

Okul Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*

¹ Metin KAYA, ²Bekir YİĞİT

¹ ORCID: 0000-0002-8287-4929, Bayburt Eğitim Fakültesi, metinkaya439@gmail.com

² ORCID:0000-0002-6870-910X, Profilo İmam Hatip Orta Okulu, bekiryigit@gmail.com

Geliş Tarihi : 27.02.2020

Kabul Tarihi :10.05.2020

Öz

Bu araştırmanın amacı öğretmen algılarına dayalı olarak okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeyini incelemektir. Bu çalışmada tarama modeline göre desenlenmiştir. Bu çalışmada örnekleme yöntemi olarak basit rastlantısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmanın örneklemini İstanbul ili Avrupa yakasında çalışan 270 öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırmanın verileri okul müdürlerinin öğretimsel davranış ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde ANOVA ve t testi istatistikleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin orta düzeyde öğretim liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Öte yandan okul yöneticilerinin liderlik davranışları öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaştığı gözlenmiştir

Anahtar kelimeler: Okul yönetimi, Öğretimsel liderlik

Investigation of Instructional Leadership Behaviors of School Administrators

Abstract

The aim of this study is to investigate the level of instruction all leadership behavior of school administrations according to teacher perceptions. This research was designed with descriptive model. The sample for there search was chosen by the simple random sampling method and comprised 270 teachers employed on the European side of İstanbul province. Data were collected with the Teaching Leadership Behavior of School Principals Survey. Data were analyzed with the independent test and ANOVA statistical techniques. As a result of the research, it was observed that school administrators exhibit moderate instructional leadership behaviors according to teacher perceptions. It was observed that instruction all leadership behavior of school administrators differed according to length of service.

Keywords: School management, Instructional leadership

* The Twelfth International Congress of Educational Research (2019) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

1. GİRİŞ

Bilgi toplumunda okulun işlevlerinin değişmesine paralel olarak okul yöneticilerinin rolleri de değişmektedir (Balay, 2004). Bu bağlamda okulun iç ve dış paydaşlarının okul yöneticilerinden bekledikleri davranışlar değişmektedir. Eğitim aktörleri okul yöneticilerinden okulun eğitsel amaçları doğrultusunda davranışlar geliştirmelerini beklemektedirler (Cerit ve Yıldırım, 2017). Bu çerçevede okul yöneticilerinin okulun amaçlarını etkin olarak gerçekleştirmeleri için liderlik davranışları sergilemeleri gerekmez. Okul yöneticilerine yönelik çeşitli liderlik yaklaşımlarından söz edilmektedir. Bunlar etik, kültürel, dönüşümcü, öğretimsel liderlik gibi çeşitli liderlik yaklaşımlarıdır (Ayık, Diş ve Çelik, 2016; Altunay, 2017; Boyacı ve Börü 2016; Maya, 2017). Bu yaklaşımlar içerisinde okulun amaçlarına doğrudan odaklı olması sebebi ile öğretimsel liderlik yaklaşımı okul yöneticileri için ön plana çıkmaktadır.

Öte yandan öğretimsel liderlik okuldaki eğitim öğretim programlarının yönetimi ve geliştirilmesi, okul yöneticilerinin teknik becerileri yanında insan ilişkilerini ön plana alması bakımından diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır (Kış, 2013). Öğretimsel liderlik okul yöneticilerinin okulun amaçlarının gerçekleştirmek için okul paydaşlarının davranışlarını etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Sağır ve Emișođlu, 2013; Şişman, 2011, Hallinger, 2005). Öğretimsel liderliğin alt boyutları (i) okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, (ii) öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, (iii) eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, iv) düzenli öğretim öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma ile (v) öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi şeklindedir (Şişman, 2011; Aygün, 2018).

Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması: Öğretimsel etkinliklerinin amaçlarının önceden planlanması ve bu amaçlar doğrultusunda uygulamaya konup değerlendirilmesini kapsamaktadır (Serin ve Buluç, 2012). Okul yöneticiler okulun vizyon ve misyonunu öğretmenler arasında benimsenmesini ve paylaşılması sağlar.

Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi: Okuldaki ders programlarının öğretmenlere dağılımı, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerinin yanında okul rehberlik programı ve öğrenci kulüp programlarının planlanması ve uygulaması kapsamaktadır (Şişman, 2011). Okullardaki öğretim sürecinin en temel ögesi eğitim programlarıdır. Okul yönetimi daha çok eğitim programlarının yönetimi ile ilgilidir. Okul yöneticileri eğitim programlarının uygulanmasına liderlik ederler.

Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi: Eğitim programlarının yürütülmesi yanında eğitim programlarının amaçlarının gerçekleşme düzeyinin değerlendirilmesi kapsamaktadır (Recepoglu ve Özdemir 2013). Okul ve eğitim programının özelliklerine göre geleneksel ve alternatif ölçme değerlendirme araçları ile öğrencilerin akademik, sosyal ve kültürel gelişimlerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ilgilidir. Okul yöneticileri öğrencilerin gelişimine liderlik ederler.

Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi: Okulun amaçlarını gerçekleştirmede öğretmenlerin önemli rolleri vardır. Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekler ve yardımcı olur (Şişman, 2011). Öğretmenlerin yetersizlik aynı zamanda bir yönetim sorunudur. Bu sebeple okul yöneticileri öğretmenlerin gelişimine katkı sağlarlar.

Düzenli öğretme öğrenme çevresi ve iklimi: okul iklimi okulun içinde bulunduğu psikolojik ortamı ifade etmektedir. Okulun bir öğrenme ortamı düzenlenmesi etkili okul liderlerinin temel özelliklerdendir. Olumlu bir okul iklimi öğretmenlerin motivasyonları ve öğrencilerin akademik başarısını etkilemektedir (Ayık, ve Şayir, 2014). Okul yöneticileri olumlu okul iklimi oluşturmakla öğrencilerin bilişsel ve duyuşsal gelişimlerine katkı sağlamaktadır.

Literatür incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin çeşitli demografik değişkenlere incelenmiştir. (Altunay 2017; Aksoy ve Işık, 2008; Özkaynak Topaçoğlu ve Şahin Fırat, 2016; Kış ve Konan, 2014). Öte yandan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilemelerinde karşılaştığı engeller incelenmiştir (Yavaş Taşdelen, Aküzüm, Tan ve Uçar, 2015; Sağır ve Emişoğlu, 2013). Bu çalışmanın bulguları okul yöneticilerinin liderlik rollerinin öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının düzeyini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1.1. Problem cümlesi

1.Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyi nedir?

2.Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyeti, kıdem, çalıştığı okul türü) göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

2. YÖNTEM

Bu araştırmada öğretmen algılarına dayalı olarak okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını betimlemek amaçlandığından tekil tarama modeline göre desenlenmiştir. Tarama modeli araştırmalar bir konu ya da bir olaya ilişkin katılımcıların mevcut görüş, ilgi, beceri, yetenek, tutum, değer ve benzeri özelliklerin belirlendiği araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017). Genel tarama modeli ilişkisel ve tekil tarama olarak sınıflandırılmaktadır (Kuzu, 2013). Bu araştırmada katılımcı tek bir grup ve incelenen tek bağımlı değişken olduğundan tekil tarama modeli seçilmiştir

2.1. Araştırmanın evreni ve örneklemi

Bu araştırmanın çalışma evreni 20017/2018 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Avrupa yakası Sarıyer, Beşiktaş, Şişli ve Kâğıthane ilçelerindeki resmi ilkököl ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerdir. Çalışma evrenine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma evrenine ilişkin okul ve öğretmen sayıları

