

## İlkokul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeylerinin öğretmenlerin kolektif yeterlik algısına ve örgütsel öğrenme düzeyine etkisi\*

Muhammed TURHAN\*\*

Zübeyde YARAŞ\*\*\*

### Özet

Bu araştırmanın amacı; ilkökul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeylerinin öğretmenlerin kolektif yeterlik algısına ve okulun örgütsel öğrenme düzeyine etkisini belirlemektir. Bu amaçla araştırmada veri toplama aracı olarak üç ölçek kullanılmıştır. Bunlar; Demiral (2009) tarafından geliştirilmiş Program Liderliği Ölçeği, Goddard, Hoy ve Woolfolk-Hoy (2000) tarafından geliştirilmiş ve Kurt (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış Kolektif Yeterlik Ölçeği ve Yavaş (2012) tarafından geliştirilmiş Örgütsel Öğrenme Ölçeği'dir. Araştırma Batman ili merkez ilçe sınırları içinde görev yapan 510 sınıf öğretmeni üzerinde yürütülmüştür. Veriler yüzde, frekans, aritmetik ortalama, bağımsız gruplar *t*-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda; okul büyüklüğüne göre (öğretmen sayısı) okul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeylerinin, kolektif yeterlik algısının ve örgütsel öğrenme düzeyinin anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin ise, program liderliği, kolektif yeterlik algısı ve örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin görüşlerini farklılaştırmadığı tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; ilkökul yöneticilerinin program liderliği davranışları ile öğretmenlerin kolektif yeterlik algısı ve okulların öğrenen örgüt özelliklerini gösterme düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ilkökul yöneticilerinin program liderliği davranışlarının öğretmenlerin kolektif yeterlik algısının ve okulların örgütsel öğrenme düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre gerek politika üretenlere ve gerekse uygulayıcılara öneriler getirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik, program liderliği, kolektif yeterlik, örgütsel öğrenme

\* Bu çalışma, Yrd.Doç.Dr. Muhammed Turhan'ın danışmanlığında Zübeyde Yavaş tarafından hazırlanan "İlkokul Yöneticilerinin Program Liderliği Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin Kolektif Yeterlik Algısına ve Örgütsel Öğrenme Düzeyine Etkisi" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Ayrıca bu çalışmanın bir kısmı, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde (7-8 Kasım 2013, Marmara Üniversitesi) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Yrd.Doç.Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, mturhan@firat.edu.tr

\*\*\* Uzm., Elazığ İl Millî Eğitim Müdürlüğü, zyarass@gmail.com

## The influence of instructional leadership behavior of school administrators on perceived collective competencies of teachers and the level of organizational learning

### Abstract

The primary aim of this study is to determine the influence of the instructional leadership behaviors of primary school administrators on collective competencies and organizational learning. The data are collected using three scales: Instructional Leadership scale developed by Demiral (2009), Collective Competency scale which is the adaptation of the scale developed by Kurt (2009) and the Organizational Learning scale. The sample consists of 510 teachers who reside in Batman. The data analysis is completed by providing mean scores, frequency and percentile distribution tables and by conducting independent samples *t*-test, one way ANOVA, correlation analysis and multiple regression. The results of the study show that school size influenced collective competency and organizational learning while gender itself didn't discriminate the ratings of collective competency, organizational learning, instructional leadership behavior of school administrators as perceived by teachers. Correlation analysis has shown that there is a positive correlation between instructional leadership behaviors. Apart from that, multiple regression analyses have indicated that instructional leadership behaviors of primary school administrators predict the collective competency and organizational learning as perceived by teachers. Recommendations have been made for the policy makers and practitioners.

**Keywords:** Leadership, instructional leadership, collective competency, organizational learning

### Giriş

Toplumların gelişmesinde ve kalkınmasında eğitim sisteminin en önemli ögesi olan okullar önemli bir yere sahiptir. Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynak amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır (Aksoy, 2006, s. 1). Toplumlar, toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli kurumlar ve örgütler oluşturmuştur. Bunlar, toplumun ihtiyacı olan mal ya da hizmetlerin üretilmesi amacıyla oluşturulmuş yapılardır. Okullar genel olarak hizmet üreten örgütler olarak tanımlanır. Eğitim sistemi ve okullar, toplumsal ihtiyaçlardan biri olan eğitim ihtiyacını karşılamak için oluşturulmuştur (Şişman, 2007, s. 29). Eğitim sistemi içerisinde temel amaçların somut bir takım etkinliklere dönüştüğü alanlar okullardır. Okulların etkililiği eğitim sisteminin niteliğini doğrudan belirleyen temel unsurdur (Ekinci, 2010, s. 735). Okulların etkililiği ve amaçlar çerçevesinde başarısı, toplumun geleceğini doğrudan etkiler. Okulların etkililiği ve amaca ulaşmasını belirleyici ana unsur ise okulun ve okulların temel işlevi olan öğretimin nasıl yönetildiği ile doğrudan ilişkilidir (Memduhoğlu, 2007, s. 87).

Okullar, topluma yararlı, yeterli eğitimi almış, başarılı, esnek düşünebilen ve gelecekte karşılaşıacağı koşullara ayak uydurabilecek olan bireyleri yetiştirmeyi amaçlayan örgütlerdir. Eğitim örgütleri insan odaklıdır. Bu örgütlere, farklı yaşam koşullarına sahip, farklı kültürlerden, olumlu ya da olumsuz davranışlara sahip öğrenciler gelmektedir. Tüm öğrencilerin eşit düzeye getirilmesini ve olumsuz davranışların olumluya dönüştürülmesini sağlayacak ortamı

yaratacak olan kişi, o örgütün lideridir. Bir okulun başarılı olabilmesi, kaliteli ve yararlı bireyleri topluma sunabilmesi için etkili bir lidere gereksinimi vardır (Ülker, 2009, s. 14).

Okul müdürünün liderlik davranışları, okulun başarısını ve öğretmenlerin verimliliğinin artırılmasında ve genel olarak eğitim ve öğretim sürecinin gelişmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir (Demiral, 2009, s. 5). Töremen ve Kolay (2003) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin özellikle okullarında yönetici olmaktan çok lider özelliklerine sahip olmaları gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Okul müdürleri, okul ve sınıf düzeyindeki programın etkili bir şekilde uygulanmasının, öğrenci başarısının değerlendirilmesinin, sınıf etkinliklerindeki yeniliklerin, gelişimlerin ve öğretmen performansının değerlendirilmesinin lideridir. Tüm ilköğretim okul müdürleri okullarda iki temel rol oynarlar. Okulun günlük işlerini takip ederken eğitim kalitesi ve öğretmen performansı konularında liderlik etmek zorundadırlar (Demiral, 2009, s. 6). Okul yöneticileri öğretim liderliği özelliklerini gösterebildikleri ölçüde öğretim programlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunacaklardır (Can, 2007, s. 233).

