın bu bulgusu alan yazındaki diğer çalışmalar ile desteklenmektedir. Warren (2021) çalışmasında öğretmen liderlerin öğrenci başarısını artırmak için oldukça motive olduğunu, etkili ve olağanüstü öğrenme ve öğretmenin çözümü olduğu bulgusuyla söz konusu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Öğretmen algıları bağlamında gerçekleştirilen mevcut araştırmamızın öğretmen liderliğinin sağlıklı okul ikliminin oluşturulmasına ve eğitim, öğretim ve öğrenme sürecine olumlu katkısı olduğunu ortaya koyan araştırma bulgularıyla (Danielson, 2006; Hook, 2006; Kılınç ve Receptoğlu, 2013; Cansoy ve Parlar, 2017; Öztürk ve Şahin, 2017; İnanır ve Kavgacı, 2023; Patampang ve diğ., 2024) benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca araştırmamızdan öğretmen liderlerin kendi gelişimlerine önem verdikleri gibi meslektaşlarına da mesleki gelişim açısından yardımcı olduğu, rehberlik ettiği böylece okulun gelişmesi ve okulun yaşam kalitesini artırmaya da yardımcı olduğu ortaya çıkmaktadır (Tüysüz, 2007; Gigante & Firestone, 2008; Fairman & Mackenzie, 2015; Cemaloğlu ve Savaş, 2018; Alim, 2019; Akdoğan, 2021; Tankut, 2021; Erdoğan, 2023). Bu açıdan bakıldığında öğretmen liderlerin öğrenme ve öğretmeyi geliştirmek için meslektaşları ile doğrudan veya dolaylı olarak iletişim kurarak okul gelişimine katkıda bulunmalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Öğretmen liderlerin öğrenci öğrenimi için istekli ve yenilikçi oluşu ve öğretim uygulamalarını iyileştirme çabaları öğrenci başarıları üzerinde olumlu bir etki yaratarak akademik başarıyı da artırdığının ifade edildiği görülmektedir (Reeves, 2008; Berry ve diğ., 2010; Warren, 2021; Yılmaz, 2022). Bu açıdan bakıldığında öğretmen liderliğinin akademik başarıya ilişkin boyutunun yüksek olması anlaşılır görünmektedir. Ayrıca öğretmen liderlerin sosyal etkinliklerde aktif rol alarak okulun gelişim sürecine olumlu katkı sağladığı Nappi (2014) ve Warren'in (2021) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmamızda elde edilen dördüncü alt probleme göre öğretmen liderlerin liderlik özelliklerini sergileyebilmeleri konusunda karşılaştıkları engellerin bürokratik engeller, okul yönetimi, meslektaş engeli ve okul kültürü engeli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda bürokratik engellerin öğretmen liderlerin mevzuat ve müfredat takibi, öğretmenin kısıtlı yetkisi ve iş yükü engelleri olduğu; okul yönetimi engelinin riskten kaçmaları, yeniliğe açık olmamaları, yönetici tutum ve davranışları; meslektaş engeli olarak meslektaş kıskançlığı ve diğer kategorisinde okul kültürü, fiziki şartlar, okulun SED durumu ve kaynak yetersizliği olduğu sonucuna erişilmiştir. Can (2006) yapmış olduğu çalışmada yönetimdeki desteğin azlığı, öğretmenin iş yükü, zaman sınırlılığı, diğer öğretmenlerin engelleyici tutum ve davranışları olduğunu ortaya koyarak söz konusu araştırmamızın bulguları ile örtüşmektedir. Ayrıca çalışma neticesinde elde edilen mevzuat ve müfredat takibi öğretmen üzerinde baskı oluşturmakla birlikte okulun fiziki şartlarının da yetersiz oluşu öğretmen liderliği önündeki engeller olarak yer almıştır. Bu doğrultuda yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda (Bakioğlu, 1998; Gedikoğlu, 2005; Yılmaz ve Altınkurt, 2011) eğitim sisteminin genel sorunlarından bir faktör olarak öğretmen liderliği ile ilişkilendirilmesi mevcut araştırmamızdaki bulguları desteklemektedir. Mevzuat gereği yasal düzenlemeler ve politikalar okul yöneticilerine öğretmenlerin takip görevinin kendilerinde olduğunu telkin etmekte ve ayrıca örgüt olarak okul da merkezi yönetim sistemi içerisinde devlete karşı sorumludur. Alhameedyeen, (2018) günümüzde bazı müdürler öğretmenlerin karar alma süreçlerinde katılımından kaygı duymazken bazı müdürlerin geleneksel okul yönetimi tercihinden

dolayı kararları tek taraflı almakta ve değişime direnmektedirler. Harris ve Lembeck (1996) okul müdürlerinin destekleyici davranışları olmadan öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışları sergilemekte zorluklar yaşadıklarını savunmuşlardır. Greenlee (2007)de yapmış olduğu araştırmasında okullardaki bürokratik örgütsel yapının öğretmen liderliğinin önündeki engellerden biri olduğunu ifade ederek mevcut araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda öğretmen liderlerin karşılaştıkları engeller onların liderlik davranışları istekli sergilemelerinden uzaklaşabileceği ileri sürülebilir.

