



## Mesleki Öğrenme Toplumu Oluşturmada Okul Müdürünün Rolü

*The Role of the School Principal in Creating a Professional Learning Community*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin mesleki öğrenme topluluklarının oluşturmadaki rolünü araştırmaktır. Bu bağlamda nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Çalışma grubunda maksimum çeşitliliği sağlamak için kıdem, cinsiyet gibi değişkenler dikkate alınarak Manisa ili Ahmetli ilçesinden 13 öğretmen seçilmiştir. Çalışma verilerini toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin mesleki öğrenme toplulukları, olumlu işbirlikçi davranışlar, huzurlu ve zenginleştirici ortamlar olduğunu gösteren davranışlardır. Okullar için profesyonel öğrenme organları olarak öğretmenlere sahip olmanın avantajı, öğretmenlerin daha ahlaki olarak motive olmaları ve daha yüksek başarı oranlarına sahip olmalarıdır. Öğretmenlerin profesyonel öğrenen topluluklar haline gelebilmeleri için okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüşlerini dikkate almaları gerektiği anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, profesyonel öğrenme organları, okul öğretmenleri öğretim ve eğitim deneyimlerini ve en iyi uygulamaları paylaşır, birbirlerine ilham verir, ilham verir ve en iyi uygulamaları yayar. Kendi alanlarımızda edindiğimiz beceri ve bilgileri paylaşarak, birbirimizin uzmanlıklarından yararlanabileceğimiz sürekli gelişme ve öğrenme ortamı yaratıyoruz. Velilerin bu okullara ilgisi artıyor. Anne babalar okullara güvenerek çocuklarının gelişimine katkıda bulunurlar. Okul yöneticileri profesyonel öğrenen bir toplum olmak için ekip çalışmasına önem verirler. Bu okullar insanları ortak bir vizyonda buluşturur ve güçlerini birleştirerek birbirlerini tamamlarlar.

**Anahtar Kelimeler:** Mesleki öğrenme toplumu, öğretmen, okul müdürü

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the role of school principals in establishing professional learning communities. For this reason, qualitative research method was used. In order to ensure maximum diversity in the study group, 13 teachers from the Ahmetli district of Manisa were selected as a sample, taking into account variables such as seniority and gender. A semi-structured interview form was used while collecting the research data. After the codes were created in the analysis of the research data, similar codes were brought together and shown under the relevant theme.

According to the research findings; These are behaviors that show that teachers have professional learning societies, positive collaborative behaviors, and peaceful and enriching environments. The advantage of having teachers as professional learning bodies for schools is that teachers are more morally motivated and have higher success rates. It is understood that in order for teachers to become professional learning communities, school administrators should take into account the opinions of teachers. In addition, professional learning bodies, school teachers share teaching and training experiences and best practices, inspiring, inspiring and disseminating best practices. By sharing the knowledge and skills we have acquired in our fields, we create an environment of continuous learning and development where we can benefit from each other's expertise. Parents' interest in these schools is increasing. Parents contribute to the development of their children by relying on schools. School administrators give importance to teamwork in order to be a professional learning society. These schools bring people together in a common vision and complement each other by joining forces.

**Keywords:** Professional learning society, teacher, school principal

### GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### Problem Durumu

Okullarda mesleki öğrenme topluluklarının oluşturulmasının önemi giderek artmaktadır. Bu topluluklar, öğretmenlerin bir araya gelerek iş birliği yapabileceği, deneyimlerini paylaşabileceği ve sürekli öğrenmeyi

Sait Candan<sup>1</sup>

Halil Ata<sup>2</sup>

Fikret Talha Aslantaş<sup>3</sup>

Kenan Canan<sup>4</sup>

Berrin Çıdık<sup>5</sup>

Fazilet Öztürk<sup>6</sup>

### How to Cite This Article

Candan, S., Ata, H., Aslantaş, F. T., Canan, K., Çıdık, B. & Öztürk, F. (2023). "Mesleki Öğrenme Toplumu Oluşturmada Okul Müdürünün Rolü", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(78): 5254-5275. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.73024>

Arrival: 13 September 2023

Published: 25 December 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Okul Müdürü, Salihli Ova Küme Evleri İlkokulu, Manisa, Türkiye

<sup>2</sup> Okul Müdürü, Bozhüyük ilkokulu, İstanbul, Türkiye

<sup>3</sup> Okul Müdürü, Seydiler Ortaokulu İncehisar, Afyonkarahisar, Türkiye

<sup>4</sup> Okul Müdürü, Yenimahalle Anadolu İmam Hatip Lisesi, Hakkari, Türkiye

<sup>5</sup> Okul Müdürü, Güzelbahçe Anaokulu, Güzelbahçe, İzmir, Türkiye

<sup>6</sup> Rehber Öğretmen, Şükrü Paşa Ortaokulu, Hatay, Türkiye

teşvik eden bir ortam sağlamaktadır (Özdemir, 2019). Ancak, okul müdürlerinin bu mesleki öğrenme topluluklarının oluşturulmasındaki rolü hala tam olarak anlayamamıştır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin mesleki öğrenme topluluklarının oluşturulmasında sergilemeleri gereken davranışlar, görevler ve sorumluluklar belirlenmelidir (Özden, 2005).

Mesleki öğrenme topluluklarının niteliklerinin açıklanması için bir dizi araştırmacı belli başlı tanımlamalarda bulunmuştur. Louis ve Marks (1998) bu toplulukların güçlü ve karakteristik nitelikleri olmak üzere beş değişken tanımlamıştır: Öğrenme, öğretme ve öğretmenin rolleriyle alakalı ortak değerleri ve gereksinimleri paylaşma, öğrenci başarısını artırmaya odaklanma, bilgi paylaşımı açısından iş birliği yapma, inceleme ve rehberlik aracılığıyla paylaşma, karşılıklı konuşma bağlamında düşünme ile kullanılabilir uygulamalarla ilgili hipotezleri keşfetme.

Fullan'a (2001) göre, mesleki öğrenme topluluklarının oluşumunda en önemli faktörlerden birisi liderliktir ve liderliğin kolektif bir bilinçle akıllıca işlemesi için, farklı bakış açılarının demokratik paylaşımını dikkate alan ve ortak bir vizyon ve amaç ortaya koyan bir liderin bulunması büyük bir gerekliliktir. Profesyonel bir öğrenme modelinin devamlılığının sağlanması amacıyla takip edilmesi gereken üç temel ilke ortaya konulmuştur, bunlar; öğrencinin öğrenmesini gerçekleştirebilmek, işbirliği kültürü yaratabilmek ve akademik başarıyı artırmaktır. Aynı şekilde Mitchell ve Sackney (2000) de kültürel açıdan hassas bir yaklaşım sağlamak için bu toplulukların beş temel ilke çevresinde şekillenmesi gerektiğini savunmuşlardır, bunlar; algısal iletişim, derin saygı, toplu sorumluluk, çeşitliliğin takdir edilmesi, problem çözme yönelimi ve tüm paydaşlarca olumlu rol model olmasıdır.

Literatürde mesleki öğrenme topluluklarının benzer niteliklerin ortaya konulması amacıyla da üzerinde durulan hususlar bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar tarafından farklı bir takım sınıflandırmalar yapılmıştır. Genel olarak bu çalışmalarda mesleki öğrenme toplulukları beş boyutta sınıflandırmıştır (Hord, 1997b). Paylaşılan ve destekleyici liderlik, bilginin tek kişiye ya da konuma değil, okul içerisinde dağılımına göredir. Okul müdürü, okul çalışanlarının liderlik görevlerini üstlenme ve kendilerini liderlerin liderleri olarak geliştirme becerilerini geliştirmelidir. Öğretim yönetimine ek olarak, diğer şeylerin yanı sıra, okulun donanım sorunlarını çözmüş, okulun ihtiyaçlarına çözüm bulmuş, okulda örnek uygulamaların test edilmesini özendirmiştir. Okulun gelişimi çeşitlilik ve güçlüklerle doludur. Bunun aşılması, ortaklaşa uyumun düzeyi ile ilgilidir. Bu ahenk, düşünce ve eylem birliğinden oluşur. Bu belirtilen oluşumun dört ayağı ortak misyon, vizyon, değerler ve hedeflerdir. Bu ortak misyon, vizyon, değerler ve hedeflere ulaşmak için ekip üyelerinin öğrenme ve uygulama ile çalıştığı işbirlikçi bir kültür oluşturmak, eğitim kurumunun gelişiminin sürekliliğini sağlamak için çok önemli bir stratejiye sahip olduğu söylenebilir. Mesleki öğrenme topluluklarında öğretmenlerin, öğrenip öğretebilecekleri, öğretim sorunlarını çözmek için yardım ve destek alabilecekleri öğretmen arkadaşları meslektaşları bulunmaktadır. Paylaşılan kişisel uygulamalar boyutunda, işbirlikçi ekip üyeleri, öğrencilerin öğrenmesine fayda sağlayacak en nitelikli stratejiyi bulmalı ve uygulamaya koymalıdır. Bu, ekip üyelerinin birlikte çalışmasını ve öğrencilerin neleri nasıl öğrenmesi gerektiği ve öğrenmeyi değerlendirmek için stratejiler üzerinde anlaşmasını gerektirir. Destekleyici koşullar boyutu diğer dört boyutu birbirine bağlayan boyuttur. Profesyonel bir öğrenme topluluğu koşullar, yapılar ve ilişkilerle desteklenir. Bu topluluğun lideri, öğrencilerin başarılı olması, yetenek edinmesi okuldaki yetişkin yaştaki bireylerin kolektif potansiyellerini devamlı ilerlemesine katkı veren koşulları yaratmakla yükümlüdür. (DuFour ve diğerleri, 2021).

Profesyonel bir öğrenme topluluğu, uyarlanması kolay yönetim yoluyla bütünleyici, yetenekli okullar geliştirmek amacıyla oluşturulan topluluklardır. Ancak, mesleki öğrenme topluluğu zayıftır. Geleneğe dayanan uygulamalar ve yetersiz meslek arkadaşı algısı kontrolsüz işbirliğini teşvik eden diyalog ile örneklenir (Piggot-Irvine, 2006). Bu toplulukların etkinliği, işlerinin etkin yapıldığı kurumlara katkıları öğrencilerin öğreniminin artmasını desteklemektir. Diğer çalışmada, öğrenme topluluklarını kolaylaştırmak ve personeli geliştirmeye yardımcı olmak için oluşturulan iş birlikleri nedeniyle öğrenci başarısında olumlu artışlar bulunmuştur. (Reyes, Scribner, & Paredes Scribner, 1999). Louis ve Marks'a (1998) , profesyonel öğrenme topluluklarındaki lider öğretmenlerin baskılayıcı tutumlarında özgün sınıf uygulamalarına öğrencileri katma ihtimali daha yüksektir. Öğrenme ihtiyaçları belirlenip destekleyici bir öğretmen kültürü aracılığıyla karşılandıkça, öğrencilerin ve öğretmenlerin gelişimine tanık oldular. Profesyonel öğrenme topluluklarının tanımlayıcı bir özelliği, yöneticilerin çalışma gruplarındaki rolüdür. Okul ve sınıf arasındaki etkileşimin merkezi olan bir öğretmen ispatlanmış programları ve özgün felsefeleri ortaya koyar. Harris'e (2002) göre, etkin okul programları, paylaşılan liderlik ve öğretmeye odaklanarak profesyonel öğrenme topluluğu modelini izler. Mesleki öğrenme topluluklarının faydalarına ek olarak, bunlarla ilişkili potansiyel zorluklar da bulunmaktadır. Uygulamaların karmaşıklığı, öğretmenlerin iş yükünün artmasında, kaynakların paylaşılmasında veya öğrencilerin kötü davranışlarıyla baş etmede iş birliğine yönelik tutumda ve zamanın

kullanılmasında ifade edilmektedir. Yine idari görevlilerin demokratik olarak kararlar alma süreçlerinde güçlükler ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar, problemlerini çözmek için genellikle atanmış bir yöneticiye güvenebilirler.

Bu çalışma okul müdürlerine rehberlik sağlayarak mesleki öğrenme topluluklarının etkin bir şekilde kurulmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca, bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, okul yöneticilerine, öğretmenlere ve ilgili paydaşlara, mesleki öğrenme topluluklarının önemini anlamaları ve bu toplulukların oluşturulması sürecindeki rollerini daha iyi anlamaları konusunda fayda sağlayacaktır.

### **Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi, “mesleki öğrenme toplumu oluşturmada okul müdürlerinin rolü nedir?” şeklindedir. Bu problem cümlesi kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- ✓ Okulun mesleki öğrenme toplumu olduğunu gösteren öğretmen davranışları nelerdir?
- ✓ Mesleki öğrenme toplumunun okula sağladığı avantajlar nelerdir?
- ✓ Okul idarecilerinin, öğretmenlerin mesleki öğrenme toplumu oluşturmaları için sergilemeleri gereken davranışlar nelerdir?

### **Araştırmanın Amacı**

Projenin amacı, okul müdürlerinin mesleki öğrenme toplumu oluşturmada oynadıkları etkin rolü incelemektir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, mesleki öğrenme toplulukları olarak okulların yapılandırıldığında eğitimcilerin üst düzeyde ilerleme gösterdiğini göstermiştir (Lyons & Pointer, 2001). Bu çalışma, toplulukların oluşumunda okul müdürlerinin ne tür bir rol üstlendiklerini ve bu rolün etkinliğini araştırmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma ile ayrıca okul müdürlerinin mesleki öğrenme topluluklarının oluşturulması sürecinde karşılaştıkları zorlukları da ele almaktadır. Okul müdürlerinin bu roldeki etkinliklerinin incelenmesi hem başarıya yönelik stratejilerin geliştirilmesine hem de mesleki öğrenme topluluklarının daha etkili bir şekilde oluşturulması için rehberlik sağlanmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın sonuçları, okul müdürleri, eğitimciler ve ilgili paydaşlar için mesleki öğrenme topluluklarının önemini vurgulayacak ve bu toplulukların başarılı bir şekilde kurulması ve sürdürülmesi için stratejiler sunabilecektir.

