



ENDERUN DERGİSİ  
JOURNAL OF ENDERUN



e-ISSN: 2618-592X

YIL/YEAR: 2023 CİLT/VOL: 7 SAYI/ISSUE: 1

Çevrimiçi olarak / Available online at [www.dergipark.org.tr/tr/pub/enderun](http://www.dergipark.org.tr/tr/pub/enderun)

## ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNİ ETKİLEYEN DEĞİŞKENLERİN BELİRLENMESİ

DETERMINING VARIABLES AFFECTING TEACHER LEADERSHIP

Makalenin  
Gönderim Tarihi:  
23/02/2023

Makalenin  
Kabul Tarihi:  
28/03/2023

**Sevil HİRAOĞLU**

Milli Eğitim Bakanlığı Fahrettin Uluşoy Anaokulu,  
E-mail: [sevilhiraoglu@gmail.com](mailto:sevilhiraoglu@gmail.com),  
ORCID Numarası 0000-0001-5546-7490

**Emre HİRAOĞLU**

Milli Eğitim Bakanlığı Mimar Sinan Ortaokulu,  
E-mail: [emrehiraoglu@gmail.com](mailto:emrehiraoglu@gmail.com),  
ORCID Numarası 0000-0001-6148-9207

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okuldaki liderlik rolleri ve bu rolün görevlerini yerine getirirken karşılaşılabilecekleri olumlu ya da olumsuz durumlar da göz önünde bulundurularak; öğretmen liderliğinin okuldaki eğitim öğretim sürecine olan katkıları bağlamında öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin incelenmesidir.

Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseninde kurgulanan bu araştırmaya, Samsun İli Atakum İlçesi'nde görev yapan farklı branşlardan toplam 12 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar, betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiş ve yapılan çözümleme sonrasında tema ve kodlara ulaşılmıştır.

Araştırmamızda elde edilen bulgulara göre, lider öğretmenler buldukları ortamın, okulların ve toplumun vazgeçilmez yol göstericileridirler, öğrencilere ve meslektaşlarına rehberlik ve önderlik

ederler. Okullardaki tüm faaliyetlerde liderlik özelliklerinin etkileri görülür ve okuldaki eğitim öğretimde kalite yükselir, öğrenci başarısı artar. Bununla birlikte destekleyici olmayan okul yönetimi, paydaşlarla iş birliği eksikliği, bürokrasi ve sistemin angaryası gibi değişkenler; öğretmen liderlik faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.

Ulaşılan bulgular neticesinde, Liderlik ve öğretim liderliği kavramlarıyla ilgili daha çok çalışma ve araştırma yapılması, liderlik özelliği olan öğretmenlerin motive edilmesi, desteklenmesi, sahada kurumlarla, eğitimin paydaşlarıyla ve üniversitelerle koordineli hareket edilmesi önerilerinde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen liderliği, Öğretmen, Nitel araştırma, Durum çalışması

## ABSTRACT

The aim of this research is to examine the variables that affect teacher leadership in the context of the contribution of teacher leadership to the education process in the school, taking into account the leadership roles of teachers in the school and the positive or negative situations they may encounter while fulfilling their duties.

A total of 12 teachers from different branches, working in the Atakum district of Samsun, participated in this research, which was constructed in the qualitative research method and case study pattern. Easily accessible sampling, one of the purposive sampling methods were used in the selection of the teachers who participated to the research. A semi-structured interview form which was developed by the researcher was used to collect the research data, The answers given by the teachers the answers which were given by the teachers participating to the research were analyzed with the descriptive analysis technique and the themes with codes were reached after the analysis.

According to the findings and results obtained in our research, leader teachers are indispensable guide of their environment, schools, and society, they guide and lead not only their students but also their colleagues. The effects of leadership characteristics are seen in all activities at schools, the quality of education and success of the students increase. However, variables such as unsupportive school management, lack of cooperation with stakeholders, bureaucracy and drudgery of the system; negatively affects teacher leadership activities.

As a result of the findings, suggestions were made to conduct more studies and research on the concepts of leadership and instructional leadership, to motivate and support teachers with leadership characteristics, to act in coordination with institutions, education stakeholders and universities in the field.

**Keywords:** Teacher leadership, Teacher, Qualitative research, Case study

## 1. GİRİŞ

Değişmekte olan dünya ile, örgütlerde ve kurumlarda değişim söz konusu ve zorunlu olduğunda; yeni durumun herkeste oluşturacağı belirsizlik duygusunun içerisinden fırsatlar çıkarabilmek ancak etkili liderlik davranışlarının sergilenmesiyle mümkün olacaktır (Özden, 2013). Eğitim sisteminde 1980'li yıllardan bu yana, eğitimin amacının ve okulların işleyişinin tartışmaya yoğun biçimde açılmış olmasıyla; taşlar önemli ölçüde yerinden oynamıştır. Ayrıca eğitim ve yönetim bilimlerindeki değişim ve gelişim süreçleri, pek çok örgüt gibi

okullardaki geleneksel uygulamaların da büyük ölçüde sonunu getirmiştir. Bu geleneksel anlayışın yerine yenisinin koyulmasının gerekliliği ve artık eskiye de dönülemeyecek olması gerçeği; sistemi kaostan çıkarıp yükselişe taşıyacak liderlik kavramının ortaya çıkmasını ve işlevsel hale gelmesini zorunlu kılmıştır (Özden, 2013).

Yirmi birinci yüzyıldaki hızlı gelişim ve değişim, tüm örgütleri aynı sürece sürüklemiştir. Başarılı olmanın yolu yenilikçilik ve adanmışlıktan geçer olmuştur. Bu da ancak etkili liderlikle mümkündür. Eğitim anlayışı bu değişime uygun sürdürülmediği takdirde, 21. yüzyılın gerekli insan gücünü yetiştirmekte başarısız olacağı gerçektir. Yapılan Milli Eğitim Şuraları'nın sonuç bildirgelerinde de bu noktaya özellikle dikkat çekilmektedir (Kiriş, 2013). Hızlı değişim çağında başarılı olmanın örgütsel açıdan şartı iç ve dış paydaşlarla azami iş birliğinden geçmektedir.

İnsanlar değişen şartlara uyum sağlayabilmek için örgütler ve sistemler içerisinde yer almak zorundadırlar. Her örgütün kendi içerisinde işleyişi, farklı dinamikleri vardır. İnsanın içinde bulunduğu tüm örgütler, çağımızın gerektirdiği yenilikleri yakalamak ve başarıyı sağlamak için, tüm paydaşlarla ilişki kuran bir anlayışı benimsemek zorundadır. Bu da liderlik kavramını ve çeşitli liderlik rollerini öne çıkarır. Okullar da elbette ki çağın değişimlerinden etkilenen kurumlardır ve öğretmen liderliği, okulların başarısında karşımıza çıkan kavramlardandır. Lider öğretmenler, okul bünyesindeki insan kaynağının potansiyelini ortaya çıkaracak çalışmalara yol açmak durumundadırlar. Etkili okullardan ancak bu şekilde söz edebiliriz (Koşar, Er, Kılınç, & Koşar, 2017). Bilgi çağında eğitim ve kalıcı değişim, okulların öğretmen liderliği kavramını ve yeni liderlik şekillerini benimsemesini gerektirir. Çağımızın standartlarında başarı ancak bu şartlarda mümkündür. Bu özelliğiyle de öğretmen liderliği her yönüyle ele alınması gereken bir kavramdır (Can, 2007).

Türk eğitim sisteminde de çağdaş gelişmelere ayak uydurabilmek için hem yöneticinin hem öğretmenin liderlik davranışı geliştirmesi gereklidir. Liderlik performansı, sistemin geleneksellikten uzaklaşmaması, mesleki eğitimin başlangıcından itibaren var olan yetersizlikler ve eksiklikler, öğretmen liderliği davranışlarının gerek amirler ve gerek meslektaşlar tarafından ne ölçüde desteklendiği ve teşvik edildiği gibi değişkenlerden etkilenmektedir. Oysa çocuğun formal ve informal başarısını etkileyen bu unsur, böylesi sınırlılıklara kurban edilemeyecek öneme sahiptir (Can, 2007). Toplumda eğitimin getireceği gelişim, ancak öğretmenlerin sorumlu ve etkileşim halinde oldukları bireyleri doğru yönlendirmesiyle mümkün olacaktır. Doğru bilgiye, yöntemlere ve öğrenmeye, doğru bir şekilde yapılacak yönlendirme, öğretmen liderliğini zorunlu ve gerekli kılar. Okul ve sınıf başarısı, başarıya yönelten lider öğretmenlerle sağlanır. Bir başka deyişle, kaliteli eğitim ve başarılı eğitim lider öğretmenlikle gerçekleştirilebilir (Ağırman & Ercoşkun, 2017).

