



**Başvuru Tarihi (Received Date):** 21.04.2024

**Kabul Tarihi (Accepted Date) :** 29.04.2024

**Makale Türü (Article Type):** Araştırma Makalesi / Research Article

**doi:** 10.52848/ijls.1471753

**Kaynakça Gösterimi:** Düz, İ., & Kazak, E. (2024). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 12-38. doi: 10.52848/ijls.1471753

**Citation Information:** Düz, İ., & Kazak, E. (2024). The instructional leadership behavior of school principals on the professional development of teachers. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 7(1), 12-38. doi: 10.52848/ijls.1471753

## OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNE ETKİSİ<sup>1</sup>

*İbrahim DÜZ<sup>2</sup> & Ender KAZAK<sup>3</sup>*

### **Öz**

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisini ortaya koymaktır. Araştırma, ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı nicel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2023–2024 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Gebze ilçesinde bulunan ilkököl, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, öğretim liderliğine ilişkin veriler, Lineburg (2010) tarafından geliştirilen Kazak (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan, “Öğretim Liderliği” ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Öğretmenlerin mesleki gelişimine ilişkin veriler, Bilge (2015) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Desteği Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada öğretmenler okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarına ilişkin algılarının dolaylı destek ve aday öğretmen alt boyutlarında sık sık düzeylerinde; doğrudan destek alt boyutunda ise, bazen düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Öğretimsel Liderlik, Öğretmen, Mesleki Gelişim.

### ***The Instructional Leadership Behavior of School Principals on The Professional Development of Teachers***

### **Abstract**

The purpose of this research is to reveal the effect of school principals' instructional leadership behaviors on teachers' professional development. The research is a quantitative study using the relational screening model. The population of the research consists of teachers working in primary, secondary and secondary schools in Gebze district of Kocaeli province in the 2023-2024 academic year. In the study, data on instructional leadership was collected through the "Instructional Leadership" scale, developed by Lineburg (2010) and adapted into Turkish by Kazak (2016). Data on teachers' professional development was collected through the "School Principals' Support for Teachers' Professional Development Scale" developed by Bilge (2015). The study concluded that the instructional leadership behaviors of school principals were at a high level. Again, in the study, it was determined that teachers' perception levels of school principals' support for teachers' professional

<sup>1</sup> Bu makale Ender KAZAK danışmanlığında İbrahim DÜZ tarafından yazılan “Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi” adlı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Gebze Mustafa Üstündağ Ortaokulu, E-posta: [ibrahim.duz@hotmail.com](mailto:ibrahim.duz@hotmail.com), ORCID: 0009-0000-4124-6603

<sup>3</sup> Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, E-posta: [enderkazak81@hotmail.com](mailto:enderkazak81@hotmail.com), ORCID: 0000-0001-5761-6330

---

development were frequently in the indirect support and candidate teacher dimensions, and sometimes in the direct support dimension. In addition, the study concluded that the instructional leadership levels of school principals are related to their support for the professional development of teachers. In addition, the study concluded that the instructional leadership levels of school principals are predictive of their support for teachers' professional development.

**Keywords:** School Principal, Instructional Leadership, Teacher, Professional Development.

---

## Giriş

Liderlik kavramının tarihi çok eskilere dayanmaktadır (Bass, 1981; Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010; Demir, 2023). Konuyla ilgili ilk tartışmaların Eski Yunan, Çin klasikleri ve Eski Mısır'a kadar uzanmaktadır (Bass, 1981). Liderlik kavramı sanayi devriminden sonra bilime konu olup incelenmiş (Mısırdalı Yangil, 2016) ve çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Liderlik, bir örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için grupsal çalışmaları etkileme sürecidir (Werner, 1993). Vecchio (1991) hedeflere ulaşmak üzere bir amaç çerçevesinde grup üyelerini elde etme gayreti olarak liderliği tanımlamıştır. Çalışal ve Yücel (2019) ise liderliği amaçları gerçekleştirmek üzere başka insanları etkileme sanatı olarak tanımlamıştır.

Toplu halde yaşayan insanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için bir lidere ihtiyaç duyarlar. Çünkü insanların eylemlerini harekete geçirmelerinin yolu, liderin insanları etkileme ve yönlendirmesiyle mümkün olabilir (Koçel, 2013). Günümüzde değişimlerin hızlı olması liderliği önemli bir hale getirmiştir. Değişimin sürekli ve hızlı olduğu bu dönemde, okulların değişime ayak uydurabilmelerinin gereklilik haline geldiği bir gerçektir. Bu değişimi sağlayacak olanlar ise liderlik özelliği taşıyan okul müdürleridir (Aksoyalp, 2010; Anıl ve Sarpkaya, 2014; Buluç, 2010; Gümüşeli, 2001; Özdoğru, 2020). Bu yüzden okul müdürlerinin değişime ayak uydurmaları için klasik rollerinden sıyrılıp liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir (Yılmaz, 2014). Değişime esnek bir şekilde uyum sağlayabilen ve bunlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen liderlere günümüz dünyasında ihtiyaç vardır (Blass ve Ferris, 2007). Tüm bunlar göz önüne alındığında okul müdürlerinin hızlı değişen dünyaya karşı okullarını ayakta tutup, günümüz dünyasına ayak uydurabilmeleri için kendilerini geliştirmeleri kaçınılmaz bir hal almıştır (Gümüşeli, 2001). Çünkü lider; büyük değişimlere karşı yeni fırsatlar yakalayıp, bu fırsatları değerlendirip belirsizlik ve tehlikelere rağmen yeni açılımlar sağlayan kişidir (Özden, 2020).

Son yıllarda araştırmacıların yaptığı çalışmalar, belli bir liderlik türünün özellikle performansı yüksek olan okullarda görünür bir şekilde diğer liderlik türlerinden ayrıldığını gözler önüne sermiştir. Bu liderlik türü “öğrenme için liderlik”, “eğitim odaklı liderlik” veya “okul gelişimi için liderlik” olarak adlandırılmaktadır. Bu tür liderliğin mihenk taşlarını; öğrenme-öğretme süreçleri, müfredat, değerlendirmeye odaklanma ve okulun diğer tüm boyutları gibi unsurlar oluşturur (Murphy, Elliott, Goldring ve Porter, 2007). Tüm bu boyutlar, alanyazında öğretimsel liderliğin boyutları içerisinde açıkça görülmektedir. Öğretimsel liderliğin bu boyutlarını Şişman (2016), okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretim-öğrenme çevresinin ve ikliminin oluşturulması şeklinde açıklamıştır.

Eğitim öğretimin niteliğini artırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderliğinin yanı sıra öğretmenleri mesleki gelişimi önemli bir yer teşkil etmektedir. Zira eğitim örgütlerinde okulun etkililiğinin artırılması için insan gücünün geliştirilmesi önde gelen unsurlardan biridir. Bu insan gücünün, hizmet öncesi ve hizmet içi dönemde gelişen ve değişen dünyaya karşı geliştirilmesi önem arz etmektedir (Can, 2004: 104). Okullardaki öğretmenlerin de bu değişim ve gelişimlere kayıtsız bırakılmaması gerekmektedir. Olumlu öğrenme çıktılarında sorumlu olanların bu değişime uyum sağlamaları için öğretmen verimliliğini artırmaları gerekmektedir (Abou-Assali, 2014). Öğretmenlerin verimliliğinin artırılması, sınıf davranışlarında ve uygulamalarda belirli değişikliklere yol açacağından öğrencilerin daha iyi öğrenmesini sağlayacaktır (Guskey, 2002). Kısacası öğretim-öğrenme sürecindeki

tüm paydaşların öğretmen ve öğrencilerin yararı için bir araya gelip iş birliği yapmaları önemlidir (Abou-Assali, 2014). Öğrenci çıktılarındaki başarının yüksek olması için öncelikli hedef, öğrenciye eğitim ve öğretim hizmetini ilk elden sunan öğretmenin mesleki açıdan geliştirilmesi olmalıdır (Bilge, 2015: 1). Mesleki gelişimin esas amacının bu olduğu görülmektedir.