Sürekli değişim gösteren eğitim programlarının doğru bir şekilde uygulanabilmesi için okul müdürlerinin program ile ilgili yeterince bilgi sahibi olması beklenir. Çünkü program ile ilgili yeterli bilgiye sahip olan okul yöneticileri öğretmenlere yeterli düzeyde rehberlik yapabilir. Okul yöneticileri, öğretmenler ve hem okul içinde hem de okul dışındaki tüm paydaşlar arasındaki iletişimi güçlendirerek etkili bir iş birliği içinde okulun vizyon ve misyonu doğrultusunda eğitim programlarının uygulanmasını sağlamalıdır.

Örgütlerin değişime uyum sağlayabilmesi, öğrenme kapasitelerine bağlıdır. Çevresel değişim hızının ortaya çıkardığı sorunları çözmeyi öğrenen örgütler, geleceğin dünyasına yön verecek örgütlerdir. Öğrenen örgütler, öğrenmeyi örgüt kültürünün tabanına yaymayı başaran örgütlerdir. Başlangıçta bireysel olarak başlayan öğrenme eğilimi, zamanla örgütün tümüne yayılmaktadır. Geleceğin örgütlerinin öğrenen örgütler olarak görülmesi, bu örgüte liderlik yapacak kişilerin davranış ve rollerinin yeniden gündeme gelmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Çelik, 2011, s. 127).

Örgütlerde öğrenmeyi yönetmek uygun liderliği gerektirir. Liderlik ve örgüt kültürü birbirine geçmiş durumdadır. Liderler öğrenmenin zamanla örgüt kültürünün bir parçası olacağını garanti etmelidir ve ayrıca liderler örgüt üyelerince paylaşılan temel varsayımları incelemeli ve yönetmelidir. Liderlerin, temel varsayımları daha derinlemesine kavrayıp, onlara değişim isteği doğrultusunda bir ivme kazandırdıklarında, örgütsel öğrenme canlanmış olur (Ayden ve Düşükcan, 2002, s. 137-138).

Jones'a (2001) göre günümüzde örgütsel öğrenme, tüm örgütleri etkileyen hızlı değişimler nedeniyle çok önemli bir süreçtir. Çünkü örgütler hayatta kalabilmek için yeni yollar öğrenmek zorundadırlar (akt. Atak ve Atik, 2007, s. 64). Örgütsel öğrenme, okuldaki çok değişik kaynakların, öğretmenlerin sınıftaki kapasitelerini artırmaya yönelik olarak kullanılması gerekmektedir. Okullardaki örgütsel öğrenme etkinliklerinde hedef grup öğretmenlerdir. Ancak öğretmenlerin

bireysel olarak geliştirilmesi yeterli değildir. Okulda izlenecek personel geliştirme politikası çerçevesinde öğretmenlerin grup halinde öğrenmeleri sağlanmalıdır (Çelik, 2011, s. 119).

Braham'a (1998) göre öğrenen örgütler, öğrenmenin temel bir değer ve doğal bir süreç haline geldiği örgütlerdir. Öğrenen örgütlerin, diğer örgütlerden farklı özellikleri vardır. Öğrenen örgütlerde öğrenme, iş sıradan bir parçası olmakta; öğrenme, anlık bir olay yerine bir süreç olarak kabul edilmekte; iş birliği oldukça önemsenmektedir. Ayrıca öğrenen örgütler üyelerin yaratıcılıklarını desteklemekte; üyeler ise örgütü etkililik, artan kalite ve yenilikler konusunda eğitmektedirler (akt. Ulutin, 2010, s. 28).

Öğrenen örgüt konusunda yapılmış araştırmalara bakıldığında öğrenen örgütlerde okul müdürlerinin liderlik stillerinin önemli olduğu, öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerinin sorumluluklarının olduğu, örgütlerde öğrenmeyi yönetebilmek için liderliğin gerekli olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Korkmaz, 2008; Okumuş, Avcı ve Kılınç, 2007; Ayden ve Düşükcan, 2002).

Liderler eğitim öğretim sürecini yönlendirecek en etkili kişilerdir. Hızlı değişen şartlar neticesinde, değişimi takip eden bir anlayışla eğitim programlarımız sıklıkla güncellenmektedir. Eğitim programları uygulama sürecinde okul yöneticisi, öğretmen, veli ve okulun başarısı üzerinde etkili olan okul dışındaki faktörlerin bir bütünlük içinde etkili bir iş birliği halinde olması gerekir. Tüm bu süreçte okul yöneticisi diğer faktörleri yönlendiren konumundadır. Bu nedenle okul yöneticisi programın uygulanması için gerekli materyal ve kaynak temini, öğretmenleri yönlendirme ve rehberlik etme, öğrenci gelişimini takip etme gibi konularda yeterli düzeyde program liderliği davranışları göstermelidir.

Kolektif öğretmen yeterliği öğrencilerin öğrenmesini etkileyen okula ait bir değişken olarak kabul edilmektedir. Yüksek kolektif yeterlik inancı, okulda başarıya dönük normatif bir ortam oluşmasına sebep olduğundan öğretmenlerin öğrencileri eğitime konusunda daha ısrarcı olmalarını, daha yüksek hedefler belirlemelerini ve engeller karşısında daha çok çaba sarf etmelerini sağlar (Hoy, Sweetland ve Smith, 2002; akt. Çalık ve diğerleri, 2012, s. 2490-2491).

