

Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Yerine Getirme Düzeyi¹

Ahmet TUTAN²

Cem TUNA³

Mustafa DEMİR⁴

Özet

Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Yerine Getirme Düzeyi

Bu çalışmada okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyi öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Rize'nin Fındıklı, Ardeşen ve Çamlıhemşin ilçelerinde görev yapmakta olan 750 öğretmen içinden uygun örneklem yöntemi kullanılarak seçilen 191 kişi ile yürütülmüştür. Araştırmada veriler, Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Gerçekleştirme Düzeyi" ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Ölçek 5'li liket tipi ölçek olup 38 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; yönetim becerileri, okul ortamı, eğitim öğretim süreci ve öğretmen geliştirme olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı uygulama grubu için Cronbach's Alpha değeri 0,95 olarak bulunmuştur. Verilerin analizinde, Tek yönlü varyans analizi, Kruskal Wallis H testi, frekans ve Mann Whitney- U testi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerine göre, yönetim becerileri, okul ortamı, eğitim ve öğretim süreci ile öğretmen geliştirme süreçleri alt boyutlarında ve ölçeğin bütününde 'çoğu zaman' olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre görüşleri arasında bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Okul yöneticilerinin bilgi ve becerilerini geliştirmek için uzun süreli ve uygulamaya dayalı hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Okul yöneticileri eğitim yönetimi alanında tezli-tezsiz yüksek lisans yapmaları konusunda teşvik edilmelidir. Bu konuda MEB ile üniversiteler arasında protokol düzenlenebilir.

Anahtar kelimeler: Okul Müdürleri, Öğretmenler, Liderlik, Öğretim Liderliği

Abstract

The Level Of School Managers To Supply The Role Of Teaching Leadership

In this study, it is tried to determine the level of realization of instructional leadership roles of school principals according to teachers' opinions. The research was conducted with descriptive scanning model, one of the quantitative research methods. The research was carried out with 191 people selected among 750 teachers working in Fındıklı, Ardeşen and Çamlıhemşin districts of Rize in 2017-2018 academic year. In the study, the data were obtained by using the Lider Level of School Leadership in Teaching Leadership Achievement "developed by Çakıcı (2010). The scale consists of 38 items and is a 5-scale scale. Instructional leadership scale developed by Çakıcı; It consists of 4 sub-dimensions: management skills, school environment, educational process and teacher development. The reliability coefficient of the scale was Cronbach's Alpha value was calculated as 0.95. One-way analysis of variance, Kruskal Wallis H test, frequency, and Mann Whitney-U test were used for data analysis. According to the teachers' views on the level of school principals to fulfill their teaching leadership roles, management skills, school environment, education and training process and teacher development processes have emerged as 'often alt sub-dimensions and the whole scale. There was no difference between the opinions of teachers according to demographic variables. Long-term and practice-based in-service trainings should be organized to improve the knowledge and skills of school administrators. School administrators should be

¹ Bu makale Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında hazırlanan dönem sonu projesine dayanmaktadır.

² Rize Ardeşen Mesut Karaoğlu İlkokulu Müdürü.

³ Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, 53200 Çayeli-RİZE.

cem.topsakal@erdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6846-8676

⁴ Rize Fındıklı Muammer Çiçekoğlu Ortaokulu Fen Bilgisi Öğretmeni.



encouraged to pursue a master's degree in educational management. A protocol can be drawn up between MoNE and universities in this regard.

Key Words: *School Principals, Teachers, Leadership, Instructional Leadership.*

EYPO

Giriş

Tarihin en eski ve en yeni bilimi olarak kabul edilen yönetim, tarihten günümüze organize olmuş tüm toplumların için geçerli olmuş ve günümüzde de önemini korumaya devam etmektedir. Toplumların gelişim süreçlerine bakıldığı zaman tarım toplumuna dayalı uygulamaların olduğu toplumlarda yönetim anlayışının hâkim olduğunu görülür. İlerleyen yıllarda ortaya çıkan sanayi devrimi ile beraber organizasyon önem kazanmaya başlamıştır. Tarihin bütün dönemlerinde yaşayan topluluklar yönetime ve yöneticiye sürekli ihtiyaç duymuşlardır. Başka bir ifade ile insanların bir arada yaşadıkları her dönem önemini koruyan yönetim bu günde önemini artırarak korumaktadır.

Literatürde yönetim ile ilgili olarak çok fazla tanım bulunmaktadır. Şişman (2011)'a göre yönetim; kurumların sahip olduğu madde ve insan kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda kullanılmasıdır. Başka bir tanımda Özden (2005) örgütlerde çalışanların ortak değerler etrafından organize edilerek örgütün amaçları doğrultusunda performanslarının geliştirilmesi olarak ifade etmiştir. Yönetim alanının önde gelen isimlerinden olan Bursalıoğlu (2010:17) ise yönetimi, örgütün var olan kültürünü yeniliklere açık hale getirerek örgütün gelişmesine katkı sunan ve toplumun beklentilerine cevap vermek için insan sermayesini en üst düzeyde geliştirip örgütün amaçları doğrultusunda organize etmek olarak ifade etmiştir.