Alanyazında öğretmen liderliği becerilerini geliştirmek için yapılan çalışmalar ve hazırlanan programlar hala yeterli ölçüde değildir. Bu sebeple, öğretmenlik uygulamalarını ve öğretimsel süreci birebir etkileyen öğretmen liderliği ve öğretmenlerin liderlik potansiyelleriyle ilgili çalışmaların yapılması da oldukça önemli bir yere sahiptir. Başarılı okullar için öğretmen liderliği kavramını ve gerçeğini okul kültürünün içerisine yerleştirmek zorundayız. Yeterince tanımlanamamış rol ve sorumluluklar, zaman kısıtlaması, sınırlılıkları olan mevcut eğitim sistemi, okullardaki demokratik olmayan süreçler, becerilerin yeterince sergilenememesi, isteksizlik ve direnç gibi etkenler; öğretmenlerin öğretimsel potansiyelini etkilemektedir. Bu olumsuz etkenlerin etkilerini azaltmak ve süreci olumluya çevirmek için öğretmen liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Can, 2006).

Lider öğretmenlik sınıf sorumluluğunun ötesinde çalışmalar gerektiren ve mesleğin başından sonuna sürdürülen karmaşık bir rol olduğundan, pek çok farklı değişkenin etkisinde kalması da kaçınılmaz bir durumdur (Bakioğlu, 1998).

### **1.1. Liderlik**

Alanyazındaki erken dönem çalışmalarına bakıldığında liderlik özellikleri olarak daha çok güç, kararlılık, nüfuz, sert, agresif, hükümler gibi nitelikler üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Ancak 21. yüzyılda liderlik tanımları yapılırken çok daha farklı argümanlar ortaya çıkmıştır: dürüstlük, cesaret, istek, vizyon, güven bunlardan bazılarıdır (Can, 2006b). Liderlik her çağda her dönemde farklı tanımlarla, farklı özelliklerle karşımıza çıkan bir kavramdır. Farklı özellikler taşıyarak kendini göstermiştir. Liderlik zaman zaman toplumda güç, akıl, bilgi, karizma gibi özelliklerle açıklanırken, günümüzde bilgi ve yetenekten de söz edilir olmuştur (Güçlü & Koşar, 2018).

Liderliğin bugüne dek çeşitli tanımları yapılmıştır. Yılmaz (2013)'a göre liderlik gruptaki izleyicilerine rol model olmak, onların beklentilerini temsil etmek ve onları harekete geçirecek ikna edici tavır sergilemekle başlayan, çok yönlü ve birçok değişkenle açıklanabilen bir kavramdır. İnsanın beraber çalıştığı, üretime ve sistemin işleyişine beraber katkı sağladığı her yerde ve her işte liderlik söz konusudur.

Örgütün ve sistemin değişiminin başlatılması, sürdürülmesi ve yönetilmesi, örgüt ve sistemin başında ve bünyesinde; etik değerleri olan, takım çalışmasına ve iş birliğine açık, gelişime ve iletişime açık, stratejik planlamalar ve hamleler yapabilen, ülkedeki ve dünyadaki değişimin farkındalığına sahip gerçek liderlerle mümkündür (Cemaloğlu & Özdemir, 2019).

Okul müdürleri de ancak öğretmen liderliğinin önemini bilerek, öğretmen liderliğinin okulun tüm üyelerinin kabul ettiği ve bu bağlamda fırsatlar sunduğu bir

yönetim anlayışını edinirlerse gerçek lider olabilirler. Gerçek liderler okuldaki insan kapasitesini geliştirecek sistemi kurarlar (Kılınç & Receptoğlu, 2013).

### **1.2. Öğretmen Liderliği**

Ağrıman ve Ercoşkun (2017)'a göre öğretmen liderliği yakın zamanda alanyazına girmiş bir kavramdır. Mesleğe hazırlık aşamasında liderlik becerilerinin öğretilmediği bir gerçektir (Can, 2006b). Bununla birlikte okulun tek bir yöneticisi ve lideri olduğu anlayışı, okul gelişimi ve bu gelişimdeki devamlılık için elbette yetersizdir (Kılınç & Receptoğlu, 2013). Öğretmen liderliği, doğuştan getirilen bazı özelliklerle birleştirilerek süreç içerisinde kendini gösterir ve sınıftaki eğitim öğretim sürecine öğrencileri katılımcı ve istekli hale getirme ve kendilerini geliştirmeye yöneltme becerisidir, şeklinde tanımlanır (Can, 2006a).

Öğretmen liderliği, zümre başkanlığı, uzman öğretmenlik gibi resmiyetin gerektirdiği görev tanımlarının çok ötesinde bir kavramdır (Beycioğlu & Aslan, 2012). Okullar topluma liderlik eden kurumlardır. Topluma liderlik eden kurumların öğretmenleri eğitimsel liderlerdir ve sınıfına hâkim olmalı, sınıfına vizyon oluşturabilmelidir (Uğurlu & Yiğit, 2014). Yılmaz ve diğerleri (2014)'nin araştırmasına göre öğretmen liderliğinin okul üzerinde olumlu etkileri inkar edilemez düzeydedir. Öğretmen sınıfta teknikleri ve materyalleri doğru bile seçse, liderlik özelliklerini sınıf içerisinde sergileyemezse tam anlamıyla etkili öğretim süreci yürüttüğü söylenemez (Kovaç, 2011).

Gelişen liderlik rolleri ve liderlik kavramı artık öğretmenlik mesleğinin vazgeçilmez destekçisidir. Çünkü öğretmen, düzenli bir biçimde öğrencilerle iletişim halindedir, müfredatın uygulanması ve eğitim sürecinin yürütülmesinde kritik kararlar vermek, gerekli hamleleri yapmak için en iyi pozisyonda olan kişi ve unsurdur (Can, 2007). İyi bir öğretim lideri, meslektaşları tarafından doğru kişi olarak görülen, eğitim-öğretim konularını konuşulabileceği, tartışılabileceği ve paydaşlarına rehber olabilen kişidir (Özden, 2013).

### **1.3. Lider Öğretmenin Temel Özellikleri ve Öğretmen Liderliğinin Alt Boyutları**

Özden (2013)'e göre lider öğretmen; farklı öğretim süreçlerinin uygulanmasını ve yöntemlerin kullanılmasını teşvik eder ve buna önderlik eder, izleyenlerinin mesleki ve kişisel gelişimlerini destekler ve yol açar, öğretimle ilgili sorunların kendisiyle konuşulduğu ve sorun yaşandığında başvurulacak kişidir, çevresiyle öğretim süreci ve okul hakkında fikir alışverişinde bulunur, öğrenci başarısı ve öğretim uygulamalarını tartışır, öğrencilerini gözlemler, okulun ve çevrenin kaynaklarını araştırarak harekete geçirir, okulun vizyon ve misyonuna hakimdir, örgütün amaçları ve gerçekleştirilmesi konusunda ilgili ve etkindir.

Serin ve Buluç (2012), yaptıkları çalışmada öğretim liderliğinde temel boyutlar şu şekilde ele alınmıştır:

-Okulun Amaçlarının, Misyon ve Vizyonunun Belirlenmesi ve Paylaşılması Boyutu: Etkili okullar üzerine yapılan araştırmalarda okulların amaçlarının, misyonunun, vizyonunun belirlenmesi ve bunlara odaklanılarak çalışmaların yapılmasının önemi vurgulanmıştır. Lider öğretmen tutumları bu çerçevenin belirlenmesinde rol oynamaktadır.

-Eğitim Programının ve Öğretim Sürecinin Yönetimi: Hizmet üreten bir örgüt içerisinde program ve plan olmazsa olmaz unsurlardır. Yıllık ve günlük ders planlarından; kutlama ve anma etkinliklerine, farkındalık çalışmalarının planlanmasına, okula devamın sağlanmasına, devamsızlık, akran zorbalığı vb. problemlerde alınacak tedbirlere kadar uzanan bu plan ve program sürecinde öğretmen liderliğine azami ihtiyaç vardır.

-Öğrencilerin ve Öğretim Sürecinin Değerlendirilmesi: Başarılı bir öğretim süreci ancak doğru planlama ve alternatif değerlendirme çalışmalarıyla tam anlamıyla mümkündür ve örgütün işleyişi, devamlılığı ve verimi için önemli bir unsurdur. Öğretmen liderliği bu sürecin işleyişinde de etkililiğini gösterir.

-Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi: Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerinin söz konusu olmadığı bir örgütte öğretmen liderliğinden, değişim ve dönüşümden söz edilemez. Öğretim liderliği kavramının özünde yer alan değişim ve gelişimin, liderin izleyenleri tarafından takip edilmesi, motivasyon ve desteğin sağlanması boyutu, öğretmen liderliğinin de önemli bir boyutudur.