İlçe	İlkokul	Ortaokul	Toplam okul sayısı	İlkokul	Ortaokul	Toplam
				öğretmen sayısı	öğretmen sayısı	öğretmen sayısı
Beşiktaş	18	14	32	340	378	718
Sarıyer	39	35	74	699	673	1372
Şişli	17	16	33	501	547	1048
Kağıthane	28	37	65	1003	987	1990
Toplam	102	102	204	2543	2585	5128

Tablo 1 incelendiğinde araştırmanın evrenin 102’ si ilkököl 102 ise ortaokul olmak üzere toplam 204 okuldan oluşmaktadır. Ayrıca araştırmanın evreni ilkökulda görevli öğretmen 2543

ortaokulda ise 2585 öğretmen olmak üzere toplam 5128 öğretmenden oluşmaktadır. Ortaokullar grubuna imam hatip ortaokulları dâhildir. Araştırma evrenine ilişkin veri Tabloda 1’de sunulan ilçelerin 2015-2019 stratejik plan belgelerinden elde edilmiştir.

Araştırmanın örnekleme; maliyet ve ulaşım kısırlıkları nedeniyle çalışma evreninden basit rastlantısal örnekleme yöntemi (Karasar, 2005) ile seçilmiştir. Bu araştırmanın örnekleme oluşturan 270 öğretmenin demografik özelliklerine göre dağılımlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Örneklemin karakteristik özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımları

Cinsiyet	f	%	Okul türü	f	%
Erkek	115	42.6	İlkokul	86	31.9
Kadın	155	57.4	Ortaokul	184	68.1
Toplam	270	100	Toplam	270	100
Eğitim Durumu			Kıdem		
Yüksekokul	29	10.7	5 yıl ve altı	53	19.6
Eğitim fakültesi	174	64.4	6 ile 10	81	30.0
Yüksek lisans	31	11.6	11 ile 15	69	25.6
Doktora	2	0.7	16 ile 20	27	10.0
Eğitim Fakültesi Dışı	34	12.6	21 ve üzeri	40	14.8
Toplam	270	100	Toplam	270	100

Tablo 2 incelendiğinde çalışmanın örnekleme okul türlerine göre %68.1’in ortaokulda çalışan öğretmenlerden %31,9 ise ilkokulda çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Yine çalışmanın örnekleme öğretmenlerin eğitim durumlarına göre % 64.4 eğitim fakültesi lisans %11.6’sı yüksek lisans, %0.7’si doktora düzeyinden mezunlardan oluşmaktadır. Bunun yanın yine eğitim durumlarına göre %10.7 yüksekokul, 12.6’sı ise eğitim fakültesi dışında farklı lisans programları düzeyinden mezunlardan oluşmaktadır. Yine bu çalışmanın örnekleme öğretmenlerin cinsiyetlerine göre %57.4 kadın, %42.6’sı erkektir. Öte yandan çalışmanın örneklerim öğretmenlerin kıdemlerine göre %30’u 6-10 yıl arası, %25.5’i 11-15 yıl arası, %19,96 5yıl ve daha altı, %14,8’i 21 yıl ve üzeri, %10’u 16-20 yıl arası kıdeme sahip

öğretmenlerden oluşmaktadır. Tablo 2 dikkate alındığında örneklemin okul türlerine göre ortaokulda çalışan öğretmenlerin ilkokulda çalışan öğretmenlerin yaklaşık iki katı olduğu gözlenmektedir.

