

EĞİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERGİSİ

Teori ve Uygulama

Cilt: 14 / Sayı: 28 / Güz 2023

JOURNAL of EDUCATION and HUMANITIES

Theory and Practice

Vol: 14 / No: 28 / Fall 2023

Türkiye'de Öğretmen Liderliğinin Önündeki Engeller: Bir Meta-Sentez Çalışması

Barriers to Teacher Leadership in Türkiye: A Meta-Synthesis Study

Makale Türü (Article Type): Araştırma (Research)

Mehmet ÖZDOĞRU

www.dergipark.gov.tr/eibd
eibd@eibd.org.tr

Türkiye’de Öğretmen Liderliğinin Önündeki Engeller: Bir Meta-Sentez Çalışması

Mehmet ÖZDOĞRU¹

DOI: 10.58689/eibd.1347780

Öz: Bu araştırmada, Türkiye’de öğretmen liderliğinin önündeki engelleri araştıran çalışmaların meta-sentez yöntemiyle incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmaya dâhil edilen çalışmalara “Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Tarama Merkezi” ile “ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı” kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırma amacına ve önceden belirlenen kriterlere uygun 20 çalışma belirlenmiştir. Araştırma Walsh ve Downe (2005) tarafından geliştirilen meta-sentez aşamalarına uyularak gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan verilerin derinlemesine analizi ve yeniden yorumlanması sonucu Türkiye’de öğretmen liderliğinin önündeki engeller ana teması altında 7 alt temaya ulaşılmıştır. Bu alt temalar yönetici tutum ve davranışları, örgütsel nedenler, öğretmenlerden kaynaklı durumlar, bürokratik etkenler, eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar, öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunlar ve okulla ilgili sorunlardan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına dayanarak etkili okullara ulaşmada öğretmen liderliğinin önemi konusunda okul yöneticilerine yönelik farkındalık çalışmaları yapılması, öğretmen liderlik rollerini teşvik edici yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi, öğretmenlerin maruz kaldığı iş yükü, zaman yetersizliği, müfredat yoğunluğu ve akademik başarı beklentisi gibi sorunların çözümüne yönelik Millî Eğitim Bakanlığı tarafından çalışma yapılması, öğretmen yetiştirme sisteminde öğretmen adaylarının liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik adımlar atılması, mesleki kariyer sisteminde öğretmenlerin liderlik özelliklerine ek puanlar verilmesi gibi bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Liderlik, öğretmen liderliği, lider öğretmen, öğretmen liderliği engelleri

Geliş Tarihi: 22.08.2023; Kabul Tarihi: 29.09.2023

Kaynakça Gösterimi: Özdoğru, M. (2023). Türkiye’de Öğretmen Liderliğinin Önündeki Engeller: Bir Meta-Sentez Çalışması. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 14(28), 297-326

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Özel Eğitim Bölümü, e-posta: mehmet.ozdogru@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3853-8389

Giriş

Günümüzde her alanda yaşanan değişim ve dönüşüm süreçlerinden toplumun büyük bir kesimiyle yakından etkileşim içerisinde olan okulların da etkilenmesi kaçınılmaz olmuştur. Bireylerin bilgiye her an çok farklı platformlardan kolaylıkla erişilebildiği bu dönemde okulların mevcut rollerinde de değişimler yaşanmaktadır. Önceleri bilginin bireylere bir plan dâhilinde formal olarak sunulduğu kurumlar olan okulların rolünün bilgiye erişimin kolaylaştığı günümüzde tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle okullarda öğrencilerin ve toplumun değişen ihtiyaçlarına cevap verecek, öğrenmeyi kolaylaştıracak ve iş birliğini sağlayacak yeni liderlik yaklaşımlarına gereksinim vardır (Beauchum ve Dentith, 2004).

Liderlik kavramının okul müdürleriyle özdeşleştirildiği anlayışta günümüzde önemli değişimler yaşanmaktadır (Çayak ve Çetin, 2016). Okulların çok çeşitli problemlerle karşı karşıya kalması, toplumun okullardan beklentisinin değişmesi ve öğrencilerin farklı ihtiyaçlarına cevap verilmesi noktasında okul müdürlerinin tek başına bu sorumlulukları üstlenemeyeceği görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bu yüzden okulların paydaşlarla iş birliği yapılan yerler olması ve liderliğin de bu paydaşlara yayılan davranış örüntülerine dönüşmesi gerektiği anlayışı savunulmaktadır (Harris, 2002). Mascall vd. (2008) günümüz okullarında müdürün tek başına yaptığı görevlerden farklı olarak liderliğin paylaşıldığı dağıtılmış liderlik anlayışının yaygınlaştığını ifade etmektedir. Bu kapsamda öğretmen liderliğinin “paylaşılan” ve “dağıtılmış” liderlik ile ilişkilendirildiği söylenebilir (Millwater ve Ehrich, 2009).

Öğretmen liderliği, tüm öğretmenlerin liderlik potansiyeline sahip olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Buna göre öğretmen liderliği resmi görevlerin ötesinde farklı bir olgu olarak düşünülmelidir (Ward ve Parr, 2006). Harris ve Lambert’e (2003) göre öğretmen liderliği örgüt içerisinde tüm öğretmenlerin liderlik yapma fırsatına sahip olduğu bir modeldir. Balyer (2016), öğretmen liderliğini “öğretmenin sınıfta ve okulda eğitimsel etkinlik ve süreçlerde istekli olarak görevler üstlenmesi, projeler geliştirmesi, çevresini etkilemesi ve meslektaşlarının gelişimine destek olması” olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında öğretmenin sadece sınıfta etkili olması gerektiği anlayışının aksine okuldaki tüm faaliyetlerde lider olması beklenmektedir (Çelik, 2008). Öğretmen liderliğinin özünde okulu öğrenen örgüt haline getirme, öğretmenleri mesleki açıdan geliştirme ve okulda demokratik bir ortam oluşturma düşüncesi yatmaktadır (Beycioğlu ve Aslan, 2012).

Murphy’e (2005) göre lider öğretmenlerin temel rolü eğitim-öğretimin etkililiğini sağlamak için etkili öğrenme yollarını ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda lider öğretmenler meslektaşlarının gelişimine ve okulun amaçlarına en iyi şekilde ulaşılmasına katkıda bulunurlar (Burgess ve Bates, 2010). Harrison ve Killion’a (2007) göre lider öğretmenler hem kendilerinin hem diğer öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamaktadır.

Okulların amacına ulaşması sürecinde öğretmen liderlere önemli görevler düşmektedir. Eği-

tim-öğretimin etkililiğın sağlanmasında, kalıcı öğrenmenin gerçekleşmesinde ve okulun öğrenen bir örgüt olmasında öğretmen liderlerin sorumluluk üstlenmeleri önem arz etmektedir (Savaş, 2019).

Öğretmen liderliğinin okullara birçok açıdan katkısı vardır. Lider öğretmenler öğrencilerin akademik başarısını yükseltecek uygulamalar yapmakta, diğer öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek vermekte, okulun geleceğine yönelik fikirler sunmaktadır. Ayrıca öğretmen ve öğrencilerin okula olan aidiyetini artırarak pozitif okul ikliminin inşasına katkı sunmaktadır (Leithwood, 2003). Harris ve Lambert, (2003) lider öğretmenlerin okulun paydaşları arasındaki iş birliğinin geliştirilmesinde, okulda değişim süreçlerinin başarıyla gerçekleşmesinde, okulun kapasitesinin geliştirilmesinde etkili olduklarını ifade etmektedir. Lider öğretmenler öğrencilerin öğrenme süreçlerine olumlu katkı yapmakta, okul personelinin motivasyonlarını arttırmakta, meslektaşlarının performansını yükseltmekte ve okulda değişime direnci azaltmaktadır (Katzenmeyer ve Moller, 2009). Okulun başarısının artırılmasında ve öğretmenler arası iletişimin geliştirilmesinde öğretmen liderliği önemli katkı yapmaktadır (Özçetin, 2013).

Okullarda öğretmen liderliğinin başarısında birçok faktör etkili olmaktadır. Başta okul yönetiminin tutumu ve meslektaşlarla olan ilişkiler olmak üzere öğretmen liderliğini birçok faktör etkilemektedir (Katzenmeyer ve Moller, 2009). Bununla birlikte okullarda öğretmen liderliğinin gelişimini engelleyen durumlar da olabilmektedir. Harris (2004) öğretmen potansiyelinin gelişmesini sağladığını ifade ettiği öğretmen liderliği hakkında karşılaşılabilecek engellerin göz ardı edilmemesi gerektiğini söylemektedir. Öğretmen liderliğinin okulun gelişimine birçok açıdan katkısı olmakla birlikte öğretmenlerin bu rollerini yerine getirirken birçok sınırlamayla karşılaştıkları araştırmalarda ortaya konulmuştur (Dimock ve Mc Gree, 1995; akt. Can, 2009).