-Düzenli Öğretme-Öğrenme Çevresi ve İklimi Oluşturma: Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere, liderlik örgütün çevresel şartlarıyla ve daha pek çok farklı değişkenlerle ilişkilidir. Örgütün başarısını doğrudan artıracak olan, doğru öğrenme iklimi ve olumlu okul kültürünün varlığıdır. Öğrenmeyi teşvik eden, motivasyonu yükselten, okulla bütünleşmeye hazır öğretmenler doğru öğrenme iklimi ve olumlu okul kültürü oluşmasına katkı sağlarlar. Bunu yapacak olan da ancak lider öğretmenlerdir.

#### ***1.4. Yapılan Araştırmalar***

Alanyazın incelendiğinde, son 30 yılda öğretmen liderliği ile ilgili çeşitli araştırmalara ve uygulamalara ayrıca odaklanıldığını görürüz (Can, 2007). Yapılan çalışmalarda liderlik örgütün başarısı ve başarısızlığıyla ilişkilendirilmiş ve pek çok değişkenle ilişkisi araştırılmıştır (Cemaloğlu & Kılınç, 2012). Yiğit ve diğerleri (2013), öğretmen liderliğini etkileyen değişkenleri incelemiş; okul türü, cinsiyet ve kıdem değişkenlerinin liderliği ve liderlik algısını nasıl etkilediği üzerinde durmuşlardır. Liderlik sürecinde liderin performansı ya da gruptaki farklı kişilerle gerçekleştirdiği etkileşim; kaynak kısıtlılığı, zaman faktörü gibi çeşitli nedenlerle

farklılık gösterebilmekte; niteliği düşük ya da yüksek olabilmektedir (Çetin, Korkmaz, & Çakmakçı, 2012). Kılınç ve Receptoğlu (2013), araştırmalarında liderlik rolleri gerçekleştirilirken kadın öğretmenlerin öğretmen liderliğine yönelik beklenti ve algılarının yüksek olduğunu saptamışlardır. Aynı araştırmada yaş değişkenini ele almışlar, anlamlı bir farklılaşma bulgusuna rastlamamışlardır.

Arslan ve Özdemir (2015)'e göre öğretmen liderliğini etkileyen bazı faktörler şunlardır:

- Öğretmenlerin beklentileri, inançları
- Sosyal yapı
- Örgüt yapısı ve kültürü
- Kişisel yeterlilikler (kişisel özellikler ve mesleki donanım)

Öğretmen liderliği, çevresini etkilediği gibi aynı şekilde çevresine ait faktörlerden etkilenir (Ağırman & Ercoşkun, 2017). Bu etkileşim çift yönlüdür. Öğretmen etkili liderlik davranışını hem sınıf içinde hem dışında sergiler. Okul kültürü içerisindeki öğrenci, veli ve diğer insani unsurlara da lider olmalıdır. Lider öğretmen veli toplantısında bile liderdir (Ağırman & Ercoşkun, 2017).

Bakioğlu (1998)'na göre, öğretmenlik liderliği teşvik eden bir meslek değildir. Öğretmenler kalabalık sınıflarda, kaynak sınırlılıklarıyla, baş etmeleri gereken bireysel farklılıklarla hem toplumun hem amirlerinin gerçeklikten uzak beklentileriyle çalışmak zorundadırlar. Bu etkenler daha kendi halinde dışarıya kapalı bir mesleki duruşa yol açar. Yalnız ve izole bir yaşam süren öğretmenlerin yeni çözümler düşünmesi, yeni fikirlere açık olması da zorlaşmıştır. Mesleki rekabet de bu durumu daha da pekiştirmektedir. Tüm bunlar öğretmen liderliğini etkileyen değişkenler olarak karşımıza çıkar. Lider öğretmenin tüm bunlarla, süregelen alışkanlıklarla ve iş yüküyle baş etmesi ve mücadele etmesi gerekecektir. Öğretmen liderliği bir günlük iş değil, devam eden bir süreçtir ve kurulacak diyalogların devam etmesi gerekir. Ancak o zaman öğretmen liderliğinden ve dönüşümden bahsedebiliriz.

Bu bilgiler ışığında, alanyazın incelendiğinde yapılan araştırmaların daha çok yöneticilerin liderliği üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak eğitim liderliğinde bahsederken yöneticinin yanı sıra öğretmen liderliği de kastedilmektedir (Deniz & Hasançebioğlu, 2003). Bu alandaki çalışmaların sınırlılığını gidermeye yarayacak araştırmalara ihtiyaç vardır (Beycioğlu & Aslan, 2012). Okullarda, öğretmen liderliğine ve öğretmenlerin liderlik rollerine dair yapılan diğer çalışmalar gibi bu çalışma da öğretmen liderliğini etkileyen değişkenleri inceleyerek durum tespitleri yapacak, bazı öneriler sunacak ve bu alandaki sınırlılığın giderilmesine ve eğitim liderliği alanyazınına katkı sağlayacaktır.

### 1.5. Öğretmen Liderliğini Etkileyen Değişkenler

Okul müdürleri, çalışanlarıyla iş birliği çerçevesinde bir tutumla okulda köklü reformlar gerçekleştirebilir, olumlu okul iklimi oluşturma çalışmaları yapabilirler. Ama bunu gerçekleştirirken bürokratik sistemden, dış etkenlerden kaynaklanan sebeplerle bu çalışmalar sekteye uğrar. Müdürün ve öğretmenlerin liderlik davranışlarını etkileyen daha farklı değişkenler de vardır. Bu değişkenlerden bahsederken öğretmenin cesareti, çalışma biçimi, yetişme tarzı, ekonomik şartlar, öğretmenin kontrol edilmeye alışkın ve yönlendirilmeyi tercih eden bir yapısının ve alışkanlığının olup olmaması, öğretim programlarının etkisi, yönetici faktörü, öğretmenlerin yıllar içinde öğrenilmiş çaresizlik duygusunu yaşamaları, sistemin özellikleri, çalışma ortamı ve ekonomiye dair güdüleyiciler, yeni öğretmen rolleri ve diğer sorumluluklar, yeterli zaman, teknolojik gelişimlere ayak uydurabilme becerisi, meslektaş desteği, eğitim ve gelişme fırsatları, kişilik özellikleri, okulun ve çevrenin kültürel yapısı, değişim becerilerine ve vizyoner değerlere dair etkenler gibi değişkenleri sıralayabiliriz (Can, 2007).

Can (2006)'a göre, liderlik rollerinin yararları tartışma götürmez olmasına rağmen pek çok sınırlama ve engelle karşılaşıldığı da bir gerçektir. Okul kültürü, rol tanımları, zaman bu sınırlılıklardandır.

-Okul Kültürü: Okuldaki meslektaşlarından ve okul müdüründen yeterli destek görülememesi lider öğretmenler için büyük engel oluşturur. Okulun gizil normları bu iş birliğini kurmayı ve karşılıklı bilgi ve fikir alışverişinde bulunmayı zorlaştırır. Okul kültürünün bunu destekleyici şekilde oluşmamış olması işleri zorlaştırır.

-Rol Tanımları: Sorumluluklar yeterince belirlenmediğinde ve rol tanımları yapılmadığında gerginliklerin artması ve karışıklıkların ortaya çıkması beklenen bir durumdur. Öğretmenlerin çalışmalarını yaparken ve liderlik rollerinin gereklerini yerine getirirken, daha az engel ve sınırlılıkla karşılaşmaları, kavram kargaşası ve çatışmaların yaşanmaması; liderlikle ilgili rol görev ve kavramların yeterince paylaşılması ve anlaşılmasına bağlıdır.

-Zaman: Zaman kısıtlaması öğretmenin diğer çalışmalarında olduğu gibi liderlik rollerine ilişkin çalışmalarında da olumsuz etkendir. Zaman kısıtlaması sorumlulukların yetersiz yerine getirilmesine ve işin kalitesinin düşmesine ve ortamın huzursuz olmasına neden olacaktır.

Öğretmen liderliğini etkileyen diğer değişkenleri şu şekilde ele alabiliriz;

-Şüphencilik: Bazı öğretmenler kendilerinden birinin yani yine bir öğretmenin liderlik davranışlarını sergilemelerine, girişimciliğine, belki kendilerinden daha öne çıkmasına şüpheli hatta eleştirel yaklaşmaktadırlar. Bu tavırla karşılaşmak öğretmenlerin liderlik performansını etkiler.



**-Direnç:** Bazı öğretmenler yeni yaklaşımları denemeye dirençlidirler. Oysa liderlik davranışları ancak yeni ve orijinal hedeflerle ve yeni türde çabalarla sergilenebilir. Alışılmışın dışına çıkmayı yadırgayan öğretmenler daha önce karşılaşmadıkları eylemlere direnç gösterirler.

