

The Investigation of Instructional Leadership Attitudes of Primary School Headmasters in Terms of Teacher Perception

Yusuf ERGEN
Bayburt University

Abstract

The purpose of this research is to determine levels of acting sub-dimensions and general extent of instructional leadership attitudes of primary school headmasters to perceptions of teachers. The sample of research was consisted of totally 410 primary school teachers who were in the townships of Manisa province such as Center township, Akhisar, Kırkağaç and Gördes. The sample was chosen randomly in the Manisa. The research's data was analyzed by means of SSPS.15. The simple statistical methods such as arithmetic average and standard deviation was used in study. According to the research, primary school headmasters act "mission definition of school attitudes", "training programmed and instruction direction attitudes", "learning climate development attitudes" and "general instructional leadership attitudes" in "generally" level.

Keywords: *Instructional leadership, headmaster, teacher*

SUMMARY

The functionality and productivity in the educational institutions are possible by those who direct these institutions and work in them conform to each other besides they work in self-sacrifice, willing, conscious, and professional.

The first effort that school directors make for urging the functionality and productivity in schools is to put their leadership characteristics forwards. In this context, it is expected from school directors to show their "teaching leadership" behaviors in a complete manner.

Teaching leadership can be defined as *behaviors* which the school director himself has to perform and provides performing for them to reach the expected results in the school by affecting other people (Şişman, 2004: 59).

The school directors' behaviors towards the teaching leadership are classified in many researches in different ways. One of these classifications is the classification made by Hallinger and Murphy (1985). According to this classification, the school directors' behaviors towards the teaching leadership consist of totally eleven sub-dimensions, as the three are main dimensions. In this research, the school directors' behaviors towards the teaching leadership are treated under these dimensions.

In this study, it is tried to determine the exhibiting levels of the primary school directors' behaviors towards the teaching leadership as to the primary school teachers in terms of the main dimensions of Hallinger and Murphy's classification (1985).

METHOD

This research is made by the aim of determining the exhibiting levels of the primary school directors' behaviors towards the teaching leadership as to the primary school teachers, and this is a descriptive research. In this research, the general model of scanning is used.

Universe and Sample

The universe of research consists of the teachers who work in the public primary schools in the City of Manisa (Turkey).

As for the sample of research consists of four hundreds and ten teachers who work in the public primary schools in Akhisar, Kırkağaç and Gördes, which are the central districts of Manisa, and who are selected by the random sample method. The questionnaires of 406 of 410 teachers who joined at the research are accepted as valid.

Data Collection Tool

In the research, as the data collection tool, it is used the scale called "School Directors' Behaviors towards the Teaching Leadership", which was developed by Hallinger (1983) and adapted for Turkish language by Gümüşeli (1996) and consists of 70 items, by taking permission from the Author.

FINDINGS AND DISCUSSION

The Descriptive Statistics about the Behaviors of the Primary School Directors towards Defining the Mission of School

From the teacher's perceptions, it is seen that the behaviors of the primary school directors towards defining the mission of school are exhibited in the level of "mostly" ($X=3,9277$). In the other research findings related to this result in general, it is reached the result that the behaviors of the primary school directors towards defining the mission of school realized in the level of "mostly." These results support the findings of research.

The Descriptive Statistics about the Behaviors of the Primary School Directors towards Directing Educational Programme and Teaching

It appears that the behaviors of the primary school directors towards directing educational programme and teaching appear in the level of "mostly" ($X=3,7707$) as to the perceptions of teacher. In the other general research findings about this result, it is seen the behaviors of the primary school directors towards directing educational programme and teaching are carried out in the level of "mostly." These results have supportive research findings.

The Descriptive Statistics about the Behaviors of the Primary School Directors towards Developing a Learning Climate

It is seen that the behaviors of the primary school directors towards developing a learning climate come out in the level of “mostly” ($X=3,7780$) from the teacher’s perceptions. In the other general research findings concerning this result, it is reached the conclusion that the behaviors of the primary school directors towards developing a learning climate realize in the levels of “mostly” and “sometimes.” These conclusions are supporting the findings of the research.

