

Başvuru Tarihi: 12 Şubat 2019

Kabul Tarihi: 10 Aralık 2019

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Aralık 2019 – Cilt: 2 / Sayı: 3

Sayfa Aralığı: 207 - 222

OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA ¹

Gökhan SAVAŞ²

Öz

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Mevcut araştırmaya 2018-2019 eğitim öğretim yılında Kastamonu ili merkezinde bulunan ilköğretim kurumları ve liselerde görev yapan 10 okul müdürü katılmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle kurgulanan bu araştırmada veri toplamak amacıyla ilgili kavramsal çerçeveye ve uzman görüşlerine dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Verilerin toplanması sürecinde katılımcılarla birebir görüşmeler yapılmıştır. Veriler içerik ve betimsel analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin farklı tanımlamalar yaptıkları ancak genel olarak diğer öğretmenlere rehberlik etmek ve öğrencileri yönlendirmek hususlarına odaklandıklarını, öğretmen liderliğine yönelik olumlu tutum sergilediklerini ve öğretmen liderliğini en çok etkileyen unsurlar olarak okul müdürü desteği ve okul kültürünü gördüklerini göstermiştir. Ayrıca, mevcut araştırma okul müdürlerinin öğretmen liderliğini daha çok akademik başarı bağlamında ele aldıklarını, okullarında öğretmenlerin daha çok zümre başkanlığı gibi formal liderlik rolleri sergilediklerini ve öğretmen liderliğini destekleme biçimlerinin genellikle rehberlik etmek, mesleki gelişimi desteklemek ve motive etmek olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Liderlik, Öğretmen Liderliği.

Teacher Leadership According to the Views of School Principals: A Qualitative Study

Abstract

The purpose of this study is to examine the views of school principals regarding teacher leadership. A total of ten school principals working in primary, secondary and high schools in the city center of Kastamonu participated in this study. Qualitative research method was used for understanding the participants' views of teacher leadership in detail. Criterion sampling and maximum variation sampling as types of purposeful sampling were used as the sampling method. During the process of data collection participants were interviewed one by one. Research data was collected via a semi-structured interview protocol developed by the researcher based on the related conceptual framework and expert opinions. Data of the study was analyzed through content and descriptive analysis. Results of the study revealed that participants of the current study define teacher leadership differently but mostly in terms of guiding colleagues and directing students, show positive attitudes towards teacher leadership and see school culture and principal support as the most influential factors upon teacher leadership. Furthermore, the present study demonstrated that school principals regard teacher leadership mostly in terms of academic success of the students. The study also revealed that teachers show mostly formal leadership behaviours such as department leaders and school principals and encourage teacher leadership by guiding, supporting professional development and motivating.

Keywords: School Principal, Leadership, Teacher Leadership.

¹ Bu çalışma 12.12.2018 tarihinde Ankara'da düzenlenen Uluslararası Kaos, Karmaşıklık ve Liderlik Sempozyumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, gokhansavas37@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0690-8733.

Giriş

21. yüzyılda her alanda yaşanan değişim dalgası örgütlerin daha karmaşık yapılara dönüşmesine neden olmuştur (Erçetin, 2001). Çağdaş dünyanın sorunları geleneksel yaklaşımlarla çözülemeyecek duruma gelmiştir. Öğrencilerin farklı ihtiyaçlarına cevap vererek öğrenmeyi daha kolay hale getiren ve okulu daha işbirlikçi bir yapıya kavuşturan yeni liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuştur (Beauchum ve Dentith, 2004). Hiyerarşi odaklı geleneksel liderlik yaklaşımları önemini kaybetmiştir. Liderlik anlayışı örgütlerin karmaşık sistemler olduğuna ilişkin görüşlerle yeni bir bakış açısı kazanmıştır. Buna göre liderlik sadece formel yönetici rolleriyle sınırlı değil zaman ve amaca göre şekillenen etkileşime dayalı ve dinamik bir süreçtir (Lichtenstein vd, 2006). Bu bağlamda, okul müdürüne dayalı liderlik anlayışının okulun karmaşık yapısına hitap etmediği, okul toplumunun her bir üyesinin okulun amaçlarını gerçekleştirmesine ve öğrenmeyi daha etkili hale getirmeye yönelik katkıda bulunduğu kapsayıcı bir liderlik anlayışının önemi vurgulanmıştır (Fullan, 2011; Harris ve Lambert, 2003; Muijs ve Harris, 2006; Sergiovanni, 2001).

Liderliğin yalnızca formel rollerle ilişkilendirilmesi geleneksel liderlik anlayışının önemli özelliklerindedir (Harris, 2003). Günümüzde ise bu anlayışın geçerliliğini yitirdiği ve liderlik davranışlarının bireylerden öte ortaklaşa sergilendiği görüşü öncelik kazanmıştır (Katzenmeyer ve Moller 2009). Bu bağlamda, liderlik davranışları sadece formel gücü elinde bulunduran okul müdürlerinin değil, okul toplumunun en önemli üyelerinden olan öğretmenler tarafından da ekip ruhu ve işbirliğiyle sergilenebileceği görüşü ön plana çıkmıştır. Bu durum da hiyerarşiye dayalı geleneksel liderlik anlayışının önemini yitirerek dağıtımcı ve paylaşımcı liderlik yaklaşımları ile birlikte iş birliği, ekip çalışması ve sorumluluk kavramlarının başat hale gelmesini sağlamıştır (Frost ve Harris, 2003). Ayrıca, öğretmenlerin görevinin yalnızca bilgi transferi olduğuna ilişkin düşünceler de bu yeni yaklaşımlarla birlikte geçerliliğini kaybetmiştir. Öğretmenlerin rollerindeki bu değişimde eğitim örgütlerinin karmaşık doğası da etkili olmuştur.

York-Barr ve Duke (2004) yöneticilerin okullardaki tüm sorumlulukları tek başına üstlenmesinin mümkün olmadığını, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi ve etkin bir karar alma mekanizmasının kurulması için öğretmenlerin kararlara katılımının önemli olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca okullardaki yönetici odaklı güç ve yetkiye dayalı hiyerarşik yapının okulun işlevlerini etkili bir biçimde gerçekleştirmesini engellemektedir (Hargreaves, 1994). Öğretmenlerin sınıf dışında da sergilediği roller bulunmaktadır. Öğretmenler okulun karar alma süreçlerinde yer almakta, okul çevresi ile iletişim kurmakta ve eğitim programlarının hazırlanmasında inisiyatif almaktadır. Okullarda yasalar çerçevesinde belirlenen yetkilere sahip olan liderlerin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Ancak liderlik yalnızca yönetici odaklı bir olgu değil, iş birliği ile bütünleşik bir kavramdır (Wallace, 2002). Liderlerin sahip oldukları yasal güç tek başına başkalarını etkilemek için yeterli değildir. Birlikte çalışan öğretmenler de liderlik davranışları sergileyebilmektedir (Lambert, 2003). Bu nedenle okulların etkili ve verimli bir biçimde çalışabilmeleri için öğretmenlere de liderlik davranışları sergileme fırsatının sunulmasının gerekliliği kaçınılmazdır (Frost ve Harris, 2003). İlgili alanyazında bu ifadeleri destekler nitelikte, okul müdürüne dayalı liderliğin okullara uygun olmadığını, öğretmenlerin de katkı sağladığı kolektif bir liderlik anlayışının okullarda hâkim olması gerektiğini öne süren çalışmalar bulunmaktadır (Fullan, 2011; Harris, 2003; Harris ve Lambert, 2003; Harris ve Muijs, 2005; Muijs ve Harris, 2006; Sergiovanni, 2001). Lider öğretmenlerin ortaya çıkması okulun amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmasında önemli bir faktördür. Lider öğretmenler karar süreçlerine daha fazla katılmaktadırlar. Meslektaşlarıyla işbirliği yapmaya ilişkin eğilimleri daha yüksektir. Aynı zamanda lider öğretmenler mesleki gelişimlerine yönelik çaba göstermekte, fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmekte ve etkili iletişim becerileri sergilemektedirler (Muijs ve Harris, 2003). Bu bağlamda okullarda eğitimin daha etkili hale gelmesi, öğrenmenin kolaylaşması ve okulun amaçlarına ulaşmasında lider

öğretmenlerin sorumluluk üstlenerek liderlik davranışları sergilemelerinin büyük önem arz ettiği söylenebilir.