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin kolektif yeterlik inancı üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Demir, 2008; Kurt, 2009; Çalık ve diğerleri, 2012; Goddard, Hoy ve Woolfolk, 2004). Kolektif yeterlik, bir örgüt içinde, grup üyelerinin "bir bütün olarak bir sosyal sistemin performans kapasitesi" ne ilişkin olarak paylaşılan algılarını göstermektedir (Bandura, 1997; akt. Kurt, 2009, s. 29). Kolektif öğretmen yeterliği, grup üyeleri arasında oluşan etkileşimlerin bir ürünü olarak grup düzeyinde gelişen niteliklerdir. Bu nitelikler bireysel niteliklerin toplamından daha üst düzeyde olan niteliklerdir (Goddard, Woolfolk-Hoy ve Hoy, 2000, s. 482). Okullarda öğretmen öz ve kolektif yeterliklerinin geliştirilmesi için önemli unsurlardan biri de liderliktir. Çünkü okul ortamında öğretmenlerin yeterliğini etkileyen etmenlerin birçoğu okul liderinin üzerinde etkili olabileceği etmenlerdir. Bunlardan en önemlisi öğretmenlerin karar alım sürecine katılması ve yetkilendirilmesidir. Buna ilave olarak öğretmenleri harekete geçirebilecek bir vizyon oluşturma, öğretmenler için başarı modelleri sağlama, okulu baskı altına alan sorunların okulun işleyişini aksatmasına izin vermeden gerekli

tedbirleri alabilme gibi liderlik becerilerini gösterebilen okul müdürleri öğretmenlerin öz ve kolektif yeterlik algılarının gelişmesini sağlarlar (Kurt, 2009, s. 46).

Eğitim-öğretim sürecinde programın uygulayıcısı olan öğretmenlerin kolektif yeterlik algılarının güçlendirilmesi, birlikte hareket etme duygusunun geliştirilmesi, okulun belirlenen vizyonunun süreçteki tüm kişilere benimsetilmesi ve paylaşılmasının sağlanması, sorunların çözümünde geniş bir bakış açısıyla hareket ederek sorunların analizinin iyi yapılması, öğrenci öğrenmesini ve öğretmenlerin öğrenmesini teşvik edecek ortamlar yaratma, öğretmenlerin birbirlerinin tecrübelerinden yararlanmalarını sağlamak amacıyla öğretmenler için belli aralıklarla toplantıların düzenlenmesi ve çıkan sonuçlara göre öğretmenlerin yönlendirilmesi, güncel olayları takip etme, başarı için farkındalık yaratma gibi sorumluluklar okul yöneticilerine yüklenmiştir. Bu sorumluluklar yerine getirildiği takdirde okullarda öğretmenler kendilerini sürekli yenileme ihtiyacı duyacak, sorunların çözümünde daha etkili olacak, öğrenmeyi hayatlarında bir amaç olarak edineceklerdir. Bireysellik yerini kolektif birlikteliğe bırakacak, böylece kurumlar öğrenmeyi sağlayarak değişimleri takip edebileceklerdir.

Eğitim-öğretim sürecinde kullanılan eğitim programlarının uygulanma sürecinde okul müdürlerinin bu süreci ne kadar iyi yönetebildiklerini, programın uygulanışında ne kadar liderlik yapabildiklerini ortaya çıkarmak istenilen başarı düzeyine ulaşabilmede oldukça önemlidir. İlgili alanyazın tarandığında okul müdürlerinin ya da öğretmenlerin öğretimsel liderlik becerileri ele alınırken, program liderliği becerilerinin ön planda olmadığı tespit edilmiştir. Bu alanda yapılacak bir çalışma mevcut durumu tespit edip, eksikliklerin giderilmesine yönelik öneriler sunulmasını sağlayacaktır.

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile kolektif öğretmen yeterliği arasındaki ilişkileri konu edinen bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının (özellikle dönüşümcü liderliğin) kolektif öğretmen yeterliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Demir, 2008; Dussault, Payette ve Leroux, 2008; Akan, 2013). Ancak literatürde okul yöneticilerinin program liderliği davranışlarının bireysel ve örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini araştıran ilişkisel çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeyleri okul, öğretmen ve öğrenci düzeyinde birçok değişkenle ilişkili olabilir. Örneğin, okul yöneticisinin liderliğinin öğretmenlerin kolektif yeterlik algıları üzerinde etkili olması muhtemeldir. Ayrıca kolektif yeterlik algısının yüksek olduğu bir okulun örgütsel öğrenme düzeyinin yüksek olması beklenebilir. Bu nedenle, bu araştırmada okul yöneticilerinin program liderliği davranışları, kolektif öğretmen yeterliği ve okulun örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişkiler konu edilmiştir.

Araştırmanın genel amacı ilkökul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeylerinin öğretmenlerin kolektif yeterlik algısına ve okulların örgütsel öğrenme düzeyine olan etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir.

1. İlkokul öğretmenlerine göre okul müdürleri program liderliği davranışlarını ne düzeyde göstermektedir?

2. İlkokul öğretmenlerinin kolektif yeterlik algıları ne düzeydedir?
3. İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre; görev yaptıkları okulların örgütsel öğrenme düzeyi nedir?
4. İlkokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin program liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri, kolektif yeterlik algıları ve görev yaptıkları okulların örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine ve mesleki deneyimlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. İlkokul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeyleri öğretmenlerin kolektif yeterlik algısının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
6. İlkokul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeyleri okulların örgütsel öğrenme düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## Yöntem

Araştırmada ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. İlişkisel tarama modeli ise “iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar, 2003, s. 81). Bu araştırma, program liderliği, kolektif yeterlik algısı ve okulların örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişkileri incelediğinden ilişkisel tarama modelindedir.

Araştırmanın çalışma evrenini Batman ili merkez ilçe sınırları içindeki ilkokullar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, her örneklem seçimine eşit seçilme olasılığı vererek seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntemdir. Bu örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir (Büyüköztürk, 2010, s. 84). Bu araştırmada, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Nisan-Mayıs ayları içinde Batman merkez ilçede bulunan ilkokullar ve bu ilkokullarda çalışan toplam 1490 sınıf öğretmeninden 510 tanesine ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 309'u erkek, 201'i ise kadındır. Öğretmenlerden 202'si (%39,6) 1-5 yıl, 157'si (%30,8) 6-10 yıl, 88'i (%17,3) 11-15 yıl, 41'i (%8) 16-20 yıl ve 22'si (%4,3) 22 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Öğretmenlerin yaş, mesleki deneyim ve görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarının ortalamaları sırasıyla 32,09; 8,44 ve 36,55 şeklindedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerle ilgili gerekli bilgiler aşağıda verilmiştir.

**Program Liderliği Ölçeği:** Demiral (2009) tarafından geliştirilen bu ölçek, beşli likert tipi derecelendirme biçiminde hazırlanmış maddelerden oluşmaktadır. Ölçek öğretmenleri yönlendirme (23 madde), öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma (14), finansal kaynak

sağlama (8 madde) olmak üzere üç boyuttan ve 45 maddeden oluşmaktadır. Kullanım izni araştırmacıdan e-posta vasıtasıyla alınmıştır. Demiral (2009) tarafından yapılan çalışmada; ölçeğin bütününe Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0.98$  olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada ise ölçeğin bütününe Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, önceki araştırmayla aynı değerde, yani  $\alpha=0.98$  olarak hesaplanmıştır.