2.2. Veri toplama

Bu çalışmanın amacına uygun olarak Şişman (2011) tarafında geliştirilen Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği kullanılarak veri toplanmıştır. Sözü edilen ölçek likert tipinde 5’li derecelendirmeli olarak düzenlenmiş ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; (i) okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, (ii) öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, (iii) eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, (iv) düzenli öğretme öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma ile (v) öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesidir. Anketin iç güvenirlik Cronbach Alpha istatistiği ile test edilmiş Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretimsel liderlik davranışları anketine ilişkin güvenirlik testi

	N	Madde sayısı	Cronbach alpha
Öğretimsel liderlik davranışları ve alt boyutları			
Genel (öğretimsel liderlik davranışları)	270	50	.97
Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması	270	10	.94
Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi	270	10	.93
Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi	270	10	.95
Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi	270	10	.94
Düzenli öğretme öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma	270	10	.96

Bu çalışmada anketin geneline ilişkin Cronbach alfa=.97 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa değerleri .93 ile .96 arasında değişmektedir. Aksoy (2006) tarafından yapılan ölçeğin iç güvenirliği ile hesaplamasında Cronbach alfa değeri. 96; Sağır (2011) tarafından güvenirlik hesaplamasında ise Cronbach alfa değeri. 97 olarak hesaplanmıştır. Sunulan güvenirlik hesaplamalarına göre anketin tutarlı olduğu söylenebilir.

2.3. Veri analizi

Öğretimsel liderlik davranışları anketi ile toplanan veriler SPSS 20.0 paket programı aracılığı ile çözümlenmiştir. Bu çalışmanın araştırma evreni ve örneklemine ilişkin frekans, yüzde gibi betimsel istatistik sunulmuştur. Araştırmanın birinci problem cümlelerine ilişkin çözümlenmeler

frekans, ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler yapılmıştır. Araştırmanın ikinci problem cümlesine göre birbirinden bağımsız iki grup ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla bağımsız t-testi, ikiden fazla grup ortalamalarını karşılaştırmak için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Eğer tek yönlü ANOVA testi sonucu anlamlı bir fark bulgulandı ise post-hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır.

3. BULGULAR

Tablo 4' de öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin hem genel hem de anketin alt boyutlarına içeren betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretimsel liderlik davranışları anketi betimsel analizi

Öğretimsel liderlik davranışları ve alt boyutları	N	X	Ss
Genel (öğretimsel liderlik davranışları)	270	3.29	.83
Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması	270	3.39	.83
Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi	270	3.44	.87
Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi	270	3.39	.90
Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi	270	2.87	.99
Düzenli öğretme öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma	270	3.37	.98

Tablo 4 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin ortalaması ($X=3.29$; $Sh=.05$) olduğu gözlenmektedir. Benzer şekilde öğretimsel liderlik davranışlarının alt boyutları dikkat alındığında okulun amaçları belirleme ve paylaşma ($X=3.39$; $Sh=.05$), eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi ($X=3.44$; $Sh=.05$), öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi ($X=3.39$; $sh=.05$), düzenli öğretme öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma ($X=3.37$; $Sh=.06$) düzeyine olduğu gözlenmektedir. Fakat öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilme düzeylerinin ortalaması ($X=2.87$; $Sh=.05$) olduğu ve diğer boyutları göre daha düşük bir değerde olduğu gözlenmektedir.

Tablo 5'de öğretmenlerin cinsiyet ve çalıştıkları okul türüne göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin bağımsız gruplar arası bağımsız gruplar arası t-testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretimsel liderlik davranışının cinsiyet ve okul türüne göre bağımsız t testi

Öğretimsel liderlik davranışı		N	Ss	Sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	115	3.31	.82		
	Erkek	155	3.28	.85	268	.33
Okul türü	İlkokul	86	3.34	.77		
	Ortaokul	184	3.27	.86	268	.62

*p<.05

Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranış puanları öğretmenlerin cinsiyetleri ($t(268)=.33$; $p=.74$) ve çalıştıkları okul türüne ($t(268)=.62$; $p=.54$) göre farklılaşmadığı bulgulanmıştır. Yine Tablo 5' e göre kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin ortalama puanlarının olduğu $X=3.31$; $Ss=.82$; erkek öğretmenlerin ortalama puanların $X=3.28$. $SS=.85$ olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca ortaokulda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ilişkin ortalama puanlarının $X=3.27$; $Ss=.86$ ve ilkokulda çalışan öğretmenler ortalama puanlarının $X=3.34$; $Ss=.77$ gözlemlenmektedir.