Öğretmen liderliğinin okullarda nasıl algılandığı ve nasıl kabul gördüğüne ilişkin tartışmalara alanyazında rastlamak mümkündür. Katzenmeyer ve Moller (2009) öğretmenler için “uyuyan dev” (sleeping giant) ifadesini kullanarak, öğretmenlerin liderlik potansiyeline sahip olduklarını ancak bunu ortaya çıkaramadıklarını ifade etmiştir. Little (2003) ise öğretmen liderliğinin yasal mevzuat bağlamında belirlenen rollerle sınırlı olduğunu dile getirmiştir. Konuya ilişkin bir diğer araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda liderlik davranışları sergiledikleri ancak kendilerini birer lider olarak görmedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Muijs ve Harris, 2006). Öğretmenler formal liderlik rollerinin zümre başkanı, mentör, uzman öğretmen ve bölüm başkanı gibi görevler aracılığıyla yerine getirmektedirler. Aynı zamanda okulun amaçları doğrultusunda okul gelişimi için meslektaşlarıyla işbirliği içinde çalışmalar yaparak informal liderlik davranışları da sergilemektedirler (Frost ve Harris, 2003). Beycioğlu ve Aslan (2010) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin öğretmen liderliğine ilişkin beklentilerinin olmasına rağmen bu konuya ilişkin algılarının düşük olduğu ortaya konmuştur. Katzenmeyer ve Moller (2009) ise öğretmenlerin doğal olarak liderlik davranışları sergiledikleri ancak kendilerini lider olarak görme noktasında kararsız kaldıklarını ifade etmiştir.

İlgili alanyazın incelendiğinde öğretmen liderliğinin akademik başarı, okul gelişimi, örgütsel bağlılık, okul iklimi, okul etkililiği kavramlarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Anderson, 2004; Frost ve Durrant, 2003; Fullan, 2011; Harris ve Muijs, 2005; Little, 2003 York-Barr ve Duke, 2004). Lider öğretmenlerin ortaya çıkmasında rol oynayan başka bir faktör de okul müdürüdür. Katzenmeyer ve Moller (2009), okul müdürünün öğretmenlerin liderlik davranışlarının üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve öğretmenlerin liderlik davranışları benimsenmeyen ve desteklenmeyen okullarda görev yapma noktasında isteksiz olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca Şama ve Kolamaz (2011) okul müdürleri tarafından liderlik davranışları kabul gören öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının arttığını ifade etmiştir. Deal ve Peterson (1999) ise okul müdürlerinin öğretmenlerin liderlik davranışlarını desteklemelerinin bu davranışların sürdürülebilir hale gelme açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmen liderliğine yönelik bakış açısı ve görüşlerinin öğretmenlerin liderlik davranışlarını sergilemeleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Mevcut çalışmada okul müdürlerinin öğretmen liderliğine yönelik görüşleri inceleme konusu edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmen liderliğine yönelik görüşlerinin ortaya konmasının okullarda öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasında rol oynayan olumlu ve olumsuz etkenlerin ortaya çıkarılması bakımından yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca formal gücü elinde bulunduran okul müdürlerinin liderlik rollerini öğretmenlerle ne düzeyde paylaştığının belirlenmesi, okullardaki güç ilişkilerinin analiz edilebilmesi bakımından veri kaynağı olacaktır. Ayrıca mevcut araştırmadan elde edilecek bulguların okul gelişiminde önemli rol oynadığı birçok araştırmayla ortaya konan öğretmen liderliğinin okullarda geliştirilmesine ilişkin önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Öğretmen Liderliği

Öğretmen liderliği, örgütlerde güç ve yetkinin paylaşılması, örgütlerde görev yapan bireylerin iş birliği içinde çalışması ve birbirinden öğrenmesi ve ortak bir amaç doğrultusunda hareket edilmesi gibi görüşlerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Özellikle dağıtımçı liderlik yaklaşımının ön plana çıkmasıyla birlikte okul müdürlerinin yanı sıra öğretmenlerin de liderlik rolleri sergileyebileceği dile getirilmeye başlanmıştır (Harris ve Muijs, 2005). Muijs ve Harris (2003), öğretmen liderliği kavramının karmaşık yapısı gereği tanımlanmasının güç olduğunu ifade ederek öğretmen liderliğinin okul bağlamına göre değişebileceğini öne sürmüştür. Bu bağlamda, öğretmen liderliğinin çeşitli tanımlamaları yapılmıştır.

Childs-Bowen, Moller ve Scrivner (2000) öğretmen liderliğini, öğretmenlerin birbirlerini desteklemeleri, işbirliği içinde hareket etmeleri, öğrenme odaklı bir okul kültürü oluşturma konusunda çaba göstermeleri, sınıf ötesinde de birer lider olmaları ve öğrenci öğrenmesine katkıda bulunacak nitelikli öğretim uygulamaları geliştirmeleri olarak tanımlamıştır. Harris ve Muijs (2005) lider öğretmenlerin kendilerinin yanı sıra okuldaki diğer öğretmenlerin de mesleki gelişimine katkıda buldukları ve öğrencilerin akademik gelişimi için çaba sarf ettiklerini ifade etmiştir. Katzenmeyer ve Moller (2009) lider öğretmenleri sürekli öğrenen, meslektaşlarının mesleki gelişimini teşvik eden ve okulun amaçlarına etkili bir biçimde ulaşabilmesi için yapılan çalışmalarda öncü olan kişiler olarak tanımlamıştır. York-Barr ve Duke (2004) öğretmen liderliğini öğretmenlerin öğrenci başarısının artırma amacıyla meslektaşlarını, okul yöneticilerini ve okul toplumunun tüm üyelerini etkilemeleri olarak tanımlamıştır. Beycioğlu ve Aslan' a göre (2012) öğretmen liderliği okuldaki tüm paydaşlar için okulu öğrenen bir örgüte dönüştürme ve okulda demokratik bir yapıyı hâkim kılma ile ilgili bir kavramdır.

Harris ve Muijs'e göre (2003) öğretmenlerin liderlik davranışları mesleki çalışma gruplarına liderlik etmek, mentörlük, koçluk ve öğrenci öğrenmesini etkili kılacak öğretim yöntemleri geliştirmeyi kapsamaktadır. Aynı zamanda lider öğretmenler zümre başkanlığı, koordinatörlük, rehberlik ve uzmanlık gibi formel rollerin yanında işbirliğine dayalı olan takım liderliği ve koçluk gibi informal roller de sergilemektedirler (Muijs ve Harris, 2006). Lambert (2003), lider öğretmenlerin okulun amaçları doğrultusunda gönüllü olarak görev yaptıklarını ve meslektaşlarını da bu yönde teşvik ettiklerini ifade etmiştir. Harris (2002) ise lider öğretmenlerin rollerinin okul gelişimi için çalışmalar yapmak, öğrencilerin akademik başarısına katkıda bulunmak ve meslektaşlarıyla olumlu bir iletişim ağı oluşturmak olduğunu belirtmiştir. Lider öğretmenlerin rollerinin ayrıca alanlarındaki güncel gelişmeleri izlemek, öğrencilere ve meslektaşlarına rehberlik etmek, etkili öğretim uygulamalarının geliştirilmesine katkıda bulunmak ve meslektaşlarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamak olduğu öne sürülmektedir (Conley 1993). Katzenmeyer ve Moller'a göre (2009) lider öğretmenlerin sergiledikleri roller öğrenmeye dayalı demokratik bir okul ortamının oluşumuna katkıda bulunmak, bilgi ve deneyimlerini meslektaşlarına aktarmak ve okul kapasitesinin geliştirmektir.