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızlı yaşandığı çağımızda örgütlerde bu değişimden nasibini almaktadır. Örgütlerin ayakta kalması, çevrelerinde meydana gelen değişimleri özümseyip kendi değerleri üzerinde çevreye uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır. Örgütlerin bu değişime uyum özellikleri örgütü yöneten bireylerin, zeki, değişime açık, ileriye görebilen, insan ilişkilerinde başarılı, takım çalışmasını destekleyen ve değişim karşısında risk alabilen yöneticiler ile mümkün olacaktır. Özellikle eskiye nazaran yaşanan değişimler ve gelişmeler neticesinde karmaşık sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu karmaşık sorunları doğru analiz edip takım çalışması ile çözüme yeteneğine sahip yöneticilerin önemi bir kat daha artmış görünmektedir (Çelikten, 2010: 130). Geçmişten günümüze toplumların ve örgütlerin maruz kaldığı değişime paralel olarak yönetim, liderlik, yöneticilerin sahip olması gereken özellikler, öğrenen örgütler, hesap verilebilirlik ve etkin olmak gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir.

Yönetim de olduğu gibi liderlik ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Liderlik ile ilgili farklı tanımların olması bilimsel ve teknoloji gelişmelerin hızlı bir değişim yaşaması karşısında örgütlerin içinde bulunduğu belirsizlik ortamında örgüt liderlerinden beklentilerin değişmesi gibi nedenler ile ilgilidir. Örgütlerin ayakta kalması bulunduğu çevredeki değişimlere uyum yeteneği ile mümkün olmaktadır. Örgütlerin bulunduğu değişim ortamında hem örgüt kültürünü koruyacak hem de çevrede meydana gelen değişimleri doğru algılayıp örgütü yeniden organize edecek kişi örgüt liderleridir. Erçetin (2000) liderlikle ilgili yaptığı çalışmada birçok tanımı incelemiş ve yapılan tanımlardan bazılarının anlaşılır olmadığı yönünde fikir beyan etmiştir. Yapılan bu çalışmalarda liderlik tanımlarının, örgütün içinde bulunduğu gruba ve konuma bağlı olarak farklı şekillerde algılandığı vurgulanmıştır.

Eraslan (2004) 'e göre son yüzyılda liderlik kavramının öneminin gittikçe arttığı ve kavram ile ilgili yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığını ifade etmiştir. Liderlik ile ilgili olarak birçok deneysel çalışmanın yapıldığı ve birçok yönlü olarak liderlik kavramını araştırmalara konu olduğu söylenebilir. 20. Yüzyılda liderlik kavramı tek bir disiplin alanının uğraş alanı olarak değil, farklı disiplinlerin araştırma alanına girmiştir ve farklı disiplinler tarafından araştırmalara konu olmuştur.

Liderliği Sabuncuoğlu ve Tüz (2001); insanları belli amaçlar doğrultusunda güdüleyen kişi olarak tanımlamışlardır. Liderlik tanımına bakıldığında insanları etkileme olduğu görülmektedir. Eraslan (2004:159) liderliği belli amaçlar etrafından insanları etkileyerek bir araya getirme ve bu amaçları gerçekleştirmeleri için onları güdüleme ve etkilemek için gerekli olan bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak ifade etmiştir.

Yöneticilik ve liderlik kavramlarının doğasına bakıldığı zaman liderlik kavramında, entelektüel ve bilişsel yeterliliklerin yanında duygusal özelliklerin daha baskın özellik taşıdığı görülmektedir. Yönetici, örgütlerde bulunan insan ve madde kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde kullanmaya çalışan kişi olarak ifade edilebilir. Kurumlarda çalışan yöneticilerin lider olması beklenmesine rağmen her yöneticinin lider olması mümkün olmadığı gibi her liderinde yönetici olması beklenemez (Şişman, 1997:162).

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklarla ilgili olarak Bennis (1999), Yöneticilik daha çok yapılacak işleri uygulamaya koymak, yürütmek, yönetim ve sorumluluk gerektiren işleri üstlenmek gibi davranışları içermektedir. Liderlik anlayışının temelinde insanları etkilemek yatmaktadır. İnsanların davranışlarını ve görüşlerini yetki ile değil etki ile etkileyerek amaçlar doğrultusunda organize eden kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler daha

çok belirtilen görevleri doğru olarak yapmaya çalışır ancak liderler bir işi doğru olarak yapmak yerine doğru olanı yapmaya çalışır. Liderler bu şekilde yönetmelik ve yasalarla belirlenmiş statükoyu koruma yerine yer geldiğinde onun dışına çıkabilme bilgi ve becerisine sahip olan kişilerdir. Liderler insan odaklı çalışmaları ile çalışanlar ile güçlü bir iletişime sahiptir (Akt. Keçecioğlu, 1998:10).

Şekil 1: Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

Yöneticilik	Liderlik
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadede perspektife sahiptir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi bir askerdir	Kendisidir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Bennis 1989 (Akt. Keçecioğlu, 1998:10)