Öğretmen liderliğinin önündeki engellerin bilinmesi, öğretmen liderliğinin geliştirilmesine yönelik atılacak adımların belirlenmesi ve etkili politikaların oluşturulması açısından önemlidir. Öğretmen liderliğiyle ilgili karşılaşılan engellerin öğretmen ve okul yöneticilerinin perspektifinden ortaya çıkarılarak çözüm önerilerinde bulunulmasının, eğitim-öğretimin etkililiğinin sağlanması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Etkili okula ulaşmada, okulun amaçlarını gerçekleştirmede, meslektaş gelişimini sağlamada kısacası okulun tüm faaliyetlerinde lider olması beklenen öğretmenlerin liderliği konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerine başvuru çok sayıda nitel çalışmanın yapıldığı bilinmektedir. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar bireysel çaba sarf ederek öğretmen liderliği konusunda pek çok bulguya ulaşmıştır. Bu çalışmalarda öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri (Ayvalı ve Koşar, 2021; Savaş, 2019), öğretmen liderliğinin önündeki engeller (Can, 2006), öğretmen liderliğini etkileyen faktörler (Araşkal, 2019), bürokratik yapının öğretmen liderliğiyle ilişkisi (Yılmaz, 2018) gibi konuların araştırıldığı anlaşılmaktadır. Okullarda öğretmen

liderliğinin önündeki engellerin neler olduğunun tespit edilmesi için konu hakkında yapılan araştırmaların sonuçlarının bir bütün olarak değerlendirilmesi ve yorumlanması önem kazanmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda gerek yurt içinde gerekse yurt dışında çeşitli araştırmalarda öğretmen liderliğinin önündeki engellerin tespit edildiği görülmüş ancak bu araştırmaların sonuçlarının bir bütün olarak ele alındığı meta-sentez yöntemiyle yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmada Türkiye’de öğretmen liderliğinin önündeki engellerin tespit edildiği çalışmaların sonuçlarının meta-sentez tekniğiyle birleştirilerek bütünsel bir yaklaşımla sunulması düşünülmüştür. Bu doğrultuda araştırmadan elde edilecek sonuçların öğretmen liderliğinin geliştirilmesine yönelik işlevsel politikaların üretilmesine katkısının olacağı varsayılmıştır. Bu temel gerekçe ışığında, araştırmada, Türkiye’de öğretmen liderliğinin önündeki engelleri konu edinen çalışmaların meta-sentez yöntemiyle incelenmesi amaçlanmaktadır.

Yöntem

Araştırmanın modeli

Türkiye’de öğretmen liderliğinin önündeki engelleri inceleyen bu çalışma meta-sentez yöntemine uygun olarak yürütülmüştür. Bu yöntem araştırmacıya araştırma konusuyla ilgili nitel yöntemle yapılmış çalışmaların bulgularını değerlendirme ve sentezleme olanağı sunmaktadır. Meta-sentezde belirli bir konuda üretilmiş çalışmalara ait bulgular bir araya getirilerek derinlemesine analizi yapılmakta, sentezlenmekte ve yorumlanmaktadır (Au, 2007; Polat ve Ay, 2016). Amaç, bireysel olarak yapılan çalışmaları bir araya getirerek bütüncül ve işlevsel yorumlar üretmektir (Finfgeld, 2003). Bu doğrultuda Türkiye’de öğretmen liderliğinin önündeki engelleri inceleyen nitel yöntemle yapılan çalışmalara ait bulgular meta-sentez yöntemine uygun yorumlanıp karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

Verilerin toplanması

Meta-sentez yönteminin kullanılacağı araştırmalarda araştırma konusuyla ilgili yapılmış belli sayıda araştırmaya ihtiyaç vardır. Meta-sentez kapsamına alınan çalışmaların bulgularının daha geniş ve yeni çıkarımlar yapmayı destekleyecek nitelikte olması gerekmektedir (Bondas ve Hall, 2007). Araştırmacının sentezi yapabilmesi için tema ve alt temalardan ulaşılan sonuçların birlikte değerlendirilmesi ve bulguların sınıflandırılarak verilmesi gerekmektedir (Polat ve Ay, 2016). Araştırma kapsamına alınacak çalışmalara Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Tarama Merkezi ile ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı’nda tarama yapılarak ulaşılmıştır. Taramada “öğretmen liderliği, lider öğretmen, öğretmen liderliği engelleri” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Yapılan taramalar sonucunda 20 çalışma araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmaya dâhil edilecek çalışmalar belirlenmeden ve tarama yapılmadan önce işlem basamakları tespit edilmiştir. Meta-sentez yöntemiyle ilgili literatürde işlem basamakları konusunda öneriler farklılık göstermekle birlikte araştırmada bu önerilere dikkat edilerek şu işlem basamakları (Walsh ve Downe, 2005) uygulanmıştır:

1. Çalışma alanının tespit edilmesi

Literatür incelenmiş, yapılan çok sayıda çalışmada öğretmen liderliğinin önündeki engellerin ortaya çıkarıldığı görülmüştür. Yapılan bu çalışmaların bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

2. Anahtar kelimelerin tespit edilmesi

Çalışmanın konusuna uygun olarak “öğretmen liderliği, lider öğretmen, öğretmen liderliği engelleri” anahtar kelimeleri belirlenmiştir.

3. Tarama işleminin yapılması

Çalışma kapsamına alınacak çalışmalara “Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Tarama Merkezi” ile “ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı” kullanılarak ulaşılmıştır.

4. Dâhil edilmeyeyle ilgili ölçütlerin belirlenmesi, erişilen çalışmaların değerlendirmesinin ölçütlere göre yapılması

-Öğretmen liderliğinin önündeki engeller hakkında öğretmen ve okul yöneticisi görüşlerini içermesi.

-Tam metni olacak şekilde tez ya da makale olması.

-Araştırmanın devlete bağlı resmi okullarda yapılması. Öğretmen liderliği konusunda nitel yöntemle yapılmış yeterli araştırmanın olmaması nedeniyle özel okullar kapsama alınmamıştır.

-Araştırmanın Türkiye sınırları içerisinde yapılmış olması.

-2006-2021 yılları arasında yapılmış olması.

5. Araştırma kapsamına alınacak çalışmaların tespit edilmesi

İlk olarak çalışmaların başlıkları ile özetleri okunmuş sonrasında aday çalışmaların tamamı okunmuştur. Çalışmalarda öğretmen liderliğinin önündeki engellere yönelik bulguların olmasına ve nitel yöntemle yapılmış olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan çalışmaların incelenmesi sonucu 25 çalışmanın olduğu görülmüştür. Ulaşılan bu çalışmaların yöntemleri ile sonuçları değerlendirildiğinde 5 çalışmanın ölçütleri (tez veya makale olmaması, devlete bağlı resmi okullarda yapılmaması, tezden üre-

tilen makale olması nedeniyle aynı bulguların kullanılması) karşılamadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle 20 çalışma meta-senteze dâhil edilmiştir. Kaynakça bölümünde dâhil edilen çalışmaların başına yıldız imi (*) konulmuştur. Meta-sentez kapsamına alınan çalışmalara ait bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Meta-Sentez Kapsamına Alınan Çalışmalara Ait Bilgiler

| Çalışmanın kodu | Yazar(lar) yayın yılı | Yayın türü | Çalışmanın yapıldığı yer | Çalışmanın katılımcı grubu | | Çalışmanın yapıldığı eğitim kademesi | | |
|-----------------|---|------------|---|----------------------------|----------|--------------------------------------|------------|-------------|
| | | | | Öğretmen | Yönetici | Okul Öncesi | İlköğretim | Ortaöğretim |
| A1 | Arslan, M. C. ve Özdemir, M. (2015). | Makale | Gaziantep | 18 | | | X | |
| A2 | Can, N. (2006). | Makale | Kayseri Nevşehir ve Kahramanmaraş | 35 | 12 | | X | X |
| A3 | Balyer, A. (2016). | Makale | İstanbul | 25 | | | X | X |
| A4 | Can, N. (2009). | Makale | Ankara, Kayseri ve Nevşehir | 20 | 10 | | X | X |
| A5 | Savaş, G. (2019). | Makale | Kastamonu | | 10 | X | X | X |
| A6 | Çayak, S. ve Çetin, M. (2016). | Makale | İstanbul | 21 | | | X | |
| A7 | Çetin, M. ve Özalp, U. (2019). | Makale | İstanbul | 34 | | | | X |
| A8 | Ayvalı, Ö. (2021) | Y.L. Tezi | Ankara | 10 | 6 | | X | |
| A9 | Şekerci, R. ve Karataş, S. (2019). | Makale | Antalya | 6 | | | X | |
| A10 | Işık, M. ve Bahat, İ. (2018). | Makale | İstanbul | | 15 | | X | X |
| A11 | Yıldız Arıganoğlu, E. (2021). | Makale | Adana | 16 | | | X | |
| A12 | Dönmez, B., Uğurlu, C. T. ve Cömert, M. (2011). | Makale | Malatya ve Sivas | 24 | | | X | |
| A13 | Araşkal, S. (2019). | Y.L. Tezi | Karabük | 21 | | | | X |
| A14 | Zülfizade, T. (2020) | Y.L. Tezi | Adana | 18 | | | | X |
| A15 | Aslan, M., ve Bakır, A. A. (2015). | Makale | Belirtilmemiş | 12 | | | X | X |
| A16 | Altunay, E. (2017). | Makale | İzmir | 42 | | | | X |
| A17 | Yılmaz, A., İ. (2018) | D. Tezi | Bolu | 26 | | | X | X |
| A18 | Özçetin, S. (2013) | Y.L. Tezi | Belirtilmemiş | 12 | | | X | X |
| A19 | Beycioğlu, K. (2009) | D. Tezi | Hatay | 30 | | | X | |
| A20 | Çeküç, S. (2008) | Y.L. Tezi | İstanbul | 32 | | | | X |

Tablo 1’e göre, araştırmaya dâhil edilen çalışmaların 4’ü 2019, 3’ü 2015, 2’si 2021, 2’si 2018, 2’si 2016, 1’i 2020, 1’i 2018, 1’i 2017, 1’i 2013, 1’i 2011, 1’i 2008, 1’i 2006 yıllarında üretildiği görülmektedir. Bu veriden hareketle öğretmen liderliği konusunun 2015 ve 2021

yıllarında araştırmacılar tarafından sıklıkla incelendiği söylenebilir. Araştırmaya dâhil edilen çalışmalardan 2'sinin doktora tezi, 5'inin yüksek lisans tezi ve 13'ünün ise makale türünde olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan çalışmaların Türkiye'nin 7 bölgesini temsil edebilecek çok farklı şehirlerden olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu çalışmalarda 402 öğretmenin ve 53 okul yöneticisinin görüşlerine başvurulduğu görülmüştür. Bununla birlikte bu çalışmalardan 1'inin okul öncesi eğitim kademesinde, 7'sinin ilköğretim kademesinde, 8'inin hem ilköğretim hem de ortaöğretim kademesinde ve 4 tanesinin ise her üç kademe yapıldığı anlaşılmaktadır. Ulaşılan verilerin kapsamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Verilerin analizi