Murphy'e göre (2005) lider öğretmenlerin öncelikli rolü öğretimin geliştirilmesi ve öğrenmenin gerçekleştirilmesi yoluyla okulda etkili bir öğrenme atmosferinin oluşumuna katkıda bulunmaktır. Kılınç ve Recepoğlu (2013) lider öğretmenlerin sergiledikleri temel rollerin okulun amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmasını sağlamak amacıyla meslektaşlarını motive etmek ve onları etkilemek olduğunu ifade etmişlerdir. Burgess ve Bates (2010) ise lider öğretmenlerin rollerini meslektaşlarını etkilemek, karar alma süreçlerinde katılımcı bir anlayışa sahip olmak, meslektaşlarıyla olumlu ilişkilere sahip olmak, meslektaşlarına değer vermek ve okulun amaçlarına ulaşması için birlikte hareket etmek, ekip ruhuna uygun davranmak ve öğretimi daha etkin kılmak olarak sıralamışlardır.

Öğretmen liderliğinin varlığı okullara birçok yönden katkı sağlamaktadır. Lider öğretmenler görev aldıkları örgütlerde öğrencilerinin akademik başarısını en üst seviyeye taşıyacak nitelikli öğretim uygulamaları geliştirmekte, meslektaşlarının gelişimini desteklemekte ve fikirleriyle okula yeni ufuklar açmaktadır. Aynı zamanda okulların kendilerine özgü bir okul iklimi inşa etmesini sağlamakta, öğrenci ve öğretmenlerin okula aidiyet duygusunu arttırmakta ve okulun dış baskılara olan direncini arttırmaktadır (Leithwood, 2003). Ayrıca öğretmen liderliği okul toplumunun üyeleri arasında iş birliğinin artırılması, okulun değişimlere uyum sağlaması ve okul kapasitesinin geliştirilmesi hususlarında etkili olmaktadır (Harris ve Lambert, 2003). Katzenmeyer ve Moller (2009) öğretmen liderliğinin öğrenci öğrenmesini olumlu yönde etkilediğini, diğer çalışanların motivasyonunu arttırdığını, öğretmenlerin mesleki performanslarını geliştirdiğini ve değişime direnmeyi azalttığını ifade etmiştir. Tüm bu ifadelerden hareketle öğretmen liderliğinin çeşitli roller çerçevesinde farklı biçimlerde tanımlandığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, öğretmen liderliğinin genel hatlarıyla

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma Gökhan SAVAS

okul gelişimini sağlamak amacıyla meslektaşlar arasında işbirliği ve etkileşime dayalı bir biçimde etkili öğretim uygulamalarının geliştirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanması süreci olduğu ifade edilebilir.

İlgili alanyazın incelendiğinde öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasında bazı olumlu ve olumsuz faktörlerden söz edildiği görülmektedir. Reeves (2008) iş birliğine ve güvene dayalı bir okul kültürünün öğretmen liderliği için önemli bir fırsat oluşturduğunu ifade etmiştir. Katzenmeyer ve Moller (2009) da lider öğretmenlerin ortaya çıkmasında destekleyici bir okul kültürünün ve mesleki gelişim imkânlarının önemini vurgulamıştır. Harris ve Muijs (2003) öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasında zaman kavramına dikkat çekerek öğretmenler için etkin bir zaman planlamasının önemini vurgulamışlardır. Little (2003) ise iş birliğinin öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Lider öğretmenlerin ortaya çıkmasını engelleyen bazı etkenler de bulunmaktadır. Formel olarak yöneticilik görevini üstlenen okul müdürlerinin liderlik rolünü başkalarıyla paylaşması, kendilerinin liderlik rollerinde zayıflama olabileceği düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin de birer lider olabileceği görüşünü benimsemek okul müdürlerinde bir algı değişimini gerektirmektedir (Murphy, 2005). Benzer biçimde Danielson (2006) öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerinin okul müdürlerinde kendilerinin yetki alanına müdahale edildiği düşüncesi uyandırabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca öğretmenler liderlik davranışları sergilediklerinde meslektaşlarından tepki görecekları ve onlar tarafından dışlanacaklarını düşünmektedirler. Katzenmeyer ve Moller'a göre (2009) öğretmenler liderlik davranışları sergileme noktasında engeller yaşamaktadırlar. Destekleyici olmayan bir okul kültürü ve öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerine fırsat tanımayan okul yöneticileri öğretmenlerin liderlik rolleri üstlenmesine ilişkin cesaretini kırabilmektedir. Ayrıca liderlik öğretmenler için bir rol çatışmasını da beraberinde getirebilmektedir. Reeves (2008) rol tanımlarının keskin bir biçimde ayrıldığı hiyerarşik okul yapılarında öğretmenlerin liderlik davranışları sergileme noktasında çekimser kaldıklarını ifade etmiştir. Can (2013) ise lider öğretmenlerin karşılaşılabilecekleri engelleri destekleyici olmayan okul kültürü, yetersiz yönetici desteği, yoğun ders yükü, meslektaş desteğinin yetersizliği, mesleki gelişim imkânlarının yetersizliği, bürokratik yapı ve fiziki imkânlar olarak sıralamıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin liderlik rolleri sergilemelerinde okul müdürünün öğretmen liderliğine yönelik tutum ve davranışlarının önemli bir etken olduğu ifade edilebilir.

Yöntem

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Mevcut araştırma kapsamında öğretmen liderliğine yönelik alan yazın taraması sonucunda sorular oluşturulmuştur. Öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla okul müdürlerine şu sorular yöneltilmiştir:

1. Öğretmen liderliği dendiğinde aklınıza ne gelmektedir? Nasıl tanımlarsınız?
2. Okullarda öğretmenlerin de birer lider olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz? Okul müdürü odaklı olmayan bir liderlik anlayışını nasıl karşılıyorsunuz?
3. Öğretmenlerin liderlik davranışlarını etkileyen unsurlar nelerdir?
4. Öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerinin ne gibi sonuçları olabilir?
5. Görev yaptığınız okulda öğretmenler hangi yönde liderlik davranışları sergilemektedirler?
6. Görev yaptığınız okulda öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri için neler yapmaktasınız?

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi katılımcıların belli bir duruma yönelik görüş ve algılarının doğal ortamda ayrıntılı bir biçimde incelendiği ve bunların bütüncül bir biçimde sunulduğu bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılma nedeni, okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesidir. Mevcut araştırmada verilerinde toplanmasında nitel araştırmalarda kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Mevcut araştırmaya 2018- 2019 eğitim öğretim yılında Kastamonu ili merkez ilçede görev yapan 10 okul müdürü katılmıştır. Bu araştırmada katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde problem incelenirken farklı durumların belirlenmesi ve çalışmaların bu durumlar dikkate alınarak yapılması amaçlanırken, ölçüt örnekleme yönteminde araştırmanın belli özelliklere sahip olan birimler üzerinden yapılması amaçlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2013).

