



## ÖĞRETMENLERİN KARIYER GELİŞTİRMELERİNDE MÜDÜRLERİN LİDERLİK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

INVESTIGATION OF PRINCIPALS' LEADERSHIP ROLE IN TEACHERS' CAREER DEVELOPMENT

Yüksel GÜNDÜZ\*

**Özet:** Araştırma, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde müdürlerin yapması gereken liderlik rolünü ne düzeyde yerine getirdiğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan 40 ilköğretim okulunda görev yapan 155 yönetici ve 2100 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, evrenden seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 80 yönetici ve 313 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma nicel bir araştırma olup, veriler araştırmacı tarafından geliştirilen 30 maddelik ölçme aracı ile toplanmıştır. Kullanılan aracın maddeleri Likert tipi olup, değerlendirme beşli skala üzerinden yapılmıştır. Ölçme aracı ile elde edilen veriler, ortalama, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) ile çözümlenmiştir. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, müdürler, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerindeki liderlik rollerini arasıra yerine getirmişlerdir. Yönetici ve öğretmen algularında, kıdem ve görev değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Hizmet içi eğitim ve ödül değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Müdür, Öğretmen, Liderlik.

**Extended Abstract:** Career is a stepwise and continuous progression of a person and his/her gaining experience and skills in any profession through years s/he can work (Aytaç 1997, 17). As for career development, it handles career activities systematically and within a formal structure (Erdoğan 2003, 16). With career development activities, the amount and quality of the goods and services produced by the organization increase, organizations own more skilled labor, accidents decrease in number and energy consumption is economized, positive working relations improve, time loss is prevented, workers' morale is boosted and job satisfaction is maximized. (Baron 1989, 79; Cited: Çinkır 2003, 86-87; Başaran 1992, 23). Therefore, personal development efforts of workers must be supported.

---

\*Yrd.Doç.Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, gunduz0735@hotmail.com



*Headmasters as well must provide teachers with all kinds of opportunity for their career development.*

*The fact that teachers be in a continuous development process is important, not only for a vocational aspect, but also for being useful for students and institution. In this respect, taking steps for providing teachers' career development continually and making necessary arrangements are among substantial duties of headmasters.*

*In this context, the aim of the study is to determine to what extent headmasters perform their leadership role regarding teachers' career development according to opinions of managers and teachers serving in primary education schools.*

**Method:** *General screening model was used in the study. Target population of the study consisted of 155 managers and 2100 teachers working in 40 primary schools in İstanbul province Bahçelievler district in 2008-2009 education year. Sample of the study was formed by 80 managers and 313 teachers, 393 teachers and managers in total chosen by random sampling method from population. Uni-dimensional and 30 point data collection tool was developed to collect data. Alpha value of the tool was calculated 0.97, which shows reliability of the tool is high.*

*SPSS 11,5 package program was used to analyze data. Arithmetic mean and standard deviation values were scanned in order to determine to what extent headmasters perform their leadership role regarding teachers' career development according to manager and teacher opinions. To determine the significant difference between managers and teachers' perceptions in regard to position, prize and in-service training variables, t test and for seniority variable, one-way analysis of variance (ANOVA) were performed and for situations where difference found Tukey's HSD test was used. Results are interpreted in this sense. Level of significance was  $p<0,05$ .*

**Findings:** *It is seen that headmasters 'sometimes' perform their leadership role ( $\bar{x}=3.35$ ) on teachers' career development in general according to manager and teacher opinions. While managers and teachers showed the highest level of participation with arithmetic mean ( $\bar{x}= 4.04$ ) to the article "headmasters follow legislations concerning education and teacher development and inform teachers in time", they showed the lowest level of participation to the article "they bring experts on fields teachers need and provide knowledge sharing" ( $\bar{x}=2.86$ ).*

*Regarding the position variable, teachers find headmasters' level of performing their leadership role on teachers' career development ( $\bar{x}=3.18$ ), more insufficient than managers do ( $\bar{x}=4.00$ ). No significant difference between managers' and teachers' perceptions on leadership role of headmasters in teachers' career development is found in regard to prize and in-service training variables. Regarding the seniority variable, managers and teachers having 1-5 years'*

seniority find headmasters' level of performing their leadership role on teachers' career development more insufficient with an average ( $\bar{x}=3.22$ ), than managers and teachers having 21 or more years' seniority with an average ( $\bar{x}=3.71$ ).

**Conclusion and Discussion:** According to manager and teacher opinions, headmasters 'sometimes' perform their leadership role on teachers' career development in general. This conclusion is supported by Bakioğlu and İnandı's (2001) research result. This indicates that headmasters cannot properly perform their leadership role in teachers' career development. Yet, headmasters, who are in the leading position, must 'usually' or 'always' perform the subjects noted. Hereunder, it is not possible to say that headmasters fulfill their leadership role in teachers' career development precisely. It must be acquainted that career development is essential for person and organization and headmasters must give heed to this subject. However, it is seen that such reasons as bureaucratic and legal regulations, time limitedness, different expectations on headmaster's role, lack of education on leadership, lack of vision, decisiveness and courage and resource shortage (Gümüşeli 1996, 203-206) pose a challenge.

Despite all, one of the most important functions of headmasters in school is to take an active role in developing school stuff (Aydın 2005, 212).

Regarding the position variable, teachers find headmasters' leadership role in teachers' career development more insufficient than managers do. Teachers, righteously, consider headmasters to be strong to do a lot more things about teachers' career development practices.

Regarding the seniority of managers and teachers, managers and teachers having 1-5 years' seniority find headmasters more insufficient on career development than managers and teachers having 21 or more years' seniority. Similar conclusions are reached in Bakioğlu and İnandı's (2001) study, too.

Prize and in-service training variable doesn't make a significant difference between managers' and teachers' perceptions on leadership role of headmasters.

Headmasters must be qualified for how they can help teachers in their career development practices and obstacles standing on the way of career development studies of headmasters must be surmounted.