Liderler ve yöneticilerin ortak uğraş alanlarına bakıldığında zaman her ikisinde insanları belli amaçlar doğrultusunda organize edip yönetme faaliyetleri ile uğraşmaktadır. Liderlik ve yöneticilerin ayrıldıkları noktalar ise yönetim işini yerine getirirken kullandıkları metodolojilerdedir. Yöneticiler örgütlerde yönetim işini yerine getirirken daha çok yetkilerini kullanarak çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullanmaktadır. Yöneticilerin güç kaynakları genellikle yetkileridir. Liderler ise sahip oldukları etkileme gücünü yetkilerinden değil bilgi ve yeteneklerinden almaktadırlar. Örgütleri yönetenlerin insanları yönetmek için yetkilerinin yanında insanları etkileyebileceği bilgi ve beceriye de yete sahip olması gerekmektedir. Günümüz örgütlerinde başarılı olmak artık liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile doğru orantılı olarak görülmektedir. Bu anlamda bir kurum yöneticisinin lider olmasını zorunluluk haline getirmiştir. Yapılan araştırmalar kurumlarda liderlik davranışlarını gösteren yöneticilerin kurumu amaçlar doğrultusunda daha nitelikli olarak yönettiği yönündedir. Günümüz dünyasında yaşanan bilimsel gelişmeler doğrultusunda örgütlere yeni bir vizyon çizmek bu bilgi ve beceri anlamında donanımlı olmayı zorunlu hale getirmiştir. Kurumu yaşanan gelişmeler ve değişimler doğrultusunda ileriye taşımak için sadece yasal yetkileri kullanan yöneticiler ile mümkün değildir. Kurumların başında bulunan yöneticilerin liderlik becerileri ile donatılması kurumların amaçlarına ulaşması için artık bir zorunluluk olarak ifade edilmektedir (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1996:122–123).

Liderlik çalışmaları üzerinde yoğunlaşan Hoppins (2003) tarihten günümüze liderlik üzerine çalışan bilim insanlarını görüşlerine benzer olarak eğitim alanında çalışan yöneticilerin günümüzde beş farklı liderlik rolünü oynadıklarını ifade etmiştir. Eğitim yöneticilerinin yerine getirdikleri beş farklı rolün günümüzün örgütlerinde farklılaştığını ifade etmiştir. Tarihten günümüze toplumların ve örgütlerin gelişmelerine bağlı olarak liderlik rollerinin sürekli olarak değiştiğini ifade eden Hoppins liderlik rollerini beş başlık halinde incelemiştir (Akt: Can, 2004:37): Kolaylaştırıcı liderlik, ahlaki liderlik, yönetim liderliği, dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik.

Öğretim ve öğrenme kavramlarının doğasına bakıldığında zaman bu kavramların iç içe olduğu söylenebilir. Öğrenme kavramı öğretim kavramının içinde yer almaktadır. Öğrenme olayı birçok araştırmaya konu olmuş felsefi temelleri olan bir kavramdır. Günümüze bakıldığında öğrenme ile ilgili tanımların tarihsel süreç içerisindeki bilimsel gelişmelere bağlı olarak değişime uğradığı söylenebilir. Öğrenme olayını davranış değiştirme süreci olarak gören bir anlayıştan öğrenmeyi bireyin kavramsal dünyasındaki değişim olarak gören anlayışa doğru bir kayma yaşanmıştır. İnsanlar davranışlarının tümünü her yaşta öğrenme yoluyla kazanmaktadırlar. Öğrenme aynı zamanda bir uyum süreci olarak ifade edilebilir. İnsan çevresi ile sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim sonucunda insan sürekli olarak değişime uğraşmaktadır. Bu değişim biyolojik, psikolojik ve sosyal açıdan gerçekleşmektedir (Selçuk, 2001:3).

Örgütlerde çalışmakta olan çalışanlar sürekli olarak kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Yaşanılan zaman itibarı ile bilimsel alanda yaşanan hızlı gelişmeler bu değişimi zorunlu kılmaktadır. Bilimsel gelişme ve değişimler ile

ortaya çıkan yeni bilgi ve becerilerin öğrenilip kurumlara aktarılması ancak öğrenme süreci ile mümkün olmaktadır. Örgütlerde insanlar gibi öğrenen örgütler olmak zorundadırlar. Eğitim örgütleri buldukları ortamda meydana gelen değişimleri algılayıp bu değişimler doğrultusunda var olan kendi kültürlerini korumak ve gerekli olan değişimleri yerine getirmek zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Hem insan kaynağının hem de kurumun değişmesi okul liderlerin bu değişimi yönetmesi ile mümkün olmaktadır. Öğretim liderlerinin kendilerinden beklenen bu davranışları yerine getirmeleri öğretim liderliği alanında yeterli olmaları ile mümkündür. Öğretim liderlerinin eğitim örgütlerini istenen hedefler doğrultusuna taşımaları için kendilerini öğretim liderliği konusunda geliştirmelerini bir zorunluluk olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Öğretim liderliği davranışı okuldaki öğrencilerin başarılarını yükseltmek için okul yöneticisinin gösterdiği veya öğretmenlerin bu davranışları göstermesi için uygun ortam sağladığı kişiler olarak görülmektedir (DeBevoise, 1984). Son yıllarda yönetim bilimciler okul yöneticilerinin esas görevinin okuldaki öğretim ortamını en üst seviyeye çıkarmak ve öğrencilerin en üst seviyede öğrenmesini sağlamak olduğunu ileri sürmektedirler. Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin okulda bulunma sebebinin öğrencilerin en başarılı şekilde yetişmesine katkı sağlamak olduğu belirtilmektedir. Öğretim liderleri bu görevi yerine getirmesi için öğrenme yaklaşımları, ölçme değerlendirme ve sınıf yönetimi gibi farklı alanlarda uzmanlık bilgisine sahip olması gerekmektedir. Bilgi ve beceri seviyesi yüksek olan liderler okulda öğretmenlere yardımcı olabileceği vurgulanmaktadır (Erdoğan, 2006:142).

