

## İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ ALGILARI

Yrd. Doç. Dr. Mahmut Sağır  
KSÜ Eğitim Fakültesi  
[msagir\\_71@hotmail.com](mailto:msagir_71@hotmail.com)

Doç. Dr. Salih Paşa Memişoğlu  
AİBÜ Eğitim Fakültesi  
[memisoglus@hotmail.com](mailto:memisoglus@hotmail.com)

### Özet

İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin yönetici ve öğretmen algılarını ortaya çıkarmak bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin, yönetici ve öğretmen algılarına göre öğretimsel liderlik rollerine ilişkin bulgulara ulaşmak için; “Anket Survey” türünde bir betimleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evrenini, İstanbul iline bağlı 26’sı Avrupa yakasında, 13’ü Anadolu yakasında olmak üzere toplam 39 ilçede 2008-2009 ve 2009-2010 öğretim yılı itibarıyla 1387 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 2792 ilköğretim okulu yöneticisi ve 48875 ilköğretim okulu öğretmenini oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise İstanbul ili merkez ilçelerinden “Basit Tesadüfi Örnekleme” yoluyla belirlenen Anadolu yakasından 5 ve Avrupa yakasından 10 olmak üzere toplam 15 ilçede 45 ilköğretim okulunda çalışan 1783 ilköğretim okulu öğretmeni ve 102 ilköğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada Şişman’ın (2004) geliştirdiği ve “Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına” ilişkin maddelerin yer aldığı ölçme aracı kullanılmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının gerçekleşmesine ilişkin algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

**Anahtar Sözcüklerler:** Öğretimsel liderlik, yönetici, öğretmen.

## THE PERCEPTIONS OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS ON ELEMANTARY SCHOOL ADMINISTRATORS’ EDUCATIONAL LEADERSHIP ROLES<sup>\*1</sup>

### Abstract

The aim of this study is to find out the perceptions of administrators and teachers on elementary school administrators’ educational leadership roles. In this study, descriptive statistiscs methods were used. The universe of the study is made up of 2792 administrators and 48875 teachers working at 1387 state elementary schools in a total of 39 towns which consist of 26 towns in Europe side and 13 towns in Asia side in İstanbul in 2008-2009, 2009-2010. The sample of the study is made up of 1783 teachers and 102 administrators in 45 elementary schools in a total of 15 towns which consist of 5 towns in Asia side and 10 towns in Europe side in İstanbul. In this study, “Educational Leadership Behaviours of Administrators” scale developed by Şişman(2004) was used. According to the study results, a significant difference was found between the perceptions of teachers and administrators and elementary school administrators educational leadership behaviour exhibition.

**Key Words:** Educational Leadership, Administrator, Teacher.

\* Bu çalışma doktora tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

## GİRİŞ

Özellikle son yıllarda ilköğretim kurumlarında okutulan tüm derslerin öğretim programlarının değişmesi, eğitim ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, öğretim yöntem ve tekniklerindeki gelişmeler ile toplumun öğretim kurumlarından beklentilerinin çeşitlenmesi; okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini daha fazla öne çıkartmaktadır.

Eğitimle ilgili yeniden yapılandırmalarda temel değişim uzmanları olarak okul yöneticilerinin rolü üzerinde yoğunlaşılması, okul yöneticilerinin işlerini karmaşıktırmakta ve giderek zorlaştırmaktadır (Helvacı, 2005: 243). “Okullar insan için kurulduğuna, amaca ulaşmanın yolu yine insanla olacağına göre, okulda yönetme geleneksel okul yöneticiliği, geleneksel öğretimle değil, lider eğitim yöneticisi ve lider öğretmenle olanaklıdır” (Peker, 2004: 41). Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi okulun neyi gerçekleştirmesi gerektiği konusunda bir strateji belirleyerek okulun vizyon ve misyonunu tanımlaması ve bunun örgüt üyelerince paylaşılmasına öncülük etmesi gerekir (Şişman, 2004: 76).

Bununla birlikte; her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde ya da daha genel anlamda eğitim sistemlerinde de örgütsel amaçlarının önünü tıkayan bir takım sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır. İlköğretim okulu yöneticileri öğretimsel liderlik rollerine ilişkin uygulamaları gerçekleştirirken bir dizi sorunla karşılaşmaları muhtemeldir. Bu bağlamda Özden (2006), eğitim sistemindeki sorunun bir liderlik sorunu olduğunu belirterek okulların programladığı işlevi her kademe ve mekânda çok iyi yapsa bile çağın ihtiyaçlarını çözmede yetersiz kalacağını görebilen eğitim liderlerinin elinde olduğunu ifade etmektedir.