Lider özelliklerini kullanan okul müdürü, kurumun hedeflerine ulaşması için çaba sarf eder. Bunun için de ilk uğraş vereceği konulardan biri çalışanlarını daha verimli hale getirmek için atacağı adımlardır. Lider bir okul müdürü, okullarını başarıya ulaştırmak için öğretmenlerin mesleki gelişimi için azami çabayı göstermelidir (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011). Çünkü okul müdürlerinin öğretmenlerin pedagojik ve konu alanındaki ihtiyaçlarının yanı sıra okul topluluğunun bağlamı hakkında bilgi sahibi olması, okullarda mesleki gelişimin biçimini ve işlevini kontrol edecek benzersiz bir konumda olduklarının göstergesidir (Brown ve Militello, 2016). Bu kapsamda Leithwood, Seashore, Anderson ve Wahlstrom (2004) öğretimsel liderliğin öğretmenlerin mesleki gelişimini teşvik etmede önemli rol oynadığını belirtmiştir. Ayrıca Kilag ve Sasan (2023), sürekli öğrenme kültürünü teşvik eden ve mesleki gelişim fırsatları sağlayan öğretimsel liderlik uygulamalarının öğretmen öğrenimi ve gelişimi ile olumlu yönde ilişkilendirildiğini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin mesleki gelişimi, tüm toplumlarda eğitimin kalitesini belirleyen bir süreçtir (Bümen, Ateş, Ural, Çakar ve Acar, 2012). Bundan dolayı öğretim lideri olan okul müdürünün de bu yönde göstermesi gereken davranışlardan biri de öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanmasına katkıda bulunmaktır (Şişman, 2018). Çünkü hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde bilgiler ve öğretim metodlarındaki değişim ve farklılaşmalar bunlara bağlı olarak da öğrenci çıktılarından beklenen başarının yüksek olması öğrenciye eğitim-öğretimi sağlayan öğretmenin mesleki olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu değişimlerin sürekli olduğunu düşünülürse öğretmenlerin mesleki gelişiminin öğretmenler için hayat boyu devam eden dinamik bir süreç olduğu gerçeğiyle karşılaşılmaktadır (Bilge ve Arslanargun, 2018). Bu dinamik süreci, okul müdürü ve öğretmenin etkileşim halinde devam ettirmeleri gerekir. Bu noktada öğretmenlerin tüm bu değişimlerle başa çıkmaları, değişime hızlı bir şekilde ayak uyduracak olan okul müdürünün öğretimsel liderlik davranışlarıyla olabilir. Çünkü Akiba, Wang ve Liang (2015) araştırmaların okul müdürlerinden gelen anlamlı desteğin öğretmenlerin mesleki gelişimdeki öğrenmesini teşvik etmede çok önemli olduğunu gösterdiğini ifade etmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde Cengiz (2015), Sucu (2016) ve Karaduman (2017) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara benzer olarak Yorulmaz (2018) ve Eren (2020) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Daşkın (2019) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutuna verirken, bunu “düzenli öğretim-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma”, “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”, “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” ve “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutlarında öğretimsel liderlik davranışları sergilemesi sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya benzer olarak Eren (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” ve “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi” alt boyutlarında en yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Çakır (2021) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutu en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Yüce (2010), Karakeçili (2014) ve Ege (2023) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını algılamasında öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Karaduman (2017) ve Çakır (2021) tarafından yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin algılarına göre okul

# Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İnceler (2005) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretimsel liderlik davranışlarını çoğu zaman yerine getirdiğinin tespit edilmesi, Altun (2016) tarafından çalışmada okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılması, Pekşen (2021) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin öğretim sürecini takip ederken genellikle öğretimi denetleme, amaçları iletme ve mesleki gelişmeyi teşvik etme gibi davranışlar sergilediklerinin görülmesi okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilediğini göstermektedir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyleri ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik araştırmalar incelendiğinde Bozkuş (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde engellerle karşılaştıkları, var olan mesleki gelişim etkinliklerinin öğretmen gereksinimleri göz önüne alınmadan, plansız ve yalnızca bilgi aktarımıyla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bilge (2015) tarafından yapılan okul müdürlerinin öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarının öğretmenlere göre anlamlı olarak farklılaştığı, diğer değişkenlere göre ise (cinsiyet, yaş, kıdem, branş) anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Buna benzer olarak Kahya (2023) tarafından yapılan araştırma okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kıdemine, eğitim durumuna, okul türüne ve okul müdürü ile çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin mesleki gelişim düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Kazancı (2022) tarafından çalışmada öğretim liderliğinin öğretmen mesleki öğrenmesi ile pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkisi olduğunu ve öğretim liderliğinin öğretmen mesleki öğrenmesi ile ilgili önemli bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Buna benzer olarak Yılmaz (2022) tarafından çalışmada okul müdürünün öğretim liderliğinin öğretmen motivasyonunu ve öğretmen mesleki öğrenmesini destekleyen önemli bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altun (2016) ise yaptığı çalışmada okul müdürlerinin okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunduğunu tespit etmiştir. Yine bu doğrultuda Amzat, Yanti ve Suswandari, (2022) ve Quines ve Monteza, (2023) tarafından yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Price (2008) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin etkili mesleki gelişim uygulamalarının öğretmenlerin okulun iyileştirilmesine yol açacak öğretmen-öğrenci ilişkilerinin varlığına ilişkin algılarını etkilediği sonucuna ulaşılırken Kurt (2022) tarafından yapılan çalışmada ise okul müdürlerinin dağıtımcı ve hizmetkâr liderlik stilleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik tutumlarını benzer oranda ve olumlu yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Bu bağlamda yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilemelerinin önemli olduğunu okul müdürlerinin bir öğretimsel lider olarak gösterecekleri davranışlarla öğretmenlerin mesleki gelişimine anlamlı şekilde katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile mesleki gelişimleri arasındaki ilişkinin ele alınmasının önemli olduğunu göstermektedir.

## **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin gösterdikleri öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisinin öğretmen algılarına göre incelenmesidir. “Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi nedir?” sorusuna bağlı olarak ele alınan alt problemler aşağıda belirtilmiştir:

Öğretmen görüşlerine göre,

1. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin demografik özellikleri ile (yaş, cinsiyet, branş, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul türü) öğretim liderliği algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin algı düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin demografik özellikleri ile (yaş, cinsiyet, branş, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul türü) mesleki gelişim algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
5. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimi ile ilişkisi var mıdır?
6. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları öğretmenlerin mesleki gelişiminin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Araştırma nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelleri iki ya da daha fazla değişken arasındaki değişimin varlığının veya derecesinin belirlendiği ilişkileri ve bağlantıları inceleyen araştırma olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2017; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018). Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri ve mesleki gelişimlerine yönelik algı düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdemleri, cinsiyetleri, görev yaptığı okul türleri, eğitim durumları değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimleri arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu incelenmiştir.

### Evren

Araştırmanın evrenini, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evrenindeki okul ve öğretmen sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** 2023-2024 eğitim-öğretim yılı Gebze ilçesinde görev yapan öğretmen sayıları

Okul Türü	Okul Sayısı	Erkek	Kadın	Toplam Öğretmen
İlkokul	41	373	635	1008
Ortaokul	41	510	820	1330
Lise	29	626	645	1.271
Toplam	111	1.509	2100	3.609

Tablo 1’deki dağılım incelendiğinde, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Gebze İlçesinde 111 okulda toplam 3609 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerin 1008’i ilkokulda, 1330’u ortaokulda, 1271’i lisede görev yapmaktadır.

### Örnekleme

Araştırmanın örnekleme tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme, araştırma evrenindeki alt gruplar belirlendikten sonra bu alt gruplar arasında evren büyüklüğünü temsil edecek şekilde örneklemin oluşturulmasıdır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018). Tabakalı örnekleme evrendeki alt grupların temsil edilebilmesinin sağlamaktadır. Bunun için evren niteliğine göre iki ya da daha fazla alt gruba ayrılır (Balcı, 2013). Bu araştırmada evrende yer alan

# Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

öğretmenler okul türüne göre ilkokul, ortaokul ve lise alt gruplarına ayrılmıştır. Alt gruplar evren içerisindeki temsil oranları dikkate alınarak belirlenmiştir. Karasar (2017) bu durumu her bir alt evreni o evrenin yansıtabileceği şekilde seçim yapılarak her bir alt evrenin doğru bir şekilde temsil edilebilmesinin sağlanabileceğini vurgulamıştır. Araştırmada oranlı tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcılar evrende bulunduğu yüzde kadar örnekleme dahil edilmiştir.