The Descriptive Statistics about the Levels of the General Teaching Leadership Behaviors of the Primary School Directors

From the teacher’s perceptions, it is seen that the general teaching leadership behaviors of the primary school directors are carried out in the level of “mostly” ($X=3,8342$). In the other general research findings that are related to this conclusion, it is reached the result that the primary school directors exhibit the general teaching leadership behaviors in the level of “mostly”. These results have supportive features for the findings of research.

CONCLUSION AND SUGGESTIONS

By this study, it has been reached the following conclusions.

1. The behaviors of the primary school directors towards defining the mission of school appear in the level of “mostly” according to the teacher’s perceptions.
2. The behaviors of the primary school directors towards directing educational programme and teaching appear in the level of “mostly” according to the teacher’s perceptions.
3. The behaviors of the primary school directors towards developing a learning climate appear in the level of “mostly” according to the teacher’s perceptions.
4. The general teaching leadership behaviors of the primary school directors appear in the level of “mostly” according to the teacher’s perceptions.

In the research, as reached the result that the behaviors of the primary school directors towards defining the mission of school, their behaviors towards directing educational programme and teaching, their behaviors towards developing a learning climate, and their general teaching leadership behaviors realize in the level of “mostly” according to the teacher’s perceptions, the regulations about the directors of primary school should be regulated as the primary school directors are able to exhibit their teaching leadership behaviors more than the classical behaviors of directorship in order to be able to show these teaching leadership behaviors in the level of “always”, and it should be provided that the primary school directors spend their time for the teaching leadership more than the school directorship.

Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının İncelenmesi*

Yusuf ERGEN
Bayburt Üniversitesi

Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının alt boyutlarını ve genel öğretim liderliği davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, Manisa ilinden random yöntemiyle seçilen; Manisa Merkez İlçe, Akhisar, Kırkağaç ve Gördes ilçelerinde bulunan kamu ilköğretim okullarında çalışan 410 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS.15 paket programı ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma gibi basit istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Araştırmada, öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin “okulun misyonunu tanımlama davranışlarını”, “eğitim programını ve öğretimi yönetme davranışlarını”, “öğrenme iklimini geliştirme davranışlarını” ve “genel öğretim liderliği davranışlarını” “çoğunlukla” düzeyinde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretim Liderliği, Okul Müdürü, Öğretmen

Gelişen, geliştikçe değişen günümüz dünyasında, toplumların bu değişime ayak uydurabilmelerini sağlayan ana faktörlerden biri eğitim sistemleridir. Eğitim sistemlerinin çıktılarının kalitesine göre toplumların gelişim grafikleri şekil alır. Eğitim sistemi içerisinde yer alan eğitim kurumlarının işlevselliği ve verimliliği, sistemin çıktılarının kalitesinde belirleyici rol oynar.

Eğitim kurumlarındaki işlevsellik ve verimlilik, bu kurumları yönetenlerin ve bu kurumlarda çalışanların özverili, istekli, bilinçli ve profesyonelce çalışmalarının yanında, birbirleri ile uyum içinde olmaları ile mümkündür.

Okul müdürlerinin okullardaki işlevsellik ve verimliliği arttırmak için gösterecekleri çabanın başında, liderlik özelliklerini ortaya koymaları yer alır. Bu bağlamda okul müdürlerinin “öğretim liderliği” davranışlarını tam olarak göstermeleri beklenir.

Son yıllarda dünya genelinde artan rekabet ortamı bütün örgütleri üretimde ve kalitede mükemmeli yakalamaya itmektedir. Bir örgüt olan okullarda da mükemmeli yakalama gayretinin artması sonucunda, okul müdürlerinin davranışları ile ilgili olarak öğretim liderliği kavramı üzerinde durulmuştur.

Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için

*Bu çalışma “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği)” başlıklı Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne sunulan yüksek lisans tezi temel alınarak hazırlanmıştır.

hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığı ile yerine getirilmesini sağladığı davranışlar olarak nitelendirilebilir. (Şişman, 2004, 59).