Bireysel gelişme ve toplumsal kalkınmayı etkileyen en önemli değişken, eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okullardaki insan kaynağının başında yöneticiler ve öğretmenler gelir (Çetinkanat, 1988:13). Salt hizmet öncesinde verilen eğitimle bir mesleğin icra edilemeyeceği genel olarak bilinen ve kabul edilen bir durumdur (Dönmez, 1999: 182). Öğretmenlerin hizmet öncesi aldıkları eğitimin mesleğini yürütmekte yetersiz kalması okul yöneticileri öğretimsel liderlik rolleri ile bir anlamda öğretmeni hizmet içinde yetiştirme görevini zorunlu kılar. Okul yöneticileri hizmetçi eğitim yoluyla kurumda görev yapan öğretmenlerin mesleki yetkinliklerini ve verimliliklerini iş başında geliştirme amacı taşırlar.

Schlechty (2001), bilgi toplumunun ortaya çıkmasının sonuçlarından birinin de özellikle basın yayında ve elektronik iletişimle gerçekleşen devrimlerin sonucu olarak okullar, aileler ve dini kurumlar; eğlence dünyası, oyun endüstrisi ve çocukların ilgisini çeken diğer şeylerle rekabet etmek zorunda olduklarını belirtir. Okulun rakipleri olan bu olgularla baş edebilmek ve bu rakiplerin öğrenciler üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirmek de okul yöneticilerinin görevleri arasındadır. İyi bir okul yöneticisi okulu, çevrenin çekim merkezi haline getirerek öğrenciler için zevkli ve eğlenceli öğrenme ortamları sunmalıdır.

Çelik ve Torlak (2006), bu günkü okul yöneticisinin 1980’li yıllara göre daha fazla risk altında olduğunu ve okulda şiddet ve disiplin sorunlarında ciddi artış yaşandığını belirterek bu sorunu okul yöneticilerinin şiddetle çözmek zorunda olduklarını ifade ederler. Benzer şekilde Yiğit (2004) son yıllarda hemen hemen bütün ülkelerde istenmeyen öğrenci davranışlarının eğitim sistemlerinin en önemli sorunu olarak algılanmaya başladığını belirtmektedir. Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir (Ilgar, 2005: 65). Öğrenci disiplin sorunlarındaki artış beraberinde bireysel rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin önemini de ortaya çıkarmaktadır.

Bir eğitim kurumunda eğitim hizmetlerinin niteliğini belirleyen birçok değişkenin varlığından söz edilebilir. Bu değişkenlerin bir kısmı okul yöneticilerinin kontrolleri atındayken önemli bir kısmı ise okul yöneticilerinin etki ve müdahale alanı dışındadır. Ancak; okul yöneticilerinin, okulun insan ve madde kaynağının eşgüdümlemesinden sorumlu olmaları nedeniyle, özellikle kendi kontrolleri altında olan değişkenleri etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak eğitimin niteliği üzerinde önemli rollerinin olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda genel olarak liderlik dar anlamda ise öğretimsel liderlik eğitim örgütlerinde insan ve madde kaynaklarının etkili kullanılması açısından önem taşımaktadır.

### Liderlik

Liderlik ve lider kavramları geçmişten günümüze yönetim bilimlerimizin en fazla tartışılan konularının içinde yer almaktadır. Bu nedenle yönetim bilimlerimizin gelişim sürecinde birbirine benzer de olsa çok sayıda liderlik ve lider tanımlaması yapılmıştır.

Liderler ve liderliğe bu kadar ilgi olması şu soruları akla getiriyor: Liderlerin yaptıkları bu karmaşıklık nedir? Liderlerin yaptıkları işlerin yapısını tanımlamak liderliği anlamamıza yardımcı olur mu? (Hoy ve Miskel, 2010: 377). Bu sorulara cevap olabilecek bazı liderlik tanımları aşağıda verilmiştir.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onlara harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 1996: 387). Liderlik, amaçlara ulaşabilmek için bir grubu etkileyebilme yeteneği-dir (Robbins, 1994: 169). Liderlik, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüşdür (Paksoy, 2002:167). Liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmedir (Çelik, 2003: 3). Liderlik izleyenlerin var güçlerini salıvermeleri için olanak yaratmak, engelleri kaldırmak, gelişimlerini sağlamak ve onlara kılavuzluk yapmaktır (Başaran, 1998: 52). Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür (Zel, 2006:109). Bir hedefin başarılması için başka bireylerin davranışlarının yönetilmesine liderlik denir (Torlak, 2008: 263).