Çalışma verilerinin analizi meta-analizde kullanılan tematik sentezlemeye uygun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Tematik sentezde nitel yöntemle yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılan bulguların sentezlenmesi gerektiği savunulmaktadır. Tematik sentezin ilk aşamasında birincil çalışmalara ait bulguların cümleler şeklinde kodlanması işlemi gerçekleşmekte daha sonrasında betimsel temalar oluşturulmaktadır. Son olarak ise betimsel temalar toplanarak üst seviye temalar oluşturulmaktadır (Thomas ve Harden, 2008). Çalışmada ilk olarak metinler, satır okuma tekniğine göre okunmuştur. Elle yapılan kodlamalar sonucu elde edilen verilerden yola çıkarak sorunlara ait kodların listelenmesi işlemi gerçekleştirilmiştir. Kodların yazılma sırası çalışmalara ulaşılma önceliğine göre yapılmıştır. Araştırmacı tarafından düzenlenen kodlar meta-sentez konusunda uzmanlaşmış alan uzmanına sunularak tekrar kodlaması talep edilmiştir. Her iki kodlama işlemi sonucu ortaya çıkan kodların karşılaştırılması yapılarak ortak temalar oluşturulmuştur. Elde edilen bu temalar iki uzmandan görüş alındıktan sonra tekrar düzenlenmiştir. Kodlamanın gerçekleştirildiği süreç boyunca hatayı en aza indirmek için araştırmaya dâhil edilen çalışmaların detaylı incelenmesi sürdürülmüş ayrıca verilerin bilgisayara kaydedilmesi sağlanmıştır. Kodlamada güvenilirliği sağlamak için araştırmacının ve iki uzmanın yaptığı kodlamalar gözden geçirilmiştir. Kodlama güvenirliliğinin sağlanmasında şu formülden yararlanılmıştır: (Güvenirlilik=Örtüşenlerin sayısı / (Örtüşenler + Örtüşmeyenler Sayısı)). Bu doğrultuda %92 oranında kodlayıcılar arasında uyum sağlanmıştır. Kodlamanın güvenilir olması için %80 ve üzeri değer gerekmektedir (Miles ve Huberman, 1994). İncelenen araştırmaların bulguları veri olarak meta-sentez kapsamına alınmıştır. Çalışma verilerinin sentezlenmesi 22 Aralık 2022 tarihinde başlamış ve 16 Mart 2023 tarihinde sona ermiştir. Öğretmen liderliğinin önündeki engeller ilgili olarak 7 alt tema oluşturulmuş ve bu temalar Tablo 2'de gösterilmiştir:

Tablo 2. Çalışmaların Analizi Sonucu Belirlenen Tema ve Alt Temaların Dağılımı

| Tema | Alt tema |
|---|---|
| Öğretmen liderliğinin önündeki engeller | Olumsuz yönetici tutum ve davranışları |
| | Örgütsel nedenler |
| | Öğretmenlerden kaynaklı durumlar |
| | Bürokratik etkenler |
| | Eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar |
| | Öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunlar |
| | Okulla ilgili sorunlar |

Tablo 2’ye göre çalışmanın ana teması olan öğretmen liderliğinin önündeki engeller teması altında olumsuz yönetici tutum ve davranışları, örgütsel nedenler, öğretmenlerden kaynaklı durumlar, bürokratik etkenler, eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar, öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunlar ve okulla ilgili sorunlar olmak üzere 7 alt temaya ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan çalışmalara kolayca okuyabilmek için A1, A2, A3,A20 şeklinde kodlar verilmiştir. Bununla birlikte doğrudan alıntılar hangi çalışmada hangi katılımcıya ait olduğunu anlamak amacıyla şu şekilde kısaltmalar yapılmıştır. Öğretmen: Ö, Yönetici: Y, (A5Ö: 5. çalışmadaki öğretmen, A18Y: 18. çalışmadaki yönetici)

Geçerlik ve güvenilirlik

Çalışmada geçerlik ve güvenilirliği sağlamak için aşağıda belirtilen hususlar titizlikle uygulanmıştır:

-Çalışmanın amacı net olarak belirlenmiştir.

-Çalışma kapsamına alınacak araştırmaların seçilmesinde ölçütler belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiştir.

-Çalışmaya dâhil edilen araştırmalara ait veriler açık ve anlaşılır bir şekilde tablo halinde sunulmuştur.

-Veri analizinde güvenilirlik için hem araştırmacı hem de uzmanlarca ayrı ayrı kodlamalar yapılmıştır. Kodlama güvenilirliğinin sağlanmasında şu formülden yararlanılmıştır: (Güvenirlik=Örtüşenlerin sayısı / (Örtüşenler + Örtüşmeyenler Sayısı). Bu doğrultuda %92 oranında kodlayıcılar arasında uyum sağlanmıştır. Kodlamanın güvenilir olması için %80 ve üzeri değer gerekmektedir (Miles ve Huberman, 1994).

-Çalışmanın inanırılığını sağlamak için analize alınan araştırmalardan doğrudan alıntılar yapılmıştır (Patton, 2014).

Araştırma etiği

Mevcut araştırma süresince “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” çerçevesinde hareket edilmiştir. Araştırma kapsamına dâhil edilen çalışmalara gerekli atıflar yapılmıştır.

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde öğretmen liderliğinin önündeki engelleri belirlemek için yapılan analizin sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda oluşturulan tema, alt tema ve kodlar tablo şeklinde ve alıntılara yer verilerek sunulmuştur.

Öğretmen liderliğinin önündeki engellere ilişkin bulgular

Çalışma kapsamına alınan araştırmalardaki katılımcı görüşlerinin analiz edilmesiyle öğretmen liderliğinin önündeki engeller temasıyla ilgili oluşturulan alt temalar ve kodları Tablo 3’te sunulmuştur. Ayrıca bu temayla ilgili olarak katılımcı görüşlerine doğrudan alıntı yapılarak yer verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmen Liderliğinin Önündeki Engellere İlişkin Bulgular

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|--|---|--|
| Öğretmen liderliğinin önündeki engeller | Olumsuz yönetici tutum ve davranışları | Öğretmeni desteklememe, yetkiyi paylaşmama, hiyerarşi anlayışı, kararlara katmama, örnek liderlik davranışı göstermeme, riskten kaçma, yeniliğe açık olmama, öğretmen gelişimine engel olma, çalışmalarını görmezden gelme, başarıyı takdir etmeme, öğretmeni sınırlama, öğretmene özerklik tanımama |
| | Örgütsel nedenler | Olumsuz okul kültürü, demokratik olmayan ortam, yetersiz ücret, iş yükü, olumsuz okul iklimi, güven ortamının olmaması, teşvik edici unsurların olmaması, zaman yetersizliği, katılım imkânı sunulmaması, akademik başarı odaklı kültür |
| | Öğretmenlerden kaynaklı durumlar | Liderlik becerisi eksikliği, sorumluluk almama, kişisel sorunlar, yetersiz meslektaş desteği, olumsuz liderlik algısı, gelişime kapalı olma, öğretmenler arası iletişim ve iş birliği eksikliği, değişime direnç, öğretmenlerin mesleklerinde eşit olduğu algısı, meslektaş kıskançlığı, ailevi sorunlar, akademik başarıyı odaklanma, eşitlikçi norm algısı, motivasyon eksikliği |
| | Bürokratik etkenler | Merkezi yönetim sistemi, hiyerarşik yapı, müdürün yasal lider olması, öğretmen liderliğinin mevzuatta yer almaması, liderlik rol tanımlamasının yapılmaması, bürokratik işlerin çokluğu, müfredat takibi, öğretmen yetkisinin kısıtlı olması |
| | Eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar | Sınav odaklılık, yüksek akademik başarı beklentisi, öğrencilerin sınav odaklı çalışması, not kaygısı, veli baskısı, başarının sınava endekslenmesi, müfredat yoğunluğu |
| | Öğretmen yetiştirilmeden kaynaklanan sorunlar | Lider öğretmen eğitimi verilmemesi, uygulamadan kopuk olması, liderlik becerilerinin geliştirilmemesi |
| | Okulla ilgili sorunlar | Kalabalık sınıflar, fiziksel ortam ve olanak eksikliği, ikili öğretim, yetersiz araç-gereç |

Tablo 3’e göre araştırma kapsamına alınan çalışmaların meta-analizi sonucunda öğretmen liderliğinin önündeki engeller teması altında 7 alt temaya ulaşılmıştır. Buna göre öğretmen liderliğinin önündeki engelleri *olumsuz yönetici tutum ve davranışları, örgütsel nedenler, öğretmenlerden kaynaklı durumlar, bürokratik etkenler, eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar, öğretmen yetiştirilmeden kaynaklanan sorunlar ve okulla ilgili sorunlar* oluşturmaktadır.