Öğretmen liderliği konusunda gelecekte yapılması olası çalışmalarda öğretmen liderlerin özellikleri, rolleri, okula katkısı ve karşılaştıkları engeller öğrenci ve veli algılarına göre araştırılabilir. İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarının yanı sıra yükseköğretim kurumlarında da öğretmen liderliğine ilişkin çalışmaların ele alınıp yapılması alan-yazına katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda program ve politika uygulayıcıları tarafından “Öğretmen Liderliği” hakkında seminerler düzenlenmesi ile bu alanda farkındalık oluşturabilir ve planlamalar yapılabilir.

Kaynakça

- Akdoğan, A. (2021). *Öğretmenlerin özgeci davranışları ile öğretmen liderliğine yönelik algı ve beklentileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi).
- Alhameedyeen, R. A. B. (2018). The degree to which secondary teachers in public schools accept the use of transformative leadership by their principals from their perspective. *Modern Applied Science*, 12(6), 6-16.
- Alim, N. (2019). *Öğretmenlerin algılarına göre öğretmen liderliği ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Master's thesis, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Anderson, K. D. (2004). The nature of teacher leadership in schools as reciprocal influences between teacher leaders and principals. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(1), 97-113.
- Araşkal, S., ve Kılınç, A. Ç. (2019). Investigating the factors affecting teacher leadership: A qualitative study. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(3), 419-468.
- Arslan, M. C., ve Özdemir, M. (2015). Öğretmen liderliğine ilişkin öğretmen görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 190-207
- Ayvalı, Ö., ve Koşar, D. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmen liderliği: Fenomenolojik bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), 955-992.
- Bakioğlu, A. (1998). Lider öğretmen. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, 11-19
- Balyer, A. (2016). Öğretmen liderler: Öğretmen algıları üzerine nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 15(2).
- Barth, R.S. (2001, February). *Teacher leader*. Phi Delta Kappan 82, (4).
- Beauchum, F., & Dentith, A. (2004). Teacher leaders creating cultures of school renewal and transformation. *The Educational Forum*, 68(3), 276-286.
- Bektaş, F., Kılınç, A. Ç., & Gümüş, S. (2022). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. *Educational studies*, 48(5), 602-624.
- Berry, B., Daughtrey, A., & Wieder, A. (2010). Teacher leadership: Leading the way to effective teaching and learning. *Center for Teaching Quality*.
- Beycioglu, K., ve Aslan, B. (2010). Öğretmen liderliği ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İlköğretim Online*, 9(2), 2-13.
- Burgess, J., & Bates, D. (2014). *Inside the Team: Questions and Answers Facing Teacher Leaders*. Rowman & Littlefield.
- Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22),263-288.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliği ve engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 137-161.
- Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cansoy, R. ve Parlar, H. (2017). Okul kültürü ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Çevrimiçi Dergisi*, 9 (2).
- Cemaloğlu, N., ve Savaş, G. (2018). Examining the relationship between supportive behaviors of school principals and teacher leadership. *International online journal of educational sciences*, 10(1), 244-258.
- Çetin, M. ve Çayak, S. (2016). Öğretmenlerin öğretmen liderliğine yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9, 200-222.
- Danielson, C. (2002). *Enhancing student achievement: A framework for school improvement*. Alexandria: ASCD.
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria VA: ASCD
- Davidson, B. M. & Dell, G. L. (2003). A school restructuring model: A toolkit for building teacher leadership. *Annual Meeting of American Educational Research Association*.