Liderlik en geniş tanımıyla; bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesinin, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir (Hoy ve Miskel, 2010: 377).

Yönetim alanındaki yazarların çoğunun liderliği, belli amaçlara ulaşma doğrultusunda insanların çabalarını yönlendirme ve bir etkileme süreci olarak tanımladıkları görülür (Hodgetts, 1999: 534). Genel kanı, liderliğin, onu tanımlayan insan kadar tanımı olduğudur (Temen, 2002:167). Lider örgüt amaçlarını yeni yapı ve süreçleri başlatan, izleyenleri ikna edebilen ve etkileyebilen kişidir (Memişoğlu, 2006: 179) Liderlikle ilgili tanımların ortak yönleri incelendiğinde liderliğin en yalın anlamıyla bireyleri etkileme yeteneği olarak görüldüğü söylenebilir.

### Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, okul misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme, boyutlarından meydana gelir (Hallinger ve Murphy, 1985: 221). Öğretimsel liderlik, okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir ve öğretim üzerine odaklanan bir liderlik biçimidir (Çelik, 2003: 224-225). Öğretimsel liderlik; sınıf içi pratiğe odaklandığı kadar, okul misyonunu belirlenmiş amaçlarını da somutlaştırabilir (Bennet ve Anderson, 2003: 1). Bu amaçla okul yöneticilerinin görev tanımları öğretimsel liderlik rollerini öne çıkaracak şekilde gerçekleştirmeleri büyük önem kazanmaktadır.

### Araştırmanın Problem Cümlesi

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici ve öğretmen algılarına göre öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?

Araştırmada şu alt problemlere yanıt aranmıştır.

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirmelerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algıları nedir?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirmelerine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı fark var mıdır?

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin yönetici ve öğretmen algılarını ortaya koymaktır. Öte yandan araştırma sonucunda elde edilecek bulgular doğrultusunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik yeterliklerinin artırılmasına ve öğretimsel liderlik davranışlarının yeniden düzenlenmesine yol göstermektir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin, yönetici ve öğretmen algılarına göre öğretimsel liderlik rollerine ilişkin bulgulara ulaşmak için; "Anket Survey" türünde bir betimleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya analiz teknikleri yönünden bakıldığında, ilköğretim okulu yöneticilerinin, yönetici ve öğretmen algılarına göre öğretimsel liderlik rollerine ilişkin algılarının belirlenmesi bakımından nicel (Quantitative) bir çalışmadır.

### Araştırmanın Evreni

Araştırma evrenini, İstanbul iline bağlı 26'sı Avrupa yakasında, 13'ü Anadolu yakasında olmak üzere toplam 39 ilçede 2008-2009 ve 2009-2010 öğretim yılı itibarıyla 1387 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 2792 ilköğretim okulu yöneticisi ve 48875 ilköğretim okulu öğretmenini oluşturmaktadır.

### Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada İstanbul ili merkez ilçelerinden "Basit Tesadüfî Örnekleme" yoluyla belirlenen Çekmeköy, Kadıköy, Ümraniye, Sancaktepe ve Tuzla olmak üzere Anadolu yakasından 5 ve Arnavutköy, Bağcılar, Başakşehir, Esenler, Eyüp, Küçük Çekmece, Sarıyer, Silivri, Sultangazi ve Şişli olmak üzere 10 Avrupa yakasından toplam 15 ilçe örnekleme girmiştir. Evrenden örneklem sayısının belirlenmesinde alınan uzman görüşleri sonucunda, 0,02 hata payıyla,  $n = 1885$  olarak belirlenmiştir.

### Ölçme Aracı

Bu çalışmada; kullanılması için kendisinden izin alınan Şişman'ın (2004) geliştirdiği ve "Öğretim Liderliği" adını verdiği "Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına" ilişkin maddelerin yer aldığı iki bölümden oluşan ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma gruplarını oluşturan toplam 1652 ilköğretim okulu yöneticisi ve öğretmenden elde edilen verilerin iç güvenilirliği için hesaplanan "Cronbach (Alfa)" katsayısı .97 olarak bulunmuştur.

