



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

MEHMET KAŞAL

DENİZLİ 2021

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

Mehmet KAŞAL

Danışman

Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Mehmet KAŞAL tarafından hazırlanan “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... /...../ 2021 tarih vesayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Araştırmamın tüm aşamalarında görüş ve eleştirileriyle beni yönlendiren, rehberliğini, zamanını ve bilgisini esirgemeyen değerli hocam, danışmanım Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN'e,

Yüksek lisans eğitimin boyunca bilgi, beceri ve tecrübeleriyle yolumuza ışık tutan başta Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN ve Prof. Dr. Kazım ÇELİK olmak üzere dersime giren tüm öğretmenlerime teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimi yapma konusunda beni yüreklendiren ve süreç boyunca desteklerini esirgemeyen Okul Müdürüm, arkadaşım Özgür ÖZGÜRAY'a, "Eğitim Yönetimi" alanındaki değerli bilgilerini benimle paylaşan meslektaşım Gürkan SARIDAŞ'a teşekkür ederim.

Kendilerine ayırmam gereken zamanı yüksek lisans için kullanmama karşın destekleriyle hep yanımda olan, bana güç veren;

Sevgili eşim Seher'e,

Yaşama sevincim olan kızlarım Selver, Hilal Nur ve Zeynep Dilay'a sevgi ve minnetlerimle....

Mehmet KAŞAL

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmasında; proje içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Mehmet KAŞAL

ÖZET

Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları

KAŞAL Mehmet

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN

Ocak 2021, 79 sayfa

Bu çalışmada Denizli metropol ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve bunun farklı değişkenlere göre değişiklik gösterip/göstermediği araştırılmıştır. Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2020–2021 Eğitim-Öğretim yılı Denizli ili metropol ilçeleri Merkezefendi ve Pamukkale ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. “Tesadüfi örnekleme” yöntemiyle 276 öğretmene ulaşılarak veriler toplanmıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını göstermelerine ilişkin en fazla katılım gösterdikleri maddenin “Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletmek” ve “Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlamak.” Maddelerine “Katılma Eğilimindeyim” düzeyinde olduğu görülürken en az katılımın “Sınıflarda örnek dersler vermek.” maddesine “Katılmama Eğilimindeyim” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Alt boyutlar ve genel olarak okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarında en yüksek katılımın İletişim Becerileri alt boyutunda olduğu ve bunu sırasıyla Öğretimsel İklim Geliştirme, Öğrenci Gelişimini İzleme, Amaç Tanımlama alt boyutları ve okul müdürlerinin genel olarak öğretim liderliği davranışlarını göstermelerine ilişkin katılım düzeylerinin “Katılma Eğilimindeyim” düzeyinde olduğu görülürken Öğretimi Denetleme ve Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda katılımın ise “Fikrim Yok” düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında; Cinsiyet ve eğitim düzeyine göre; öğretimsel liderlik davranışlarını genel olarak ve bütün alt boyutlarda anlamlı farklılık olmadığı ve öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin algılarının bütün alt

boyutlarda ve genel olarak benzerlik gösterdiği ve herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yaşa Göre; Öğretimsel İklim Geliştirme, İletişim Becerileri ve Amaç Tanımlama alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermez iken, Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, Öğretimi Denetleme, Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutlarıyla genel olarak Öğretim Liderliği davranışlarında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin kıdemlerine göre; Öğretimsel İklim Geliştirme, İletişim Becerileri ve Amaç Tanımlama alt boyutunda anlamlı farklılık görülmez iken Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, Öğretimi Denetleme, Öğrenci Gelişimini İzleme ve genel olarak Öğretim Liderliği davranışlarına yönelik algılarında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısına göre; sadece Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda farklılık görülmediği ancak diğer alt boyutları tamamı ve genel olarak öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik düzeyine göre; Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, Öğretimsel İklim Geliştirme, İletişim Becerileri, Öğretimi Denetleme, Amaç Tanımlama alt boyutlarıyla genel olarak Öğretim Liderliği algılarında anlamlı farklılık görülmemiş ancak Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda anlamlı seviyede farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen algılarının aldıkları kurs-seminer sayısına göre; Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, İletişim Becerileri, Amaç Tanımlama, Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutlarında ve genel olarak Öğretim Liderliği algılarının anlamlı farklılık göstermediği ancak Öğretimsel İklim Geliştirme ve Öğretimi Denetleme alt boyutlarında anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Denizli, öğretimsel liderlik, öğretmen, okul müdürleri

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|------|
| PROJE ONAY SAYFASI | iii |
| TEŞEKKÜR | iv |
| ETİK BEYANNAMESİ | v |
| ÖZET | vi |
| İÇİNDEKİLER | viii |
| TABLolar LİSTESİ | x |
| BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Problem Durumu | 1 |
| 1.1.1. Problem Cümlesi ve Alt Problemler | 3 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı | 3 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi | 4 |
| 1.4. Sayıtlar | 5 |
| 1.5. Sınırlılıklar | 5 |
| 1.6. Tanımlar | 5 |
| İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR | 7 |
| 2.1. Kuramsal Çerçeve | 7 |
| 2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı | 7 |
| 2.1.2. Yönetici ve Yöneticilik Kavramı | 9 |
| 2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik arasındaki Farklar | 10 |
| 2.1.4. Liderlik Kuramları | 11 |
| 2.1.4.1. Teorik liderlik kuramları | 11 |
| 2.1.4.1.1. <i>Özellik kuramı</i> | 11 |
| 2.1.4.1.2. <i>Davranış kuramı</i> | 11 |
| 2.1.4.1.3. <i>Durumsallık kuramı</i> | 12 |
| 2.1.4.1.4. <i>Karar verme modeli</i> | 12 |
| 2.1.4.2. Çağdaş liderlik kuramları | 12 |
| 2.1.4.2.1. <i>Vizyoner liderlik</i> | 12 |
| 2.1.4.2.2. <i>Demokratik liderlik</i> | 14 |
| 2.1.4.2.3. <i>Etik (moral) liderlik</i> | 14 |
| 2.1.4.2.4. <i>Kültürel liderlik</i> | 15 |

| | |
|--|----|
| 2.1.4.2.5. <i>Karizmatik liderlik</i> | 15 |
| 2.1.4.2.6. <i>Dönüşümcü liderlik</i> | 15 |
| 2.1.4.2.7. <i>Öğretimsel liderlik</i> | 16 |
| 2.1.5. İlgili Araştırmalar | 18 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM | 22 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli | 22 |
| 3.2. Evren ve Örneklem | 22 |
| 3.3. Veri Toplama Aracı | 24 |
| 3.4. Verilerin Analizi | 25 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM | 27 |
| 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular | 27 |
| 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular | 27 |
| 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular | 33 |
| 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular | 34 |
| BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER | 44 |
| 5.1. Tartışma ve Sonuç | 44 |
| 5.2. Öneriler | 47 |
| KAYNAKÇA | 48 |
| EKLER | 53 |
| ÖZGEÇMİŞ | 68 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 2.1. <i>Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar</i> | 10 |
| Tablo 3.1. <i>Katılımcı Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri</i> | 23 |
| Tablo 3.2. <i>Öğretim Liderlik Envanteri ve Alt Boyutlarının Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Analizi</i> | 26 |
| Tablo 4.1. <i>Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyi Analizi</i> | 28 |
| Tablo 4.2. <i>Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları Alt Boyutlarına Yönelik Öğretmenlerin Algı Düzeyi Analizi</i> | 33 |
| Tablo 4.3. <i>Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Analizi</i> | 34 |
| Tablo 4.4. <i>Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Yaşa Göre Analizi</i> | 35 |
| Tablo 4.5. <i>Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi</i> | 36 |
| Tablo 4.6. <i>Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdeme Göre Analizi</i> | 37 |
| Tablo 4.7. <i>Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Çalıştıkları Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Analizi</i> | 39 |
| Tablo 4.8. <i>Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Çalıştıkları Okul Bölgesinin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Analizi</i> | 40 |
| Tablo 4.9. <i>Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğretmenlerin Aldıkları Kurs-Seminer Sayısına Göre Analizi</i> | 42 |

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Eğitim; insanın gelişimi ve tekamülü için en önemli öge olmakla birlikte önemi Mustafa Kemal tarafından “en önemli, en esaslı nokta eğitim meselesi” (Aytaç, 1984, s.10) şeklinde ifade edilmiştir. Dolayısıyla eğitim önemli bir unsur olmakla birlikte örgün ve yaygın olarak zorunlu ve isteğe şekilde devam etmektedir. Eğitimin örgün şekilde yapıldığı en önemli yerler okullardır ve devlet okullarında ücretsiz olarak verilmektedir. Eğitim öğretimin okullarda sürdürülme sürecinde olumlu ve olumsuz, istenilen ve istenmeyen, hoş ve nahos pek çok olay ve durum meydana gelmektedir. Hal böyle olunca eğitimin yöneticisinden başlamak üzere öğretmenler hatta okulda görevli olan hizmetlisinden kantincisine kadar bütün paydaşlardan eğitim liderliği davranışlarının beklenmesi olağan karşılanmaktadır. Eğitimin paydaşlarının eğitim öğretim atmosferi içinde kendilerinden bekleneni en iyi şekilde yapmakta oldukları birçok eğitim çalışanı tarafından gözlenmektedir. Ancak eğitim öğretimin en önemli aktif öğelerinden olan okul yöneticileri ve öğretmenlerden ise eğitim liderliği davranışları üst düzeyde istenmekte ve beklenmektedir. Çünkü okullarda esas olarak yapılagelen faaliyet eğitim ve öğretim faaliyetidir ve bunun en önemli iki esas paydaşı ise okul yöneticileri ile öğretmenlerdir. Eğitimin sevk ve organizasyonunda kilit konumda olan okul müdürlerinin ise çok iyi bir eğitim lideri olmaları ve eğitim liderliğine ilişkin tavır, tutum ve davranışları göstermeleri, sergilemeleri gerekmektedir. Zira okul müdürlerinden beklenen önemli bir davranış şekli de örnek olma, örnek davranışlar sergilemedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin eğitim liderliği davranışlarını üst düzeyde sergilemeleri eğitim öğretimin kalite ve niteliğini arttırmada son derece önemlidir.

1.1. Problem Durumu

Eğitim öğretimin formel ve örgün olarak yapıldığı yer okullardır. Okulların sevk ve yönetimi diğer örgütlerin yönetiminden oldukça farklıdır. Eğitim örgütlerinin ve okul ve eğitimin hammaddesi insan ögesidir. İnsan ögesinin olduğu her yer gibi okullar ve eğitim örgütlerinde hata kaçınılmaz olmakla birlikte en asgariye indirilmesi gerekmektedir. Okulların ve eğitimin ehil eller tarafından mevzuata uygun şekilde

yönetilmesi önemlidir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri kadar mevzuat bilgilerinin yeterli olması ve eğitim öğretimin faaliyetleri ve pedagoji bilgilerinin de iyi düzeyde olması gerekmektedir. Çünkü alanı bilmeyen, yeterli yönetim beceri olmayan, müfredat ve mevzuat bilgisi yetersiz kişilerin okul ve eğitimi iyi şekilde yönetmesi beklenemez. Bu becerileri uhdesinde barındıran kişilerin okul ve eğitim yöneticiliklerini en iyi şekilde yapabilecekleri öngörülmektedir. Çalışmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yeterlikleri araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin yöneticiliği kadar öğretimsel liderliği de eğitim öğretimin daha nitelikli olması, öğretmenlerin güçlendirilmesi ve liderlik edilmesi, öğrenci, veli ve diğer paydaşların sürecin içine gerektiği kadar dahil edilmesi açısından önemlidir. Bu sürecin eğitim öğretimi destekleyici olması, sorunların minimize edilmesi ve varsa çözülmesi paydaşların tamamının olumlu katkı ve destek olması okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik becerilerini kullanabilme becerileriyle doğru orantılıdır. Bu nedenle işin yapısı eğitim öğretim işleri olması nedeniyle ve okul müdürlerinin de aslının öğretmen olmasından hareketle öğretmenlerin eğitilmesi sürecinde uyguladıkları öğretim liderliği davranışları göstermeleri büyük önem arz etmektedir.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinde amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bütün paydaşların katılımcı bir anlayışla sisteme olması gereken kadar dahil edilmesi ve amaç ve hedeflerin paylaşılarak buna ulaşılması için motive edilmesi gerekmektedir. Bu sürecin işeyişinin belirli aralıklarla denetlenmesi ve gerektiğinde aksayan, geri kalan taraflarının düzeltilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. İçinde yaşadığımız 21. Yüzyılın becerilerinin geliştirilmesi, teknolojinin bilinçli kullanımı ve sürekli gelişim hedefleri temelinde çalışmaların yapılması bütün paydaşları ilgilendirmektedir.

Okullarda çalışan okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer yardımcı personel eğitim işgörenleridir. “Eğitim örgütlerinin; örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını eğitim işgörenleri; bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak gerçekleştirirler” (Başaran, 1993). Okul yöneticilerinin, lider olmaları ve sınırlarının ötesini görerek öğretimsel liderlik rolleri üstlenerek öğrenmeye odaklanmaları gerekmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Öğretmenlerin bilgi ve becerileriyle öğretim liderliği görevlerini yapmaları büyük önem arz etmektedir. Öğretmenin artık klasik öğretmenlik rolünün dışında hareket etmesi eğitim öğretimde liderlik etmesi, görevinde başarılı olmasında kilit öneme sahiptir. Öğretimsel liderlik rolünü benimseyip özdeşleşerek hem derslerinde hem okul ve sosyal hayatında bu rolü sergileyen öğretmenlerin emsallerine göre daha başarılı olacakları

ortadadır. Bu nedenle öğretim liderliği eğitim örgütleri kadar öğrenci, veli ve öğretmenlerin kendileri için de önemlidir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine yönelik olarak öğretmenlerin algı düzeyleriyle bunun öğretmenlerin demografik farklılıklarına göre değişiklik gösterip/göstermediği incelenmiş ve elde edilen sonuçlar ışığında önerilerde bulunulmuştur.

1.1.1. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Araştırmanın problem cümlesi;

“Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları nedir” şeklinde belirlenmiştir.

Bu çerçevede aşağıdaki alt problemler ele alınmıştır.

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları nedir?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?
3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları;
 - a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Eğitim düzeyi, d) Kıdem, e) Okulundaki öğrenci sayısı f) Okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik yapısı, g) Katıldığı kurs, seminer ve eğitim sayısı
 değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

İçinde yaşadığımız yüzyıl olan 21. Yüzyılın kendine has ve öncekilerden farklı becerileri gerektirdiği sıklıkla dillendirilmekte ve bu yüzyılda önceden var olan mesleklerin bazılarının yok olacağı, değişeceği veya dönüşeceği ve yeni mesleklerin ortaya çıkacağı belirtilmektedir. Eğitimin böyle bir dönemde aynı kalması beklenemez. Bu nedenle eğitimin önemli öğeleri öğretmenlerin ve yöneticilerinin bu dönemin gerektirdiği şekilde kendilerini yetiştirmeleri ve şartlara göre değişebilmeleri gerekmektedir. Bu değişim ve yeterliklerden en önemlilerinden birinin öğretim liderliği yeterliklerinin üst düzeyde olması ve bunu çalışırken sergileyebilmeleridir. Bu çerçevede bu araştırmanın amacı; 2020-2021 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Metropol ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları ve bunun öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık

gösterip/göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen verilere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilerek gerekli görüş ve önerilerde bulunulmuştur. Böylelikle literatüre katkı sağlanarak ilgili araştırmacılara da gerekli done ve bulgular paylaşarak katkı amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticileri çağının ihtiyaçlarını dikkate alarak sürekli yeniliklere açık olmalı, yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışlarını sergilemelidir. Okul müdürü/lideri değişimleri dikkate alarak vizyon oluşturmalı, öğrenen bir toplum modeliyle geleceğin bilgi toplumunu inşa etme görevini ifa etmelidir. Bunu okullar boyutunda gerçekleştirebilecek olan lider ancak ve ancak “okullara özgü davranış boyutlarıyla “*Öğretim Lideri*”dir” (Arın, 2006).

Öğretim liderliği kavram olarak 1970’li yılların sonundan beridir Batılı ülkelerde başarılı veya etkili okullarla ilgili çalışmalarda gündeme gelmiştir. Başarılı ve etkili okullar olarak nitelenen okullarla ilgili araştırmalarda liderliğin önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmış ve bu okulların yöneticilerinin liderlik özelliklerini tespit etmek için araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda daha çok “öğretim liderliği” ifadesinin tercih edildiği görülmektedir (Şişman, 2016, s.376). Öğretim lideri; okulun amaçlarını gerçekleştirme amacıyla çalışanlar ile öğrencileri eşgüdümleyerek motive eder ve etkili bir okul yaratır (İnandı ve Özkan, 2006).

Okullar açısından bakıldığında öğretim liderliği diğer liderliklerden farklıdır. Öğretim liderliği okulda öğrenme-öğretme süreçlerini yakından izleyerek okuldaki öğretmen, öğrenci, öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleri üzerine yoğunlaşmayı gerektirmektedir (Gümüşeli, 2001). Okulların kendisinden beklenen eğitim öğretimi hizmetini nitelikli ve kaliteli yapabilmesi için okul yöneticilerinin öncelikle “öğretim lideri” rolünü üstlenmeleri ve bu rolün gereklerini yerine getirmeleri önemlidir.

20 yıldan daha uzun süredir okulların öğretimsel gelişiminde okul yöneticilerinin rolü birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu yeni liderlik anlayışı okul yöneticilerinin geneli tarafından olumlu karşılanmışlardır. Çünkü öğretim liderliği okulun temel görevi olarak akademik çalışmaya yöneticilerin doğrudan katılımını gerektirmektedir (Saygınar, 2007). Araştırmalar okullarda öğretimsel liderliğe olan ihtiyacı kanıtlar niteliktedir. İçinde yaşadığımız 21. Yüzyılın becerileriyle donanmış bireylerin yetiştirilmesi öğretmen ve eğitim yöneticilerinin öncelikle bu becerilere sahip olmasını gerektirmektedir.