**Key Words:** Career, School Director, Teacher, Leadership

## 1. GİRİŞ

Kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeyi ve bulunulan konumdan yukarıya doğru yükselmeyi ifade eder. Kariyer, bireyin çalışabileceği yıllar boyunca her hangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim

ve beceri kazanmasıdır (Aytaç 1997, 17). Nichols (2012), kariyer gelişimini bireysel gelişim olarak tanımlamakta ve kariyerin işle ilgili pozisyonlarda yaşam boyu süren ilerlemeye yönelik tutum ve motivasyon olduğu üzerinde durmaktadır. Yani, kariyer bireyin iş yaşamında sağladığı gelişme basamakları olarak adlandırılabilir (Fındıkçı 1996, 124). Örgütsel ve bireysel boyutları bulunan kariyer geliştirme eylemi, gelişigüzeğin dışında, sistemli bir işittir. Kariyer geliştirme sistemi, örgütteki kariyer faaliyetlerini sistemli bir şekilde ve biçimsel bir yapı içinde ele almaktadır (Erdoğan 2003,16). Burada geliştirilenin amacı, bireyin işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi ve işini daha verimli bir şekilde yapabilmesini sağlamaktır (Palmer&Winters 1993, 120). Dolayısıyla kariyer gelişimi, karmaşık ve bireyin yaşamının tüm boyutlarını içeren çok yönlü bir süreçtir (Hall 1996; aktaran Malach-Pines&Yafe-Yanai 2001, 8). Bu süreci, sosyal ortam, tutumlar, ilgi alanları, davranışlar, çevre, kaynaklar, gereksinimler ve fırsatlar etkilemektedir. Bunun yanında bireyin kariyer seçiminde, kişiliğin oluşumunda etki yapmış olan duygular, düşünceler, başarılar, psikolojik güç gibi iç, aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular gibi dış faktörler etkili olmaktadır (Kaynak 1997, 183). Bütün bunların yanında bireyin istekliliğinin ve iş ortamının kariyer geliştirme konusunda yarattığı fırsatların büyük önem taşıdığını vurgulamak gerekir.

Çalışanları örgüt içinde motive edebilmek için bireylerin amaç, istek ve arzularını bilmek, kariyer yönetimi için oldukça önem taşımaktadır (Varol 2001, 31). Etkin bir kariyer yönetimi, sistemin doğru ve dikkatli değerlendirmesinin yapılması, çalışanların ve yöneticilerin hedef, tasarı ve planlarının uygun bir süreç içerisinde hayata geçirilmesi ile oluşur (Gök 2000, 15). Bu anlamda kariyer planlaması ciddi bir önem taşımaktadır. Kariyer planlaması, personelin çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişini ya da yükseltilmesinin planlamasıdır (Sabuncuoğlu 1991, 69). Gerek personel gerekse örgüt açısından ortaya çıkacak uzun dönemdeki değişiklikleri dikkate alarak, personelin örgüt içindeki gelişmelerinin planlanması gerekmektedir (Uygur 1998, 81). Böyle bir çalışma, birey ve örgüt performansı açısından önemlidir.

Kariyer geliştirme faaliyetleri ile örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin sayısı ve kalitesi artar, örgütler daha nitelikli iş gücüne sahip olur, kazalar azalır ve enerji tasarrufu sağlanır, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler gelişir, zaman kaybı önlenir, iş görenlerin moralleri artar ve işten doyum sağlanır (Baron 1989, 79; aktaran: Çınkır 2003, 86-87; Başaran 1992, 23). Bireyler, önemli gereksinimlerini tatmin eden yeterli olanaklara sahip örgütsel ortamlarda başarıya ve gelişmeye daha yatkın olmaktadır (Bolman&Deal 1988, 69). Bu nedenle işgörenlerin bireysel gelişme çabaları

örgüt içi ve dışı eğitsel çabalarla desteklenmelidir (Sabuncuoğlu 1991, 78). Okul yöneticilerinin de bu özellikleri göz önünde bulundurarak, bazı sınırlılıklarının bulunmasına rağmen, öğretmenlerin kariyer gelişimleri için her türlü olanağı öğretmenlere sunmalıdırlar. En azından kariyer geliştirmede oluşacak engel durumu aşmada öğretmenlere yardımcı olmalıdırlar.

Öğretmenlerin kendilerini yeterince geliştirememelerinin, onlarda mesleki açıdan tükenmişlik düzeylerini arttırdığı yönünde bulgular mevcuttur (Baysal 1995; Gündüz 2005; Tümkiye 1996). Bu durumda bulunan öğretmenlerin kariyer gelişimlerine yardımcı olmak, hem öğretmenlerin gelişimlerini hem de tükenmişliklerinin giderilmesini sağlayabilir. Bu konuda da okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Temel sorumlulukları yasa ve yönetmelikler çerçevesinde okulu yönetmek olan müdürler (Huber 2003, 170), sadece mevzuat bekçiliği yapmamalı, gerektiğinde sürece müdahale edebilmelidirler (Jenkins 1991, 95). Çünkü zaman içerisinde meydana gelen gelişmelerin okul yapısına ve eğitim öğretim sürecine uyarlanması gerekir. Burada müdürler, değişimin zorunluluğunu ve gerekliliğini bilip, buna göre hareket etmelidirler (Bottery 2001, 203). Bu konuda müdürler, örgüt içinde yapılması gerekenleri organize eden ve emirleri veren bir beyin olarak görülebilir (Korkmaz 1996, 30). Doğaldır ki, müdürler okulun bütün etkinliklerinden, dolayısıyla başarılı veya başarısız olmasından da sorumludur. Toplam okul başarısı içinde en yüksek pay ise, şüphesiz öğretmenlerindir. Okul başarısını arttırmak ve bu başarının devamını sağlamak için öğretmenlerin sürekli gelişimsel etkinliklerde bulunmaları konusunda ortam hazırlamak da müdürlerin önemli görevlerinden biridir.