### **Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma, mesleki öğrenme topluluklarının oluşturulmasında okul müdürlerinin etkin rol almasının önemini vurgulayarak önemli bir katkı sunmaktadır. Araştırmanın önemi şu açılardan ortaya çıkmaktadır:

Öğretmen açısından bakıldığında bu araştırma, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyen etkili bir yapı olan mesleki öğrenme topluluklarının oluşturulmasına odaklanmaktadır. Bu çalışma, öğretmenlerin bir araya gelerek iş birliği yapabileceği, deneyimlerini paylaşabileceği ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir ortam sağlayan toplulukların önemini vurgulayarak, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Okul yöneticileri açısından incelendiğinde mevcut araştırma mesleki öğrenme toplumu oluşturmada okul müdürlerinin etkili olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çalışma, okul müdürlerine mesleki öğrenme topluluklarının yönetimindeki sorumluluklarını ve etkin liderlik stratejilerini anlama ve geliştirme fırsatı sunmaktadır. Okul yöneticileri, bu araştırma sonuçlarından yararlanarak mesleki öğrenme topluluklarının etkin bir şekilde kurulması ve sürdürülmesi için rehberlik edebileceklerdir. Politika yapıcılar açısından bakıldığında ise bu araştırma, mesleki öğrenme topluluklarının oluşturulmasının eğitim politikalarının bir parçası olması gerektiğini vurgulamaktadır. Politika yapıcılar, bu araştırma sonuçlarını kullanarak eğitim sistemlerinde mesleki öğrenme topluluklarının teşvik edilmesi için politika ve programlar geliştirebilirler. Bu sayede, eğitim politikaları mesleki gelişim ve iş birliği odaklı toplulukların oluşturulmasını destekleyerek, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin profesyonel gelişimlerini artırmaya yönelik etkili bir yapı oluşturulabilir. Özetle bu araştırma, öğretmenlere, okul yöneticilerine ve politika yapıcılara, mesleki öğrenme topluluklarının önemini anlamaları ve bu toplulukların oluşturulması sürecindeki sorumluluklarını anlamaları konusunda önemli bilgi ve kılavuzluk sağlamaktadır.

### **Sayıtlar**

Araştırmada öğretmenlerin mülakat sorularını içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında Manisa İli Ahmetli ilçesindeki öğretmenler ile sınırlıdır. Bu yüzden çalışma grubunun oluşturma yöntemi ve boyutu, belirli bir coğrafi bölge veya okul düzeyi ile sınırlı

kalabilir. Bu nedenle, elde edilen bulguların yorumlanmasında çalışma grubunun özellikleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca bu çalışmanın verileri, öğretmenlerin kendi deneyimlerine ve görüşlerine dayalı olarak elde edilmiştir. Bu durum, verilerin öznel yargılara bağlı olabileceği anlamına gelmektedir. Araştırmada bu öznel değerlendirmelerin dikkate alınması önemlidir.

## Tanımlar

**Okul geliştirme:** Eğitim kurumlarında etkinliğin ve verimliliğin yakalanması, öğretim-öğrenim kavramlarına yönelik yeniden yapılanma ve gelişim sürecinin ve de eğitsel hedefleri ortaya koyabilmek ve hayata geçirebilmek amacıyla içsel dinamiklerin yaratılması şeklinde tarif edilmektedir (Balci, 2007).

**Mesleki öğrenme toplulukları:** Öğretmenlerin meslektaşlarıyla etkili iletişim ve etkileşimini gerçekleştirdiği, işbirlikçi bir örgüt kültürünün yaratıldığı, ortaya çıkan yeni eğitsel uygulamalarının derinlemesine analiz edilerek tartışıldığı kolektif bir öğrenme ortamını bünyesinde barındıran bir kavramdır. Mesleki öğrenme topluluklarında eğitimciler, eğitim kurumlarının hedeflerine ve öğrenci öğrenmesine odaklanmaktadır. Değer yargılarının kuvvetlendirilmesi, uygulamada ortaya çıkan problemlere çözüm getirilmesi ve eğitim kurumlarındaki karar alma süreçlerinde tüm paydaşlara aktif olarak yer verilmesi noktasında mesleki öğrenme toplulukları önem arz etmektedir (İlhan, Erdem, Çakmak, Erdoğan ve Sevinç, 2011).

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### Mesleki Öğrenme Topluluğu

21. asırda eğitimcilerin üzerine düşen görevleri ve gerçekleşmesi beklenenler değişmiştir. Bundan dolayı, eğitimciler için yeni beceriler ve sorumluluklar kazanma ve ilerleme konusunda bir zorunluluk oluşturmaktadır (Bullough, 2007). Ayrıca, eğitim literatüründe, sorumlulukların paylaşılması, okulların öğrenen organizasyonlara dönüştürülmesi ve okulların profesyonel öğrenme toplulukları olarak tasarlanması gibi yeni tartışılan kavram ortaya çıkmış ve iyileştirmenin yolu açılmıştır. Duafor ve Eaker (1998), sözcükleri ve birbiriyle ilişkisini ifade ederek ve profesyonel öğrenme ve öğrenci başarısını artırmaya çalışan topluluklar arasındaki ilişkiyi açıklayarak bu kavramı açıklığa kavuşturmaya çalıştı.

Meslek, herkes tarafından kabul edilen bir meslekte veya uzmanlıkta yüksek öğrenim anlamına gelirken, öğrenme, anlama niteliğine sahip sürekli bir faaliyettir. Öte yandan, topluluk kelimesi, birlikte kazançla birleşmiş insanları ifade eder. Bu durumda eğitimciler, öğrencilerinin nasıl öğrendiği üzerine derinlemesine düşünür; Sürekli sorgulama ve bilişsel yenilenme temel gereksinimlerdir. "Profesyonel öğrenme topluluğu" terimi işbirlikçi ve profesyonel öğrenmenin ortak bir unsurudur. Bu topluluklar becerilere, öğrenci öğrenimine ve gereksinimlerine odaklanır (Morrisey, 2000). Bilim insanları, başarılı eğitim reformu ve etkisi olan öğretimi sağlamak için profesyonel öğrenme toplulukları önerdiler.

Profesyonel bir öğrenme topluluğu anlayışı, mesleki uzmanlık, öğrenci öğrenimi ve ihtiyaçları, ortak topluluk çıkarları, temel değerler ve sorumluluktan oluşur (Mullen, 2009). Mesleki öğrenme toplulukları, daha büyük öğrenci öğrenme çıktıları elde etmek için devam eden işbirlikçi, kolektif, sorgulama ve eylem araştırması döngülerine katılan öğrencileri geliştiren öğretmenler için devam eden işle ilgili öğrenme toplulukları olarak tanımlanır (DuFouR, Eaker, Monet ve Mattos, 2016). Bu topluluklarda farklı perspektiflerden açıklanabilir. Örgütle ilgili bir bakış açısıyla, profesyonel öğrenme toplulukları dönüştürücü bir çabadır. Amaç, öğrencinin öğrenmesi ve başarısı yoluyla okul genelinde büyümektir (Mullan, 2009). Dufour'a (2004) göre, profesyonel mesleki topluluklarda, topluluğu oluşturan bireyler işbirliği yapar, internetteki etkileşimlerden güvenli şekilde yararlanır, vizyonlarını ve sonuçlarını sahiplenir ve sistematik olarak öğrenir. Mesleki öğrenme kuruluşları, iyileştirme ve geliştirme amacıyla personel ve öğrenci başarısını artırmayı amaçlayan kuruluşlar olarak kabul edilir (Ontario Eğitim Bakanlığı, 2005).

Kültürel bir bakış açısıyla profesyonel öğrenme toplulukları, pedagoji ve müfredatı topluma yaymaya odaklanır, bu da öğrenci öğrenimini ve öğretmen öğretimini geliştirir (Mullen, 2009). Demokratik okullar öğretmenleri, uygulayıcıları, velileri ve öğrencileri dinler (Jenlink, 2002). Okula ait paydaşlar karar aşamasında aktiftir. Okulun çeşitliliğinin, eşitliğin, kıymet yaratma ile topluluk duygusunun korunmasında yardımcı olur. Mesleki öğrenme topluluğu paydaşları, çeşitli sivil toplum örgütleriyle güçlerini geliştirir. Kültürel açıdan hassas çalışma toplulukları, üyelerinin kültürel eksikliklerini telafi etmeye çalışır. Kesintisiz bir şekilde bilimsel inceleme yoluyla, topluluklar gelişimi yönlendirir; bu önyargılarla yüzleşme ve bunları değiştirme gibi ortak değerleri içerirler (Mullen, 2009).

Liderlik bağlamında incelendiğinde, mesleki öğrenme toplulukları eğitim kurumlarında hizmet veren personelini ve öğretmen liderliğine odağına almaktadır. Ortaklaşa paylaşılan bir yönetim ortamı okulun paydaşlarında mesleki anlamda bir dağılımı beraberinde getirmektedir. Zamanlarını ya da enerjilerini birlikte



çalışma gruplarına yönlendirmek için eğitim kurumlarında ve bu kurumların kurulduğu bölgelerde okul kültürünün oluşturulması elzemdir. Eğitimciler; Pedagojik hususları mercek altına alarak, mesleğe yeni atanmış meslektaşlarının toplum ve müfredatla ilgili beklentilerine cevap vererek, okullar mesleki öğretim topluluklarına dönüştürülür. Bu topluluklar, öğretmenlerin liderliği, yansıtma ve örgüt içi diyalog için gerekli olan kanalların oluşturulmasında etkilidir (Mullen, 2009). Çalışma grupları, personel gelişimi, mentorluk / modelleme / yorumlama/ değerlendirme modelleri, eylem öğrenme projeleri ve değişimleri, okul ve üniversite işbirliği, öğretmenlerle iletişim gibi diğer işbirlikçi stratejilerle birlikte çeşitli biçimler alır. Mesleki öğrenim topluluğunun işlevselliği, öğrenci öğrenimini geliştirme çabasıdır. Öğretim, bilgiyi öğrencilere farklı şekillerde vermektir. Dolayısıyla bilgi yüzeyseldir; En önemlisi öğrencinin bilgiyi almasıdır. Öğrenmede; bilgi hayatın bir parçasıdır; bir beceri haline geldiğinde, bir yaşam tarzı haline gelir. Öğrenme bireyseldir ve bireysel farklılıklar vardır. Öte yandan, öğretmenler öğrenmede bireyselliği ve çeşitliliği göz önünde bulundurur ve deneyimler ve ortamlar sunarak öğrenmeyi teşvik eder. Düşünerek öğrenme, bilgi üretme, problem çözme, kendi kendine öğrenme, kendini geliştirme ve olumlu iletişim bu nedenle öğrenme ve eğitim bağlamında kazandırılması gereken davranışlardır (Özden, 2010). Bu ifadelerden anlaşılacağı gibi, öğrencilerin öğrenmeleri önemli görüldüğünde öğretmenlerin bu konularda işbirliği ve uygulama yapma eğiliminde oldukları söylenebilir.

### **Kuramsal Temel Bağlamında Mesleki Öğrenme Toplulukları**

Öğrenen organizasyonlar fikrinden yola çıkarak ilk olarak kurumsal sektörde ortaya çıkan profesyonel öğrenen topluluk kavramının Max Weber'in sistem teorisinden, Mary Follet'in yapıcı çatışmasından, Senge'nin öğrenen organizasyonundan, Bunr'ın dönüştürücü liderliğinden ve Getzel'in sosyal sistemler teorisi ve Guba (Walker, 2002). Bu soruna birçok farklı ele alış yöntemi var.

Horda (1997) (Schön, 1983) çalışmasında tartışılmıştır. Bu tartışmalarda, bu kavramı örgütsel bir yaklaşımla desteklemek için bir fırsat vardır. Peter Senge, öğrenen organizasyon olgusunu şu şekilde tanımlamıştır: "Bu organizasyonun üyeleri, istenen sonuçlara ulaşmak için becerilerini sürekli olarak geliştirmektedir. Bu, yeni bir dinamik zihniyet ve takım halinde öğrenme duygusuyla kolaylaştırılmıştır" (Senge, 2011). Kurumun öğrenen bir organizasyon haline gelmesi için, organizasyonun her üyesinin kendi kendine hakim olma disiplini öğrenmeye istekli olması gerekir. Kişisel gelişim ve büyüme, örgütsel öğrenmenin ana itici güçleridir. Senge için kişisel ustalık bir süreçtir. Ömür boyu sürecek bir disiplini ifade eder. Bu özelliğe sahip kişiler belirledikleri hedefler için savaşılmaya isteklidirler, cehaletlerinin, kusurlarının ve gelişim eksenlerinin farkındadırlar (Senge, 2011).

Zihinsel modeller (haritalar) disiplini, bireylerin ve örgütlerin etraflarındaki dış dünyanın ne şekilde ve de nasıl çalışmakta olduğunu anlamalarına yardımcı olur. Dünyayı nasıl hissettiğimizi ve nasıl davrandığımızı belirler (Senge, 2011). Bu uygulamada insanlar kendilerine ve etraflarındaki sorular sorarak derin tutumları ve inandıkları değerler konusunda daha çok şey öğrenmeye çalışırlar. Birlikte öğrenme, örgüttekilerin elde etmek konusunda sonuçlara ulaşma becerilerini geliştirmedir. Ortak bir vizyon olan bu disiplin, insanların amaçlarına ulaşmak için kullandıkları araç ve tekniklerdir. Ortak bir vizyon olmadan, bir okul veya kuruluş amacını ilerletmek için mücadele edecektir. Sistem fikri, kendisinin dışındaki disiplinleri ortak bir düzlemde bir araya getiren bütünleştirici beşinci disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel parçalardan çok bütünü odağa almakta, görülen sistem problemlerini öncelik sırasını takip ederek çözüme kavuşturmaktadır. Problemlerin çözümlerini aramaktansa, direk problemi çözmeye ve peşinden sonraki problemi çözmeye odaklanmaktadır. Günün sonunda sorun çözme döngüsü meydana gelmekte süreç devam etmektedir. İnsanlar her krizi önlemenin yollarını aramak yerine krizlere reaksiyon göstermede ustalaşırlar (Hugles & Kritsonis, 2006).