Öğretmen ve eğitim yöneticilerinin meslekleri gereği öncelikle ve tam olarak öğretim lideri olmaları, bu becerilerini görevlerini yaparken sergileyebilmeleri ve bunu sürekli geliştirmeleri mesleki gelişim açısından bir gerekliliktir.

İlimizde akademik başarının yüksek olması ve eğitim öğretime ayrılan payın yüksek olması bu araştırma konusunun seçilmesinde etkili olmuştur. Bu çalışma Denizli ili Metropol İlçelerinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algılarının tespit edilmesi açısından önemlidir.

1.4. Sayıtlar

Bu araştırmanın planlanma ve sürdürülmesinde aşağıdaki sayıtlarla hareket edilmiştir.

- Araştırmaya katılan öğretmenler ölçüm araçlarına doğru cevap vermişlerdir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretim liderliği ile ilgili bilgileri yeterli düzeydedir ve öğretmenler okul müdürlerini yeterince tanımaktadır.
- Ölçme aracı araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

- 2020-2021 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Metropol İlçeleri olan Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Öğretmen: Öğretmenlik ise bir meslek olarak, devletin eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerini üzerine alan özel bir uzmanlık mesleği olarak tanımlanmaktadır (Saracaloğlu, 2009).

Öğretim Liderliği: Okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili kişileri ve durumları etkilemek için kullanmış oldukları güç ve davranışlardır (Yılmaz, 2007).

Okul müdürü: Öğrenmelerin oluşması amacıyla gerekli kaynakları sağlayan, ortamı hazırlayarak öğrenmeye liderlik eden kişidir (Şişman, 2004).

Lider: “Yönetme yetkisi ve yönetme etkisi olan kişi, bir gruba veya topluluğa liderlik yapan diğer bir deyişle şeflik yapan kimsedir” (Özdemir ve Sezgin 2002).

Liderlik: “Hedeflenen amaçların başarılması yönünde grubu etkinliğini arttırma süreci, yönlendirirken ve fikir olarak rehberlik etme, güçlü ve amaca odaklanmış takımlar kurma, insanlara grubun amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi birlikte çalışmalarını sağlama, kendi ego ve isteklerini es geçerek grubun amaç ve istekleri için önemli olan ortak amaçlarını izleyerek, onları yönlendirme olarak ifade etmişlerdir” (Baysal 2013, s,74).

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, konuya ilişkin alan yazın taramasına ve bu alanda yapılmış olan ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın bu kısmında lider ve liderlik kavramı, lider ile yönetici arasındaki farklar, teorik liderlik kuramları, çağdaş liderlik kuramları ve öğretimsel liderlik başlıklı konulardan bahsedilecektir.

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Sosyal bir varlık olan insan, tek başına yaşayamaz. Bir arada yaşamının bir sonucunda ise yönetme ve yönetilme ihtiyaçları vardır (Uzamaz 2000, s. 96). Liderlik yapma ve lider kavramları, insanların bu ihtiyacından dolayı ortaya çıkmıştır. Araştırmalarda ve kaynaklarda liderlik ve lider kavramları pek çok dalda farklı biçimlerde yorumlanmıştır. Eğitim dalında da çok sayıda lider ve liderlik tanımlarıyla karşılaşmaktayız.

Özdemir ve Sezgin'e (2002) göre lider, yönetme yetkisi ve yönetme etkisi olan kişi, bir gruba veya topluluğa liderlik yapan diğer bir deyişle şeflik yapan kimsedir. Lunnanburg ve Ornstein (1996) göre liderlik, hedeflenen amaçların başarılması yönünde grubu etkinliğini artırma süreci, yönlendirirken ve fikir olarak rehberlik etme, güçlü ve amaca odaklanmış takımlar kurma, insanlara grubun amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi birlikte çalışmalarını sağlama, kendi ego ve isteklerini es geçerek grubun amaç ve istekleri için önemli olan ortak amaçlarını izleyerek, onları yönlendirme olarak ifade etmişlerdir (akt. Baysal 2013, s,74). Diğer bir tanıma göre lider, insanlar arasındaki iletişimi sağlayan amaç için güdüleyen ve teşvik eden, insanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilen, herkesin kararlarını değerlendirerek, en doğru kararı verebilen kişidir (Yıldırım 2011, s.55).

Lider, bulunduğu toplumun kültürel ve sosyal değerlerini çok iyi bilen, bu değerlerin de zaman içinde değişimini takip eden ve toplumun bütün değişenlerini algılamaya çözen kişidir (Kantos 2011, s.14). Lider, grubunda iletişimi sağlama, onları örgütleme, planlamaları yapma, yeni fikirler ortaya koyma, grubu kontrol altında tutma ve tüm bunları aynı zamanda başarılı şekilde koordine edebilen kişidir (Bilir 2007). Karip (1998) Lider kişileri, sadece kontrol altında tutarak onları amaca yönelten kimse değil, aynı zamanda yönettiği kişilerin değer yargılarını, beklentilerini, duygularını, kaygılarını anlayabilen ve onlara bu yönde de yol gösterebilen kişidir. Liderler, beraber çalıştıkları bireylere, amaçlara ulaşmak için güdülerler, onlara esin kaynağı olurlar ve net bir hedef odaklanmalarını sağlarlar (Baysal 2013, s.86). Tüm bu tanımlamalardan anlaşılacağı gibi lider kavramı, önder olmayı, öncü olmayı, en önde gelen olmayı, vizyon sahibi bir kişi olmayı, bir rehber olmayı ifade eder. Liderlik kavramı ise her şartta örgütü hedefe ulaştırmak için kişinin, kişilerin ya da grubun eylemlerini etkileme, onları yönlendirme, kontrol altında tutma, aynı zamanda grubun bütün üyelerini bir arada tutarak örgütün devamını sağlama sürecidir (Özmen ve Aküzüm 2010, s.68). Liderlik, ahlak bakımından amaçlı davranma, çalışanlara da güç vererek onların motivasyonunu sağlama sürecidir (Kantos, 2011, s.16). Liderlik, kurumun belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için hedefleri hayata geçirmek, bunun için de çevresindeki bu hedef için etkileme sürecidir (Bilir 2007). Karip (1998) Liderlik, temel olarak bir vizyonu, bir misyonu hedefleri ve stratejileri belirleme ve mesai arkadaşlarından oluşan bir yönetim takımı oluşturmaktır (Baysal 2013, s,90).

Jameson (2008), liderliği beş aşamada sınıflandırmıştır. Liderlik ilk olarak kurumlar için belirli bir hedefi oluşturma bunu gerekirse güncelleme ve devamını sağlamalıdır. Lider ikinci olarak, ahlaki olgular, liderlik değerleri ve hedeflerin korunması için çalışanlarına öncülük etme sürecidir. Üçüncü olarak liderlik, örgütünün gelişimini ve yeniliklere ayak uydurmasını sağlamak ve onu geleceğe hazır hale getirmek için uğraşmaktır. Dördüncü olarak liderlik, çalışanların arasındaki iletişimi sağlayarak ve bilgi alışverişini sürekli olarak devam ettirmektir. Ve beşinci ve son olarak liderlik, örgütünü etkili biçimde yöneterek, çalışanlarına kolaylık sunmak, planlar geliştirmek, stratejik hedefler belirlemektir (Baysal 2013, s.90). Kurtuluş (2007)'a göre liderlik, işlerinde yetkin insanları bir araya getirmek, onları organize etmek, ve onları etkin bir şekilde çalışmalarını sağlatma sanatıdır. Liderlik, istekli çalışma, hedefe inama, örgütüne bağlı, gönüllülük esasına bağlı olma durumlarını içine alan bir süredir (Buluç 2009). (Bass 1990) Liderlik, amaçlara ulaşmak için bir araç, değişim ve gelişimlerin odağı,

kişisel karizmatiklik, bir iletişim ağı, bir rol ve bir rehber olarak görülmektedir (akt. Baysal 2013, s.92).

Çeber (2011), Lideri çalışanlarının duygularına hitap edebilen, varlığının ekibi tarafından hissedilebilen, ekibini bir amaç doğrultusunda toplayabilen, ekibini bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilen bir kişi olarak tanımlarken; yöneticiyi çalışanları hedeflere yönlendirebilen kişi olarak tanımlamıştır. (s.63)

2.1.2. Yönetici ve Yöneticilik Kavramı

Bir yerde, yönetilen ve yöneten kişiler varsa, dünyanın her döneminde yönetici ve yöneticilik kavramları da var olmuştur. Lider ve yönetici kavramları arasında benzerlikler olsa da aslında birbirinden farklı iki kavramlardır. Yönetici, belirli hedeflere ulaşmak için işleri yöneten, çalışanlara uygulatan ve sonuçlarını denetleyen kişidir (Çeber, 2011, s. 63). Aydın (2010), yöneticiyi; çalışanların hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlayan, planlayan, onları güdüleyen, motive eden, onları kontrol altında tutarak esinlenmelerini sağlayan ve problemlerini çözmeye çalışan kişi olarak tanımlamıştır.

Yönetici, yapılan planların ve uygulamaların tam olarak bütün bir şekilde uygulanabilmesi için gereken sağlamaları yapar, problemlerle karşılaştığında ise bunlara çözüm bulmaya çalışır (Çırpan 1999). Öztürk (2005, s.41) Yöneticiyi, problemleri çözebilen, planlamaları yapabilen, çalışanları örgütleyebilen, koordinasyonu yapabilen ve değerlendirmeleri yapabilen ve tüm bunları işleri sistematikleştirerek bilinçli olarak uygulayabilen kişi olarak tanımlamıştır. Aydın (2010) ise, yöneticiyi, belirlenmiş hedeflere erişmek için ulaşılabilir bütün kaynakları birbirleriyle uyum içinde ve kazançlı bir şekilde kullanabilen, gerekli yerlerde gereken kararları alan kişiler olarak tanımlar. Çırpan (1999) Yöneticilik ise geçmişte belirlenen hedeflerin vaktinde uygulanması ve belirlenen bütçeyi aşmamasıdır (Baysal 2013 s.87). Yöneticilik kurumun hedeflerine ulaşması için problem çözme, planlamayı yapma, çalışanları örgütleme, koordinasyonu kontrol etme ve ölçmek gibi işlere ait kural, model, teori, kavram ve yöntemlerin dizgesel ve bilinçli bir şekilde ustalıkla uygulamak olarak ifade edilmiştir (Öztürk 2005, s. 43). Tanımlardan da anlaşıldığı üzere yönetici ve yöneticilik kavramları daha önce tanımladığımız lider ve liderlik kavramlarının olduğu gibi birbirinden farklı kavramlar olduğunu anlamaktayız. Yöneticilik kavramı teknolojinin ilerlemesi ve zamanın değişimi sonucunda yerini liderlik kavramına bırakmıştır.

2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Çırpan (1999) Liderlik ve yöneticilik birbirine benzeyen ifadeler olarak anlaşılrsa da aslında aralarında önemli farklılıklar vardır. Kaynaklara baktığımızda, liderlik ve yöneticilikle alakalı pek çok çalışma görülmektedir ve bu çalışmalarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Liderlik olgusu insanlık tarihi kadar eskiye dayanmasına karşın, liderlik kavramı 1800'lü yılların başlarında, İngiltere Parlamentosu'nda yönetim ve denetim gücü siyasal etkinlik hakkındaki yazılarla ortaya çıktığını görmekteyiz. Buna karşın yönetim, modern tarzda 20. yüzyılda ortaya komplike düzenlemeler için çıkarılmış kavramlardan biridir (Baysal 2013, s.87). İlgar (2000) yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının, eğitim yöneticiliği yapan insanlar için de önemi büyüktür. Eğitim yöneticileri, hem kendini kabul ettirmiş bir lider hem de etkin çalışan bir yönetici de olası gerekir. Çünkü eğitim kurumlarında, liderlik ile yöneticilik bir arada olması gerekir. Bu anlamda iyi bir okul yönetimi, bu iki kavramın bütünleşmesiyle gerçekleşecektir (Özdemir ve Sezgin 2002, s. 74).

Tablo 2.1. *Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar*

| | |
|---|--|
| Her liderin yöneticilik özelliği vardır. | Her yönetici aynı zamanda bir lider olamaz. |
| Lider baskıcı değil, ikna edicidir. | Yönetici ise yetkilerini baskıcı bir yöntem kullanarak iş yaptırabilir. |
| Lider gücünü daha fazla kişilik özelliklerinden ve karakterinden alır. | Yönetici gücünü yasalardan ve mevzuattan alır. |
| Bir kişinin lider olabilmesi için ona inanan ve ona tabii olan insanların olması gerekir. | Yönetici de emirlerine uyan insanlar vardır, kendisini inandırması gerekmez. |
| Grup kendi liderini kendi belirler. | Yöneticilikte atama esas alınır. |
| Liderliğin en önemli işlevi grubunu etkilemektir. | Yöneticilikte ise esas olan örgütün hedeflerine ulaşmasıdır. |
| Lider örgütün mensuplarıyla duygusal bağ kurabilir. | Yönetici ise çalışanlarıyla her zaman mesafe kurar, duygusal bağ kurulmaz. |
| Liderin yöneticiye göre görev ve sorumluluğu daha azdır. | Yönetici ise temsil ettiği kurumun bütününden sorumlu tutulur. |

Koçel (1998) ise yöneticilerle ve liderlerin farklılıklarını şöyle sıralamıştır;

Yöneticiler;

1. Örgütün hedefleri için çalışırlar,
2. Otoritesini makamından alır,
3. Otorite yetkisini mevzuat izin verdiği sürece devreder,
4. Örgütüne karşı devamlı sorumludur.

Liderler,

1. Kendisini takip edenlerin amaçlarını esas alırlar,
2. Takipçilerinin otoritesine bağlıdırlar,
3. Yasaların emir-komuta zincirine bağlı değillerdir,
4. Kendine inanlara karşı sorumlu olamaya çalışırlar (Baysal 2013).

2.1.4. Liderlik Kuramları

2.1.4.1. Teorik liderlik kuramları. Liderlik konusunda birçok araştırma yapılmış ve çalışmalar sonucunda bazı teoriler, birtakım liderlik modelleri geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller; Özellik Kuramı, Davranışsal Kuram ve Durumsallık Kuramlarıdır.

2.1.4.1.1. Özellik kuramı. Şişman (2002) Liderlik alanında ilk çalışmalar, zamanının özelliklerine göre askeri ve bürokratik alanda görev yapan yöneticilerin liderlik özelliklerini incelemekle başlamıştır. Liderlerin ortak özelliklerini belirlemek amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Lider olmak için gereken hem bireysel hem de toplumsal özellikler belirlenmeye çalışılmış, yaşadıkları çağa damga vuran liderlerin kişilik özellikleri incelenmiştir (Baysal 2013, s. 85). Özellik Kuramını, eğitim kurumları açısından inceleyecek olursak, konumu ve statüsü fark etmeksizin, bu sürecin içinde olan bir kişinin belli başlı özellikleri bünyesinde bulundurması gerektiğini bize yapılan çalışmalar açıkça ortaya koymaktadır (Celep 2004, s. 36).

2.1.4.1.2. Davranış kuramı. Yulk (1989) Lider kavramını açıklamada Özellik Kuramı yetersiz bulununca, daha sonra yapılan çalışmalarda liderin, kişisel özelliklerinin yanında, davranışları da incelenmiştir. Davranışsal Kuram, liderin veya bir yöneticinin yaptığı işlerde, davranış olarak yaptıklarını incelemiş, bunun yanında gerçekte de ne yapmak istediklerine odaklanmıştır (Baysal 2013). Van Seters ve Field (1990) 'e, göre bu kuram tamamen otoritenin kendisine ve Özellik Kuramına karşı ortaya atılmıştır (Baysal 2013, s. 88).

2.1.4.1.3. Durumsallık kuramı. Yukl (1989), Durumsallık Kuramını, liderin örgütüne katkısını, liderin yerine getirdiği işlerin doğal olarak ortaya çıkışını ve dış çevrenin de doğal olarak oluştuğuna vurgu yapmıştır (akt.Baysal 2013, s.87). Durumsallık Kuramı, bir liderin davranışının karşılaşacağı durumlara göre değişiklik göstereceğini, göstereceği davranışı önceden bilmemizin olası olmadığını savunur (Öztürk 2005, s. 37). *-

2.1.4.1.4. Karar verme modeli. Karar verme modeli kuramı, daha önceki modellerin birbiriyle ilişki boyutlarının yanına etkinlik boyutunu da eklemesi ile ortaya çıkan modeldir (Eren 2001). Karar verme modelinin amacı, liderin iyi kararlar almasını garanti haline getirmesi ve çalışanlarını bu kararlarına inandırmasıdır. Vroom (2000) makalesinde, Tannenbaum ve Schmidt'in taksonomisini şu şekilde bu modele uyarlamıştır;

1. Karar Basamağı: Bu basamakta lider tek başına kararlarını alır ve sonra kararlarını grup üyeleriyle paylaşır. Daha sonra grup üyeleri, sorunun çözümü için bilgi toplarlar.
2. Bireysel Danışma Basamağı: Bu basamakta lider, sorunu grup üyeleri ile tek tek paylaşır. Sonra onlardan çözüm önerileri alır ve en son aşamada ise son kararı kendisi verir.
3. Gruba Danışma Basamağı: Bu aşamada lider, bir toplantı düzenler. Toplantıda grup üyelerine sorunu söyler ve görüş alır. Daha sonra son kararı yine kendisi verir.
4. Kolaylaştırma Basamağı: Bu aşamada lider, sorunu duyurmak için bir toplantı düzenler, problemi söyler ve problemin anlaşılmasına yardımcı olur. Kararını, hangi sınırlar içinde alacağını grup üyeleriyle paylaşır.
5. Temsil Etme Basamağı: Lider bu aşamada, sınırları belirleyip, grubu karar alma sürecine katar. Grubun sorunları tanımlayıp anlama, çözmek için başka çareler bulma yollarını geliştirir, bulunan çözümlerle ilgili kararları alır (akt. Baysal 2013, s. 85).