Olumsuz yönetici tutum ve davranışları

Araştırmalarda katılımcılar öğretmen liderliğinin önündeki olumsuz yönetici tutum ve davranışlarından kaynaklanan engellerle ilgili olarak *öğretmeni desteklememe, yetkiyi paylaşmama, hiyerarşi anlayışı, kararlara katmama, örnek liderlik davranışı göstermeme, riskten kaçma, yeniliğe açık olmama, öğretmen gelişimine engel olma, çalışmalarını görmezden gel-*

me, başarıyı takdir etmeme, öğretmeni sınırlama ve öğretmene özerklik tanımama görüşlerini ileri sürmüşlerdir. Örneğin A5 nolu çalışmada bir öğretmen “*Bence en önemli unsur okul müdürünün desteğidir. Müdürün kendine biçtiği rol burada çok önemli rol oynuyor.*” (A5Ö) ifadeleriyle “öğretmeni desteklememe” koduna vurgu yaparak öğretmen liderliği önündeki olumsuz yönetici tutum ve davranışlarından birini dile getirmiştir. A13 nolu çalışmada bir katılımcının “*İdareciler gücünü paylaşmak istemiyor*” (A13Ö) şeklindeki ifadeleri okul yöneticilerinin sahip oldukları yetkileri kimseyle paylaşmadıkları şeklinde yorumlanmış ve öğretmen liderliği önündeki olumsuz yönetici tutum ve davranışlarından biri olan “yetkiyi paylaşmama” kodu altında incelenmiştir. A1 nolu çalışmanın katılımcılarından olan bir öğretmenin “*...yaptığımız her uygulama yönetim tarafından kabul edilmemekte, nasıl lider öğretmen olabilirsiniz.*” (A1Ö) ifadesi olumsuz yönetici tutum ve davranışları okullarda öğretmen liderliğinin gelişiminin önündeki engellerden biri olarak görülmüş ve “öğretmeni sınırlama” kodu içerisinde incelenmiştir. A8 nolu çalışmada bir katılımcının “*Öğretmen risk almak ister ama idare istemeyebilir. Bu, yoğun karşılaşılan bence problemlerden biri.*” (A8Ö) ifadesiyle riskten kaçma koduna başka bir katılımcının ise “*İdarecinin katı görüşü olabilir, hani daha yenilikçi olmayabilir -ki*” görüşüyle “yeniliğe açık olmama” koduna vurgu yaptığı şeklinde değerlendirilmiştir. Ayrıca A5 nolu çalışmada bir katılımcının “*Müdür ben bu okulun koşulsuz amiriyim derse, diğerleri memur oluyor. Yani sadece verileni yapıyor.*” (A5Ö) ifadesi “hiyerarşi” anlayışı kodu içerisinde incelenmiştir. A13 nolu çalışmanın katılımcılarından olan bir öğretmenin “*Bence en önemli sorunlardan bir tanesi inanılmaz derecede sınırların çizilmesi, özerk değiliz bu da ciddi bir sorun haline geliyor*” (A13Ö) ifadesi öğretmene “özerklik tanımama” kodu altında incelenmiştir.

Örgütsel nedenler

Araştırmalarda katılımcılar öğretmen liderliğinin önündeki örgütsel nedenlerden kaynaklı engellerle ilgili olarak *olumsuz okul kültürü, demokratik olmayan ortam, yetersiz ücret, iş yükü, olumsuz okul iklimi, güven ortamının olmaması, teşvik edici unsurların olmaması, zaman yetersizliği, katılım imkânı sunulmaması, akademik başarı odaklı kültür* görüşlerini dile getirmiştir. Örneğin A5 nolu çalışmada bir öğretmen “*Öğretmenlerin liderlik özellikleri gösterebilmeleri için öncelikle okullarda katılımcı ve biz anlayışına dayalı bir okul kültürü olmalı ve tüm okul tarafından benimsenmelidir.*” (A5Ö) ifadeleriyle “olumsuz okul kültürü” ve “katılım imkânı sunulmaması” kodlarına vurgu yaparak öğretmen liderliği önündeki bazı örgütsel nedenleri dile getirmiştir. Araştırmaya dâhil edilen A13 nolu çalışmanın katılımcılarından birinin “*Türkiye olağanüstü hâl sürecinden geçtiği için biraz korkulu olduk. Bu sadece benim okulum, benim şartlarımla ilgili değil. Arkadaş ortamında sohbet ortamında sosyal medyada bir şey yazıp çizerken fikrimi söylerken çok çekiniyorum, çok kapatıyorum kendimi. O yüzden okul ortamımızın çok demokratik olduğunu düşünmüyorum.*” (A13Ö)

ifadesi öğretmen liderliğinin önündeki örgütsel nedenlerden kaynaklı engellerden biri olan “demokratik olmayan ortam” kodu içerisinde incelenmiştir. Yine A13 nolu çalışmadaki katılımcıların “*Zaman ciddi bir problemdir.*” şeklindeki ifadesi “zaman yetersizliği” kodu altında, “*Akademik başarı, kötüyse kötüsün iyiyse iyisin. Bu da tabii öğretmeni etkiliyor.*” ifadesi “akademik başarı odaklı kültür” kodu altında, “*Esas mutfakta olan öğretmen ama kendi işinin hiçbir kararını veremiyor. Öğretmenin dışında o kadar çok karar alınıyor ki öğretmene sadece şunu yap bunu yapma deniyor.*” ifadesi öğretmenlere “katılım imkânı sunulmaması” kodu altında incelenmiştir. A4 nolu çalışmadaki bir katılımcının “*Sınıfta öğretmenden beklenen davranışları gösteriyoruz, okul yönetiminin verdiği görevleri yerine getiriyoruz, eğitsel kollarında (spor, müzik, folklor) görev alıyoruz, ancak ders yükümüz, okul ve yönetim ortamının yetersizlikleri nedeniyle okul çaplı bağımsız projeler hazırlayamıyoruz*”(A4Ö) ifadelerinden öğretmenlerin yapmak durumunda kaldıkları birçok rutin görevlerinin olduğu anlaşılmış ve bu durum öğretmen liderliği önündeki örgütsel nedenlerden biri olan “iş yükü” kodu altında incelenmiştir.

Öğretmenlerden kaynaklı durumlar

Araştırmalarda katılımcılar öğretmen liderliğinin önündeki öğretmenlerden kaynaklı engellerle ilgili olarak *liderlik becerisi eksikliği, sorumluluk almama, kişisel sorunlar, yetersiz meslektaş desteği, olumsuz liderlik algısı, gelişime kapalı olma, öğretmenler arası iletişim ve iş birliği eksikliği, değişime direnç, öğretmenlerin mesleklerinde eşit olduğu algısı, meslektaş kıskançlığı, ailevi sorunlar, akademik başarıyı odaklanma, eşitlikçi norm algısı ve motivasyon eksikliği* görüşlerinde bulunmuşlardır. Örneğin A1 nolu çalışmada bir öğretmenin “*Söylediğimiz fikirlere meslektaşlarımız tarafından sen yenisin, işler böyle olmaz denilince vazgeçiliyor*” (A1Ö) ifadesi ile A8 nolu çalışmadaki başka bir öğretmenin “*Diğer öğretmenler, liderlik vasfı olmayan öğretmenler kendilerine diyorlar ki zaten biz bir şey yapmıyoruz o da bir şey yapmasın.*”(A8Ö) ifadeleriyle “yetersiz meslektaş desteği ve gelişime kapalı olma” kodlarına vurgu yaparak öğretmen liderliği önündeki öğretmenlerden kaynaklı durumları dile getirmiştir. A13 nolu çalışmada bir katılımcının “*Yeniliklere kapalı öğretmenlerin varlığı, öğretmen liderliğini etkileyebilir. Öğretmenler yeniliklere bu da gerekli mi yeni icat çıkarım tarzında yaklaşımlar sergileyebilirler.*” şeklindeki ifadesi “değişime direnç” ve “gelişime kapalı olma” kodu altında, diğer bir katılımcının “*Hiçbir davranış sergilemeyen bir öğretmen topluluğu içerisinde, benim yaptığım şeyler zaten sırtacaktır. Ben de daha fazla bir şey yapma gereği duymam*” ifadesi “eşitlikçi norm algısı” kodu altında incelenmiştir. A8 nolu çalışmadaki bir katılımcının “*Öğretmeniz ama bir yandan da insanız. Kıskançlık gibi ya da öne geçme gibi, geride kalma gibi olaylar insanda oluyor.*” ifadesi “meslektaş kıskançlığı” kodu altında incelenmiştir. Ayrıca A1 nolu çalışmada bir öğretmenin “*...İşin gerçeği öğretmenlerin birçoğunun liderlik becerisinin eksik olduğunu söylersek yanlış olmaz.*” ifadesi “liderlik becerisi eksikliği” altında incelenmiştir.