Fullan'a göre (2002) müdürler, değişen ve dönüşen bir ortamda donanımlı olmak yönünde bir çaba içerisinde olmalıdırlar çünkü eğitim kurumları, okulu ileriye taşıyabilecek yönetsel becerileri bakımından donanımlı liderlere gereksinim duymaktadırlar (Kersten&Kersten 2006). Müdürler, öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yaparak (Çelik 2000, 39), bu anlamda öğretim liderliği rolünü de oynamaktadırlar. Müdür çalışanlarca kabul görmüş liderliği sayesinde, okulla ilgili görev ve rollerini etkili biçimde gerçekleştirir. Günümüzde, okul yöneticisinin, öğretim lideri ve yönetici özellikleri bağdaştırılmaya ve bütünleştirilmeye çalışılmaktadır (Açıkgöz 1997, 9). Müdürlerin öğretim liderliği davranışları, okulun misyonunu belirleme, eğitim programı ve öğretimi yönetme ve olumlu öğrenme iklimi geliştirme olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Gümüşeli 1996a, 96-97). Müdürlerin öğretim liderliği özellikleri bu alanlara ilişkin gösterdikleri davranışlarla belirlenmektedir.

Murphy'ye göre (2001), eğitim liderliğinin odak noktası yöneticilikten, eğitim öğretimle ilgili liderliğe doğru kaymaktadır

MEB'e göre (2005), öğretmenlik, adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılır. Öğretmen, genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon eğitimi alarak yetişmiş ve adaylık döneminden sonra her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim hizmetlerini yürütür. Uzman öğretmen, alanında ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil; lisans öncesi ve lisans mezunu öğretmenler ile alanı ya da eğitim bilimleri alanı dışında lisansüstü öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden ise kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana yerleştirilenleri kapsar. Başöğretmen, alanında ya da eğitim bilimleri alanında doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil; lisans öncesi ve lisans mezunu öğretmenler ile alanı ya da eğitim bilimleri alanı dışında lisansüstü öğrenimini tamamlayan uzman öğretmenlerden ise kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana yerleştirilenleri kapsar. Bakioğlu (1996) ise, öğretmenlerin kariyerleri boyunca, kariyere giriş (1-5 yıl), durulma (6-10 yıl), deneycilik (11-15 yıl), uzmanlık (16-20 yıl) ve sakinlik evrelerini (21-25 yıl) yaşadıklarını belirtmiştir. Bu evreler, okul yöneticileri için bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Farklı evredeki öğretmenlerin her birinin eğitim ihtiyacı ve kendilerini kariyerde ne şekilde değerlendirdiklerine ilişkin bilgi, okul yöneticisinin öğretmenlerine daha bilinçli yaklaşmasına yardım edebilir. Yapılan araştırmalarda (Aydoğan 2008; Bakioğlu ve İnandı 2001; Çalık ve Şehitoğlu 2006) müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarının yeterli olmadığı belirtilirken, diğer yandan da, öğretmenlerin yetiştirilmesi, müdürlerin önemli görevlerinden biri olarak belirtilmiştir.

Öğretmenlerin sürekli bir yetiştirme ve yetiştirilme süreci içinde bulunmaları, mesleki gelişimleri açısından önemli olduğu kadar, öğrencilerine ve kurumuna yararlı olması yönünden de önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin sürekli olarak gelişimlerini sağlamak için gerekli önlemleri almak ve düzenlemeleri yapmak müdürlerin önemli liderlik görevlerindedir.

Müdürler, öğretmenleri daha iyi tanıyan kişiler olarak, onların mesleki yönden gelişmelerine (kariyer yapmalarına) ve başarılı olmalarına yardımcı olması gereken en önemli kişi konumundadırlar. Yine müdürler,

hızla değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmek ve okulları başarıyla geleceğe taşıyabilmek için öğretmenleri geliştirici liderlik davranışları göstermek durumundadırlar. Öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde, onlara yardımcı olacak, yol gösterecek ve kariyer gelişiminin önündeki engelleri kaldıracak olan okulun müdürüdür. Bu anlamda müdürlerin büyük bir görev ve sorumluluğu bulunmaktadır. Müdürlerin bu rolü oynama düzeyi ile öğretmenlerin kariyer geliştirme düzeyleri arasında bir ilişkiden söz edilebilir.

### 1. 1. Amaç

Bu araştırmanın amacı, müdürlerin, öğretmenlerin kariyer gelişimlerine ilişkin yapması gereken liderlik rolünü, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) ve öğretmen görüşlerine göre ne düzeyde yaptıklarını belirlemektir. Bu amaçla yapılan çalışmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır.

1- Öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde, müdürlerinin yapması gereken liderlik rolünü ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin genel görüşleri nasıldır?

2- Öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde, okul müdürlerinin yapması gereken liderlik rolünü ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında görev, kıdem, ödül ve hizmet içi eğitim değişkenine göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

### 1. 2. Sınırlılıklar

Bu araştırma, araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama aracına ile 2008-2009 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 80 yönetici ve 313 öğretmenden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

## 2. YÖNTEM

### 2. 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, müdürlerin, öğretmenlerin kariyer gelişimlerine ilişkin yapması gereken liderlik rolünü ne düzeyde yerine getirdiğini belirlemek amacıyla yapıldığı için genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup,

örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar 2004, 79).

## 2. 2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2008–2009 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Avrupa yakası Bahçelievler ilçesinde bulunan 40 ilköğretim okulunda görev yapan 155 yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) ve 2100 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, evrenden “seçkisiz örnekleme” yöntemi ile rastgele seçilen 90 yönetici ve 400 öğretmen olmak üzere toplam 490 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Ancak, çeşitli nedenlerden dolayı yöneticilerden gelen verilerin 80’i ve öğretmenlerden gelen verilerin de 313’ü işleme dâhil edilecek nitelikte bulunduğundan, örneklem 393 yönetici ve öğretmenden oluşmuştur.

Bu çalışmada örneklem büyüklüğü bir formülle hesaplanmaya çalışılmıştır. Bu formül, örneklem dağılımı kuramına dayanmaktadır (Balci 2009). Bu formüle göre, 100.000 kişilik bir evren için örneklem (%5) ile 382 olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışmada, çalışma evreni 2255 yönetici ve öğretmenden oluşup, 393 yönetici ve öğretmen örneklemini oluşturmaktadır. Buna göre, örneklem büyüklüğünün uygun olacağı varsayılmıştır.