2.1.4.2. Çağdaş liderlik kuramları. Değişen ve gelişen dünya ile birlikte, liderlik anlayışında da bir takım değişimler yaşanmış, bu değişimlerin sonucunda da yeni liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Bu bölümde, Çağdaş Liderlik Kuramları olan, Vizyoner

Liderlik, Demokratik Liderlik, Öğretimsel Liderlik, Etik (Moral) Liderlik, Kültürel Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik ve Öğretimsel Liderlik kuramlarını ele alacağız.

2.1.4.2.1. Vizyoner liderlik. 1980’li yıllarda lider, aynı zamanda “büyük insan” olarak tanımlanıyor, bu algıyla birlikte bütün istekleri yapılan kimse, olarak görülüyordu. Burns’un yaptığı çalışmalar doğrultusunda, 1980 yıllarının ortalarına doğru liderlik kavramı, tekrar tanımlanmaya başlanmıştır. 1990’lı senelere gelindiğinde ise, dünyadaki farklı değişimlerle birlikte vizyoner liderlik, anlayışından bahsedilmeye başlandı (Bulut ve Uygun 2010, s.29). Vizyon, bir kurumun ileriye dönük çizdiği resimdir. Vizyoner liderlik, vizyonlarını oluşturarak, beraber olduğu insanları da bu vizyon etrafından toplayarak, harekete geçirebilmektir (Buluç 2009). Çelik (2000) ise, geleceğe yön verme olarak görmüştür. Bu tür liderler, geçmiş ve bugünden ziyade geleceği şekillendirir.

Çelik’e (2000) göre, her iyi liderin bir vizyonu olmalıdır. Çünkü vizyon sahibi olmak zorunluluktur ve vizyon geleceğe atılan bir imzadır. Vizyoner lider, geleceğe kendi liderlik becerileriyle yön vererek, olayları çok usta analiz ve sentezleyerek, vizyonunu, çalışanlarının her kademesine ulaştırarak, örgütünü kurumsal hale getirir. Yönetim alanında yenilik çalışmalarına bakıldığında, iki yeni liderlik modeli temeline dayandığını görmekteyiz. İlk olarak, yönetici etkin bir vizyon oluşturmayı başaran kişidir. Bu modelde, lider, örgütün geleceğine yön veren kişidir. İkincisi, kurumun kötü bir görüş tarzından faydalanmasıdır. Bu durum, iyi bir lider için kabul edilemez bir vaziyettir.

Bulut ve Uygun (2010, s. 30), vizyoner bir liderin sahip olması gereken kriterleri şu şekilde sıralamışlardır; analiz ve sentez yapma yeteneği; stratejik düşünerek stratejik kararlar alma yeteneği; krizi yönetebilme etkin bir şekilde yönetebilme yeteneği; içgüdüsel, sezgili, dürüst ve adaletli olabilme; zamanı etkin yöneterek az zamanda çok iş yapabilmek; azimli olmak ve zorluklar karşısında yılmamalı; yeniliklere açık olmalı; akıl yürütebilmeli ve olayları ona göre yorumlamayabilmeli; sürekli kendini geliştirme eğiliminde olmalı; olaylarda başkalarının göremediği şeyleri görme yeteneğine sahip olmalı; insanlarla sağlıklı iletişim kurma yeteneğine sahip olmalı. Bu tür liderler, kendine güvenir ve kendini sürekli geliştirir, başarısız olmaktan asla korkmazlar ve her fırsatta yeni bir şeyler öğrenme eğiliminde olurlar ve son olarak da tüm bu olumlu özelliklerine rağmen mütevaziliği elden bırakmazlar. Okul müdürleri de, vizyoner bir lider olmak istiyorsa, ortak bir vizyon oluşturarak okulun kültürü haline getirebilmelidir (Zeren 2007, s. 57)

2.1.4.2.2. Demokratik liderlik. Demokrasi, farklı gelenekleri, görenekleri, örfleri, adetleri, farklı düşünce ve görüşleri olan insanları bir arada tutan en güzel yoldur. Demokrasi, kendiliğinden oluşmaz, ancak iyi bir lider, demokrasinin varlığını çevresindeki insanlara yayar ve onlara hissettirir. Demokratik bir lider, özgür ortamı yayar ve insanlara devamlı yenilikler sunar (Bursalıoğlu 1991). Demokratik liderler, kendisinin altındaki insanları kontrol altında tutmak için yetkisini veya yasa gücünü kullanmaya gerek duymazlar bunun yerine karizmatik güçlerini ve uzmanlık gücünü kullanırlar. Bu liderlik modelinin en büyük özelliklerinden birisi de yapılan işlerin başında bir kontrol edicinin olmamasıdır. Ancak, karar aşamasında liderin varlığına ihtiyaç duyulur (Bozdoğan ve Sağnak 2011, s. 71). Demokratik liderler için insani ilişkiler önemlidir çünkü beraber iş yaptıkları kişilerle sosyal bir kültür içinde hareket ederler (İbicioğlu, Özmen, Taş 2009, s.24). Demokratik liderler yönetimdeki yetkilerini çalışma arkadaşlarıyla paylaştıkları için, işin her aşamasında iş bölümü yaptıkları için kontrol etme sorunu da yaşanmamaktadır (Deliveli 2010, s. 68).

Vural (1997) Demokratik liderler, bir karar alırken çalışanlarına danışarak onların düşüncelerini de öğrenmek ister. Bunun için hedeflerin, planlamaların ve stratejilerin belirlenmesi konusunda birlikte çalıştığı kişilerle görüş ve fikir alışverişinde bulunarak, kendi liderlik davranışlarını belirlerler (Baysal 2013, s. 48). Liderin, demokratik bir yönetim anlayışı sergileyebilmesi için birlikte çalıştığı kişileri karar alma sürecine dahil etmeli, planlama süreçlerini beraber yapmalı, okulun hedefleri ve demokrasinin gereklilikleri doğrultusunda örgütünü yönetmelidir (Yörük ve Kocabaş 2000, s.48).

2.1.4.2.3. Etik (moral) liderlik. 21. yüzyılda sosyal ortam karışıklığından dolayı liderlerin ahlaki değerlere uymaları ve inanç sitemlerini benimsemeleri gerekmektedir, toplumların ve kurumların da işleyişini buna göre yorumlamasını ve sosyal faaliyetlerin de buna göre yürütülmesi gerektiğini vurgular (Yaman 2010, s.75). Lider, beraber çalıştığı insanların ahlaki değerlere sahip olmasına yardımcı olmalı, kendisi de ahlaklı davranmalı ve bunu da davranışlarında açıkça göstermelidir (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş 2012, s.19). Uğurlu ve Üstüner (2011), liderin, liderlik davranışlarını sunarken davranışlarında sahici veya hatalı, iyi veya kötü olarak gösterilirken etik bir tarafının da olduğunu belirtmişlerdir.

2.1.4.2.4. Kültürel liderlik.Kültürel liderlik, öğretmenlerin, öğrencilerin ve çalışan diğer personellerin bütünüyle en uygun okul kültürünü sağlamaya çalışan liderlik türüdür (Buluç 2009). Kültürel liderliğin temelini oluşturan unsurlar, işlevsel ve güçlü okul kültürünü yapısallaştırmaktır. Okul kültürünü güçlü ve işlevsel yaparsak çalışanların okulla bağlılıklarını daha iyi sağlayarak, onları okulla daha çok bağlılıklarını artırabiliriz ve böylece daha çok çaba göstererek iş doyumlarının artmasını sağlayabiliriz. Bu liderlik türü, okul kültürünün esas değerlerinin yanı sıra okul müdürünü de topluma bakış açısı bakımından yeni boyutlar katar (Yıldırım 2001, s.72). Çelik (2000). Kültürel liderliği benimsemiş bir okul müdürü, okuldaki öğretmenin, öğrencinin diğer çalışan yardımcı personelin daha güzel bir okul ortamında işlerini yapmalarını sağlayabilir.

Her kurum, dişli veya cılız bir kültüre sahiptir. Kültürel lider kendi okulunun kültürünü daha çekici daha çalışılabilir bir okul haline dönüştürebiliyorsa iyi bir liderdir (akt. Baysal 2013, s.78).

2.1.4.2.5. Karizmatik liderlik.Karizmatik liderliğe olan sempati, herhangi bir problem oluştuğunda veya problemi çözme aşamasında liderin ileri görüşlü davranması, bunun sonucunda da lider ortaya çıkması ve toplumda siyasi, sosyal, dini hareketlerin başlamasıyla oluşmuştur. Fakat 1977’de Robert House, karizmatik liderler ile ilgili bir teorem oluşturmasıyla beraber, artık yönetimde de kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Karizmatik liderliğe ait en önem arz eden teorem, Conger ve Kanungo’ya ait Karizmaya Atıf Teorisi’dir. Conger ve Kanungo’ya göre, karizma gücü örgütün çalışanları tarafından belirli bir kişiye yapılan yöneltmedir. Bu teoriye göre, karizma lakabını taşıyan liderin belli başlı özellikleri bulunur. Bu özellikler ise şunlardır;

- . Karizmatik liderler vizyonunu hazırlar.
- . Çalışanların ihtiyaçlarını önemserler.
- . Çevreye karşı duyarlıdırlar.
- . Sıradan insanlardan farklı davranırlar.
- . Risk almaktan kaçınmazlar (Aykanat ve Gül 2012, s.51).

2.1.4.2.6. Dönüşümcü liderlik.Dönüşümcü liderlik kavramı; 1970’li yılların ortalarında yönetim ve liderlik kavramları, ilk kez farklı iki kavram gibi görülmüş ve bu yönde ele alınmıştır (Arslantaş 2007, s. 63). Simic, (1988) Kaynaklarda, dönüşümcü liderlik fikrini ilk kez 1973’de Downston tarafından ele alınan “İsyan Liderliği” başlıklı bir çalışma olarak ortaya atılmıştır. Daha sonra James McGregor’in 1978 yılında basıma

giren ‐Liderlik‐ kitabında d n ş m c  liderliğe de değinmiştir. 1985 yılına gelindiğinde ise Bernard M. Bass, diğer tüm çalışmalardan farklı olarak davranışsal model ve faktörleri de ele alan d n ş m c  liderlik kavramını oluşturmuştur. En temel olarak değişim gerçekleştirme yeteneğine sahip olma becerisi olarak ifade edilen d n ş m c  liderlik, uzun soluklu bir süreci ifade eder. D n ş m c  bir lider, uzun süreçte gerçekleşmesi beklenen hedeflerin, liderle birlikte çalışan insanların yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkaran, çalışanlarının öz güvenlerini artıran, yani çalışanlarını her yönlü geliştirmesi gerektiğinin bilincinde olan bir liderdir (Baysal 2013, s. 74). D n ş m c  liderlik, problemlere farklı bir açıdan bakmayı öğreten, çalışanlarına mantıklarını aynı zamanda da sezgilerini birlikte kullanmasını öğreten, her insanın farklılıklarının farkında olan ve bu farklılıklardan en üst düzeyde yararlanmasını bilen bir liderlik türüdür. Bu nedenle d n ş m c  liderlik, eğitim kurumları için hem gerekli hem de başarıyı artırıcı bir liderlik stili olduğu düşünülür (Buluç 2009). G l ve İnce (2011) D n ş m c  liderliği çalışanların en iyi şekilde g d lendiği, büyük amaçların ve ideallerin olduğu, ahlaki değerlerin önemli olduğu liderlik türü olarak tanımlamışlardır.

D n ş m c  liderlik yenilikçi, geleceğe dönük, değişime açık, reformcu bir liderlik türüdür. Bunun için de vizyoner olmayı ve vizyonunu beraber çalıştığı insanlara da benimsetmeyi gerekli kılar. D n ş m c  liderler işbirliğini, sorumluluk almayı, destekleme ve motive etme gibi davranışları esas alarak oluşturacağı kültür doğrultusunda, sürekli kendini yenileyen, gelişen, yeni şeyler öğrenen performansı yüksek olan okulların oluşmasını sağlarlar (elik ve Eryılmaz 2006, s. 48). D n ş m c  liderler geçmişle değil, gelecekle ilgilenen liderlerdir. Yenilikçi, değişime açık olan bu tarz liderler, kurumlarının vizyonunu, misyonunu ve stratejilerini beraber çalıştığı insanlara da benimsetirler. D n ş m c  liderler beraber çalıştıkları insanların kabiliyetlerini ve düşüncelerini ortaya çıkarır ve kendilerine güvenmelerini sağlarlar (Yavuz 2009, s.87). Timmerman (2007) D n ş m c  liderler toplumun veya mensubu olduğu kurumun, kültürel ilkeleri ve değer yargılarını şekillendiren, örgütlerin hedeflerini ileriye taşıyan, geleceği şekillendiren ve örgütün etkin çalışması için hedefler belirleyen kişidir. D n ş m c  liderler, beraber çalıştığı her bir kişinin başarım seviyesini en yüksek seviyeye taşmak için örgütün amacı ile kurumun isteklerini uzlaştırır.

2.1.4.2.7.  ğretimsel liderlik.  ğretimsel liderlik, öğrenciyi iyi yetiştirmek okulun çalışma ortamını güzelleştirerek okulu üretken bir duruma getirmek için yapılan işleri açıklar.  ğretimsel bir lider ise, öğretmeye dayalı bir okul vizyonu, anlayışına sahip

lider türüdür (Zeren 2007, s. 65). Öğretimsel liderlik, okulun amaçlarına ulaşılmasında en etkili şekilde uygulanabilecek bir liderlik türüdür. Öğretimsel lider, öğretme süreciyle ilgilenir, öğretmenin öğrencinin ve öğretim programının arasındaki ilişkiyi programlar (Özdemir ve Sezgin 2002, s. 45).

Chell (1995)' e göre öğretimsel liderliğin özelliklerini şunlardır:

- Öğretimsel liderin, vizyonu vardır, hedeflere ulaşmak için çalışır, müfredatı, süreci, ölçme ve değerlendirmeyi esas alır.
- Öğretimsel bir lider, vizyonunu yaşam biçimine dönüştürür, takım halinde çalışırlar ve amaçlarına kitlenirler.
- Destekleyici ve geliştirici bir anlayışa sahiptirler. Akademik başarı temel alınır, düzenli olarak ve hedefe uygun olarak okul kültürü oluştururlar.
- Öğretimsel lider, okuldaki işlerin uygulanışına hakimdir. Öğretmenlerinin ve öğrencilerinin yeteneklerini bilerek davranır.
- Öğretimsel bir lider öğretmenlerin kişiliklerine göre farklı öğrenme öğretme stilleri sunarak eğitim öğretim işlerine katkı sağlar ve gerektiğinde de bilgiyi harekete geçirir (akt. Baysal 2013, s. 82).

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi sonucunda okul müdürlerin önceden “bürokratik idareci” olarak görülürken daha sonraları “İnsani duyguları dikkate alan” kolaylaştırıcı yönetici olma ve nihayet “Öğretimsel lider” olma şeklinde bir sürecin izlendiği görülmüştür (Akgün, 2001).

Öğretimsel liderliğin pek çok boyutu bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde belirlenmiştir;

1. “Okul misyonunu tanımlama,
2. Kaynak ve mesleki gelişimi sağlama,
3. Öğretim kaynağı ve öğretimi yönetme,
4. İletişim sağlama,
5. Görünür olma,
6. Olumlu okul iklimi oluşturma” (Hallinger, 1985; Gümüşeli, 1996; Taş, 2000; Çelik, 2003) şeklinde ifade edilebilir.

Balcı (1993)'ya göre 1980'lerden beri “öğretimsel liderlik, öğretim ve programın kontrol ve koordine edilmesine dayanmaktadır”. Öğretim liderleri, “öğretimle ilgilenme ve öğretime destek verme, personele dönük olma, öğretim sorunlarını çözmeye çalışma” (Akalm, 2009, s.37) gibi uğraşlara fazla zaman ayırırlar. Şişman (2004), öğretim

liderliğiyle ilgili olarak okul yöneticileri yönünden değerlendirerek bazı tanımlamalarda bulunmuştur.

Öğretim liderliği, “öğrenci başarısını arttırmak için müdürün kendisinin gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır”. “Öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını okul müdürlerinin doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlardır.” “Okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizli gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmektir.” “Bilginin sorun çözmeye uygulanması ve okulun amaçlarının başkaları aracılığıyla gerçekleştirilmesini sağlamaktır” (Yılmaz, 2010, s.24-25).

Öğretim liderliğiyle ilgili olarak okullarda sıklıkla uygulanmakla birlikte aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir (Çelik, 2007, s.208);

- Öğretimsel liderlik, “mevcut liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilmiş bir liderlik kuramıdır”.
- Öğretimsel liderlik davranışı öğretim yönelimlidir ve lider okuldaki öğretimin geliştirilmesi için olağanüstü çalışmaktadır.
- Öğretimsel liderlik, “okul yönetiminde etkili okul yaklaşımı”nın oluşmasını sağlamıştır.
- Öğretimsel liderlikle öğrenme liderliği birbiriyle ilişkili olup “Öğretimsel liderlik okul ve özelliklede sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesine üzerine, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır”.
- Öğretimsel liderlikte okulun misyonu net olarak karara katılım ile tanımlanmaktadır.
- Öğretimsel liderlikte okul müdürü aynı zamanda uzman öğretmendir.
- Öğretimsel lider aynı zamanda kalite kontrolü yaparak düşmesini önlemek için tedbirler alır.

