

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERLE OLAN İŞ BİRLİĞİ DÜZEYİNİN İNCELENMESİ EXAMINATION OF THE LEVEL OF COOPERATION BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS

Hıdır KUŞ¹, Ömer Faruk OKÇUOĞLU², Aysel AYDIN³

Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi

11.09.2024

Kabul Tarihi

15.10.2024

Anahtar Kelimeler

Öğretmen, müdür,
iş birliği

Özet

Öğretim lideri okulun misyonunu tanımlarken okul toplumundan girdiler alır ve belirlenen misyonu bütün okul çevresine duyurur. Okul paydaşları kendi fikirlerinin de dikkate alındığı bir misyonu içselleştirir ve gerçekleştirmek için iş birliği hâlinde çalışır. Yapılan araştırma, okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyini çeşitli faktörler açısından incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, okul türü, okulun bulunduğu bölge, öğrenci sayısı ve müdürle iletişim sıklığının, müdürlerin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyine etkisi analiz edilmiştir. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iş birliği, okulun genel performansını ve öğrencilerin akademik başarılarını doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Bu nedenle, iş birliğinin çeşitli değişkenler açısından nasıl farklılaştığını anlamak, eğitim süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sunacaktır. Araştırma sonuçlarına göre, okul türü bakımından ilkokullarda görev yapan müdürlerin öğretmenlerle daha yüksek düzeyde iş birliği içinde oldukları tespit edilmiştir. Bölge bazında ise kırsal bölgelerdeki okullarda iş birliği düzeyinin daha yüksek olduğu, ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Öğrenci sayısına göre iş birliği düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmazken, müdürle iletişim sıklığı arttıkça iş birliği düzeyinin de arttığı ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Çalışma, okul yöneticilerinin liderlik rollerini nasıl geliştirebileceklerine dair önemli bulgular sunmakta ve müdürlerin öğretmenlerle daha etkili bir iş birliği kurmasının, okul başarısına olan katkısının altını çizmektedir. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişim ve iş birliği süreçlerini güçlendirmeleri gerektiğine işaret etmekte, böylece hem öğretmenlerin performansını hem de öğrencilerin akademik başarılarını olumlu yönde etkileyecek stratejilere ışık tutmaktadır.

Article Info

Received

11.09.2024

Accepted

15.10.2024

Keywords

Teacher, principal,
collaboration

Abstract

The instructional leader receives input from the school community when defining the school's mission and announces the determined mission to the entire school environment. School stakeholders internalize a mission that also takes their own ideas into account and work collaboratively to realize it. The study aims to examine the level of cooperation between school principals and teachers in terms of various factors. The study analyzed the effects of the type of school, the region where the school is located, the number of students, and the frequency of communication with the principal on the level of cooperation between principals and teachers. The cooperation between the school administration and teachers is an important element that directly affects the overall performance of the school and the academic success of the students. Therefore, understanding how cooperation differs in terms of various variables will contribute to the improvement of educational processes. According to

¹Kartal Soğanlık İlkokulu, İstanbul, e-mail: hidirkus@hotmail.com, ORCID: 0009-0006-3241-375X (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

²Kartal Soğanlık İlkokulu, İstanbul, e-mail: okcuogluofaruk@hotmail.com, ORCID: 0009-0000-8390-5654

³Samandıra Veyssel Karani İlkokulu, İstanbul, e-mail: aysel-37@hotmail.com, ORCID: 0009-0008-2690-9155

the results of the study, it was determined that principals working in primary schools have a higher level of cooperation with teachers in terms of school type. On a regional basis, it was determined that the level of cooperation was higher in schools in rural areas, but this difference was not statistically significant. While there was no significant difference in the level of cooperation according to the number of students, it was observed that the level of cooperation increased as the frequency of communication with the principal increased, and this relationship was statistically significant. The study provides important findings on how school principals can improve their leadership roles and underlines the contribution of more effective collaboration between principals and teachers to school success. The research findings indicate that school principals should strengthen their communication and collaboration processes with teachers, thus shedding light on strategies that will positively affect both teachers' performance and students' academic success.