### **Mesleki Öğrenme Topluluğunun Nitelikleri ve Boyutları**

Son yıllarda eğitim kurumlarına profesyonel öğrenme topluluklarının sağladıkları fayda ve yardımlardan dolayı kuramsal ve deneysel eğitim araştırmalarının odak noktası haline gelmiştir (Hiron, 2015). Bu toplulukların kaynağı, etkili profesyonel gelişimin temelidir (Cordingley, 2015). Etkili mesleki gelişim kavramını, aktif öğrenme ve yoğun işbirliği gerektiren öğrenme eylemi ve çalışma eylemi ile birleştiren, uygulamaya yönelik bir meslektaşlık ilişkisini ifade eder (Darling-Hammond ve diğerleri, 2009). Bunları profesyonel öğrenme topluluğunun temel içeriği olarak adlandırabiliriz. Bu profesyonel öğrenme toplulukları, öğrencinin öğrenmesini kolaylaştırır. Bu imajı oluşturan faktörleri yönelim ve bağlam gibi iki faktöre ayrılabilir. "Yaygın" sözcüğü, bunların özelliklerinin çeşitliliğine ve sayısına gönderme yapar ; "Dinamik" sözcüğü, bu topluluklar içindeki etkileşim süreçlerini, iki bağlamsal faktör ve üç yol gösterici faktör şxile ifade eder. İki bağlamsal faktör, topluluk niteliklerini davranışsal ve tutumsal göstergeler olarak sınıflandırmalıdır. Bu toplulukların nitelikleri; yönlendirme ve bağlam faktörlerinin içinde bulunduğu kümeler olmak üzere 11 nitelikten teşekkül eden üç kümeden meydana gelmektedir. Bu kümeler;

- 1) Toplu halde ve bireysel biçimde öğrenme,
- 2) Grup içi dinamikler
- 3) Mesleklere ait yönelim şeklinde sınıflandırılır (Huijboom, Meeuwen, Rusman ve Vermeulen, 2020).

Toplu halde, bireysel biçimde öğrenmenin dört özelliği vardır:

- ✓ İşbirliği yapabilmek
- ✓ Düşünme yeteneği
- ✓ Geri bildirimde bulunmak
- ✓ Deney yapabilmek

Nitelikleri sayılan bu küme, ortaklaşa paylaşılan öğrenmeyi ifade eder, bilginin oluşturulmasında ve tüm faaliyetlerde dış kaynaklı bilginin içselleştirilmesi, içselleştirilen bilginin örtük hale gelerek, başkalarında bulunan bilgi ile birleştirilmek suretiyle yeni bilgiler yaratabilme sürecini ifade etmektedir (Castelijns vd., 2013). İşbirliği kavramı keşfeden, keşfedileni daha da geliştirmek suretiyle diğer paydaşlar ile paylaşan öğretmeni ifade etmek için kullanılır. Başka bir deyişle kullanılmakta olan eğitime yönelik uygulamaları meslektaşlar ile birlikte yaratabilme ve hayata geçirme sürecidir. Bu toplulukların gelişimi, gerek bireysel gerekse ortaklaşa olacak şekilde uygulamaları daha da geliştirmek için bir arada değerlendirme yapabilmeyi, işbirliği içinde düşünceler yaratabilmeyi ve gerektiğinde sorgulama yapabilmeyi gerektirmektedir (Schippers, Homan, ve Van Knippenberg, 2013). Hedef ve amaçlara yönelik uygulamalara dönük geri bildirim oluşturmak ve almak bir paylaşımı ifade etmektedir (Evers, 2012).

Grup içi dinamiklerinin üç niteliği bulunmaktadır

- ✓ Bireylerin karşılıklı olarak duydukları saygı ve güven.
- ✓ Akranlar tarafından desteklenmek ve teşvik edilmek
- ✓ Toplumsal olarak ortaya çıkan uyum.

Açıklanan bu kümenin toplumsal niteliklerle ilgili olduğunu söylemek yanlış olmaz, bu durumun öğrenmeye yönelik olarak geliştirilen faaliyetlere pozitif etkileri bulunmakta ve mesleki öğrenme topluluklarına girişte bir sosyal haz ve toplumsal uyum duygusunun ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Verbiest, 2008). Bireylerin birbirlerine yönelik saygı ve güven duygusu oluşturmalarını destekleyen, fikirleri ve hisleri belirten güvenli bir iklim oluşturulması durumudur (Vermeulen, 2016). Meslektaşların desteği ve teşviki, öğretmenlerin birbirleriyle dayanışması ve ilgisi anlamına gelir. Toplumsal uyum, bir topluluğa ait olma duygusunu ifade eder. Mesleki oryantasyon, tüm akranların ortak olarak paylaştıkları zihinsel ve bilişsel modelleri ve de paylaşılan mesleki yönelimleri bünyesinde barındırır. Bu bağlamda öğretmenlerden öğrenci öğrenmesi ile mesleki öğrenme ve öğretmeyi sağlamaları beklenmektedir.

### **Destekleyici ve Paylaşılan Liderlik**

Liderlik vasfı taşıyan yöneticiler, örgüt içinde önce neyin önemli olduğunu belirleyerek ve bu konuda sürekli iletişim kurmak suretiyle karmaşık ve birbiriyle sürekli rekabet içinde bulunan pozisyonların taleplerini karşılama ustalık gösteren bireyledir (Pfeffer & Sutton, 2006). Müdür aynı zamanda eğitim kurumunun amaçlarına ulaşmada, taahhütlerini yerine getirmede ve pozitif bir örgüt iklimi yaratmada liderlik özellikleri sergilemesi gereken paydaşlardır. Küreselleşen ve modernleşen dünyada eğitimcilerin mesleki eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında okul liderleri kilit rol oynamaktadır (Çelebi, Peker ve Selçuk, 2020). 30 yıllık bir sürede eğitim kurumlarında okul müdürlerinin konumu mercek altına alındığında, geçen süre zarfında sürekli bir dönüşüm ve gelişimin gözlemlendiği görülmektedir. 1980'li yılların liderlik bağlamında güçlü ve araştırmaya dönük bir dönem olduğu göze çarpmaktadır. Bu dönem yönlendirici yönleri güçlü, iddiası bulunan, kararlı ve dinamik erkek ve kadın eğitimcilerin etkili bir eğitim sistemine yönelik vizyonlarını hayata geçirebilmek için fikirlerini özgürce ortaya koydukları dönemlerdi. Böylesi güçlü yönleri bulunan yöneticiler okulun gelişim gösterebilmesi için adeta katalizör görevi görmüştür. Bu duruma rağmen okul müdürlerinin görev sürelerinin ötesinde mesleki gelişimlerini sürdürebilmeleri zordur (Hallinger, 2007).

1990'lar dönüştürücü liderlik fikirlerini ortaya çıkardı, bu dönemlerde öğrencilerin akademik başarısına yönelik okul liderleri üzerindeki baskı artmıştır. Bu yüzden okul liderlerinden, mesleki yönde öğrenmeyi ve öğretmenlik mesleğine yönelik uygulamaları geliştirmek için okulları mesleki öğrenme toplulukları haline getirmeleri için dönüştürücü liderlik eylemleri gerçekleştirmeleri beklenmiştir. Okul liderlerinden, bireylerin kendi kararlarını vermeleri, okul için kişisel vizyonlarını gerçekleştirmeleri ve tüm eğitim paydaşlarının idaresini azaltarak öğretmenleri geliştirmeleri için ihtiyaç duydukları desteği sağlamaları istenmektedir. Bu

süre zarfında, hem eğitim kurumunun içinde bulunduğu bölgelere, hem de sınıf öğretmenlerine ve müdürlere daha yüksek düzeyde özerklik tanınmıştır. Fakat bu özerklik durumu öğrencilerin öğrenmesi, kişisel ve örgütsel gelişim üzerinde olumlu etkisi olan konulara odaklanmalarına yetmemiştir (Allenswort & Hart, 2018).

20. yüzyılın ilk zamanlarında paylaşılan liderlik, okul liderlerine, okul öğrenme toplulukları için en uygun model olarak benimsenmiş ve teşvik edilmiştir. Bu kavram, bir kişi veya pozisyondan ziyade okul içindeki uzmanlığın geniş dağılımına dayanmaktadır. Bu nedenle okul liderlerinin, okul içindeki kişilerin liderlik sorumluluklarını üstlenebilme ve kendilerini liderler arasında lider şeklinde görebilme becerisini geliştirmeleri gerekir. Ancak, profesyonel öğrenim topluluklarındaki liderlerin öğretmenlere akıl hocalığı yapması gerekebilir. Daha az kaynak yönetirken ve dışarıdaki dikkat dağıtıcı unsurların etkisini azaltmaya çalışırken, öğretmenleri güçlendirmeye ve hem ekip hem de bireysel özerkliği teşvik etmeye odaklanmaları gerekmektedir. Profesyonel bir öğrenme topluluğunda lider olmak, tüm öğrencilerin başarılı olmak için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve eğilimlere sahip olmalarını sağlamak için, çevrelerindeki yetişkinlerin becerilerini geliştirmeye devam etmelerine yarayacak şartları yaratmak için ortak liderlik olgusunu kullanmalıdırlar (DuFour, Eaker, Mattos & Muhammed, 2021).

### Vizyon ve Paylaşılan Değerler

Okullarda mesleki öğrenme topluluklarının birliğini sağlayan okul geliştirme sürecinin temel unsurlarından biri, okulların ortak değer ve vizyonları paylaşmalarıdır. Okulların geliştirilme süreci çeşitli etkenlere bağımlı ve zorludur. Bu süreci yönetmek, eğitim kurumunun ve dış çevrenin kolektif uyum seviyesine bağlıdır. Bu uyum, 4 kilit sahada anlaşmaya varıldığında ortaya çıkar. Bu sahalarda, toplulukların en temel yapı taşı oluşturulmaktadır. Bu dört saha ortaklaşa benimsenmiş vizyon, misyon, değerler ve hedefler şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu topluluklar, bireysel bir öğrenme yaklaşımının tersine kolektif bir anlayışa göre kurgulanmışlardır. Bu, benim düşünce tarzımdan bizimkine geçiş yapan bir meydan okumayı temsil eder (DuFour ve diğerleri, 2021). Ortaya çıkan bu değişim, eğitim liderlerinin okul profesyonellerinin inançlarını, algılarını ve taahhütlerini dönüştürmeye yardımcı olma isteğine ve yeteneğine sahip olduğu kurumsal kültürlerde meydana gelmektedir (Allenswort & Hart, 2018).

Okullarda görev yapan eğitim liderlerince başarılı bir şekilde hayata geçirildiğinde ve diğer eğitim paydaşlarınca özüksendiğinde profesyonel öğrenme topluluklarının hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin performansını attırdığı net olarak belirlenmiştir. Topluluktaki amaç ve hedeflerin netliği ve bunlara erişmek için sorumluluğu paylaşmaya isteklilik, paylaşılan değerler, misyon, vizyon ve hedefler okul gelişimi için gereklidir. Eğitim kurumlarında bir misyon yazmak ile belirlenen ortak bir misyonu içselleştirmek suretiyle paylaşmak arasında büyük farklar bulunmaktadır. Buna karşın bir örgütte yazılmış bir misyon beyanının var olması ya da bunun iddia edilmesiyle okulların mesleki öğrenme toplulukları olması yoluyla işlev kazanma becerisi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eğitimciler genel anlamda görüşlerini sözlü ya da yazılı bir biçimde belirtmek yerine arzu ettikleri davranış kalıplarını modelleyen eğitim liderlerinden etkilenmektedirler (Allensworth ve Hort, 2018). Misyonun yazılı olduğu bir bildiride kelimeler, insanların davranışlarını değiştirmedikçe, üzerine yazıldıkları kağıttan daha az değerlidir. Yazılı sözcükler bir okulun ya da misyonun etkinliğini belirlemeye yetmez, bu etkinliğin belirlenmesinde kullanılacak ölçüt davranış kalıplarını değiştirme gücüdür (DuFour, Eaker, Many & Mattos, 2016).