## 2. 3. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Aracın geliştirilmesinde ilk iş olarak, araştırmanın temellendirilmesi ve hedeflenen amaçlara varabilmek için ilgili literatür taraması yapılmış ve bu taramaya bağlı olarak oluşturulan maddeler uzman görüşüne sunulmuş ve ölçme aracında 30 maddenin kalmasına karar verilmiştir. 30 maddelik veri toplama aracı, uygulama yapılmadan önce, Bahçelievler ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 33 yönetici ve 70 öğretmen olmak üzere 103 yönetici ve öğretmene uygulanmıştır. Bu uygulama sonucuna göre aracın Alpha değeri 0.98 olarak bulunmuştur. Sonra ölçme aracının yapı geçerliliğine bakılmıştır. Bunun için de açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. AFA’ya başlamadan önce bütün maddeler arasındaki korelasyon matrisi incelenmiş ve anlamlı korelasyonların varlığı tespit edilmiştir. Böylece, faktör analizinin yapılabilmesi için gerekli olan uygun nitelikte anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Daha sonra örneklem uygunluğu (sampling adequacy) ve Barlett Sphericity testleri yapılmıştır. Bu çalışmada KMO örneklem uygunluk katsayısı .97 ve Barlett Sphericity testi  $X^2$  değeri 9777,100 ( $p < .001$ ) bulunmuştur. Verilerin faktör analizine uygunluğu için KMO .60’dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması



gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Dolayısıyla, elde edilen verilerin faktör analizine uygun oldukları belirlenmiştir. Ölçme aracının faktör yüklerine bakıldığında, faktör yük değeri tüm maddeler için 0.48 ve daha yüksektir. Bir maddenin, bir faktörde yer alabilmesi için o faktördeki yükünün .30'un üstünde bulunması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010). Buna göre ölçek 30 maddeli ve tek boyutlu bir ölçektir. Yapı geçerliği olan bir testte, testin boyutlarının açıkladığı toplam varyansın % 40'ın üstünde olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010; Tavşancıl, 2010). Ölçeğin tek boyutu toplam varyansın %65.07'sini açıklamaktadır, bu yüzden yapı geçerliliğinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği için yapılan hesaplamada ise, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .97 olarak bulunmuştur. Test yarılama yoluyla elde edilen Spearman-Brown güvenilirlik katsayısı ise .91'dir. Bu da aracın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### **2. 4. Veriler ve Toplanması**

Geliştirilen araç, evrenden "seçkisiz örnekleme" yöntemi ile rastgele seçilen 90' yönetici ve 400'ü öğretmen olmak üzere toplam 490 yönetici ve öğretmene anketörlerce uygulanmıştır. Uygulamanın peşinden araçların toplanma işlemi yapılmıştır. Yöneticilerden gelen araçların 80'i ve öğretmenlerden gelen araçların da 313'ü işleme dâhil edilecek nitelikte bulunmuş ve istatistikî işlemlerde 393 yönetici ve öğretmen üzerinden yapılmıştır.

#### **2. 5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Ölçme aracı ile elde edilen verilerin analizi, derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Buna göre, 1.00-1.79 "çok az", 1.80-2.59 "az", 2.60-3.39 "arasıra", 3.40-4.19 "çoğunlukla", 4.20-5.00 "her zaman" olarak alınmıştır.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rollerini ne düzeyde yerine getirdiklerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır.

Müdürlerin, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rollerini ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında görev, ödül ve hizmet içi eğitim

değişkenine göre anlamlı farklılığı belirlemek için t testi ve kıdem değişkenine göre farklılığı belirlemek için de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış, farklılığın çıktığı durumlar için ise Tukey HSD testi uygulanmıştır. Sonuçlar bu bağlamda yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  alınmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 11,5 paket programı kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır. Araştırmaya katılanların 80'i yönetici, 313 öğretmendir. Katılımcıların 160'ı ödül almış, 233 almamıştır. 310 katılımcı hizmet içi eğitim görmüş, 83'ü görmemiştir. Yine katılımcıların 70'i 1-5 yıl, 108'i 6-10 yıl, 84'ü 11-15 yıl, 61'i 16-20 yıl ve 70'i de 21 ve üstü yıl kıdeme sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca bu bölümde ilk önce, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde, okul müdürlerinin yapması gereken liderlik rolünü ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşleri; daha sonra ise, müdürlerinin yapması gereken liderlik rolüne ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında görev, kıdem, ödül ve hizmet içi eğitim değişkenine göre anlamlılık düzeyleri verilmektedir.

**Tablo 1:** Yönetici (müdür, müdür yardımcıları) ve Öğretmenlerin, Müdürlerin Öğretmenlerin Kariyer Geliştirmelerindeki Liderlik Rolüne İlişkin Genel Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	N	$\bar{x}$	Ss
1.Eğitim, öğretim ve öğretmenlerin gelişimi ile ilgili mevzuatı takip ederek öğretmenleri zamanında bilgilendirir.	393	4.04	0.98
21.Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde müdür onlarla konuşmaya hazırdır.	393	3.89	1.16
25.Öğretmenlerin çağdaş eğitim anlayışı benimsemelerinde onlara yardımcı olur.	393	3.61	1.17
19.Öğretmenlerle iletişim ve etkileşim halindedir.	393	3.60	1.28
22.Öğretmenleri mesleki gelişme olanaklarından haberdar eder	393	3.55	1.13
24.Toplantılarda öğretmenlerin meslekle ilgili konularda tartışmalarına olanak sağlar.	393	3.52	1.19