1980'li yıllarda temel bir yönetim rolü olarak ortaya çıkan öğretim liderliği, öğretim ve programın kontrol ve koordine edilmesine dayanmaktadır. Ancak giderek okul liderliği alanında okulu yeniden yapılandırma anlayışı daha çok vurgulanmaya başlamıştır (Yörük ve Akdağ, 2010, 67).

Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özellik, öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmasıdır. Bir başka ifadeyle, öğretim liderliği, öğrenciler, öğretmenler ve öğretim programlarının yer aldığı öğretim süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. (Gümüseli, 1996, 9).

Öğretim liderliği, okul yöneticisinin klasik rol ve liderlik anlayışını köklü bir şekilde değiştirmiştir. Eski liderlik kuramlarında okul yöneticisinin bir takım yönetsel rolleri ön plana çıkarken, öğretimsel liderlikte öğretimi geliştirme ağırlık kazanmıştır (Çelik, 2000, 207).

İlgili literatür incelendiğinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını çeşitli değişkenlere göre inceleyen bir çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan bazıları şu şekildedir;

Anspugh (1995)'un araştırmasında, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği, davranışları ölçülmeye çalışılmış ve okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğrenci davranışları arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; öğrenci başarısı ile öğretim liderliği davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Gökçer, 2004, 41).

Gümüseli (1996) tarafından yapılan araştırma, Türkiye' de öğretim liderliği ile ilgili ilk ve önemli araştırmalardan biridir. Araştırma; ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini öğretim liderliği alanında yeterli gördükleri; öğretmenlerin, genel olarak öğretim liderliği görevlerinin müdürlerin algıladıklarından daha düşük düzeyde gerçekleştirildiği görüşünde olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Şişman (1997)'in öğretmenlerle yaptığı araştırmada; okulun amaçlarını belirleme ve paylaşma, eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme, öğretim süreci ve öğrencileri değerlendirme, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutları olarak ele alınan öğretim liderliği davranışları okul müdürleri tarafından çoğu zaman sergilenmekte olduğu; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda ise okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını ara sıra sergiledikleri; kıdemli müdürlerin lehine anlamlı bir fark olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aksoy ve Işık (2008)'in araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin düşük çıkmadığı, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi ile öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutlarındaki öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin kıdeme ve branşa göre farklılık gösterdiği, öğretimsel liderliğin tüm boyutlarında hizmet içi eğitime katılanlarla katılmayanlar arasında anlamlı farkların bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

İnandı ve Özkan (2006)'nın, Hallinger (1982)'nin ölçeğini Türkçeye uyarlayarak yaptıkları araştırmada; öğretmenler, müdürlerin öğretmenlerin derse geç girip, erken çıkma davranışlarını sınırlar maddesi dışındaki diğer maddelere ve tüm boyutlara yönelik müdürlerin göstermiş olduğu öğretim liderliği davranışlarını "nadiren" ve "ara

sıra” yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları birçok araştırmada farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamalardan biri de Hallinger ve Murphy (1985) tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları üç ana boyut ve bu ana boyutlar altında toplam on bir alt boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmada, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları bu boyutlar çerçevesinde incelenmiştir. Hallinger ve Murphy (1985)’in sınıflamasının ana ve alt boyutları şunlardır:

- a. *Okulun Misyonusunu Tanımlama*
 1. Okulun Amaçlarını Geliştirme
 2. Okulun Amaçlarını Açıklama
- b. *Eğitim Programı Ve Öğretimi Yönetme*
 1. Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme
 2. Eğitim Programını Eşgüdümlüme
 3. Öğrenci İlerlemesini İzleme
- c. *Öğrenme İklimini Geliştirme*
 1. Öğretim Zamanını Koruma
 2. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama
 3. Varlığını Hissettirme
 4. Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme
 5. Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama
 6. Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme (Gümüşeli, 1996, 36)