Misyon, örgütün birincil amacını tanımlayarak bir örgütün neden var olduğu sorusuna cevap verir. Vizyon, amaca ulaşmak için ne yapılması gerektiği veya bu organizasyonun geleceğini nasıl yaratmak istediğimiz sorularına cevap verir (Cotton, 1996). Profesyonel bir toplulukta yeni bir görüş geliştirmek, paylaşılan gereksinimlerle başlar. Bir kurumun misyonunun tüm paydaşlar için üst seviyede istekleri varsa, eğitim kurumunun vizyonu öğrencinin akademik başarısını artırmak için en iyi olan uygulamalara, yapılar ve bir takım inançlara dayanmalıdır. Eğitim paydaşlarıyla görüş geliştirme, amaçlar ve istekler üzerinde anlaşmaya varmaktır ve bu neticelere ulaşmak, eylem ve etkin uygulamanın bir kombinasyonunu gerektirir. Bu nedenle etkileşim, ortak bir vizyon anlayışı oluşturmak için monologlardan ziyade katılım ve diyaloga dayalı olmalıdır (Axelrod, 2002). Okul yöneticileri, okulların ve okul bölgelerinin amaçlarını ve gereksinimlerini karşılamaya gayret gösterirken sıklıkla hata yaparlar. Öncelikle eğitimin içindeki ve dışındaki gelişim sürecini tek başlarına yapmaya gayret gösterirler. Öte yandan; okul geliştirme sürecindeki en tutarlı görülebilecek uygulamalardan bir diğeri, karmaşık ve önemli değişim için merkezi olmayan liderliğe duyulan ihtiyaçtır (DuFour vd., 2021). Bu nedenle okul liderlerinin okullarını geliştirmek için atmaları gereken birinci adım, eğitim kurumlarında öğrencinin akademik başarısı için kudretli liderlik ekipleri meydana getirmektir (Marzono, Waters & McNulty, 2005). Diğer bir yanlış uygulama ise, yöneticiler amaçlarına hizmet etmeyen forumları kullanırlar. İhtiyaç duyulan şey uzlaşma için diyalog kurulmasıdır. Liderler, kuruluşlarındaki bireylerin neleri istediğini ve nelere gereksinim duyduğunu anlamazlarsa, fikirleri ve eylemleri gelecek için ikna etme düzeyi yüksek bir şekilde uyumlu hale getirmek imkansız olacaktır (Kouzes & Posner, 2006). Bu bilgi, anlamak isteyen ve idrak

etmeden önce anlaşılacak isteyen küçük grup diyalogları yoluyla elde edilebilir (Covey, 1989). Üçüncü hata ise, liderlerin, paylaşılan bilgi yaratmaktansa fikirleri birleştirmeye çalışmalarıdır. Profesyonel bir öğrenme topluluğunun paydaşları, fikir ve görüşleri birleştirmek yerine birlikte ortak öğrenme sağlayarak ve bilgiyi paylaşarak çok önemli kararlar verirler. Yapılan dördüncü hataya gelince, liderler, konuyla alakalı ilerleme ve yol alma ölçütlerinde konuyla alakalı belirsizliği dikkate alır. Liderler, örgüt için ortak bir vizyon meydana getirmek, anlamlı diyaloglar kurmak ve bireylerin daha iyi kararlar almasına yardımcı olmak için bilgi toplamak ve yaymak için liderlik koalisyonları oluşturabilir. Fakat vizyonu konusunda kafası karışıktır ve zorlukların üstesinden gelmek ve ilerleme sağlamak için destek toplamaya gereksinim duyarlar (DuFour ve diğerleri, 2021). Yapılan son yanlışlık, liderlerin ilerlemek üzerine tutarsız ve gerçekçiliği sorgulanan standartlar belirlemeleridir. Gerçek okul ikliminde harekete geçmeden, standartlar belirlemeden, liderlerin, okulların veya okul bölgelerinin aynı fikirde olmasını beklemeden, harekete geçmek hata olacaktır (DuFour ve diğerleri, 2021).

Ortak bir görüş oluşturmak, beyanın temeli ve belirginliğini zedeleyen görüş farklılıkları göz ardı edilmemeli, çelişen görüşler susturulmamalı, tüm bakış açılarına saygı gösterilmeli ve farklılıklar ele alınmalıdır. Çözüm stratejileri dikkate alınmalı ve ortak noktalar dikkate alınmalıdır. cesaretlendirdi. Fikir birliği, oybirliği anlamına gelmez. Herkesin fikrini ifade etme şansı olduğunda ve grubun iradesi herkese açık olduğunda fikir birliğine varılır. İlerlemek için desteğinize de ihtiyacımız var. Grubun niyeti net değilse ve karar oybirliğiyle alınmışsa, okul veya bölge devam etmemelidir. Bunun dışında ortak bilgi oluşturmak için çaba gösterilmelidir. Diğer okullara yapılan saha ziyaretleri ve halihazırda girişime dahil olan eğitimcilerle yapılan görüşmeler gibi daha fazla işbirlikçi araştırma aranmalıdır.

### **Birlikte Öğrenme ve Uygulama**

Klasik anlayışı sahip okullar genel olarak öğretimi birincil hedef olarak görmektedir. Okul, öğrenci bireylerin öğrendiği ve eğitimcilerin öğrettiği bir yerdir. Okullar şayet üst düzey kapasiteli bir mesleki öğrenme topluluğu ise buraya yetişkinler ve öğrencilerin sürekli öğrenme sağladıkları alanlardır diyebiliriz. Bu toplulukların bulunduğu okullarda hizmet veren öğretmenlerden, bireylerin kişisel yeteneklerini ve bilişsel durumlarını kavramaları ve bunlara odaklanmaları beklenir. Öğrenci bireylerin öğrenmesinin birincil modu “öğretmedir”. Öğretmenler ve öğretmenlerin rolü, bütün öğrenci bireylerin üst seviyede öğrendiği etkin ve verimli bir eğitim kurumunun en birincil unsurları olarak karşımıza çıkar.

Üst seviyede performans sergileyen mesleki öğrenim topluluklarında öğretmenliği klasik okullardan farklılaştıran birçok nitelik vardır. Bu topluluklarda öğretmen olarak görev almak, çekirdek bir müfredatı paylaşan ve her bireyin öğrenme becerilerine odaklanan işbirlikçi yapıya sahip bir öğretmenler ekibinin üyesi olmak manasına gelir. Topluluklarla ilgili kavramlar ve uygulamalar bir araya getirildiğinde ve sadakatle uygulandığında, eğitimcilerin birlikte başarılı olması için gerekli koşulları yaratırlar (DuFour ve diğerleri, 2021). DuFour ve diğerlerine (2006) göre, personel öğrenci gereksinimlerini karşılamak için hep birlikte çalışmalıdır. İzole çalışırlarsa, öğrencilerin gereksinimlerini bütünüyle karşılayamayacaklardır.

Profesyonel öğrenme topluluklarında yer alan işbirliği ve sistematik destek kültürünün eğitimcilere birçok faydası vardır. Hepimizin öğreneceği ve bize öğreteceği iş arkadaşları var. Hepimizin hedeflerimize ulaşmamıza yarayan ekip arkadaşlarımız var. Öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştırmak amacıyla özel olarak tasarlanmış süreçler kullanılır. En önemlisi, herkesin ekibin ve eğitim kurumunun devamlı gelişimine katkıda bulunması beklendiğinden, yerleşik kurgulanmış hesap verebilirlik sistemleri bünyesinde çalışır (DuFour ve diğerleri, 2021). Başka bir büyüleyici durum da izole olmuş bir kültür anlayışından işbirliği kültürüne geçiştir, bağımsız çalışma yerine karşılıklı bağımlılık ek olarak da ortak amaç ve çıkarları takip ederek ve de ortak amaçlara ulaşarak karşılıklı biçimde sorumluluğa geçiştir.

Mesleki öğrenme toplulukları oluşturmayı engelleyen etkenlerden birisi de, eğitimcilerin izole bir şekilde iş görmeye devam etme arzusudur. Elmore'a (2003) göre, hali hazırdaki okul yapısı öğretmen izolasyonunu ne tolere eder ne de teşvik eder. Eğitimciler, bunun kendilerini sınıfta olanların sorumluluğundan korumaya yardımcı olduğunu iddia ediyor. Öğretmen izolasyonu, okulu iyileştirmeye yönelik olarak girilen faaliyetleri olumsuz etkileyen faktörlerden birisidir.

### **Destekleyici Koşullar**

Okul liderleri, yenilikçi bir vizyona sahip davranışı destekleyen ve bu durumu teşvik eden normatif bir okul iklimi geliştirmede kilit rol oynamaktadır (Bryk ve diğerleri, 1999). Akran ve yapı ilişkisi yapıları mesleki öğrenme topluluklarını desteklemek için gerekli olun iki koşulu teşkil etmektedir. Bu iki koşul, eğitim kurumunun büyüklüğü, diğer eğitim paydaşlarının yakınlığı, iletişim kanalları ve personelin bir araya gelerek hali hazırdaki uygulamaları gözden geçirmesi amacıyla kullanılan alan ve zaman gibi bir takım şartları



bünyesinde barındırır. Eğitimciler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, verimli bir şekilde hayata geçirilmiş etkileşimleri destekleyen ikinci bir şart olarak karşımıza çıkar. Saygı, meslektaşlar arasındaki sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulması, güven, devamlı olarak kurulan eleştirel araştırma ve geliştirme normları öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştiren önemli unsurlar olarak ifade edilmiştir. Ayrıca gelişimin desteklenmesine yönelik aşağıdaki koşullar belirlenmiştir.

- ✓ Değişimi ve dönüşümü destekleyen ve devamlı teşvik eden yapılar yaratabilmek,
- ✓ Eğitimciler arasında gelişen ilişkilerin düzenlenmesi
- ✓ Dış çevre kaynaklı unsurların ve desteklerin geliştirilmesi (Cowan ve Leo, 1999).

Konuşma ve buluşma zamanı, iletişim yapıları, okul bünyesindeki özerklik durumu, fiziksel yakınlık, birbiriyle bağlantılı öğretim rolleri ve öğretmenlerin daha da güçlendirilmesi destekleyici yapısal koşulların bünyesindeki unsurlardır.

Zaman blokları, eğitimcilerin kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri amacıyla düzenli aralıklarla planlanmaktadır. Bu zaman blokları, eğitim kurumu süreçlerine yerleşiktir. Bir öğretmenin eleştirel bir şekilde düşünme yeteneği, yansıtıcı düşünme biçiminde incelenir. Büyük okullarda eğitimci işbirliğini etkileyebilecek fiziksel izolasyon meydana gelebilir. Okulda ekipler kurularak fiziksel temas pekiştirilir. Planlama ofisindeki veya karma eğitim uygulamasındaki bir yeri tanımlayın. Ekipler, sürdürülebilirlik için kalıcı ve önemli bir ortak hedefe doğru iletişim halinde çalışarak toplulukta daha fazla duygu ve verimlilik duygusunu teşvik eder. Ekipler, fikir alışverişini kolaylaştırmak için düzenli toplantılar ve e-postalar aracılığıyla ağ kurabilir. Güçlü bir profesyonel topluluk, öğretmen özerkliğini gösterir. Öğretmenler işlerinden daha sorumlu hissediyorlar ve daha fazla karar verme gücüne sahipler. Profesyonel topluluklar, komiteler yerine normlar ve araçlar tarafından yönlendirilir (Kruse, Louis & Bryk, 1994).

### **Paylaşılan Bireysel Uygulama**

Öğrencilerin üst düzeyde öğrenmesine yardımcı olabilmek için devamlı olarak en uygun uygulama ve stratejilerin belirlenmesi, mesleki öğrenme topluluğundaki profesyoneller olan öğretmenlerin asli sorumluluğudur. Bu toplulukların işbirlikçi ekip üyeleri, öğrettikleri her ünite için hem etkili uygulama çalışmaları hem de davranış çalışmaları yürütür (DuFour ve diğerleri, 2021). Topluluk, öğrencilerin öğrenmesi gereken şeyler konusunda hemfikirdir ve öğrenmeyi analiz edebilmek amacıyla stratejiler üzerinde de fikir birliği sağlarlar. Topluluğun tüm paydaşları, kendi eğitimine en uygun stratejileri belirleme ve uygulamaya koymada özerkliğine sahiptir. Özerklik, yeteneklerin ve olguların öğretilme biçiminin öğretmenin kişisel takdirine bırakılması anlamına gelir. Ek olarak, eylem ve tekniklerin araştırmasında strateji değişkenliği önemli bir materyal olarak kabul edilir. Etkili eğitim hem bilimi hem de sanatı gerektirir (Marzano, 2017).

Topluluk üyelerinin öğrenme seviyelerini, en iyi sonuçlara götüren stratejileri ortaya koymak amacıyla ortak bir değerlendirmede bulunur. Üyeler daha sonra birbirlerine ekibin genel verimliliğini ve etkinliğini nasıl artıracaklarını öğretir. Etkili ve verimli bir şekilde öğretmek için, eğitimcilerin sınıfta rutin ve acil kararlar alırken büyük ölçüde özerkliğe ve sağduyuya ihtiyacı vardır. Eğitim stratejileri bilimi ve araştırmayı odağına alarak sağlam bir temel oluşturmalıdırlar. Bu stratejilerin ne şekilde, hangi anda ve kimler ile kullanılacağını bilmek de daha özel bir sanattır (Marzano, 2017). Bu toplulukların paydaşları bu profesyonel özerkliği teşvik eder ve desteklerler. Öğretmenlerin, bu stratejilerin öğrenci bireyler için devamlı olarak daha etkili olduğuna yönelik deliller sunulduğunda, sınıfta belirli stratejileri kullanma yeteneklerini geliştirmeleri beklenir. Öğrenci öğreniminin kanıtı, öğretmenlerin uygulamayı değiştirmesi için kuvvetli güdüleme aracıdır (DuFour ve diğerleri, 2021).

### **Mesleki Öğrenme Toplulukları Oluşturmada Okul Müdürünün Rolü**

Çalışma, okul değişim kampanyalarının okuldaki diğer eğitim paydaşlarının desteği olmadan başarılı olamayacağını göstermiştir (Arroyo, 2011). Okullardaki eğitim liderlerinin rollerini ve sorumluluklarını tanımlamak ve tartışmak, okulları profesyonel öğrenme toplulukları haline getirmede önemli öneme sahiptir. Bir diğer çalışma, eğitimle ilgili kurumun profesyonel bir topluluk olabilmesi, katı ve hiyerarşiyle ilgili standartlarsa, ortak bir vizyon ve değerlendirmeler üretmesi gerektiği sonucuna varmıştır (DuFour & Eaker, 1998). Amaç, çalışanların kurumunun karar alma süreçlerine katkısını sağlamaktır. Okullar, paydaşlar arasında sağlıklı ve kaliteli iletişim kanalları oluşturmak zorundadırlar. Ek olarak, profesyonel öğrenme topluluklarında, okul liderleri sonuca odaklanmalı ve sonuçlarla ilgili geri bildirim değer vermelidir.

Profesyonel bir öğrenme topluluğu olarak okullarda, öğrenci ve öğretmen başarısı, öğrenci başarısını dolaylı olarak etkileyen temel faktörlerdir. Bu bağlamda, okul yönetimi öğretmenlerin pedagojik becerilerini daha da geliştirmek için inisiyatif almalıdır. Bunun yanında okul lideri, profesyonel bir öğrenme topluluğu için ilk

koşullardan bir birliktelik ruhu yaratırlar. Bu takımlarla işbirliği içinde, liderler çalışma gruplarını organize eder ve yönetir (Schechter ve Feldman, 2013, aktaran Öğdem, 2015).