Mevcut çalışmada katılımcıların belirlenmesinde Kastamonu il merkezinde görev yapan ve belirlenen ölçütlere uyan okul müdürlerinin farklı okul türlerinden, yaş gruplarından, yöneticilik kıdemi hizmet sürelerinden olmasına özen gösterilerek çeşitlilik sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçütler ise, herhangi bir eğitim kurumunda en az bir eğitim öğretim yılı boyunca okul müdürlüğü yapmak ve okul yönetimi alanında en az bir eğitime katılmış olmaktır. Bu ölçütün kullanılmasının nedeni, yönetim alanında eğitim almış yöneticilerin liderlik ve öğretmen liderliği kavramları hakkında daha fazla bilgiye sahip olabileceği düşüncesidir. Birbirinden farklı özellikler taşıyan yöneticilerin seçilmesinin amacı ise, öğretmen liderliğine yönelik algının farklı değişkenlere göre hangi düzeyde değiştiğini incelemektir. Tablo 1’de araştırmaya katılan okul müdürlerine ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan okul müdürlerine ait bilgiler

<i>Sıra No</i>	<i>Yaş</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Hizmet Süresi</i>	<i>Yöneticilik Kıdemi</i>	<i>Okul Türü</i>
1	34	E	12	3	Ortaokul
2	35	E	13	4	İlkokul
3	39	E	19	9	İlkokul
4	36	E	14	6	Lise
5	38	E	15	5	Ortaokul
6	39	E	16	13	Ortaokul
7	37	E	13	8	Lise
8	52	K	25	18	Lise
9	40	K	18	4	Anaokulu
10	36	E	13	3	İlkokul

Verilerin Toplanması

Mevcut araştırmada veri toplanması amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Genel olarak yarı yapılandırılmış görüşmede, görüşmeler önceden hazırlanan sorular kapsamında yapılmaktadır. Ancak, derinlemesine bilgi sahibi olmak için ek sorular sorulabilmektedir (Glesne, 2012). Bu bağlamda sorular, esnek ve açık uçlu olarak hazırlanmış, ihtiyaç duyulduğu takdirde kullanılmak üzere sondalarla desteklenmiştir. Görüşme formunun hazırlanmasında araştırmanın konusu olan öğretmen liderliği ile alanyazın incelenmiş ve okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Daha sonra, görüşme formunun geçerliliğini sağlayabilmek amacıyla Eğitim Yönetimi

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma Gökhan SAVAS

alanında görev yapan üç öğretim üyesinin görüşleri alınarak forma son hali verilmiştir. Veri toplamak amacıyla oluşturulan görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların yaş, branş, yöneticilik kıdemi ve hizmet süresi gibi demografik değişkenlere yönelik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise okul müdürlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve görüşlerini belirlemeye yönelik altı soru bulunmaktadır. Görüşmelerden önce, araştırmanın amacı katılımcılara bildirilmiş ve yapılacak görüşmenin gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Kabul etmeleri halinde görüşmenin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacağı bildirilmiş, ancak katılımcılar tarafından ses kaydı alınması kabul edilmemiştir. Bu nedenle katılımcılarla yapılan görüşmeler esnasında detaylı bir biçimde notlar alınmıştır. Her bir görüşme, okul müdürlerinin odasında yaklaşık 30 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan içerik analizi ve betimsel analizden yararlanılmıştır. İçerik analizi genellikle sosyal bilimlerde kullanılan ve insan davranışları üzerinde doğrusal olmayan yollarla çalışmaya olanak tanıyan bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2013). Verilerin analizinde içerik analizinin yanında betimsel analiz de kullanılmıştır. Bu kapsamda, katılımcılara özgü düşünce ve görüşlerin sunulması amacıyla doğrudan alıntılara da yer verilmiştir. Araştırmanın iç geçerliğini artırmak amacıyla sağlıklı veriler toplamak için görüşme süresi mümkün olduğunca uzun tutulmuştur. Katılımcılarla yapılan görüşmeler tamamlandıktan sonra görüşme formunda yer alan sorulara göre altı adet tema belirlenmiştir. Bu temalar, öğretmen liderliğinin tanımı, okul müdürünün yaklaşımı, öğretmen liderliğini etkileyen unsurlar, öğretmen liderliğinin sonuçları, öğretmenlerin liderlik rolleri, okul müdürünün destekleme biçimi şeklinde belirlenmiştir. Bu temalara göre kodlar oluşturulmuş, uzman görüşlerine dayanarak gözden geçirilmiş ve analize hazır hale getirilmiştir. Analiz sürecinde katılımcıların verdikleri yanıtlar dikkatle incelenerek denk geldiği kod ile eşleştirilmiştir. Verilen her cevabın frekansı bir olarak kabul edilmiş ve tüm katılımcıların verdiği cevaplar analiz edilerek kodlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmiştir. Son olarak tüm kodlar ve frekanslar analiz edilerek bulgular elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Alıntı yapılan okul müdürünü belirtmek için müdür kelimesinin baş harfi ile birlikte numara (M₁, M₃ vb.) verilmiştir.

Bulgular

Öğretmen Liderliğinin Tanımı

Katılımcılara ilk olarak, “Öğretmen liderliği dendiğinde aklınıza ne gelmektedir? Nasıl tanımlarsınız?” sorusu yönelmiş ve alınan cevaplar Tablo 2’ de gösterilmiştir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Tanımlamalarına Yönelik Bulgular

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Diğer öğretmenlere rehberlik etmek (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₆ , M ₈ , M ₉)	8
Öğrencileri yönlendirmek (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₈ , M ₉)	7
Etkili bir eğitim öğretim gerçekleştirmek (M ₁ , M ₃ , M ₄ , M ₉ , M ₁₀)	5
İşbirliğine yatkın ve katılımcı olmak (M ₃ , M ₄ , M ₇ , M ₈)	4
Sorumluluk almak (M ₃ , M ₄ , M ₇)	3
Başkalarını etkilemek (M ₁ , M ₃ , M ₈)	3
Rol model olmak (M ₁ , M ₉ , M ₁₀)	3
Değişime ayak uydurmak (M ₅ , M ₈)	2
Mesleki gelişimine önem vermek (M ₁)	1
Okul gelişimine katkıda bulunmak (M ₈)	1

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamına yakınının (n=8) öğretmen liderliğini diğer öğretmenlere rehberlik etmek olarak tanımladıkları görülmektedir. Katılımcıların belirttiği bir diğer nokta da öğretmen liderliğinin öğrencileri yönlendirmesidir. Okul müdürlerinin yarısından fazlası (n=7) lider öğretmenlerin öğrencileri çeşitli konularda yönlendirdiklerini belirtmiştir. Okul müdürlerinden birisi bu konuya ilişkin şu ifadeyi kullanmıştır:

“Öğretmen liderliği öğretmenin kendi sorumluluk alanı içerisinde idare ve mevzuattan bağımsız düşünerek kendine hareket alanı açmak ve bu alan içerisinde hitap ettiği öğretmen ve öğrenci gruplarını harekete geçirmesidir. Bir başka deyişle öğretmenlerin rehberlik rolünü üstlenmesidir” (M₃)

Katılımcıların (n=5) öğretmen liderliğine yönelik tanımlamalarında değindikleri bir diğer husus da etkili bir eğitim öğretim gerçekleştirmektir. Okul müdürlerinin yarısından azı (n=4) öğretmen liderliğinin öğretmenlerin işbirliğine yatkın ve katılımcı olması anlamına geldiğini ifade etmiştir. Bu konuda bir okul müdürünün görüşü şöyledir:

“Öğretmen liderliği öğretmenlerin değişime, gelişime, işbirliği ve katılıma yönelik insanlara etki edebilmesi ve bu etkiyi okul gelişimi amacıyla kullanarak insanlara liderlik yapmasıdır” (M₈)

Katılımcıların öğretmen liderliğine yönelik tanımlamalarında sorumluluk almak (n=3), başkalarını etkilemek (n=3) olurken, rol model olmak (n=3) ve değişime ayak uydurmaktır (n=2) az değinilen hususlardan olmuştur. Öğretmen liderliğinin şüphesiz en önemli boyutlarından olan mesleki gelişim ve okul gelişimi okul müdürlerinin en az değindikleri (n=1) hususlar olmuştur.

Özet olarak katılımcıların öğretmen liderliğine ilişkin tanımlamalarının ortak noktasının ağırlıklı olarak diğer öğretmen ve öğrencilere rehberlik etmek, etkili eğitim öğretim faaliyetleri geliştirmek, işbirliğine yatkın ve katılımcı olmak olduğu söylenebilir.