Bu çalışmada, Hallinger ve Murphy (1985)’in sınıflamasının ana boyutlarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerine göre öğretim liderliği davranışlarını gösterme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Bu araştırma; ilköğretim okulu öğretmenlerine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını gösterme düzeyini belirleme amacıyla yapılmış olup betimsel bir araştırma niteliğindedir. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Manisa ilindeki kamu ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Manisa’nın Merkez İlçe, Akhisar, Kırkağaç ve Gördes ilçelerinde bulunan kamu ilköğretim okullarında çalışan randam yöntemiyle seçilen; 410 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubunda yer alan ilçelerden her birinde kaç öğretmene anket uygulanacağı ise her bir ilçedeki öğretmen sayısının bu dört ilçenin toplam öğretmen sayısına oranlanması ve bu oran doğrultusunda 410 kişilik örneklem grubunun bu ilçelere paylaştırılmasıyla tespit edilmiştir. Araştırmaya kayılan 410 öğretmenden 406 tanesinin anketi geçerli kabul edilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin birinci bölümünde, örnekleme alınan kişilerin kişisel bilgilerine yönelik 5 adet çoktan seçmeli soruyu içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır. İkinci bölümünde ise Hallinger (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1996) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 70 maddeden oluşan "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları" adlı ölçek yazardan izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek 92 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanarak açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi çalışması yapılmış olup, faktör analizi ve güvenilirlik analizine ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 1.
Her Bir Faktör İçin Alt ve Üst Faktör Yükleri Tablosu

Öğretim Liderliği Temel Görev Alanları	İlgili Davranış (Madde) Sayısı	Faktör Yük Aralığı
Okulun amaçlarını geliştirme	5	0,74-0,86
Okulun amaçlarını açıklama	9	0,80-0,89
Öğretimi denetleme ve değerlendirme	9	0,79-0,90
Eğitimin programını eş güdümlenme	8	0,84-0,92
Öğrenci ilerlemesini izleme	10	0,73-0,87
Öğretim zamanını koruma	4	0,86-0,90
Varlığını hissettirme	4	0,85-0,93
Öğretmenlere özendirici ödüller verme	4	0,77-0,88
Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama	9	0,81-0,91
Akademik standartları geliştirme ve uygulama	4	0,85-0,90
Öğrencileri öğrenmeye özendirme	4	0,74-0,81

Ölçeğin madde geçerliliği için testten alınan toplam puanla her bir madde arasındaki ilişkiye bakılmış, bütün maddelerde korelasyonun 0,50'den yukarıda olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.
Ölçeğin Güvenirlik Analizi Tablosu

Öğretim Liderliği Temel Görev Alanları	İlgili Davranış (Madde) Sayısı	Alpha Değeri
Okulun amaçlarını geliştirme	5	.91
Okulun amaçlarını açıklama	9	.89
Öğretimi denetleme ve değerlendirme	9	.88
Eğitimin programını eşgüdümleme	8	.92
Öğrenci ilerlemesini izleme	10	.93
Öğretim zamanını koruma	4	.91
Varlığını hissettirme	4	.85
Öğretmenlere özendirici ödüller verme	4	.87
Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama	9	.88
Akademik standartları geliştirme ve uygulama	4	.81
Öğrencileri öğrenmeye özendirme	4	.87
Toplam	70	.94

Gümüşeli'nin "İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışı" adlı araştırmasında kullanılan ölçeğin güvenilirliği ,99 olarak bulunmuştur.(Gümüşeli, 1996, 30)

Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1-1,79 arası çok az; 1,80-2,59 arası az; 2,60-3,39 arası ara sıra; 3,40-4,19 arası çoğunlukla ve 4,20-5,00 arası ise her zaman şeklinde belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 15 programı ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma gibi basit istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde, toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okulun Misyonunu Tanımlama Davranışlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin okulun misyonunu tanımlama davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 3.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okulun Misyonunu Tanımlama Davranışlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğretim Liderliği Davranışları	N	X	ss
Okulun Misyonunu Tanımlama Davranışları	406	3,9277	0,78157