Büyüköztürk ve diğerleri, (2018, s. 101) tarafından yapılan araştırmada araştırmalarda uygun örneklem büyüklüğüne yönelik olarak .95 güven .05 anlamlılık düzeyinde 4.000 kişilik evreni 351 kişinin temsil edebileceği belirtilmiştir. Bununla birlikte örneklem geçerliliğini artırmak ve uygulamada karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelmek amacıyla araştırmada ilkokul kademesinde 452 öğretmen, ortaokul kademesinde 509 öğretmen, lise kademesinde 661 öğretmen olmak üzere 1.622 öğretmene araştırma kapsamında ulaşılmıştır. Araştırma örnekleme seçilen okul türleri ve öğretmen sayılarının dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Araştırma örnekleme seçilen okul ve öğretmenlerin sayılarının dağılımı

Okul Türü	Okul Sayısı	Erkek	Kadın
İlkokul	12	149	303
Ortaokul	12	196	313
Lise	12	342	319
Toplam	36	687	935

Tablo 2’deki dağılım göz önüne alınarak örnekleme yer alan 1622 öğretmenden 505 öğretmen araştırma kapsamındaki ölçekleri amacına uygun olarak doldurmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okul türü değişkenlerine göre dağılımları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Katılımcılara ait Demografik ve Çeşitli Değişkenlerin Frekans Dağılımı (n=505)

Değişkenler	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	299	59,2
Erkek	206	40,8
<b>Eğitim durumu</b>		
Dört Yıllık Fakülte (Lisans)	413	81,8
Lisansüstü Eğitim (Yüksek Lisans ve Doktora)	92	18,2
<b>Hizmet yılı</b>		
0-5 yıl	36	7,1
6-10 yıl	124	24,6
11-15 yıl	167	33,1
16-20 yıl	82	16,2
21 yıl ve üstü	96	19,0
<b>Görev yaptığı okul türü</b>		
İlkokul	141	27,9
Ortaokul	186	36,8
Lise	178	35,2

Tablo 3’te katılımcıların demografik ve çeşitli değişkenlerine ilişkin frekans analizi sonuçları verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre katılımcıların %59,2’sinin (n=299) kadın olduğu, %81,8’inin (n=413) dört yıllık fakülte mezunu olduğu, %33,1’inin (n=167) 11-15 yıl arasında hizmet yılına sahip olduğu ve %36,8’inin (n=186) ortaokulda görev yaptığı görülmektedir.

## Veri Toplama Araçları

Araştırmadaki veri toplama aracı üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm araştırmacının oluşturduğu “Kişisel Bilgiler”, ikinci bölüm Lineburg (2010) tarafından geliştirilip Kazak’ın (2016) Türkçeye uyarladığı “Öğretim Liderliği Ölçeği” (ÖLÖ), üçüncü bölümde Bilge’nin (2015) geliştirdiği “Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Desteği Ölçeği” (OMÖMGDÖ) uygulanmıştır. Araştırmadan önce ölçekleri geliştiren araştırmacılarla iletişime geçilmiş olup gerekli izinler e-posta yoluyla alınmıştır (EK-2). Veri toplama aracında yer alan form ile ölçekler hakkında bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

### **Kişisel bilgiler formu.**

Bu bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul türü olmak üzere beş farklı değişkenden meydana gelmektedir.

### **Öğretim liderliği ölçeği.**

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını ölçmek için Lineburg (2010) tarafından geliştirilip Kazak’ın (2016) Türkçeye uyarladığı ÖLÖ kullanılmıştır. Ölçek 29 madde ve mesleki gelişimi teşvik, kaynak sağlama, amaçları iletme, teşvikler sağlama, destek sağlama, öğretimi denetleme olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Beşli likert tipinde oluşturulan bu ölçek, “Tamamen katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Çok az katılıyorum (3), Oldukça katılıyorum (4), Tamamen katılıyorum (5)” seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach’s alpha ( $\alpha$ ) değeri ise 0.952 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach’s alpha ( $\alpha$ ) değerleri Mesleki Gelişimi Teşvik=0,739 (MG), Kaynaklar sağlama= 0,853 (KS), Teşvikler sağlama= 0,829 (TS), Öğretimi denetleme= 0,739 (ÖD) ve Destek sağlama= 0,827 (DS) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin uyarlama çalışmalarında elde edilen sonuçlar ölçeğin yapısal olarak geçerli ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### **Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği.**

Araştırmaya katılan öğretmenler, öğretmenlerin mesleki gelişimine okul müdürlerinin katkılarını ölçmek için Bilge’nin (2015) geliştirdiği OMÖMGDÖ kullanılmıştır. Ölçek doğrudan destek boyutunda 12 madde, dolaylı destek boyutunda 11, aday öğretmen boyutunda ise 5 madde olmak üzere 28 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Beşli likert tipinde oluşturulan bu ölçekte “Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Sık sık (4), Her zaman (5)” seçenekleri bulunmaktadır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğe ilişkin Cronbach’s Alpha testi sonucu 986 ve Spearman-Brown test-yarı test sonucu ise 966 olarak hesaplanmıştır. Ölçek geliştirme süresinde yapılan analizler ölçeğin yapısal olarak geçerli ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### **Veri Toplama Süreci**

Araştırma sürecinin başında belirlenen örneklem bağlamında veriler toplanmıştır. Veri toplama sürecinin öncesinde Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’ndan 01/06/2023 karar tarihli 2023/179 karar sayılı etik kurul ve Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden 27/09/2023 tarihli E-99332089-605.01-85273281 sayılı araştırma izni alınmıştır. Verilerin toplanmasında farklı yöntemlere başvurulmuştur. Bu doğrultuda veri toplama araçları hem matbu şekilde hem de Google Formlar uygulamasında düzenlenmiştir. Matbu formlar, Gebze ilçesindeki okullarda öğretmenlere yüz yüze uygulanmıştır. Araştırmada 400 öğretmene yüz yüze, 140 öğretmene ise Google Formlarda oluşturulan formlar aracılığıyla ulaşılarak öğretmenlerin ölçekleri doldurmaları sağlanmıştır. Araştırma ile ilgili veriler 02/10/2023-03/11/2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Toplam 540 ölçekten 505’inin tam olarak doldurulduğu tespit edilerek araştırma kapsamında kullanılmasına karar verilmiştir.

### **Veri Analizi**

# Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

Veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek toplam ve alt boyutlarından elde edilen puanların güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile test edilmiştir (Tablo 3.4). Çalışmanın sürekli verileri normallik varsayımları açısından incelendiğinde, hem örneklem sayısının 200'ün üzerinde olmasından dolayı (Tabachnick ve Fidell, 2001) hem de Skewness ve Kurtosis değerlerinin standart hatalarına bölümlerinden elde edilen değerlerin  $\pm 3,29$  eşik değer aralığında olmasından (Tablo 3.5) dolayı normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Mayers, 2013). Ölçek toplam ve alt boyut puanları ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için parametrik testlerden Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Ölçek toplam ve alt boyut puanları ile katılımcıların çeşitli değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek üzere 2 gruplu değişkenler için parametrik testlerden Independent Samples t testi uygulanmıştır. Ölçek toplam ve alt boyut puanları ile katılımcıların çeşitli değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek üzere 3 ve üzeri gruba sahip değişkenler için One-Way ANOVA testi uygulanmıştır. Gruplar arasında anlamlı fark çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testlerinden Sidak Testi tercih edilmiştir. ÖLÖ alt boyutlarının, okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği değişkenini yordamasına ilişkin çok değişkenli lineer regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde  $p < 0.05$  değeri anlamlı kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Ölçek toplam ve alt boyut puanlarına ait güvenilirlik analizi sonuçları

Değişken	n	Madde Sayısı	C.Alpha	Ort.
<b>OMÖMGDÖ Toplam</b>	505	28	0.982	3.31
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	505	11	0.961	3.07
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	505	12	0.973	3.68
OMÖMGDÖ-Aday öğretmen	505	5	0.956	3.58
<b>ÖLÖ Toplam</b>	505	29	0.971	3.60
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	505	5	0.829	3.46
ÖLÖ-Kaynak sağlama	505	5	0.904	3.65
ÖLÖ-Amaçları iletme	505	5	0.884	3.76
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	505	5	0.926	3.57
ÖLÖ-Destek sağlama	505	5	0.874	3.77
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	505	4	0.808	3.34

Ölçek toplam ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde, OMÖMGDÖ ölçeğinin güvenilirlik çalışması açısından tüm ölçek ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.95-0.98 arasında değişmektedir. ÖLÖ güvenilirlik çalışması açısından tüm ölçek ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.80-0.97 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha düzeyinin .70 sınırının üzerin de olması ölçek ve alt boyutlarının iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu gösterir (Nunnally & Bernstein, 1994). Buradan hareketle ölçek ve alt boyutlarının iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğu çıkarımında bulunulabilir.



**Tablo 5.** Ölçek toplam ve alt boyut puanlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	Katsayı	SH	Katsayı	SH
<b>OMÖMGDÖ Toplam</b>	-,565	,109	-,445	,217
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	-,088	,109	-,851	,217
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	-,610	,109	-,337	,217
OMÖMGDÖ-Aday öğretmen	-,580	,109	-,385	,217
<b>ÖLÖ Toplam</b>	-,472	,109	-,037	,217
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	-,288	,109	-,206	,217
ÖLÖ-Kaynak sağlama	-,536	,109	-,275	,217
ÖLÖ-Amaçları iletme	-,650	,109	,229	,217
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	-,554	,109	-,315	,217
ÖLÖ-Destek sağlama	-,606	,109	,028	,217
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	-,309	,109	-,218	,217

Tablo 5’de ölçek toplam ve alt boyut puanlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. Bu bağlamda çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3,29$  eşik değer aralığında olması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

## Bulgular

### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin ne düzeyde olduğudur. Bu doğrultuda araştırma kapsamında kullanılan öğretim liderliği ölçeği bağlamında elde edilen bulgular sunulmuştur.

### Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile ilgili veriler öğretim liderliği ölçeği ile toplanmıştır. Elde edilen bulgular ölçeğin alt boyutları ve geneli dikkate alınarak Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri

Değişkenler	n	Min.	Maks.	Ort.	SS
<b>ÖLÖ Toplam</b>	505	29,00	145,00	104,57/3.60	23,33
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	505	5,00	25,00	17,32/3.46	4,23
ÖLÖ-Kaynak sağlama	505	5,00	25,00	18,26/3.65	4,78
ÖLÖ-Amaçları iletme	505	5,00	25,00	18,84/3.76	4,18
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	505	5,00	25,00	17,88/3.57	5,03
ÖLÖ-Destek sağlama	505	5,00	25,00	18,86/3.77	4,14
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	505	4,00	20,00	13,38/3.34	3,53

n=Sayı, %=Frekans, Min=Minimum, Maks=Maksimum, Ort=Ortalama, SS=Standart sapma, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 6’da yer alan bulgular değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretim liderliğinin altı alt boyuttan beşinin “yüksek” düzeyde, bir alt boyutunun ise “orta” düzeyde algılandığı görülmektedir. Bu alt boyutlar arasındaki en yüksek düzeyin “destek sağlama” ( $X=3,77$ ) olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların diğerleri sırasıyla “amaçları iletme” ( $X=3,76$ ), “kaynak sağlama” ( $X=3,65$ ), “teşvikler sağlama” ( $X=3,57$ ), “mesleki gelişimi teşvik” ( $X=3,46$ ) olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin “öğretimi denetleme” (3,34) alt boyutuna ilişkin algılarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin geneline yönelik yapılan değerlendirmede öğretmen algılarına göre okul

# Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

müdürlerinin öğretim liderliğinin toplamına ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Toplam X=3,60).

## İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi bağlamında öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik yaklaşımlarının cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular değişkenlere göre başlıklar verilerek sunulmuştur.

### Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre elde edilen bulgular.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farkını gösteren t-testi sonuçları

Alt boyutlar	Cinsiyet	n	Ort±SS	t	p
ÖLÖ Toplam	Kadın	299	103,13±24,42	-1,665	0.096
	Erkek	206	106,65±21,55		
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	Kadın	299	17,21±4,39	-0,694	0.488
	Erkek	206	17,48±4,01		
ÖLÖ-Kaynak sağlama	Kadın	299	17,94±5,03	-1,902	0.058
	Erkek	206	18,74±4,38		
ÖLÖ-Amaçları iletme	Kadın	299	18,62±4,4	-1,517	0.130
	Erkek	206	19,17±3,83		
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	Kadın	299	17,42±5,31	-2,520	<b>0.012</b>
	Erkek	206	18,56±4,53		
ÖLÖ-Destek sağlama	Kadın	299	18,73±4,32	-0,894	0.372
	Erkek	206	19,07±3,88		
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	Kadın	299	13,22±3,65	-1,277	0.202
	Erkek	206	13,63±3,35		

t=Independent Samples t test, p<0.05, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 7’de öğretmenlerin öğretim liderliği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının cinsiyet açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin cinsiyetleri ile “destek sağlama” (t= -0,894, p=0.372), “amaçları iletme” (t= -1,517, p=0.130), “kaynak sağlama” (t= -1,902, p=0.058), “mesleki gelişimi teşvik” (t= -0,694, p=0.488) “öğretimi denetleme” (t= -1,277, p=0.202) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. “Teşvikleri sağlama” alt boyutunda ise cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (t=-2.520, p=0.012). Buna göre erkeklerin ( $\bar{x}$ =17.42) kadınlara ( $\bar{x}$ =18.56) kıyasla “Teşvikleri sağlama” puanları açısında okul müdürlerinin öğretimsel liderliğini daha yüksek düzeyde buldukları tespit edilmiştir.

### Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre elde edilen bulgular.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farkını gösteren t-testi sonuçları

Alt boyutlar	Eğitim Durumu	n	Ort±SS	t	p
ÖLÖ Toplam	Lisans	413	104,73±24,03	0,385	0.701
	Lisansüstü	92	103,81±20,02		
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	Lisans	413	17,42±4,33	1,080	0.281
	Lisansüstü	92	16,89±3,79		
ÖLÖ-Kaynak sağlama	Lisans	413	18,27±4,86	0,054	0.957
	Lisansüstü	92	18,24±4,45		
ÖLÖ-Amaçları iletme	Lisans	413	18,84±4,25	-0,066	0.944
	Lisansüstü	92	18,87±3,87		
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	Lisans	413	17,84±5,19	-0,444	0.657
	Lisansüstü	92	18,10±4,28		
ÖLÖ-Destek sağlama	Lisans	413	18,92±4,25	0,528	0.598
	Lisansüstü	92	18,66±3,62		
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	Lisans	413	13,46±3,61	0,989	0.323
	Lisansüstü	92	13,05±3,19		

t=Independent Samples t test, p<0.05, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 8’de öğretmenlerin öğretimsel liderlik ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının eğitim durumu açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin eğitim durumları ile “destek sağlama” (t=0,528, p=0.598), “amaçları iletme” (t=0,066, p=0.944), “kaynak sağlama” (t=0,054, p=0.957), “mesleki gelişimi teşvik” (t=1,080, p=0.281) “öğretimi denetleme” (t=0,989, p=0.323), “Teşvikleri sağlama” (t=-0,444, p=0.657) alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0.05).

### Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre elde edilen bulgular.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler Anova testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farkını gösteren anova testi sonuçları

Alt boyutlar	Mesleki Kıdem	n	Ort±SS	f	p	n
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	0-5 yıl	36	18,33±4,24	0,953	0.433	-
	6-10 yıl	124	17,04±4,50			
	11-15 yıl	167	17,26±4,02			
	16-20 yıl	82	17,00±4,29			
	21 yıl ve üstü	96	17,69±4,22			
ÖLÖ-Kaynak sağlama	0-5 yıl	36	19,61±4,36	0,940	0.441	-
	6-10 yıl	124	17,94±5,24			
	11-15 yıl	167	18,24±4,61			
	16-20 yıl	82	18,46±4,56			
	21 yıl ve üstü	96	18,04±4,81			
ÖLÖ-Amaçları iletme	0-5 yıl	36	19,22±4,54	0,449	0.773	-
	6-10 yıl	124	18,49±4,17			
	11-15 yıl	167	19,09±4,10			
	16-20 yıl	82	18,82±4,26			
	21 yıl ve üstü	96	18,75±4,18			
ÖLÖ-Teşvikler	0-5 yıl	36	18,28±5,06	0,341	0.850	-

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi  
İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

sağlama	6-10 yıl	124	17,48±5,31			
	11-15 yıl	167	17,93±4,82			
	16-20 yıl	82	17,88±5,08			
	21 yıl ve üstü	96	18,19±5,03			
ÖLÖ-Destek sağlama	0-5 yıl	36	19,56±4,51	0,325	0.862	-
	6-10 yıl	124	18,76±4,03			
	11-15 yıl	167	18,94±4,14			
	16-20 yıl	82	18,71±4,04			
	21 yıl ve üstü	96	18,77±4,30			
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	0-5 yıl	36	14,00±3,72	0,667	0.615	-
	6-10 yıl	124	13,20±3,64			
	11-15 yıl	167	13,39±3,49			
	16-20 yıl	82	13,06±3,30			
	21 yıl ve üstü	96	13,66±3,63			
ÖLÖ toplam	0-5 yıl	36	109,00±24,02	0,511	0.727	-
	6-10 yıl	124	102,92±24,07			
	11-15 yıl	167	104,86±22,77			
	16-20 yıl	82	103,93±22,70			
	21 yıl ve üstü	96	105,09±23,88			

F=One Way ANOVA test, Post-Hoc=Sidak,  $p < 0.05$ , ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 9’da öğretmenlerin öğretim liderliği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının mesleki kıdem açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile “destek sağlama” ( $f=0,325$ ,  $p=0.862$ ), “amaçları iletme” ( $f=0,449$ ,  $p=0.773$ ), “kaynak sağlama” ( $f= 0,940$ ,  $p=0.441$ ), “mesleki gelişimi teşvik” ( $f= 0,953$ ,  $p=0.433$ ) “öğretimi denetleme” ( $f= 0,667$ ,  $p=0.615$ ), “Teşvikleri sağlama” ( $f=-0,341$ ,  $p= 0.850$ ) alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0.05$ ).