**Kolektif Yeterlik Ölçeği:** Goddard, Hoy ve Woolfolk-Hoy (2000) tarafından geliştirilmiş olup, 21 maddeden oluşmaktadır. Kurt tarafından (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Kurt tarafından KYÖ'nün faktör yapısını belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi ve dik döndürme (varimax) işlemi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Faktör sayısının belirlenmesinde çizgi grafiği, faktör özdeğer puanları ve açıklanan varyans toplamı dikkate alınmıştır. Kolektif Yeterlik Ölçeğinin güvenilirlik analizi için Cronbach-Alfa katsayıları ve madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğe ilişkin iç tutarlılık katsayısının  $\alpha=0.80$  olduğu görülmüştür. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğin bir kanıtı olarak değerlendirilmiştir (Kurt, 2009, s. 104). Kullanım izni araştırmacıdan e-posta vasıtasıyla alınmıştır. Bu araştırmada ise ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0.77$  olarak hesaplanmıştır.

**Örgütsel Öğrenme Ölçeği:** Araştırmada örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek için Yavaş (2012) tarafından geliştirilen Örgütsel Öğrenme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, beşli likert tipi derecelendirme biçiminde hazırlanmış 24 maddeden oluşmaktadır. Yavaş (2012) tarafından yapılan analizlerde ölçeğin iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0.89$  olarak bulunmuştur. Kullanım izni araştırmacıdan e- posta aracılığıyla alınmıştır. Bu araştırmada ise ölçeğin iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0.77$  olarak hesaplanmıştır.

Veri toplamak amacıyla hazırlanan anketler, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Batman ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan ilkokullara kapalı zarfların içine anket izni ile birlikte ulaştırılmıştır. Gönderilen 700 anketten 530'u geri dönmüştür. Toplam dönüş oranının %75,7 olarak hesaplanmıştır. Dönen anketlerin 20 tanesi eksik veri ve hatalı doldurmadan dolayı uygulama dışında tutulmuştur. Kalan 510 anket üzerinde diğer çalışmalar yapılmıştır.

Elde edilen veriler özel bir paket programa girilmiş ve bu program aracılığıyla çözümlenmiştir. Araştırmaya yüzde ve frekans, ortalama, *t*-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve çoklu regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Çoklu regresyon analizinde ise adım adım (stepwise) regresyon yöntemi kullanılmıştır. Adım adım regresyon, modelde hangi değişkenlerin olması gerektiğine, hangi değişkenlerin modele eklenip, eklenmeyeceğine karar verilmesini sağlayan, F-testine dayalı bir yöntemdir (Mendenhall & Sincich, 1996; Alpaykurt, Firuzan ve Kuvvetli, 2011). Araştırmada, bağımsız değişkenlerin (demografik değişkenler ve okul yöneticilerinin program liderliği davranışları) bağımlı değişkenler (kolektif öğretmen yeterliği ve örgütsel öğrenme düzeyi) üzerindeki etkisini ayrı ayrı analiz edebilmek için bu yöntem kullanılmıştır.

## Bulgular

### **Okul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilkökul yöneticilerinin Program Liderliği Ölçeğinin üç boyutunda yer alan davranışlara ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yöneticilerin Program Liderliği Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Görüşleri*

<b>Program Liderliği Ölçeği’nin Boyutları</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>
Öğretmenleri yönlendirme	510	3.51	.85
Öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma	510	3.77	.78
Finansal kaynak sağlama	510	3.63	.87

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin “Öğretmenleri yönlendirme” ( $\bar{X}$ =3.51), “Öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma” ( $\bar{X}$ =3.77) ve “Finansal kaynak sağlama” ( $\bar{X}$ =3.63) boyutlarında bulunan maddelere “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticiler en çok program liderliğinin öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma ( $\bar{X}$ =3.77) boyutundaki davranışları sergilediği, bunu finansal kaynak sağlama ( $\bar{X}$ =3.63) ve öğretmenleri yönlendirme ( $\bar{X}$ =3.51) boyutlarının takip ettiği görülmektedir. Buna göre; yöneticilerinin öğretmenleri yönlendirme, öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma ve finansal kaynakları sağlama davranışlarının oluşturduğu program liderliğini belli ölçülerde sergiledikleri söylenebilir.

### **Araştırmaya katılan öğretmenlerin kolektif yeterlik algıları**

Tablo 2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin Kolektif Yeterlik Ölçeği’ndeki maddelere verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 2

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kolektif Yeterlik Algıları*

<b>Öğretmenlerin Kolektif Yeterlik Algısı</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>
Kolektif yeterlik algısı	510	3.22	.46

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin kolektif yeterlik algılarının “Kısmen katılıyorum” ( $\bar{X}$  =3.22) düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin kolektif yeterlik algılarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Okullardaki



bireysel ve örgütsel davranış açısından son derece önemli olan kolektif yeterlik algısının düşük olması önemli bir bulgudur.

### **Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin görüşleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin görüşlerini yansıtan ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Öğrenme Düzeylerine İlişkin Görüşleri*

<b>Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Görüşleri</b>	<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>
Okulların örgütsel öğrenme düzeyi	510	3.36	.54

Tablo 3 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel öğrenme düzeyine “kısmen katılıyorum” ( $\bar{X}$ =3.36) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel öğrenme düzeyini orta düzeyde yeterli gördükleri söylenebilir.