Tablo 3'te görüldüğü gibi, öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin okulun misyonunu tanımlama davranışlarını "çoğunlukla" ($X=3,9277$) düzeyinde gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçla ilgili olarak; Gümüşeli (1996)'nın İstanbul ilinde yapmış olduğu araştırmada, öğretmen algılarına göre normal öğretim yapan okullarda görevli olan okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışlarından okulun misyonunu tanımlama boyutundaki okulun amaçlarını geliştirme görevini "az" düzeyde, okulun amaçlarını açıklama görevini ise "ara sıra" düzeyinde gösterdikleri belirtilmiştir. Buna karşın ikili öğretim yapan okullarda görev yapan öğretmenler, okul müdürlerinin okulun misyonunu tanımlama davranışlarını "çoğunlukla" düzeyinde yaptıklarını belirtmişlerdir.

Kırılmaz (2005)'in İstanbul ilinde yapmış olduğu araştırmada, hem yöneticilik eğitimi almış hem de yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin okulun misyonunu tanımlama davranışlarını öğretmen algılarına göre "çoğunlukla" düzeyinde gösterdikleri belirlenmiştir. Aynı araştırmada okul müdürlerinin algılarına göre, yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin ve yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin okulun misyonunu tanımlama boyutundaki görevleri "her zaman" yerine getirdiklerini algıladıkları belirlenmiştir.

Kaya (2008)'in İstanbul ilinde yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin okulun

misyonunu tanımlama davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde gösterdikleri belirtilmiştir.

Arın (2006)’nın Bilecik, Afyon ve Eskişehir illerinde yaptığı çalışmada, lise yöneticilerinin “Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması”, boyutunda yer alan tüm davranışlara ilişkin algılamalarının ortalamaları “çoğu zaman” seçeneğinde toplanmaktadır.

Yılmaz (2007)’nin İstanbul ilinde yaptığı çalışmada, öğrenci algılarına göre orta öğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin okulun misyonunu tanımlama davranışlarını göstermelerine ilişkin %58 oranında “evet” seçeneği belirtilmiştir.

Sözüeroğlu (2006)’nın Hatay’ın İskenderun ilçesinde yaptığı çalışmada öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin okulun amaçlarını geliştirme ve okulun amaçlarını açıklama davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde yaptıklarını belirtmişlerdir.

Aksoy (2006)’nın Aydın ilinde yapmış olduğu çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması rolüne sahip olma düzeyleri konusunda en üst düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü; okulun genel amaçlarını, öğretmen ve öğrencilere açıklama olarak belirlenmiştir. Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda en alt düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü; okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanma olarak belirlenmiştir.

Bu araştırma bulgularının genelinde ilköğretim okulu müdürlerinin okulun misyonunu tanımlama davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme Davranışlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim programını ve öğretimi yönetme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo-3’de verilmiştir.

Tablo 4.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme Davranışlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Öğretim Liderliği Davranışları</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
<i>Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme Davranışları</i>	406	3,7707	0,79851

Tablo 4’e göre, ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim programını ve öğretimi yönetme davranışlarını öğretmen algıları açısından “çoğunlukla” ($X=3,7707$) düzeyinde gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçla ilgili olarak; Gümüseli (1996)’nın İstanbul ilinde yapmış olduğu çalışmada, öğretmen algılarına göre normal öğretim yapan okullarda görevli olan okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışlarından eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutundaki öğretimi denetleme ve değerlendirme görevini “az” düzeyinde, diğer eğitim programı ve öğretimi yönetme davranışlarını “ara sıra” düzeyinde gösterdikleri belirlenmiştir. Buna karşın ikili öğretim yapan okullarda görev yapan öğretmenlerin

algılarına göre, okul müdürlerinin eğitim programını ve öğretimi yönetme boyutundaki öğrenci başarısını izleme görevini “ara sıra” düzeyinde yaptıkları; bu boyut içerisindeki diğer bütün görevleri “çoğunlukla” düzeyinde yaptıkları belirlenmiştir.