Eğitim örgütlerinin istenen amaçlar doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmasında yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerinin büyük etkisi olduğu birçok araştırma ile ortaya konulmuştur. Özellikle okuldaki akademik başarı ile doğrudan ilişkili olan öğretim liderliği davranışlarının önemi gün geçtikçe de artmaktadır. Öğretim liderliğini diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli nokta öğrenme- öğretme süreçleri üzerindeki odaklanmasıdır. Bu anlamda öğretim liderleri öğretmenler ile beraber çocukların akademik başarılarını artırmak ve bu alandaki eksikliklerini gidermek için beraber çalışmalarını öngören bir liderlik tarzını belirtmektedir. Özellikle öğretim liderlerinin öğretmenlere rehberlik yapması bu yaklaşımda öne çıkmaktadır. Öğretim liderliği ile ön plana çıkan yöneticilerin bu rolleri yerine getirebilmeleri için bu öğrenme süreçleri ile ilgili alanlarda yetkin olmaları gerekmektedir (Saygınar, 2007).

Alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerin öğretim liderliği davranışları birçok araştırmaya konu olmuştur. Öğretimsel liderlik davranışlarına dönük benzer yönler olduğu gibi farklı yönlerinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların birinde Jhonson ve Synder(1989) öğretimsel liderlik davranış boyutlarını dört ana grupta incelemiştir (Akt: Büyükdogan, 2003). Bu boyutlar:

- 1) Planlama Boyutu: Okuldaki öğretmen ve yöneticiler işbirlikçi gruplar oluşturarak okulun başarı için gerekli eylem planlarını oluşturur ve uygularlar.
- 2) Program Geliştirme: Okul liderleri öğretimin değerlendirilmesi ve programın hazırlanması konusunda organize etme görevini üstlenir. Öğretmenleri bu konuda eşgüdümleyerek gerekli çalışmalarını yapar.
- 3) İnsan Kaynağını Geliştirme: Okul lideri okulda çalışmakta olan öğretmenlere, öğrenme yaklaşımları, ölçme değerlendirme ve sınıf yönetimi konularında rehberlik yapar ve gerektiği noktada hizmet için eğitimi yoluyla gelişimlerine katkı sağlar.
- 4) Kurumun Genel Değerlendirmesi: Okulun istenen amaçlara ulaşip ulaşılmadığının denetlenmesi iyi bir ölçme değerlendirme sistemi ile mümkündür. Bu anlamda örgüt lideri istenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemek ölçme değerlendirmeye önem verir ve bu konu ile ilgili ölçme değerlendirme birimleri oluşturarak başarıyı takip eder.

Öğretim liderliği rollerine ilişkin Krug (1992)'un yaptığı araştırmalarda okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini; 1) Okul misyonunun tanımlanması, 2) Program ve öğretimin yönetimi, 3) Öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi, 4) Öğrenci gelişiminin izlenmesi, 5) Öğretim ikliminin geliştirilmesi, olarak sınıflandırmıştır (Akt: Şişman, 2004: 64).

Bir başka araştırmada Wildly ve Dimmock (1993) öğretim liderliği rollerine ilişkin davranışları aşağıdaki gibi açıklamışlardır: 1) Okulun amacını belirleme, 2) Öğrenme için gerekli kaynakları sağlama, 3) Öğretmenleri denetleme ve değerlendirme, 4) Okul personelini geliştirme, 5) Programlar arasında eşgüdüm sağlama, 6) Çalışanlar arasında yakın ilişki geliştirme (Akt: Önder,2010:25).

Türkiye’de Şişman (1997) okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme düzeylerine ilişkin yapmış olduğu araştırmayı Eskişehir’de yürütmüştür. Şişman öğretim liderlik davranışlarını araştırmada beş boyutta ele almıştır. Bu boyutlara bakıldığı zaman;

- 1) Okul amaçlarının belirlenip paylaşılması,
- 2) Eğitim programları ve öğretim sürecinin yönetimi.
- 3) Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi.
- 4) Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi.
- 5) Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma, şeklinde ele almıştır.

Eğitim programlarının okullarda uygulanmasında okul müdürlerinin önemli görevleri bulunmaktadır. Başka bir deyişle programların etkili ve verimli bir şekilde uygulanması okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirmesi ile mümkün olacaktır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerine ilişkin donanımsal becerileri öğretim liderliği rollerini yerine getirme noktasında önem kazanmaktadır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin öğretmen algıları son derece önemlidir. Alanyazında öğretim liderliği Heck ve Others (1990) (Akt: Ergen, 2009, 5), Wildly ve Dimmock (1993) (Akt: Arın, 2006, 58-59), Gümüşeli (1996), Şişman (1997), Akgün (2001), Büyükdoğan (2003), Gökçer (2004), İnandı ve Özkan (2006), Kaya (2008), Demiral (2009), Çakıcı (2010), Karatay (2011), Sertkaya (2015) ile ilgili araştırmalar bulunmaktadır.

Ülkemizde bu alanda yapılmış birçok çalışma bulunmasında rağmen araştırmanın yapıldığı bölgede okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları ile ilgili bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Alanyazında yapılan çalışmalar eski tarihlerde olması nedeniyle son yıllarda göreve başlayan okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin davranışları hakkında literatürde bir boşluk bulunmaktadır. Bu durum araştırılması gereken bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmada okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlar oluşturulmuştur.