### **Öğretmenlerin program liderliği, kolektif yeterlik ve örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılması**

Tablo 4’te araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin program liderliğinin alt boyutlarındaki davranışları gösterme düzeylerine, kolektif yeterliğe ve örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılabilmesi için yapılan Bağımsız Gruplar *t*-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4

*Öğretmenlerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması*

<b>Değişkenler</b>	<b>F</b>	<b>Levene’ s Test</b>		<b>Erkek N=309</b>		<b>Kadın N=201</b>		<b>t</b>	<b>p</b>
		<b>p</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	$\bar{X}$		
1.Program liderliği		2.66	.10	3.62	.81	3.59	.75	.407	.68
Boyutlar	Öğretmenleri yönlendirme	2.08	.15	3.52	.88	3.49	.81	.296	.76
	Öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma	1.73	.18	3.75	.80	3.78	.76	-.425	.67
	Finansal kaynak sağlama	.506	.47	3.69	.88	3.54	.84	1.925	.05
2. Kolektif yeterlik		1.52	.21	3.23	.45	3.21	.48	.645	.51
3. Örgütsel öğrenme		.679	.41	3.37	.55	3.33	.55	.732	.46

Tablo 4 incelendiğinde program liderliğinin alt boyutlarından öğretmenleri yönlendirme boyutuna araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}$  = 3.52) ve kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}$  = 3.49) “Katılıyorum” düzeyinde, öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma boyutuna araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}$  = 3.75) ve kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}$  = 3.78) “Katılıyorum” düzeyinde, finansal kaynakları sağlama boyutuna erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}$  = 3.69) ve kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}$  = 3.54) “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ayrıca, kolektif yeterliğe ilişkin erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}$  = 3.23) ve kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}$  = 3.21) “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülürken, görev yaptıkları okulların örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}$  = 3.37) ve kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}$  = 3.33) “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Tablodaki t ve anlamlılık düzeyi (p) değerleri incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeylerine [(t=.407, p>.05 (p=.68)], kolektif yeterliğe [(t=.645, p>.05 (p=.51)] ve örgütsel öğrenme düzeyine [(t=.732, p>.05 (p=.46)] ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

### **Öğretmenlerin program liderliği, kolektif yeterlik ve örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından karşılaştırılması**

Tablo 5’te araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin program liderliği ve boyutlarındaki davranışları gösterme düzeylerine, kolektif yeterliğe ve örgütsel öğrenmeye ilişkin görüşlerinin mesleki deneyim değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5

*Öğretmenlerin Görüşlerinin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Karşılaştırılması*

Boyutlar	Mesleki Deneyim										Anova		
	1-5 Yıl (1)		6-10 Yıl (2)		11-15 Yıl (3)		16-20 Yıl (4)		21 Yıl ve Üzeri (5)				
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	F	p	
1. Program liderliği	3.60	.77	3.73	.71	3.53	.86	3.44	.92	3.45	.83	1.82	.12	
Boyutlar	Öğretmenleri yönlendirme	3.51	.82	3.63	.79	3.43	.93	3.30	.99	3.26	.90	2.10	.07
	Öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma	3.79	.76	3.88	.68	3.62	.85	3.57	.93	3.72	.94	2.30	.05
	Finansal kaynakları kullanma	3.52	.90	3.75	.75	3.68	.92	3.62	.96	3.56	.87	1.73	.14
2. Kolektif yeterlik	3.23	.46	3.22	.43	3.18	.53	3.20	.40	3.38	.45	.878	.47	
3. Örgütsel öğrenme	3.36	.55	3.43	.54	3.26	.51	3.30	.52	3.30	.55	.492	.20	

Tablo 5'teki değerler incelendiğinde öğretmenlerin, yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeylerine, kolektif yeterlik algısına ve örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, farklı mesleki deneyim gruplarındaki öğretmenler benzer görüşleri paylaşmaktadır.

### **Yöneticilerin program liderliği program liderliği davranışlarını gösterme düzeyleri, kolektif yeterlik algısı ve örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişki**

Tablo 6'da okul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeyleri, kolektif yeterlik algısı ve örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi yer almaktadır.

Tablo 6

*Demografik Değişkenler, Program Liderliği, Kolektif Yeterlik Algısı ve Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi*

	A	1	2	3	B	C	D	E	F
A. Program liderliği	1								
1. Öğretmenleri yönlendirme	.97**	1							
2. Öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma	.93**	.85**	1						
3. Finansal kaynak sağlama	.88**	.79**	.79**	1					
B. Kolektif yeterlik	.48**	.45**	.45**	.44**	1				
C. Örgütsel öğrenme	.72**	.68**	.68**	.66**	.63**	1			
D. Yaş	-.08*	-.10*	-.10*	.01	-.01	-.09*	1		
E. Öğretmen sayısı	-.00	-.01	-.01	.04	-.02	.01	.09*	1	
F. Kıdem	-.07	-.08*	-.08	.02	.00	-.07	.91**	.08	1

\*  $p < .05$ ; N= 510; \*\* $p < .01$ ; N= 510

Tablo 6 incelendiğinde; program liderliği ile kolektif yeterlik algısı arasında ( $r = .048$ ;  $p < .01$ ) ve program liderliği ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında ( $r = .72$ ;  $p < .01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. En yüksek ilişkinin program liderliği ile örgütsel öğrenme arasında olduğu görülmektedir ( $r = .72$ ;  $p < .01$ ). Buna göre yöneticilerin program liderliği davranışlarını göstermeleri düzeyleri arttıkça, hem öğretmenlerin kolektif yeterlik algıları ve hem de okulların örgütsel öğrenme düzeyleri artmaktadır. Yöneticilerin eğitim öğretim sürecine hâkim olmaları, program lideri olmaları öğretmenlerin kapasitelerini arttırdığı gibi, okulların öğrenme kapasitesini geliştirmesine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Bir etkileme sanatı olarak görülen liderlik bireysel ve örgütsel davranışı birçok açıdan etkilemektedir. Bu araştırmada da ortaya çıktığı gibi okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin birlikte başarılı olabileceklerine dair inançları ve birlikte öğrenme düzeyleri arasında birlikte değişimin var olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni ile program liderliği arasında ters yönde ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ( $r = -.08$ ;  $p < .05$ ) görülmektedir. Yani yaş arttıkça öğretmenlerin yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeylerini daha düşük düzeyde algılama eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Yaş ile program liderliğinin öğretmenleri yönlendirme ve öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma değişkenleri arasında da benzer bir ilişkinin var olduğu ( $r = -.10$ ;  $p < .05$ ), ancak finansal kaynak sağlama boyutu ile olan ilişkinin anlamlı olmadığı ( $r = -.01$ ;  $p > .05$ ) bulgusuna ulaşılmıştır. Yaş ile kolektif yeterlik algısı arasında herhangi bir ilişki bulunmazken ( $r = -.01$ ;  $p > .05$ ), yaş ile örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin görüşlerin olumsuz (ters) yönde düşük düzeyde ilişkili olduğu ( $r = -.09$ ;  $p < .05$ ) görülmektedir.

Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı ile program liderliğine ilişkin görüşler ( $r = -.00$ ;  $p > .05$ ), kolektif yeterlik algısı ( $r = -.02$ ;  $p > .05$ ) ve örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin görüşler ( $r = .01$ ;  $p > .05$ ) arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Mesleki deneyim ile program liderliği ( $r = -.07$ ;  $p > .01$ ), kolektif yeterlik algısı ( $r = .00$ ;  $p > .01$ ) ve örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin ( $r = -.07$ ;  $p > .01$ ) boyutlar görüşler arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmadaki demografik değişkenler ile program liderliğine, kolektif yeterliğe ve örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin görüşler arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Diğer yandan, program liderliği ve kolektif yeterlik algısının orta düzeyde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Ayrıca, program liderliği ile okulların örgütsel öğrenme düzeyi arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani, okul yöneticileri öğretim programlarının uygulanması sürecinde ne derece etkili bir liderlik gösterirlerse, öğretmenlerin kolektif yeterlik algısı ve okulların örgütsel öğrenme düzeyi o derece artmaktadır.

### ***İlkokul yöneticilerinin program liderliği davranışlarının öğretmenlerin kolektif yeterlik algısı üzerindeki etkisi***

Tablo 7'de ilkokul yöneticilerinin program liderliği davranışlarının kolektif yeterlik algısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7

*İlkokul Yöneticilerinin Program Liderliği Davranışlarının Kolektif Yeterlik Algısı Üzerindeki Etkisi*

Değişkenler	B	R	$\Delta R^2$	$\beta$	$\beta^2$	t	p
Sabit	2.184	.484				24.549	.000
Öğretmenleri yönlendirme	.104	.457	.209	.176	0,030	2.183	.029*
Finansal kaynak sağlama	.095	.478	.019	.178	0,031	2.586	.010*
Öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma	.088	.484	.006	.163	0,026	2.024	.044*
Bağımlı Değişken: Kolektif Yeterlik Algısı							
$R^2 = .234$ $F = 51.601$ $Sd = 1;506$ $p = 0.000$							

\*  $p < 0.05$

Regresyon analizi adım adım (stepwise) yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Adım adım regresyon, modelde hangi değişkenlerin olması gerektiğine, hangi değişkenlerin modele eklenip, eklenmeyeceğine karar verilmesini sağlayan, F-testine dayalı bir yöntemdir (Alpaykurt, Firuzan ve Kuvvetli, 2011, s. 35). Tablo 7 incelendiğinde, bağımsız değişkenlerden yaş, kıdem ve görev yapılan okuldaki öğretmen sayısının, modele anlamlı bir katkı sunmadığı için regresyon modelinden çıkarıldığı görülmektedir. Ancak, program liderliğinin üç boyutunun da (öğretmenleri yönlendirme, finansal kaynak sağlama ve öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma) modele anlamlı katkı sağladığı ve öğretmenlerin kolektif yeterlik algısındaki toplam varyansın %23,4'ünü açıkladığı görülmektedir.

Regresyon katsayılarının karelerindeki değişim dikkate alındığında, program liderliği ölçeğinin öğretmenleri yönlendirme boyutunun toplam varyansın yaklaşık %21'ini açıkladığı ve en iyi yordayıcı olduğu görülmektedir. Bunu sırayla %1,9 ile finansal kaynak sağlama ve %0,6 ile öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma boyutları takip etmektedir.

### ***İlkokul yöneticilerinin program liderliği davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi***

Tablo 8'de ilkokul yöneticilerinin program liderliği davranışlarının örgütsel öğrenme düzeyi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8

*İlkokul Yöneticilerinin Program Liderliği Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi*

<b>Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b><math>\Delta R^2</math></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\beta^2</math></b>	<b>T</b>	<b>p</b>
Sabit	1.532	.725				18.636	.000
Öğretmenleri yönlendirme	.169	.685	.469	.266	.070	4.196	.000*
Finansal kaynak sağlama	.158	.714	.041	.253	.064	4.656	.000*
Öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma	.176	.725	.015	.255	.065	4.017	.000*
Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme							
$R^2 = .525$ $F = 186.406$ $Sd = 1;506$ $p = 0.000$							

\*  $p < 0.05$

Tablo 8 incelendiğinde, bağımsız değişkenlerden yaş, kıdem ve öğretmen sayısının, regresyon modeline anlamlı bir katkı sunmadığı için modelden çıkarıldığı görülmektedir. Program liderliği ölçeğinin boyutlarının (öğretmenleri yönlendirme, finansal kaynak sağlama ve öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma) ise öğretmenlerin görev yaptıkları okulun örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin algılarının anlamlı yordayıcıları olduğu ve toplam varyansın %52,5'ini açıkladıkları görülmektedir. Regresyon katsayılarının karelerindeki değişim dikkate alındığında, program liderliği ölçeğinin boyutlarından öğretmenleri yönlendirme boyutunun

toplam varyansın %46,9' unu açıkladığı ve en iyi yordayıcı olduğu görülmektedir. Bunu sırayla %4,1 ile finansal kaynak sağlama ve %1,5 ile öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma boyutları takip etmektedir.

## **Tartışma**

Yapılan bu çalışma Batman ilinde toplam 41 eğitim kurumunda çalışan 510 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin görüşlerine göre; genel olarak ilkokul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterdikleri tespit edilmiştir. Akgün (2001) tarafından yapılan bir çalışmada da, ilköğretim okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul müdürlerinin genellikle öğretimsel liderlik davranışlarını yerine getirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre, öğretimsel liderlik ile yakından ilişkili olan program liderliği davranışlarının, yöneticiler tarafından belli ölçülerde gösterildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin program liderliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani, öğretmenlerin erkek ya da kadın olmaları yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeyleriyle ilgili görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Öğretmenlerin kolektif yeterlik algıları ve okullarının örgütsel öğrenme düzeyi hakkındaki görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuç başka araştırmalarla da benzerlik göstermektedir. Örneğin Töremen'in (1999) yılında yaptığı çalışmada da örgütsel öğrenmeye ilişkin öğretmenlerin algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya konulmuştur. Patır Coşkun (2008) tarafından yapılan çalışmada da ilköğretim okullarının örgütsel öğrenme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin program liderliği davranışlarını gösterme düzeyleri ile kolektif yeterlik algısı ve örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde; hem program liderliği ile kolektif yeterlik algısı arasında ( $r = .048$ ;  $p < .01$ ) ve hem de program liderliği ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında ( $r = .72$ ;  $p < .01$ ) istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. En yüksek ilişkinin ise program liderliği ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çağdaş örgütler, gittikçe büyüyen ve belirli bir alanda uzmanlaşan bir özelliğe sahiptir. Örgütlerin büyümesi, uzmanlaşmaya yol açarken birçok yönetsel sorunları da beraberinde getirmektedir. Örgütteki kişiler arası ilişkilerin kontrolü, bireysel ve örgütsel amaçların uyumlu hale getirilmesi ve çeşitli görüşlerin ve çıkarların bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesi liderlik ihtiyacını doğurmuştur (Kış, 2009). Dolayısıyla okul müdürlerinin öğretim programının uygulanması sürecinde etkili lider olabilmeleri önemlidir. Araştırma bulgularıyla birlikte değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin etkili bir program lideri olmaları ile öğretmenlerin kolektif yeterlik algıları ve okulların örgütsel öğrenme düzeyi arasında yakın bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Liderlik davranışlarının kolektif yeterlik algısı ve örgütsel öğrenme ile ilişkisini inceleyen farklı araştırmaların da (Demir, 2008;