**-Çoklu Roller:** Günün akışı içerisinde farklı roller arasında geçiş yapmak çok kolay bir durum değildir. Öğretim yapmak, diğer personelle ve aileyle iletişim kurmak, öğrenciyle iletişimde aktif olmak ve tüm bunları iç içe geçmiş biçimde yapmak zorlayıcı olabilmektedir. Liderlik rolleri de ayrıca bu rollerin birbirine karıştırılmadan yerine getirilmesini gerektirir.

Okuldaki ilişkiler iş birliğine, karşılıklı güven ve saygıya, bilgi ve fikir alışverişine dayalı bir şekilde kurulmuşsa; öğretmenler daha girişken, özgür ve cesaretli olmaktadır. Bu şekilde oluşmuş okul kültürü liderlik davranışlarını ortaya çıkarır ve süreklilik kazandırır. Bunun aksi durumlarda öğretmen liderliğinin önünde engeller ortaya çıkmış olur. Kalabalık sınıflarda etkinlik yapma zorunlulukları da öğretmenlerin liderlik performanslarını etkilemektedir. Öğretmen liderliğini etkileyen değişkenler ve önündeki engeller aslında birbirleriyle ilişkilidir. Kendini geliştirme ve yenilikleri takip etme sürecine girmeyen öğretmen çabuk tükenmekte, zaman ilerledikçe mesleki heyecanının da azalmasıyla rutin ve klasik eğitim öğretim etkinliklerini tercih etmeye başlamaktadırlar. Bu da liderlik davranışlarının önünü kapatmaktadır.

### **1.6. Araştırmanın Önemi**

Alanyazın araştırmalarına göre öğretmen liderlik rolleri sınıfa hapsedilmeyecek kadar önemlidir. Bu sebeple de her zaman her yerde lider öğretmenlik anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Bu da liderlik ve öğretmen liderliği kavramlarının önemini ve pek çok boyutuyla ele alınması gerektiğini göstermektedir (Yılmaz, Oğuz, & Altınkurt, 2014).

Araştırmalar ışığında görüldüğü üzere, yaşanan hızlı değişim ve gelişime uyum sağlamak için öğretmen liderliğinin önemi ve gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir (Koşar, Er, Kılınç, & Koşar, 2017). Yoğun değişimin hızla yaşandığı çağımızda eski liderlik anlayışlarıyla değişim ve dönüşüme ayak uydurulamaz (Çelik, 1998). Okulların değişen toplum içerisinde var olmaya devam edebilmeleri, sosyal-kültürel-ekonomik değişimin taleplerine cevap verebilmeleri ile mümkündür (Çankaya & Karakuş, 2010). Liderlik her şeyden önce risk alma içgüdülerine sahip bireylerdir (Kiriş & Aslan, 2019). Lider öğretmenler, bu içgüdülerle birlikte informal oluşlarıyla okulun ve tüm paydaşların gelişimine katkı sağlarlar (Beycioğlu & Aslan, 2012).

### 1.7. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin belirlenmesidir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin incelenmesidir. Bu çalışma nitel araştırma yöntemi ile yapılmış ve durum çalışması deseni kurgulanmıştır. Durum çalışması deseni, bir olayın derinlemesine incelendiği, verilerin toplandığı ve gerçek ortamda neler olduğuna bakılan bir yöntemdir. Durum çalışmaları, bir durumun bileşenlerinin incelendiği çalışmalardır. Durum çalışmalarında niçin ve nasıl sorularına cevap aranır, olaylar ve olgular kendi doğal çerçevesinde incelenir (Subaşı & Okumuş, 2017). Bu sebeple öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin incelenmesi çalışmamızda durum çalışması deseni tercih edilmiştir.

### 2.2. Çalışma Grubu

Bu çalışmanın katılımcıları, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılarak seçilmiş 12 öğretmendir. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminde, araştırmacı ulaşılması yakın ve kolay durumu seçer (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu sebeple ilçemizde kolay ulaşabileceğimiz okullarda ilkökul ve ortaokulda görev yapan 12 öğretmen katılımcı olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Görüşmelerde katılımcıların adı ve soyadı gizli tutulmuştur.

Tablo 1. Katılımcı Profili

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Branş-Okul Türü
K1	E	41	18	Bilişim Teknolojileri -Ortaokul
K2	E	54	31	Sınıf Öğretmenliği-İlkokul
K3	E	34	12	Sınıf Öğretmenliği-İlkokul
K4	E	35	11	Sınıf Öğretmenliği-İlkokul
K5	K	31	12	İngilizce-Ortaokul
K6	K	58	36	Türkçe-Ortaokul

K7	K	38	17	Türkçe-Ortaokul
K8	E	40	16	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi-Ortaokul
K9	K	37	16	Sınıf Öğretmenliği-İlkokul
K10	E	45	21	İngilizce-Ortaokul
K11	K	45	24	Sınıf Öğretmenliği-İlkokul
K12	K	40	21	Okul Öncesi Öğretmenliği-İlkokul

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu literatürdeki çalışmalar incelenerek ve uzman görüşlerine dayanılarak oluşturulmuştur. Formda öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin belirlenmesine ilişkin sorular bulunmaktadır. Formdaki sorularımız şöyledir:

1. Öğretmen liderliği nedir? Öğretmenlerin okullarda liderlik yapmasını nasıl algılıyorsunuz?
2. Öğretmenlerin okulda oynayabilecekleri liderlik rolleri nelerdir? Hangi alanlarda liderlik edebilirler?
3. Öğretmen liderliğini engelleyen ya da destekleyen unsurlar nelerdir?
4. Öğretmen liderliğinin okulda yapılan öğretime etkileri nelerdir? Öğretmen liderliğinin okulda yapılan öğretime etkilerine yönelik neler düşünüyorsunuz?
5. Okulda öğretmen liderliğinin geliştirilmesi için önerileriniz nelerdir?

### 2.4. Verilerin Toplanması

Nitel araştırmada araştırmacı sürece dahil olur, katılımcı bir tavır sergiler (Yıldırım & Şimşek, 2018). Nitel araştırmanın doğası gereği verilerin toplanmasında aktif katılım gösteren araştırmacı, katılımcılarla birebir çalışmış; araştırmamız kapsamında görüşme yapacağımız öğretmenlere çalışma hakkında kısa bir bilgi verilmiş ve açıklama yapılmış, öğretmenin boş dersinde veya mesai bitiminde, öğretmen odasının veya okulun sessiz bir köşesinde birebir görüşme yapılarak ve ses kaydı alınarak verilerin toplanması gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu görüşmelerde alınan notlar ve ses kayıtları, araştırmamız için temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür.

Verilerin toplanmasında etik kural ve ilkelerine riayet edilmiştir. Mevzuat etiği gereği katılımcıların ne amaçla süreçte yer alacağı, bilgilerin ne şekilde kullanılacağı konusunda açıklama yapılmalıdır. Uygulama etiği gereği araştırmaya

katılan bireylerin katılımları esnasında ortaya çıkabilecek öngörülemeyen durumlarda olması gereken insani tavırlar takınılmalıdır. Bireylerin, duygularına, düşüncelerine, konum ve durumlarına, hassasiyetlerine, özel hayatın zarar görmemesine saygı gösterilmesi son derece önemlidir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Veri toplama sürecinde bu hususlara azami dikkat gösterilmiştir.

### **2.5. Verilerin Analizi**

Araştırmanın veri toplama süreci tamamlandıktan sonra verilerin aslına uygun bir şekilde kodlanması ve analiz işleminin bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gerekir ve bu hassasiyet, analiz edilen verilerden türetilen yayınların da etik kuralları ihlalinin önünde geçer. Ortaya çıkacak yayınlarda özel hayatın gizliliğine saygı gereği kimliklere ve yaşantılara dair ipuçlarına yer vermekten, gereksiz abartılı tonlama ve vurgulamalardan, dikkat çekici ve medyatik bir dil kullanmaktan özellikle kaçınılması gereklidir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Veriler analiz edilirken bu etik kurallarına dikkat edilmiştir.

Araştırmamızın verileri, toplanan verilerin araştırmada cevabı aranan sorularla ilgili neyi ifade ettiğini ve hangi sonuçları ortaya koyduğunu belirtmek üzere, betimsel analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analizle görüşme yapılan katılımcıları tanıtan bulgular değerlendirilir, görüşme sonucu elde edilen veriler düzenlenir, yorumlanarak okuyucuya sunulur (Karataş, 2015).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar, betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiş ve yapılan çözümleme sonrasında tema ve kodlara ulaşılmıştır.