2.1.5. İlgili Araştırmalar

Gelişmiş ülkelerde öğretim liderliği konusunda birçok araştırmanın yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalarda okul müdürlerinin öğretim lideri olarak yetiştirildiği ve okul yöneticilerinin liderlik profillerinin önemini koruduğu görülmektedir. Türkiye’de ise, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını belirleyici çalışmaların daha az olduğu görülmektedir. Bu durum öğretim liderliği alanında boşluk oluşmasına neden olmaktadır. Eğitim örgütlerinin liderlik ihtiyacı işletme alanından geliştirilen modellerle

karşılanamayacağından dolayı öğretim liderliğinin geliştirilmesi gerekmektedir (Yüce, 2010, s.12).

Aksoy ve Işık (2008) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini” adlı çalışmalarında ilköğretim Okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin düşük olmadığı, “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi ile öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutlarındaki öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin kıdeme ve bransa göre farklılık gösterdiği, öğretimsel liderliğin tüm boyutlarında hizmet içi eğitime katılanlarla ile katılmayanlar arasında anlamlı farkların bulunduğu belirlenmiştir. Okul büyüklüğü ile öğretimsel liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır”.

Serin ve Buluç (2012). “İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki” adlı araştırmalarında öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını çoğu zaman gerçekleştirdikleri, öğretmenlerin okullarına üst düzey bağlılık duydukları, öğretim liderliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişkinin bulunduğu görülmüştür.

Uysal (2001) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları” adlı çalışmada okul müdürlerinin “yöneticilik ve liderlik davranışlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı” ancak “etkili yöneticilik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olduğu” görülmüştür.

Temiz (1989) “Ankara Merkez İlkokul Müdürlüklerinin Liderlik Özellikleri ve Başarıları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada müfettiş puanları “çok iyi” seviyedeki okul müdürlerinin puanları “iyi” seviyede olan okul müdürlerine göre liderlik özelliklerinin farklılık gösterdiği görülürken “çok iyi” dereceli okul müdürlerinin liderlik özelliğine sahip olma derecesinin “yüksek” düzeyde olduğu; “iyi” dereceli olan okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecesinin “düşük” olduğu” görülmüştür.

Yılmaz (2010) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini İle Etkili Okul Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmada “öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranış düzeylerine ilişkin algıları arttıkça etkili okul düzeyine ilişkin algılarının da arttığı” bulgusuna ulaşılmıştır.

Şentürk (2010) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması” adlı çalışmada “okul müdürlerinin yapıyı kurma (işe yönelik) liderlik davranışı sergilediği ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine

getirmelerine, belirlenen bürokratik iş ve işlemlerin sürdürülmesine, kurallara uyulmasına önem veren davranış sergiledikleri” tespit edilmiştir.

Daşçı ve Cemaloğlu (2015) “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki” adlı araştırmalarında okul yöneticilerinin işlemci ve dönüştürücü liderlik tarzlarını orta düzeyde sergiledikleri ve bunun öğretmenlerin yıldırma maruz kalma düzeylerinin azaldığı, bazen öğretmenlerin yıldırma ile karşı karşıya kaldıkları görülmüştür.

Özmen ve Aküzüm (2010) “Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları” adlı araştırma sonucunda çatışma durumlarının okullarda genel olarak iyi karşılanmadığı ve okul yöneticilerinin bu çatışmaları genellikle uzlaştırma ve tümleştirme ile çözmeye çalıştıkları görülmüştür.

Korkmaz (2006) “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında yenilikçiler, yöneticiler, gelenekçiler ve güdüleyiciler olmak üzere dört grup bulunduğu ve bu grupların liderlik davranışları algılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Yenilikçi ve güdüleyicilerin dönüştürücü liderlik algılarının gelenekçi ve yönetici gruptakilerden daha fazla olduğu görülmüştür.

Ünal & Çelik (2013). “Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi” adlı araştırmada okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinde okul müdürlerinin öğretimsel davranışları sergilemelerinin olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Ayık ve Şayir (2014) “Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki” adlı çalışmada örgütsel liderlik ile örgüt iklimi boyutlarının orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyi yüksek olan müdürlerin örgüt ikliminin olumlu etkilediği ve iklimi geliştirdiği görülürken aynı şekilde olumlu örgütsel iklimin de öğretimsel liderlik davranışlarının gösterilmesini desteklediği görülmüştür.

Ayaz (2014) “Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranış Düzeyleri” adlı araştırmasında liselerde çalışan öğretmenlerin ve öğretmenlikte kıdemi 1-5 yıl olanların okul müdürlerinin daha yüksek düzeyde öğretim liderliği davranışları sergilediklerini düşündükleri görülürken öğretmenlerin kıdemi

arttıkça okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik algı düzeylerinin düştüğü görülmüştür.

Deniz ve Erdener (2016) “Okul Müdürlerinin Sergilediği Öğretimsel Denetim Davranışlarına ilişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmalarında okul türü dikkate alındığında ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin “öğretimi ve öğretmeni geliştirme, sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma” boyutlarında ortaokul öğretmenlerinin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok yönetici kademeleri ile ilköğretim kademelerinde yoğunlaştığı görülmekle birlikte ilimiz ve ilçemizde bu alanda yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışmayla hem ilimiz ve ilçemiz ile ilgili çalışma ile literatüre katkı yapılacak hem de kademesindeki bu boşluğun kapanmasına katkı sağlanmış olacaktır. Araştırma bu yönüyle önemlidir ve orijinaldir. Araştırma bulgularından hareketle gerekli yorum ve açıklamalar yapılarak önerilerde bulunulmuştur. Konuyla ilgilenenler için önemli doneler ihtiva etmektedir. Bundan dolayı başta ilimiz olmak üzere ülkemize ve bilim camiasının başvurabileceği sahadan güncel veriler sunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, “araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler” incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel tarama modelinde yapılmıştır. Denizli ili metropol ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik algıları ve bunun farklı değişkenlere göre değişiklik gösterip/göstermediği araştırıldığı için tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir durumu (olay, kişi, nesne) kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2012, s. 77-79).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Metropol ilçelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrende yaklaşık olarak 8300 civarında öğretmen bulunmaktadır. Araştırma evrenini temsil edecek öğretmenler arasından “Tesadüfi örnekleme” yöntemiyle seçilen 300 öğretmen ulaşılarak anketin tamamını cevaplandıran 276 öğretmenden veriler toplanmıştır.

Tablo 3.1. Katılımcı Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

| Kişisel Özellikler | | f | % |
|--|----------------|-----|-------|
| Cinsiyet | Kadın | 146 | 52,9 |
| | Erkek | 130 | 47,1 |
| Yaş | 22-40 | 118 | 42,8 |
| | 41-50 | 118 | 42,8 |
| | 51-64 | 40 | 14,5 |
| Eğitim Düzeyi | Lisans | 236 | 85,5 |
| | Lisansüstü | 40 | 14,5 |
| | 4-14 | 88 | 31,9 |
| Kıdem | 15-19 | 66 | 23,9 |
| | 20-24 | 57 | 20,7 |
| | 25-29 | 34 | 12,3 |
| | 30 ve üzeri | 31 | 11,2 |
| Öğrenci Sayısı | 200'den az | 44 | 15,9 |
| | 201-300 | 34 | 12,3 |
| | 3001'den fazla | 198 | 71,7 |
| Okulun Bulunduğu Yerin Sosyo Ekonomik Seviyesi | Alt | 88 | 31,9 |
| Alınan Kurs ve seminer Sayısı | Orta | 151 | 54,7 |
| | Üst | 37 | 13,4 |
| | 1-5 | 63 | 22,8 |
| Alınan Kurs ve seminer Sayısı | 6-10 | 89 | 32,2 |
| | 11-16 | 63 | 22,8 |
| | 17-62 | 61 | 22,1 |
| | Toplam | 276 | % 100 |

Tablo 3.1'e bakıldığında, katılımcı öğretmenlerin % 52,9'unun kadın ve % 47,1'inin erkeklerden oluştuğu, yaş olarak % 42,8' lik kısmının 22-40 ve 41-50 yaş aralığında olduğu ve en az katılımcının % 15,5 ile 51-64 yaş arasında olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi olarak % 85,5'inin lisans mezunu olduğu görülürken % 14,5'inin lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür. Kıdem olarak dağılımın ise % 31,9 ile 4-14 yıl ile en yüksek katılım gösterirken bunu % 23,9 ile 15-19 yıl kıdemlilerin izlediği görülürken en az katılımcı grubun ise % 11,2 ile 30 yıl ve üzeri olanların olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çalıştıkları okul ve kurumlardaki öğrenci sayısına bakıldığında en fazla katılımcının % 71,7 ile 301'den fazla öğrenci mevcutlu okullarda çalışanlar olduğu ve bunu % 15,9 ile 200'den az öğrenci mevcutlu okullar izlerken en az katılımcıların ise % 12,3 ile 201-300 öğrenci mevcutlu okullar olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu yerin sosyo ekonomik düzeyine göre dağılıma bakıldığında en fazla katılımcı öğretmenin % 54,7 ile orta düzeyde iken bunu % 31,9 ile alt düzeydekilerin izlediği görülürken en az katılımcının ise % 13,4 ile üst gelir

gruplarının olduğu yerlerde çalıştıkları görülmüştür. Öğretmenlerin aldıkları kurs ve seminer sayısına göre dağılımları incelendiğinde en fazla katılımcının % 32,2 ile 6-10 kurs ve seminere katılım gösterdiği ve bunu % 22,8 ile 1-5 ve 11-16 kurs ve seminer alanların izlediği görülürken en az katılımcının % 22,1 ile 17-62 kurs ve seminer aldığı görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; iki bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde öğretmenlere ait genel bilgileri içeren;

- a) Cinsiyet,
- b) Yaş,
- c) Eğitim düzeyi,
- d) Kıdem,
- e) Okuldaki öğrenci sayısı,
- f) Okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik yapısı ve
- g) Katıldığı kurs, seminer ve eğitim sayısı olmak üzere 7 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına ilişkin algılarını tespit etmek amacıyla “Öğretimsel Liderlik Envanteri” kullanılacaktır.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına yönelik öğretmen algılarını belirlemek amacıyla Tanrıöğen (2000) tarafından geliştirilen “Öğretimsel Liderlik Envanteri” kullanılacaktır. Ölçme aracı altı boyutta ve 53 sorudan ve altı alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şöyle sıralanmıştır.

- (1) “Öğretimi ve öğretmeni geliştirme” 19 madde
- (2) “Öğretimsel iklim geliştirme” 14 madde
- (3) “İletişim becerileri” 6 madde
- (4) “Öğretimi denetleme” 5 madde
- (5) “Amaç tanımlama” 5 madde
- (6) “Öğrenci gelişimini izleme” 4 madde ile ölçülmüştür.

Her maddenin karşısına davranışın gösterilme sıklığını belirtmek için likert tipi beşli seçenek verilmiştir. Bu seçenekler;

“(1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmama eğilimindeyim, (3) Fikrim yok, (4) Katılma eğilimindeyim, (5) Tamamen katılıyorum” şeklindedir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik düzeyine bakıldığında Tanrıoğen (2000) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin güvenilirlik analizinin Cronbach Alpha katsayısı ,9469 olarak hesaplanmıştır. Bu veriler ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4. Verilerin Analizi

2020-2021 eğitim öğretim yılında Denizli ili Metropol ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin ankete verdikleri cevaplar SPSS 24 istatistik paket programına kodlanarak girişi yapılmış ve analizler gerçekleştirilmiştir.

Ölçek ile elde edilen verilerin geçerlik ve güvenilirlik testi yapılarak;

- (1) “Öğretimi ve öğretmeni geliştirme” alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,968
- (2) “Öğretimsel iklim geliştirme” alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,955
- (3) “İletişim becerileri” alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,933
- (4) “Öğretimi denetleme” alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,943
- (5) “Amaç tanımlama” alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,956
- (6) “Öğrenci gelişimini izleme” alt boyutunun Cronbach Alpha katsayısı ,949

Öğretimsel Liderlik Envanteri ölçeğinin tamamının Cronbach Alpha katsayısı ,988 olarak ölçülmüştür. Ulaşılan bu verilerden ölçekle elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Verilerin dağılımının normal dağılım gösterip/göstermediğini tespit etmek amacıyla basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) testi yapılmış ve aşağıda tabloda gösterilen veriler elde edilmiştir. Normal dağılıma ilişkin veriler Tablo 3.4.1’de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Öğretim Liderlik Envanteri ve Alt Boyutlarının Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Analizi*

| Öğretim Liderlik Envanteri ve Alt Boyutlar | Basıklık (Kurtosis) Değeri | Çarpıklık (Skewness) Değeri |
|--|----------------------------|-----------------------------|
| Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme | -1,232 | -,103 |
| Öğretimsel İklim Geliştirme | -1,252 | -,224 |
| İletişim Becerileri | -1,170 | -,403 |
| Öğretimi Denetleme | -1,186 | -,067 |
| Amaç Tanımlama | -1,400 | -,152 |
| Öğrenci Gelişimini İzleme | -1,374 | -,212 |
| Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) | -1,178 | -,197 |

Tablo 3.2'ye bakıldığında ölçek verilerinin -2 ile +2 arasında olduğu görülmektedir. Değerlerin -2 ile +2 arasında olmasından dolayı normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Manidarlık sınamalarında anlamlılık değeri olarak $\alpha = .05$ alınmıştır. Araştırmada elde edilmiş olan verilerin analizinde aşağıdaki istatistikî yöntemler izlenmiştir.

1) Araştırmanın katılımcıları olan öğretmenlerin kişisel/demografik değişkenlerinin dağılımının analizinde “betimsel istatistikler (frekans ve yüzde)” kullanılmıştır.

2) Öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi kategorik olarak ikili değişkenler arasındaki fark analizlerinde “Independent Sample T” testi yapılmıştır.

3) Öğretmenlerin yaş, kıdem, öğrenci sayısı, okulun bulunduğu yerin sosyo ekonomik düzeyi ve aldıkları kur seminer sayısı gibi ikiden fazla kategorik değişkeni inceleyen “tek yönlü varyans analizi (One way Anova)” kullanılmıştır. Bu incelemede fark görüldüğünde farkın anlamlılık testi için (Tukey HSD) kullanılmıştır.

Öğretimsel Liderlik Envanteri Ölçeğindeki 4 aralık 5 seçeneğe bölünmüş (4:5=0,80); bulunan sayı seçenekleri temsil eden en alt sayıdan itibaren ilave edilerek:

1,00 – 1,80 Tamamen Katılmıyorum

1,81 – 2,60 Katılmama Eğilimindeyim

2,61 – 3,40 Fikrim Yok

3,41 – 4,20 Katılma Eğilimindeyim

4,21 – 5,00 Tamamen Katılıyorum şeklinde yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde veri toplama aracıyla elde edilen verilerin analizine ilişkin bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları nedir?, 2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?, 3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları; a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Eğitim düzeyi, d) Kıdem, e) Okulundaki öğrenci sayısı f) Okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik yapısı, g) Katıldığı kurs, seminer ve eğitim sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorularına yanıt bulma amacıyla üç alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları nedir?” olarak ifade edilmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak için veriler analiz edilmiş ve Tablo 4.1’de görülen bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.1. *Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyi Analizi*

| Maddeler | n | \bar{X} | s | Düzeyi |
|--|-----|-----------|------|----------------------------|
| 1. Öğretmenleri mesleklerinde gelişme ve ilerleme doğrultusunda teşvik etme. | 276 | 3,46 | 1,45 | Katılma Eğilimindeyim |
| 2. Eğitim bilimlerindeki gelişme ve değişmelerden öğretmenleri haberdar etme. | 276 | 3,52 | 1,49 | Katılma Eğilimindeyim |
| 3. Öğretimi geliştirici etkinlikleri organize etmek. | 276 | 3,52 | 1,47 | Katılma Eğilimindeyim |
| 4. Okulda eğitim-öğretim etkinliklerinin tartışılacağı toplantılar düzenlemek. | 276 | 3,36 | 1,46 | Fikrim Yok |
| 5. Öğretmenlerin çağdaş öğretim yöntemlerini öğrenmelerini ve uygulamalarını teşvik etmek. | 276 | 3,49 | 1,44 | Katılma Eğilimindeyim |
| 6. Öğretimin verimli olması için elde bulunan tüm kaynakları öğretmenlerin hizmetine sunmak. | 276 | 3,73 | 1,39 | Katılma Eğilimindeyim |
| 7. Eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde tüm görevlilerin rol almasını sağlamak. | 276 | 3,59 | 1,45 | Katılma Eğilimindeyim |
| 8. Eğitim-öğretim planlarının hazırlanmasında öğretmenlere yardımcı olma. | 276 | 3,52 | 1,45 | Katılma Eğilimindeyim |
| 9. Öğretmenler arasında kaynak kişi durumunda olmak. | 276 | 3,13 | 1,42 | Fikrim Yok |
| 10. Sınıflarda örnek dersler vermek. | 276 | 2,57 | 1,27 | Katılmama Eğilimindeyim |
| 11. Öğretmenler arasında bilgi ve enformasyon alışverişi olmasını destekleme. | 276 | 3,41 | 1,46 | Katılma Eğilimindeyim |
| 12. Ders araç-gereçlerinin amaca uygun olarak seçimini ve kullanımını sağlama. | 276 | 3,44 | 1,45 | Katılma Eğilimindeyim |
| 13. Ders araç-gereçlerini gerektiğinde kullanılabilir şekilde hazır bulunmasını sağlamak. | 276 | 3,53 | 1,47 | Katılma Eğilimindeyim |
| 14. Okul kütüphanesini her türlü eğitsel kaynak bakımından zenginleştirmek. | 276 | 3,35 | 1,48 | Fikrim Yok |
| 15. Okul kütüphanesini öğrencilerin rahatça yararlanabilecekleri hale getirmek. | 276 | 3,36 | 1,47 | Fikrim Yok |
| 16. Okul laboratuvarını malzeme bakımından yeterli ve kullanıma hazır bulundurmak. | 276 | 3,14 | 1,39 | Fikrim Yok |
| 17. Hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları için öğretmenleri güdülemek. | 276 | 3,28 | 1,45 | Fikrim Yok |
| 18. Öğretmenleri birbirlerinin sınıflarında gözlemler yapma doğrultusunda teşvik etme. | 276 | 2,84 | 1,36 | Fikrim Yok |
| 19. Öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmen-öğrenci işbirliğini sağlamak. | 276 | 3,29 | 1,46 | Fikrim Yok |
| 20. Öğretmen ve öğrenciler arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesine yardım etmek. | 276 | 3,47 | 1,44 | Katılma Eğilimindeyim |
| 21. Öğretmenler arasında ayırım yapmamak. | 276 | 3,51 | 1,49 | Katılma Eğilimindeyim |
| 22. Eğitim sürecine ilişkin kararlara öğretmenlerin katılmalarını destekleme. | 276 | 3,55 | 1,47 | Katılma Eğilimindeyim |