Bürokratik etkenler

Araştırmalarda katılımcılar öğretmen liderliğinin önündeki bürokratik etkenlerle ilgili olarak *merkezi yönetim sistemi, hiyerarşik yapı, müdürün yasal lider olması, öğretmen liderliğinin mevzuatta yer almaması, liderlik rol tanımlamasının yapılmaması, bürokratik işlerin çokluğu, müfredat takibi ve öğretmen yetkisinin kısıtlı olması* görüşlerini belirtmiştir. Örneğin A1 nolu çalışmada bir öğretmen “...*Bütün kararlar, uygulamalar merkezden gelen emirlerle yürütülüyor bu yaklaşımda nasıl lider öğretmen olunur?*”(A1Ö) ifadeleriyle “merkezi yönetim sistemi” koduna vurgu yaparak öğretmen liderliği önündeki bürokratik etkenlerden birini dile getirmiştir. A6 nolu çalışmada bir katılımcının “...*Öğretmenler bence gereğinden fazla evrak işleri ile ve bürokratik süreçlerle uğraştırılıyor bu da öğretmen liderliğini gerçekleştirmedi önemli bir sorun olarak karşımıza çıkıyor.*” (A6Ö) yönündeki ifadeleri öğretmenlerin çok fazla bürokratik işleri yerine getirmek durumunda kaldıkları şeklinde yorumlanmış ve öğretmen liderliği önündeki bürokratik etkenlerden biri olan “bürokratik işlerin çokluğu” kodu altında incelenmiştir. A12 nolu çalışmadaki bir katılımcının “*İlişkilerimizde hiyerarşik bir ilişki biçimi var*” (A12Ö) şeklindeki ifadesi “hiyerarşik yapı” altında incelenmiştir. A10 nolu çalışmadaki bir öğretmenin “*Lider öğretmenlik mevzuu bizim bürokratik silsilemiz ile çok uyumlu olmayabilir. Dolayısıyla o silsileye aykırı bir tavır yasal olarak her şeyden önce sıkıntı çıkarabilir.*” (A10) şeklindeki ifadesi “öğretmen liderliğinin mevzuatta yer almaması” kodu kapsamında incelenmiştir. Araştırmaya dâhil edilen A13 nolu çalışmanın katılımcılarından birisinin “*Öğretmene bir program veriliyor. Haftalık ders çizelgeleri, programlar bunlara uyması bekleniyor. Öğretmen bu çerçevenin çok fazla dışına çıkamıyor Türkiye’de.*” (A13Ö) ifadesi öğretmen liderliğinin önündeki bürokratik etkenlerden kaynaklı engellerden biri olan “müfredat takibi” kodu içerisinde incelenmiştir. Yine aynı çalışmadaki başka bir katılımcının “*Aşırı bürokratik yapılanma, okullardaki en büyük sorunlardan biridir. Örneğin öğrenciyi bir geziye götürceksin haydi kalkın gidelim diyemiyorsun. On gün öncesinden başlayan hazırlık, aşırı evrak çok gereksiz.*” şeklindeki ifadesi “bürokratik işlerin çokluğu” kodu altında incelenmiştir.

Eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar

Araştırmalarda katılımcılar öğretmen liderliğinin önündeki eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak *sınav odaklılık, yüksek akademik başarı beklentisi, öğrencilerin sınava çalışması, not kaygısı, veli baskısı, başarının sınava endekslenmesi ve müfredat yoğunluğu* görüşlerini ifade etmiştir. Örneğin A13 nolu çalışmada bir öğretmen “*Çocukların sınavlara aşırı odaklı olmaları, ölçme değerlendirme sistemi, sürece değil sonuca odaklı işlemler; YGS TYT AYT sınavları çocuk onu da bırakmıyor, diğerini de yapmak istiyor.*” (A13Ö) ifadeleriyle “sınav odaklılık”, “öğrencilerin sınava çalışması” ve “başarının sınava endekslenmesi” kodlarına vurgu yaparak öğretmen liderliğinin önündeki eğitim sisteminden kaynaklanan sorunları dile getirmiştir. A5 nolu çalışmada bir katılımcının “*Sınavlardan başarı beklentisi*

ve öğretmenlerin müfredat yetiştirme kaygıları öğretmen liderliğini olumsuz etkilemektedir.” (A5Ö) şeklindeki ifadeleri sınav odaklı eğitim sisteminin öğretmenlerin yapmak istedikleri çalışmaları gerçekleştirmemelerine neden olduğu yönünde yorumlanmış ve öğretmen liderliği önündeki eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlardan olan “sınav odaklılık” ve “müfredat yoğunluğu” kodları altında incelenmiştir. Araştırmaya dâhil edilen A8 nolu çalışmanın katılımcılarından birinin “...bir veli şikâyetinde bulunduğu zaman yasal olarak büyük sıkıntı yaşadığı için öğretmenler planladığı birçok şeyi yapmaktan bu sebeple vazgeçiyorlar.” (A8Ö) ifadesi öğretmen liderliğinin önündeki eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlardan biri olan “veli baskısı” kodu içerisinde incelenmiştir.

Öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunlar

Araştırmalarda katılımcılar öğretmen liderliğinin önündeki öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak *lider öğretmen eğitimi verilmemesi, uygulamadan kopuk olması ve liderlik becerilerinin geliştirilmemesi* görüşlerini ifade etmiştir. Örneğin A6 nolu çalışmada bir öğretmen “... Üniversitelerde bu konuya ilgi gösterilmiyor, bence biraz daha uygulamaya dönük bu iş nasıl yapılır, nasıl lider öğretmen olunur anlatılmalı” (A6Ö) ifadeleriyle “lider öğretmen eğitimi verilmemesi”, “öğretmen yetiştirmenin uygulamadan kopuk olması” ve “liderlik becerilerinin geliştirilmemesi” kodlarına vurgu yaparak öğretmen liderliğinin önündeki öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunları dile getirmiştir. Yine aynı çalışmadaki katılımcı başka bir öğretmenin “... Buradaki en önemli sorun üniversitedeki eğitim anlayışı. Akademik bilgilere boğulan öğretmenler sosyal anlamda pasif bulunmakta, dil becerileri sekteye uğramakta. Böyle bir öğretmen nasıl liderlik yapabilirsin.” şeklindeki ifadeleri “liderlik becerilerinin geliştirilmemesi” kodları altında incelenmiştir.

Okulla ilgili sorunlar

Araştırmalarda katılımcılar öğretmen liderliğinin önündeki okulla ilgili sorunlardan kaynaklanan engellerle ilgili olarak *kalabalık sınıflar, fiziksel ortam ve olanak eksikliği, ikili eğitim, yetersiz araç-gereç* görüşlerini ifade etmiştir. Örneğin A6 nolu çalışmada bir öğretmen “Okulların çoğu teknolojik imkânlar açısından yoksun olduğu için istekli öğretmenler görevlerini tam olarak istedikleri gibi gerçekleştiriyor bence bu da lider öğretmen oluşturmada önemli sorun...” (A6Ö) ifadeleriyle “yetersiz araç-gereç” koduna vurgu yaparak öğretmen liderliğinin önündeki okulla ilgili engelleri dile getirmiştir. A8 nolu çalışmada bir katılımcının “Yine maddi anlamda kaynak yetersizliği. En büyük sorun o. Ama yine de okullara ayrılan ödenek miktarları yani bağımsız bir öğretmenin sınıfıyla yapacağı kadar bir kaynağımız yok.” (A8Ö) şeklindeki ifadeleri öğretmenlerin yapmak istedikleri çalışmaları olanak eksikliğinden dolayı gerçekleştirilmemelerine neden olduğu yönünde yorumlanmış ve öğretmen liderliği önündeki okulla ilgili sorunlardan olan “fiziksel ortam ve olanak eksikliği” ve “yetersiz araç-gereç” kodları altında incelenmiştir. Araştırmaya dâhil edilen A1 nolu çalışmanın

katılımcılarından birinin “*Fiziksel imkânların yetersiz olduğu okullarda çalışırsanız lider öğretmen olarak ön plana çıkmanız çok zor.*” (A1Ö) ifadesi öğretmen liderliğinin önündeki okulla ilgili sorunlardan biri olan “fiziksel ortam ve olanak eksikliği” kodu içerisinde incelenmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada Türkiye’de öğretmen liderliğinin önündeki engelleri belirleme amacıyla yapılan araştırmaların bulgularının sentezlenmesi sonucunda birçok sorunla karşılaşıldığı tespit edilmiştir. Buna göre öğretmen liderliğinin önündeki engelleri yönetici tutum ve davranışları, örgütsel nedenler, öğretmenlerden kaynaklı durumlar, bürokratik engeller, eğitim sisteminde kaynaklanan sorunlar, öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunlar ve okulla ilgili sorunlar oluşturmaktadır. Phelps (2008), öğretmen liderliğinin engelsiz düşünülmemesi gerektiğini, lider öğretmenlerin bu engellerden önceden haberdar olup bunları aşması gerektiğini ifade etmektedir.

Çalışmada, meta-sentez kapsamına alınan araştırmaların tamamında olumsuz yönetici tutum ve davranışlarının öğretmen liderliğinin önünde büyük bir engel teşkil ettiği görülmektedir. Leithwood’a (2003) göre okul yöneticilerinin tutum ve davranışları öğretmen liderliği üzerinde etkili olan faktörlerin başında gelmektedir. Okul müdürlerinin öğretmen liderliği üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Katzenmeyer ve Moller, 2009). Okul yönetiminin desteği öğretmenlerin liderlik davranışları göstermesinde son derece önemlidir (Mujis ve Harris, 2006). Bu çalışmada okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklememeleri, yetkiyi paylaşmamları, hiyerarşi anlayışı, kararlara öğretmenleri katmamaları, örnek liderlik davranışı göstermemeleri, riskten kaçmaları, yeniliğe açık olmamaları, öğretmen gelişimine engel olmaları, çalışmalarını görmezden gelmeleri, başarıyı takdir etmemeleri, öğretmeni sınırlamaları ve öğretmene özerklik tanımamaları öğretmen liderliğinin önündeki olumsuz yönetici tutum ve davranışları olarak tespit edilmiştir. Cranston ve Kusanovich (2016) öğretmen liderliğinin okulun işleyiş aşamalarının tümünde gerekli olduğunu, etkili okula öğretmen liderliği sayesinde ulaşılabileceğini belirtmektedir. Deal ve Peterson (1999) ise öğretmen liderliğinin okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklemesi sayesinde sürdürülebileceğini ifade etmektedir. Mujis ve Harris (2006) çalışmalarında okullarda öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde yöneticilerin örnek liderlik davranışında bulunmasını ve öğretmenlerin çalışmalarını takdir edip ödüllendirmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırmada hiyerarşi anlayışının öğretmen liderliğinin önünde bir engel olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Lichtenstein vd. (2006) hiyerarşiyi merkeze alan geleneksel liderlik anlayışlarının önemini kaybettiğini, liderliğin yöneticilerle sınırlanamayacağını, örgüt amaçlarına göre diğer çalışanlarla paylaşılabilceğini ifade etmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin yetkilerini paylaşmamları da öğretmen liderliğini

olumsuz etkilemektedir. Danielson’a (2006) göre bu durumun nedeni okul yöneticilerinin kendi yetki alanlarına müdahale edileceği düşüncesidir.