Okul Müdürlerinin Öğretmen Liderliğine Yaklaşımı

Katılımcılara yöneltilen “Okullarda öğretmenlerin de birer lider olabileceği konusunda ne düşünüyorsunuz? Okul müdürü odaklı olmayan bir liderlik anlayışını nasıl karşılıyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.Okul Müdürlerinin Öğretmen Liderliğine Yaklaşımına Yönelik Bulgular	
Kodlar	Frekans
Olumlu karşılıyorum (M ₁ , M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₆ , M ₇ , M ₉ , M ₁₀)	8
Olumsuz karşılıyorum (M ₂)	1
Hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır (M ₈)	1

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin tamamına yakınının (n=8) öğretmen liderliğini olumlu karşıladığı görülmektedir. Bu durum bazı katılımcıların ifadeleri ile açık bir biçimde görülmektedir.

“Lider öğretmenler okul yöneticisiyle karıştırılmamalıdır. Öğretmen mesleki hâkimiyet ve tecrübesi ile bir liderdir ve okul idaresinin önemli bir paydaşdır.” (M₆)

“Olumlu karşılıyorum. Aslında biz adını koymasak da okullarda öğretmen liderliğinin var olduğunu görüyoruz. Başarılı okullara baktığımızda mevzuattan bağımsız olarak okul gelişimi için çaba gösteren öğretmenler olduğunu görüyoruz.” (M₄)

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden çok azının (n=1) öğretmen liderliğine ilişkin olumsuz bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Bir okul müdürü de öğretmen liderliğinin hem olumlu hem olumsuz yönleri olduğunu ifade etmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

“Okullarda öğretmenlerin liderlik rolleri üstlenmelerinin olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşünüyorum. Okul yöneticilerinin olumsuz tutumlar geliştirmesine ve rol çatışmasına neden olabilir.” (M₂)

“Öğretmen liderliğinin olumlu ve olumsuz yönlerinden söz edebiliriz. Lider öğretmenler ekip arkadaşlarını etkileyerek ve yönlendirerek onların okul gelişimine katkı sağlamalarında etkili olabilir. Ancak okul müdürü lider öğretmenleri doğru yönlendiremezse okulda otorite boşluğu oluşabilir.” (M₃)

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma Gökhan SAVAŞ

Özet olarak katılımcıların çoğunluğu okul müdürü odaklı olmayan bir liderlik yaklaşımı olan öğretmen liderliğini olumlu karşılamaktadır. Çok az okul müdürü ise olumsuz yönlerine vurgu yaparak öğretmen liderliğinin rol çatışmasına ve otorite boşluğuna neden olabileceğini ifade etmiştir.

Öğretmen Liderliğini Etkileyen Unsurlar

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmenlerin liderlik davranışlarını etkileyen unsurlar nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4’ de gösterilmiştir.

Tablo 4. Öğretmen Liderliğini Etkileyen Unsurlara Yönelik Bulgular

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Okul müdürünün desteği (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₆ , M ₇ , M ₈ , M ₉ , M ₁₀)	10
Okul kültürü (M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₆ , M ₇ , M ₁₀)	6
Zaman yetersizliği (M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₈ , M ₉)	4
Okulun fiziki imkânları (M ₂ , M ₃ , M ₈)	4
Kişisel özellikler (M ₁ , M ₄ , M ₇)	3
Diğer öğretmenlerin tutumu (M ₂ , M ₉)	2
Ekonomik kaygılar (M ₂)	1
Yasal mevzuat (M ₈)	1

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların tamamı (n=10) öğretmen liderliğini etkileyen bir unsur olarak okul müdürünün desteğini vurgularken, katılımcıların yarıdan fazlası (n=6) okul kültürüne değinmişlerdir. Bazı katılımcıların ifadeleri bulguları desteklemeye yönelik örnek gösterilebilir:

“Bence en önemli unsur okul müdürünün desteğidir. Müdürün kendine biçtiği rol burada çok önemli rol oynuyor. Müdür ben bu okulun koşulsuz amiriyim derse diğerleri memur oluyor. Yani sadece verilen yapıyor” (M₃)

“Öğretmenlerin liderlik özellikleri gösterebilmeleri için öncelikle okullarda katılımcı ve biz anlayışına dayalı bir okul kültürü olmalı ve tüm okul tarafından benimsenmelidir.” (M₅)

Öğretmen liderliğini etkileyen unsurlara ilişkin katılımcılar ortalamının altında (n=4) zaman yetersizliği ve okulun fiziki imkânları hususlarına değinmişlerdir. Katılımcıların yarıdan azı (n=3) kişisel özellikler ve diğer öğretmenlerin tutumunu vurgularken, az sayıda katılımcı (n=2) ekonomik kaygılar ve yasal mevzuata değinmiştir. Bu bulguları destekler şekilde, konuya ilişkin katılımcılardan bazılarının ifade

“Öğretmen liderliğini etkileyen faktörlerden birisi de öğretmenlerin yoğun ders yüküdür. Ders programları hazırlanırken öğretmenlerin zaman ve enerji bakımından lehine olacak uygulamalar yapılmalıdır.” (M₅)

“Öğretmenlerin sahip olduğu değerleri, inançları ve alışkanlıkları lider olarak ortaya çıkmalarında önemli rol oynamaktadır.” (M₇)

“Öğretmenler yasal düzenlemeler izin vermediği için risk ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar. Sınavlardan başarı beklentisi ve öğretmenlerin müfredat yetiştirme kaygıları öğretmen liderliğini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca okulun sahip olduğu fiziksel imkânlar da öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır.” (M₈)

Özet olarak katılımcıların tamamı okul müdürünün desteğini öğretmen liderliğini etkileyen önemli bir unsur olarak görmektedir. Okul kültürü de en fazla değinilen bir diğer husus olarak göze çarpmaktadır.

Öğretmen Liderliğinin Sonuçları

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerinin ne gibi sonuçları olabilir?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 5’ de gösterilmiştir.

Tablo 5. Öğretmen Liderliğinin Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Akademik başarı artar (M ₁ ,M ₃ ,M ₄ ,M ₇ ,M ₉ ,M ₁₀)	6
Öğretmenlerin motivasyonu artar (M ₁ , M ₂ , M ₃ ,M ₁₀)	4
Eğitim ve öğretim kalitesi yükselir(M ₄ , M ₆ , M ₉)	3
Okul gelişimine katkı sağlar (M ₅ , M ₈ ,M ₉)	3
Mesleki gelişimi destekler (M ₁ , M ₉)	2
İşbirliği artar (M ₄ ,M ₉)	2
Okula bağlılık artar (M ₁ ,M ₉)	2

Katılımcıların yarısından fazlası ($n=6$) öğretmen liderliği sonucunda akademik başarının artacağını ifade etmişlerdir. Yarıdan azı ($n=4$) ise öğretmenlerin motivasyonunun artacağını, eğitim ve öğretim kalitesinin yükseleceğini ve okul gelişimine katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Mesleki gelişimin destekleneceği ($n=2$), işbirliğinin artacağı ($n=2$) ve okula bağlılığın artacağı ($n=2$) katılımcıların öğretmen liderliğinin sonuçlarına ilişkin değindikleri diğer hususlar olmuştur. Bu bulguları destekler nitelikte, konuya ilişkin katılımcılardan bazılarının ifadeleri şu şekildedir:

“Öğretmen liderliğinin var olduğu okullar zaman ve mekân dezavantajından uzaklaşır. Daha huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması ile birlikte okula olan bağlılık artar.” (M₁)

“Liderlik etkileyici bir güçtür. Kurumdaki bir öğretmenin liderlik davranışları meslektaşlarını da harekete geçirir. Yani öğretmenler odasını sınıf yapar. Öğretmenlerin öğrendiği bir sınıf.” (M₃)

“Öğretmenlerin lider oldukları okullarda akademik başarı artar. İşbirliğine dayalı bir okul kültürü oluşur. Öğretmenlerin mesleki gelişimi artar. Okulda iyi uygulamalar paylaşılar ve öğretmenler ortak bir amaç duygusuyla hareket ederler.” (M₉)

Özet olarak katılımcıların öğretmen liderliğinin sonuçlarına ilişkin akademik başarı, motivasyon, eğitim öğretim kalitesi, işbirliği, okul gelişimi, mesleki gelişim ve işbirliği hususlarına değindikleri görülmüştür.