### Araştırma Verilerinin Toplanması

İstanbul iline bağlı 15 ilçede örneklem grubuna giren 1885 yönetici ve öğretmene ulaştırılan ölçme aracının 1737'si geri dönmüş ve bunlardan 1652'si değerlendirilmiştir.

### Veri Çözümleme Teknikleri

Araştırmanın; "İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirmelerine ilişkin; yönetici ve öğretmenlerin algıları nedir?" şeklindeki birinci alt problemi için; sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, elde edilen sonuçlar tablolar halinde gösterilerek yorumlanmıştır. Araştırmanın; "İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirmelerine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı fark var mıdır?" şeklindeki ikinci alt problemi için t-testi yapılarak, .05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Yapılan ti-testi sonuçları tablolastırılmış ve yorumlanmıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

- İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirmelerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algıları nedir? şeklindeki alt probleme ilişkin bulgular Tablo 1, Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 1: "Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşımı" Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları

Öğretimsel Liderlik Roller	G r u p l a r			
	Yönetici		Öğretmen	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1.Okulun genel amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklama.	4,03	0,75	3,77	0,88
2.Okuldaki herkesin okulun amaçlarını paylaşmasına öncülük etme.	3,98	0,71	3,70	0,92
3.Okulun amaçlarını gözden geçirme ve günün koşullarına göre yeniden belirleme.	4,06	0,77	3,69	0,94
4.Okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanma.	4,10	0,65	3,80	0,86
5.Okulun amaçları ile derslerin amaçlarının uyumlu olmasına öncülük etme.	4,01	0,81	3,80	0,90
6.Kurul toplantılarında okulun amaçlarını tartışmaya açma.	3,86	1,04	3,66	1,03
7.Öğretmenlerin aynı amaçlara dönük çalışmalarını teşvik etme.	4,22	0,74	3,72	0,95
8.Öğrencilerin mevcut başarılarını arttırmaya dönük amaçlar belirleme.	4,28	0,70	3,88	0,89
9.Okulun amaçlarının uygulamaya yansıtılmasına öncülük etme.	4,16	0,76	3,73	0,92
10.Öğrenci başarısı konusunda herkesin yüksek beklentilere sahip olmasını teşvik etme.	4,10	0,79	3,75	0,91

Tablo 1 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticileri, "Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşımı" boyutunda yer alan, "öğrencilerin mevcut başarılarını arttırmaya yönelik amaçlar belirleme" rolünü  $\bar{X} = 4.28$  ve "öğretmenlerin aynı amaçlara yönelik çalışmalarını teşvik etme" rolünü  $\bar{X} = 4.22$  aritmetik ortalama ile en üst seviyede "Her Zaman" düzeyinde gerçekleştirdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler ise ilköğretim okulu yöneticilerinin, "Okulun Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşımı" boyutundaki davranışlardan, "Öğrencilerin mevcut başarılarını arttırmaya dönük amaçlar belirleme" rolünü  $\bar{X} = 3.88$  ortalama, "okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanma" ve "okulun amaçları ile derslerin amaçlarının uyumlu olmasına öncülük etme" rollerini de  $\bar{X} = 3.80$  ortalama ile "Çoğu Zaman" düzeyinde ve en fazla gerçekleştirdikleri düşüncesindedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin; "öğrencilerin mevcut başarılarını arttırmaya yönelik amaçlar belirleme" ve "öğretmenlerin aynı amaçlara yönelik çalışmalarını teşvik etme" rollerini en üst düzeyde gerçekleştirmelerinin temel nedeninin okulların akademik başarılarının okul toplumu tarafından ortaöğretim kurumlarına öğrenci seçme sistemi olan SBS sınavı sonuçlarına göre değerlendirilmesinin bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Okul

yöneticileri ve öğretmenler kendi başarılarının SBS sınavı sonuçlarına göre değerlendirildiğinin bilincinde olmaları öğrenci başarısının artırılması ve öğretmenleri bu amaçlara ulaşmak için teşvik etmelerine yol açtığı sonucuna varılabilir.