- 1- Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?
- 2- Çalışılan kurum değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 3- Branş değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 4- Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 5- Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 6- Eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 7- Kıdem yılı değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 8- Kurumda çalışma süresi değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Yöntem

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırmada okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyi hakkında öğretmen görüşleri ortaya çıkarılması amacıyla bu model tercih edilmiştir. Betimsel tarama modeli bir olayı ya da durumu olduğu şekli ile herhangi bir müdahalede bulunmadan mevcut durumu belirlemeye dönük olan planlanan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2010: 77).

Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Rize'nin Fındıklı, Ardeşen ve Çamlıhemşin ilçelerin görev yapmakta olan 750 öğretmen içinden 0,8 örneklem hatası ile uygun örneklem yöntemi kullanılarak 191 kişi ile yürütülmüştür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50).

Araştırmada veriler, Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Gerçekleştirme Düzeyi" ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Ölçeğin kullanımı için yazardan izin alınmıştır. Ölçek 5'li liket tipi ölçek olup 38 maddeden oluşmaktadır. Çakıcı tarafından geliştirilen öğretim liderliği ölçeği; yönetim becerileri, okul ortamı, eğitim öğretim süreci ve öğretmen geliştirme olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Öğretim liderliği davranışları ölçeğinde yer alan ifadelerin referans aralıkları; 1-1,79 arası "hiçbir zaman"; 1,80-2,59 arası "nadiren"; 2,60-3,39 arası "ara sıra"; 3,40-4,19 arası "çoğu zaman" ve 4,20-5,00 arası ise "her zaman" şeklindedir.

Ölçeğin tek boyutlu olarak güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı uygulama grubu için tekrar hesaplanmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,95 olarak bulunmuştur.

Anketler araştırmacılar tarafından okullara gidilerek öğretmenlere dağıtılmıştır. Başlangıçta 220 anket dağıtılmış ancak 191 doldurulmuş olarak geri alınmıştır. Araştırma 191 anketten elde edilen verilerin analizi ile yürütülmüştür. Araştırmada veriler SPSS 25 deneme istatistik programı ile analizi edilmiştir. Kullanılan istatistiksel teknikler sırası ile verilmiştir.

Demografik değişkenlere ilişkin verilerde frekans ve yüzde kullanılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri verilerinde ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenmesi için Kolmogorov –Smirnov ve Shapiro Willk testlerine başvurulmuştur. Yaş, eğitim durumu, kıdem, kurumda çalışma süresi değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için “ANOVA” testi kullanılmıştır. Kurum değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için “Kruskal Wallis H”, için testi uygulanmıştır. Branş değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için “Mann Whitney- U” tekniği kullanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular alt amaçlar doğrultusunda tablolar halinde verilmiştir. Demografik değişkenlere ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1: Çalışılan Kuruma Ait Veriler

Çalışılan Kurum	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	74	38,7
Ortaokul	58	30,4
Lise	59	30,9
TOPLAM	191	100

Tablo 1'e göre, ankete katılan öğretmenlerin %38,7' si ilkököl, %30,4' ü ortaokul ve %30,9' u lisede görev yapmaktadır.

Tablo 2: Branş Değişkenine Ait Veriler

Branş	Frekans	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	58	30,4
Diğer Branşlar	133	69,6
TOPLAM	191	100

Tablo 2' ye göre, ankete katılan öğretmenlerin %30,4'ü sınıf öğretmeni ve %69,6' sı diğer branşlarda çalışmaktadır.

Tablo 3: Cinsiyet Değişkenine Ait Veriler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	101	52,9
Erkek	90	47,1
TOPLAM	191	100

Tablo 3'e göre, ankete katılan öğretmenlerin %52,9'u kadın ve %47,1'i erkektir.

Tablo 4: Yaş Değişkenine Ait Veriler

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20-30	59	30,9

31-40	93	48,7
41+	39	20,4
TOPLAM	191	100

Tablo 4'e göre, ankete katılan öğretmenlerin %30,9'u 20-30 yaş arası, %48,7'si 31-40 yaş arası ve %20,4'ü 41 ve üstü yaş olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5: Eğitim Durumu Değişkeninin Dağılımına İlişkin Veriler

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	169	88,5
Yüksek Lisans	22	11,5
TOPLAM	191	100

Tablo 5'e göre, ankete katılan öğretmenlerin %88,5'i lisans mezunu ve %11,5'i yüksek lisans mezunudur.

Tablo 6: Kıdem Değişkenine Ait Verilerin Dağılımı

Kıdem Yılı	Frekans	Yüzde (%)
1-10	103	53,9
11-20	63	33,0
21+	25	13,1
TOPLAM	191	100

Tablo 6'ya göre, ankete katılan öğretmenlerin %53,9'u 1-10 kıdem yılı, %33'ü 11-20 kıdem yılı ve %13,1'i 21 ve üstü kıdem yılındadır.

Tablo 7: Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Verilerin Dağılımı

Kurumda çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-5	118	61,8
6-10	53	27,7
11+	20	10,5
TOPLAM	191	100

Tablo 7'ye göre, ankete katılan öğretmenlerin %61,8'i 1-5 kurumda çalışma süresi, %27,7'si 6-10 kurumda çalışma süresi ve %10,5'i 11 ve üstü kurumda çalışma süresi içindedir.

Okul müdürlerinin öğretmen görüşleri doğrultusunda öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin veriler tablo 8 'de verilmiştir.