### Öğretmenlerin okul türlerine göre elde edilen bulgular.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının okul türlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler Anova testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10.** Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin okul türüne göre farkını gösteren anova testi sonuçları

Alt boyutlar	Okul türü	n	Ort±SS	f	p	Post-Hoc
ÖLÖ toplam	İlkokul	141	102,87±23,45	1,060	0.347	-
	Ortaokul	186	103,99±23,81			
	Lise	178	106,53±22,74			
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	İlkokul	141	17,49±4,25	1,926	0.147	-
	Ortaokul	186	16,85±4,22			
	Lise	178	17,69±4,23			
ÖLÖ-Kaynak sağlama	İlkokul	141	17,76±5,11	1,196	0.303	-
	Ortaokul	186	18,34±4,81			
	Lise	178	18,58±4,49			
ÖLÖ-Amaçları iletme	İlkokul	141	18,65±4,20	0,581	0.560	-
	Ortaokul	186	18,73±4,26			
	Lise	178	19,11±4,09			

ÖLÖ-Teşvikler sağlama	İlkokul	141	16,89±5,08	3,935	<b>0.020</b>	1<3
	Ortaokul	186	18,17±4,98			
	Lise	178	18,38±4,96			
ÖLÖ-Destek sağlama	İlkokul	141	18,52±4,30	1,464	0.232	-
	Ortaokul	186	18,74±4,22			
	Lise	178	19,28±3,92			
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	İlkokul	141	13,55±3,48	0,621	0.538	-
	Ortaokul	186	13,16±3,50			
	Lise	178	13,49±3,63			

F=One Way ANOVA test, Post-Hoc=Sidak, p<0.05, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 10’da öğretmenlerin öğretim liderliği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının okul türü açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri ile “destek sağlama” (f=1,464, p=0.232), “amaçları iletme” (f=0,581, p=0.560), “kaynak sağlama” (f= 1,196, p=0.303), “mesleki gelişimi teşvik” (f= 1,926, p=0.147) “öğretimi denetleme” (f= 0,621, p=0.538) alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0.05). “Teşvikleri sağlama” alt boyutunun okul türü değişkeni ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (f=3.935, p=0.020). Lisede görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =18.38) diğer gruplara kıyasla “Teşvikleri sağlama” puanı daha yüksek bulunmuştur. Yapılan Sidak Post-Hoc analizi sonucuna göre ilkokulda görev yapanlar ile lisede görev yapanlar arasında lisede görev yapanlar lehine “Teşvikleri sağlama” puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p=0.020).

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarına ilişkin algı düzeylerinin ne durumda olduğudur. Bu doğrultuda araştırma kapsamında kullanılan okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği bağlamında elde edilen bulgular sunulmuştur.

### Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine destek düzeylerine ilişkin bulgular.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile ilgili veriler okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği ile toplanmıştır. Elde edilen bulgular ölçeğin alt boyutları ve toplamı dikkate alınarak Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine destek düzeyleri

Alt boyutlar	n	Min.	Maks.	Ort.	SS
<b>OMÖMGDÖ Toplam</b>	505	28,00	135,00	92,91/3.31	26,41
<b>OMÖMGDÖ-Doğrudan destek</b>	505	11,00	55,00	33,85/3.07	11,98
<b>OMÖMGDÖ-Dolaylı destek</b>	505	12,00	60,00	44,17/3.68	11,84
<b>OMÖMGDÖ-Aday öğretmen</b>	505	5,00	25,00	17,94/3.58	5,27

n=Sayı, %=Frekans, Min=Minimum, Maks=Maksimum, Ort=Ortalama, SS=Standart sapma, OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği

Tablo 11’de yer alan bulgular değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının dolaylı destek (X=3.68), aday öğretmen (X=3.58) alt boyutlarında sık sık düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine doğrudan destek (X=3.07) alt boyutunda bazen düzeyinde oldukları tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin elde edilen toplam puanlar değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişim düzeylerinin (X=3.31) bazen düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

### Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular değişkenlere göre başlıklar verilerek sunulmuştur.

#### Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının cinsiyetlerine göre farkını gösteren t-testi sonuçları

Alt boyut	Cinsiyet	n	Ort±SS	t	p
OMÖMGDÖ Toplam	Kadın	299	90,99±27,79	-2,023	<b>0.044</b>
	Erkek	206	95,69±24,07		
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	Kadın	299	33,04±12,45	-1,837	0.067
	Erkek	206	35,03±11,21		
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	Kadın	299	43,33±12,61	-1,994	<b>0.047</b>
	Erkek	206	45,39±10,57		
OMÖMGDÖ-Aday Öğretmen	Kadın	299	17,61±5,53	-1,744	0.082
	Erkek	206	18,42±4,84		

t=Independent Samples t test, p<0.05, OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçüğü

Tablo 12’de okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçüğüne yönelik toplam ve alt boyut puanlarının cinsiyet açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin cinsiyetleri ile “doğrudan destek” (t=-1,837, p=0.067), “aday öğretmen” (t=-1,744, p=0.082) alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteğine yönelik “dolaylı destek” alt boyutunda ise cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (t=-1.994, p=0.047). Buna göre erkeklerin ( $\bar{x}$ =45.39) kadınlara kıyasla ( $\bar{x}$ =43.33) “dolaylı destek” puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçüğünün geneline yönelik toplam puanlarında da cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (t=-2,023, p=0.044). Buna göre erkeklerin ( $\bar{x}$ =95,69) kadınlara kıyasla ( $\bar{x}$ =90,99) okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteğine yönelik puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 13’de sunulmuştur.

**Tablo 13.** Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının eğitim durumlarına göre farkını gösteren t-testi sonuçları

Alt boyutlar	Eğitim durumu	n	Ort±SS	t	p
OMÖMGDÖ toplam	Lisans	413	92,89±27,06	-0,034	0.973
	Lisansüstü	92	92,98±23,44		
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	Lisans	413	33,80±12,24	-0,199	0.843
	Lisansüstü	92	34,08±10,85		
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	Lisans	413	44,09±12,14	-0,324	0.746

	Lisansüstü	92	44,53±10,48		
OMÖMGDÖ-Aday Öğretmen	Lisans	413	18,04±5,35	0,912	0.362
	Lisansüstü	92	17,49±4,88		

t=Independent Samples t test, p<0.05, OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği

Tablo 13’de öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının eğitim durumu değişkeni açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin eğitim durumları ile “doğrudan destek” (t=0,199, p=0.843), “dolaylı destek” (t=-0,324, p=0.746), “aday öğretmen” (t=0,912, p=0.362) alt boyutlarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0.05).

### Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler Anova testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14.** Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farkını gösteren anova testi sonuçları

Alt boyutlar	Değişkenler	n	Ort±SS	f	p	Post-Hoc
OMÖMGDÖ toplam	0-5 yıl	36	94,83±28,33	0,483	0.748	-
	6-10 yıl	124	92,05±27,33			
	11-15 yıl	167	91,90±26,16			
	16-20 yıl	82	91,87±25,34			
	21 yıl ve üstü	96	95,92±26,11			
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	0-5 yıl	36	34,53±13,29	0,766	0.548	-
	6-10 yıl	124	34,15±12,33			
	11-15 yıl	167	32,99±12,15			
	16-20 yıl	82	33,02±10,95			
	21 yıl ve üstü	96	35,42±11,64			
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	0-5 yıl	36	45,06±12,83	0,376	0.825	-
	6-10 yıl	124	43,35±12,33			
	11-15 yıl	167	44,07±11,58			
	16-20 yıl	82	44,05±11,61			
	21 yıl ve üstü	96	45,18±11,67			
OMÖMGDÖ-Aday Öğretmen	0-5 yıl	36	18,36±5,10	0,643	0.632	-
	6-10 yıl	124	17,65±5,30			
	11-15 yıl	167	17,78±5,14			
	16-20 yıl	82	17,72±5,55			
	21 yıl ve üstü	96	18,64±5,32			

F=One Way ANOVA test, Post-Hoc=Sidak, p<0.05, OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği,

Tablo 14’de öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının mesleki kıdem açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin “doğrudan destek” (f=0,766, p=0.548), “dolaylı destek” (f=-0,376, p=0.825), “aday öğretmen” (f=0,643, p=0.632) alt boyutların göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05).

### Öğretmenlerin okul türlerine göre elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının okul türlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler Anova testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15’de sunulmuştur.