Dussault, Payette ve Leroux, 2008; Akan, 2013; Kurt, 2009; Çalık ve diğerleri, 2012; Goddard, Hoy & Woolfolk, 2004) benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir.

Regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre, Program Liderliği ölçeğinin boyutları olan öğretmenleri yönlendirme, finansal kaynak sağlama ve öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma boyutları öğretmenlerin kolektif yeterlik algı düzeyinin anlamlı yordayıcıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenleri yönlendirme boyutunun öğretmenlerin kolektif yeterlik algı düzeyinin en iyi yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla finansal kaynak sağlama ve öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma boyutlarının takip ettiği görülmüştür. Üç boyutun birlikte öğretmenlerin kolektif yeterlik algı düzeylerinin yaklaşık %23,4'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin programın uygulanması aşamasında öğretmenlere rehberlik yapması, belirli aralıklara durum değerlendirmesi için toplantı düzenlemesi, iletişimi sağlayabilmesi, iş birliğine önem vermesi öğretmenlerin kolektif yeterlik algıları üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Program liderliği ölçeğinin öğretmenleri yönlendirme boyutunun öğretmenlerin kolektif yeterlik algısı üzerinde en iyi yordayıcı olması (%20,9) dikkate değer bir bulgudur. Yöneticiler eğitim programının uygulanması sürecinde öğretmenlere yol gösterdiğinde ve onları birlikte çalışmaya teşvik ettiğinde, öğretmenlerin başarıya olan inançları güçlenmiş ve dolayısıyla kolektif yeterlik algıları pozitif etkilenmiş olabilir. Böyle bir yönlendirmenin öğretmen yeterliği üzerinde de pozitif etkilerinin olacağı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, eğitim programlarının sık sık güncellendiği ülkemizde program liderliğinin çok gerekli olduğu söylenebilir.

Program liderliği ölçeğinin boyutlarından finansal kaynak sağlama ve öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma boyutlarının da öğretmenlerin kolektif yeterlik algılarının anlamlı yordayıcıları olduğu belirlenmiştir. Yöneticiler, eğitim programının uygulanması için gerekli finansal ve madde kaynaklarını temin ettiklerinde ve öğrencilerin gelişimi için gerekli düzenlemeleri daha etkin bir şekilde yaptıklarında öğretmenlerin öğretim sürecinde daha etkili olabilecekleri söylenebilir. Dolayısıyla, yöneticilerin okul yönetiminde gösterdikleri liderlik davranışları, öğretmenlerin okulda görev yapan diğer öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin algılarını pozitif yönde etkilemiş olabilir. Ayrıca yöneticilerin öğrenci gelişimini takip etmesinin, öğretim sürecinin dışında kalmayarak sorumluluk almasının ve öğretim süreciyle ilgili sorunların çözümünde öğretmenlere yardımcı olmasının da kolektif yeterlik algısı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Regresyon analizinden elde edilen bir diğer bulguya göre program liderliği ölçeğinin boyutları olan öğretmenleri yönlendirme, finansal kaynak sağlama ve öğrenci gelişimini göz önünde bulundurmanın, öğretmenlerin görev yaptıkları okulun örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin algılarının anlamlı yordayıcıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenleri yönlendirme boyutunun öğretmenlerin görev yaptıkları okulun örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin algılarının en iyi yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Üç boyutun birlikte örgütsel öğrenme düzeyinin yaklaşık % 52,4 ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Program liderliği ölçeğinin alt boyutlarından öğretmenleri yönlendirme alt boyutunun, örgütsel öğrenmenin en iyi yordayıcısı olduğu (%46,9) ve bunu sırasıyla finansal kaynak sağlama (%4,1) ve öğrenci gelişimini göz önünde

bulundurmanın (%1,5) izlediği tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme için örgütün topyekün öğrenmesi gerekmektedir. Yani bir okuldaki öğretmenlerin bireysel olarak öğrenmeleri örgütsel öğrenme için yeterli değildir. Kolektif öğrenmenin sağlanabilmesi için ise okul yöneticilerinin liderlik rolleri önemli görülmektedir.

Okul yöneticilerinin finansal kaynakları sağlama ve öğrenci gelişimini göz önünde bulundurma ile ilgili davranışlarının örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemesi birkaç muhtemel mekanizma ile açıklanabilir. İlk olarak, okulun eğitim sürecindeki etkililiğinin artırılabilmesi için bazı finansal ve madde kaynaklarına ihtiyaç vardır. Bu kaynakları temin eden ve rasyonel şekilde kullanılmasını sağlayan okul yöneticileri, öğretmenlerin öğretim sürecinde daha etkili olmasını kolaylaştırmış olurlar. Öğretmenlerin etkililiğindeki artışın, okulun örgütsel öğrenme düzeyine pozitif olarak yansıdığı söylenebilir. Ayrıca, okul yöneticisinin, öğrencilerin gelişimiyle ilgilenmesi ve daha fazla sorumluluk alması öğretmenleri cesaretlendirmektedir. Okul yöneticisinin bu tutumu, okulun temel misyonunun öğrencilerin öğrenmesi ve gelişimi olduğunu tüm çalışanlara hissettirmekte ve takım halinde öğrenmeyi teşvik etmektedir. Yöneticinin, rutin yönetim görevlerinden çok okulun temel öznesi olan öğrencilere yönelik ilgisi, örgütsel öğrenme düzeyini artırmış olabilir. Dolayısıyla okul müdürlerinin öğrenci gelişimi noktasında sahip olduğu bilgileri öğretmenlerine aktarması, öğretmenlerinin sorun çözebilme kapasitesini geliştirmelerinin ve yaşanabilecek sorunları tespit edebiliş önlemlerini alma yeterliklerini geliştirmesi örgütsel öğrenme düzeyini artırma konusunda etkili olduğu söylenebilir.