1. GİRİŞ

Yöneticiler, belirlenen hedefler doğrultusunda planlanan faaliyetleri, örgütle uyum içinde etkili bir şekilde gerçekleştirmek için yapılandırılmalıdır. Okul yönetimi ise, okul içindeki sistemin işleyişi, analizi ve bütünleşmesi gibi bir dizi işlemi denetlemekle görevlidir (Bursalıoğlu, 2002).

21. yüzyılın okul müdürlerinden beklentiler oldukça geniştir. Müdürlerin, sorumluluk üstlenen, okulun her yönüyle gelişimine katkıda bulunan, nitelikli ve mesleki anlamda sürekli kendini yenileyen bireyler olması gerekmektedir. Aynı zamanda toplumla ve okul örgütüyle güçlü ve olumlu iletişim kurabilen, yalnızca kendi gelişimini değil, öğretmenlerinin de mesleki gelişimlerine katkıda bulunan, motivasyonu artırıcı bir okul iklimi oluşturan liderler olmaları beklenmektedir ancak bu tür liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürü, okulunun başarısını sürdürebilir hale getirebilir.

Günümüzde, bir okul yöneticisinin eğitim amaçlarına ulaşabilmesi için öğretmenleriyle açık ve etkili bir iletişim kurması ve onlarla iş birliği içinde hareket etmesi gerekmektedir. İş birliği, örgütsel hedeflere ulaşmada etkili bir yöntem olduğundan, okul yönetiminde iş birliği sağlamak bir gereklilik haline gelmiştir (Gajda ve Koliba, 2007).

1.1. Okullarda Mesleki İş Birliği

Eğitim, bireylerin ve toplumların yaşamını şekillendiren önemli bir sistemdir. Genel olarak sosyalleşme ile benzer anlamda kullanılır. Eğitim sisteminin temel unsurlarından biri olan okulların amacı, tüm öğrencilerin üst düzeyde öğrenmesini sağlamak ve öğrencilerin geleceğinin, eğitimcilerin başarısına bağlı olduğunu vurgulamaktır. Bu hedefe ulaşabilmek

için iş birliği içinde çalışmak şarttır, çünkü bireysel çabalarla bu başarıya ulaşmak mümkün değildir (Saylık ve ark, 2021).

Bir örgütte iş birliğinin sağlanması, yöneticiler ve çalışanlar arasında güven, etkili iletişim, ortak vizyon ve amaçların varlığını gerektirir. Eğitim kurumlarının yönetimiyle ilgilenen akademisyenler ve yöneticiler, özellikle zor sorunların çözümünde ortak güç ve kolektif çalışmanın önemini giderek daha fazla kabul etmektedirler.

Kocabaş ve Gökbaş (2003), eğitim sistemimizde kaliteyi artırmak için okulların geliştirilmesi gerektiğini ve bu gelişimin ancak takım çalışmasının okullarda ön plana çıkarılmasıyla mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir (Kelly ve Schaefer, 2014).

Etkili okullarda yöneticiler, öğretmenlerin görüşlerine önem verir ve okulda karşılaşılabilecek sorunların çözümünde onların yeteneklerinden faydalanırlar. İş birliği ile alınan kararlarda, öğretmenlerin daha fazla sorumluluk almaları doğal bir sonuç olarak beklenir. Yöneticiler, öğretmenleri ortak bir hedef etrafında motive eder ve onlardan bir bütün gibi uyum içinde çalışan birtakım oluşturmalarını bekler (Cerit, 2009).

Öğretmenlerin, sadece okulun ve toplumun beklentilerini karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda öğrencilerin ihtiyaçlarına da cevap vermesi beklenmektedir. Bu taleplerin karşılanmasında iş birliği, öğretmenlerin hem verimliliğini artırabilir hem de iş yükünü hafifletebilir (Cerit, 2009).