Kırılmaz (2005)’in İstanbul ilinde yaptığı araştırmada, hem yöneticilik eğitimi almış hem de yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin eğitim programı ve öğretimi yönetme davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde gösterdikleri belirtilmiştir. Aynı araştırmada okul müdürlerinin algılarına göre, yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin ve yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin eğitim programını ve öğretimi yönetme boyutundaki görevleri “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları belirlenmiştir.

Kaya (2008)’in İstanbul ilinde yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin eğitim programı ve öğretimi yönetme davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde gösterdikleri belirlenmiştir.

Sözüeroğlu (2006)’nın Hatay’ın İskenderun ilçesinde yaptığı araştırmada öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutundaki davranışlardan eğitim programını eş güdümlene davranışını “çoğunlukla” düzeyinde, bu boyuttaki diğer davranışları ise “ara sıra” düzeyinde gösterdikleri belirlenmiştir.

Yılmaz(2007)’nin İstanbul ilinde yaptığı çalışmada, öğrenci algılarına göre orta öğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin eğitim programı ve öğretimi yönetme davranışlarını göstermelerine ilişkin %54 oranında “evet” seçeneği işaretlenmiştir.

Arın (2006)’nın Bilecik, Afyon ve Eskişehir illerinde yaptığı araştırmada, lise yöneticilerinin “Eğitim programı ve öğretimi sürecinin yönetilmesi” boyutundaki davranışlara ilişkin algılamaların ortalaması “çoğu zaman” seçeneğinde toplandığı belirlenmiştir.

Işık ve Aksoy (2006)’nın Aydın ilinde yapmış oldukları araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme öğretimsel liderlik rolüne ilişkin her zaman yerine getirdikleri roller olarak; derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlaması bulunmuştur. Buna karşılık; okul yöneticisinin sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme boyutundaki öğretimsel liderlik rolünü diğer rollere göre daha alt düzeyde gerçekleştirilen bir rol olarak bulunmuştur.

Bu araştırma sonuçlarının genelinde ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim programını ve öğretimi yönetme davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğrenme İklimini Geliştirme Davranışlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğrenme iklimini geliştirme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5.
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğrenme İklimini Geliştirme Davranışlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğretim Liderliği Davranışları	N	X	ss
Öğrenme İklimini Geliştirme Davranışları	406	3,7780	0,79579

Tablo-4'e göre, ilköğretim okulu müdürlerinin öğrenme iklimini geliştirme davranışlarını öğretmen algıları açısından "çoğunlukla" ($X=3,7780$) düzeyinde gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçla ilgili olarak; Gümüseli (1996)'nın İstanbul ilinde yapmış olduğu araştırmada, öğretmen algılarına göre normal öğretim yapan okullarda görevli olan okul müdürlerinin öğrenme iklimini geliştirme davranışlarını "ara sıra" düzeyinde gösterdikleri belirtilmiştir. Buna karşın ikili öğretim yapan okullarda görev yapan öğretmenler, okul müdürlerinin öğrenme iklimini geliştirme boyutundaki bütün görevleri "çoğunlukla" düzeyinde yaptıklarını belirtmişlerdir.

Kırılmaz (2005)'in İstanbul ilinde yaptığı araştırmada, hem yöneticilik eğitimi almış hem de yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin olumlu öğrenme iklimi geliştirme davranışlarını "çoğunlukla" düzeyinde gösterdikleri belirtilmiştir. Aynı araştırmada okul müdürlerinin algılarına göre, yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin ve yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin öğrenme iklimini geliştirme boyutundaki görevleri "her zaman" yerine getirdiklerini algıladıkları belirlenmiştir.

Kaya (2008)'in İstanbul ilinde yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda "ara sıra" düzeyinde diğer olumlu iklim geliştirme boyutlarında ise "çoğunlukla" gösterdikleri belirtilmiştir.