Öğrenen örgütte liderin açık fikirli ve ikna gücü yüksek olması gerekir. Ayrıca inançlarında derinliğin olması ve sürekli daha çok öğrenmeye istek duyması beklenir. Okullar için değerlendirildiğinde; öğretimsel liderlerin, okulların öğretim hizmetlerini gerçekleştirmesinde bir pusula işlevi gören eğitim programları hakkında derinlikli bilgi sahibi olması, programın daha işlevsel uygulanması için öğretmenleri yönlendirmesi ve öğretim hizmetlerinin niteliğini artırmak için öğretmenleri sürekli öğrenmek için cesaretlendirmesi gerekmektedir. Bu davranışları gösterebilen okul yöneticilerinin, öğretmenlerini güçlendirerek, kolektif düşünme ve öğrenme süreçlerini geliştirerek, okullarını öğrenen okul idealine yaklaştırdıkları söylenebilir.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Okul müdürleri öğretimi sadece sınıfla sınırlayan bir algı içinde olmamalı, sürecin her aşamasını iyi takip edebilmeli ve gerekli yönlendirmeyi, desteği sağlayabilmelidir. Yöneticinin görevi sadece okuldaki rutin yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmek değildir. Yöneticiler, okulun nihai amacı olan davranış kazandırma sürecinde öğretmenlere yardımcı olmalı ve okuldaki öğretim programının uygulanmasında daha fazla sorumluluk almalıdır.
2. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayabilecek, örgütün öğrenmesini sağlayacak ve örgütün hedeflerine kolayca ulaşılabilmesinin önünü açacak şartların gerçekleştirilmesi okul yöneticilerinin etkili program lideri olabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin artırılması önemli olduğundan okul müdürlerinin bu konudaki yeterliklerini arttıracak eğitimler düzenlenmelidir.



3. Yöneticiler, okullarda örgütsel öğrenmenin sağlanması ve öğretmenlerde mesleklerine ilişkin farkındalığın geliştirilmesi için alanda ilgili gelişmeleri yakında takip etmeli, yapılan bilimsel çalışmaları dikkate almalı ve öğretmenleri de bu yönde etkilemelidir.
4. Örgütsel öğrenmeyi sağlayabilmek için dolaylı yaşantılar ve mesleğinde uzmanlaşmış, tecrübeli kabul edilen kişilerin örgütlerin öğrenmesini sağlayan bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin öğrenci gelişimi noktasında sahip olduğu bilgileri öğretmenlerine aktarması, öğretmenlerinin sorun çözebilme kapasitesini geliştirmelerinin ve yaşanabilecek sorunları tespit edebilip önlemlerini alma yeterliklerini geliştirmelidir.
5. Okulun fiziki imkânlarının iyileştirilmesi maddi kaynakların etkili kullanılması eğitimdeki kaliteyi de artıracığından okul yöneticilerinin finansal kaynakları planlama konusunda yeterliklerinin artırılması gereklidir.
6. Okul yöneticilerinin, eğitim sürecinde öğretmenleri daha iyi yönlendirebilmeleri için eğitim programlarının hem teorik çerçevesi ve hem de uygulama boyutu ile ilgili bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin bu konularda geliştirilebilmeleri için gerekli önlemler alınmalıdır.

## Kaynaklar

- Akan, D. (2013). The relationship between school principals' leadership styles and collective teacher efficacy. *Educational Research and Reviews*, 8(10), 596-601.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri (Aydın ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Alpaykurt, S., Firuzan, A.R. & Kuvvetli, Ü. (2011). Çok değişkenli kalite kontrolde regresyon düzeltmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 31-41.
- Atak, M. & Atik, İ. (2007) Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 3(1), 63-70.
- Ayden, C. & Düşükcan, M. (2002). Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 4, 121-140.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. Kılıç, A., Özcan, E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara, Pegem Akademi Yayınları.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3(2). 228-244.
- Çalık, T., Sezgin, F., Kavgacı, H., & Kılınç, A. Ç., (2012). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmen öz yeterliği ve kolektif öğretmen yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(4), 2487-2504.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. (5. Baskı). Ankara, Pegem Yayınları.
- Demir, K. (2008). Dönüşümcü liderlik ve kolektif yeterlik inancı: iş birliği kültürü ve öz yeterlik inancının rolü. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 33, s. 93-112.
- Demiral, S. (2009). *Öğretmen ve okul yöneticisi algılarına göre ilköğretim okul müdürlerinin program liderliği davranışları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dussault, M., Payette, D. & Leroux, M. (2008). Principals' transformational leadership and teachers' collective efficacy. *Psychological Reports*, 102(2), 401-410.
- Ekinci, A. (2010) İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9(2), 734-748.
- Goddard, R. D., Hoy, W.K., & Woolfolk, A. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and impact on student achievement. *American Education Research Journal*, 37(2). 479-507.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2004). Collective efficacy: Theoretical development, empirical evidence, and future directions. *Educational Researcher*, 33(3), 3-13.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (12. Baskı), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Kış, A. (2009). *Öğrenen örgüt oluşturmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik rolü*. (Bilim uzmanlığı tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(53),75-98.
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliliği ve öz yeterliği arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*. 176, 86-96.
- Mendenhall, W. & Sincich T. (1996), *A second course in statistics-regression analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

- Okumuş, F., Avcı, U., & Kılınç, İ.(2007). Öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerinin rolü. *T.C. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 31-50.
- Patır Coşkun, B. (2008). *Yönetici ve öğretmen algularına göre ilköğretim okullarının örgütsel öğrenme düzeylerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şişman, M.(2007). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. *Eğitime Bakış Dergisi*, 1, 3-14.
- Töremen. F. (1999). *Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
- Töremen, F. & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 1-6.
- Ulutin, H. C. (2010). *Okul yöneticilerinin kurumlarının kimliğine ve örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin alguları*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ülker, M. (2009). *Okul stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen alguları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yavaş, T. (2012). *Ortaöğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerinin öğrenilmiş çaresizlik, tükenmişlik ve öz-yeterlik algularının örgütsel öğrenme düzeylerine etkileri*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