Öğretmen Liderlik Rollerini

“Katılımcılara yöneltilen “Görev yaptığımız okulda öğretmenler hangi yönde liderlik davranışları sergilemektedirler? sorusuna verilen cevaplar Tablo 5’ de gösterilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Liderlik Rollerine Yönelik Bulgular

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Zümre ve kurullarda görev alma (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₅ , M ₇ , M ₈ , M ₉ , M ₁₀)	9
Sosyal faaliyetler ve projeler yürütme (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₇ , M ₈ ,M ₁₀)	7
Fikirlerin ve uygulamaların paylaşılması (M ₂ , M ₅ , M ₆ , M ₉)	4
Okul gelişimi için çaba gösterme (M ₂ , M ₂ ,M ₈)	3
Mesleki açıdan kendini geliştirme (M ₁ ,M ₇)	2
Diğer öğretmenlere rehberlik etme (M ₇ ,M ₉)	2

Katılımcıların tamamına yakını ($n = 9$) görev yaptıkları okullarda öğretmenlerin zümre ve kurullarda görev yaptıklarını ifade etmiştir. Yarıdan fazlası ($n = 7$) öğretmenlerin sosyal faaliyetler ve projeler yürüttüklerini ifade ederken, yarıdan azı ($n = 4$) fikir ve uygulamaları paylaştıklarına değinmişlerdir. Okul gelişimi için çaba gösterme ($n = 3$), mesleki açıdan kendini geliştirme ($n = 2$) ve diğer öğretmenlere rehberlik etme ($n = 2$) katılımcıların vurguladıkları diğer hususlar olmuştur. Bu durum bazı katılımcıların ifadeleri ile açık bir şekilde görülmektedir:

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma Gökhan SAVAS

“Okulumuzda öğretmenler zümre başkanlığı gibi yasal görevlerinin yanı sıra projeler üretme ve iyi uygulamaları meslektaşlarıyla paylaşma noktasında da liderlik davranışları sergilemektedirler” (M₂)

“Okulumuzda öğretmenler zümre başkanlığı, proje yürütücüsü, fikir ve tecrübe aktarımı gibi liderlik davranışları sergilemektedir. Ancak üzüntüyle şunu söylemeliyim ki akademik beklentisi yüksek olan okullarda sınav kaygısı öğretmen liderliğini kısıtlayıcı rol oynamaktadır.” (M₃)

“Okulumuzda öğretmenler işbirliğine dayalı liderlik davranışları sergilemektedirler. Tecrübe ve bilgi birikiminin paylaşımı ve işbirliği içinde çalışma ön plandadır.” (M₆)

Özet olarak okul müdürlerinin okullarında en fazla zümre ve kurul başkanlığı gibi formel liderlik davranışları sergilediklerini ifade etmişlerdir. Sosyal faaliyetler ve projeler yürütme, fikir paylaşımı, okul gelişimi için çaba gösterme, mesleki gelişim ve rehberlik katılımcıların değindikleri diğer konular olmuştur.

Okul Müdürünün Destekleme Biçimi

Katılımcılara yöneltilen “Görev yaptığınız okulda öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri için neler yapmaktasınız?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 7’ de gösterilmiştir.

Tablo 7. Öğretmen Liderliğini Etikleyen Unsurlara Yönelik Bulgular

Kodlanmış Cevaplar	Frekans
Rehberlik etmek (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₇ , M ₈)	6
Mesleki gelişimde kolaylık sağlama (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄ , M ₇)	5
Motive etmek (M ₂ , M ₅ , M ₇ , M ₈ , M ₁₀)	5
Görüşlerine değer vermek (M ₅ , M ₆ , M ₉)	3
Adil davranmak (M ₆ , M ₇ , M ₉)	3
Geri bildirim vermek (M ₅ , M ₇)	2
Takdir etmek (M ₁ , M ₂)	2
Güven vermek (M ₁ , M ₁₀)	2

Katılımcıların yarısından fazlası ($n = 6$) görev yaptıkları okullarda öğretmenlere rehberlik ettiklerini ifade etmiştir. Katılımcıların yarısı ($n = 5$) mesleki gelişim noktasında öğretmenlere kolaylık sağladığını ve motive ettiğini belirtmiştir. Görüşlerine önem vermek ($n = 3$), adil davranmak ($n = 3$), geri bildirim vermek ($n = 2$), takdir etmek ($n = 2$) ve güven vermek ($n = 2$) katılımcıların öğretmenleri destekleme biçimleri olarak ifade ettikleri diğer hususlardan olmuştur. Bu durum bazı katılımcıların ifadeleri ile açık bir biçimde görülmektedir.

“Öncelikle öğretmene değer verdiğimi hissettirmeye çalışıyorum. Öğretmenlerin görüşlerine önem veriyorum. Öğretmenlerin başarılı çalışmalarını takdir ederek motivasyonlarını arttırmaya çalışıyorum.” (M₁)

“Öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri için öncelikle onlara görüşlerinin önemli olduğunu hissettirmeye çalışırım. Onlara rehberlik ederek okul çalışmalarına katılımlarını sağlamaya çalışırım. Katılımcılık okul kültürünün vazgeçilmez unsuru olmalıdır.” (M₅)

“Öğretmenleri mesleki açıdan kendilerini geliştirme konusunda teşvik ediyorum. Lisansüstü eğitim ve hizmet içi eğitim seminerlerinde kolaylık sağlıyorum. Yaptıkları işlerde okul yönetiminin onların yanında olduğunu hissetmek öğretmenlerde memnuniyet uyandırıyor.” (M₃)

Özet olarak okul müdürlerinin öğretmenleri destekleme biçimi olarak en fazla kullandıkları yöntemlerin rehberlik etmek ve mesleki gelişimde kolaylık sağlamak olduğu görülmüştür.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın ilk bulgusu katılımcıların öğretmen liderliğine ilişkin kavramsal algıdır. Buna göre katılımcıların büyük bir kısmı öğretmen liderliğini diğer öğretmenlere rehberlik etmek ve öğrencileri yönlendirmek olarak tanımlarken aynı zamanda etkili eğitim öğretim uygulamaları gerçekleştirmek, işbirliğine dayalı ve katılımcı bir tutuma sahip olmak, başkalarını etkilemek ve rol model olmak gibi tanımlamalar da yapmışlardır. Buckner ve McDowelle (2000) okul müdürlerinin öğretmen liderliğini tanımlayabilmeleri, öğretmenlerin liderlik rolleri ve olası katkıları bilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Muijs ve Harris (2003) öğretmen liderliğinin karmaşık ve tanımlanması zor bir kavram olduğunu ifade ederken, York-Barr ve Duke (2004) her bir okul bağlamına göre farklı özelliklere bürünebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda katılımcıların öğretmen liderliğine ilişkin tanımlamalarının farklılık gösterdiğine yönelik mevcut bulgu alanyazınla uyumlu görünmektedir. Mevcut bulgu, katılımcıların öğretmen liderliğini tanımlarken liderlik kavramına ilişkin hususlara da değindiklerini de göstermektedir. Şişman (2014) liderliği bazı amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla insanları etkileyebilme ve onları harekete geçirebilme gücü olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda araştırmanın bu bulgusu katılımcıların öğretmen liderliğini genel olarak liderlik kavramıyla ilişkilendirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Mevcut bulgunun dikkat çekici bir noktası öğretmen liderliğinin önemli unsurlarından olan okul gelişimi ve mesleki gelişimin katılımcıların en az değindikleri hususlar olmasıdır. Bu bulgu öğretmenlerin öğretmen liderliğini daha çok etkileme ve rehberlik etme biçiminde algıladıklarına işaret etmektedir. Oysa öğretmen liderliği okul gelişimine yapılan katkıyı da ifade etmektedir. Bu durum aynı zamanda öğretmen liderliğinin okul müdürlerince daha dar bir kapsamda değerlendirildiği gerçeğine göndermede bulunmaktadır. Oysa öğretmen liderliği öğretmenin görev tanımının ötesine geçip okul gelişimine katkı sağlamasını da içeren daha geniş bir yelpazede değerlendirilebilir. Harris (2002) lider öğretmenlerin okul gelişiminde önemli rol oynadığını ifade etmiştir. Frost ve Durrant (2003) lider öğretmenlerin hem kendilerini mesleki açıdan geliştiren hem de meslektaşlarını bu konuda teşvik eden öğretmenleri olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda mevcut bulguyla ilgili olarak okul müdürlerinin öğretmen liderliğini okul gelişimi ve mesleki gelişimle yeterince ilişkilendirmedikleri söylenebilir.