Çalışmada öğretmen liderliğinin önündeki bir diğer önemli engel, örgütsel nedenler olarak ortaya çıkmıştır. Bu konuda başka ülkelerde yapılan çalışmalarda da örgütsel faktörlerin öğretmen liderliği üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Greenlee, 2007; Poekert, 2012; Sawyer vd., 2016). Meta-senteze alınan araştırmalarda katılımcılar öğretmen liderliğinin önündeki örgütsel nedenlerden kaynaklı engellerle ilgili olarak olumsuz okul kültürü, demokratik olmayan ortam, yetersiz ücret, iş yükü, olumsuz okul iklimi, güven ortamının olmaması, teşvik edici unsurların olmaması, zaman yetersizliği, katılım imkânı sunulmaması, akademik başarı odaklı kültür görüşlerini dile getirmiştir. Katzenmeyer ve Moller (2009) çalışmalarında öğretmen liderliği üzerinde destekleyici okul kültürünün önemine dikkati çekmiştir. Benzer şekilde Danielson’un (2006) araştırmasında demokratik okul kültürü ile öğretmen liderliğinin yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Reeves de (2008) çalışmasında öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasında güven odaklı okul kültürünün önemini belirtmektedir. Araştırmada iş yükü ve zaman yetersizliğinin öğretmen liderliği önünde engel olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Phelps (2008) çalışmasında öğretmenlerin sınırlı zamanlarının olmasına rağmen iş yüklerinin yoğun olduğunu belirtmekte, bu durumun ise öğretmenlerin liderlik davranışları göstermesini zorlaştırdığını ifade etmektedir. Harris ve Muijs de (2005) öğretmen liderliğinde zamanın etkili kullanılmasının önemine dikkati çekmektedir. Benzer şekilde Katzenmeyer ve Moller de (2009) öğretmen liderliğinin önünde öğretmenlerin zaman sorunu yaşamalarının engel teşkil ettiğini belirtmektedir. Araştırmada okullarda liderliği teşvik edici unsurların olmamasının da öğretmen liderliğini engellediği ortaya çıkmıştır. Harris ve Lambert (2003), okullarda öğretmenlerin liderlik konusunda teşvik edilmesi gerektiğinin önemini vurgulamaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu öğretmenlerden kaynaklı durumların öğretmen liderliğinin önündeki engellerden olmasıdır. Buna göre; öğretmenler arası iletişim ve iş birliği eksikliği, kişisel sorunlar, yetersiz meslektaş desteği, olumsuz liderlik algısı, gelişime kapalı olma, değişime direnç, öğretmenlerin mesleklerinde eşit olduğu algısı, meslektaş kıskançlığı, ailevi sorunlar, akademik başarıya odaklanma, eşitlikçi norm algısı, motivasyon eksikliği ve iletişim eksikliği öğretmenlerden kaynaklanan engellerdir. Harris ve Muijs (2005) meslektaş iş birliğinin yeterli olmadığı okullarda öğretmen liderliğinin düşük düzeyde olacağını ifade etmektedir. Benzer şekilde Little da (2003) çalışmasında öğretmenlerin liderlik davranışları göstermelerinde öğretmenler arası iş birliğine dikkati çekmektedir. Araştırmada öğretmenlerin yaşamış oldukları kişisel sorunların öğretmen liderliğinde bir engel olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Leithwood vd. (1999) öğretmenlerin hem mesleki hem de kişisel olarak birçok rolü gerçekleştirme durumunda olduklarını, öğretmenlerin kişisel sorunlarının mesleklerini etkileyebileceklerini belirtmektedir. Çalışmadaki öğretmen liderliğinin önündeki engel-

ler olarak görülen öğretmenlerin mesleklerinde eşit olduğu algısı, meslektaş kıskançlığı ve eşitlikçi norm algısı bulguları dikkat çekicidir. Danielson'a (2006) göre meslektaş tepkisi öğretmen liderliğinin önünde bir engel olarak görülmekte, öğretmenler dışlanma korkusu yaşayabilmektedir. Katzenmeyer ve Moller (2009) liderlik özellikleri gösteren öğretmenlere karşı diğer öğretmenlerin yabancılaşma gibi olumsuz tutumlarda bulunabileceğini belirtmektedir. Hart (1990) çalışmasında meslektaşlardan destek görülmemesinin öğretmen liderliğinin önündeki engellerin başında geldiğini ifade etmektedir. Ayvalı (2021) tarafından yapılan çalışmada ise meslektaş kıskançlığının öğretmen liderliğini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin olumsuz liderlik algısına sahip olması öğretmen liderliği önünde bir engel olarak görülmektedir. Reeves'in (2008) araştırmasında öğretmenlerde liderliğe karşı olan ön yargının öğretmen liderliğinin gelişimini engellediği ifade edilmektedir.

Meta-sentez kapsamına alınan araştırmalarda bürokratik etkenler öğretmen liderliğinin önündeki engellerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Greenlee'ye (2007) göre okullarda bulunan bürokratik yapı öğretmen liderliğini olumsuz etkilemektedir. Çalışma kapsamına alınan araştırmalarda katılımcılar öğretmen liderliğinin önündeki bürokratik engellerle ilgili olarak merkezi yönetim sistemi, hiyerarşik yapı, müdürün yasal lider olması, öğretmen liderliğinin mevzuatta yer almaması, liderlik rol tanımlamasının yapılmaması, bürokratik işlerin çokluğu, müfredat takibi ve öğretmen yetkisinin kısıtlı olması görüşlerini belirtmiştir. Kararların bir merkezde alındığı yönetim yapısında uygulayıcılardan alınan kararları en iyi şekilde yerine getirmeleri beklenir. Okullar da merkezi alınan kararların uygulandığı kurumlardır. Öğretmenler merkezden alınan kararları uygulayan kişilerdir. Bu süreçte öğretmenlerden liderlik özellikleri göstermesi gerçekçi olmayabilir. Arslan ve Özdemir (2015) araştırmalarında öğretmen liderliğinin önündeki engellerle ilgili olarak merkezi yönetim yapısından kaynaklanan etkenlerin çokluğuna dikkati çekmektedir. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre okullarda bulunan hiyerarşik yapı öğretmen liderliğinin önünde bir engel olarak görülmektedir. Reeve da (2008) çalışmasında hiyerarşinin egemen olduğu okullarda rollerin keskin olarak ayrıldığını bu nedenle öğretmenlerin liderlik davranışlarını göstermede çekimser olduklarını belirtmektedir. Çalışmada okullarda yasal lider olarak sadece okul müdürünün görülmesinin öğretmen liderliğinin gelişmesinde engel teşkil ettiği anlaşılmaktadır. Katzenmeyer ve Moller'e (2009) göre yasal açıdan tek liderin olduğu okullarda öğretmenlerin liderlik rolleri sergilemesi rol çatışmalarına sebep olacaktır. Çalışmada öğretmen liderliğinin mevzuatta yer almaması ve liderlik rol tanımlamasının yapılmaması öğretmen liderliğinin gelişmesinde bir engel olarak görülmektedir. Çalışmanın bu bulgusuyla uyumlu olarak Leithwood vd. (1999) araştırmalarında okullarda öğretmen rol tanımlarının açık bir şekilde yapılmamasının öğretmen liderliğini zora soktuğunu ifade etmektedir. Çalışmanın bir diğer bulgusu öğretmenlerin müfredatı takip etme zorunluluklarıyla ilgilidir. Benzer şekilde Pellicer ve Anderson'un (1995) çalışmalarındaki öğretmenlerin yıllık olarak belirlenen programı takip etmesi gerek-

mesinin öğretmen liderliğini engellediği bulgusu mevcut çalışma bulgularını desteklemektedir.

Çalışmada eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar öğretmen liderliğinin önündeki engeller olarak görülmektedir. Urbanski ve Nickolaou (2006) mevcut eğitim sistemlerinin bazılarının öğretmen liderliğinin gelişmesini engellediğini belirtmektedir. Eğitim programının amaçlarına kesin olarak ulaşma beklentisi, öğretmenlerin sadece öğreten kişiler olarak görülmesi ve liderliğin okul yöneticilerine bırakılması anlayışı öğretmen liderliğinin gelişmesinde engel olarak görülmektedir. Eğitim sisteminin en önemli bileşenlerinden olan öğretmenler eğitim-öğretim süreçlerinde yaşanan aksaklıklardan ve sorunlardan doğrudan etkilenmektedir. Yaşanılan sorunlar öğretmenlerin hem performanslarını hem de liderlik özelliklerini sınırlandırabilir. Bu çalışma kapsamına alınan araştırmalarda katılımcılar öğretmen liderliğinin önündeki eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar hakkında sınav odaklılık, yüksek akademik başarı beklentisi, öğrencilerin sınava çalışması, not kaygısı, veli baskısı, başarının sınava endekslenmesi ve müfredat yoğunluğu görüşlerini ifade etmiştir. Can (2006) çalışmasında öğretmen liderliği üzerindeki eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlara dikkati çekmekte, sınav odaklı anlayışın öğretmen liderliğini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Arslan ve Özdemir (2015) müfredatın içeriğinden kaynaklanan sorunların ve öğrenci başarısına odaklanılmasının öğretmenlerde baskı oluşturduğunu, bu durumun öğretmen liderliğini engellediğini ifade etmektedir.