Türkiye'deki okullardaki yönetimin rolü klasik yönetim anlayışına dayanır. Bir eğitim kurumunun yöneticileri geleneksel yönetim çerçevesinde hareket ederler. Türk okullarının internet sitelerindeki okul yöneticiliği görev tanımlarına baktığımızda ortak karar alma, yetki devri, yönetim veya önderlik gibi anlatımlara rastlamıyoruz. Profesyonel öğrenme toplulukları halinde düzenlenen kurumlarda, okul idaresinin liderlik, delegasyon, işbirliği ve iletişim açısından rolleri ve sorumlulukları basitçe ifade edilebilir. Eaker, DuFour (2002), uzman bir topluluk olan okul idarecilerinin dört temel mesuliyeti olduğunu ifade etmektedir.

- ✓ Öğrenci ve öğretmenlerin öğrenmelerine yön verir,
- ✓ İşbirlikçi bir yaklaşımla sürekli iyileştirme kültürü oluşturmak,
- ✓ Bu sonuçları analiz edin, sonuçlara odaklanın,
- ✓ Eğitime katkısı olanlar arasında etkin bir birliktelik geliştirerek öğrenci öğrenimini ve gelişimini yukarılara çıkarın.

Özetle, okulların profesyonel öğrenme toplulukları haline gelmesiyle birlikte okul liderlerinin pedagojik liderlik için rol modeller oluşturdukları gözlemlenmiştir. Literatüre bakıldığında, bu topluluklarda gelişen eğitim kurumlarının Senge'nin "öğrenen organizasyonlar" fikrinin merkezinde yer aldığı ortaya çıkıyor. Araştırmalara göre, yöneticilerin öğrenen örgütlere liderlik edebilmeleri için yeni bir liderlik anlayışı benimsemeleri ve kendi rol ve sorumluluklarını yeni liderlik anlayışına göre şekillendirmeleri gerekmektedir. Aynı çalışma, öğretmenin okul personelini okulun amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendiren kişi olduğunu belirtmektedir (Bass, 2006).

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Çalışmada nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması kullanılmıştır. Araştırma ayrıca nitel veri toplama araçlarından biri olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış formlar, insanın kendini ifade etmeye izin veren bir formdur (Büyüköztürk vd., 2012).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Manisa ili Ahmetli ilçesinde görev yapan 13 öğretmen oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerin belirlenmesinde maksimum çeşitlilik sağlanması açısından kıdem yılı, cinsiyet ve okuldaki görev süresi dikkate alınmıştır. Tablo 1'de öğretmenlerin kıdemi, cinsiyeti ve aynı okuldaki görev süresi yer almaktadır.

**Tablo 1:** Öğretmenlerin kıdemi, cinsiyeti ve aynı okuldaki görev süreleri

Öğretmen	Kıdemi	Cinsiyeti	Okuldaki Görev Süresi
Ö1	15 Yıl	Erkek	10 Yıl
Ö2	10 Yıl	Kadın	6 Yıl
Ö3	8 Yıl	Kadın	2 Yıl
Ö4	18 Yıl	Erkek	5 Yıl
Ö5	23 Yıl	Kadın	3 Yıl
Ö6	23 Yıl	Erkek	3 Yıl
Ö7	19 Yıl	Kadın	1 Yıl
Ö8	6 Yıl	Kadın	2 Yıl
Ö9	12 Yıl	Erkek	8 Yıl
Ö10	15 Yıl	Kadın	10 Yıl
Ö11	11 Yıl	Kadın	7 Yıl
Ö12	17 Yıl	Erkek	13 Yıl
Ö13	22 Yıl	Kadın	15 Yıl

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin kıdem yıllarının 6 ile 23 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca çalışma grubu 8 kadından oluşmakta olup mevcut okuldaki görev süreleri 1 ile 15 yıl arasındadır.

### Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Bu çalışmanın amacı, okul liderlerinin profesyonel öğrenme toplulukları oluşturmadaki rolünü incelemektir. Bu amaçla seçilen okul öğretmenleri ile görüşmeler yapılmasına karar verilmiştir. Bu görüşmelerde veri toplamak için ilgili literatür ve uzman görüşüne dayalı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun etkililiğini sağlamak için uzman görüşü alınmış ve bu

uzman görüşüne dayalı olarak form tamamlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler için bir anket veri toplama aracı geliştirirken, öncelikle anket sorusunun temelini netleştirmek için bir literatür taraması yaptık.

Araştırma soruları, okul liderlerinin profesyonel öğrenme topluluklarının gelişimindeki rolünü tanımlamak için bir görüşme formatında oluşturuldu. Formdaki soruları oluştururken basit, anlaşılır ve kolay anlaşılır tuttuk. Öğretmenin yönlendirmesiz yapması zor olmayan açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Oluşturulan görüşme formunu eğitim yönetimi alanında uzman iki öğretmene ilettik ve görüşlerini aldık. Bu form araştırmacılar tarafından önerildiği şekilde gerekli değişiklikler yapılarak kullanılmıştır.

Görüşme formunun birinci bölümünde " Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olduğunu gösteren davranışlar nelerdir?" sorusu sorulmuştur. Formun ikinci bölümünde "Size göre öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olmasının okula sağladığı avantajlar nelerdir?" sorusuna yanıt aranmıştır. Görüşme formunun son bölümünde "Size göre öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olması için okul yöneticisinin sergilediği davranışlar nelerdir?" sorusu katılımcılara yöneltilmiştir.

Ayrıca katılımcıların takıldıkları noktalarda sondalar hazırlanmıştır. Birinci bölümdeki "Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olduğunu gösteren davranışlar nelerdir?" sorusunda okulun kültürü açısından, mesleki gelişim açısından, öğrenci açısından ve işbirliği açısından sondaları kullanılmıştır.

Bu çalışmada veri toplama ve analiz sürecinin etkililiğini ve güvenilirliğini artırmak için çeşitli yöntemler kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın geçerliliğini artırmanın bir yolu uzun vadeli etkileşimdir. Yıldırım ve Şimşek (2011) katılımcılarla yapılan görüşmelerde özellikle görüşmenin ilk bölümünde katılımcıların araştırmacıdan daha fazla etkilendiklerini ve görüşme süresi arttıkça güven ortamının değişerek daha güvenilir verilere dönüştüğünü bulmuşlardır. toplamının artık mümkün olduğunu söyledi. Bu bakış açısı doğrultusunda katılımcılarla mümkün olduğu kadar uzun görüşmeler yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın geçerliliğini artırmanın bir başka yolu da akran değerlendirmesidir. Bu bağlamda, yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulması, konu ve kodların belirlenmesi, verilerin analiz edilmesi ve ilgili süreçler bir konu uzmanı ve nitel araştırma konusunda uzman iki uzman tarafından gözden geçirilmiştir. Manipüle edilmiş ve bu yönde yapılmıştır.

Yıldırım ve Şimşek'in (2011, s. 263) belirttiği gibi, bu çalışmanın inandırıcılığını artırmak için "ilk önce hazır ayrıntılı bir çerçeveye dayalı olarak veri analizi yapılmıştır". Analizi gerçekleştirmeden önce, ilgili literatürü dikkatlice inceledik ve tanımlanmış bir kavramsal çerçeve oluşturduk. Nitel araştırma yapılan okullardan 13 öğretmenden toplanan veriler analiz edilerek kodlama yapıldığından emin olunmuştur.

### Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı kullanarak katılımcılarla ilgili yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Önce okul müdüründen izin alınmış sonra çalışma grubuna araştırmanın gizli olacağı belirtilmiştir. Her bir görüşmeden önce katılımcılardan ses kaydı yapılmasına yönelik izin alınmış, eğer istemezlerse görüşmede sadece not alınacağı katılımcılara belirtilmiştir. Katılımcıların tümü görüşmelerin ses kayıt cihazıyla kayıt edilmesine izin vermiştir. Daha sonra ses dosyaları yazıya çevrilmiştir. Ardından ses dosyaları tekrar dinlenip yazıya çevrilen dosyalar tekrar gözden geçirilmiştir. Bu sayede yazıya geçirilirken yapılan hatalar düzeltilmiştir.

### Görüşme Sorularının Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada, araştırmacılarından uzman görüşleri alınarak ve ilgili alanyazın ayrıntılı olarak incelenerek hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla veriler bir araya getirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2011, s. 229-230), araştırmanın dayandırılacağı bir teori veya kavramsal çerçeve varsa, analiz sırasında ortaya çıkan tema ve kodların oluşturulmasını ve veri toplanmadan önce temaların ve kodların mevcut olup olmadığını önermektedir. Bir liste oluşturmanın mümkün olduğunu gösterir. Veriler önceden oluşturulmuş listelere eklenebilir. . Yıldırım ve Şimşek'in (2011) bu önerisi doğrultusunda bu çalışmada veri toplamada kullanılan formlar oluşturulurken araştırma nesnesinin kuramsal çerçevesi kullanılarak kod geliştirilmiştir. Araştırma grubunun görüşme sorularına verdiği cevaplar araştırmacılar tarafından aslına bozmadan orijinal görüşleri korunarak özetlenmiştir. Gizliliği sağlamak için, katılan öğretmenler "katılımcı" kısaltmasıyla tanımlandı ve bir numaralandırma sistemi kullanılarak görüşme katılımcıları olarak alındı. Ardından veriler geçerli boyutlara göre gruplandırılmış ve içerik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ilk başta kodlar belirlenmiştir. Kodlardan yola çıkarak temalar oluşturulmuştur.

Geçerlilik ve güvenilirlik olması için araştırmada "Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olmasının okula sağladığı avantajlar nelerdir?" sorusu sorulmuş bununla ilgili verilen yanıtlardan öğrenci başarısı, mesleki

gelişim, vizyon oluşturma kodları oluşturulmuştur. Bu kodlardan da rasyonel teması oluşturulmuştur. Bu şekilde verilen her yanıtta kod oluşturulmuş ve benzer kodlar aynı tema altında toplanmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde alt problemlere ilişkin cevapların dağılımı gösterilmiştir.

### Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Çalışmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olduğunu gösteren davranışlar nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar dahilinde yapılan içerik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2’ de yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olduğunu gösteren davranışlar

Tema	Kod	Öğretmenler	Sayı
Paylaşım ve İşbirliği	Fikir Alışverişi	Ö1,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö11	7
	Bilgi Paylaşımı	Ö1,Ö6,Ö8,Ö9,Ö11	5
	Deneyim Paylaşımı	Ö3,Ö4,Ö5,Ö7,Ö9,Ö12	6
	Materyal Paylaşımı	Ö1,Ö4,Ö10	3
	Yardımlaşma	Ö4,Ö7	2
Planlama ve Organizasyon	Etkinlikleri Birlikte Planlama	Ö2,Ö4,Ö11	3

Tablo 2 incelendiğinde, bu alt temaya ilişkin “paylaşım ve işbirliği” ve “planlama ve düzenleme” temaları öğretmenlerle yapılan görüşmelerden ortaya çıkmıştır. "Paylaşım ve İşbirliği" teması, farklı içerik türlerini paylaşım ve ekip çalışması süreçlerini ele alırken, "Planlama ve Düzenleme" teması, etkinliklerin koordinasyonu ve birlikte düzenlenmesine odaklanmaktadır.

“Paylaşım ve İşbirliği” teması “Paylaşım ve İşbirliği”, “Fikir Alışverişi”, “Bilgi Alışverişi”, “Tecrübe Paylaşımı”, “Malzeme Paylaşımı” ve “Dayanışma” olmak üzere 5 koddan oluşmaktadır. “Fikir paylaşımı” olarak tanımlanan kod, öğretmenlerin eğitim ve öğretim uygulamalarına yönelik fikir ve stratejilerini meslektaşları ile paylaşarak karşılıklı gelişime katkısını ifade etmektedir. Bu koda ilişkin üç öğretmenden alıntılar şu şekildedir:

*"Öğretim konusunda koordineli bir şekilde çalışıyoruz ve öğretmenlerin sınıfta kullandıkları yöntem, teknik ve materyaller vb. konularda görüş alışverişinde bulunuyoruz. Öğrencilere nasıl hitap edebileceğimizi konuşuyoruz. Programın öğrenciler üzerindeki olumlu etkisini tartışarak programların etkililiğini ve yararlılığını değerlendiriyoruz."* Ö1

*"Öğretmenler arası işbirliği öğretmenlerin etkililiğine katkı sağlar, karşılıklı fikir alışverişi eksiklerimi anlamama ve uygulamaların dağıtımına katkı sağlar."* Ö3

*"Öğrencilerin sınıftaki davranışları veya konuyu anlatırken karşılaştıkları sorunlar hakkında fikir alışverişinde bulunur ve olası çözüm önerilerini paylaşıyoruz."* Ö4

“Bilgi Paylaşımı” olarak etiketlenen Kurallar, öğretmenlerin sürekli öğrenme ve gelişme ortamı yaratmaları ve uzmanlık alanlarında edindikleri bilgi ve becerileri profesyonel topluluklarda paylaşarak başkalarının bilgisinden yararlanmaları anlamına gelir. Bu kodla ilgili üç öğretmenden alınanlar aşağıdadır:

*"Arkadaşlar yeni edindikleri bilgileri konferanslar, mesleki gelişim ve seminerler yoluyla diğer öğretmenlerle paylaşırlar. Bu bilgiyi öğrenme ortamına nasıl aktaracaklarını düşünürler."* Ö1

*"Hizmet içi eğitim kursuna katılan öğretmenlerin edindiği bilgi, materyal ve belgeleri meslektaşlarına aktarır."* Ö6

*"Mesleki gelişim ortamlarında edindiklerini okulda aktarır."* Ö9

Deneyim Paylaşımı kodu, eğitimcilerin eğitim ve öğretim tecrübelerini ve başarılarını profesyonel toplulukları içinde paylaşmalarını, birbirlerine ilham vermelerini, motive etmelerini ve pratikleri yaymalarını ifade eder. Bu kodla ilgili üç öğretmenden alınanlar aşağıdadır:

*"Öğretmenlerin tecrübelerini akranlarıyla paylaşmaları mesleki gelişimleri açısından önemlidir."* Ö3

*"Diğer öğretmenlerle farklı deneyim ve uygulamaları paylaşıyor, teknolojik imkanları kullanıyorsunuz."* Ö9