## **3. BULGULAR**

Öğretmenlerin öğretmen liderliği ile ilgili görüşlerini, deneyimleriyle de birleştirerek almak amacıyla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda Tablo 2'ye ulaşılmıştır. Öğretmen liderlik tanımı, liderlik alanları, öğretmen liderliğini engelleyen etmenler, öğretmen liderliğini destekleyen unsurlar, öğretmen liderliğinin öğretime etkileri, öğretmen liderliğinin geliştirilmesi ana temalarına ulaşılmıştır. Ortaya çıkan ana temalar, onlara bağlı kodlar ve tekrarlanma sıklıkları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Öğretmen Liderliğine İlişkin Görüşlerine Dayanarak Ortaya Çıkan Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
	Öğretmenlerin öğrencilere rehberlik ve önderlik etmeleri	12
Öğretmen liderlik tanımı	Öğretmenlerin meslektaşlarına liderlik etmeleri	9
	Öğretmenlerin buldukları ortamın ve toplumun vazgeçilmez yol göstericileri olmaları	6
Liderlik alanları	Öğretmenlerin okulda öncü ve danışman olmaları	8
	Sosyal etkinliklerde ve projelerde liderlik etmeleri	8
	Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili liderlik rolleri	7
Öğretmen liderliğini engelleyen etmenler	Öğretmenlerin kişisel özelliklerinin ve iç motivasyonunun yetersizliği	9
	Destekleyici olmayan okul yönetimi	8
	Paydaşlarla iş birliği eksikliği	7
	Bürokrasi ve sistemin angaryası	6
Öğretmen liderliğini destekleyen unsurlar	Destekleyici okul yönetimi	8
	Öğretmenin sorumluluk bilinci	7
	Okulun yapısının uygun olması	7
Öğretmen liderliğinin öğretime etkileri	Öğrenci başarısının artması	10
	Verimli öğrenme ortamının oluşması	7
	Amaçların kazandırılması	6
Öğretmen liderliğinin geliştirilmesi	Okul içi etkileşim	9
	Yasal düzenlemeler	8

### 3.1. Öğretmen Liderlik Tanımı

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde ilk olarak öğretmen liderliği ve okullardaki liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla ‘öğretmen liderliği ve liderlik faaliyetleri nelerdir, öğretmenlerin okullarda liderlik yapmalarını nasıl anlıyorsunuz?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri ‘öğretmen liderlik tanımı’ teması olarak ele alınmıştır.

Öğretmen liderlik tanımı ana teması ele alınırken, katılımcıların tamamının ilk olarak öne çıkardığı konu, öğretmenlerin öğrencilere rehberlik ve önderlik

etmesidir. Tüm katılımcılar bu yönde görüş belirtmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*‘Öğretmen öğrencilerine her şeyden önce iyi rol model olmalıdır. Nasıl giyinmelidir, nasıl konuşmalıdır, öğretmeninden görmelidir. Bu rol model, öğrencide olumlu davranışların oluşmasında etkili olur. Lider öğretmen her yönüyle, adaletli tavırlarıyla, dürüstlüğüyle, saygılı hareketleriyle ve başarısıyla liderdir, öğrencileri için örnektir. (Katılımcı 1)*

*‘Lider öğretmen öğrencilerine hâkim olup yol gösterir. Öğrencinin başarısı da ancak doğru yönlendirme ve yol gösterme olduğu zaman mümkündür.’ (Katılımcı 3)*

9 katılımcı ise, öğrencilerimizin geleceğin büyükleri olduğuna ve gelecekteki toplum için öğretmen liderliğinin önemine dikkat çekmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*‘Okullarda liderlik geleceğin sahiplerine önderlik yapmak demektir.’ (Katılımcı 2)*

*‘Öğretmen okulda lider olabilmeli ki, yarının büyüğü olacak öğrencilerimiz ayaklarını yere sağlam basabilsin. O zaman öğrenci öğretmene güvenir, kendine güvenir ve sağlam ilerler, iyi yetişir.’ (Katılımcı 1)*

Öğretmen liderlik tanımı ana temasında yine 12 katılımcıdan 9’u öğretmenlerin meslektaşlarına liderlik etmeleri üzerinde durmuştur. Katılımcı 11, *‘öğretmen liderliği, öğretmenin sınıfta ve okulda eğitim süreçlerinde istekli görevler üstlenme, meslektaşlarının gelişimine destek olma ve güven oluşturma yeterliliğidir.’* ifadelerini kullanmıştır. Katılımcı 5, öğretmen liderliğini *‘hem meslektaşlarının hem de öğrencilerinin gelişimine destek olması’* şeklinde tanımlamıştır.

12 katılımcıdan 6’sı da öğretmenlerin buldukları ortamın ve toplumun vazgeçilmez yol göstericileri olmalarını vurgulamışlardır. Katılımcı 2, düşüncelerini *‘öğretmen okulda ve okulun dışında, çevresinde davranışlarıyla örnektir, liderdir, doğruya yönelticidir.’* şeklinde ifade etmiştir.

### **3.2. Liderlik Alanları**

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde katılımcıların öğretmenlerin liderlik rolleri ve liderlik edebilecekleri alanlara ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla *‘öğretmenlerin okullarda oynayabilecekleri liderlik rolleri ve liderlik edebilecekleri alanlar nelerdir?’* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri *‘liderlik alanları’* teması olarak ele alınırken, ilk olarak öğretmenlerin okulda öncü ve danışman olmaları öne çıkmıştır. Bu yönde görüş bildiren 8 katılımcı mevcuttur ve bu katılımcılar, lider öğretmenlerin okullarda pek çok alanda liderlik yaptığını, öncü olduğunu ve gerek eğitim öğretim ortamını gerekse okulun sosyolojik yapısını olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*‘Öğretmenler okulun her yerinde liderlik özelliklerini gösterirler; koşullar, zaman, şartlar gibi hususlara çok takılmadan sabırla, tutarlılık ve kararlılıkla okuldaki süreçlerde yer alırlar ve bu süreçleri düzenleyip disipline ederler.’* (Katılımcı 8)

*‘Öğretmenler, eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanmasından zümreler arası ilişkilere, idari işlerden okula giriş çıkışların sağlıklı gerçekleşmesine kadar pek çok alanda etkili liderlik davranışları sergileyebilirler.’* (Katılımcı 5)

Yine 8 katılımcı sosyal etkinliklerde ve projelerde liderlikten söz etmişlerdir. Vurguladıkları ortak nokta, sosyal etkinliklerde ve proje uygulamalarında liderlik davranışları sergileyen, liderlik özelliği bulunan öğretmenler yer aldığı; etkililiğin ve elde edilen sonuçların çok daha iyi olduğudur. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*‘Lider öğretmen okulda rol modeldir ve sosyal kültürel etkinliklerde öne çıkar. Projelerde ve öğretmenlerle birlikte gerçekleştirilen faaliyetlerde ekip ruhuyla hareket eder.’* (Katılımcı 11)

*‘Liderler grupları harekete geçirirler ve zinde tutarlar. Sosyal etkinliklerde o yüzden işi alıp götürürler, diğerlerini de peşlerinden yürütürler.’* (Katılımcı 3)

Öne çıkan üçüncü alt başlık, öğretmenlerin alanlarıyla ilgili liderlik rolleridir. Çalışmadaki 7 katılımcının lider öğretmenle ilgili görüşü, her şeyden önce kendi alanıyla kendi branşıyla ilgili eğitim öğretim lideri olması, mesleki donanımını sınıfına, zümre öğretmenlerine ve çevresine yansıtması gerekliliği yönündedir. Bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

*‘Bir sınıf öğretmeni öncelikle sınıfının lideridir, öğrencisinin öncüsüdür, yeteneklerinin keşfi için öğrencilerine farklı seçenekler sunar, kendilerini keşfetme yolculuklarında rehberlik eder.’* (Katılımcı 9)

*‘Öğretmen her şeyden önce kendi alanı kendi branşıyla ilgili eğitim öğretim lideridir.’* (Katılımcı 2)

*‘Lider öğretmen branşıyla ilgili alanlarda yenilikleri takip ederek sınıf ortamına uyarlar. Mesleki donanımını sınıfına ve çevresine yansıtır’* (Katılımcı 12).

### **3.3. Öğretmen Liderliğini Engelleyen Etmenler**

Çalışmamızda, katılımcıların öğretmen liderliğini engelleyen etmenlere ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla ‘öğretmen liderliğini engelleyen etmenler nelerdir?’ sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri “öğretmen liderliğini engelleyen etmenler” teması olarak ele alınmıştır.