Tablo 8: Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Veriler

Maddeler	x	ss
1- Okulda belirlenen vizyona ulaşılması için herkesi güdüler.	3,86	0,84
2- Okul amaçlarının gerçekleşmesi için gerekirse risk almaya isteklidir.	3,40	1,10
3- Tüm öğretmenlere eşit davranır.	4,23	0,84
4- Yeni göreve başlayan öğretmenler için uygun şartları düzenler.	3,60	1,03
5- Öğretmenlerin sorunlarına karşı anlayışlıdır.	4,28	0,80

6- Okulda neler olup bittiğini bilir.	4,24	0,75
7- Öğretmenlere yapıcı eleştirilerde bulunur.	3,98	0,79
8- Öğretmenleriyle sürekli iletişim içindedir.	4,19	0,75
9- Okulda herkesin fikrine önem verdiğini hissettirir.	4,06	0,90
10-Okulda rehberlikle ilgili çalışmaların sağlıklı şekilde yürütülmesini sağlar.	3,96	0,87
11- Okulda takım çalışmalarını destekler.	4,25	0,80
12- Okul ile gurur duyduğunu uygun ortamlarda ifade eder.	4,21	0,83
13- Okulun örgütsel değerlerinin çağın gereklerine göre geliştirilmesini sağlar.	4,01	0,73
14- Okulda öğrenmenin bir değer olması için çabalar.	4,16	0,84
15- Okul iklimini bozan olumsuz durumların giderilmesi için gerekli çabayı gösterir.	4,17	0,83
16- Okul- aile işbirliğine önem verir.	4,31	0,74
17- Okulda öğrenci ve öğretmenlerin zevkle çalışabileceği ortamlar hazırlar.	3,96	0,77
18- Başarının artırılması için gerekli ders materyallerini sağlamaya çabalar.	4,06	0,76
19- Derse zamanında girilip çıkılmasını ister.	4,69	0,56
20- Ders sırasında anons, duyuru gibi faaliyetlerden kaçınır.	3,93	1,05
21- Öğretmenlerin ders programlarını onlardan görüş alarak düzenler.	4,29	0,25
22- Öğretmenlerle doğrudan etkileşim için düzenli olarak toplantı yapar.	4,15	0,78
23- Okulda yapılacak ders dışı çalışmaların öğretim zamanından ayrı bir zamanda yapılmasını sağlar.	4,08	0,75
24- Öğrenci başarısı için öğretmenlerin çalışmalarını sınıflarında izleyerek geri bildirim verir.	3,72	0,95
25- Çalışma zamanlarının çoğunu, okulda öğretimin geliştirilmesi için harcar.	4,05	0,72
26- Zümre ve şube öğretmenler kurul toplantılarına katılır.	4,10	1,0
27- Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmasını sağlar.	4,31	0,69
28- Eğitici kulüp çalışmalarının daha verimli geçmesi için tüm olanakları sunar.	3,79	0,91
29- Öğrenci akademik ilerleme durumunu izler.	4,00	0,84
30- Üstün akademik başarısı olan öğrencileri çeşitli yollarla ödüllendirir.	4,26	0,77
31- Okuldaki OGYE çalışmalarına önem verir.	4,03	0,79
32- Tüm öğrenme yetersizliği olan öğrenciler için gerekli etkinlikleri düzenler.	4,00	0,79
33- Eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri öğretmenlerle paylaşır.	4,27	0,76
34- Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini teşvik eder.	4,06	0,83
35- Öğretime ilişkin sorunları olan öğretmenlere yardım eder.	4,12	0,79
36- Mesleklerinde başarılı olan öğretmenlerin ödüllendirilmesini teklif eder.	4,28	0,80
37- Öğretmenin uzman olduğu alanlarda diğer meslektaşlarına seminer, kurs vb vermesini sağlar.	4,24	0,75
38- Aday öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesini sağlar.	3,98	0,79

Tablo 8'e göre öğretim liderliği ölçeği; yönetim becerileri (1-10 arası maddeler), okul ortamı (11-17 arası maddeler), eğitim öğretim süreci (18-32 arası maddeler) ve öğretmen geliştirme (33-38 arası maddeler) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyini yansıtan aritmetik ortalamaların, alt boyutlara göre büyükten küçüğe doğru sıralandığında, öğretmen geliştirme ($x= 4.15$); okul ortamı ($x= 4.15$); eğitim öğretim süreci ($x= 4.09$) ve yönetim becerileri ($x= 3.98$) şeklindedir. Bu aritmetik ortalamaların beşli ölçekteki karşılıkları dört boyutta da 'çoğu zaman' düzeyindedir.

Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin tamamında okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyi ($x= 4.08$) 'çoğu zaman' olduğu şeklinde çıkmıştır.

Tablo 9: Kurum değişkenine bağlı olarak öğretmenler arasında bir farklılık olup olmadığına ait Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Çalışılan Kurum Durumu	N	Sıra Ortalamaları	X ²	Sd	P
İlkokul	74	96,75	0,026	2	,987
Ortaokul	58	95,85			
Lise	59	95,20			
Toplam	191				

Tablo 9'a göre kurum değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Başka bir ifade ile kurum değişkenine bağlı olarak öğretmenler, okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri hakkında benzer görüşlere sahiptirler.