*"Okulumuzdaki öğretmenler alanlarında uzman kişilerdir. Bu tecrübeleri okul ortamında da paylaşırlar."* Ö12



Materyal Paylaşımı kodu, eğitimcilerin öğretme sürecini zenginleştirmeleri ve kurs materyallerini, öğrenme kaynaklarını ve diğer eğitim içeriklerini profesyonel topluluklarında paylaşarak birbirlerini teşvik etmeleri anlamına gelir. Bu koda ilişkin üç öğretemenden alıntılar şu şekildedir:

"Sınıfta kullanılmak üzere dijital eğitim programları sağlıyoruz." Ö1

"Sınıfta kullandığımız eğitici oyunlar ve etkinlikler vb. Paylaşıyoruz." Ö4

"Derslerde kullandığımız araç ve gereçler tüm öğretmenlerin kullanımına açıktır." Ö10

"İşbirliği", birbirlerini destekleyerek ve zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olarak meseki gelişimlerine katkıda bulunmayı ve işbirliği ve dayanışma kültürü geliştirmeyi amaçlayan profesyonel öğretmenler topluluğunu ifade eder. Bu kodla ilgili iki öğretmenin ifadeleri şu şekildedir:

"Okulda aramızda işbirliği ve katkı ortamı vardır." Ö8

"Sınıflarımızda bir problemle karşılaştığımızda okul idaresi ve eğitimci arkadaşlarım çözüm bulma yolunda ellerinden geleni yaparlar." Ö13

"Planlama ve Organizasyon" teması "Etkinlikleri Beraber Planlama" kodundan oluşmaktadır. Etkinliklerin beraber oluşturulması, eğitim ve öğretim uygulamalarında meslektaşlarla birlikte gerçekleştirilecek etkinliklerin düzenlenmesi ve sonuçlara ulaşılması ile ilgilidir. Bu kodla ilgili üç öğretmenden alıntılar:

"Gruplar zamanı ortak şeylerle birleştirir. sınıflar aynı şeyi yapar. Öğrencilere nesnelere uygulamalı olarak anlatma yöntemleri birbirlerine anlatılır."En iyi uygulamaları paylaşmak, sınıfta hızlı öğrenmeyi mümkün kılar. Tüm öğretmenlerin amacı, öğrendiklerini paylaşarak öğrencileri bir sonraki seviyeye taşımaktır." Ö2

"Sınıfta uygulamalı dersleri birlikte hazırlıyoruz." Ö4

"Akademik yıl içinde yapılan yönetim kurulu toplantılarında hep birlikte hangi faaliyetleri yapabileceğimizi tartışır ve karar veririz." Ö11

## İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Mevcut araştırmanın ikinci alt problemi "Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olmasının okula sağladığı avantajlar nelerdir?" sorusuna verilen cevaplar dahilinde gerçekleştirilen içerik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3' de bulunmaktadır.

**Tablo 3:** Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olmasının okula sağladığı avantajlar

Tema	Kod	Öğretmenler	Sayı
Rasyonel	Öğrenci başarısı	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö10,Ö12	9
	Mesleki gelişim	Ö1	1
	Vizyon oluşturma	Ö10	1
Duygusal	Motivasyon	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö6,Ö10,Ö13	7
	Mesleki iş doyumunu	Ö1	1
Örgütsel	Öğretmenler arasında birliktelik	Ö4	1
	Öğretmen-öğretmen iletişimi	Ö5	1
	Okul kültürü	Ö2,Ö4,Ö5,Ö10	4
	Sorumluluğu Paylaşma	Ö9,Ö12	2
Aile	Veli ilgisi	Ö1,Ö2,Ö3,Ö6,Ö11	5

Tablo 3'e bakıldığında, yapılan görüşmeler sonucunda bu alt probleme ilişkin "Rasyonel", "Duygusal", "Örgütsel" ve "Aile" temaları oluşmuştur. "Rasyonel" teması, öğretmenlerin iş yaşamlarındaki rasyonel ve akılcı yönlerini içerirken, "Duygusal" teması, öğretmenlerin iş yaşamlarındaki duygusal yönlerini içerir. "Örgütsel" teması öğretmenlerin iş yaşamlarındaki örgütsel yönlerini, "Aile" teması ise veli ilgisi düzenlenmesine odaklanmaktadır.

"Rasyonel" teması "Öğrenci Başarısı", "Mesleki Gelişim" ve "Vizyon" olmak üzere 3 kod bulunmaktadır. "Öğrenci Başarısı" olarak belirtilen kod öğretmenlerin öğrencilerinin akademik başarılarını artırmayla ilgili çalışmalarla ilgilidir. Bu kodla ilgili 3 öğretmenden alınan ifadeler:

*Paylaşılmış bilgi ile donanımlı öğretmenin öğrencisi de öğretmenin verebildiği katkılar ile öğrencinin alabilme durumuna göre başarısı yükselecektir. Ö2*

*Öğrencilere yaşam boyu öğrenen birey olma özelliği kazandırılabilir. Sürekli gelişim sağlanabilir. Profesyonel öğrenme fırsatları oluşabilir. Ö8*

*Kendini gerçekleştiren kendine güvenli bireyler yetiştirilmektedir. Kendini yenileyen ve yeniliklere ayak uyduran bireyler yaratılmaktadır. Ö10*

“Mesleki Gelişim” olarak belirtilen kod öğretmenlerin mesleki becerilerini ve uzmanlıklarını artırmayla ilgilidir. Bu kodla ilgili 1 öğretmenden alınan ifadeler:

*Yeni yöntemler ile kullanılan yeni teknikler, teknolojik gelişmeler öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimini destekleme konusunda katkı sağlar.Ö1*

“Vizyon Oluşturma” olarak belirtilen kod okulun hedeflerini belirlemek ve bunları hayata geçirmek için öğretmenlerin toplanması olarak ifade edilir. Bu kodla ilgili 1 öğretmenden alınan ifadeler:

*Bakış açısı ve vizyon geliştirilmektedir. Ö10*

“Duygusal” teması “Motivasyon” ve “Mesleki İş Doyumu” olarak 2 kod bulunmaktadır. “Motivasyon” kodu eğitimcilerin öğrencileri için olumlu bir ortam yaratmalarına yardımcı olan bir faktördür. Bu kodla ilgili 3 öğretmenin ifadeleri:

*Eğitimcilerin performansları bilgi alış verişi ile kendini desteklemiş öğretmen hedefe zorlanmadan ulaşabilir. Öğretmen hemen karşılığını alamayan bir süreçte olmasına karşı öğrencilerden gelen dönütler ile mutlu olur. Örneğin yirmi beş kişilik bir sınıfta bir konuyu anlama oranına en fazla yaklaşım iş doyumunu sağlayacaktır. Öğretmen için bir öğrenci bile konuyu anlamamış olması öğretmeni düşündürür. Ö2*

*Öğretmenin , öğretmek için motive ve huzur olacaktır. Öğretmen desteklendiğini , takdir edildiğini gördüğünde motivasyonu artacaktır. Ö3*

*Öğretmenlerin daha istekli çalışmalarını ve daha mutlu olmalarını da sağlar. Yarış halindeki eğitim ortamı öğrenciyi de öğretmeni de tedirgin ve kaygılı yapar. Ö4*

“Mesleki İş Doyumu” olarak belirtilen kod öğretmenlerin işle ilgili faaliyetlerinde kendisi tarafından değerlendirmesi sonucu geliştirilen duygusal reaksiyondur. Bu kodla ilgili 2 öğretmenin ifadeleri:

*Eğitimciler kullandıkları yeni model ve tekniklerle birlikte sınıfta olumlu bir öğrenme iklimi yaratarak öğrencilerin akademik, duygusal, sosyal gelişimlerini arttırdığından mesleki doyum açısından ilerleme sağlarlar.Ö1*

*İçsel huzur ve işini seven öğretmenler olmaktadır. Ö10*

“Örgütsel” teması “Öğretmenler Arasında Birliktelik”, “Öğretmen-Öğretmen İletişimi”, “Okul Kültürü” ve “Sorumluluğu Paylaşma” olmak üzere 4 koddan oluşmaktadır. “Öğretmenler Arasında Birliktelik” olarak belirtilen kod öğretmenlerin birbirleriyle işbirliği yaparak daha iyi sonuçlar elde etmelerine odaklanmaktadır. Bu kodla ilgili 1 öğretmenin ifadesi:

*Öğrenme ortamını da kazanılan bilgi ve tecrübeler öğretmenler arasındaki birlikteliği artırmakta , okul iklimine , öğrenci başarısına katkı katılımına katkı sağlanmalıdır . Ö5*

“Öğretmen-Öğretmen İletişimi” olarak belirtilen kod öğretmenlerin birbirleriyle diyalog halinde olmalarıdır. Bu kodla ilgili 1 öğretmenin ifadesi:

*Mesleki bilgisini becerisini ve yaptığı etkinlikleri paylaşan öğretmenler arasında bir yarış olmaz. Bu da öğretmenler arasında daha samimi ilişkilerin olmasını sağlar. Ö4*

“Okul kültürü” kodu, okullarda faaliyet alanını belirleyen, okul etkinliklerinin içeriğini şekillendiren ve okul etkinliklerinin temelini oluşturan olguları anlatmaktadır. Bu kodla ilgili 3 öğretmenin ifadeleri:

*İş doyumunun bazı hallerde oranları göreceli olmaktadır. Destekleyici bir okul kültürü içinde öğretmen hemen işine motive olabilir rahat bir ortam stres oluşturmaz. Ö2*

*Mesleki bilgisini becerisini ve yaptığı etkinlikleri paylaşan öğretmenler arasında bir yarış olmaz.Ö4*

*Öğrenme ortamını da kazanılan bilgi ve tecrübeler okul iklimine , öğrenci başarısına katkı katılımına katkı sağlanmalıdır . Ö5*

“Sorumluluğu Paylaşma” olarak belirtilen kod öğretmenlerin idari işlerde ve karar alma süreçlerinde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar. Bu kodla ilgili 2 öğretmenin ifadeleri:

*Sadece kendi sınıfının değil , okulun bütün öğrencilerinin sorumluluğu açısından önemli. Okulda disiplin oluşturur. Ö9*

*Öğretmenlerin birbiri ile fikir alış verişinde bulunmasından dolayı her öğrenci için farklı öğretim planları izlenir. Hem öğrenci hem okul hem de öğretmen performansı artar. Ö12*

“Aile” teması “Veli İlgisi” kodundan oluşmaktadır. “Veli İlgisi” olarak belirtilen kod velilerin okula güvenerek çocukların gelişimine katkıda bulunmalarınıdır. Bu kodla ilgili 3 öğretmenin ifadeleri:

*Kurumda öğrenme iklimi oluşturulduğundan velilerin okula olan bağı güçlendirilir. Velilere yönelik açılacak kurslarla birlikte veliler bilinçlendirilir. Velilerin okul kültürüne katkılarını artırma noktasında velilerle fikir alışverişinde bulunulur. Bu sayede velilerin okula katılımı maksimum düzeyde artırılır.* Ö1

*Velilerin okula katılımı , okula sağladığı avantajlar okulun öğrencilere yönelik iyileştirmeleri artır. Sorunları birlikte daha hızlı çözebilirler. Tüm bunların ışığında aranan okul olur. Ancak çok istenen okulda çalışmalarda öğrenci sayılarını artırma gibi durumları sınıfta öğretmen performansını etkiler.* Ö2

*Öğrenme sürecine velilerin dahil edilmesiyle öğrencinin ev-okul tutarlılığını görmesi sağlanır. Okulda öğrenilenler velilerin pekiştirmesiyle kalıcı hale gelir.* Ö3

### Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olması için okul yöneticisinin sergilediği davranışlar nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar dahilinde gerçekleştirilen analizi ilişkin sonuçlar Tablo 4’ de bulunmaktadır.

**Tablo 4:** Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olması için okul yöneticisinin sergilediği davranışlar

Tema	Kod	Öğretmenler	Sayı
Dağıtıcı Liderlik	Karar Alma Sürecine Katma	Ö1,Ö4,Ö5,Ö8,Ö9,Ö13	6
	Takım Çalışması	Ö2,Ö3,Ö4,Ö6,Ö11	5
İklim	Olumlu İletişim	Ö1,Ö5,Ö6,Ö9,Ö10	5
	Uсталık İklimi Oluşturma	Ö1,Ö2,Ö3,Ö6	4
Dönüşümcü Liderlik	Güven	Ö5,Ö7	2
	Uzlaştırma	Ö2	1
	Mesleki Gelişime Katkı	Ö1,Ö3,Ö8,Ö12	4

Tablo 4 gözden geçirildiğinde, bu alt soru ile ilişkilendirilen “dağıtıcı liderlik”, “iklim” ve “dönüşümcü liderlik” konularının öğretmenlerle yapılan görüşmelerden geldiği görülmektedir. Dağıtıcı Liderlik teması, işi önce liderler ve takipçiler arasında bölmek ve ardından ekip üyelerinin yaptığı işi bütünleştirmekle ilgiliyken, İklim teması, okulun çalışanları arasında olumlu iletişim geliştirmesi ile ilgilidir. Dönüşümcü Liderlik teması, öğrencinin öğrenmesini basite indirgemek ve yenilikçi bakış açısı ile uygulamakla ilgilidir.