- Erdogan, U. (2023). Öğretmen Liderliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 10(20)*, 213-232.
- Fairman, J. C., & Mackenzie, S. V. (2015). How teacher leaders influence others and understand their leadership. *International Journal of Leadership in Education, 18(1)*, 61-87.
- Firestone, W. A., & Martinez, M. C. (2007). Districts, teacher leaders, and distributed leadership: Changing instructional practice. *Leadership and Policy in Schools, 6(1)*, 3-35.
- Frost, D. & Harris, A. (2003). Teacher leadership: Towards a research agenda. *Cambridge Journal of Education, 33(3)*, 479-498.
- Frost, D. & Durrant, J. (2003). Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. *School Leadership ve Management, 23(2)*, 173-186.
- Fullan, M. (2023). *The principal 2.0: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1)*, 66-80.
- Gigante, N. A., & Firestone, W. A. (2008). Administrative support and teacher leadership in schools implementing reform. *Journal of Educational Administration, 46(3)*, 302-331.
- Greenle, B. J. (2007). Building teacher leadership capacity through educational leadership programs. *Journal of Research for Educational Leaders, 4(1)*, 44-74.
- Harris, A. & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. Berkshire: Open University Press.
- Harris, A. & Muijs, D. (2003). *Teacher leadership: Principles and practice*. London, UK: National College for School Leadership.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – School Leadership in Crisis? *Journal of Professional Capital and Community, 5(3/4)*, 321-328.
- Hook, D. P. (2006). *The impact of teacher leadership on school effectiveness in selected exemplary secondary schools*. Doktora tezi, Texas A&M University. ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No. 3219160.)
- Işık, M., ve Bahat, İ. (2018). Okul Yöneticilerinin Öğretmen Liderleri Algıları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, (14)*, 31-56.
- İnanır, B., ve Kavgacı, H. (2023). Öğretmenlerin İşle Bütünleşmesi, Okul İklimi ve Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 43(3)*, 2031-2061.
- Joo, Y. H. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professionalism: The case of Korean middle schools. *International Journal of Educational Research, 99*, 101500.
- Kardos, S., & Johnson, S. M. (2007). On their own and presumed expert: New teachers' experience with their colleagues. *Teachers College Record, 109(12)*, 2016–2083.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1(1)*.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2009). *Uyuyan devi uyandırmak öğretmen liderler yetiştirmek* (3. Basımdan Çeviri). S. Özdemir (Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kılınç, A. Ç. ve Reçepoğlu, E. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Algı ve Beklentileri, *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 3 (2)*, 175-215.
- Krisko, M. E. (2001). *Teacher Leadership: A Profile To Identify the Potential*.
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Virginia: ASCD
- Leithwood, K. (2003). Teacher leadership: Its nature, development, and impact on schools and students. In M. Brundrett, N. Burton ve R. Smith (Eds), *Leadership in education* (pp. 103-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lieberman, A., & Friedrich, L. (2021). Teacher Leadership: Leading the Way for Educational Innovation and Equity. *Educational Leadership Today, 30(1)*, 10-15.
- Lumpkin, A., Claxton, H. & Wilson, A. (2014). Key characteristics of teacher leaders in schools. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research, 4(2)*, 59-67
- Mayo, K. E. (2002). Teacher leadership: The master teacher model. *Management in Education, 16*, 29- 33.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel
- Metlilo, E. (2020). Öğretmen Liderliğini Oluşturan Koşullar (Kosova Örneği). *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi, 1(2)*, 20-31.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Londra: Sage Publications.
- Muijs, D. & Harris, A. (2006). Teacher leadership improvement through empowerment?: An overview of the literature. *Educational Management Administration & Leadership, 31(4)*, 437-448.
- Nappi, JS (2014). Öğretmen lideri: Paylaşılan liderlik yoluyla sosyal sermaye oluşturarak okulları iyileştirmek. *Delta Kappa Gamma Bülteni, 80 (4)*.
- Orhan, H. (2020). *Öğretmenlerin iş motivasyonlarıyla öğretmen liderliği arasındaki ilişki* (Master's thesis, Necmettin Erbakan University (Turkey)).

- Öztürk, N., ve Şahin, S. (2017). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İlköğretim Online, 16(4)*, 1451-1468.
- Patampang, C., Tandiangga, P. & Palinoan, FF (2024). Öğretmen liderliğinin ve okul ikliminin öğrencilerin öğrenme çıktıları üzerindeki etkisi. *JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 10 (2)*, 32-39.
- Poekert, P. E., & Whitsett, G. (2022). Transforming Teacher Leadership in a Post-COVID World. *Journal of Teacher Education, 73(1)*, 45-61.
- Reeves, DB (2008). *Okulunuzu geliştirmek için öğretmen liderliğini yeniden çerçevelemek*. ASCD.
- Salı, J. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Şimşek. A. (Ed.). *Anadolu Üniversitesi Yayını* No:2653. Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1619.
- Sawyer, R. D., Neel, M. & Coulter, M. (2016). At the crossroads of clinical practice and teacher leadership: A changing paradigm for professional practice. *International Journal of Teacher Leadership, 7(1)*, 17- 36.
- Tankut, F. (2021). *Okullardaki örgüt kültürünün öğretmen liderliği ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi).
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim Bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim, 24*.
- Tüysüz, B. (2007). *Öğrenci liderliği programı'nın 6. sınıf öğrencilerinin liderlik rolleri ve davranışlarına etkisinin incelenmesi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Warren, L. L. (2021). The importance of teacher leadership skills in the classroom. *Education Journal, 10(1)*, 8-15.
- Wallace, M. (2002). Modeling distributed leadership and management effectiveness: Primary school senior management teams in England and Wales. *School Effectiveness and School Improvement, 13(2)*, 163-186.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, H. (2022). *Eğitim Sisteminde Öğretim Liderliği*. Eğitim Sisteminde Öğretim Liderliği, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *International Journal of Human Sciences, 8(1)*, 942-973.
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research, 74(3)*, 255-316.

Etik Beyan ve Etik Kurul Onayı

Bu araştırmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Bu araştırma, Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 11.10.2024 tarihli E.1064343 sayılı izniyle yürütülmüştür.

Yazarların İşbirliği Oranı

Çalışma birinci ve ikinci yazarın eşit katkılarıyla yürütülmüştür.