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyi Analizi (Devamı)

| Maddeler | n | \bar{X} | s | Düzeyi |
|--|-----|-----------|------|--------------------------|
| 23. Karar alma sürecinde öğretmenlerin özgür davranmalarına özen göstermek. | 276 | 3,42 | 1,47 | Katılma Eğilimindeyim |
| 24. Yetkilerini personel için tehdit unsuru olarak kullanmaktan kaçınmak. | 276 | 3,69 | 1,47 | Katılma Eğilimindeyim |
| 25. Öğretmenlerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olmak. | 276 | 3,36 | 1,42 | Fikrim Yok |
| 26. Öğretmenlerin duygu, düşünce ve gereksinimlerine önem vermek. | 276 | 3,51 | 1,44 | Katılma Eğilimindeyim |
| 27. Eğitim-öğretim ile ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerle birlikte hareket etmek. | 276 | 3,64 | 1,46 | Katılma Eğilimindeyim |
| 28. Öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi amacıyla öğretmenler arasında işbirliği sağlamak. | 276 | 3,49 | 1,45 | Katılma Eğilimindeyim |
| 29. Öğretmen-öğrenci-veli arasındaki çatışmaları okulun verimliliğini artıracak yönde çözmek. | 276 | 3,50 | 1,44 | Katılma Eğilimindeyim |
| 30. Okul personelini, öğrencileri ve velileri okuldaki etkinliklere ilişkin görüş bildirmeye teşvik etmek. | 276 | 3,57 | 1,42 | Katılma Eğilimindeyim |
| 31. Eğitim-öğretim programlarının gerçekleştirilebilmesi için en uygun ortamı hazırlamak. | 276 | 3,56 | 1,48 | Katılma Eğilimindeyim |
| 32. Ödül ve ceza sistemlerini sadece verimi ve morali yükseltmek amacıyla uygulamak. | 276 | 3,32 | 1,37 | Fikrim Yok |
| 33. Okul personelinin yaptığı "iş"ten doyum sağlamasına önem vermek. | 276 | 3,40 | 1,43 | Fikrim Yok |
| 34. İyi bir dinleyici olmak. | 276 | 3,53 | 1,49 | Katılma Eğilimindeyim |
| 35. Okul personeliyle açık ve net bir biçimde iletişim kurmak. | 276 | 3,56 | 1,49 | Katılma Eğilimindeyim |
| 36. Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlamak. | 276 | 3,91 | 1,39 | Katılma Eğilimindeyim |
| 37. Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletmek. | 276 | 4,00 | 1,38 | Katılma Eğilimindeyim |
| 38. Öğretmenlerle sık sık yüz yüze iletişim kurmak. | 276 | 3,43 | 1,47 | Katılma Eğilimindeyim |
| 39. Sadece formal (resmi) değil, informal (doğal) iletişim kanallarını da kullanmak. | 276 | 3,57 | 1,43 | Katılma Eğilimindeyim |
| 40. Değerlendirme çalışmalarını güvenilir ölçütlere dayandırmak. | 276 | 3,50 | 1,38 | Katılma Eğilimindeyim |
| 41. Öğretmenlerin öğretimsel gereksinimlerini belirlemek amacıyla sınıf içi gözlemler yapmak. | 276 | 3,14 | 1,41 | Fikrim Yok |
| 42. Yapılan denetimlerin ışığında başarının artırılması yolunda önlemler almak. | 276 | 3,41 | 1,46 | Katılma Eğilimindeyim |
| 43. Öğretmenlere performanslarına ilişkin dönüt vermek. | 276 | 3,33 | 1,40 | Fikrim Yok |

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyi Analizi (Devamı)

| Maddeler | <i>n</i> | \bar{X} | <i>s</i> | Düzeyi |
|---|----------|-----------|----------|-----------------------|
| 44. Başarılı öğretmenleri yazılı ve sözlü olarak ödüllendirmek. | 276 | 3,38 | 1,44 | Fikrim Yok |
| 45. İlköğretimin amaçlarının anlaşılması ve doğru yorumlanmasına çalışmak. | 276 | 3,46 | 1,37 | Katılma Eğilimindeyim |
| 46. Okulun amaçlarını ve misyonunu öğretmenlerle tartışmak. | 276 | 3,42 | 1,38 | Katılma Eğilimindeyim |
| 47. Okul personelinin görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olmak. | 276 | 3,58 | 1,43 | Katılma Eğilimindeyim |
| 48. İlköğretimin amaçlarını her fırsatta vurgulamak. | 276 | 3,34 | 1,40 | Fikrim Yok |
| 49. Eğitim ile ilgili yüksek beklentilerini öğretmen ve öğrencilere iletmek. | 276 | 3,51 | 1,46 | Katılma Eğilimindeyim |
| 50. Öğrenci performansındaki gelişmeleri izlemek. | 276 | 3,47 | 1,49 | Katılma Eğilimindeyim |
| 51. Öğrenci performansına ilişkin özel beklentiler belirlemek. | 276 | 3,39 | 1,40 | Fikrim Yok |
| 52. Öğrencilerin gelişimini değerlendirmek amacıyla öğretmenlerle düzenli ilişki kurmak. | 276 | 3,41 | 1,46 | Katılma Eğilimindeyim |
| 53 Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sosyal etkinliklerde görev almalarına yardımcı olmak. | 276 | 3,61 | 1,42 | Katılma Eğilimindeyim |

Tablo 4.1’de öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını göstermelerine ilişkin algıları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını göstermelerine yönelik öğretmenlerin en fazla katılım gösterdikleri maddenin “Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletmek.” maddesi olup ($\bar{X}=4,00$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim” düzeyinde olduğu görülürken bunu ($\bar{X}=3,91$) ortalama ile “Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlamak.” maddesine “Katılma Eğilimindeyim” düzeyinde olduğu görülürken en az katılımın “Sınıflarda örnek dersler vermek.” maddesine ($\bar{X}=2,57$) ortalama ile “Katılmama Eğilimindeyim” düzeyinde olduğu görülmüştür. Diğer maddelere katılım düzeylerinin;

“Öğretmenleri mesleklerinde gelişme ve ilerleme doğrultusunda teşvik etme.” maddesine ($\bar{X}=3,46$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Eğitim bilimlerindeki gelişme ve değişimlerden öğretmenleri haberdar etme.” maddesine ($\bar{X}=3,52$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğretimi geliştirici etkinlikleri organize etmek.” maddesine ($\bar{X}=3,52$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Okulda eğitim-öğretim etkinliklerinin tartışılacağı toplantılar düzenlemek.” maddesine ($\bar{X}=3,36$) ortalama ile “Fikrim Yok”,

“Öğretmenlerin çağdaş öğretim yöntemlerini öğrenmelerini ve uygulamalarını teşvik etmek.” maddesine ($\bar{X}=3,49$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğretimin verimli olması için elde bulunan tüm kaynakları öğretmenlerin hizmetine sunmak.” maddesine ($\bar{X}=3,73$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde tüm görevlilerin rol almasını sağlamak.” maddesine ($\bar{X}=3,59$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Eğitim-öğretim planlarının hazırlanmasında öğretmenlere yardımcı olma.” maddesine ($\bar{X}=3,52$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğretmenler arasında kaynak kişi durumunda olmak.” maddesine ($\bar{X}=3,13$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Öğretmenler arasında bilgi ve enformasyon alışverişi olmasını destekleme.” maddesine ($\bar{X}=3,41$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Ders araç-gereçlerinin amaca uygun olarak seçimini ve kullanımını sağlama.” maddesine ($\bar{X}=3,44$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Ders araç-gereçlerini gerektiğinde kullanılabilir şekilde hazır bulunmasını sağlamak.” maddesine ($\bar{X}=3,53$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Okul kütüphanesini her türlü eğitsel kaynak bakımından zenginleştirmek.” maddesine ($\bar{X}=3,35$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Okul kütüphanesini öğrencilerin rahatça yararlanabilecekleri hale getirmek.” maddesine ($\bar{X}=3,36$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Okul laboratuvarını malzeme bakımından yeterli ve kullanıma hazır bulundurmak.” maddesine ($\bar{X}=3,14$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları için öğretmenleri güdülemek.” maddesine ($\bar{X}=3,28$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Öğretmenleri birbirlerinin sınıflarında gözlemler yapma doğrultusunda teşvik etme.” maddesine ($\bar{X}=2,84$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmen-öğrenci işbirliğini sağlamak.” maddesine ($\bar{X}=3,29$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Öğretmen ve öğrenciler arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesine yardım etmek.” maddesine ($\bar{X}=3,47$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğretmenler arasında ayırım yapmamak.” maddesine ($\bar{X}=3,51$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Eğitim sürecine ilişkin kararlara öğretmenlerin katılmalarını destekleme.” maddesine ($\bar{X}=3,55$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Karar alma sürecinde öğretmenlerin özgür davranmalarına özen göstermek.” maddesine ($\bar{X}=3,42$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Yetkilerini personel için tehdit unsuru olarak kullanmaktan kaçınmak.” maddesine ($\bar{X}=3,69$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğretmenlerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olmak.” maddesine ($\bar{X}=3,36$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Öğretmenlerin duygu, düşünce ve gereksinimlerine önem vermek.” maddesine ($\bar{X}=3,51$) ortalama ile “Katılma

Eğilimindeyim”, “Eğitim-öğretim ile ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerle birlikte hareket etmek. ” maddesine ($\bar{X}=3,64$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi amacıyla öğretmenler arasında işbirliği sağlamak.” maddesine ($\bar{X}=3,49$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğretmen-öğrenci-veli arasındaki çatışmaları okulun verimliliğini artıracak yönde çözmek.” maddesine ($\bar{X}=3,50$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Okul personelini, öğrencileri ve velileri okuldaki etkinliklere ilişkin görüş bildirmeye teşvik etmek.” maddesine ($\bar{X}=3,57$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Eğitim-öğretim programlarının gerçekleştirilebilmesi için en uygun ortamı hazırlamak.” maddesine ($\bar{X}=3,56$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Ödül ve ceza sistemlerini sadece verimi ve morali yükseltmek amacıyla uygulamak. ” maddesine ($\bar{X}=3,32$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Okul personelinin yaptığı “iş”ten doyum sağlamasına önem vermek. ” maddesine ($\bar{X}=3,40$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “İyi bir dinleyici olmak. ” maddesine ($\bar{X}=3,53$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Okul personeliyle açık ve net bir biçimde iletişim kurmak. ” maddesine ($\bar{X}=3,56$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğretmenlerle sık sık yüz yüze iletişim kurmak. ” maddesine ($\bar{X}=3,43$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Sadece formal (resmi) değil, informal (doğal) iletişim kanallarını da kullanmak. ” maddesine ($\bar{X}=3,57$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Değerlendirme çalışmalarını güvenilir ölçütlere dayandırmak.” maddesine ($\bar{X}=3,50$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğretmenlerin öğretimsel gereksinimlerini belirlemek amacıyla sınıf içi gözlemler yapmak.” maddesine ($\bar{X}=3,14$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Yapılan denetimlerin ışığında başarının artırılması yolunda önlemler almak. ” maddesine ($\bar{X}=3,41$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğretmenlere performanslarına ilişkin dönüt vermek. ” maddesine ($\bar{X}=3,33$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “Başarılı öğretmenleri yazılı ve sözlü olarak ödüllendirmek.” maddesine ($\bar{X}=3,38$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “İlköğretimin amaçlarının anlaşılması ve doğru yorumlanmasına çalışmak. ” maddesine ($\bar{X}=3,46$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Okulun amaçlarını ve misyonunu öğretmenlerle tartışmak. ” maddesine ($\bar{X}=3,42$) ortalama ile “ Katılma Eğilimindeyim”, “Okul personelinin görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olmak.” maddesine ($\bar{X}=3,58$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “İlköğretimin amaçlarını her fırsatta vurgulamak. ” maddesine ($\bar{X}=3,34$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “ Eğitim ile ilgili yüksek beklentilerini öğretmen ve öğrencilere iletme.” maddesine ($\bar{X}=3,51$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğrenci performansındaki gelişmeleri izlemek. ” maddesine ($\bar{X}=3,47$) ortalama ile

“Katılma Eğilimindeyim”, “Öğrenci performansına ilişkin özel beklentiler belirlemek.” maddesine ($\bar{X}=3,39$) ortalama ile “Fikrim Yok”, “ Öğrencilerin gelişimini değerlendirmek amacıyla öğretmenlerle düzenli ilişki kurmak.” maddesine ($\bar{X}=3,41$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, “Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sosyal etkinliklerde görev almalarına yardımcı olmak.” maddesine ($\bar{X}=3,61$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim” düzeyinde katılım gösterdikleri görülmüştür.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği alt boyutlarına ilişkin algıları nedir? biçiminde belirlenmiştir. Bu soruna ilişkin analiz yapılarak aşağıda tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları Alt Boyutlarına Yönelik Öğretmenlerin Algı Düzeyi Analizi

| Genel ve Alt Boyutlar | N | \bar{X} | S | Düzeyi |
|-------------------------------------|-----|-----------|------|-----------------------|
| Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme | 276 | 3,34 | 1,12 | Fikrim Yok |
| Öğretimsel İklim Geliştirme | 276 | 3,50 | 1,19 | Katılma Eğilimindeyim |
| İletişim Becerileri | 276 | 3,67 | 1,19 | Katılma Eğilimindeyim |
| Öğretimi Denetleme | 276 | 3,35 | 1,22 | Fikrim Yok |
| Amaç Tanımlama | 276 | 3,46 | 1,25 | Katılma Eğilimindeyim |
| Öğrenci Gelişimini İzleme | 276 | 3,47 | 1,29 | Katılma Eğilimindeyim |
| Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) | 276 | 3,44 | 1,11 | Katılma Eğilimindeyim |

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının

Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme boyutuna ($\bar{X}=3,34$) ortalama ile “Fikrim Yok”, Öğretimsel İklim Geliştirme boyutuna ($\bar{X}=3,50$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, İletişim Becerileri boyutuna ($\bar{X}=3,67$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, Öğretimi Denetleme boyutuna ($\bar{X}=3,35$) ortalama ile “Fikrim Yok”, Amaç Tanımlama boyutuna ($\bar{X}=3,46$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim”, Öğrenci Gelişimini İzleme boyutuna ($\bar{X}=3,47$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim” ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak ($\bar{X}=3,44$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim” şeklinde katılımın olduğu görülmüştür. Ulaşılan bu verilerden okul müdürlerinin öğretim liderliğine ilişkin öğretmenlerin algılarının genel olarak ve çoğu boyutta “Katılma

Eğilimindeyim” düzeyinde olduğu ve öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını genellikle gösterdiklerini düşündükleri ve sadece iki boyutta (Öğretimi ve öğretmeni güçlendirme ve öğretimi denetleme) “Fikrim Yok” şeklinde katılımla fikir beyan etmedikleri görülmüştür.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları; a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Eğitim düzeyi, d) Kıdem, e) Okulundaki öğrenci sayısı f) Okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik yapısı, g) Katıldığı kurs, seminer ve eğitim sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan T testi analizi tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3. *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Analizi*

| Alt Boyutlar ve Genel | Cinsiyet | <i>n</i> | \bar{X} | <i>s</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------------------------------------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme | Kadın | 146 | 3,38 | 1,07 | ,615 | ,53 |
| | Erkek | 130 | 3,30 | 1,17 | | |
| Öğretimsel İklim Geliştirme | Kadın | 146 | 3,48 | 1,16 | -,293 | ,76 |
| | Erkek | 130 | 3,52 | 1,21 | | |
| İletişim Becerileri | Kadın | 146 | 3,68 | 1,18 | ,138 | ,89 |
| | Erkek | 130 | 3,66 | 1,20 | | |
| Öğretimi Denetleme | Kadın | 146 | 3,35 | 1,17 | -,094 | ,92 |
| | Erkek | 130 | 3,36 | 1,28 | | |
| Amaç Tanımlama | Kadın | 146 | 3,51 | 1,20 | ,745 | ,45 |
| | Erkek | 130 | 3,40 | 1,31 | | |
| Öğrenci Gelişimini İzleme | Kadın | 146 | 3,42 | 1,26 | -,739 | ,46 |
| | Erkek | 130 | 3,53 | 1,32 | | |
| Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) | Kadın | 146 | 3,45 | 1,07 | ,161 | ,87 |
| | Erkek | 130 | 3,43 | 1,16 | | |

* $p > 0,05$

Tablo 4.3’te yapılan Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının cinsiyete göre; Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda ($t = ,61$; $p > 0,05$), Öğretimsel İklim