“Dağıtıcı Lider” 2 koddan oluşur: “Karar vermeye bağlılık” ve “Ekip çalışması”. “Karar Vermeye Katılım” başlıklı kod, öğretmenlerin yönetimde söz sahibi olma çabalarına atıfta bulunmaktadır. Bu kodla ilgili üç öğretmenin ifadesi:

*“İdareciler, bizlerle görüş alışverişinde bulunabileceği bir ortam oluşturur, bizlerin katılımını sağlayacak etkinlikler planlar, bizlerin motivasyonunu artırıcı etkinlikler gerçekleştirir ve bu çalışmalardan meydana gelen düşünceleri hayata geçirmek için çaba sarf eder.”* Ö1

*“Kurum liderimiz, bizlerin yardımlaşma ve aramızda beyin fırtınası yapmasını teşvik etmeye kararlıdır.”* Ö4

*“Okul liderliğimiz, deneyimlerin ve öğrenmenin daha açık ve daha hızlı paylaşılabilmesi için öğretmenlerin konuşup kendilerini anlatabilecekleri bir ortam sağlar.”* Ö5

“Ekip Çalışması” olarak tanımlanan kod, insanları bireysel güçlerini birbirini tamamlayacak şekilde birleştirerek ortak bir vizyona yaklaştırmayı amaçlıyor. Bu kodla ilgili üç öğretmenin ifadeleri:

*“Kurum liderliği ilk başta olumlu bir okul ortamı oluşturur, bizler arasında yardımlaşmayı özendirici etkinlikler planlar, bizler arasında rekabet oluşturur, taraflı davranmaz, adildir, ödevleri adil dağıtır ve her öğretmenin mümkün olduğu kadar okula katkıda bulunması için çaba gösterir.”* Ö1

*“Müdürümüz samimi bir okul ortamı oluşturur, değişime açıktır ve öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini paylaşımlarına olanak tanır.”* Ö5

*“Sınıfta beklenen sonuca götüren yöntem ve teknikler okul liderliği tarafından güçlendirilir ve kullanılan tekniklerin diğer öğretmenlere de aktarılması sağlanır.”* Ö6

“İklim” 2 koddan oluşur: “Olumlu İletişim” ve “İklim Ustası Yarat”. Pozitif İletişim Kodu, okul liderleri ve öğretmenler arasındaki sağlıklı iletişimi ifade eder. Bu kodla ilgili üç öğretmenin ifadeleri:

“Her şeyden önce, kurum liderliği olumlu bir okul ortamı oluşturur, bizler arasında yardımlaşmayı ön plana çıkaran etkinlik planlar, öğretmenler arasında rekabet oluşturur, taraflı davranmaz, adildir, görev planlamalarını adil yapar ve her öğretmenin okula en yüksek standardı getirmesi için çabalar.”Ö1

“Müdürümüz samimi bir okul ortamı oluşturur, değişime açıktır ve öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarına olanak tanır.” Ö5

“Sınıfta beklenen sonuca götüren yöntem ve teknikler okul liderliği tarafından güçlendirilir ve kullanılan tekniklerin diğer öğretmenlere de aktarılması sağlanır.” Ö6

“Hakimiyet Atmosferi Yaratmak” adlı kod, okul liderliğinin okulda dengeyi korurken iyi örnekleri teşvik etmesi gerektiğini belirtir. Bu kodla ilgili üç öğretmenin ifadeleri:

“Yöneticilerimiz, kurumumuzun web sitesinde ve sosyal medyada iyi uygulama örnekleri sunmakta ve bu örneklerin diğer eğitimciler tarafından da kullanılabilmesi için tanıtım faaliyetleri yürütmektedir. Bu etkinliklerin uygulanmasında öğretmenler arasında dengeye dikkat edilmekte, rekabet ortamı oluşturulmakta, çalışmaya ağırlık verilmekte ve öğretmen önerilmemektedir.”Ö1

“Öğretmen deneyimlerini paylaşıyor ve diğer öğretmenlerin bu deneyimlerden haberdar olmasını sağlıyor. Öğretmenlik deneyimi çok az olan bir öğretmen için bir kullanım örneği sunun. Öğretmenlerden bilgilerini diğer öğretmenlerle paylaşmalarını isteyerek bilginizi artırın.” Ö2

“Yürütülen faaliyetlerde grup öğretmenlerinin işbirliğini sağlamak ve çalışmalarını koordine etmek.” Ö3

“Dönüşümcü Lider” teması “Güven”, “Uzlaştırma” ve “Mesleki Gelişime Katkı” olmak üzere 3 koddan oluşmaktadır. “Güven” başlıklı kod, yöneticileri tarafından desteklendiğini hisseden öğretmenler için geçerlidir. Bu kodla ilgili iki öğretmenin ifadeleri:

“Yönetici, bizlerin deneyimine ve edindiği bilgilere saygılıdır.” Ö5

“Müdürümüz bize güveniyor, bunun sonucunda okul müdürünün en etkili rolü oynadığı sağlıklı bir ortam yaratıyor.” Ö7

“Uzlaşma” kodu, iletişim sorunlarını ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bu kodla ilgili bir öğretmenin ifadesi: “Diyologda zorlandığımızda, onu yok etmeye yardım edin.” Ö2

“Mesleki Gelişim Katkısı”, yöneticilerin öğretmen gelişimini destekleyen faaliyetlerini ifade eder. Bu koda ilişkin üç öğretmenden alıntılar şu şekildedir:

Yönetici, bizlere yol gösteren, onu bilgilendiren ve cesaretlendiren konferanslara, seminerlere vb. sponsor olur. Bu çalışmalara katılan öğretmenler bilgilerini arkadaşlarıyla paylaşırlar.” Ö1 “Derslerde beklenen sonuca götüren yöntem ve tekniklerin okul liderleri tarafından pekiştirilmesi ve kullanılan yöntem ve tekniklerin diğer öğretmenlere aktarılması.” Ö3

“Uygun gördüğü eğitim programlarına öğretmenlerin dikkatini çeker ve okul personeline iletilmesini sağlar. Uygulama süresinden sonra yazılı bir rapor isteyin ve süreci değerlendirin.” Ö1

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

### Tartışma

Bu çalışma, mesleki öğrenme toplumunun oluşturulmasında okul müdürünün rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, öğretmenlerle yapılan nitel bir çalışmayı içermektedir. Çalışmanın birinci alt problemi, öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olduğunu gösteren davranışlara ilişkin görüşlerini belirlemeyi hedeflemiştir. Bu doğrultuda, "Paylaşım ve İş birliği" ile "Planlama ve Organizasyon" temaları altında toplanan veriler analiz edilmiştir.

Verilerin analizi sonucunda, öğretmenlerin mesleki öğrenme toplumu olduğunu gösteren en önemli davranışların "iş birliği ile oluşturulan yapıcı tavırlar" ve "çekişmenin olmadığı ve başarılı bir ortam" olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcılar iş birliği yoluyla gerçekleştirilen olumlu davranışların, sakin ve başarılı bir ortamın oluşturulmasıyla mesleki öğrenme toplumunu desteklediğini belirtmiştir. Bu bulgular, Louis (2010) tarafından yapılan sınıflama ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin fikir alışverişi, bilgi, deneyim ve materyal paylaşımı ile yardımlaşma gibi davranışları vurgulaması, çalışmada elde edilen sonuçları desteklemektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin mesleki öğrenme toplumu olma açısından birbirleriyle etkileşimde bulunmayı, kaynakları paylaşmayı ve birlikte çalışmayı önemseydiğini göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin mesleki öğrenme toplumunda sergiledikleri davranışların önemini vurgulamaktadır. İş birliği ve paylaşımın, huzurlu bir ortamın sağlanmasında ve başarılı bir mesleki öğrenme sürecinin oluşturulmasında



kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu bulgular, okul yöneticilerine, öğretmenlere ve politika yapıcılara mesleki öğrenme topluluklarının desteklenmesi ve geliştirilmesi konusunda rehberlik sağlamaktadır. Ayrıca, öğretmenler arasındaki iş birliğini teşvik etmek, bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik etmek için okul müdürlerinin liderlik rollerini etkin bir şekilde yerine getirmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bulgu ayrıca sosyal yapılandırma kuramını desteklemektedir. Sosyal yapılandırma kuramına göre (Giddens, 1984), öğrenme süreci sosyal etkileşimler ve paylaşımlar yoluyla gerçekleşir. Öğretmenlerin bir araya gelerek iş birliği yapması, bilgi ve deneyimlerini paylaşması, birbirlerinden destek almaları gibi davranışlar, öğrenmenin sosyal bir süreç olduğunu ve bu sürecin mesleki öğrenme toplumlarında gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bu bulgu, öğretmenler arasındaki iş birliği ve paylaşımın, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyen bir sosyal yapı oluşturduğunu belirtmektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemine göre, araştırmanın ikinci alt sorusunda meslek birliğinin öğretmenlere sağladığı faydalar akılcı, duygusal, örgütsel ve aile temaları altında toplanmıştır. Bu argümanlardan argümantasyon teması, profesyonel öğrenme derneği olmanın okul için faydaları açısından en önemli argüman olarak ortaya çıkmıştır. Mesleki öğrenme derneğinin öğretmenlere faydaları sizce nelerdir? Sorusuna yöneltilen ankette, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun "Moral artışı, motivasyon artışı, başarı artışı" şeklinde yanıt verdiği tespit edildi. Bu bağlamda, öğretmenlerden oluşan profesyonel bir birliğin faydaları, yüksek motivasyon ve yüksek moral ile başarı olarak ifade edilebilir. Öğretmen işbirliği öğretmenler arasındaki karşılıklı güveni artırır. Akran güvenine dayanan eğitimcileri geliştirme gidişatı, okulların profesyonel öğrenme toplumu olması dönüşümünü sağlayacaktır (Lee, Zhang, Yin, 2011). Bu araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun "moral, motivasyon, başarı üzerine" yanıtını vermesi, okul için profesyonel bir öğretmenler derneği olmanın faydalarını vurgulamaktadır. Bunun olası bir nedeni, profesyonel bir öğrenme toplumunun öğretmenlere destek, işbirliği ve değişim fırsatları sunmasıdır. Mesleki öğrenme topluluğu içindeki etkileşimler morale, motivasyona ve başarıya katkıda bulunur ve öğretmenlerin akranlarından destek almasına ve deneyimlerini ve bilgilerini paylaşmasına olanak tanır. Bu bulgu sosyal inşa teorisini desteklemektedir. Sosyal inşa teorisi, öğrenmenin sosyal etkileşim ve değiş tokuş yoluyla gerçekleştiğini vurgular. Öğretmenlerin işbirliği yapmak, bilgi ve deneyimlerini paylaşmak, birbirlerini desteklemek için bir araya gelmeleri gibi davranışlar, öğrenmenin sosyal bir süreç olduğunu ve bu sürecin profesyonel öğrenme topluluklarında gerçekleştiğini göstermektedir. Böylece, profesyonel bir öğretmen birliğinin bir okula getirdiği faydalar, sosyal inşa teorisi açısından açıklanabilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda, öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olması için okul yöneticisinin sergilediği davranışlara ilişkin görüşler, "Dağıtımçı Liderlik", "İklim" ve "Dönüşümcü Liderlik" temaları altında toplanmıştır. Bu temalar arasından Dağıtımçı Liderlik teması, okul yöneticisinin öğretmenlerin mesleki öğrenme toplumu olması için sergilediği davranışlara ilişkin en önemli tema olarak belirlenmiştir. Araştırmada, "Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olması için okul yöneticisinin sergilediği davranışlar nelerdir?" sorusuna, katılımcıların büyük bir kısmının "öğretmenlerin fikrini almak önemlidir" cevabını verdiği görülmüştür. Bu bulguya göre, öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olması için en önemli davranış, okul yöneticisinin öğretmenlerin fikirlerini önemsemesi ve onlardan görüş almasıdır. Bu sonuç, Balyer, Karataş ve Alcı'nın (2015) araştırmasında da benzer şekilde ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı bir okulun öğrenme toplumu olarak kurulabilmesi için, okul liderinin tutumunun okul paydaşları arasında güven oluşturacak nitelikte olması gerekmektedir. İdarecilere itimat edilmesi, öğretmenler arası birlikteliği, iş birliğini etkileyerek öğrenci başarısını etkiler. Hallam ve arkadaşlarına (2015) göre okul müdürünün davranışı, öğrenci başarısı, okulun örgüt şartları, eğitimcilerin çalışma koşulları, öğretim niteliği ve okul kültürü gibi değişebilir olan şartları etkilemektedir. Ayrıca lider, öğrencilerin akademik başarılarını geliştirmede çok önemli rol oynamaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun "öğretmenlerin fikrini almak" yanıtını vermesinin muhtemel nedeni, öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olması için okul yöneticisinin sergilediği davranışlarda aktif katılım ve paylaşımcılığın önemli bir etken olmasıdır. Öğretmenler, kendi görüşlerinin değerli olduğunu hissetmek, karar alma süreçlerine dahil edilmek ve profesyonel deneyimlerini paylaşmak istemektedirler. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu ve bağlılığını artırırken, mesleki gelişimlerini destekleyerek moral ve motivasyonlarının yükselmesine katkıda bulunur. Ayrıca, öğretmenlerin fikirlerine değer verilmesi, onların kendilerini önemli hissetmelerini sağlar ve özgüvenlerini artırır. Bu bulgu, Dağıtımçı Liderlik kuramını desteklemektedir. Dağıtımçı Liderlik, liderliğin yetki ve karar verme süreçlerini dağıtmayı içeren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu kurama göre, liderler, çalışanların katılımını teşvik ederek, onların fikirlerine ve deneyimlerine değer vererek, onları karar alma süreçlerine dahil ederek liderlik yapmalıdır. Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olması için okul yöneticisinin davranışlarının en önemlisi olarak "öğretmenlerin fikrini almak" vurgulanmaktadır. Bu dağıtımçı liderlik yaklaşımıyla uyumlu bir şekilde, liderin öğretmenlerin katılımını teşvik etmesi ve onların görüşlerine değer vermesini

gerektirmektedir. Bu şekilde, öğretmenlerin mesleki öğrenme toplumuna aktif bir şekilde katılımı teşvik edilir ve okuldaki işbirliği kültürü güçlenir.

### Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki öğrenme toplumu olması, iş birliği oluşturan yapıcı tavırlar ile çekişmenin olmadığı huzurlu bir ortamı beraberinde getirmektedir. Öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olmasının okula sağladığı faydalar ise moralin yükselmesi, güdülemenin artması bunun sonucunda başarının yükselmesidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu avantajları belirtmiştir. Araştırmada ayrıca, öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu olması için okul yöneticisinin sergilediği davranışların en önemlisinin öğretmenlerin düşüncesini almak olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin aktif katılımını teşvik eden iş birliği kültürünün önemini vurgulamaktadır. Bu şekilde, öğretmenler arasında yapılan olumlu davranışlar, huzurlu bir ortamın oluşturulması ve okul yöneticisinin öğretmenlerin fikirlerine değer vermesi, mesleki öğrenme toplumunun gelişmesine ve okuldaki başarıyı artırmaya katkı sağlamaktadır.