Sözüeroğlu (2006)'nin Hatayın İskenderun ilçesinde yaptığı araştırmada öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin öğrenme iklimini geliştirme boyutundaki davranışları "ara sıra" düzeyinde gösterdikleri belirlenmiştir.

Yılmaz (2007)'nin İstanbul ilinde yaptığı çalışmada, öğrenci algılarına göre orta öğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin olumlu öğrenme iklimi geliştirme davranışlarını göstermelerine ilişkin %50 oranında "evet" seçeneği belirtilmiştir.

Arın (2006)'nin Bilecik, Afyon ve Eskişehir illerinde yaptığı araştırmada, lise yöneticilerinin "Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi" boyutunda yer alan öğretim liderliği davranışlarına ilişkin yöneticilerin algılamalarının ortalaması "ara sıra" seçeneğinde toplanmaktadır.

Aksoy (2006)'nin Aydın ilinde yapmış olduğu araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderliğin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi rol boyutuna ilişkin "çoğu zaman" yerine getirdikleri öğretimsel liderlik rolü olarak, öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etmelerini belirtmiştir. Buna karşılık okul yöneticilerinin özel çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir etme rolü ile öğretmenler için konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma rolü "ara sıra" yerine getirilmekte olan bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin düzenli öğretme- öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma öğretimsel liderlik rol boyutuna ilişkin "her zaman" yerine

getirdikleri rol olarak, öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlaması olarak belirtmiştir.

Bu araştırma bulgularının genelinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğrenme iklimini geliştirme davranışlarını “çoğunlukla” veya “ara sıra” düzeyinde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Genel Öğretim Liderliği Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin genel öğretim liderliği davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Genel Öğretim Liderliği Davranışlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğretim Liderliği Davranışları	N	X	ss
Öğrenme İklimini Geliştirme Davranışları	406	3,8342	0,75311

Tablo-5’e göre, ilköğretim okulu müdürlerinin genel öğretim liderliği davranışlarını öğretmen algıları açısından “çoğunlukla” ($X=3,8342$) düzeyinde gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Gümüşeli (1996)’nın İstanbul ilinde 110 ilköğretim okulu örnekleminde yapmış olduğu araştırmada, normal öğretim yapan okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışların genelini “ara sıra” düzeyinde gerçekleştirdikleri; ikili öğretim yapan okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre ise okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının genelini “çoğunlukla” düzeyinde gösterdikleri belirlenmiştir.

Sözüeroğlu (2006)’nın Hatayın İskenderun ilçesinden seçilen 54 ilköğretim okulu örnekleminde yapmış olduğu araştırmada öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin okulun amaçlarını geliştirme, açıklama, eğitim programını eşgüdümleme, öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme olmak üzere sekiz görevi “çoğunlukla” yerine getirdiklerini; buna karşın öğretimi denetleme ve değerlendirme, öğrenci başarısını izleme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama gibi üç görevi ise “ara sıra” yaptıklarını algılamışlardır.

Arın (2006)’nın Bilecik, Afyon ve Eskişehir illerinde yaptığı araştırmada, lise yöneticileri, lise yöneticilerinin algılarına göre, öğretim liderliği davranış boyutlarından “Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” ve “Eğitim programı ve öğretimi sürecinin yönetilmesi” boyutlarına ait davranışları “çoğu zaman” düzeyinde yerine getirmekte, ancak “Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutuna ait davranışları ise “ara sıra” düzeyinde yerine getirdikleri belirlenmiştir.

Bu araştırma bulgularının genelinde, ilköğretim okulu müdürlerinin genel öğretim liderliği davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin ilköğretim okulu öğretmenlerine göre öğretim liderliği davranışlarını gösterme düzeyleri belirlenerek alanyazına katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. Çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. İlköğretim okulu müdürlerinin okulun misyonunu tanımlama davranışlarını öğretmen algılarına göre "çoğunlukla" düzeyinde göstermektedirler.
2. İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim programını ve öğretimi yönetme davranışlarını öğretmen algılarına göre "çoğunlukla" düzeyinde göstermektedirler.
3. İlköğretim okulu müdürlerinin öğrenme iklimini geliştirme davranışlarını öğretmen algılarına göre "çoğunlukla" düzeyinde göstermektedirler.
4. İlköğretim okulu müdürlerinin genel öğretim liderliği davranışlarını öğretmen algılarına göre "çoğunlukla" düzeyinde göstermektedirler.