Tablo 2. “Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi” Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları

Öğretimsel Liderlik Roller	G r u p l a r			
	Yönetici		Öğretmen	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
11.Okulun eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planını hazırlama.	4,44	0,72	3,87	0,99
12.Okul programında öğrenci ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasına önem verme.	4,27	0,79	3,81	0,92
13.Okulun I. ve II. Kademe öğretim programları arasında koordinasyon sağlama.	4,14	0,72	3,63	1,02
14.Programla ilgili materyalin (kitap, dergi vb.) inceleme ve seçimine aktif olarak katılma.	3,74	1,09	3,52	1,08
15.Sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme.	3,54	0,85	3,28	1,08
16.Okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik etme.	4,34	0,73	3,77	1,03
17.Öğrencilerin derse geç kalmasını ve dersi bölmesini engelleme.	4,34	0,76	3,77	1,04
18.Derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlama.	4,38	0,81	4,18	8,88
19.Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ortamlarında gözlem yapmak ve öğretime katılarak geçirme.	3,98	0,82	3,69	0,98
20.Anonslar ya da sınıftan öğrenci çağırılması gibi yollarla derslerin kesintiye uğramasını önleme.	4,09	0,81	3,59	1,13

Tablo 2 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin, “Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi” boyutunda yer alan, “okulun eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planını hazırlama” rolünü  $\bar{X} = 4.44$  ve “derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlama” rolünü ise  $\bar{X} = 4.38$  aritmetik ortalamalarla “Her Zaman” düzeyinde ve en fazla gerçekleştirdikleri roller olduğu yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Öğretmenler ise ilköğretim okulu yöneticilerinin, “Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi” boyutundaki davranışlardan, “derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlama” rolünü  $\bar{X} = 4.18$  ortalama ve “Okulun eğitim-öğretim çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planını hazırlama”  $\bar{X} = 3.87$  aritmetik ortalama ile “Çoğu Zaman” düzeyinde ve en fazla gerçekleştirdikleri düşüncesindedirler. Bununla birlikte; ilköğretim okulu yöneticilerinin, “Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi” boyutunda yer alan, “sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme” rollerini  $\bar{X} = 3.54$  ile “programla ilgili materyalin (kitap, dergi vb.) inceleme ve seçimine aktif olarak katılma” rollerini ise  $\bar{X} = 3.74$

aritmetik ortalamalarla “Çoğu Zaman” düzeyinde ve en az seviyede gerçekleştirdikleri roller olduğu düşüncesindedirler. Öğretmenler ise bu boyuttaki davranışlardan, “sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme” rollerini  $\bar{X} = 3,28$ 'lik bir ortalama ile “Ara Sıra” ve yine “programla ilgili materyalin (kitap, dergi vb.) inceleme ve seçimine aktif olarak katılma” rollerini ise  $\bar{X} = 3,52$ 'lik aritmetik ortalama ile yine “Çoğu Zaman” düzeyinde en az gerçekleştirdikleri davranışlar olarak görmüşlerdir.

Okul yöneticilerinin öğretim zamanını etkili kullanılması için sınıf ziyaretleri ile okulda programlarla ilgili materyallerin seçimine katılmaya ilişkin rollerini istenilen düzeyde yerine getirmedikleri söylenebilir. Bu durumun, okul yöneticilerinin görev tanımlarının yoğunluğunun doğal bir sonucu olan zaman yetersizliğinden veya öğretim zamanının etkili kullanılması ve programlara ilişkin materyalin seçiminde gerekli akademik birikime sahip olmadıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 3: “Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi” Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları

Öğretimsel Liderlik Rollerini	G r u p l a r			
	Yönetici		Öğretmen	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
21.Öğrencilerin başarı durumlarını tartışmak için öğretmenlerle görüşmeler yapma.	4,18	0,75	3,71	0,99
22.Öğretim programlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için öğretmenlerle görüşme.	3,92	0,79	3,59	1.04
23.Sınav sonuçlarına göre okul programını gözden geçirme ve gerektiğinde değişiklikler yapma.	3,81	0,84	3,53	1,02
24.Sınav sonuçlarına göre özel öğretim ve ilgiye muhtaç öğrencileri belirleme.	3,89	0,82	3,66	1,01
25.Okul ve öğrencilerin başarı durumları hakkında öğrencileri bilgilendirme.	4,27	0,66	3,82	0,96
26.Okulun başarı durumunu yazılı ya da sözlü olarak öğretmenlere bildirme.	4,20	0,65	3,74	1,02
27.Okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirme.	4,34	0,75	3,92	0,94
28.Sınıf içi gözlemler sonrasında öğretmenlere öğretimle ilgili önemli konuları açıklama.	3,93	0,76	3,55	1.01
29.Sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme.	3,87	0,85	3,60	1,00
30.Okulla ilgili sorunları görüşmek üzere öğrencilerle doğrudan temas halinde olma.	4,00	0,93	3,61	1,01