18.Eğitim ve öğretimle ilgili teknolojik gelişmeleri öğretmenlerin hizmetine sunar.	393	3.50	1.16
6.Öğretmenleri bilimsel etkinliklere katılımları yönünde teşvik eder.	393	3.50	1.16
5.Öğretmenlerin bilimsel etkinliklere katılması için gerekli yasal işlemleri yapar.	393	3.49	1.20
11. Öğretmenlere yaptıkları çalışmalarını ifade etme olanağı sunar.	393	3.49	1.13
27.Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili teknik bilgi ve beceri kazanmalarında onlara gerekli desteği sağlar.	393	3.41	1.18
23.Öğretmenlerin eğitimsel ve mesleki potansiyellerini kullanmalarını için olanaklar sunar.	393	3.36	1.15
17.Öğretmenlerin mesleki amacına ulaşmasına engel olan unsurları ortadan kaldırır.	393	3.35	1.18
20 Öğretmenleri hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanakları yaratır	393	3.34	1.18
8.Öğretmenlere ihtiyaç duydukları alanlarla ilgili hizmet içi eğitim etkinliklerini sunar	393	3.34	1.19
16.Öğretmenin mesleki amacını gerçekleştirebilmesi için, ihtiyaç duyduğu araç gereçleri zamanında sağlar.	393	3.33	1.18
3.Öğretmenlerin görevleri dışında, sosyal kültürel etkinliklere katılımını sağlar	393	3.32	1.18
13.Öğretmenlere yeteneklerine uygun görevler vererek, bu yönlerinin gelişmesini sağlar.	393	3.28	1.19
4.Öğretmene kendi performansları ile ilgili geri bildirim (dönüt) verir.	393	3.27	1.23
14.Okul ve çevre kaynaklarını öğretmenin gelişimi doğrultusunda da kullanır.	393	3.27	1.16
26.Öğretmenlerin eğitimsel ve mesleki başarılarını üst makamlara bildirerek, onların ödüllendirilmesini ve yükselmesini sağlar.	393	3.26	1.26
28.Öğretmenlerin geliştirilmeye açık alanlarını tanıyıp, iyileştirmek için çaba harcar	393	3.22	1.19
9.Alanı dışında öğretmenlerin uzmanlıkları ile ilgili bilgilerini diğer öğretmenlerle paylaşmalarına fırsat verir.	393	3.21	1.18



29.Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olacak uzman kişi ve birimlerle işbirliği yapmasına fırsat verir	393	3.21	1.19
30.Yurt dışı, yurt içi, il ve ilçe düzeyinde yapılan yarışmalara öğretmenlerin katılımını sağlayarak gelişimlerini katkıda bulunur	393	3.19	1.23
12.Öğretmenleri mesleki başarılarından dolayı ödüllendirir.	393	3.11	1.27
7.Bilimsel ve süreli yayınları okula getirterek, öğretmenlerin yararlanmasını sağlar.	393	3.00	1.29
15.Öğretmenlerin farklı bilim alanları ile ilişki kurmasına yardımcı olur.	393	2.97	1.12
2.Öğretmenlerin mesleki kuruluşlara (derneklere, sendikalara) aktif olarak katılımını sağlar.	393	2.93	1.22
10.Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları alanlarda dışarıdan uzman kişileri getirerek bilgi paylaşımını sağlar.	393	2.86	1.22
ORTALAMA	393	3.35	.88

Tablo 1'e genel olarak bakıldığında, müdürlerin öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rollerini genelde "çoğunlukla" (1, 5, 6, 11, 18, 19, 21, 22, 24, 25 ve 27. maddelerinde) ve "arasıra" (2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 23, 26, 28, 29 ve 30. maddelerinde) yerine getirdikleri görülmektedir.

Yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) ve öğretmen görüşlerine göre, müdürler, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rolünü genel olarak ( $\bar{x}=3.35$ ) "arasıra" yerine getirmektedirler. Ölçme aracında belirtilen hususların öğretim lideri olarak okul müdürlerinin "çoğunlukla" ve "her zaman" yerine getirmesi beklenen bir durumdur. Belirtilen özelliklerin "çoğunlukla" ve "her zaman" müdürlerce yerine getirilemeyişinde, müdürlerin öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliğinin, ayrılan kaynakların yetersizliğinin, vizyon eksikliğinin, bürokratik yasal düzenlemelerin ve yeterli zamana sahip olamayışın etkilerinin bulunduğu düşünülebilir.

Yönetici ve öğretmenler, "müdürler, eğitim, öğretim ve öğretmenlerin gelişimi ile ilgili mevzuatı takip ederek, öğretmenleri zamanında bilgilendirir" maddesine ( $\bar{x}=4.04$ ) ortalama ile en yüksek katılımı göstermişlerdir. En yüksek katılımın gösterilmesinde, müdürlerin mevzuat gereği, öğretmenleri ilgilendiren konuları, zamanında onlara bildirme

zorunluluğunun bulunmasının etkisi olduğu düşünülebilir. Buradan da, müdürlerin, personeli geliştirmekten çok, yönetsel sorumluluğu yerine getirme konusuna odaklanmalarının etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bunu sırasıyla “öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde müdür onlarla konuşmaya hazırdır” ( $\bar{x}=3.89$ ) ve “öğretmenlerin çağdaş eğitim anlayışı benimsemelerinde onlara yardımcı olur” ( $\bar{x}=3.61$ ) maddeleri takip etmiştir.

Diğer yandan, müdürler, “öğretmenlerin ihtiyaç duydukları alanlarda dışarıdan uzman kişileri getirerek, bilgi paylaşımını sağlar” ( $\bar{x}=2.86$ ) maddesine ise, en düşük katılımı göstermişlerdir. En düşük katılımın gösterilmesinin nedeni ise, müdürlerin uzman kişilerden yararlanmanın gereğine inanmayışları ve uzman kişilerin maddi giderlerinin sağlanmasında karşılaştıkları güçlükler ile açıklanabilir. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin, uzman kişilerden yararlanma yönündeki istekliliğin de bu algının oluşmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu düşük katılımı sırasıyla, “öğretmenlerin mesleki kuruluşlara (derneklere, sendikalara) aktif olarak katılımını sağlar” ( $\bar{x}=2.93$ ) ve “öğretmenlerin farklı bilim alanları ile ilişki kurmasına yardımcı olur” ( $\bar{x}=2.97$ ) maddeleri izlemiştir.