Bu sonuçlar bağlamında araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin okulun misyonunu tanımlama davranışlarını, eğitim programını ve öğretimi yönetme davranışlarını, öğrenme iklimini geliştirme davranışlarını ve genel öğretim liderliği davranışlarını öğretmen algıları açısından "çoğunlukla" düzeyinde gösterdikleri sonucuna ulaşılmış olmakla birlikte, ilköğretim okulu müdürlerinin bu öğretim liderliği davranışlarını "Her Zaman" düzeyinde gösterebilmeleri için ilköğretim okulu yöneticilerine dair yönetmelik, ilköğretim okulu müdürlerinin klasik yöneticilik davranışlarından çok öğretim liderliği davranışlarını sergileyebilecekleri şekilde düzenlenmeli; ilköğretim okulu müdürlerinin zamanlarının büyük kısmını okul yöneticiliğinden çok öğretim liderliğine ayırmaları sağlanmalıdır.

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği konusunda kendilerini yenilemeleri için onlara konuyla ilgili alanlarda lisansüstü eğitim gibi fırsatlar sunulmalıdır. Ayrıca geleceğin okul yöneticileri için, okul yöneticiliği görevine atanma şartları arasına, okul yöneticiliği ile ilgili alanda lisansüstü eğitim yapmış olmak şartı konulması ve liderlik konusunda akademik eğitimden geçirildikten sonra okul yöneticiliği görevine getirilmeleri tavsiye edilebilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği konusunda yapılacak araştırmalarda, okulda çalışan diğer personelin de araştırmaya dahil edilerek nitel çalışmaların da yapılması araştırmacılara önerilebilir.

KAYNAKLAR / REFERENCES

- Aksoy, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini (Aydın İli Örneği), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Aksoy, E. & Işık, H. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19, 235-249.
- Arın, A. (2006). Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Kullandıkları Karar Verme Stratejileri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,

- Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Bayrak, S. (1997). “ Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Çelik, V. (2000), Eğitimsel Liderlik, PegemA Yayınları, Ankara.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>, (Erişim Tarihi: 06.04.2008).
- Ergeneli, A. (2006). Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi, Ankara.
- Gökyer, N. (2004). Öğretim Liderliği, Yesevi Yayıncılık, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (1996a). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları, III. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Bursa.
- Gümüşeli, A. İ. (1996b), İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları, Yayınlanmamış Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Kaya, G. (2008). Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Karar verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kırılmaz, E. (2005). Yöneticilik Eğitimi Faktörüne Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterliliklerinin Karşılaştırılması (İstanbul İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- Saygınar, M. S., “Hava Sınıf Okulları Ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları”, <http://www.hho.edu.tr/hutendergi>, (Erişim Tarihi: 12.04.2009).
- Sözüeroğlu, M. A. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Yavuz Akyol, C., Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, http://www.biymed.com /makaleler/haber_detay.asp?haberID=699, (Erişim Tarihi:15.05.2009).
- Yılmaz, M. (2007). Eğitimde Orta Kademe Yöneticilerinin Öğretim Liderliğini Yerine Getirme Dereceleri (Meslek Lisesi Uygulamaları ve Bağcılar İlçesinde Örnek Çalışma), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yörük, S. & Akdağ, A.G. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. Kuramsal Eğitimbilim, 3 (1), 66-92. <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/131975-20120419161214-yoruk-5.pdf>. (Erişim Tarihi: 19.12.2013).

İletişim/Correspondence

Yusuf ERGEN
Bayburt Üniversitesi
BAYBURT-TÜRKİYE
Tel: +90 458 211 3418
yergen@bayburt.edu.tr