Çalışmada öğretmen liderliğinin önündeki bir diğer önemli engel öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan sorunlardır. Buna göre katılımcılar, öğretmen liderliğinin önündeki öğretmen yetiştirmeden kaynaklanan engelleri lider öğretmen eğitimi verilmemesi, eğitimin uygulamadan kopuk olması ve liderlik becerilerinin geliştirilmemesi olarak ifade etmiştir. Lee vd. (2014) öğretmenlerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve öğretmen liderliğinin gelişimi için öğretmen yetiştiren kurumların önemli sorumluluklarının olduğuna dikkati çekmektedir. Bond ve Sterett (2014) üniversitelerin öğretmen adaylarına öğretmen liderliğine hazırlayıcı eğitimler vermesi ve fırsatlar sunması gerektiğini belirtmektedir. Buckner ve Mc Dowelle (2000) çalışmalarında öğretmen yetiştirme sürecinde öğretmenlerin birçoğuna liderlik becerilerinin öğretilmediğini ifade etmektedir. Miller'e (2015) göre okullar ile üniversiteler arasında yapılacak iş birlikleri öğretmenlerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi açısından önemli görülmektedir.

Çalışmada okulla ilgili bazı sorunların öğretmen liderliğini engellediği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre kalabalık sınıflar, fiziksel ortam ve olanak eksikliği, ikili öğretim ve araç-gereçlerin yetersiz olması öğretmen liderliğini olumsuz etkilemektedir. Danielson'a (2007) göre öğretmen liderliğinin gerçekleşmesi için okulların bazılarında uygun ortamlar bulunmamaktadır. Harris ve Muijs (2005) okullarda öğretmen liderliğine uygun koşulların oluşturulmasında yöneticilere önemli görevler düştüğünü ifade etmektedir. Can (2006), çalışmasının

da okullardaki fiziksel olanakların ve teknolojik araçların eksikliğinin öğretmen liderliğini olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

Sonuç olarak Türkiye’de öğretmen liderliğinin önündeki engelleri inceleyen bu çalışmada öğretmen liderliğinin önünde birçok engelin olduğu görülmektedir. Bu engellerden özellikle olumsuz yönetici tutum ve davranışları içinde okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklemeleri, yetkiyi paylaşmamaları, hiyerarşi anlayışı, kararlara öğretmenleri katmamaları, örnek liderlik davranışı göstermemeleri, riskten kaçmaları, yeniliğe açık olmamaları, öğretmen gelişimine engel olmaları, çalışmalarını görmezden gelmeleri, başarıyı takdir etmemeleri, öğretmeni sınırlamaları ve öğretmene özerklik tanımamaları önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmen liderliğinin önündeki bir diğer önemli engelin ise örgütsel nedenlerle ilgili olduğu görülmektedir. Olumsuz okul kültürü, demokratik olmayan ortam, yetersiz ücret, iş yükü, olumsuz okul iklimi, güven ortamının olmaması, teşvik edici unsurların olmaması, zaman yetersizliği, katılım imkânı sunulmaması, akademik başarı odaklı kültürün öğretmen liderliğinin gelişimini engelleyen unsurların başında geldiği görülmektedir. Öğretmen liderliğinin önündeki engellerden biri de öğretmenlerden kaynaklı durumlardır. Bu durumlar içinde öğretmenler arası iletişim ve iş birliği eksikliği, kişisel sorunlar, yetersiz meslektaş desteği, olumsuz liderlik algısı, gelişime kapalı olma, değişime direnç, öğretmenlerin mesleklerinde eşit olduğu algısı, meslektaş kıskançlığı, ailevi sorunlar, akademik başarıyı odaklanma, eşitlikçi norm algısı ve motivasyon eksikliğinin öne çıktığı görülmektedir. Öğretmen liderliğinin önünde bürokratik etkenlerden kaynaklı engeller de bulunmaktadır. Merkezi yönetim sistemi, hiyerarşik yapı, müdürün yasal lider olması, öğretmen liderliğinin mevzuatta yer alması, liderlik rol tanımlanmasının yapılmaması, bürokratik işlerin çokluğu, müfredat takibi ve öğretmen yetkisinin kısıtlı olmasının önemli engeller arasında olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut çalışmada öğretmen liderliğinin önünde eğitim sisteminden, öğretmen yetiştirmeden ve okuldan kaynaklanan engellerin de olduğu görülmektedir.

Çalışmadan elde edilen tüm bu sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde liderlik davranışları göstermek için uygun ortam bulamayan öğretmenlerden liderlik özellikleri beklemenin de gerçekçi olmayacağı söylenebilir. Çalışmada ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda bazı önerilerde bulunulmuştur:

- Öğretmen liderliğinin etkili okullara ulaşmadaki önemi konusunda okul yöneticilerine farkındalık çalışmaları yapılmalıdır.
- Okul denetimlerine okuldaki öğretmen liderliğini destekleyen unsurların durumu eklenebilir.
- Öğretmen liderlik rollerinin kapsamlı bir şekilde belirlendiği yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

- Öğretmen yetiştirme sisteminde öğretmen adaylarının liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.
- Öğretmen seçme ve atama sürecinde adayların sahip olması gereken liderlik özellikleri konusunda kriterler konulmalıdır.
- Mesleki kariyer sisteminde öğretmenlerin liderlik özelliklerine ek puanlar verilmelidir.
- Öğretmen liderliğini teşvik edici maddi ve manevi destekler getirilmelidir.
- Öğretmen liderliğinin gelişimi için öğretmenlerin maruz kaldığı iş yükü, zaman yetersizliği, müfredat yoğunluğu ve akademik başarı beklentisi gibi sorunların çözümüne yönelik Millî Eğitim Bakanlığı tarafından çözümler üretilmelidir.
- Okullarda öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasını ve gelişimini sağlayan bir okul kültürünün inşa edilmesi için başta yöneticiler olmak üzere öğretmenlere hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
- Öğretmen liderliğine odaklanan nicel çalışmaların sonuçları birleştirilerek meta-analiz çalışmaları yapılabilir, konu daha detaylı araştırılabilir.
- Uluslararası literatürde öğretmen liderliğinin önündeki engelleri araştıran çalışmalar meta-sentez yöntemiyle incelenebilir.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Öncelikle çalışma, öğretmen liderliği konusunda Türkiye’de yapılan araştırmalarla sınırlıdır. Çalışma, birincil araştırmaların sonuçlarından yararlanarak gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla çalışma kapsamına alınan araştırmaların geçerlik ve güvenilirliği mevcut çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini de etkilemektedir. Ayrıca çalışma sadece nitel verilere dayanarak yapılmıştır.

Kaynakça

- Au, W. (2007). High-stake testing and curricular control: A qualitative meta-synthesis. *Educational Researcher*, (36), 258-267. <https://doi.org/10.3102/0013189X07306523>
- Beauchum, F., & Dentith, A. M. (2004). Teacher leader creating cultures of school renewal and transformation. *The Educational Forum*, 68(3), 276-286. <https://doi.org/10.1080/00131720408984639>
- Beycioğlu, K., & Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri: Bir karma yöntem çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 191-223. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108175>
- Bond, N., & Sterett, W. (2014). Developing teacher leaders through honorary professional organizations in education: Focus on the college student officers. *Education*, 135(1), 25-38. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALAJA386917889&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=e1638a76>
- Bondas, T., & Hall, O.C. (2007). A decade of meta synthesis research in health sciences: A meta-method study. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, (2), 101-113. <https://doi.org/10.1080/17482620701251684>
- Buckner, K. G. & McDowelle, J.O. (2000). Developing teacher leaders: Providing encouragement, opportunities and support. *Nassp Bulletin*, 84(616), 35-41. <https://doi.org/10.1177/019263650008461607>
- Burgess, J., & Bates, D. (2010). *Other duties as assigned: Tips, tools and techniques for expert teacher leadership*, ASCD.
- Cranston, J., & Kusanovich, K. (2016). *Ethnotheatre and creative methods for teacher leadership*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-39844-0>
- Çelik, V. (2008). *Sınıf yönetimi* (4. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. ASCD.
- Danielson, C. (2007). The many faces of leadership. *Teachers as Leaders*, 65(1), 14-19. <https://www.ascd.org/el/articles/the-many-faces-of-leadership>
- Deal, T., & Peterson, K. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. Jossey-Bass.
- Fingfeld, D. L. (2003). Meta-synthesis: The state of the art-so far. *Qualitative health research*, 13(7), 893- 904. <https://doi.org/10.1177/1049732303253462>
- Greenlee, B. J. (2007). Building teacher leadership capacity through educational leadership programs. *Journal of Research for Educational Leaders*, 4(1), 44-74. http://www2.education.uiowa.edu/archives/jrel/spring07/documents/greenlee_0705.pdf

- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging context. *School Leadership and Management*, 22(1), 15-26. <https://doi.org/10.1080/13632430220143024a>
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24. <https://doi.org/10.1177/1741143204039297>
- Harris, A., & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. McGraw-Hill Education (UK).
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. Open University.
- Harrison, C., & Killion, R. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Educational Leadership*, 65(1), 74-77. <https://www.ascd.org/el/articles/ten-roles-for-teacher-leaders>
- Hart, A. W. (1990). Impacts of the school social unit on teacher authority during work redesign. *American Educational Research Journal*, 27(3), 503-532. <https://doi.org/10.3102/00028312027003503>
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (Third edition). Corwin Press.
- Lee, J. S., Sachs, D. & Wheeler, L. (2014). The crossroads of teacher leadership and action research. The clearing house: *A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 87(5), 218-223. <https://doi.org/10.1080/00098655.2014.924896>
- 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). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446215036.n7>
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. McGraw-Hill Education (UK). <https://doi.org/10.1108/ijem.1999.13.6.301.4>
- Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Douglas, J., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emerald Complex Organ* 8(4), 2-12. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=managementfacpub>
- Little, J. W. (2003). Constructions of teacher leadership in three periods of policy and reform activism. *School Leadership & Management*, 23(4), 401-419. <https://doi.org/10.1080/1363243032000150944>
- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T. & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 214-228. <https://doi.org/10.1108/09578230810863271>