**Tablo 15.** Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının öğretmenlerin okul türüne göre farkını gösteren anova testi sonuçları

Alt boyut	Okul türü	n	Ort±SS	f	p	Post-Hoc
OMÖMGDÖ toplam	İlkokul	141	91,01±27,54	0,782	0.458	-
	Ortaokul	186	92,63±26,06			
	Lise	178	94,70±25,89			
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	İlkokul	141	33,27±11,92	0,860	0.424	-
	Ortaokul	186	33,39±12,05			
	Lise	178	34,8±11,99			
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	İlkokul	141	43,16±12,72	0,880	0.415	-
	Ortaokul	186	44,22±11,59			
	Lise	178	44,93±11,4			
OMÖMGDÖ-Aday Öğretmen	İlkokul	141	17,59±5,68	0,496	0.609	-
	Ortaokul	186	17,99±5,18			
	Lise	178	18,17±5,03			

F=One Way ANOVA test,  $p < 0.05$ , OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği

Tablo 15’de öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının okul türü açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri ile ölçeğin “doğrudan destek” ( $f=0,860$ ,  $p=0.424$ ), “dolaylı destek” ( $f=0,880$ ,  $p=0.415$ ), “aday öğretmen” ( $f=0,496$ ,  $p=0.609$ ) alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0.05$ ).

### Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi bağlamında öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumları ile ilişkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumları arasında ilişkinin olup olmadığına yönelik öğretim liderliği ölçeği ve okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği ile elde edilen verilere yönelik pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16.** Öğretmenlerin OMÖMGDÖ ve ÖLÖ alt boyut puanları arasındaki ilişkilere ait korelasyon sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1
1-OMÖMGDÖ Toplam	r	1									1
	p										
2-OMÖMGDÖ Doğrudan destek	r	,944*									
	p	<0.00									
3-OMÖMGDÖ Dolaylı destek	r	,968*	,853*								
	p	<0.00	<0.00								
4-OMÖMGDÖ Aday	r	,885*	,750*	,839*	1						



öğretmen		*	*	*															
		<0.00	<0.00	<0.00															
	p	1	1	1															
5-ÖLÖ Toplam	r	,902*	,817*	,908*	,791*														
	r	*	*	*	*	1													
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00														
	p	1	1	1	1														
6-ÖLÖ Mesleki gelişimi teşvik	r	,832*	,803*	,810*	,698*	,895*													
	r	*	*	*	*	*	1												
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00													
	p	1	1	1	1	1													
7-ÖLÖ Kaynak sağlama	r	,780*	,690*	,805*	,672*	,896*	,771*												
	r	*	*	*	*	*	*	1											
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00												
	p	1	1	1	1	1	1												
8-ÖLÖ Amaçları iletme	r	,844*	,751*	,858*	,749*	,919*	,797*	,771*											
	r	*	*	*	*	*	*	*	1										
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00											
	p	1	1	1	1	1	1	1											
9-ÖLÖ Teşvikler sağlama	r	,824*	,736*	,836*	,726*	,919*	,761*	,795*	,812*										
	r	*	*	*	*	*	*	*	*	1									
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00										
	p	1	1	1	1	1	1	1	1										
10-ÖLÖ Destek sağlama	r	,842*	,745*	,859*	,746*	,930*	,789*	,807*	,860*	,824*									
	r	*	*	*	*	*	*	*	*	*	1								
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00									
	p	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
11-ÖLÖ Öğretimi denetleme	r	,744*	,686*	,723*	,683*	,830*	,712*	,648*	,718*	,725*	,740*								
	r	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	1							
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00								
	p	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Pearson korelasyon testi), \*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Pearson korelasyon testi) OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 16'daki bulgularda ölçek toplam ve alt boyut puanları ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ile gösterilmiştir. Bu analiz sonucuna göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanı ile öğretim liderliği ölçeği toplam puanı arasında ( $r=0.902$ ,  $p<0.001$ ), öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği “doğrudan destek ( $r=0.944$ ,  $p<0.001$ )” “dolaylı destek ( $r=0.968$ ,  $p<0.001$ )” ve “aday öğretmen ( $r=0.885$ ,  $p<0.001$ )” alt boyutlarının öğretim liderliği ölçeğinin “Mesleki gelişimi teşvik” ( $r=0.832$ ,  $p<0.001$ ), “Kaynak sağlama” ( $r=0.780$ ,  $p<0.001$ ), “Amaçları iletme” ( $r=0.844$ ,  $p<0.001$ ), “Teşvikler sağlama” ( $r=0.824$ ,  $p<0.001$ ), “Destek sağlama” ( $r=0.842$ ,  $p<0.001$ ), “Öğretimi denetleme” ( $r=0.744$ ,  $p<0.001$ ) alt boyutları puanları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 16'daki bulgulara göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “doğrudan destek” puanı ile öğretim liderliği ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.817$ ,  $p<0.001$ ). Öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “doğrudan destek” puanı ile öğretim liderliği ölçeği alt boyutu “Mesleki gelişimi teşvik” ( $r=0.803$ ,  $p<0.001$ ), “Kaynak sağlama alt boyutu ( $r=0.690$ ,  $p<0.001$ ), “Amaçları iletme” alt boyutu ( $r=0.751$ ,  $p<0.001$ ), “Teşvikler sağlama” alt boyutu ( $r=0.736$ ,  $p<0.001$ ), “Destek sağlama” ( $r=0.745$ ,  $p<0.001$ ) alt boyutu ve “Öğretimi denetleme” ( $r=0.686$ ,  $p<0.001$ ) alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 16'daki bulgulara göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “dolaylı destek” puanı ile öğretim liderliği ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.908$ ,  $p<0.001$ ). Öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “dolaylı destek” puanı ile öğretim liderliği ölçeği alt boyutu “Mesleki gelişimi teşvik” ( $r=0.810$ ,  $p<0.001$ ), “Kaynak sağlama alt boyutu ( $r=0.805$ ,  $p<0.001$ ), “Amaçları iletme” alt boyutu ( $r=0.858$ ,  $p<0.001$ ), “Teşvikler sağlama” alt boyutu ( $r=0.836$ ,  $p<0.001$ ),

# Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

“Destek sağlama” ( $r=0.859$ ,  $p<0.001$ ) alt boyutu ve “Öğretimi denetleme” ( $r=0.723$ ,  $p<0.001$ ) alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 16’deki bulgulara göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “aday öğretmen” puanı ile öğretim liderliği ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.791$ ,  $p<0.001$ ). Öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “dolaylı destek” puanı ile öğretim liderliği ölçeği alt boyutu “Mesleki gelişimi teşvik” ( $r=0.698$ ,  $p<0.001$ ), “Kaynak sağlama alt boyutu ( $r=0.672$ ,  $p<0.001$ ), “Amaçları iletme” alt boyutu ( $r=0.749$ ,  $p<0.001$ ), “Teşvikler sağlama” alt boyutu ( $r=0.726$ ,  $p<0.001$ ), “Destek sağlama” ( $r=0.746$ ,  $p<0.001$ ) alt boyutu ve “Öğretimi denetleme” ( $r=0.683$ ,  $p<0.001$ ) alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

## Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi bağlamında okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının yordayıcısı olup olmadığına bakılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının yordayıcısı olup olmadığına yönelik öğretim liderliği ölçeği ve okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği ile elde edilen verilere yönelik çok değişkenli lineer regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17.** ÖLÖ alt boyutlarının okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteğini yordamasına ilişkin çok değişkenli lineer regresyon analizi

Değişkenler	B	SH	Beta	t	p	%95 CI		Collinearity Statistics	
						Lower	Upper	Tolerance	VIF
(Constant)	-5,213	1,389	-	-3,753	<0.001	-7,942	-2,484	-	-
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	,432	,127	,125	3,410	0.001	,183	,680	,276	3,628
ÖLÖ- Kaynak sağlama	,298	,113	,097	2,628	0.009	,075	,520	,270	3,705
ÖLÖ-Amaçları iletme	,952	,149	,272	6,391	<0.001	,659	1,244	,205	4,885
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	,583	,116	,200	5,039	<0.001	,356	,810	,235	4,261
ÖLÖ-Destek sağlama	,714	,160	,202	4,473	<0.001	,400	1,027	,182	5,505
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	,389	,129	,094	3,027	0.003	,137	,642	,384	2,603

R = .903, R<sup>2</sup> = .815, F = 365.96, p<0.001

Tablo 17’de öğretim liderliği ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanları üzerindeki etkisini yordamak amacıyla yapılan çok değişkenli lineer regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz için gereken varsayımların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Normallik, doğrusallık ve eş varyanslık varsayımları incelendiğinde öğretim liderliği ölçeği toplam puanı ile okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanları arasında çoklu doğrusallık sorunu olduğu tespit edildiğinden öğretim liderliği ölçeği toplam puanı modelden çıkartılmıştır. Kurulan modelde öğretim liderliği ölçeği alt boyut puanları ile okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanı anlamlı derecede ilişkili olduğu belirlenmiştir (R=.90, R<sup>2</sup>=.81,5). Öğretim liderliği ölçeği alt boyut puanları okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanındaki varyansın %81,5’ini açıkladığı saptanmıştır (F(6)=365.96, p<0.001).