Geliştirme alt boyutunda ($t = -,29$; $p > 0,05$), İletişim Becerileri alt boyutunda ($t = ,13$; $p > 0,05$), Öğretimi Denetleme alt boyutunda ($t = -,09$; $p > 0,05$), Amaç Tanımlama alt boyutunda ($t = ,74$; $p > 0,05$), Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda ($t = -,73$; $p > 0,05$) ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak ($t = ,16$; $p > 0,05$) anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Buradan hareketle öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin algılarının bütün alt boyutlarda ve genel olarak benzerlik gösterdiği ve herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir. Ortalamalara bakıldığında algı düzeylerinin ise yüksek olduğu ve öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının yaşa göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan Anova testi analiz sonuçları tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Yaşa Göre Analizi*

| Alt Boyutlar ve Genel | Yaş | n | \bar{X} | s | F | P | Fark |
|-------------------------------------|---------|---------|-----------|------|------|-----|------|
| Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme | 22-40 | 118 | 3,14 | 1,09 | 4,75 | ,00 | 1-3 |
| | 41-50 | 118 | 3,42 | 1,09 | | | |
| | 51-64 | 40 | 3,74 | 1,19 | | | |
| Öğretimsel İklim Geliştirme | 22-40 | 118 | 3,36 | 1,18 | 2,99 | ,05 | Yok |
| | 41-50 | 118 | 3,55 | 1,14 | | | |
| | 51-64 | 40 | 3,84 | 1,25 | | | |
| İletişim Becerileri | 22-40 | 118 | 3,53 | 1,21 | 1,72 | ,18 | Yok |
| | 41-50 | 118 | 3,71 | 1,18 | | | |
| | 51-64 | 40 | 3,92 | 1,11 | | | |
| Öğretimi Denetleme | 22-40 | 118 | 3,16 | 1,23 | 4,83 | ,00 | 1-3 |
| | 41-50 | 118 | 3,37 | 1,17 | | | |
| | 51-64 | 40 | 3,85 | 1,24 | | | |
| Amaç Tanımlama | 22-40 | 118 | 3,33 | 1,24 | 2,05 | ,13 | Yok |
| | 41-50 | 118 | 3,49 | 1,26 | | | |
| | 51-64 | 40 | 3,79 | 1,26 | | | |
| Öğrenci Gelişimini İzleme | 22-40 | 118 | 3,28 | 1,25 | 4,94 | ,00 | 1-3 |
| | 41-50 | 118 | 3,48 | 1,33 | | | |
| | 51-64 | 40 | 4,01 | 1,14 | | | |
| Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) | 22-40 | 118 | 3,27 | 1,10 | 4,00 | ,01 | 1-3 |
| | 41-50 | 118 | 3,49 | 1,09 | | | |
| | 51-64 | 40 | 3,82 | 1,11 | | | |
| * $p > 0,05$ | 1.22-40 | 2.41-50 | 3.51-64 | | | | |

Tablo 4.4'e bakıldığında yapılan Varyans Analizi (Anova) Testi ile analiz sonucunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmene algılarının yaşa göre;

Öğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda ($F=2,99$; $p>0,05$), İletişim Becerileri alt boyutunda ($F=1,72$; $p>0,05$) ve Amaç Tanımlama alt boyutunda ($F=2,05$; $p>0,05$) anlamlı farklılık göstermez iken, Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda ($F=4,75$; $p<0,05$), Öğretimi Denetleme alt boyutunda ($F=4,83$; $p<0,05$), Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda ($F=4,94$; $p<0,05$) ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak ($F=4,00$; $p<0,05$) anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. Farklılık gösteren grupları tespit etmek için post hoc Tukey analizi sonucunda; Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda ($X_{22-40 \text{ yaş}}=3,14$) olanlarla ($X_{51-64 \text{ yaş}}=3,74$) olanlar arasında, Öğretimi Denetleme alt boyutunda ($X_{22-40 \text{ yaş}}=3,16$) olanlarla ($X_{51-64 \text{ yaş}}=3,85$) olanlar arasında, Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda ($X_{22-40 \text{ yaş}}=3,28$) olanlarla ($X_{51-64 \text{ yaş}}=4,01$) olanlar arasında ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak ($X_{22-40 \text{ yaş}}=3,27$) olanlarla ($X_{51-64 \text{ yaş}}=3,82$) olanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise herhangi bir farklılık görülemedi.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının eğitim düzeyine göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan T testi analiz sonuçları tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi

| Alt Boyutlar ve Genel | Eğitim Düzeyi | n | \bar{X} | s | t | p |
|-------------------------------------|---------------|-----|-----------|------|------|-----|
| Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme | Lisans | 236 | 3,36 | 1,12 | ,49 | ,62 |
| | Lisansüstü | 40 | 3,26 | 1,12 | | |
| Öğretimsel İklim Geliştirme | Lisans | 236 | 3,53 | 1,18 | 1,02 | ,30 |
| | Lisansüstü | 40 | 3,32 | 1,23 | | |
| İletişim Becerileri | Lisans | 236 | 3,68 | 1,23 | ,46 | ,64 |
| | Lisansüstü | 40 | 3,59 | 1,19 | | |
| Öğretimi Denetleme | Lisans | 236 | 3,37 | 1,25 | ,59 | ,55 |
| | Lisansüstü | 40 | 3,25 | 1,21 | | |
| Amaç Tanımlama | Lisans | 236 | 3,48 | 1,29 | ,63 | ,52 |
| | Lisansüstü | 40 | 3,35 | 1,26 | | |
| Öğrenci Gelişimini İzleme | Lisans | 236 | 3,50 | 1,25 | ,86 | ,38 |
| | Lisansüstü | 40 | 3,31 | 1,28 | | |
| Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) | Lisans | 236 | 3,46 | 1,10 | ,72 | ,46 |
| | Lisansüstü | 40 | 3,32 | 1,14 | | |

* $p>0,05$

Tablo 4.5'te yapılan T Testi sonucunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmenlerin algılarının eğitim düzeyine göre analizinde; Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda ($t= ,49$; $p>0,05$), Öğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda ($t= 1,02$; $p>0,05$), İletişim Becerileri alt boyutunda ($t= ,46$; $p>0,05$), Öğretimi Denetleme alt boyutunda ($t= ,59$; $p>0,05$), Amaç Tanımlama alt boyutunda ($t= ,63$; $p>0,05$), Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda ($t= ,86$; $p>0,05$) ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak ($t= ,72$; $p>0,05$) anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Eğitim düzeyi farklılığının öğretmen algılarının okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ve alt boyutlarında anlamlı farklılık yaratmadığı aksine öğretmenlerin eğitim düzeylerinin farklılığına rağmen algılarının benzer olduğu söylenebilir. Ulaşılan verilerden ulaşılarak öğretmenlerin eğitim düzeyi lisans ya da lisansüstü ne düzeyde olursa olsun okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik algılarının benzer olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının kıdeme göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan Anova testi analiz sonuçları tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdeme Göre Analizi*

| Alt Boyutlar ve Genel | Kıdem | <i>n</i> | \bar{X} | <i>s</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | Fark |
|-----------------------------------|-------------|----------|-----------|----------|----------|----------|------|
| Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme | 4-14 | 88 | 3,09 | 1,06 | 2,81 | ,02 | 1-5; |
| | 15-19 | 66 | 3,27 | 1,09 | | | |
| | 20-24 | 57 | 3,49 | 1,18 | | | |
| | 25-29 | 34 | 3,52 | ,98 | | | |
| | 30 ve üzeri | 31 | 3,76 | 1,24 | | | |
| Öğretimsel İklim Geliştirme | 4-14 | 88 | 3,34 | 1,20 | 2,23 | ,06 | Yok |
| | 15-19 | 66 | 3,24 | 1,24 | | | |
| | 20-24 | 57 | 3,45 | 1,20 | | | |
| | 25-29 | 34 | 3,62 | 1,10 | | | |
| | 30 ve üzeri | 31 | 3,76 | 1,23 | | | |
| İletişim Becerileri | 4-14 | 88 | 3,45 | 1,19 | 1,36 | ,24 | Yok |
| | 15-19 | 66 | 3,69 | 1,25 | | | |
| | 20-24 | 57 | 3,71 | 1,26 | | | |
| | 25-29 | 34 | 3,86 | ,94 | | | |
| | 30 ve üzeri | 31 | 3,94 | 1,13 | | | |

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.6. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdeme Göre Analizi (Devamı)

| Alt Boyutlar ve Genel | Kıdem | n | \bar{X} | s | F | p | Fark |
|-------------------------------------|-------------|---------|-----------|---------|----------------|-----|-----------|
| Öğretimi Denetleme | 4-14 | 88 | 3,01 | 1,15 | 3,60 | ,00 | 1-5; |
| | 15-19 | 66 | 3,38 | 1,29 | | | |
| | 20-24 | 57 | 3,51 | 1,20 | | | |
| | 25-29 | 34 | 3,42 | 1,10 | | | |
| | 30 ve üzeri | 31 | 3,90 | 1,25 | | | |
| Amaç Tanımlama | 4-14 | 88 | 3,25 | 1,26 | 1,86 | ,11 | Yok |
| | 15-19 | 66 | 3,35 | 1,23 | | | |
| | 20-24 | 57 | 3,61 | 1,26 | | | |
| | 25-29 | 34 | 3,81 | 1,16 | | | |
| | 30 ve üzeri | 31 | 3,66 | 1,30 | | | |
| Öğrenci Gelişimini İzleme | 4-14 | 88 | 3,14 | 1,29 | 4,12 | ,00 | 1-4; 1-5; |
| | 15-19 | 66 | 3,37 | 1,26 | | | |
| | 20-24 | 57 | 3,53 | 1,31 | | | |
| | 25-29 | 34 | 3,96 | 1,10 | | | |
| | 30 ve üzeri | 31 | 3,97 | 1,23 | | | |
| Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) | 4-14 | 88 | 3,18 | 1,09 | 2,73 | ,02 | 1-5 |
| | 15-19 | 66 | 3,39 | 1,10 | | | |
| | 20-24 | 57 | 3,56 | 1,15 | | | |
| | 25-29 | 34 | 3,68 | ,97 | | | |
| | 30 ve üzeri | 31 | 3,82 | 1,14 | | | |
| | | 276 | | | | | |
| * p>0,05 | 1.4-14 | 2.15-19 | 3.20-24 | 4.25-29 | 5. 30 ve üzeri | | |

Tablo 4.6'ya bakıldığında yapılan Varyans Analizi (Anova) Testi analizi neticesinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerinin kıdemlerine göre;

Öğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda ($F=2,23$; $p>0,05$), İletişim Becerileri alt boyutunda ($F=1,36$; $p>0,05$) ve Amaç Tanımlama alt boyutunda ($F=1,86$; $p>0,05$) anlamlı farklılık görülmez iken Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda ($F=2,81$; $p<0,05$), Öğretimi Denetleme alt boyutunda ($F=3,60$; $p<0,05$), Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda ($F=4,12$; $p<0,05$) ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak ($F=2,73$; $p<0,05$) anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. Farklılık gösteren grupları tespit etmek için post hoc Tukey analizi sonucunda;

Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda ($X_{4-14}=3,09$) olanlarla ($X_{30 \text{ ve üzeri}}=3,76$) olanlar arasında, Öğretimi Denetleme alt boyutunda ($X_{4-14}=3,01$) olanlarla ($X_{30 \text{ ve üzeri}}=3,90$) olanlar arasında, Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda ($X_{4-14}=3,14$) olanlarla ($X_{25-29}=3,96$) olanlar arasında ve ($X_{4-14}=3,14$) olanlarla ($X_{30 \text{ ve üzeri}}=3,97$) olanlar arasında ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak ($X_{4-14}=3,18$) olanlarla

(X_{30} ve üzeri =3,82) olanlar arasında, olanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise herhangi bir farklılık görülemediği görülmüştür.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının okulundaki öğrenci sayısına göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan Anova testi analiz sonuçları tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Çalıştıkları Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Analizi*

| Alt Boyutlar ve Genel | Öğrenci Sayısı | <i>n</i> | \bar{X} | <i>s</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | Fark |
|-------------------------------------|----------------|----------|-----------|----------|----------|----------|-------------|
| Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme | 200’den az | 44 | 3,63 | 1,05 | 6,51 | ,00 | 1-3; 2-3 |
| | 201-300 | 34 | 3,83 | ,90 | | | |
| | 301’den fazla | 198 | 3,20 | 1,14 | | | |
| Öğretimsel İklim Geliştirme | 200’den az | 44 | 3,88 | ,98 | 6,35 | ,00 | 1-3; 2-3 |
| | 201-300 | 34 | 3,92 | 1,08 | | | |
| | 301’den fazla | 198 | 3,34 | 1,21 | | | |
| İletişim Becerileri | 200’den az | 44 | 3,97 | ,97 | 3,76 | ,02 | 2-3 |
| | 201-300 | 34 | 3,99 | 1,06 | | | |
| | 301’den fazla | 198 | 3,54 | 1,24 | | | |
| Öğretimi Denetleme | 200’den az | 44 | 3,65 | 1,03 | 3,05 | ,04 | 1-3 |
| | 201-300 | 34 | 3,62 | 1,15 | | | |
| | 301’den fazla | 198 | 3,24 | 1,26 | | | |
| Amaç Tanımlama | 200’den az | 44 | 3,72 | 1,11 | 4,97 | ,00 | 2-3 |
| | 201-300 | 34 | 3,95 | 1,03 | | | |
| | 301’den fazla | 198 | 3,32 | 1,29 | | | |
| Öğrenci Gelişimini İzleme | 200’den az | 44 | 3,68 | 1,18 | 2,97 | ,05 | Yok |
| | 201-300 | 34 | 3,86 | 1,15 | | | |
| | 301’den fazla | 198 | 3,36 | 1,32 | | | |
| Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) | 200’den az | 44 | 3,75 | ,98 | 5,90 | ,00 | 1-3; 2-3 |
| | 201-300 | 34 | 3,87 | ,97 | | | |
| | 301’den fazla | 198 | 3,30 | 1,13 | | | |

* $p>0,05$ 1. 200’den az 2. 201-300 3. 301’den fazla

Tablo 4.7’de bakıldığında yapılan Varyans Analizi (Anova) Testi analizi neticesinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmen algılarının çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısına göre;

Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda ($F=2,97$; $p>0,05$) farklılık görülmez iken Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda ($F=6,51$; $p<0,05$), Öğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda ($F=6,35$; $p<0,05$), İletişim Becerileri alt boyutunda ($F=3,76$; $p<0,05$), Öğretimi Denetleme alt boyutunda ($F=3,05$; $p<0,05$), Amaç Tanımlama alt boyutunda ($F=4,97$; $p<0,05$) ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak ($F=5,90$;

$p < 0,05$) anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. Farklılık gösteren grupları tespit etmek için post hoc Tukey analizi sonucunda;

Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda (X_{200} 'den az=3,63) olanlarla (X_{301} 'den fazla =3,20) olanlar arasında ve ($X_{200-300}$ =3,83) olanlarla (X_{301} 'den fazla =3,20) olanlar arasında, Öğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda (X_{200} 'den az=3,88) olanlarla (X_{301} 'den fazla =3,24) olanlar arasında ve ($X_{200-300}$ =3,92) olanlarla (X_{301} 'den fazla =3,24) olanlar arasında, İletişim Becerileri alt boyutunda ($X_{201-300}$ =3,99) olanlarla (X_{301} 'den fazla =3,54) olanlar arasında, Öğretimi Denetleme alt boyutunda (X_{200} 'den az=3,65) olanlarla (X_{301} 'den fazla =3,24) olanlar arasında, Amaç Tanımlama alt boyutunda ($X_{201-300}$ =3,95) olanlarla (X_{301} 'den fazla =3,32) olanlar arasında ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak (X_{200} 'den az=3,75) olanlarla (X_{301} 'den fazla =3,30) olanlar arasında ve ($X_{201-300}$ =3,87) olanlarla (X_{301} 'den fazla =3,30) olanlar arasında anlamlı farklılık görülmüş bu grupların dışında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik durumuna göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan Anova testi analiz sonuçları tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Çalıştıkları Okul Bölgesinin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Analizi*

| Alt Boyutlar ve Genel | Sosyo-Ekonomik Düzey | n | \bar{X} | s | F | p | Fark |
|-----------------------------------|----------------------|-----|-----------|------|------|-----|------|
| | | | | | | | |
| Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme | Alt | 88 | 3,23 | 1,24 | ,98 | ,37 | Yok |
| | Orta | 151 | 3,36 | 1,02 | | | |
| | Üst | 37 | 3,53 | 1,19 | | | |
| Öğretimsel İklim Geliştirme | Alt | 88 | 3,38 | 1,22 | ,83 | ,43 | Yok |
| | Orta | 151 | 3,58 | 1,14 | | | |
| | Üst | 37 | 3,46 | 1,30 | | | |
| İletişim Becerileri | Alt | 88 | 3,47 | 1,26 | 1,73 | ,18 | Yok |
| | Orta | 151 | 3,77 | 1,12 | | | |
| | Üst | 37 | 3,72 | 1,27 | | | |
| Öğretimi Denetleme | Alt | 88 | 3,20 | 1,24 | 1,06 | ,34 | Yok |
| | Orta | 151 | 3,43 | 1,19 | | | |
| | Üst | 37 | 3,42 | 1,33 | | | |
| Amaç Tanımlama | Alt | 88 | 3,32 | 1,27 | ,81 | ,44 | Yok |
| | Orta | 151 | 3,51 | 1,22 | | | |
| | Üst | 37 | 3,57 | 1,33 | | | |

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.8. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Çalıştıkları Okul Bölgesinin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Analizi (Devamı)

| Alt Boyutlar ve Genel | Sosyo-Ekonomik Düzey | <i>n</i> | \bar{X} | <i>s</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | Fark |
|-------------------------------------|----------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|------|
| Öğrenci Gelişimini İzleme | Alt | 88 | 3,21 | 1,32 | 3,76 | ,02 | 1-3 |
| | Orta | 151 | 3,53 | 1,23 | | | |
| | Üst | 37 | 3,87 | 1,33 | | | |
| Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) | Alt | 88 | 3,30 | 1,20 | 1,09 | ,33 | Yok |
| | Orta | 151 | 3,50 | 1,03 | | | |
| | Üst | 37 | 3,55 | 1,20 | | | |

* $p > 0,05$ 1. Alt 2. Orta 3. Üst

Tablo 4.8’de bakıldığında yapılan Varyans Analizi (Anova) Testi analizi neticesinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmen algılarının çalıştıkları okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik düzeyine göre;

Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme ($F=,98$; $p > 0,05$), Öğretimsel İklim Geliştirme ($F=,83$; $p > 0,05$), İletişim Becerileri ($F=1,73$; $p > 0,05$), Öğretimi Denetleme ($F=1,06$; $p > 0,05$), Amaç Tanımlama ($F=,81$; $p > 0,05$) alt boyutlarıyla Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) ($F=1,09$; $p > 0,05$) olarak anlamlı farklılık görülmemiştir. Dolayısıyla Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, Öğretimsel İklim Geliştirme, İletişim Becerileri, Öğretimi Denetleme, Amaç Tanımlama alt boyutlarında ve Öğretim Liderliği algılarında farklılık olmadığı ve algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Ancak Öğrenci Gelişimini İzleme ($F=3,76$; $p < 0,05$) alt boyutunda anlamlı seviyede farklılık görülmüştür. Bu farklılığın olduğu grupları tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc TUKEY analizi sonucunda farklılığın ($X_{Alt}=3,21$) alt sosyo-ekonomik düzeyde olanlarla ($X_{Üst}=3,87$) sosyo ekonomik düzeyde olanlar arasında anlamlı farklılık görülmüş bu grupların dışında diğer gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının öğretmenlerin aldıkları kurs-seminer sayısına göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan Anova testi analiz sonuçları tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğretmenlerin Aldıkları Kurs-Seminer Sayısına Göre Analizi

| Alt Boyutlar ve Genel | Kurs-Seminer Sayısı | <i>n</i> | \bar{X} | <i>s</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | Fark |
|-------------------------------------|---------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|-------------|
| Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme | 1-5 | 63 | 3,23 | 1,08 | 1,16 | ,32 | Yok |
| | 6-10 | 89 | 3,40 | 1,13 | | | |
| | 11-16 | 63 | 3,20 | 1,12 | | | |
| | 17-62 | 61 | 3,53 | 1,13 | | | |
| Öğretimsel İklim Geliştirme | 1-5 | 63 | 3,33 | 1,16 | 3,19 | ,02 | 3-4 |
| | 6-10 | 89 | 3,61 | 1,13 | | | |
| | 11-16 | 63 | 3,23 | 1,18 | | | |
| | 17-62 | 61 | 3,81 | 1,24 | | | |
| İletişim Becerileri | 1-5 | 63 | 3,48 | 1,19 | 1,78 | ,14 | Yok |
| | 6-10 | 89 | 3,71 | 1,20 | | | |
| | 11-16 | 63 | 3,54 | 1,16 | | | |
| | 17-62 | 61 | 3,93 | 1,18 | | | |
| Öğretimi Denetleme | 1-5 | 63 | 3,11 | 1,14 | 3,41 | ,01 | 1-4; 3-4 |
| | 6-10 | 89 | 3,42 | 1,16 | | | |
| | 11-16 | 63 | 3,14 | 1,29 | | | |
| | 17-62 | 61 | 3,72 | 1,26 | | | |
| Amaç Tanımlama | 1-5 | 63 | 3,37 | 1,32 | 1,79 | ,14 | Yok |
| | 6-10 | 89 | 3,52 | 1,21 | | | |
| | 11-16 | 63 | 3,22 | 1,25 | | | |
| | 17-62 | 61 | 3,72 | 1,22 | | | |
| Öğrenci Gelişimini İzleme | 1-5 | 63 | 3,36 | 1,21 | 1,31 | ,27 | Yok |
| | 6-10 | 89 | 3,56 | 1,31 | | | |
| | 11-16 | 63 | 3,26 | 1,29 | | | |
| | 17-62 | 61 | 3,67 | 1,31 | | | |
| Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) | 1-5 | 63 | 3,30 | 1,07 | 2,19 | ,09 | Yok |
| | 6-10 | 89 | 3,51 | 1,09 | | | |
| | 11-16 | 63 | 3,25 | 1,10 | | | |
| | 17-62 | 61 | 3,70 | 1,15 | | | |
| | | 276 | | | | | |
| * $p>0,05$ | 1. 1-5 | 2. 6-10 | 3. 11-16 | 4. 17-62 | | | |

Tablo 4.9'a bakıldığında yapılan Varyans Analizi (Anova) Testi analizi neticesinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmen algılarının aldıkları kurs-seminer sayısına göre;

Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme ($F= 1,16$; $p>0,05$), İletişim Becerileri ($F= 1,78$; $p>0,05$), Amaç Tanımlama ($F= 1,79$; $p>0,05$), Öğrenci Gelişimini İzleme ($F= 1,31$; $p>0,05$) alt boyutlarında ve genel olarak Öğretim Liderliği ($F= 2,19$; $p>0,05$) algılarında anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Dolayısıyla Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, İletişim Becerileri, Amaç Tanımlama, Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutlarıyla genel olarak Öğretim Liderliği algılarının öğretmenlerin almış oldukları

kurs-seminer sayısına göre farklılık göstermediği aksine benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Ancak Öğretimsel İklim Geliştirme ($F=3,19$; $p<0,05$) ve Öğretimi Denetleme ($F=3,41$; $p<0,05$) öğretim liderliği alt boyutlarında öğretmenlerin almış olduğu kurs-seminer sayısının anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek için yapılan Post Hoc TUKEY testi sonucunda

Öğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda farklılık ($X_{11-16}=3,23$) aldığı kurs-seminer sayısı 11-16 olanlarla ($X_{17-62}=3,81$) 17-62 olanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Öğretimi Denetleme alt boyutunda ($X_{11-16}=3,11$) aldığı kurs-seminer sayısı 11-16 olanlarla ($X_{17-62}=3,72$) 17-62 olanlar arasında ve ($X_{1-5}=3,14$) aldığı kurs-seminer sayısı 1-5 olanlarla ($X_{17-62}=3,72$) 17-62 olanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu grupların dışında diğer gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Buradan alınan kurs-seminer sayısı arttıkça öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıların farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını göstermelerine ilişkin en fazla katılım gösterdikleri maddenin “Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletmek.” ve “Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlamak.” Maddelerine “Katılma Eğilimindeyim” düzeyinde olduğu görülürken en az katılımın “Sınıflarda örnek dersler vermek.” maddesine “Katılmama Eğilimindeyim” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar okul müdürlerinin öğretimsel açıdan çalışanlarla ilgili bilgi ve mesajları ilettikleri ancak sınıflarda örnek dersler vermedikleri görülmüştür. Bu sonuç okul müdürlerinin resmi görevlerinden bilgi ve mesajların tebliğ/tebellüğünü aksatmadan yaparken ders işleyişini ise öğretmenlerin kendilerine bıraktığı ve derse girip akışı bozmadıkları şeklinde yorumlamak mümkündür. Birçok okul müdürünün ders denetimlerine bile yönetsel işlerin yoğunluğundan dolayı zaman ayıramadıkları bilinmektedir.

Alt boyutlar ve genel olarak okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarında en yüksek katılımın İletişim Becerileri alt boyutunda olduğu ve bunu sırasıyla Öğretimsel İklim Geliştirme, Öğrenci Gelişimini İzleme, Amaç Tanımlama alt boyutları ve okul müdürlerinin genel olarak öğretim liderliği davranışlarını göstermelerine ilişkin katılım düzeylerinin “Katılma Eğilimindeyim” düzeyinde olduğu görülürken Öğretimi Denetleme ve Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda katılımın ise “Fikrim Yok” düzeyinde olduğu görülmüştür. Buradan hareketle öğretmenlerin Öğretimi Denetleme ile Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme alt boyutunda öğretimsel liderlik davranışlarını daha az gösterdiklerini düşündükleri ancak diğer boyutlarda ve genel olarak öğretim liderliği davranışlarını daha yüksek düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç literatürde Serin ve Buluç’un (2012) çalışmasında el etmiş olduğu okul müdürlerini öğretimsel liderlik davranışlarını çoğu zaman sergiledikleri bulgusunu destekler nitelikte olduğu, Temiz’in (1989) okul müdürlerinin öğretimsel liderlik becerilerinin yüksek olduğu bulgusuyla benzer olduğu görülmüştür. Bu durum çalışma verilerinin güvenilir

olduğunu ve alanda hala okul yöneticilerinin öğretimsel liderler olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirdikleri şeklinde yorumlanmıştır. Bu sonucun eğitim öğretimin niteliğini olumlu etkilemesi ve örgüt kültürüne katkı sağlaması beklenmektedir. Bu yönüyle araştırma bulgularının Ayık ve Şayir'in (2014) örgüt ikliminin öğretimsel liderlikle orta düzeyde ve olumlu ilişkili olması nedeniyle örgüt kültürüne olumlu etkiler sağlayacağı öngörülmektedir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında;

Cinsiyete göre; Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, Öğretimsel İklim, İletişim Becerileri, Öğretimi Denetleme, Amaç Tanımlama ve Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutları ile genel olarak öğretim liderliği davranışlarını sergilemede anlamlı farklılık olmadığı görülmüş ve buradan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin algılarının bütün alt boyutlarda ve genel olarak benzerlik gösterdiği ve herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yaşa Göre; Öğretimsel İklim Geliştirme, İletişim Becerileri ve Amaç Tanımlama alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermez iken, Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, Öğretimi Denetleme, Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutlarıyla genel olarak Öğretim Liderliği davranışlarında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. Farklılıkların ise Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, Öğretimi Denetleme, Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutlarıyla genel manada öğretim liderliğinde 22-40 yaş ile 51-64 yaş arasında, alt boyutunda olanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

Eğitim düzeyine göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algılarının bütün alt boyutlar ve genel olarak öğretim liderliği davranışlarında farklılık göstermediği ve algılarının benzer olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre; Öğretimsel İklim Geliştirme, İletişim Becerileri ve Amaç Tanımlama alt boyutunda anlamlı farklılık görülmez iken Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, Öğretimi Denetleme, Öğrenci Gelişimini İzleme ve genel olarak Öğretim Liderliği davranışlarına yönelik algılarında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. Farklılıkların kıdem süresi 4-14 yıl olanlar ile 30 ve üzeri yıl olanlar arasında olduğu görülürken diğer gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısına göre; sadece Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda farklılık görülmediği ancak diğer alt boyutları tamamı ve

genel olarak öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algılarının farklılık gösterdiği ve bu farklılığın Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme ve Öğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda öğrenci sayısı 200'den az olanlar ile 301'den fazla olanlar arasında 201-300 aralığında olanlarla 301'den fazla olanlar arasında olduğu, İletişim Becerileri alt boyutunda 201-300 aralığında olanlar ile 301'den fazla olanlar arasında, Öğretimi Denetleme alt boyutunda 200'den az olanlar ile 301'den fazla olanlar arasında, Amaç Tanımlama alt boyutunda 200'den az olanlar ile 301'den fazla olanlar arasında ve genel olarak Öğretim Liderliğinde ise 200'den az olanlar ile 301'den fazla olanlar arasında ve 201-300 ile 301'den fazla olanlar arasında anlamlı farklılık görülmüş diğer gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik düzeyine göre; Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, Öğretimsel İklim Geliştirme, İletişim Becerileri, Öğretimi Denetleme, Amaç Tanımlama alt boyutlarıyla genel olarak Öğretim Liderliği algılarında anlamlı farklılık görülmemiş ancak Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda anlamlı seviyede farklılık görülmüş ve bu farklılığın alt sosyo-ekonomik düzeyde olanlarla üst sosyo ekonomik düzeyde olanlar arasında olduğu görülmüş ve bu grupların dışında diğer gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Öğretmen algılarının aldıkları kurs-seminer sayısına göre; Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme, İletişim Becerileri, Amaç Tanımlama, Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutlarında ve genel olarak Öğretim Liderliği algılarının anlamlı farklılık göstermediği ancak Öğretimsel İklim Geliştirme ve Öğretimi Denetleme alt boyutlarında anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. Bu farklılığın Öğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda farklılık aldığı kurs-seminer sayısı 11-16 olanlarla 17-62 olanlar arasında, Öğretimi Denetleme alt boyutunda aldığı kurs-seminer sayısı 11-16 olanlarla 17-62 olanlar arasında ve aldığı kurs-seminer sayısı 1-5 olanlarla 17-62 olanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu grupların dışında diğer gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Buradan alınan kurs-seminer sayısı arttıkça öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıların farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

- ❖ Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde göstermeleri için teşvikler yapılabilir.
- ❖ Öğretmenlerin demografik özelliklerinin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında anlamlı farklılık yaratmasının nedenleri derinlemesine araştırılabilir.
- ❖ Farklı ölçeklerle de Öğretim liderliği ilgili veriler toplanarak durum tespiti yapılabilir.
- ❖ Bu çalışma farklı yerlerde ve farklı eğitim öğretimin kademelerinde uygulanarak daha genellenebilir yargılara ulaşılmaya çalışılabilir.

KAYNAKÇA

- Akalın, G. (2009). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Yeni İlköğretim Müfredatının Uygulanmasındaki Etkililik Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderliği*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Aksoy, E., Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini, *Sosyal Bilimler Dergisi* Sayı: 19
- Arın, A. (2006). *Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Ayaz, M. F. (2014). Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranış Düzeyleri, *Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 137-154, Çankırı
- Aydın, M. (2010) *Eğitim Yönetimi (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler)*. Genişletilmiş 9. Basım. Hatipoğlu Yayın No:46, Ankara, 395s
- Ayık, A., Şayir, G. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:49, ss.253-279, ISSN:1304-0278 www.esosder.org adresinden 05.11.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Aykanat, Z., Gül, H., (2012), Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 , 17-36
- Aytaç, K. (1984). Eğitim Politikası üzerine Konuşmalar, Ank.Üni.yay. Ankara
- Balcı, A.(1988) Etkili Okul. *Eğitim ve Bilim*. Sayı: 70, s. 21-30.
- Başaran, İ.E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Gül Yayınevi
- Baysal, E. A. (2013) *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Sosyal Üniversitesi Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Bilir, E. M. (2007). *Öğretmen algularına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya

- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Bolu, 11 (1), 137-145 .
- Buluç, B. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (57), Ankara, 5-34
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu kurumları Üzerine Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Hatay, 7 (3), 29-47.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme Ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (2), Ankara, 669-675.
- Celep, C. (1992). Ortaokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.
- Çeber, K. (2011). Kriz Yöneticisi Olarak Mülki İdare Amirleri, *Yöneticilik Mi, Liderlik Mi?*, İdarecinin Sesi, 37-40.
- Çelik, S. Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algularına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9 (4), Ankara, 211-224.
- Çelik, V. (2003); *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Daşçı, E., Cemaloğlu, N. (2015). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Issn: 1308–9196
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Deniz, Ü. ve Erdener, M. A. (2016). Okul müdürlerinin sergilediği öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. Tüfekçi, Ö. K. (Ed.). Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar içinde (ss. 69-81). Saarbrücken: Lambert Academic Publishing
- Ertürk, S. (1997). Eğitimde Program Geliştirme. Ankara: Meteksan A. Ş.
- Gümüşeli, A. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531–548.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). İstanbul'daki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlar. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Doçentlik Tezi, İstanbul .

- Hallinger, P and Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary Schooll Journal*, 86 (2), 217–247
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. Ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta, 14 (2), 1-23.
- İlgar, L.(1996). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir?. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 123–149.
- Karasar, N. (2012) Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 46, ss: 199-226
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüşümcü Liderlik-Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), 65-75.
- Öztürk, N. (2005). *Bulgaristan ve Türkiye'deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Saracaloğlu, A. S., Kumral, O., Kanmaz, A. (2009). Ortaöğretim Sosyal Alanlar Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Yeterlikleri, Kaygıları Ve Akademik Güdülenme Düzeyleri, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. Aralık Cilt:VI, Sayı:II, 38-54(<http://efdergi.yyu.edu.tr> adresinden 20.11.2019 tarihinde indirilmiştir.)
- Saygınar, M. S. (2007, Temmuz). *Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları*. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (2), 67-78.
- Serin, M. K., Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde

- Şişman, M (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Editör). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (ss. 99-146). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. (2. Baskı) Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2016). Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği: Geçerlik, Güvenirlik ve Norm Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 22, Sayı 3, ss: 375-400*
- Tanrıoğen, A. (2000). Temel eğitim Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Issue 7, 67 - 73
- Taş, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerini öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Temiz, N.(1989). *Ankara Merkez İlkokul Müdürlüklerinin Liderlik Özellikleri ve Başarıları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna, M., Bircan, H. Ve Yeşiltaş, M., (2012), Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2, 143
- Uğurlu, C.T., Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara, 41: 434-448 Uzamaz,
- Uysal, A.(2001). *İlköğretim okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ünal, A., Çelik, M. (2013). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6/2,239-258
- Vural, G. (1997). Liderlik ve Hemşirelik, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okul Dergisi, 1(1). S.15-22
- Yıldırım, B. (2001). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikte Meslek Ahlakı İlişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 219-238.
- Yılmaz, E. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İle Etkili Okul Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

- Yılmaz, M. (2007). *Eğitimde orta kademe yöneticilerinin öğretim liderliğini yerine getirme dereceleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul
- Yörük, S., Kocabaş, İ. (2000). Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), Elazığ, 1-13.
- Yüce, S. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki* (Şanlıurfa ili Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

EKLER

Ek 1. Araştırma Uygulama İzni ve Ekleri



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029-44-E.15172641

20/10/2020

Konu : Anket Uygulama İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 05/10/2020 tarih ve 13925 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet KAŞAL, "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlamış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde yer alan ilkokul, ortaokul, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2020/2021 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
20/10/2020
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

1-Anket Formları


M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1 Merkezefendi/DENİZLİ- Bilgi için :H. ERKOÇ-V.H.K.L.-Sefa GELMİŞ-Şef
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr> - Telefon : (0 258) 2342095
E-posta: ab20@meb.gov.tr -Strateji Şubesi Belgegeçer : (0 258) 2342099

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9861-bc8e-39aa-8e53-3612 kodu ile teyit edilebilir.

Yukarıda bilgileri bulunan proje uygulamaları için Milli Eğitim Bakanlığından gerekli izinlerin alınması hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.