Tablo 6'da öğretmenlerin eğitim durumu (mezuniyet düzeyi) ve kıdem aralıklarına göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin tek yönlü ANOVA testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretimsel liderlik davranışlarının eğitim durumları ve kıdemlerine göre tek yönlü nova testi

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Eğitim durumu	Gruplar arası	2.46	4	.62	88	47
	Grup içi	184.42	265	.70		
	Toplam	186.88	269			
Kıdem aralığı	Gruplar arası	15.54	4	3.88	6.01	00*
	Grup içi	171.35	265	.65		6-10 ile 16-20 6-10 ile 21 ve üzeri;
	Toplam	186.88	269			

*p<.05

Tablo 6 incelendiğinde okul yöneticilerinin liderlik davranışları öğretmenlerin eğitim durumuna göre farklılaşmadığı ($F(4.265) = .62$; $p > .05$) fakat öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaştığı ($F(4.265) = 6.01$; $p < .05$) bulgulanmıştır. Gruplara arası varyansın eşit olması durumunda post-hot tekniği olarak Scheffe testi seçilebilmektedir (Kayri, 2009). buna göre Öğretmenlerin kıdem grupları arası farklılaşmaları tespit etmek amacıyla Scheffe post-hoc testi yapılmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre 6-10 ve 16-20; 6-10 ve 21 ve üzeri; 16-20 ve başlangıç-5 yıllık kıdem aralıkları arasında istatistiksel fark bulgulanmıştır. 6-10 kıdem aralığının ortalaması $X=3.04$; 16-20 kıdem aralığı $X=3.80$; başlangıç- 5 yıl kıdem aralığı $X=3.18$; 21 ve üzeri kıdem aralığında ise $X=3.56$ 'dır. Bu bulgular göre 16-20 kıdem aralığındaki öğretmenler okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışları ortalama puanı 6-10 ve başlangıç-5 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlere göre daha yüksektir ve ayrıca istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Diğer dikkat çekici bir durum olarak 21 yıl ve üzeri kidede sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışları ortalama puanı başlangıç ve 5 yıl aralığına göre daha yüksektir ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Bu bulgular doğrultusunda öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışları farklılaşmaktadır. Başka bir ifade ile mesleki deneyimleri birlikte okul yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarını gerçekleştirmeye yönelik algıları farklılaşmaktadır.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonucunda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin orta düzeyde öğretimsel liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Özkaynak Topaçoğlu ve Şahin Fırat (2016) okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerini orta düzeyde bulgulamışlardır. Sözü edilen araştırma sonuçları ile bu araştırmanın sonuçları örtüşmektedir. Araştırmalar bir arada değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna varılabilir.

Bu araştırmanın bulguları ışığında okul yöneticilerinin, okul amaçlarının paylaşılması, eğitim programları yönetimi, öğretim sürecinin değerlendirilmesi, öğretmenlerin mesleki olarak geliştirilmesi boyutlarında orta düzeyde; düzenli öğretme öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutunda ise düşük düzeyde liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna erişilmiştir. Özkaynak Topaçoğlu ve Şahin Fırat (2016) ise okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik

davranışlarının en düşük puan ortalamasının öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek boyutunda gözlemlenmiştir. Sözü edilen çalışma ile bu çalışmanın bulguları okulun amaçlarının paylaşılması, eğitim programlarının yönetimi, öğretim sürecinin değerlendirmesi boyutlarında örtüşmekte iken öğretmenlerin desteklenmesi ve öğrenme iklimi oluşturma boyutlarından birbirleri ile örtüşmemektedir. Araştırmalar bir arada değerlendirildiğinde okulun amaçlarının paylaşılması, eğitim programlarının yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerinde değerlendirmesi ilişkin okul yöneticileri orta düzeyde gerçekleştirdikleri gözlenmektedir. Öte yandan öğretmenlerin desteklenmesi ve öğrenme iklimi oluşturma boyutlarında okul yöneticilerin liderlik davranışları sözü edilen diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaştığı sonuca erişilmiştir. Aksoy ve Işık (2008) temel eğitim kurumlarındaki okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin kıdem göre farklılaştığını gözlemlenmiştir. Fakat Özkaynak Topaçoğlu ve Şahin Fırat (2016) ise öğretmenlerin kıdeme göre okul yöneticilerinin rollerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı bulgulanmıştır. Fakat Özkaynak Topaçoğlu ve Şahin Fırat (2016) araştırmalarında okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklılaştığını gözlemlenmiştir. Sonuç olarak okul yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarının iyileştirebilmesi ve geliştirilebilmesi için öğretimsel liderlik rolleri engelleyen unsurlar belirlenmelidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri sergilemelerinin önündeki engeller ilişkin nitel çalışmalar yapılabilir.

Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilemeleri okulun etkinliği açısından önemlidir. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının geliştirilmesi için öğretimsel liderlik eğitim programları hazırlanmalıdır. Öte yandan MEB hizmet içi eğitim faaliyetlerinde okul yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik etkinlikler ve eğitim programları düzenlenmelidir.

5. KAYNAKÇA

- [1]. Aksoy, E. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- [2]. Aksoy, E., ve Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. Sosyal Bilimler Dergisi, 19, 235-249.
- [3]. Altunay, E. (2017). Ortaöğretim öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşleri. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(2) 473-503.
- [4]. Aygün, B. (2018). Öğretimsel liderlik davranış boyutları. 30.12.2018. tarihinde https://www.academia.edu/22407513/%C3%96%C4%9Fretimsel_Liderlik_Davran%C4%B1%C5%9F_Boyutlar%C4%B1 adresinden erişilmiştir.
- [5]. Ayık, A., Diş, O. ve Çelik, Z. (2016). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki. Kastamonu Eğitim Dergisi, 24(2), 547-564.
- [6]. Ayık, A. ve Şayir, G. (2014). Okul müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13(49), 253-279.
- [7]. Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(2), 61-82.
- [8]. Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [9]. Boyacı, A. ve Börü, N. (2016). Okul yöneticileri açısından etik liderlik. TurkishStudies 11(14) S. 75-100. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9819>.
- [10]. Cerit, Y., Yıldırım, B. (2017). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişki. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(3), 902-914.
- [11]. Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. Leadership and policy in schools, 4(3), 221-239.
- [12]. Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayınları.
- [13]. Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikler. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19 (1), s. 51-64.
- [14]. Kış, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine yönelik bir meta-analiz (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

- [15]. Kış, A., ve KONAN, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre meta analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 1-17.
- [16]. Kuzu, A. (2013). Araştırmaların planlaması. Kurt, A. A. (Ed), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (19-45). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- [17]. Maya, İ. (2017). İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 107-126.
- [18]. Özkaynak Topaçoğlu, D. ve Şahin Fırat, N. (2016). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları. *TurkishStudies*, 11(3), 1849-1878.
- [19]. Receptoğlu, E. ve Özdemir, S. (2013). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(4), 629-664.
- [20]. Sağır, M. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen ve yönetici algıları (Doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- [21]. SAĞIR, M., & EMİŞOĞLU, S. P. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinde sorunla karşılaşma dereceleri ve karşılaştıkları sorunlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 39-56.
- [22]. Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 435-459.
- [23]. Şişman, M. (2011). Öğretim liderliği. 3.baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [24]. Yavaş Taşdelen, T., Aküzüm, C., Tan, Ç., ve Uçar, M., B. (2015). Öğretmen görüşleri açısından okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları. *Turkish Studies* 10(3), 1-26, <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7843>.