Modeldeki öğretim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanı üzerindeki görece önem sırasını incelemek için

standartlaştırılmamış regresyon katsayıları kullanılmıştır. Bu analiz sonucuna göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanını en fazla “Amaçları iletme” puanlarının ( $\beta=0.95$ ,  $p<0.001$ ) etkilediği ve bunu sırasıyla “Destek sağlama” puanlarının ( $\beta=0.71$ ,  $p<0.001$ ), “Teşvikler sağlama” puanı ( $\beta=0.58$ ,  $p<0.001$ ), “Mesleki gelişimi teşvik” puanı ( $\beta=0.43$ ,  $p=0.001$ ), “Öğretimi denetleme” puanı ( $\beta=0.38$ ,  $p=0.003$ ) ve “Kaynak sağlama” puanı ( $\beta=0.29$ ,  $p=0.009$ ) izlediği belirlenmiştir.

Daha açık ifade etmek gerekirse “Amaçları iletme” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.95 birim artış göstermektedir. “Destek sağlama” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.71 birim artış göstermektedir. “Teşvikler sağlama” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.58 birim artış göstermektedir. “Mesleki gelişimi teşvik” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.43 birim artış göstermektedir. “Öğretimi denetleme” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.38 birim artış göstermektedir. “Kaynak sağlama” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.29 birim artış göstermektedir.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını yüksek düzeyde algıladığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanmasına yönelik benzer sonuçlara yapılan araştırmalarda da ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Cengiz (2015), Sucu (2016) ve Karaduman (2017) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara benzer olarak Yorulmaz (2018) ve Eren (2020) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğuna ulaşılması araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının destek sağlama, amaçları iletme, kaynak sağlama, mesleki gelişimi teşvik boyutlarında yüksek düzeyde öğretimi denetleme boyutunda ise orta düzeyde öğretimsel liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara Daşkın (2019) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutuna verirken, bunu “düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma”, “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”, “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” ve “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutlarında öğretimsel liderlik davranışları sergilemesi sonucuna ulaşılması benzerlik göstermektedir. Yine bu doğrultuda Eren (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” ve “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi” alt boyutlarında en yüksek düzeyde algıladıkları araştırma sonuçlarından farklı olarak ise “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna benzer olarak Çakır (2021) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutu en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Araştırma sonuçları ve yapılan araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte araştırmada elde edilen sonuçlardan farklı olarak yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutu düşük düzeyde

# Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ve yapılan araştırmalar arasındaki bu farklılık araştırmaların gerçekleştirildiği tarih, evren ve örnekleme dayalı olarak değişiklik gösterebileceği değerlendirilmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi noktasındaki öğretimsel liderlik davranışlarının tartışmaya açık bir konu olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre “destek sağlama”, “amaçları iletme”, “kaynak sağlama”, “mesleki gelişimi teşvik”, “öğretimi denetleme” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. “Teşvikleri sağlama” alt boyutunda ise erkek öğretmenler kadın öğretmenlere kıyasla okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerini daha yüksek düzeyde algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca benzer olarak Yüce (2010), Karakeçili (2014) ve Ege (2023) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını algılamasında öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından bir farklılığın bulunmaması sonucu benzerlik göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının öğretmenlerin eğitim durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara benzer olarak Yüce (2010) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin, müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını algılamasında öğretmenlerin branş, hizmet süresi, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmaması, Karakeçili (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretim liderliği boyutları katılımcıları medeni durum, eğitim düzeyi, yaş ve yabancı dil seviyesi gibi demografik özelliklere göre yöneticilerin ve öğretmenlerin öğretim liderliği algısında anlamlı bir farklılık oluşturmadığının tespit edilmesi ve Ege (2023) tarafından yapılan araştırmada kıdem değişkenine göre öğretmenlerin müdürlerinin gösterdikleri öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmesi benzerlik göstermektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlardan farklı olarak Karaduman (2017) ve Çakır (2021) tarafından yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ile yapılan araştırmalar arasında benzerlikler olduğu gibi farklılıklar da tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin mesleki kıdemleri bağlamında okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerini araştırmaların gerçekleştirildiği tarih, evren ve örnekleme dayalı olarak değişiklik gösterebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının okul türlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lisede görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara kıyasla “Teşvikleri sağlama” açısından okul müdürlerinin öğretimsel liderliklerini daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Araştırmada öğretmenler okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarına ilişkin algı düzeylerinin dolaylı destek ve aday öğretmen boyutlarında sık sık düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine doğrudan destek alt boyutunda bazen destek oldukları tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin elde edilen toplam puanlar değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine bazen destek oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar araştırmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Bu durumu İnceler (2005) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretimsel liderlik davranışlarını çoğu zaman yerine getirdiğinin tespit edilmesi, Altun (2016) tarafından araştırmada okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılması, Pekşen (2021) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğretim sürecini takip ederken genellikle öğretimi denetleme, amaçları iletme ve mesleki gelişmeyi teşvik etme gibi davranışlar sergilediklerinin görülmesi araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Araştırmalarda öğretmenlerin mesleki gelişimin okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek öğretmenlerin mesleki gelişimine fırsatlar oluşturmasının, öğrenme ve

kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamasının ne denli önemli olduğu vurgulanmıştır (Kilag ve Sasan, 2023; Durmaz, 2015). Bozkuş (2018) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde engellerle karşılaştıkları, var olan mesleki gelişim etkinliklerinin öğretmen gereksinimleri göz önüne alınmadan, plansız ve yalnızca bilgi aktarımıyla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu noktada çalışmada elde edilen sonuçlarda dikkate alındığında okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmelerinde önemli bir rolünün olduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının öğrenim durumu, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık oluşturduğu erkeklerin kadınlara kıyasla okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteklerini daha üst düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu duruma Bilge (2015) tarafından yapılan okul müdürlerinin öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarının öğretmenlere göre anlamlı olarak farklılaştığı, diğer değişkenlere göre ise (cinsiyet, yaş, kıdem, brans) anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunun tespit edilmesi ve Kahya (2023) tarafından yapılan araştırma okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kıdemine, eğitim durumuna, okul türüne ve okul müdürü ile çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılması benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçüğü alt boyutlarından “doğrudan destek” “dolaylı destek” ve “aday öğretmen” boyutlarının öğretim liderliği ölçüğü alt boyutlarından “Mesleki gelişimi teşvik” “Kaynak sağlama” “Amaçları iletme” “Teşvikler sağlama” “Destek sağlama” ve “Öğretimi denetleme” arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum öğretimsel liderlik düzeyi yüksek olan okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini daha üst düzeyde desteklediğini göstermektedir. Yapılan araştırmalar çalışmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına Kazancı (2022) tarafından çalışmada öğretim liderliğinin öğretmen mesleki öğrenmesi ile pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkisi olduğunun tespit edilmesi, Yılmaz (2022) tarafından çalışmada okul müdürünün öğretim liderliğinin öğretmen motivasyonunu ve öğretmen mesleki öğrenmesini destekleyen önemli bir araç olduğu sonucuna ulaşılması benzerlik göstermektedir. Bunlara benzer olarak Altun (2016) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunduğunun tespit edilmesi ve Kahya (2023) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki gelişim düzeyleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunun tespit edilmesi araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Yine bu doğrultuda Amzat, Yanti ve Suswandari, (2022) ve Quines ve Monteza, (2023) tarafından yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimini doğrudan etkilediğinin tespit edilmesi araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Price (2008) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin etkili mesleki gelişim uygulamalarının öğretmenlerin okulun iyileştirilmesine yol açacak öğretmen-öğrenci ilişkilerinin varlığına ilişkin algılarını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının sadece öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilişkili olmadığı eğitimin niteliğini de doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Araştırmada öğretim liderliği ölçüğü alt boyut puanları ile okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçüğü toplam puanı anlamlı derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine destek

# Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

düzelelerini önem sırasına göre “Amaçları iletme”, “Destek sağlama”, “Teşvikler sağlama”, “Mesleki gelişimi teşvik”, “Öğretimi denetleme” ve “Kaynak sağlama” alt boyutlarında yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara Kurt (2022) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik tutumlarını benzer oranda ve olumlu yönde yordadığının tespit edilmesi ve Kâhya (2023) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin mesleki gelişim düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılması benzerlik göstermektedir. Yine bu doğrultuda Kazancı (2022) tarafından araştırmada öğretim liderliğinin öğretmen mesleki öğrenmesi ile ilgili önemli bir yordayıcı olduğu saptanması araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin yüksek olmakla birlikte okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutu düşük düzeyde tespit edilmiştir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin niteliklerinin geliştirilmesinde öğretmenlerin desteklenmesinin ve geliştirilmesinin önemi üzerinde durulmalıdır. Araştırmada elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin daha üst düzeye çıkarılmasının gerekli olduğunu göstermektedir. Araştırmada öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin hizmet-öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde öğretimsel liderlik yaklaşımına uygun eğitim içeriklerine yer verilmesi gerekmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmelerinde önemli bir rolünün olduğu göstermektedir.