Tablo 3 incelendiğinde, “Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi” boyutunda yer alan, “okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirme” rolünü yöneticiler  $\bar{X} = 4.34$ , öğretmenler ise  $\bar{X} = 3.92$  ortalama ile “Her Zaman” düzeyinde en fazla gerçekleştiği yönünde görüş bildirmişlerdir. “Okul ve öğrencilerin başarı durumları hakkında öğrencileri bilgilendirme” rolünü ise yöneticiler 4.27, öğretmenler ise  $\bar{X} = 3.82$  aritmetik ortalama ile yine “Her Zaman” düzeyinde en çok gerçekleşen roller olduğu yönünde algıya sahiptirler.

Buna karşılık, “Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi” boyutunda yer alan, “sınav sonuçlarına göre okul programını gözden geçirme ve gerektiğinde değişiklikler yapma” rolünün yöneticiler  $\bar{X} = 3.81$ , öğretmenler ise  $\bar{X} = 3,53$ ’lük bir ortalama “Çoğu Zaman” düzeyinde ve en az gerçekleşen davranışlar olduğu algısındadırlar. Okul yöneticileri “sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme” rollerini  $\bar{X} = 3.87$  aritmetik ortalamalarla yine “Çoğu Zaman” düzeyinde en az gerçekleştirdikleri davranışlar arasında görmüşlerdir. Öğretmeler ise “sınıf içi gözlemler sonrasında öğretmenlere öğretimle ilgili önemli konuları açıklama” rolünün  $\bar{X} = 3,55$ ’lik aritmetik ortalama ile “Çoğu Zaman” düzeyinde fakat en az gerçekleşen davranış olarak görmüşlerdir.

Benzer şekilde, Argon ve Mercan’ın (2009) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin “sınıf içi gözlemler sonrasında öğretmenlere öğretimle ilgili önemli konuları açıklama” rolünü ve Aksoy’un yaptığı araştırmada da “sınav sonuçlarına göre okul programını gözden geçirme ve gerektiğinde değişiklikler yapma” rolünü bu boyuta ilişkin en az gerçekleştirdikleri davranışlar olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4: “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları

Öğretimsel Liderlik Rollerini	G r u p l a r			
	Yönetici		Öğretmen	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
31.Öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etme.	4,27	0,79	3,60	1,08
32.Üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere iltifatlarda bulunma.	4,22	0,81	3,46	1,14
33.Özel çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir etme.	3,66	1,11	3,15	1,25
34.Öğretmenlerin mesleki yönden gelişmeleri için hizmetiçi eğitim çalışmaları düzenleme.	3,57	1,05	3,24	1,13
35.Kendilerini mesleki yönden geliştirebilecekleri fırsatlardan öğretmenleri haberdar etme.	4,16	0,80	3,55	1,09
36. Mesleki yönden gelişme çabası içinde olan (hizmetiçi eğitim, lisansüstü eğitim vb. katılma) öğretmenleri destekleme.	4,14	0,85	3,56	1,09
37.Gazete ve dergilerde, eğitimle ilgili çıkan önemli yazıları çoğaltarak öğretmenlere dağıtma.	3,41	1,13	3,00	1,26
38.Öğretmenlere konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma.	3,22	1,22	2,84	1,26
39.Hizmetiçi eğitim çalışmalarında edinilen yeni bilgi ve becerileri paylaşmak için toplantılar yapma.	3,60	0,94	3,16	1,18
40. Hizmetiçi eğitim çalışmalarından edinilen yeni bilgi ve becerilerin sınıf içinde kullanılabilmesini destekleme.	3,93	0,92	3,42	1,10