İş birliği temelli bir mesleki öğrenme toplumu oluşturmanın önemi üzerine yapılan araştırmalar, öğretmenlerin birbirleriyle etkileşim içinde olmalarının, ortak hedeflere yönelik çalışmalarının ve bilgi paylaşımının önemini vurgulamaktadır. Bu şekilde, öğretmenler arasındaki iş birliği, yeni eğitim stratejileri ve en iyi uygulamaların keşfedilmesine ve paylaşılmasına olanak sağlar. Ayrıca, bir mesleki öğrenme toplumu, öğretmenlerin kendilerini sürekli olarak geliştirmelerini teşvik eder ve güncel bilgilere erişim sağlar. Bu sürekli öğrenme ve profesyonel gelişim, öğretmenlerin mesleki tatminlerini artırırken, öğrencilerin de daha iyi bir eğitim deneyimi yaşamasını sağlar. Öğretmenler arasındaki iş birliği ve sürekli öğrenme kültürü, okulun genel performansını yükselterek, öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyen bir faktördür.

### Öneriler

Bu araştırma kapsamında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

- ✓ Öğretmenlerin mesleki öğrenme toplumu olmasını sağlamak için okul müdürlerinin olumlu bir okul iklimi oluşturması ve öğretmenlerin fikirlerini önemsemesi önemlidir. Bu, okullarda huzurlu bir ortamın oluşmasına katkıda bulunur ve öğrenci başarısını artırır. Okul müdürleri, öğretmenlerin tecrübelerini ve başarılı öyküleri paylaşmalarını teşvik etmeli, birbirlerini destekleyip teşvik ederek iyi uygulamaların yaygınlaşmasını desteklemelidir. Ayrıca, eğitimcilerin branşlarında kazandıkları yetenek ve birikimleri birbirleriyle paylaşmalarını sağlayarak devamlı gelişme ve öğrenme ortamı oluşturmalıdır.
- ✓ Mesleki öğrenme toplumu olan bir okulun avantajlarından biri, veli ilgisinin artmasıdır. Okula güvenen veliler, çocuklarının gelişimine katkıda bulunacak ve okula maddi olarak destek olacaklardır. Okul yöneticileri, velilerin güvenini kazanmak için şeffaf bir iletişim ortamı oluşturmalı ve velilerin okula aktif bir şekilde dahil olmasını teşvik etmelidir.
- ✓ Okul yöneticileri, mesleki öğrenme toplumu oluşturmak için takım çalışmasına önem vermeli ve öğretmenlerin mesleki gelişimini teşvik etmelidir. Müdürler, öğretmenlere yönelik teşvik edici çalışmalar düzenleyerek mesleki gelişimlerine katkıda bulunmalı ve onları desteklemelidir.
- ✓ Öğretmenler arası iş birliğini teşvik etmek için düzenli olarak takım çalışmaları, atölye çalışmaları veya paylaşım oturumları düzenlenmelidir.
- ✓ Öğretmenlere, mesleki gelişimlerini desteklemek için kaynak ve fırsatlar sağlanmalıdır. Öğretmenlere konferanslara katılma, seminerlere iştirak etme veya eğitim programlarına dahil olma gibi imkanlar sunarak sürekli öğrenme fırsatları sunulmalıdır.
- ✓ Öğretmenlerin profesyonel ağlarını genişletmelerine yardımcı olunmalıdır. Öğretmenlerin, diğer okullar ve öğretmenlerle iletişim kurabilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Bu, farklı deneyimlerin paylaşılmasını ve iş birliğinin artmasını sağlayacaktır.
- ✓ Öğretmenlerin geri bildirim alması ve kendilerini geliştirmeleri desteklenmelidir.
- ✓ Öğretmenler arasında mentorluk programları oluşturulmalıdır. Deneyimli öğretmenlerin yeni veya daha az deneyimli öğretmenlere rehberlik etmeleri teşvik edilmelidir. Bu, bilgi ve deneyim paylaşımını artıracak ve mesleki büyümeyi destekleyecektir.

### KAYNAKÇA

Allensworth, E. M., & Hart, H. (2018). How do principals influence student achievement? *University of chicao consortium on school research*.

- Alp, A. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıları* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*.
- Axelrod, R. H. (2002). *Terms of engagement: Changing the way we change organizations*. Berrett-Koehler.
- Babaoğlu, E., Çelik, E. ve Nalbant, A.(2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Balyer, A., Karatas, H., & Alci, B. (2015). *School principals' roles in establishing collaborative professional learning communities at schools*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1340-1347
- Banoğlu, K. (2009). *Okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt algısı: Kâğıthane ilçesi örneği* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bullough, R.V. (2007). Professional learning communities and the eight-year study. *Educational Horizons*.
- Castelijns, J., Vermeulen, M. & Kools, Q., (2013). Collective learning in primary schools and teacher education institutes. *Journal Of Educational Change*, 14 (3), 373–402. doi:10.1007/s10833-013-9209-6. Conzemius.,
- Coleman, C. H. (2005). *Teachers' perceptions of administrative leadership styles and schools as professional learning communities*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://search.proquest.com/index>.
- Conzemius, A. E., & O'Neill, J. (2014). *The handbook for smart school teams*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Cordingley, P.,(2015). The contribution of research to teachers' professional learning and development. *Oxford review of education*, 41 (2), 234–252. doi:10.1080/03054985.2015.1020105.
- Cotton, K. (1996). *School size, school climate, and student performance*. Portland, Oregon. Northwest Regional Educational Laboratory.
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Fireside.
- Cowan, D. & Leo, T.(1999). *Launching Professional Learning Communities: Beginning Actions.*) *Issues About Change* 8(2), 1–8. <https://sedl.org/change/issues/issues81/issues-8.1.pdf>.
- Çelebi, N., Peker, H. S., Selçuk, G. (2020). Teacher Perceptions on Managerial Role Behaviors of School Principles. *International Journal of Curriculum and Instruction* 12(Special Issue).
- Çolak, E. (2017). Teachers experiences in a professional learning community on the *constructivist lesson planning: A case study among primary school teachers*. *Education & Science*.
- Darling-Hammond, R., et al. ( 2009). *Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in the United States and abroad*. *United States: National Staff Development Counsel*.
- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers professional development: Toward better conceptualizations and measures, *Educational Researcher*.
- DuFour, R. & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- DuFour, R. (2003). Building a professional learning community. *The School Administrator*.
- DuFour, R. (2004). What is a professional learning community? *Educational Leadership*,
- DuFour, R., et al. (2010). *Learning by doing, a handbook for professional learning communities at work*. Bloomington: Solution Tree Press.
- DuFour, R. & Marzano, R.J. (2011). *Leaders of learning: How district, school, and classroom leaders improve student achievement*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.

- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. W., & Mattos, M. (2016). *Learning by doing. A handbook for professional learning communities at work* (3rd ed.). Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Mattos, M. & Muhammad, A. (2021). *Revisiting Professional learning communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Eaker, R., DuFour, R., & DuFour, R. (2002). *Getting started: Reculturing schools to become professional learning communities*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- Elmore, R. F. (2003). *Knowing the right thing to do: School improvement and performance-based accountability*. DC: National Governors Association Center for Best Practices.
- Evers, A.T.( 2012). *Teachers professional development at work and occupational outcomes: an organisational and task perspective*. Thesis (PhD). Open University, HeerlenFred.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Hairon, S., et al.(2015). A research agenda for professional learning communities: moving forward. *Professional Development in Education*.
- Hallam, P. R., Smith, H. R., Hite, J. M., Hite, S. J., & Wilcox, B. R. (2015). Trust and collaboration in PLC teams: Teacher relationships, principal support, and collaborative benefits. NASSP bulletin, 99(3), 193-216.
- Hipp, K. K. & Huffman J. B. (2010). (Eds.). *Demystifying professional learning communities: School leadership at its Best*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Hord, S.M. (1997). Professional learning communities. Southwest Educational Development. Laboratory. <http://www.sedl.org/pubs/change34/plc-cha34.pdf>.
- Hord, S. M. (1997b). Professional learning communities: What are they and why are they important?. Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord, S. M. (2004). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hugles T. , Kritsonis W. A. (2006).A national perspective: An exploration of professional learning communities and the impact on school improvement efforts. Doctoral forum national journal for publishing and mentoring doctoral student research volume. <https://www.allthingsplc.info/files/uploads/anationalperspective.pdf>.
- Huijboom F., Meeuwen P. V., Rusman E. & Vermeulen M.(2020). Keeping track of the development of professional learning communities in schools: the construction of two qualitative classification instruments. *Professional Development in Education*. DOI: 10.1080/19415257.2020.1731571.
- İlgan, A., Erdem, M., Çakmak, A., Erdoğan, E. ve Sevinç, Ö.S. (2011). İlköğretimokullarının mesleki öğrenme topluluğu olma durumlarının değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*.
- Jenlink, P. M. (2002). *Stephen F. Austin State University*.
- Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- King, D. (2002). The changing shape of leadership. *Educational Leadership*.
- Kruse S., Louis K. & Bryk A. (1994). Building professional community in schools. *Issues in Restructuring Schools*, Issue Report No. 6 (Spring 1994): 3–6.
- Kwakman, K., (1999). *Leren van docenten tijdens de beroepsloopbaan. Studies naar professionaliteit op de werkplek in het voortgezet onderwijs [Teacher learning during their career]. Studies on professionalism in the workplace in Secondary Education*.Thesis (PhD). Catholic University of Nijmegen. doi:10.1046/j.1469-1809.1999.6320101.x.
- Lee Bae, C., et al. (2016). A coding tool for examining the substance of teacher professional learning and change with example cases from middle school science lesson study. *Teaching And Teacher Education*, 60, 164–178. doi:10.1016/j.tate.2016.08.016.



- Lee, J. C. K., Zhang, Z., & Yin, H. (2011). A multilevel analysis of the impact of a professional learning community, faculty trust in colleagues and collective efficacy on teacher commitment to students. *Teaching and Teacher Education*, 27(5), 820-830.
- Liu, H., & Ye, Y. (2021). The relationship between teachers' perceptions towards professional learning communities and their collective efficacy at deqin middle school in yunnan province, china. *Scholar: Human Sciences*, 13(1), 335-350.
- Louis, K. S., & Marks, H. M. (1998). Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experiences in restructuring schools. *American Journal of Education*.
- Lyons, I., & Pointer, D. (2001). Multiple measures of student achievement in an inter disciplinary unit on the Harlem Renaissance. Retrieved from [http:// gallery.carnegiefoundation.org/ilyons](http://gallery.carnegiefoundation.org/ilyons).
- Many, T., & Sparks-Many, S. K. (2015). *Leverage: Using PLCs to promote lasting improvement in schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Mitchell, C., & Sackney, L. (2000). *Profound improvement: Building capacity for a learning community*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Morrissey, M. S. (2000). *Professional learning communities: An ongoing exploration*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory. [http://allthingsplc.info/pdf/ articles/plcongoing.pdf](http://allthingsplc.info/pdf/articles/plcongoing.pdf).
- Mullen, C. A. (2009). *The handbook of leadership and professional learning communities*. Palgrave Macmillan.
- Newmann, F.M. & Wehlage, G.G. (1995). *Successful school restructuring*. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of Schools, School of Education, University of Wisconsin-Madison.
- Ontario Ministry of Education, The. (2005). *Education for all: The report of the expert panel on literacy and numeracy instruction for students with special education needs, kindergarten to grade*. <http://www.edu.gov.on.ca/eng/document/reports/speced/panel/speced.pdf>.
- Öğdem, Z. (2015). *Mesleki öğrenme topluluğu olarak ilköğretim okullarında takım liderliği ve örgüt iklimi (Yayınlanmış doktora tezi)*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde yeni değerler*. (8.baskı).Pegem Akademi.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piggot-Irvine, E. (2006). Sustaining excellence in experienced principals? Critique of a professional learning community approach. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*.
- Roberts, S. M., & Pruitt, E. Z. (2003). *Schools as professional learning communities*
- Searcy-Hudson, J. Y. S. (2005). *The effect of school structure and size on developing a professional learning community: An embedded case study*. Doctoral Dissertation, University of Phoenix, Arizona.
- Senge, P.(2011). *Beşinci disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Schlechty, P. (2005). *Creating the capacity to support innovations: Occasional paper 2*. Louisville, KY: Schlechty Center for Leadership in School Reform. Accessed at.
- Schippers, M.C., Homan, A.C., & Van Knippenberg, D. (2013). To reflect or not to reflect: prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 34 (1), 6–23. doi:10.1002/job.1784.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New york: Routledge.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*.
- Uysal, A. (2005). *Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları (Yüksek lisans tezi)*. Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Vanblaere, B. & Devos, G., (2016). Relating school leadership to perceived professional learning community characteristics. *Teaching and teacher education*, 57, 26–38. doi:10.1016/j.tate.2016.03.003.
- Van Driel, J. H. & Berry, A. (2012). “Teacher professional development focusing on pedagogical content knowledge.” *Educational researcher*.
- Verbiest, E., ED. (2008). *Scholen duurzaam ontwikkelen: Bouwen aan een professionele leergemeenschap* [Sustainably improving schools: building a professional learning community]. Apeldoorn, The Netherlands: Garant.
- Vermeulen, M., (2016). *Leren organiseren: Een rijke leeromgeving voor leraren en scholen* [Organising learning: a rich learning environment for teachers and schools]. Oration, Heerlen: Open University.
- Vescio, V., Ross, D. & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of Professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*.
- Walker, D. (2002). *Consrutivist leadership: Standards, equity, and learning-Weaving whole cloth from multiple strands*.
- Wong, K., & Nicotera, A. (2007). *Successful schools and educa-tional accountability*. Boston, MA: Pearson Education.