**Tablo 2:** Görev Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmen Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa İlişkin t Testi ve Sonuçları

	Görev	N	$\bar{x}$	s	t	p
ORT.	Yönetici	80	4.00	.75	8.045	.000**
	Öğretmen	313	3.18	.83		

\*\*P<0.01

Görev değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, müdürlerin öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rolüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p<0.01$ ). Farklılığa öğretmenlerin algıları neden olmuştur. Müdürlerin, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rolünü yapma düzeylerini öğretmenler ( $\bar{x}=3.18$ ), yöneticilerden ( $\bar{x}=4.00$ ) daha yetersiz bulmaktadırlar. Öğretmenlerde bu algının oluşmasında, kariyer gelişimleri konusunda birçok etkinliği yapacak konumda bulunan müdürlerden beklentilerinin karşılanmayışının etkisi vardır denebilir.

**Tablo 3: Ödül Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmen Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa İlişkin t Testi ve Sonuçları**

	Ödül Durumu	N	$\bar{x}$	s	t	p
ORT.	Aldım	160	3.37	.91	.402	.688
	Almadım	233	3.33	.85		

Tablo 3'te belirtilen ödül değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, müdürlerin öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rolüne ilişkin, ödül alan ile almayanların algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Başka bir ifadeyle, yönetici ve öğretmenlerin ödül alıp almama durumları, müdürlerin öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken görevleri algılamalarında bir farklılığa neden olmamıştır.

Burada yönetici ve öğretmenlerin eğitim düzeylerinin çoğunlukla benzer olmasından dolayı, müdürlerin öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken görevleri aynı şekilde algıladıkları ve buna ödül alıp almamanın etki etmediği söylenebilir.

**Tablo 4: Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmen Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa İlişkin t Testi ve Sonuçları**

	Hizmet İçi Eğitim	N	$\bar{x}$	s	t	p
ORT.	Aldım	310	3.33	.88	-.697	.490
	Almadım	83	3.41	.87		

Hizmet içi eğitim değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, müdürlerin öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rolüne ilişkin, hizmet içi eğitim alan ile almayanların algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Burada, yönetici ve öğretmenlerin, müdürlerin öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rolünü yapma düzeylerine ilişkin algılarını, hizmet içi eğitim alıp almama durumlarının değiştirmediklerini söylemek mümkündür. Yine, alınan hizmet

İçer eğitimde kariyer geliştirme konusunda, müdürden beklentileri değıştirmediği söylenebilir.

**Tablo 5.** Kıdem Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmen Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Sonuçları

Kıdem	N	$\bar{x}$	ss	Varyan. Kaynađı	Kare. Top	sd	Kar. Ort	F	p
1-5 yıl	70	3.22	.85	Gruplar arası	11.81	4	2.95	3.90	.004**
6-10 yıl	108	3.26	.90						
11-15 yıl	84	3.27	.88	Gruplar içi	293.08	388	.75		
16-20 yıl	61	3.34	.88						
21 yıl ve üstü	70	3.71	.79	Toplam	304.89	392			
<b>Toplam</b>	393	3.35	.88						

\*\*P<0,01

Kıdem değışkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, müdürlerin öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rolünü yapma düzeylerine ilişkin gruplar arası ve gruplar içi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0.01). Farkın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmış, buna göre, farkın kaynağını 1-5 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Yani kıdemi yüksek olan yönetici ve öğretmenler, kıdemi düşük olanlara göre, müdürlerin yaptıkları liderlik davranışlarını daha çok yeterli bulmaktadırlar. Müdürlerin, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rolünü yapma düzeylerini, 1-5 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler ( $\bar{x}$ =3.22), 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerden ( $\bar{x}$ =3.71) daha yetersiz bulmuşlardır.

Bu algının oluşmasında, daha dinamik ve gelişmeye açık 1-5 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin, kariyer geliştirme çalışmalarında, müdürlerin daha çok şeyler yapması konusundaki yüksek beklentilerinin etkisinin olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, 1-5 yıl kıdeme sahip



yönetici ve öğretmenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerden kariyer yapma konusunda daha çok istekli olmalarının etkisi olmuştur denebilir.

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmada, müdürlerin öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rollerini genelde “çoğunlukla” ve “arasıra” yerine getirdikleri görülmektedir. Buna göre müdürler, belirtilen görevlerin büyük bir kısmını “arasıra”, bir kısmını da “çoğunlukla” yerine getirmektedirler. Müdürlerin “çoğunlukla” yerine getirdiği görevlere bakıldığında, bu görevlerin çoğunun yapılmasının yasal bir yaptırımının bulunduğu görevlerdir. Müdürler yasal bir yaptırımla karşılaşmamak için, önce yasal görevleri yerine getirmişlerdir.

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, müdürler, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde, oynaması gereken liderlik rolünü genel olarak “arasıra” yerine getirmişlerdir. Bu sonuç, Bakioğlu ve İnandı (2001), Polat (1997), İnandı ve Özkan (2006) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir. Akgün’ün (2001) çalışmasında da, müdürler liderlik görevlerini “genellikle” yerine getirdikleri görülmektedir. Oysa birer öğretim lideri durumunda olan müdürlerin belirtilen hususları “çoğunlukla” ve “her zaman” yapması beklenirken, bu özellikleri genel olarak “arasıra” yerine getirdikleri görülmektedir. Bu durumda, müdürlerin, öğretmenlerin kariyer geliştirmesindeki liderlik rollerini tam olarak yerine getirdiğini söylemek mümkün değildir. Müdürlerin konuya ilişkin liderlik rollerini yerine getirememelerinin birçok neden bulunabilir. Bu konu ile ilgili alan yazınına bakıldığında, bürokratik ve yasal düzenlemelerin, zaman sınırlılığının, müdür rolüne ilişkin beklentilerin farklı oluşunun, liderlik konusundaki eğitim eksikliğinin, vizyon, kararlılık, cesaret eksikliğinin ve kaynak yetersizliğinin (Gümüseli 1996b, 203-206) müdürlerin liderlik rollerini gereğince yerine getirmelerinin önünde birer engel oluşturdukları görülmektedir. Ayrıca, müdürlerin birçok nedenden dolayı personeli geliştirme sorumluluğundan çok, yönetsel sorumluluğu yerine getirmeye yöneldiklerini söylemek mümkündür. Buna rağmen, kariyer geliştirmenin birey ve örgüt açısından yararı unutulmamalı, müdürler bu konuya daha ciddi ilgi göstermelidirler.