Öğretmenlerin kişisel özelliklerinin ve iç motivasyonunun yetersizliği, en çok öne çıkan husustur. 12 katılımcıdan 9’u öğretmen liderliğinin yatkınlıkla ve öğretmenin isteğiyle ilgili olduğunu, diğer etmenler bunu etkilese de gerekli olan ilk adımın öğretilmekte başladığını dile getirmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*'Aslında her şey öğretmende başlıyor, diğerleri devamında etkili oluyor. Öğretmen liderlik kapasitesini kullanarak işi güzel yaptığında, dikkat çekiyor göze çarpıyor; zaman içerisinde öğrencinin, velinin, idarenin, diğer meslektaşlarının desteğini mutlaka görüyor'* (Katılımcı 1)

*'Eğer öğretmenin kendisinde liderlik özelliği yoksa, bu en baştan engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkıyor. Liderlik özelliği olan öğretmen performansı sırasında kendi kendini de motive edebiliyor.'* (Katılımcı 4)

Öne çıkan diğer unsur ise, destekleyici olmayan okul yönetimidir. 12 katılımcıdan 8'i liderlik davranışlarını destekleyici olmayan okul yönetiminin engellediği görüşünde hem fikir olmuşlardır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*'Okulda yöneticiler hem engelleyici hem de destekleyici unsur olabiliyor.'* (Katılımcı 10)

*'Okul yönetimi aslında okuldaki her türlü süreci etkiler. Eğitim öğretimi, insan ilişkilerini, öğretmenlerin performansını, liderlik davranışlarını her şeyi etkiler.'* (Katılımcı 4)

*'Aslında her şey birbirine bağlı. Okul yönetiminin kötü tavrı okulun kültürünü olumsuz etkiler bu da öğretmenin elini kolunu bağlar. Yönetim çözüm odaklı oldukça olumlu bir hava oluşur, bu da liderlik çalışmalarının önünü açar.'* (Katılımcı 9)

Paydaşlarla iş birliği eksikliği konusunda ise 7 katılımcı fikir belirtmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*'Okulun diğer kurumlarla ve çevresiyle ilişkileri sadece liderlik çalışmalarını değil, okulla ilgili diğer konuları da etkiler. Eğer çevreyle doğru iletişim kurulamamışsa, izole bir tavır tercih ediliyorsa, iş birliği de olmaz. Çalışanların liderlik özelliği olsa bile bu durum onları kısıtlar.'* (Katılımcı 6)

*'Okul paydaşlarıyla iş birliği yaptığında, liderlik davranışları sergileme potansiyeli olan çalışanlar hareket alanı bulurlar. Çarpın etkisiyle başarı başarıyı getirir.'* (Katılımcı 2)

Bürokrasi ve sistemin angaryası, 6 katılımcının üzerinde durduğu husustur. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*'Sistem öğretmeni kısıtlıyor, bir şey yapmak istediğinizde mutlaka bir yere çarpıp duruyorsunuz. Kimse öğretmeni korumuyor, risk alamıyorsunuz, bir süre sonra bir şey yapmak bile istemediğiniz oluyor. Öğretmenler sadece derse girip çıkmaya başlıyorlar. Her şeyden önce meslektaşlarımız direnç gösterir hale geliyor. Şartlar böyle olunca da liderlik öne çıkamıyor. Millî Eğitim Bakanlığı'nın bunun için çözümler üretmesi gerekiyor.'* (Katılımcı 2)



*'Bürokrasi liderlik yapmak için başlı başına ayrı bir engel olabiliyor.'* (Katılımcı 1)

### **3.4. Öğretmen Liderliğini Destekleyen Unsurlar**

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde yöneltilen bir diğer soru, katılımcıların öğretmen liderliğini destekleyen unsurlara ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla "öğretmen liderliğini destekleyen unsurlar nelerdir?" olmuştur. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri "öğretmen liderliğini destekleyen unsurlar" teması olarak ele alınmıştır. Bu tema ele alınırken üç husus öne çıkmıştır; destekleyici okul yönetimi, öğretmenin sorumluluk bilinci, okulun yapısının uygun olması.

Çalışmamızda toplam 8 katılımcı okul yönetiminin desteğini olmazsa olmaz olarak görmüşlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*'Okul yönetiminin desteği her anlamda gerekli ve önemlidir.'* (Katılımcı 8)

*'Okul yönetiminin desteği olursa çalışmalar bir o kadar verimli olur, aksi takdirde, öğretmen verimli çalışmaz.'* (Katılımcı 10)

Öğretmen liderliğini destekleyen unsurlar ana teması ele alınırken, öne çıkan diğer bir husus öğretmenin sorumluluk bilincidir. Toplam 7 öğretmen sorumluluk bilincinin önemine vurgu yapmıştır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*'Sorumluluk sahibi öğretmen, liderlik davranışlarını da aynı sorumluluk bilinciyle sergiler.'* (Katılımcı 3)

*'Öğrencinin derse olan isteği gibi öğretmenin derse ve okula olan isteği de önemlidir. Liderlik davranışlarını sergileyen öğretmen, olumsuzlukları tolere eder. Sürecin işleyişi aslında biraz öğretmene de bağlıdır. Öğretmenin isteği ve işini benimsemesi sorunların aşılmasını sağlar.'* (Katılımcı 8)

Okulun yapısının uygun olması gerektiğini vurgulayan 7 katılımcıya göre; okulun iç dinamikleri, fiziksel özellikleri, bulunduğu bölgenin sosyolojik yapısı, bir araya geldiğinde okulun genel yapısını oluşturur. Bu bağlamda okulun genel yapısı, öğretmen liderliğini etkileyen unsurlardan biri olarak ortaya çıkar. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*'Okulun mevcut kurum kültürü ve bu kültür içerisindeki insan ilişkileri, okuldaki liderlik çalışmalarını da büyük ölçüde etkiler.'* (Katılımcı 5)

*'Okulun sosyolojik yapısı öğretmenlerin hem liderlik çalışmalarını hem de özgüvenlerini etkiler. Ancak uygun ortamlarda liderlik çalışmaları yürütülebilir.'* (Katılımcı 4)

*'İyi bir sosyal çevre, okulun eğitimsel ve kurumsal normlarının iyi olması, öğretmenin liderlik davranışları sergilemelerini olumlu etkiler.'* (Katılımcı 11)

### 3.5. Öğretmen Liderliğinin Öğretime Etkileri

Yapılan görüşmelerde katılımcıların öğretmen liderliğinin okuldaki öğretime etkilerine ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla “öğretmen liderliğinin okuldaki öğretime etkileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri ‘öğretmen liderliğinin öğretime etkileri’ ana teması olarak ele alınmıştır. Bu tema ele alınırken öne çıkan hususlar şunlardır; öğrenci başarısının ve motivasyonunun artması, verimli ve kalıcı öğrenme ortamının oluşması ve amaçların kazandırılması.

Öğretmen liderliğinin öğretime etkileri temasında en çok vurgulanan, öğrenci başarısının artmasıdır. Katılımcıların tamamına yakını, -12 katılımcıdan 10’u- öğretmen liderliğinin öğrenci başarısına olan olumlu etkisinden bahsetmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*‘Lider öğretmen okulunda sevilen, sayılan, takdir gören öğretmen olduğu için, sınıf hakimiyetinde zorlanmaz, sınıflarda daha az problem çıkar, akademik başarı artar.’ (Katılımcı 1)*

*‘Lider öğretmen okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinin öncüsüdür. Bu da akademik başarıyı ve öğrenci başarısını doğrudan artırır.’ (Katılımcı 2)*

Öğretmen liderliğinin öğretime etkileri temasında, verimli öğrenme ortamının oluşması hususunu ise 12 katılımcıdan 7’si dile getirmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*‘Öğretmen liderlik faaliyetlerinin okuldaki öğretim çalışmalarına olumlu etkileri olacaktır. Liderlik davranışlarının öğrencilere yaşatacağı farklılık ve zenginlikler, öğrenme ortamını eğlenceli ve verimli hale getirir.’ (Katılımcı 6)*

*‘Lider öğretmen öğretim sürecini zenginleştirmeyi başarır, bu da öğrenme verimliliğini artırır.’ (Katılımcı 9)*

Bu tema ele alınırken, karşımıza çıkan bir diğer etki, amaçların kazandırılmasıdır. 12 katılımcıdan 6’sı bu doğrultuda görüş belirtmiştir. Katılımcılara göre öğretmenin lider davranışlarının bize direk vereceği sonuçlardan biri, derslerde amaçların kazandırılmasının çok daha kolaylaşacağıdır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*‘Öğretmen liderlik davranışları, öğrencilere sınıftaki eğitim öğretim etkinliklerine etkin katılma fırsatı verir. Bu da derslerde bizim amaçlarımızı kazandırmamızı kolaylaştırır.’ (Katılımcı 5)*

*‘Öğretmen liderliği, okulun gelişimine katkıda bulunur. Okulun kalitesi arttıkça, derslerde amaçların kazandırılması kolaylaşır.’ (Katılımcı 11)*

*‘Öğretmen liderliği olumlu okul kültürü oluşturur. Olumlu okul kültüründen, oluşan olumlu havadan herkes etkilenir. Öğrenci ve okul başarısı artar, öğrenci başarısıyla amaçların kazandırılması doğru orantılıdır.’* (Katılımcı 3)

### **3.6. Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesi**

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde öğretmenlerin okullarda öğretmen liderliğinin geliştirilmesi ve öğretmen liderliği çalışmalarına ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla “okulda öğretmen liderliğinin geliştirilmesi için önerileriniz ve okulunuzdaki çalışmalar nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri “öğretmen liderliğinin geliştirilmesi” teması olarak ele alınmıştır.