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Sage.
- Miller, L. (2015). School–university partnerships and teacher leadership: Doing It. *The Educational Forum*, 79(1), 24-29. <https://doi.org/10.1080/00131725.2015.972810>
- Millwater, J.& Ehrich, L. C. (2009). *Teacher leadership: Interns crossing to the domain of higher professional learning with mentors?* Australian Teacher Education Association.
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 961-972. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.04.010>
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. Thousand Oaks, Corwin Press.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün, & S. Beşir Demir, Çev. Edt.). Pegem Akademi (Orijinal eserin basım tarihi 2001).
- Pellicer, L., & L. Anderson (1995). *A Handbook for teacher leaders*. Thousand Oaks, Corwin Press.
- Phelps, P. H. (2008). Helping teachers become leaders. *The Clearing House*, 81(3), 119-122. <https://doi.org/10.3200/TCHS.81.3.119-122>
- Poekert, P. E. (2012). Teacher leadership and professional development: Examining links between two concepts central to school improvement. *Professional Development in Education*, 38(2), 169-188. <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.657824>
- Polat, S., & Ay, O. (2016). Meta-sentez: Kavramsal bir çözümlenme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 52-64. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/365967>
- Reeves, D. B. (2008). *Reframing teacher leadership to improve your school*. ASCD.
- Sawyer, R. D., Neel, M. & Coulter, M. (2016). At the crossroads of clinical practice and teacher leadership: A changing paradigm for professional practice. *International Journal of Teacher Leadership*, 7(1), 17-36. https://www.cpp.edu/ceis/education/international-journal-teacher-leadership/documents/Sawyer_IJTL.pdf
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC medical research methodology*, 8(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Urbanski, A., & Nickolaou, M. B. (1997). Reflections on teachers as leaders. *Educational Policy*, 11(2), 243-254. <https://doi.org/10.1177/0895904897011002008>
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204-211. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x>

Ward, L. & Parr, J. (2006). Authority, volunteerism, and sustainability: Creating and sustaining an online community through teacher leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 5(2), 109-129. <https://doi.org/10.1080/15700760600586366>

Meta-Senteze Dâhil Edilen Çalışmalar

- *Altunay, E. (2017). Ortaöğretim öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 473-503. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/34503/425078>
- *Araşkal, S. (2019). *Ortaöğretim kurumlarında öğretmen liderliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi* (Tez No. 552103) [Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- *Arslan, M. C., & Özdemir, M. (2015). Öğretmen liderliğine ilişkin öğretmen görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 190-207. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/amauefd/issue/25319/267439>
- *Aslan, M., & Bakır, A. A. (2015). Okullarda paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık etkileşimi: Nitel bir çalışma. *Electronic International Journal of Education, Arts and Science*, 1(2), 1-30. <http://www.eijeas.com/index.php/EIJEAS/article/view/45>
- *Ayvalı, Ö. (2021). *Öğretmen liderliğine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Tez No. 664745) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- *Balyer, A. (2016). Öğretmen liderler: Öğretmen algıları üzerine nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 15(2), 391-407. <https://doi.org/10.17051/io.2016.81764>
- *Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay ili örneği)* (Tez No. 240522) [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- *Can, N. (2006). Öğretmen liderliği ve engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 137-161. <https://doi.org/10.19129/sbad.74>
- *Can, N. (2009). Öğretmenlerin sınıfta ve okulda liderlik davranışları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 385-399. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/223548>
- *Çayak, S. & Çetin, M. (2016). Öğretmenlerin öğretmen liderliğine yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (9), 200-222. <https://doi.org/10.16991/INESJOURNAL.1307>
- *Çeküç, S. (2008). *Lider öğretmen yeterliliklerinin incelenmesi üzerine empirik bir araştırma* (Tez No. 221507) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- *Çetin, M., & Özalp, U. (2019). Meslek lisesi öğretmen öğretmenliği ve öğretmen liderliğinin ilişkin algılarının incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 193-213. <https://doi.org/10.18506/anemon.506265>
- *Dönmez, B., Uğurlu, C. T., & Cömert, M. (2011). Gevşek yapıli sistemler olarak ilköğretim okullarında karar verme, liderlik ve çatışma: Nitel bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 1-29. <https://dergipark.org.tr/pub/uefad/issue/16693/173504>
- *Işık, M. & Bahat, İ. (2018). Okul yöneticilerinin öğretmen liderleri algıları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (14), 31-56. <https://doi.org/10.16991/INESJOURNAL.1530>
- *Özçetin, S. (2013). Öğretmen liderliğinin okul liderlik kapasitesinin gelişimine etkisi: Bir durum çalışması (Tez No. 471760) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- *Savaş, G. (2019). Okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmen liderliği: Nitel bir araştırma. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 207-222. <https://dergipark.org.tr/pub/ijls/issue/50848/526262>
- *Şekerci, R., & Karataş, S. (2019). The viewpoints of master trainers and staffed teachers working in informal education institutions on teacher leadership. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 4(2), 425-434. <https://dergipark.org.tr/pub/ibadjournal/issue/43637/561732>
- *Yıldız Arıganoğlu, E. (2021). Öğretmenlerin sınıf liderlikleri konusundaki farkındalıklarının incelenmesi. *Bayterek Uluslararası Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 66-94. <https://doi.org/10.48174/buaad.933405>
- *Yılmaz, A., İ. (2018). Okullardaki bürokratik yapı ve öğretmen liderliği arasındaki ilişki (Tez No. 527616) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- *Zülfizade, T. (2020). Profesyonel bir kimlik olarak öğretmen liderliği (Tez No. 640108) [Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Barriers to Teacher Leadership in Türkiye: A Meta-Synthesis Study

Extended Abstract

Introduction

Many factors influence the success of teacher leadership in schools. Many factors affect teacher leadership, especially the attitude of the school administration and relationships with colleagues (Katzenmeyer & Moller, 2009). However, there may also be situations that hinder the development of teacher leadership in schools.

In this study, it was thought to present the results of the studies in which the barriers to teacher leadership in Türkiye were identified with a holistic approach by combining them with the meta-synthesis technique. In this direction, it is assumed that the results of the research will contribute to the production of functional policies for the development of teacher leadership. In the light of this basic rationale, this study aims to examine the studies on the barriers to teacher leadership in Türkiye through meta-synthesis method.

Method

This study, which examines the barriers to teacher leadership in Türkiye, was conducted in accordance with the meta-synthesis method. The studies to be included in the research were accessed by searching the National Thesis Search Center of the Council of Higher Education (YÖK) and ULAKBİM Social Sciences Database.

Findings

As a result of the meta-analysis of the studies included in the research, 7 sub-themes were found under the theme of barriers to teacher leadership. Accordingly, the barriers to teacher leadership consist of negative administrator attitudes and behaviors, organizational reasons, situations arising from teachers, bureaucratic factors, problems arising from the education system, problems arising from teacher training and problems related to the school.

Regarding the barriers to teacher leadership arising from negative administrator attitudes and behaviors, the participants in the studies put forward the views of not supporting teachers, not sharing authority, hierarchy, not participating in decisions, not showing exemplary leadership behavior, avoiding risk, not being open to innovation, preventing teacher development, ignoring work, not appreciating success, limiting teachers and not giving teachers autonomy.

Regarding the organizational barriers to teacher leadership, the participants expressed the

views of negative school culture, undemocratic environment, inadequate salary, workload, negative school climate, lack of trust, lack of incentives, lack of time, lack of participation opportunities, and academic achievement-oriented culture.

Regarding the barriers to teacher leadership stemming from teachers, participants expressed the following opinions: lack of leadership skills, not taking responsibility, personal problems, insufficient colleague support, negative leadership perception, being closed to development, lack of communication and cooperation among teachers, resistance to change, perception that teachers are equal in their profession, colleague jealousy, family problems, focus on academic achievement, perception of egalitarian norms, lack of motivation and lack of communication.

Regarding the bureaucratic factors in front of teacher leadership, the participants stated that the centralized management system, hierarchical structure, the principal being the legal leader, teacher leadership not being included in the legislation, lack of leadership role definition, the abundance of bureaucratic works, curriculum follow-up and limited teacher authority.

Regarding the problems arising from the education system in front of teacher leadership, the participants expressed the views of exam-orientation, high expectation of academic success, students studying for exams, grade anxiety, parental pressure, indexing success to exams and curriculum intensity.

In the studies, the participants expressed the views that the problems in teacher leadership stemming from teacher training are lack of teacher leadership training, disconnected from practice, and lack of development of leadership skills.

In the studies, the participants expressed the views of crowded classrooms, lack of physical environment and facilities, dual education, inadequate equipment, and inadequate equipment in relation to the obstacles to teacher leadership arising from school-related problems.

Discussion and Conclusion

In this study, it is seen that negative administrator attitudes and behaviors constitute a major obstacle to teacher leadership in all of the studies included in the meta-synthesis. According to Leithwood (2003), the attitudes and behaviors of school administrators are among the most influential factors on teacher leadership. School principals have a strong influence on teacher leadership (Katzenmeyer & Moller, 2009).

In the study, another important obstacle to teacher leadership was found to be organizational reasons. Studies conducted in other countries have also found that organizational factors have an impact on teacher leadership (Greenlee, 2007; Poekert, 2012; Sawyer et al., 2016)

Another important finding of the study is that teacher-related situations are among the obstacles to teacher leadership. Harris and Muijs (2005) state that teacher leadership will be low in schools where collegial collaboration is not sufficient. Similarly, Little (2003) draws attention to the issue of cooperation among teachers in teachers' leadership behaviors.