Ek listesi

Proje Özeti
Katılım Kabul Formu
Veri toplama araçları


İmza
MEHMET KAŞAL
Öğrenci

Dilekçe ve eklerinin üst yazı ile DENİZLİ VALİLİĞİ İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE ulaştırılması gerekmektedir.

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİNE

17/09/2020

| | |
|--------------------|---|
| BAŞVURU NO | 202009173574490406 |
| ÜNİVERSİTE ADI | PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ |
| ENSTİTÜ ADI | EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ / EĞİTİM BİLİMLERİ |
| BÖLÜM ADI | EĞİTİM YÖNETİMİ |
| ÜNVAN | Öğrenci |
| TC KİMLİK NUMARASI | 22975664056 |
| KONU | OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI |
| ARAŞTIRMA TÜRÜ | Proje |
| ÖRNEKLEM GRUBU | Öğretmen, |
| KAPSAMI | Okul/Kurum, |
| İLLER | DENİZLİ |
| KURUM TÜRLERİ | Resmi ilkököl, Resmi Ortaokul, Resmi Anadolu Lisesi, Resmi Fen Lisesi, Resmi Sosyal Bilimler Lisesi, Resmi İmam - Hatip Ortaokulu, Resmi İmam - Hatip Anadolu Lisesi, Resmi Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi, Resmi Meslekî Eğitim Merkezi, Resmi Çok Programlı Anadolu Lisesi, Resmi Güzel Sanatlar Lisesi, Resmi Spor Lisesi, Resmi Görme Engelliler İlkokulu, Resmi Görme Engelliler Ortaokulu, Resmi İşitme Engelliler İlkokulu, Resmi İşitme Engelliler Ortaokulu, |
| İLETİŞİM BİLGİLERİ | Adres:KARAHASANLI MH. 2027 SK. NO:4 / B BLOK DAİRE 2 MERKEZEFENDİ / DENİZLİ- Telefon:(543) 849-4884- Eposta:mehmetkasal20@gmail.com |

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKUL VE KURUMLARDA
GERÇEKLEŞTİRİLECEK ARAŞTIRMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN
ARAŞTIRMA İZİN BAŞVURU TAAHHÜTNAMESİ**

1. Araştırmam boyunca anayasa/kanun ve yönetmeliklere uygun davranacağımı,
2. Araştırmayı yürüteceğim okulun/kurumun kurallarına uyacağımı,
3. Araştırmam boyunca hiç kimseyi araştırmama/çalışmama katılmaya zorlamayacağımı,
4. Araştırmayı/çalışmayı bana tahsis edilen mekân/sınıf ve zamanda gerçekleştireceğimi,
5. Araştırmanın olası fiziksel/ruhsal zararları konusunda katılımcıları bilgilendireceğimi,
6. Araştırmam/ çalışmam sırasında topladığım kişisel bilgileri koruyacağımı,
7. Araştırmam/çalışmam için gerektiği kadar veri toplayacağımı,
8. Araştırma/çalışma sırasında öğrencilerin derslerinde/çalışmalarında herhangi bir kayıplarının olmayacağını,
9. Araştırmam/çalışmam sırasında herhangi bir ticari faaliyette bulunmayacağımı, katılımcıları herhangi bir ürün/eser/televizyonculuğa yönlendirmeyeceğimi,
10. Araştırma izin evraklarını okul yönetimine teslim edeceğimi,
11. Araştırma/çalışma sırasında izni olan evrakları kullanacağımı,
12. Tıbbi araştırmalarda araştırma/çalışmanın uygulama sırasında etik kurallara uyacağımı,
13. Araştırma/çalışma sırasında topladığım ses ve görüntü kayıtlarını güvenilir ortamlarda saklayacağımı ve araştırma/çalışma sonrasında imha edeceğimi,
14. Genelge hükümlerine aykırı davranmam ve herhangi bir yanlış ifade, beyan ve maddi gerçeği gizleme gibi durumlarda adli ve idari işlemlerin yürütülmesini kabul edeceğimi,
15. İzin alınmış araştırmalarda/projelerde insanlarla ilgili yapılacak anket, görüşme, gözlem, alan araştırması, uygulama ve incelemelerde sağlık, güvenlik, insan hakları, mevcut mevzuat hükümleri, hukukun genel ilkelerini ihlal etmeyeceğimi ve etik ilkelere uyacağımı,
16. Araştırma ile ilgili sonuç raporlarını çalışmanın bitiş tarihinden itibaren 30 gün içinde izin aldığım birime ulaştıracağımı,

Kabul ettiğimi beyan ederim.

Araştırmanın Adı : Okul Müdürlerinin Öğretmen Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları
Araştırmacı : Mehmet KAŞAL

Tarih

17.09/2020

İmza



İsim - Soyisim

Mehmet KAŞAL

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığına

Anabilim Dalınız, Eğitim Yönetimi Tezsiz YL Programı 192182009 numaralı öğrencisiyim. Danışmanlığı Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN tarafından yürütülen "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları" başlıklı proje çalışmam kapsamında araştırma önerim doğrultusunda Denizli İli Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerindeki ilkokullarda/ortaokullarda/ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerle ekli görüşme formu aracılığı ile veri toplamak istiyorum. Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli iznin alınması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Adı Soyadı: Merve TUNALI

Adresi: Kanalısuyu Mh. 2021 Sk. No:4B

Merkezefendi - DENİZLİ

17/09/2020

İmza


EKLER _____ :

Ek-1: Başvuru Formu (ayse.meb.gov.tr alınacak başvuru formu)

Ek-2: Gönüllü Katılım Formu

Ek-3: Tez Önerisi

Ek-4: Çalışma Materyali (Anket, Ölçek vb.)

Not: Dilekçe ve ekler ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı aracılığı ile Enstitü Müdürlüğümüze gönderilecektir.

Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN

Evrak Tarih ve Sayısı: 30/09/2020-E.59368

Evrak Tarih ve Sayısı: 21/09/2020-E.56933



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı



Sayı :55256124-302.08.01/56933
Konu :Ölçek Uygulama - Mehmet KAŞAL

21/09/2020

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜNE

Anabilim Dahmız Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'ndaki tezsiz yüksek lisans programı öğrencisi Mehmet KAŞAL'ın, dönem projesi için veri toplamak üzere, Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan ilköğretim, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında ölçek uygulama isteğine ilişkin dilekçesi yazımız ekinde sunulmuştur.
510.2020
10.09.2020
8348
22.09.2020

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN
Anabilim Dalı Başkanı

EK :

- 1- Dilekçe (1 Sayfa)
- 2- Proje Önerisi ve Ölçek (Elden Verildi)

PAÜ- Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürlüğü Kimlikli Kampüsü Ayıntılı bilgi için irtibat : Özgül ÖZATA
(Eğitim Fakültesi Binası 4.kat) 20160 Denizli
Tel: 0 (025) 8 Faks: 0 (258) 296 12 01
E-Posta: egtbilens@pamukkale.edu.tr Elektronik Ağ: <http://www.pau.edu.tr/egitimbilimleri/>

Evrak Tarih ve Sayısı: 30/09/2020-E.59368



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü



Sayı :30575850-302.08.01/
Konu :Ölçek Uygulama İzni - Mehmet
KAŞAL

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

5.10.2020

İlgi :Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nın 21.09.2020 tarih ve 56933 sayılı yazısı.

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö) Tezsiz Yüksek Lisans Programı 192182009 numaralı öğrencisi Mehmet KAŞAL'ın, danışmanı Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN sorumluluğunda "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları" konulu proje çalışması kapsamında Denizli İli Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerindeki ilkokullarda / ortaokullarda / ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerle görüşme formu aracılığı ile veri toplamak üzere ölçek uygulama isteğine ilişkin dilekçesi ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Mustafa BULUŞ
Enstitü Müdürü

EK :
İlgili Öğrenciye ait Belgeler

PAÜ- Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürlüğü Kinikli Yerleşkesi Ayrıntılı bilgi için irtibat : Mustafa Gökhan ÇAVUŞOĞLU
(Eğitim Fakültesi Binası 4.kat) 20160 Denizli
Tel: 0 (025) 8 Faks: 0 (258) 296 12 01
E-Posta: egtbilens@pamukkale.edu.tr Elektronik Ağ:https://www.pau.edu.tr/egitimbilimleri

2020/09/30 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



ve Sayısı: 05/10/2020-E.13925



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



37400
572

Sayı :93282220-302.08.01/
Konu :Ölçek Uygulama İzni - Mehmet KAŞAL

DENİZLİ VALİLİĞİNE
(Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü)

İlgi :Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 30/09/2020 tarih ve E.59368 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö) Tezsiz Yüksek Lisans Programı 192182009 numaralı öğrencisi Mehmet KAŞAL'ın, "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmen Alguları" konulu proje çalışması kapsamında, Müdürlüğümüze bağlı Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerindeki ilkokullarda/ortaokullarda/ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden görüşme formu aracılığı ile veri toplamak üzere anket uygulayabilmesi için gerekli izinlerin verilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Necip ATAR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER :
İlgi Yazı ve Ekleri (... sayfa)

İL MILLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

E. S. E. B. M. 2020
VALİ Y.

Evrakı Doğrulamak İçin : <http://dys.pau.edu.tr/enVision/Dogrula/SFLJSEM>

Kırsıklı Yerleşkesi Rektörlük Binası 20160/DENİZLİ

Ayrıntılı bilgi için İrtibat : Nejla GEBES

Tel: 0 (258) 296 21 51

Faks: 0 (258) 296 23 32

E-Posta: oid@pau.edu.tr

Elektronik Ağ:<http://www.pau.edu.tr/oidb>



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 2. Ölçek

Değerli arkadaşlarım,

Veri toplama aracı, iki bölümden oluşmaktadır; Birinci bölümde, Kişisel Bilgiler; ikinci bölümde, müdürlerinin sergiledikleri öğretim liderliği davranışını belirlemek amacıyla “Öğretim Liderliği Davranışları Anketi” yer almaktadır.

Lütfen hiç bir maddeyi atlamayınız. Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırmaya kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Mehmet KAŞAL
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. Kişisel Bilgiler

- A) Cinsiyet : Kadın () Erkek ()
- B) Yaş : 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 ()
61 ve üzeri ()
- C) Eğitim Düzeyi : Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()
- D) Kıdem (Yıl) : 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl ()
16-20 yıl () 21-25 yıl () 26-30 yıl ()
31 yıl ve üzeri ()
- E) Okulundaki öğrenci sayısı:
- F) Okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik yapısı: Alt () Orta () Üst ()
- G) Katıldığı kurs, seminer ve eğitim sayısı:

II. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI ANKETİ

Açıklama: Aşağıda, okul yöneticilerinin görev alanları içinde düşünülen bazı davranışlar sıralanmıştır. Her davranışın karşısında da beşli bir seçenek verilmiştir. Sizden istenen her bir davranışı dikkatli okuyarak kendi okulunuzdaki okul müdürünün bu davranışı ne ölçüde gösterdiğini bugüne kadarki gözlemlerinize göre cevaplamanızdır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyunuz ve uygun gördüğünüz seçeneğin kutucuğunu işaretleyiniz.

Öğretimsel Liderlik Envanteri

| Alt Boyutlar | | | | | | |
|----------------------------------|--|-----------------------------|----------------|---------------------------|-------------------------|---|
| | Tamamen Katılmıyorum (1) | Katılmama Eğilimindeyim (2) | Fikrim Yok (3) | Katılma Eğilimindeyim (4) | Tamamen Katılıyorum (5) | |
| Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme | 1. Öğretmenleri mesleklerinde gelişme ve ilerleme doğrultusunda teşvik etme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2. Eğitim bilimlerindeki gelişme ve değişmelerden öğretmenleri haberdar etme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 3. Öğretimi geliştirici etkinlikleri organize etmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 4. Okulda eğitim-öğretim etkinliklerinin tartışılacağı toplantılar düzenlemek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5. Öğretmenlerin çağdaş öğretim yöntemlerini öğrenmelerini ve uygulamalarını teşvik etmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6. Öğretimin verimli olması için elde bulunan tüm kaynakları öğretmenlerin hizmetine sunmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 7. Eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde tüm görevlilerin rol almasını sağlamak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 8. Eğitim-öğretim planlarının hazırlanmasında öğretmenlere | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | yardımcı olma. | | | | | |
| | 9. Öğretmenler arasında kaynak kişi durumunda olmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 10. Sınıflarda örnek dersler vermek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 11. Öğretmenler arasında bilgi ve enformasyon alışverişi olmasını destekleme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 12. Ders araç-gereçlerinin amaca uygun olarak seçimini ve kullanımını sağlama. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 13. Ders araç-gereçlerini gerektiğinde kullanılabilecek şekilde hazır bulunmasını sağlamak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 14. Okul kütüphanesini her türlü eğitsel kaynak bakımından zenginleştirmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 15. Okul kütüphanesini öğrencilerin rahatça yararlanabilecekleri hale getirmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 16. Okul laboratuvarını malzeme bakımından yeterli ve kullanıma hazır bulundurmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 17. Hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları için öğretmenleri güdülemek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 18. Öğretmenleri birbirlerinin sınıflarında gözlemler yapma doğrultusunda teşvik etme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 19. Öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmen-öğrenci işbirliğini sağlamak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Öğretimsel İklim Geliştirme | 1. Öğretmen ve öğrenciler arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesine yardım etmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2. Öğretmenler arasında ayırım yapmamak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 3. Eğitim sürecine ilişkin kararlara öğretmenlerin katılmalarını destekleme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 4. Karar alma sürecinde öğretmenlerin özgür davranmalarına özen göstermek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5. Yetkilerini personel için tehdit unsuru olarak kullanmaktan kaçınmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6. Öğretmenlerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 7. Öğretmenlerin duygu, düşünce ve gereksinimlerine önem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---------------------|--|---|---|---|---|---|
| | vermek. | | | | | |
| | 8. Eğitim-öğretim ile ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerle birlikte hareket etmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 9. Öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi amacıyla öğretmenler arasında işbirliği sağlamak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 10. Öğretmen-öğrenci-veli arasındaki çatışmaları okulun verimliliğini artıracak yönde çözmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 11. Okul personelini, öğrencileri ve velileri okuldaki etkinliklere ilişkin görüş bildirmeye teşvik etmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 12. Eğitim-öğretim programlarının gerçekleştirilebilmesi için en uygun ortamı hazırlamak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 13. Ödül ve ceza sistemlerini sadece verimi ve morali yükseltmek amacıyla uygulamak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 14. Okul personelinin yaptığı "iş"ten doyum sağlamasına önem vermek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İletişim Becerileri | 1. İyi bir dinleyici olmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2. Okul personeliyle açık ve net bir biçimde iletişim kurmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 3. Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlamak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 4. Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5. Öğretmenlerle sık sık yüz yüze iletişim kurmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6. Sadece <u>formal</u> (resmi) değil, <u>informal</u> (doğal) iletişim kanallarını da kullanmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Öğretimi Denetleme | 1. Değerlendirme çalışmalarını güvenilir ölçütlere dayandırmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2. Öğretmenlerin <u>öğretimsel</u> gereksinimlerini belirlemek amacıyla sınıf içi gözlemler yapmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 3. Yapılan denetimlerin ışığında başarının artırılması yolunda önlemler almak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 4. Öğretmenlere performanslarına ilişkin dönüt vermek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5. Başarılı öğretmenleri yazılı ve sözlü olarak ödüllendirmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Amaç Tanımlama | 1. İlköğretimin amaçlarının anlaşılması ve doğru yorumlanmasına çalışmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2. Okulun amaçlarını ve <u>misyonunu</u> öğretmenlerle tartışmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 3. Okul personelinin görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 4. İlköğretimin amaçlarını her fırsatta vurgulamak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5. Eğitim ile ilgili yüksek beklentilerini öğretmen ve öğrencilere iletmek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Öğrenci Gelişimini İzlemek | 1. Öğrenci performansındaki gelişmeleri izlemek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2. Öğrenci performansına ilişkin özel beklentiler belirlemek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 3. Öğrencilerin gelişimini değerlendirmek amacıyla öğretmenlerle düzenli ilişki kurmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 4. Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sosyal etkinliklerde görev almalarına yardımcı olmak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ÖZGEÇMİŞ

| | |
|---|--|
| Kişisel Bilgiler | |
| Adı | Mehmet |
| Soyadı | KAŞAL |
| Doğum Yeri ve Tarihi | Seferihisar – 26/02/1980 |
| Uyruğu | Türkiye Cumhuriyeti |
| İletişim Adresi Telefon Numarası e-posta | Karahasanlı Mahallesi 2027 Sokak No:4 B Blok Daire 2 Merkezefendi –DENİZLİ 0543 8494884 mehmetkasal20@gmail.com |
| Eğitim | |
| İlkokul | Akkent Cumhuriyet İlkokulu |
| Ortaokul | Çal İmam Hatip Ortaokulu |
| Lise | Çal İmam Hatip Lisesi |
| Yükseköğretim (Lisans) | Pamukkale Ünv. Eğitim Fak. Sınıf Öğretmenliği |
| Yabancı Dil | İngilizce |
| Varsa Mesleki Deneyim | |
| Yıllar | Mesleki Deneyim |
| 2001-2005 | Kütahya Domaniç Çukurca İlköğretim Okulu - Öğretmen |
| 2005-2007 | Sivas Yıldızeli Karkın İlköğretim Okulu - Öğretmen |
| 2007-2010 | Denizli Gözler İlköğretim Okulu – Okul Müdür Vekili |
| 2010-2012 | Denizli Develi İlköğretim Okulu - Öğretmen |
| 2012-2013 | Denizli Babadağ Müşerref Yılmaz Ortaokulu – Müdür Yardımcısı |
| 2013-2017 | Denizli Pamukkale Karakova Ortaokulu – Müdür Yardımcısı |
| 2017-2018 | Denizli Pamukkale Toki İlk/Ortaokulu - Okul Müdür Vekili |
| 2018-Halen Görevde | Denizli Pamukkale Hürriyet Ortaokulu – Müdür Yardımcısı |