Kariyer geliştirme çalışmalarına birey açısından bakıldığında, bireyin kendi geleceğini, kariyerini planlamasına olanak sağlayarak motivasyonunu, başarısını ve verimini artırır. Örgüt açısından ise, çalışanın iş tatmini örgüte sadakatini sağlamanın yanı sıra, personelin becerilerinin



zenginleşmesine de imkân tanır. Ayrıca, kariyer, bireyin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmaya yardım ederken, meslek yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olan maddi gücü de elde etmenin bir aracıdır (Aytaç 1997, 21). Bir işgöreni örgüte bağlamanın en iyi yolu, işgörenin geleceğini o kurumda görmesini sağlamak ve örgüt için önemli olduğunu hissettirmektir.

“Yöneticiler, eğitim, öğretim ve öğretmenlerin gelişimi ile ilgili mevzuatı takip ederek öğretmenleri zamanında bilgilendirir” maddesine yönetici ve öğretmenler, en yüksek katılımı göstermişlerdir. Müdürler mevzuat gereği, eğitim öğretim ve öğretmenleri ilgilendiren konularda çıkan yazıları ve bu konu ile ilgili edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşmak durumundadır. Müdürler doğal olarak, üs ve aracı üst sistemlerin direktiflerini personele iletebilmek ve sistemi işletebilmek için iyi bir mevzuat takipçiliği yapmak durumundadırlar.

“Müdürler, öğretmenlerin ihtiyaç duydukları alanlarda dışarıdan uzman kişileri getirerek bilgi paylaşımını sağlar” maddesine en düşük katılım olmuştur. Burada yönetici ve öğretmenlerin uzman kişilerden yararlanma yönündeki isteklilikleri dikkati çekmektedir. Ancak müdür bu konuya ilişkin görevin gereğini yerine getirememişlerdir. Uzman kişilerden yararlanmak için yönetimin bu işe istekli olması ve bu işte kullanılacak maddi kaynakların bulunması gerekmektedir. Bir yöneticinin en önemli görevi, önüne getirilen bir problemi, hangi uzman veya uzmanlara verebileceğini bilebilmesidir (Bursalıoğlu 1987, 257). Çalık ve Şehitoğlu (2006) tarafından yapılan araştırmaya göre de, okul müdürlerinin öğretmenleri mesleki ve kişisel gelişimleri konusunda desteklemelerine karşın, bu konuda yeterince uygulamaya gidemedikleri ve yol gösterici olamadıkları görülmektedir. Oysa müdürlerin okuldaki en önemli işlevlerinden biri de okul çalışanlarının geliştirilmesinde aktif rol almalarıdır (Aydın 2005, 212).

Yönetici ve öğretmenler “öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde müdür onlarla konuşmaya hazırdır” maddesine ikinci en yüksek katılımı göstermişlerdir. Aydoğan (2008) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler, okul yöneticilerini, personel arasında etkili iletişim kurma ve öğretmenlere rehberlik yapma konularında yeterli bulmamışlardır. Yine Çubukçu ve Dündar (2001) tarafından yapılan araştırmada da, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinin de istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir. Araştırmanın sonucu bu sonuçlarla örtüşmemektedir. Bu durum, geçen süre içerisinde müdürlerin öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurmanın önemine inanmaları ve bu yönde

davranış göstermeleri ile açıklanabilir. İdeal olanı müdür ve öğretmen arasında özgür bir fikir alışverişinin olmasıdır (Anderson 1991, 10-17).

Görev değişkenine göre, yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Burada, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde, müdürlerin yapması gereken liderlik rolünü, öğretmenler, yöneticilerden daha yetersiz bulmuşlardır. Büyükelbaşı (2003), Poyraz (2002), Bayrak ve Bayrak'ın (2002) benzer çalışmalarında da görev değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenler doğal olarak, kendilerine yönelik kariyer geliştirme çalışmalarında, müdürlerin daha çok şeyler yapacak güçte olduğunu kabul etmişlerdir. Bu kabul, müdürlerin gösterdiği çabaların yetersizliğini görmelerine neden olmuştur denebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin kıdem durumlarına göre görüşleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Bu sonuç, Tahaoğlu (2007) ve Çobanoğlu'nun (2003) çalışma sonuçlarıyla desteklenmezken, Razi (2003), Büyükelbaşı (2003), Eraslan (2003), Polat (1997) ve Bakioğlu ile İnandı'nın (2001) çalışma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Araştırmada, 1-5 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde, müdürlerin yapması gereken liderlik rolünü, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerden daha yetersiz bulmuşlardır. 1-5 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin, kariyer geliştirme konusunda müdürlerden beklentileri yüksektir denebilir.

Ödül ve hizmet içi eğitim değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin, müdürlerin öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde yapması gereken liderlik rolüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bunda, verilen ödüllerin ve hizmet içi eğitim etkinliklerinin, yönetici ve öğretmen görüşlerinde farklılık yaratacak kadar etkili olmadığı söylenebilir.

Bu sonuçların ışığında aşağıdaki öneriler getirilebilir.

1-Müdürler, öğretmenlerin kariyer geliştirme çalışmalarında, öğretmenlere nasıl yardımda bulunması gerektiği konusunda yeterli hale getirilmelidirler.

2-Müdürler, öğretmenlerin ihtiyaç duydukları alanlarda uzman kişileri getirerek, bilgi paylaşımında bulunmalarını sağlamalıdır.

3-Müdürler, öğretmenlerin farklı bilim alanları ile ilişki kurmasına yardımcı olmalıdırlar.