Mevcut araştırma kapsamında katılımcıların büyük çoğunluğu görev yaptıkları okullarda öğretmen liderliğini olumlu karşıladıklarını ifade ederken çok az katılımcı olumsuz yönde görüş belirtmiştir. Leithwood (2003) lider öğretmenlerin buldukları okulların akademik başarısını arttırdıkları, meslektaşlarının gelişimine katkı sağladıkları ve yenilikçi görüşleriyle destek olduklarını ifade etmiştir. Benzer biçimde Harris (2005) lider öğretmenlerin okulda işbirliği ve güvene dayalı bir ortam oluşmasına katkıda bulduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda araştırmanın mevcut bulgusu okul müdürlerinin lider öğretmenlere fırsat vermeleri bakımından olumlu karşılanabilir. Katılımcılardan öğretmen liderliğinin olumsuz yönlerine işaret edenler öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemelerinin okul müdürlerinin olumsuz tutumlar geliştirmesi, rol çatışması ve otorite boşluğuna neden olabileceğini ifade etmiştir. Murphy (2005) okul müdürlerinin öğretmenlere liderlik davranışı sergileme fırsatı verdiklerinde kendi liderlik rollerinin sarsılacağını düşündüklerini ifade etmektedir. Katzenmeyer ve Moller (2009) yasal olarak bir liderin bulunduğu okul ortamında öğretmenlerin de liderlik rolü üstlenmesinin rol çatışmasına neden olacağını ifade etmiştir. Bu bağlamda öğretmen liderliğine ilişkin belirli bir rol tanımının olmamasının rol karmaşıklığına neden olabileceği düşünülebilir. Türk eğitim sisteminde öğretmen ve yönetici rollerindeki keskin ayrımın bu duruma sebep olduğu öne sürülebilir. Ayrıca okul müdürlerinin liderliğine yönelik bakış açılarında bir değişim ve dönüşümün gerektiği söylenebilir.

Araştırma kapsamında katılımcıların öğretmen liderliğini etkileyen unsurlara yönelik görüşleri incelendiğinde okul müdürünün desteğinin ve okul kültürünün en çok vurgulanan nokta olduğu

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmen Liderliği: Nitel Bir Araştırma *Gökhan SAVAS*

görülmüştür. Blegen ve Kennedy (2000) okul müdürünün lider öğretmenlerin ortaya çıkmasında çok önemli bir role sahip olduğunu ifade etmiştir. Benzer biçimde Leithwood (2003) okul müdürünün öğretmen liderliği üzerinde en önemli faktör olduğunu ifade etmiştir. Danielson (2006) okul kültürünün öğretmen liderliği üzerindeki etkisinin önemini ifade ederek öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri için demokratik ve yenilikçi bir okul kültürünün olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda okulda kültür oluşturma noktasında kilit bir role sahip olan okul müdürlerinin lider öğretmenlerin ortaya çıkmasında kendi desteklerinin önemini farkında olmaları olumlu karşılanmaktadır. Reeves (2008) işbirliği ve güvene dayalı bir okul kültürünün lider öğretmenler için gerekli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların öğretmen liderliğini etkileyen unsurlara ilişkin değindikleri diğer hususlar zaman yetersizliği, okulun fiziki imkânları, öğretmenlerin kişisel özellikleri, diğer öğretmenlerin tutumu ve ekonomik kaygılardır. Boyd-Dimock ve McGree (1995) öğretmenlerin hem öğretim hem de liderlik rollerini sergileyebilmeleri için etkili bir zaman planlamasına ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Katzenmeyer ve Moller (2009) öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemede çekimser kalmalarının nedenlerinden birisi olarak meslektaşları tarafından dışlanma ve onlardan tepki görme olduğunu öne sürmüştür. Reeves (2008) öğretmenlerin zihinlerindeki kalıplaşmış düşüncelerinin ve liderliğe ilişkin önyargılarının öğretmen liderliğini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmen liderliğini etkileyen unsurlara yönelik görüşlerini ortaya koyan mevcut bulgu alan yazınla uyumlu olması bakımından önemli görülebilir.

Katılımcıların öğretmen liderliğinin sonuçlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde en çok vurguladıkları hususun akademik başarı olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle katılımcıların çoğu öğretmen liderliğinin akademik başarıyı arttıracak olduğunu ifade etmiştir. Harris ve Muijs (2005) öğretmen liderliğinin okullarda öğrencilerin akademik başarısını arttıracak öğretim uygulamaları yapmak olduğunu öne sürmüştür. Benzer biçimde Harris (2002) akademik başarıyı arttırmaya yönelik çalışmalar yapmanın öğretmenlerin liderlik rollerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmen liderliğini daha çok sınıf içi roller bağlamında ve öğretim odaklı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durum merkezi sınavlar nedeniyle okullarda akademik başarının daha ön planda tutulduğu ve okul müdürlerinin öğretmenlerden daha çok öğretime yönelik liderlik davranışları bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda katılımcıların öğretmen liderliğinin sonuçlarına yönelik değindikleri diğer hususlar motivasyon, eğitim öğretim kalitesi, okul gelişimi, mesleki gelişim, işbirliği, ve okula bağlılıktır. Okul müdürlerinin öğretmen liderliğinin olumlu sonuçlarına ilişkin görüşleri okullarda öğretmen liderliği potansiyelinin ortaya çıkarılması bakımından olumlu görülmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları okullarda öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin en çok zümre ve kurullarda görev alma rolünü sergiledikleri görülmektedir. Lai ve Cheung (2015) zümre başkanlığı ve bölüm başkanlığı gibi görevlerin lider öğretmenlerin sergiledikleri formel liderlik rolleri olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda Beycioğlu (2009) zümre başkanlığı görevini etkin bir biçimde gerçekleştirmeyi kurumsal gelişmeye katkı bağlamında ele almış ve öğretmenlerin kurumsal gelişme boyutundaki öğretmen liderliği davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda mevcut bulgu öğretmenlerin okul gelişimine katkı sağlama yönünde çalıştıklarını göstermesi bakımından olumlu karşılanabilir. Katılımcılar aynı zamanda okullarında görev yapan öğretmenlerin çoğunlukla sosyal faaliyet ve projelerde görev aldıklarını ve fikir ve uygulamaları paylaştıklarını ifade etmiştir. Beycioğlu (2009) proje faaliyetlerinin ve fikir paylaşımının öğretmen liderliğinin meslektaşlarla işbirliği kapsamında yapıldığını öne sürmüştür. Bu bağlamda öğretmenlerin sosyal faaliyet ve projelerde yer almaları ve iyi uygulamaları ve fikirlerini meslektaşlarıyla paylaşmaları görev yaptıkları okullarda işbirliğine yönelik davranışlar sergilediklerini göstermeleri bakımından olumlu karşılanabilir. Araştırmada dikkat çeken bir nokta katılımcıların çok azının öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik liderlik davranışlarını

sergilediklerini ifade etmiş olmasıdır. Harrison ve Killion (2007) lider öğretmenlerin hem kendilerinin hem de meslektaşlarının mesleki gelişimlerine katkı sağladığını belirtmiştir. Benzer biçimde Conley (1993) alanındaki güncel gelişmeleri takip ederek meslektaşlarının da mesleki gelişimine katkıda bulunmanın önemli bir liderlik rolü olduğunu ifade etmiştir. Bu durum öğretmenlerin okullarda liderlik davranışlarını yeteri kadar sergilemedikleri ya da okul müdürlerinin mesleki gelişme konusunu öğretmen liderliği ile yeterince ilişkilendirmediği şeklinde yorumlanabilir.