Tablo 10: Branş Değişkenine Bağlı Olarak Öğretmenlerin Görüşleri Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Branş	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamı	U	P
Sınıf Öğretmeni	58	88,66	5142,50	3431,500	,226
Diğer Branş	133	99,20	13193,50		

Tablo 10'a göre branş değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamakla birlikte, branş öğretmenlerinin sıra ortalamaları daha yüksek düzeydedir.

Tablo 11: Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında farklılığa ilişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamı	U	P
Kadın	101	92,62	9353,00	4202,000	,368
Erkek	90	99,81	8993,00		

Yukarıdaki tabloya göre $p \geq 0,05$ büyük olduğu için cinsiyete bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Ancak bu sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 12: Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	,741	2	,370	1,359	,259
Gruplar İçi	51,232	188	,273		
Toplam	51,973	190			

Tablo 12'ye öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Başka bir ifade ile öğretmenler benzer görüşler ileri sürmüşlerdir.

Tablo 13: Eğitim durumuna bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	,933	1	,933	3,456	,065
Gruplar İçi	51,039	189	,270		
Toplam	51,973	190			

Tablo 13' e göre eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Tablo 14: Kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşlerine ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	,834	2	,417	1,532	,219
Gruplar İçi	51,139	188	,272		
Toplam	51,973	190			

Tablo 14'e göre kıdem değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Tablo 15: Kurumda çalışma süresine bağlı olarak öğretmenlerin görüşlerine ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	1,196	2	,598	2,213	,112
Gruplar İçi	50,777	188	,270		
Toplam	51,973	190			

Tablo 15'e göre kurumda çalışma süresine bağlı olarak, okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeylerini öğretmen görüşleri doğrultusunda tespit etmek amaçlanmıştır. Bulgularda okul müdürleri öğretimsel liderlik rollerini ölçüğün bütünü anlamında 'çoğu zaman' yerine getirmektedirler. Çoğu zamanın referans aralığı 3,40-4,19 arasındır.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerine bakıldığı zaman, “Okul amaçlarının gerçekleşmesi için gerekirse risk almaya isteklidir” maddesine 3,40 ile en düşük puan verdikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerinden olan risk alma davranışını çoğu zamanın en alt basamağında, ara sıraya yakın olarak yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Günümüzde bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler dikkate alındığında okul liderlerinin gerektiğinde risk alabilme davranışları son derece önem kazanmaktadır. Okul liderlerinin okulun amaçları doğrultusunda değişim yaratması bazı konularda risk almasını gerektirmektedir. Risk almayan yöneticilerin okulu yönetmede daha fazla sorunlar yaşadıkları ve okulda yeniliğe kapalı olduğuna ilişkin literatürde araştırmalara rastlanmaktadır (Gürsel, 2006).

Okul yöneticilerinin risk alma davranışlarının düşük düzeyde çıkmasını birçok nedeni olabilir. Bunlar arasında, mevcut bir kadrolarının olmaması, çalışılan ortamların politize olması, gerektiği şekliyle desteklenmemeleri, liderlik ile ilgili yeterli donanıma sahip olmamaları gibi nedenlerden kaynaklanmış olabilir. Çakıcı (2010) çalışmasında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin risk alma davranışlarının ara-sıra yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Bu araştırma sonucu yukarıda verilen sonuca yaklaşmaktadır. Araştırma 2010 yılında ve farklı örnekleme yapılmasına rağmen günümüzde öğretmenlerin düşüncelerinde fazla bir değişme meydana gelmediği yönünde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından ikinci olarak en düşük puanı “Yeni göreve başlayan öğretmenler için uygun şartları düzenler “ davranışını 3,60 puan ile çoğu zaman yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biride okula yeni adanan stajyer öğretmenlerin okula adaptasyonun sağlamaktır. İnandı ve Özkan (2006) yılında yapmış oldukları araştırmada okul yöneticilerinin liderlik rolleri arasında yer alan yeni öğretmenlerin okula uyumu konusundaki davranışlarını ara –sıra yerine getirirler şeklinde sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuç yukarıdaki sonuca yakın olarak değerlendirilebilir. Yeni atanan öğretmenlerin yetiştirilmesine dönük olarak bir çok yönetmelik çıkarılmış ve farklı uygulamalara gidilmiş ise de 2006 yılından günümüze literatür incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeni öğretmenlerin uyumu konusundaki davranışlarını konusunda fikirlerinin fazla değişmediği söylenebilir (Karadayı, 2011, Kazancıoğlu, 2008). Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından olan yeni öğretmenlerin okula uyumu konusundaki liderlik davranışlarının gerçekleştirme düzeyini düşük düzeyde görmeleri okul yöneticilerinin, stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları ve konu ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığının sürekli olarak değişikliğe giderek farklı uygulamalar getirmesi gibi nedenlerden kaynaklanmış olabilir.

Öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilgili 2 ve 4. maddenin dışındaki görevlerini çoğu zaman ve her zaman yerine getirdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları arasında en yüksek puanı “Derse zamanında girilip çıkılmasını ister” maddesine vermişlerdir. Bir başka deyişle öğretmenler okul yöneticilerinin her zaman derslere zamanında girilip çıkılmasını istediğini ifade etmişlerdir. Benzer sonuç Çakıcı (2010)’nın ilköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik rollerini yerine getirme düzeyi ile ilgili çalışmasında bulunmuştur. Çakıcı yaptığı araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında olan “Derse zamanında girip çıkmamızı ister” davranışını en yüksek puan ile her zaman yerine getirdiklerini bulmuştur. Bu durum iki şekilde yorumlanabilir. Okul yöneticilerinin derslere zamanında girilip çıkılmasını önemsemesi olumlu bir davranıştır. Ancak her iki araştırmada da en yüksek puanının derse zamanında girip çıkmayı önemser maddesinin alması okullarda derse zamanında girip çıkma sorunu olabileceği yönünde yorumlanabilir. Okul liderlerinin görevi okulda öğrenme kültürü oluşturmaktır. Okul kültürünün oluşturulduğu bir ortamda öğretmenlerin derslere zamanında girip çıkma gibi sorunlar yaşamayacağı söylenebilir. Buradan hareketle araştırmanın yapıldığı okullarda kuralların tam olarak oturmadığı ileri sürülebilir.

Kurum, branş, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Başka bir deyişle demografik değişkenler öğretmenlerin görüşlerini anlamlı bir şekilde farklılaştırmamıştır. Literatür incelendiğinde bu araştırma sonucu ile benzer sonuçlara ulaşan araştırmalar mevcut olduğu gibi farklı sonuçlar bulan araştırmalarda söz konusudur (Çelik, 2002; Büyükdoğan, 2003; Şişman, 2004; Gürsel, 2006; Buluç ve Aktepe, 2014 ; Bellibaş ve Gedik, 2014). Araştırma sonuçlarında ortaya çıkan benzerlik ve farklılıkların birçok nedeni olabilir. Bunlar; araştırmaların farklı zamanlarda yapılması, çalışılan örneklemin farklı olması, araştırmaya katılan katılımcıların beklentilerinin farklı olması, araştırmada değerlendirilen okul yöneticilerinin bilgi ve beceri düzeyleri gibi değişkenlerin farklı olmasından kaynaklanmış olabilir.

Bu bölümde araştırmanın elde edilen bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin tamamında öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyi ‘çoğu zaman’ olarak çıkmıştır.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyini yansıtan aritmetik ortalamaları, alt boyutlara göre büyükten küçüğe doğru sıralandığında, öğretmen geliştirme, okul ortamı, eğitim öğretim süreci, ve yönetim

becerileri şeklindedir. Bu aritmetik ortalamaların beşli ölçekteki karşılıkları dört boyutta da ‘çoğu zaman’ düzeyindedir.

Kurum, branş, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak öğretmenler okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak öneriler şunlardır:

1- Okul yöneticilerinin risk alma davranışlarını ara sraya yakın gerçekleştirmesinin nedenleri nitel araştırma ile derinlemesine incelenmeli ve bu konudaki eksikliklere bağlı olarak okul müdürlerinin risk alma davranışlarını yerine getirme düzeyi yükseltmek için gerekli olan çalışmalar ör. konferans, hizmet içi eğitim yapılmalıdır.

2- Okul yöneticilerinin, yeni göreve başlayan öğretmenler için uygun şartları düzenlemesi ile ilgili davranışlarını konusundaki eksikliklerin belirlenip gerekli olan çalışmalar yapılabilir.

3- Okul yöneticilerinin bilgi ve becerilerini geliştirmek için uzun süreli ve uygulamaya dayalı hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Okul yöneticileri eğitim yönetimi alanında tezli-tezsiz yüksek lisans yapmaları konusunda teşvik edilmelidir. Bu konuda MEB ile üniversiteler arasında protokol düzenlenebilir.

4- Bu konuda yapılacak olan araştırmalarda karma yöntem kullanılmalıdır. Bu sayede nicel verilerin derinlemesine görüşmelerle irdelenmesi sağlanmalıdır.

Kaynaklar

- Akgün, N. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Altun, S. A. (2003). *Örgüt Sağlığı*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bursahoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (15.Baskı.) Ankara: PegemA Akademi.
- Büyükdoğan, B. (2003). Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Can, H., Aşan, Ö., Eren M. A. (2005). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Yayınları, İstanbul
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi S.16, S:103–119, Kayseri.
- Çakıcı, E. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. PegemA Yayınları, Ankara.
- Çelikten, M. (2010). *Okul Örgütü ve Yönetimi, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (Editör: V. Çelik), 3.Baskı, Ankara: Pegem Akademi. 121-140.
- Demiral, S. (2009). Öğretmen ve Okul Yöneticisi Algılarına Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Program Liderliği Davranışları. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(1), 1-22.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2006). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. Sistem Yayınları, İstanbul
- Ergen, Y. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği). Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Gökkyer, N. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Rollerini Sınırlayan Etkenler. Yayımlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüseli, A. (1996). İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. Yayımlanmamış Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir? Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, S.123-149.
- Karatay, Ş. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kaya, G. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. Adam Yayıncılık, Ankara.

- Önder, A. (2010). İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bunu Sınırlayan Etkenler. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Özalp, İ., Koparal, C., Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. (Ed. C. Koparal ve İ. Özalp). Anadolu Üniversitesi Yayınları, S. 122–126, Eskişehir.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler*. (6.Baskı.) Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Saygınar, M. S. (2007). Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 3 Sayı: 2, S.67- 78.
- Selçuk, Z. (2001). *Gelişim ve Öğrenme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sertkaya, İ. (2015). Ortaöğretim Eğitim Yöneticilerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayıcı Etkenler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (1997). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Bildiriler: 3, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. (3.Baskı.) Pegem Akademi, Ankara.
- Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.