4-Müdürler, öğretmenlerin kariyer geliştirme çalışmalarında, kariyer çalışmalarına engel olacak durumları ortadan kaldırmalıdır.

**KAYNAKLAR**

- AÇIKGÖZ K. (1997). **Okul Yöneticisinin Öğretimi Geliştirme Rolü. Nasıl Bir Eğitim Sistemi Güncel Uygulamalar ve Geleceğe İlişkin Öneriler**, İzmir: Bilsa Yayınları.
- AKGÜN N. (2001). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği**, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ANDERSON E.M. (1991). **Principals-How To Train, Recruit, Select, Induct And Evaluate Leaders For America's Schools**, ERIC Clearinghouse on Educational Management, College Of Education University Of Orogen.
- AYDIN İ. (2005). **Öğretimde Denetim, Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- AYDOĞAN İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri, **Selçuk Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25, ss. 33-51.
- AYTAÇ S. (1997). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- BAKİOĞLU A. (1996). "Öğretmenlerin Kariyer Evreleri (Türkiye'de Resmi Lise Öğretmenleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma)", İstanbul: Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi: **II. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildiriler Kitabı**. C. 2, S. 2. ss. 19-27.
- BAKİOĞLU A., İNANDI Y. (2001). "Öğretmenlerin Kariyer Gelişimlerinde Müdürün Görevleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 7 (28), ss. 513-529.
- BALCI A. (2009). **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara: Pegem Akademi.
- BAŞARAN. İ.E. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- BAYRAK N., BAYRAK C. (2002). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri", **Eğitim Araştırmaları**, 9, ss. 8-17.
- BAYSAL A. (1995). **Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**, İzmir: DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,
- BOLMAN L. G., DEAL T. E. (1988). **Modern Approaches To Understanding And Managing Organizations**, London: Jossey-Bass Publishers.



- BOTTERY M. (2001). "Globalisation and UK Competition State: No Room For Transformational Leadership in Education?" **School Leadership & Management**, 21 (2), 199-218.
- BURSALIOĞLU Z. (1987). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- BÜYÜKELBAŞI Ö. (2003). **Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları**, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- BÜYÜKÖZTÜRK Ş. (2010). **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı** (11. Baskı), Ankara: Pegem A Yayınları.
- ÇALIK C., ŞEHİTOĞLU E.T. (2006). "Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri", **Milli Eğitim Dergisi**, 170, (35), ss. 94-110.
- ÇELİK V. (2000). **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ÇINKIR Ş. (2003). **Örgütlerde Personel Geliştirme. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- ÇOBANOĞLU F. (2003). **İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği)**, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇOKLUK Ö., ŞEKERCİOĞLU G., BÜYÜKÖZTÜRK Ş. (2010). **Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ÇUBUKÇU Z., DÜNDAR İ. (2003). "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri", **Milli Eğitim Dergisi**, 157, ss. 226-236.
- ERASLAN L. (2003). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale Örneği)**, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ERDOĞMUŞ N. (2003). **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- FINDIKÇI İ. (1996). **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.

- FULLAN M. (2002). The Change Leader, **Educational Leadership**, 59(8), p. 16-20.
- GÖK E. (2000). **Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması**, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- GÜMÜŞELİ A.İ. (1996a). "Öğretim Liderliği", **Verimlilik Dergisi**, 4, ss. 93-108.
- GÜMÜŞELİ A.İ. (1996b). "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 2, ss. 201-209.
- GÜNDÜZ B. (2005). "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(1), ss. 152-166.
- HUBER S.G. (2003). **Qualifizierung Von Schulleiterinnen Und Schulleitern In Internationalen Vergleich**, Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.
- İNANDI Y., ÖZKAN M. (2006). "Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?" **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2(2), ss. 123-149.
- JENKINS H.O. (1991). **Getting It Right A Handbook For Successful School Leadership**, Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- KARASAR N. (2004). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KAYNAK T. (1997). **Kariyer Planlama. İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayını.
- KERSTEN T., KERSTEN J. (2006). "Development: Have You Considered School Administration?" **Kappa Delta Pi Record**, 42(3), ss. 121-123.
- KORKMAZ A. (1996). "Eğitim Yönetiminde Liderli ve Liderlik Tipleri", **Çağdaş Eğitim Dergisi**, 225, ss. 30-31.
- MALACH-PINES A., YAFE-YANAI O. (2001). "Unconscious Determinants of Career Choice And Burnout: Theoretical Model and Counseling Strategy", **Journal of Employment Counseling**, 38(4), p. 84-170.
- MEB. (2005). "Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği", **Resmî Gazete** 13.08.2005/25905.



- MURPHY J. (2001). "The Changing Face of Leadership Preparation", *School Administrator*, 58(10), p. 14-17.
- NICHOLS R.I. (2012). **Career Advancement, Career Enhancement, And Personal Growth Of Pepperdine University's Educational Leadership Academy Graduate Program Alumni**, USA-Santa Monica, Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology, Unpublished doctoral thesis.
- PALMER M., WINTERS K. T. (1993). **İnsan Kaynakları** (Çev.Doğan Şahiner), İstanbul: American Management Association/Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- POLAT E. (1997). **İlkokul ve İlköğretim Birinci Kademe Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürünün Öğretimsel Liderlik Rolüne İlişkin Algı ve Beklentileri (Kars Örneği)**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- POYRAZ H. (2002). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri (Buca Örneği)**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- RAZİ S. (2003). **İlköğretim Yöneticilerinin Çağdaş Liderlik Eğilimleri (Van İli Örneği)**, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- SABUNCUOĞLU Z. (1991). **Personel Yönetimi**, İstanbul: Teknoğrafik Matbaacılık.
- TAHAOĞLU F. (2007). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği)**, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- TAVŞANCIL E. (2010). **Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi** (4. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TÜMKAYA S. (1996). **Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları**, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- UYGUR A. (1998). **Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama Konulu Bir Araştırma**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.



VAROL E. S. (2001). **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**,  
İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Yüksel GÜNDÜZ