Öğretmen liderliğinin geliştirilmesi temasında 12 katılımcıdan 9’u okul içi etkileşimin önemini vurgulamıştır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*‘Öğretmenlerin başarı için desteklediği, zümrelerin motive edildiği, iletişimin önemsendiği okul ortamlarında liderlik çalışmaları çok daha etkili gerçekleştirilebilir.’* (Katılımcı 5)

*‘Okulda öğretmenlerin okul içi iletişimin ve etkileşimin iyi olması, öğretmenlerin motive edilmesi gerekir. Böyle bir ortamda liderlik faaliyetleri de gerçekleştirilebilir. Okul içi iletişim ve etkileşimin tesis edilmesi için herkesin üzerine düşeni yapması, çözüm odaklı olunması lazımdır. Ben bunları yapmaya kendi adıma gayret ediyorum.’* (Katılımcı 11)

*‘Öğretmen liderliğinde eksik olanın eşgüdüm olduğunu düşünüyorum. Okul içerisindeki tüm unsurlar arasında eşgüdüm ve denge olursa, öğretmenler potansiyellerini kullanıp liderlik çalışmalarına katılabilirler.’* (Katılımcı 4)

12 katılımcıdan 8’i öğretmen liderliğinin geliştirilmesi için farklı yasal düzenlemelerle öğretmenlerin çalışma şartlarında değişiklikler yapılmasının ve öğretmenlere farklı zeminler fırsatlar oluşturulmasının ve paydaşlarla iş birliği yapılmasının çok yerinde olacağı düşüncesinde hemfikir olmuşlardır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*‘Yasal düzenlemelerle öğretmenlere farklı gelişim fırsatları verilmelidir. Belirli bir program çerçevesinde ve ihtiyaç duyulan konular göz önünde bulundurularak öğretmenlerin gelişimini destekleyecek hizmet içi eğitimler, seminerler verilmelidir. Son dönemlerde seminer ve kurslar çeşitli ve içerikleri daha iyi şekilde düzenlenmeye başlamıştır.’* (Katılımcı 4)

*‘Öğretmenlere daha çok yetki verilebilir ve saygınlığı artırılabilir.’* (Katılımcı 10)

*‘Öğretmenlik mesleğinin profesyonelleşmesi ve kanunlarla öğretmenlerin haklarının korunması, öğretmenlikle ilgili algının iyileşmesi, öğretmenlik kariyer basamaklarının iyi düzenlenmesi, çalışanların teşvik ve takdir edilmesi gerekmektedir.’* (Katılımcı 11)

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre lider öğretmenler, öğrencilerine ve meslektaşlarına rehberlik ve önderlik ederler. Okullardaki liderlik faaliyetlerinde kilit nokta öğretmenin iyi rol model olmasıdır. İyi bir lider öğrencilerin yeteneklerini, eksikliklerini ya da olumlu yönlerini bilir, öğrencilerini arkasından sürükleyerek onlara motivasyon sağlar, öğrencileriyle ekip olarak hareket eder ve böylece fark yaratan ‘lider öğretmen’ olur. Lider öğretmenler buldukları ortamın, okulların ve toplumun vazgeçilmez yol göstericileridirler. Lider öğretmen okulla sınırlı olmayan bir kavramdır; açık ufkuyla, doğruya yöneltici tavırlarıyla, veli iletişimiyle, yapıcı ve sorun çözücü yaklaşımıyla, çok yönlü düşünebilmesiyle, geleceğin toplumundaki bireyleri yetiştirmesi rolüyle, zaman ve mekân ötesi bir misyon taşıyor ve öncüdür. Okulda dişli çark görevini görür, faaliyetleri organize eder, sorunlara akılcı yaklaşımıyla daha ortaya çıkmadan önler. Sportif faaliyetlerden okul törenlerine her etkinlikte bir şekilde yerini alan ve her daim bağlılığını, okulun bir kültürü olduğunu ve bu kültüre sahip olmanın önemini hissettiren lider öğretmen, sadece işlerin doğru düzgün yürümesini değil; ekibin diğer üyelerinin de kuruma güven duymalarını da sağlar, çalışma verimlerini, örgüte bağlılıklarını ve sinerjiyi artırır. Ağırman ve Ercoşkun (2017)’un, öğretmen yeterlik ve liderlik düzeyleriyle ilgili araştırmasında öğretmenin okul kültürü içerisindeki tüm insani unsurlara da lider olmalı, veli toplantılarında da lider olmalı sonuçlarıyla, çalışmamızın sonuçları örtüşmektedir.

Lider öğretmenler okullarda resmi olmayan danışmanlar gibidirler; koşullar, zaman, şartlar gibi hususlara takılmadan sabırla, tutarlılıkla ve kararlılıkla okuldaki süreçlerde yer alır, bu süreçleri düzenleyip disipline ederler.

Öğretmenlerin kişisel özellikleri ve iç motivasyonundaki eksiklik, destekleyici olmayan okul yönetimi, iş birliği ve iletişim sorunları, bürokrasi ve sistemin angaryası gibi değişkenler, öğretmen liderlik faaliyetlerini olumsuz etkiler. Eğer öğretmenin kendisinde liderlik özelliği yoksa, bu en baştan engelleyici bir unsurdur. Lider öğretmen performansı sırasında bile kendi kendini motive eder. Okul yönetimi ise; insan ilişkilerini, öğretmenlerin performansını, liderlik davranışlarını etkiler. Bunun yanı sıra okulun diğer kurumlarla ilişkileri iyi kurulamamışsa çalışanların liderlik özelliği olsa bile onları kısıtlar. Diğer paydaşlarla iş birliği yapıldığında tüm çalışmalardan daha çok verim alınır, liderlik davranışları sergileme potansiyeli olan çalışanlar hareket alanı bulurlar, çarpan etkisiyle çalışma çalışmayı, başarı başarıyı getirir. Bürokrasi ve çok muhataplı sistemin angaryasıyla karşılaşıldığında, sürekli bir duvara çarpıp durulduğunda ise liderlik öne çıkamaz. Kiriş (2013), ilkökul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri tez çalışmasında; yirmi birinci asırdaki tüm dünyayı sarıp sarmalayan hızlı değişim ve dönüşümün örgütlerin tamamını kaçınılmaz bir değişme ve bunun yanı sıra da gelişme sürecine doğru götürdüğünü belirtmiş, bu durumda başarının da ancak farklılıklara açık olmakla, tekdüzelikten

uzaklaşmakla, etkili liderlikle mümkün olabileceği, eğitim çalışmalarının da bu çerçevede sürdürülmesi gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Katılımcılarımızın görüşleri ve araştırmamızın sonuçları da bu yöndedir.

Okul yönetimi destekleyici olduğunda süreç güzel bir yere doğru ilerlemeye başlar. Okul yönetimi okul-aile, okul-öğretmen ilişkilerini doğru kurar ve dengeyi sağlarsa öğretmenin işi çok kolaylaşır. Tabii süreçte öğretmenin sorumluluk sahibi olması ve okulun yapısı da ayrıca önem arz eder. Okulun mevcut kurum kültürü ve bu kültür içerisindeki insan ilişkileri, okulun idari yapısı, okullara ait eğitimsel ve sosyolojik yapı ve kurumsal normlar okuldaki liderlik çalışmalarını etkiler. Öğretmen liderliğinin, okul, öğrenci başarısına, amaçların kazanılmasına, dinamik öğrenme süreçlerine olumlu etkisi vardır. İyi bir lider öğretmenin sınıfında hakimiyetiyle ilgili problemleri olmaz, öğrencilerini özgüveni yüksek ve hedefe odaklı kişiler olarak yetiştirir, onları motive eder ve bu durum da başarıyı artırır. Lider öğretmenin tutumu okuldaki öğrenme ortamını eğlenceli ve keyifli hale getirir. Ağırman ve Ercoşkun (2017)'un araştırma sonuçlarına göre okul ve sınıf başarısı ve kaliteli eğitim, başarıya doğru yönelen lider öğretmenlerle mümkündür. Araştırmamızın sonuçları bu tespiti desteklemektedir.