Mevcut araştırmanın son bulgusu okul müdürlerinin lider öğretmenleri destekleme biçimlerinin çoğunlukla rehberlik etmek, mesleki gelişimlerinde kolaylık sağlamak ve motive etmek olduğu yönündedir. Ancak katılımcılar ortalamasının altında bir düzeyde görev yaptıkları okullarda öğretmenleri motive ettiklerini, görüşlerine değer verdiklerini, adalet duygusu içinde hareket ettiklerini, öğretmenlere geri bildirim sağladıklarını, onları takdir ettiklerini ve güven verdiklerini ifade etmişlerdir. Can (2006) güvene dayalı bir okul iklimi oluşturan okul müdürlerinin lider öğretmenler için cesaretlendirici bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Leithwood (2003) okul müdürlerinin öğretmenleri liderlik davranışları sergilemeleri için desteklemeleri, takdir etmeleri ve mesleki gelişim fırsatı sunmaları gerektiğini öne sürmüştür. Can (2013) okul müdürlerinin karar alma sürecine öğretmenleri de dâhil etmeleri gerektiğini savunmuştur. Buckner ve McDowelle (2000) okul müdürlerinin öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kurarak onları motive etmesi ve çalışmalarına ilişkin geribildirim sağlaması gerektiğini öne sürmüştür. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin liderlik davranışları destekleme ve potansiyellerini açığa çıkarma noktasında ne yapmaları gerektiği hakkında yeteri düzeyde bilgiye sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmen liderliği konusunun geleneksel liderlik yaklaşımlarının etkisini yitirmesiyle son yıllarda popülerlik kazanan bir konu olmasına rağmen, bu konuyu okul müdürlerinin görüşlerine göre ele alan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda okullarda kilit rol oynayan okul müdürlerinin okul gelişimi için büyük önem arz eden öğretmen liderliğine yönelik görüşleri okulların çoğunda potansiyel olarak var olan öğretmen liderliğinin geliştirilmesi bakımından önemli görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin de birer lider olabileceğine ilişkin bir algıya sahip olması okul gelişimi için önemli rol oynayan lider öğretmenlerin ortaya çıkması için önemli bir unsurdur. Mevcut araştırmada okul müdürlerinin öğretmen liderliğine yönelik bir farkındalığa sahip olmalarına ve görev yaptıkları okullarda liderlik rolleri sergileyen birçok öğretmen bulunmasına rağmen öğretmen liderliğini ayrı bir kavram olarak değerlendirmedikleri görülmüştür. Aynı zamanda mevcut araştırma okul müdürlerinin okullarında liderlik rolleri sergileyen öğretmenleri desteklemek ve potansiyel olarak birer lider olan öğretmenleri ortaya çıkarmak için neler yapmaları gerektiğine yönelik yeterince bilgiye sahip olmadıkları sonucuna varılmıştır. Benzer araştırmaların öğretmen, öğrenci ve veli örnekleminde de yapılarak daha fazla bulgu elde edilmesi, konuya ilişkin daha sağlıklı çözümler yapmak için gerekli görülmektedir. Öğretmen liderliğini ele alan nitel çalışmaların sayısı artırılabilir. Aynı zamanda konuya ilişkin karma modelde araştırmalar da yürütülebilir. Benzer çalışmaların, farklı katılımcılar üzerinden de yürütülmesi sağlıklı veriler elde etme açısından önemli görülmektedir.

Kaynakça

- 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.
- Beachum, F. ve Dentith, A. M. (2004). Teacher leader creating cultures of school renewal and transformation. *The Educational Forum*, 68(3), 276-286.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme: Hatay ili örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2010). Öğretmen liderliği ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İlköğretim Online*, 9(2), 764-775. <http://ilkogretim-online.org.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri: Bir karma yöntem çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 191-223.
- Blegen, M. B. ve Kennedy, C. (2000). *Principles and teachers, leading together*. *NASSP Bulletin*, 84(616), 1-6.
- Boyd-Dimock, V. ve McGree, K. (1995). Leading change from the classroom: Teachers as leaders. *Issues about change*, 4(4). <http://www.sedl.org/change/issues/issues44.html> sayfasından erişilmiştir.
- Buckner, K. G. ve McDowelle, J. O. (2000). Developing teacher leaders: Providing encouragement, opportunities, and support. *NASSP Bulletin*, 84(616), 35-41.
- Burgess, J. ve Bates, D. (2010) Other duties as assigned: tips, tools and techniques for expert teacher leadership, Alexandria: ASCD.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 349-363.
- Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Childs-Bowen, D., Moller, G. ve Scrivner, J. (2000). Principals: Leaders of leaders. *NASSP Bulletin*, 84, 27-34.
- Conley, D. T. (1993). *Roadmap to restructuring: Policies, practices and the emerging visions of schooling*. Oregon: ERIC.
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria VA: ASCD.
- Deal, T. ve Peterson, K. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Erçetin, Ş, Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel.
- Frost. D. ve Harris, A. (2003). Teacher leadership: Towards a Research Agenda. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 479-498.
- Frost. D. ve Durrant. J. (2003). Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. *School Leadership & Management*, 23(2), 173-186.
- Fullan, M. (2011). *Change leaders. Learning to do what matters most*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Glesne, C. (2012). Nitel araştırmaya giriş. (Ersoy A. ve Yalçınoğlu P. Çev. Ed.). Ankara: Anı.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, Changing times: Teachers' work And culture in the postmodern age*. London: Continuum International Publishing Group.
- Harris, A. (2002). Improving schools through teacher leadership. *Education Journal*, 59, 22-23.

- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313-324.
- Harris, A. ve Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Philadelphia: Open University.
- Harris, A. (2005). Teacher leadership: More than just a feel-good factor? *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 201-219.
- Harris, A. ve Muijs, D. (2003). *Teacher leadership: Principles and practice*. London, UK: National College for School Leadership.
- Harris, A. ve Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. Philadelphia: Open University.
- Harrison, C. ve Killion, R. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Educational Leadership*, 65(1), 74-77.
- Katzenmeyer, M. ve Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders*. California: Corwin.
- Kılınç, A. Ç. ve Reçepoğlu E. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve beklentileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 175-215.
- Lai, E. ve Cheung, D. (2015). Enacting teacher leadership: The role of teachers in bringing about change. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 673-692
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Leithwood, K. (2003). Teacher leadership: Its nature, development, and impact on schools and students. In M. Brundrett, N. Burton, R. Smith (Eds.), *Leadership in education* (pp. 103-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Douglas, J. ve Schreiber, C., (2006). Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emerald Complex Organ* 8(4):2-12.
- Little, J. W. (2003). Constructions of teacher leadership in three periods of policy and reform activism. *School Leadership & Management*, 23(4), 401-419.
- Muijs, D. ve Harris, A. (2003). Teacher leadership - improvement through empowerment? An overview of the literature. *Educational Management, Administration and Leadership*, 31(4), 437-448.
- Muijs, D. ve Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 961-972.
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. California: Corwin.
- Reeves, D. B. (2008). *Reframing teacher leadership to improve your school*. Alexandria, VA: ASCD.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What is in it for schools?* New York: Routledge & Falmer.
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- 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. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin: Ankara
- York-Barr, J. ve Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-31.