Tablo 4 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin, “Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi” boyutunda yer alan, “öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etme” rolünü yöneticiler  $\bar{X} = 4.27$ , öğretmenler ise  $\bar{X} = 3.60$  aritmetik ortalamayla “Her Zaman” düzeyinde en çok



gerçekleştirdikleri yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Yine yöneticilerin “üstün çaba ve başarılarından dolayı öğretmenlere iltifatlarla bulunma” rolünü  $\bar{X} = 4.22$  ortalama ile “Her Zaman” düzeyinde en çok gerçekleştirdikleri yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Öğretmenler ise “mesleki yönden gelişme çabası içinde olan (hizmetiçi eğitim, lisansüstü eğitim vb. katılma) öğretmenleri destekleme” rolünü  $\bar{X} = 3.56$  aritmetik ortalama ile “Çoğu Zaman” düzeyinde en fazla gerçekleşen davranış olduğu düşüncesindedirler. Benzer şekilde, Argon ve Mercan’ın (2009) ve Aksoy’un (2006) yaptığı ve öğretmen görüşlerine başvurduğu araştırmalarda okul yöneticilerinin “öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etme” rolünü bu boyuta ilişkin “Çoğu Zaman” düzeyinde ve en fazla gerçekleştirdikleri sonucuna varılmıştır.

Tablo 5: “Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma” Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları

Öğretimsel Liderlik Rollerini	G r u p l a r			
	Yönetici		Öğretmen	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
41.Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında “takım ruhu” oluşmasına öncülük etme.	4,13	0,82	3,43	1,15
42.Görevlerini daha iyi yapabilmeleri için öğretmenleri destekleme.	4,36	0,73	3,61	1,10
43.Etkili bir öğretim ve öğrenme için gerekli düzen ve disiplini sağlama.	4,24	0,65	3,75	1,01
44.Okulda tüm öğrencilerin öğrenebileceği ve başarılı olabileceği inancını yerleştirmeye çalışma.	4,30	0,77	3,72	0,98
45.Okulda öğrenci ve öğretmenlerin zevkle çalışabilecekleri fiziksel ortamlar hazırlama.	4,12	0,85	3,54	1,11
46.Öğretmen ve öğrenciler arasında kaynaşmayı sağlayacak sosyal faaliyetlere öncülük etme.	4,06	0,98	3,50	1,10
47.Eğitim-öğretimle ilgili yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme.	4,21	0,81	3,59	1,08
48.Birey ve gruplar arası çatışmalardan okulun zarar görmesini engelleme.	4,29	0,70	3,82	0,99
49.Yapılacak işlerle ilgili zaman ve kaynak ayırırken öğretimle ilgili konulara öncelik verme.	4,17	0,82	3,73	1,01
50. Öğrenci başarısını arttırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlama.	4,30	0,71	3,85	0,99

Tablo 5’de yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinin, “Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma” boyutundaki davranışlardan, “görevlerini daha iyi yapabilmeleri için öğretmenleri destekleme” rolünü  $\bar{X} = 4.36$  ortalama ile “Her Zaman”, benzer şekilde “okulda tüm öğrencilerin öğrenebileceği ve başarılı olabileceği inancını yerleştirmeye çalışma” ve “Öğrenci başarısını arttırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlama” davranışlarını  $\bar{X} = 4.30$  aritmetik ortalama ile “Her Zaman” düzeyinde ve en çok gerçekleştirdikleri davranışlar

şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Öğretmenler ise “Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimim Oluşturma” boyutundaki davranışlardan, “öğrenci başarısını arttırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlama” rolünü  $\bar{X} = 3.85$ ’lik ortalama ile ve “Birey ve gruplar arası çatışmalardan okulun zarar görmesini engelleme” rolünü ise  $\bar{X} = 3.82$ ’lik aritmetik ortalama ile “Çoğu Zaman” en fazla gerçekleştirdikleri düşüncesindedirler.

İlköğretim okulu yöneticileri “görevlerini daha iyi yapabilmeleri için öğretmenleri destekleme” davranışını en üst seviyede gerçekleştirdikleri yönünde görüş bildirmelerinin; yöneticilerin, öğretmenlerin başarısının okul başarısını getireceği ve dolayısıyla bu başarının da okul yönetiminin başarısı olarak algılanacağı bilincinde oldukları söylenebilir.

### İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

“İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirmelerine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı fark var mıdır?” şeklindeki 2. alt probleme ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollüne İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algıları

Roller	Gruplar	N	$\bar{X}$	Standart Sapma	F	t	Serbestlik Derecesi (df)	P																																															
Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşımı	Öğretmen	1562	3,7492	,71796	11,342	-4,292	1650	,000																																															
	Yönetici	90	4,0789	,52134					Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi	Öğretmen	1562	3,7115	,73414	15,816	-5,302	1650	,000	Yönetici	90	4,1278	,52339	Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	Öğretmen	1562	3,6725	,76831	13,726	4,487	1650	,000	Yönetici	90	4,0411	,53985	Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Öğretmen	1562	3,2967	,93219	18,120	-5,225	1650	,000	Yönetici	90	3,8178	,67367	Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	Öğretmen	1562	3,6536	,88284	17,330	-5,981	1650
Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi	Öğretmen	1562	3,7115	,73414	15,816	-5,302	1650	,000																																															
	Yönetici	90	4,1278	,52339					Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	Öğretmen	1562	3,6725	,76831	13,726	4,487	1650	,000	Yönetici	90	4,0411	,53985	Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Öğretmen	1562	3,2967	,93219	18,120	-5,225	1650	,000	Yönetici	90	3,8178	,67367	Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	Öğretmen	1562	3,6536	,88284	17,330	-5,981	1650	,000	Yönetici	90	4,2178	,60663								
Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	Öğretmen	1562	3,6725	,76831	13,726	4,487	1650	,000																																															
	Yönetici	90	4,0411	,53985					Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Öğretmen	1562	3,2967	,93219	18,120	-5,225	1650	,000	Yönetici	90	3,8178	,67367	Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	Öğretmen	1562	3,6536	,88284	17,330	-5,981	1650	,000	Yönetici	90	4,2178	,60663																					
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	Öğretmen	1562	3,2967	,93219	18,120	-5,225	1650	,000																																															
	Yönetici	90	3,8178	,67367					Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	Öğretmen	1562	3,6536	,88284	17,330	-5,981	1650	,000	Yönetici	90	4,2178	,60663																																		
Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	Öğretmen	1562	3,6536	,88284	17,330	-5,981	1650	,000																																															
	Yönetici	90	4,2178	,60663																																																			

İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin algıları arasında fark olup-olmadığına ilişkin yapılan t-testi sonucuna göre,  $P < .05$  bulunmuştur. Bu duruma göre; ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin gerçekleşmesine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı fark vardır. Yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farkın olması bu konuda farklı düşündükleri anlamını taşıyabilir.

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İlköğretim okulu yöneticileri, yönetici ve öğretmen algılarına göre; ölçme aracında yer alan tüm boyutlardaki öğretimsel liderlik davranışlarını “Çoğu Zaman” düzeyinde yerine getirmektedirler.

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının gerçekleşmesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Okul yöneticilerinin görev tanımları öğretimsel liderlik rolleri öne çıkarılacak şekilde yeniden yapılarak iş yükleri azaltılabilir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla merkezi ve mahalli hizmet içi eğitimler üniversiteler marifetiyle yaptırılarak niteliği artırılabilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik becerileri ve mesleki yeterlikleri bir araştırma konusu yapılabilir.

**Not:** Bu çalışma 26-28 Nisan 2012 tarihlerinde Antalya’da 46 Ülkenin katılımıyla düzenlenmiş olan “3rd International Conference on New Trends in Education and Their Implications”da sözlü bildiri olarak sunulmuş olup, “Journal of Research in Education and Teaching” Bilim Kurulu tarafından yayınlanmak üzere seçilmiştir.

### KAYNAKÇA

Başaran, İ. E.(1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Çelik, V. ve Torlak, Ö. (2006). Yönetim Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk. *Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı*. (ss. 57-82) içinde. Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.

Çetinkanat, A. C. (1988). *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dönmez, B. (1999). Değişme ve yenileşme. E. Toprakçı (ed), *Yönetici Adayları Eğitim Programı*. (13-29). Malatya: İnönü Üniversitesi Yayını.

Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. (Çev. C. Çetin ve E. C. Mutlu). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (çev. ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Memişoğlu, S. P. (2006). Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (6), 1, 179-189.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Peker, Ö. (2004). Eğitim liderliğinin sorumluluğu. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. 307, 41-49.

Robbins, P. S.(1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. S. A. Öztürk). Eskişehir: Etam A.Ş. Basım ve Yayımları.

Schlechty, C. P. (2001). *Okulu Yeniden Kurmak*. (Cev. Y. Ozden). Ankara: Nobel Yayını.

Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Temen, B. (2002). Liderlik Geliştirme. *Örgütte Kişisel Gelişim*. (Der.:Esra Aslan), İstanbul: Nobel Yayınları.

Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.