Sistem içerisinde rol ve sorumluluk tanımları olması gerektiği gibi yapıldığında, öğretmenler daha çok sorumluluk alacak, belirsizlikler azaldıkça girişimler artacak, liderlik potansiyeline sahip öğretmenler daha az içsel ve dışsal sınırlılıkla karşılaşacaktır (Can, 2006). Çalışmamızda da alanyazındaki bu verileri destekleyen, okul içi etkileşimin, yasal düzenlemelerin, paydaşlarla iş birliğinin okullarda öğretmen liderliğini geliştirdiği sonucuna varılmıştır. Okul içerisindeki tüm unsurlar arasında eşgüdüm ve denge olursa, öğretmenler potansiyellerini kullanabilirler ve liderlik davranışlarını sergileyebilirler. Yasal düzenlemelerle öğretmenlere daha etkili olabilecekleri yetkiler ve farklı gelişim fırsatları verilmesi, öğretmenlik mesleğinin profesyonelleşmesi, kanunlarla öğretmenlerin haklarının korunması, öğretmenlikle ilgili algının iyileşmesi, öğretmenlik kariyer basamaklarının düzenlenmesi, çalışanların çalışmayanlardan ayrılması, teşvik, takdir ve taltif edilmesi gerekir.

Katılımcılar, bu hususlarla ilgili düzenlemeler yapıldığında, öğretmenlerin sorumluluk bilinci ve okulun yapısındaki olumlu faktörler bir araya geldiğinde; okullarımızda liderlik faaliyetlerinin etkin biçimde gerçekleştirilebileceği, lider öğretmenlerin fark yaratabileceği hususunda hem fikirdirler.

Beycioğlu ve Aslan (2012)'ın, öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşlerini ele alan araştırmaları, bu alandaki çalışmaların daha çok yöneticilerin liderliği üzerine gerçekleştirildiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada öğretmen liderliği ele alındığı için alan yazındaki sınırlılığa olumlu katkı sağlanmış olacaktır.

Koşar ve diğerleri (2017) öğretmen liderliğine ilişkin yapılan çalışmaları incelemiş ve etkili okullardan bahsedebilmenin ancak, lider öğretmenlerin okulda insan kaynağı potansiyelini ortaya çıkarabilmeleri ile mümkün olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, bizim araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Göğüş ve Yetke (2014), öğretme yöntemlerinin çeşitlendirilmesi ile öğrenci motivasyonunun artırılmasına yönelik ‘İngilizce Dersi Öğretmen Liderliği Örneği’ çalışmalarında okuldaki dönüşüm ancak çevrelerini, diğer meslektaşlarını, okulun paydaşlarını etkileyen ve kendiliğinden bu özellikleri sergileyen öncü öğretmenler ve öğretmen liderliği sayesinde mümkündür sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç çalışmamızın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmamızda katılımcılarımız, sistemle ilgili iyileştirmeler yapılabildiği takdirde, okul yöneticilerinin de sürece, ‘yol açıcı’ bir tavırla yaklaşacaklarını belirtmişlerdir. En önemli destekleyici, birinci muhatap konumundaki okul yönetimi olacaktır. Okul yönetimi, lider öğretmenlerin ve liderlik faaliyetlerini kolaylaştırıcı, fırsatlar sağlayıcı, liderin gruptaki izleyenlerini de bilinçlendirici çalışmalara yer veren bir tavır içerisinde olmalı, okul kültürünün içerisine liderlik kavramının yerleşmesi için önderlik etmelidir. Okul müdürü okuldaki en baş öğretim lideri olmalıdır. Bakanlık da öğretmenlerin bürokratik angaryalarının etkilerini azaltacak tedbirlere daha yoğun yer vermelidir. Liderlik, eğitim öğretim anlayışımızda yeni yeni yer bulan, öğretmenlerin daha çok bilinçlenmesinin gerektiği, ama günden güne fark yaratacak, okullarımızı ve kurumlarımızı değiştirecek, dönüştürecek, bir yerden bir yere getirecek bir kavramdır. Liderlik ve öğretim liderliği kavramlarıyla ilgili daha çok çalışma ve araştırma yapılmalıdır.

#### **4.1. Öneriler**

Çalışmamız öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin belirlenmesi amacıyla Samsun ili Atakum ilçesinde ilkökul ve ortaokul kademelerinde çalışan 12 öğretmenle, ulaşabildiğimiz kaynaklardan görüşme formu yoluyla elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Sonuçların genellenebilmesi için farklı okul kademelerinde çalışan tüm branşlardan oluşan bir örneklem üzerinde çalışma yapılabilir.

Çalışmamız zaman ve maliyet kısıtı sebebiyle Atakum ilçesindeki okullarla sınırlı tutulmuştur. Farklı demografik yapıya sahip yerleşim yerlerindeki çeşitli okullarda yeni anketler yapılarak, örneklem ve evreni geniş tutulan çalışmalarla genel düşünce ve görüşler çok daha iyi bir şekilde yansıtılabilir.

Bundan sonraki çalışmalarda cinsiyet, branş gibi özellikleri aynı olan öğretmenler katılımcı olarak belirlenip örneğin ‘kıdem yılı’ değişkeni incelenebilir.

Araştırmamızın sonucunda ulaşılan bulgular neticesinde; öğretmen liderliği faaliyetleri için, liderlik özelliği olan öğretmenlerin motive edilmesi, takdir edilip desteklenmesi; liderlik ve öğretim liderliği kavramlarıyla ilgili daha çok çalışma ve

araştırma yapılması, bakanlığın sahada kurumlarla ve kurumların paydaşlarıyla koordineli hareket etmesi, üniversitelerle iş birliği yapılması ve öğretim liderliği konusunda daha çok araştırmanın yapılması önerileri ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarının, alanyazına ve eğitimin paydaşlarına yol gösterici olacağı, eğitim anlayışının değişim ve dönüşümüne yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Ağırman, N., & Ercoşkun, M. H. (2017). Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Yeterlik ve Öğretmen Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 715-728.
- Arslan, M. C., & Özdemir, M. (2015). Öğretmen Liderliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 190-207.
- Bakioğlu, A. (1998). Lider Öğretmen. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(10), 11- 19.
- Beycioğlu, K., & Aslan, B. (2012). Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Liderliğine İlişkin Görüşleri: Bir Karma Yöntem Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 191-223.
- Can, N. (2006a). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 349 - 363.
- Can, N. (2006b). Öğretmen Liderliği ve Engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 137 - 161.
- Can, N. (2007). Farklı Örgütlerde İnsan Kaynağının Geliştirilmesiyle İlgili Görevler ve Uygulamalar. *16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi :Yüksek Öğretimde Yeni Bakış Açıları*. Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132 – 156.
- Cemaloğlu, N., & Özdemir, M. (2019). *Eğitim Yönetimi* (1 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çankaya, İ. H., & Karakuş, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(2), 167-183.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(16), 423 - 442.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

- Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(18), 7-36.
- Deniz, L., & Hasaeıbioğlu, T. (2003). Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(17), 55-62.
- Göğüş, A., & Yetke, Ş. (2014). Öğretme Yöntemlerinin Çeşitlendirilmesi ile Öğrenci Motivasyonunun Artırılması: İngilizce Dersi Öğretmen Liderliği Örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2), 283 - 306.
- Güçlü, N., & Koşar, S. (2018). *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Toeri, Araştırma ve Uygulama* (2 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kılınç, A. Ç., & Recepođlu, E. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Algı ve Beklentileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 175-215.
- Kiriş , B., & Aslan , H. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1656 - 1675.
- Kiriş, İ. (2013, Haziran). İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Tez Çalışması. Adana: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koşar, D., Er, E., Kılınç, A. Ç., & Koşar, S. (2017). Öğretmen Liderliğine İlişkin Yapılan Çalışmaların İncelenmesi: Bir İçerik Analizi Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 29 - 46.
- Kovaç, F. (2011, Mart). Sınıf Yönetiminde Öğretmenlerin Öğretim Liderliği Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Türkiye-Kosova Örneği). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Deđerler, Eğitimde Dönüşüm* (9 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Subaşı, M., & Okumuş, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Uğurlu, C. T., & Yiğit, Y. (2014). Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 36 - 56.
- Yiğit, Y., Dođan, S., & Uğurlu, C. T. (2013). Öğretmenlerin öğretmen liderliği



davranışlarına ilişkin görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 2(2), 93-105.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Hasan Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, A. İ. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, K., Oğuz, A., & Altınkurt, Y. (2014). Öğretmenlerin Liderlik Davranışları ile Öğrenen Özerkliğini Destekleme Davranışları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(32), 659- 675