## **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

## **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Bu makale birinci yazarın yüksek lisans tezinden elde edilen verilerden hazırlanmıştır. Birinci yazar tarafından problem durumu, teorik kısım, verilerin toplanması ve analizi ile bulgular ve tartışma sonuç yazılmıştır. Tüm süreçlerde danışman desteği ve yönlendirmesi söz konusudur.

## **Çıkar Beyanı**

Araştırmada hiçbir kişi veya kurumla çıkar çatışması yoktur.

### Kaynakça

- Abou-Assali, M. (2014). The link between teacher professional development and student achievement: A critical view. *International Journal of Bilingual & Multilingual Teachers of English*, 2(01), 39-49. <http://dx.doi.org/10.12785/IJBMTE/020104>
- Akiba, M., Wang, Z. E., & Liang, G. (2015). Organizational resources for professional development: A statewide longitudinal survey of middle school mathematics teachers. *Journal of School Leadership*, 25(2), 252-285.
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: Öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 140-150.
- Altun, M. (2016). *Okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimi arasındaki ilişki (Malatya il örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amzat, I. H., Yanti, P. G., & Suswandari, S. (2022). Estimating the effect of principal instructional and distributed leadership on professional development of teachers in Jakarta, Indonesia. *SAGE Open*, 12(3), 1-19. <https://doi.org/10.1177/21582440221109585>
- Anıl, F., & Sarpkaya, R. (2014). Anadolu ve meslek lisesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-21.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem A Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. London: The Free Press.
- Bilge, B. (2015). *Bir lider olarak okul müdürünün öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilge, B., & Aslanargun, E. (2018). Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve okul müdürlerinin katkı düzeyleri. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 278-303.
- Blass, F. R., & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5-19. <https://doi.org/10.1002/hrm.20142>
- Bozkuş, K. (2018). *Öğretmenlerin mesleki gelişiminde dinamik yaklaşımın uygulanması: bir eylem araştırması*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Brown, C., & Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration*, 54(6), 703-726. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0109>
- Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Bümen, N. T., Ateş, A., Çakar, E., Ural, G., & Acar, V. (2012). Türkiye bağlamında öğretmenlerin mesleki gelişimi: Sorunlar ve öneriler. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(194), 31-50.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 103-119.
- Cengiz, F. (2015). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, E. (2021). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

# Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

- Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkar liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.
- Daşkın, S. (2019). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, F. (2023). Girişimci liderlik: kavram, ilişki ve yaklaşımlar. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (43), 444-478. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.1173171>
- Durmaz, G. (2015). *Yöneticinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde ekonomik ve sosyal katkıları*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ege, H. (2023). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş doyumunu*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, A. (2020). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile etkili okul arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 8(3), 381-391. <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- İnceler, S. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretimsel liderlik davranışları*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahya, E. (2023). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaduman, A. (2017). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karakeçili, Y. (2014). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları: Manisa Salihli örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İzmir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi* (2. yazım, 32. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kazak, E. (2016). *Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile okulda kuşaklararası iklim ve kuşaklararası öğrenme arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kazancı, E. (2022). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin mesleki öğrenmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kilag, O. K. T., & Sasan, J. M. (2023). Unpacking the role of instructional leadership in teacher professional development. *Advanced Qualitative Research*, 1(1), 63-73. <https://doi.org/10.31098/aqr.v1i1.1380>
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği* (14. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Kurt, F. (2022). *Okul müdürlerinin dağıtımcı ve hizmetkâr liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.



- Lineburg, P. N. (2010). *The influence of the instructional leadership of principals on change in teachers' instructional practices*. [Unpublished Doctoral Thesis]. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, USA.
- Mayers, A. (2013). *Introduction to statistics and SPSS in psychology*.
- Mısırdalı Yangıl, F. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.
- Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E., & Porter, A. C. (2007). Leadership for learning: A research-based model and taxonomy of behaviors. *School Leadership and Management*, 27(2), 179-201. <https://doi.org/10.1080/13632430701237420>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill. Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. (2020). *Eğitimde yeni değerler eğitimde dönüşüm* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdoğru, M. (2020). *Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pekşen, M. (2021). *Öğretmenlerin mesleki gelişiminde öğretim liderliğinin rolü*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Price, B. P. (2008). *Teacher perceptions of the impact of professional development and teacher-student relationships on school climate*. Auburn University.
- Quines, L. A., & Monteza, M. T. (2023). The mediating effect of teacher collegiality on the relationship between instructional leadership and professional development of teachers. *European Journal of Education Studies*, 10(3), 192-219.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. (2016). Öğretim liderliği davranışları ölçeği: geçerlik, güvenirlik ve norm çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 375-400.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Vecchio, Robert, P. (1991). *Organizational behavior*. London: Dryden Press.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (Çeviren: Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Yılmaz, A., & Boğa, Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, E. (2014). Liderlik ve liderlik kuramları. (Editörler: Mustafa Çelikten ve Mehmet Özbaş). *Eğitim Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yılmaz, G. (2022). *Okul müdürünün öğretim liderliği davranışları ile öğretmen mesleki öğrenmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Öğretmen motivasyonunun aracı rolü*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yorulmaz, T. (2018). *İlkokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik algıları ile zaman kullanımları arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüce, S. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ankara ili örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

### Extended Abstract

Today's modern education approach emphasizes that every element of education is important in improving the quality of education. It is important how the schools where education takes place are managed and whether the professional development of teachers is supported. At this point, it is necessary to develop the instructional leadership skills of school principals, which have been found to have a significant impact on the professional development of teachers. The aim of the research is to examine the effect of the instructional leadership behaviors of school principals on the professional development of teachers according to teachers' perceptions.

The research was carried out in accordance with the relational screening model, one of the quantitative research models. The research examines whether teachers' perception levels of school principals' instructional leadership behaviors and their perception levels of their professional development show a significant difference in terms of teachers' professional seniority, gender, types of schools they work in, and educational background variables. has been examined. The population of the research consists of teachers working in Gebze district of Kocaeli province in the 2023-2024 academic year. The sample of the research was determined using the stratified sampling method. Of the 1622 teachers included in the research sample, 505 teachers filled out the scales within the scope of the research in accordance with its purpose. The data collection tools in the research are "Personal Information Form", "Instructional Leadership Scale" (ÖLÖ) developed by Lineburg (2010) and adapted into Turkish by Kazak (2016), "School Principals' Support to Teachers' Professional Development Scale" developed by Bilge (2015). (OMÖMGDÖ) was used. Data were collected within the context of the sample determined at the beginning of the research process.

The data were analyzed using the SPSS package program. Reliability analysis of the scores obtained from the total and sub-dimensions of the scale was tested with Cronbach's Alpha. It was determined that the data obtained in the study showed a normal distribution. Pearson correlation test, one of the parametric tests, was used to determine the relationship between the scale total and subscale scores and various variables. Independent Samples t test, one of the parametric tests, was applied for 2-group variables to determine whether there was a significant difference between the scale total and subscale scores and various variables of the participants. One-Way ANOVA test was applied for variables with 3 or more groups to determine whether there was a significant difference between the scale's total and subscale scores and various variables of the participants. In case of a significant difference between the groups, the Sidak Test was preferred among the Post-Hoc tests in order to determine which groups the significance was between. A multivariate linear regression analysis was conducted to determine whether the SAS sub-dimensions predicted the school principals' support for teachers' professional development scale variable.

In the study, it was determined that teachers perceived the instructional leadership behaviors of school principals at a high level. In the study, it was concluded that school principals exhibited high level instructional leadership behaviors in the dimensions of providing support, communicating goals, providing resources, encouraging professional development, and medium level instructional leadership behaviors in the dimension of supervising instruction. The study concluded that the instructional leadership levels of school principals did not show a significant difference in the sub-dimensions of "providing support", "communicating goals", "providing resources", "encouraging professional development" and "supervising instruction" according to the gender status of the teachers. In the sub-dimension of "providing incentives", it was concluded that male teachers perceived the instructional leadership levels of school principals at a higher level compared to female teachers. The study concluded that teachers' perceptions of school principals' instructional leadership levels do not make a significant difference according to the teachers' educational background and professional seniority.

The results obtained in the research showed that although the instructional leadership levels of school principals were high, the dimension of supporting and developing teachers' instructional leadership levels was found to be low. In this regard, the importance of supporting and developing teachers in improving the qualifications of school principals should be emphasized. The results obtained in the research show that it is necessary to raise the instructional leadership levels of school principals to a higher level. The study concluded that instructional leadership levels are related to teachers' ability to

support their professional development. In this context, training content appropriate to the instructional leadership approach should be included in the pre-service and in-service training of school principals. The results obtained in the research show that school principals have an important role in helping teachers overcome the difficulties they face in their professional development by supporting their professional development.