Okullar, sadece fiziksel yapılardan ibaret değildir. Okullar, yönetici, öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar ve veliler arasında kurulan ilişkilerin bir bütünüdür. Bu ilişkiler, okulların birer sosyal sistem olarak işlev görmesini sağlar.

1.2. Okul Müdürlerinin Öğretmen İş Birliğine Etkisi

Okul müdürleri, okul ortamını düzenleyerek öğretmenlerin çalışma koşullarını şekillendirmektedir. Örneğin, müdürler öğretmenlerin sınıfta kazandıkları yeni becerileri hayata geçirmelerine olanak sağlayan çalışma ortamları oluşturduklarında, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemektedirler. Ayrıca, okul müdürleri öğretmenlere, meslektaşlarıyla iş birliği yapmaları için fırsatlar sunarak, onların kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır (Goddard ve ark., 2015).

Öğretmenlerin birbirlerinden öğrenme fırsatı bulduğu bir ortam yaratmak, müdürlerin öğrenci başarısını artırmak için başvurabileceği en etkili yollardan biri olarak kabul edilmektedir. Ancak bu, öğretmenlerin ortak çalışma çabasını takdir eden bir liderlik vizyonu gerektirmektedir.

İş birliği üzerine yapılan araştırmalarda, Piccardi (2005) okul müdürlerinin iş birliğini geliştirmek için sahip olmaları gereken bazı özellikleri şu şekilde sıralamaktadır: (1) okul içinde erişilebilir olmak, (2) ortak liderlik göstermek ve (3) öğretim lideri rolünü üstlenmek.

Benzer bir şekilde, Gajda ve Koliba (2007), müdürlerin iş birliği için ortak bir anlayış geliştirdiklerinde, öğretmenlerin birlikte çalışma olasılığının daha yüksek olduğunu savunmuşlardır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin ortak liderlik becerilerinin, öğretmenler arasındaki profesyonel iş birliğini önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmaktadır.

Türkiye’de yapılan çeşitli araştırmalar da okul müdürlerinin liderlik rollerinin öğretmen iş birliği üzerindeki etkisine dair önemli bulgular sunmaktadır. Çoban ve diğerlerinin (2020) bulgularına göre, Türkiye’deki okul müdürlerinin genellikle liderlik davranışları sergilemediği ve daha çok idari yöneticilik yaptıkları tespit edilmiştir.

Öte yandan, Gümüş ve diğerleri (2013) öğretim liderliği yaklaşımının müdürler tarafından benimsenmesinin, öğretmen iş birliği üzerinde olumlu etkileri olduğunu; ancak yönetsel tutumların öğretmen iş birliği ile olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Sonuç olarak, öğretmen iş birliğinin öğrencilerin başarısını artırarak, okulda öğrenme ortamını destekleyen bir atmosfer oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin liderlik rolü hayati bir önem taşımaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyinin eğitim sürecindeki etkisini anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Müdürlerin liderlik ve iletişim becerileri, öğretmenlerin motivasyonu, performansı ve dolayısıyla öğrencilerin akademik başarıları üzerinde doğrudan etkilidir. Bu nedenle, müdür-öğretmen iş birliğinin nasıl geliştirilebileceğini anlamak, eğitim kurumlarının genel başarısına katkı sunacaktır.

Araştırmanın önemi, özellikle okul türü, okulun bulunduğu bölge, öğrenci sayısı ve müdürle iletişim sıklığı gibi faktörlerin iş birliği üzerindeki etkilerini inceleyerek, okul yöneticilerinin bu konuda farkındalığını artırmayı hedeflemesinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışma, okul yöneticilerine liderlik becerilerini geliştirme ve daha etkili bir iş birliği ortamı oluşturma konusunda yol gösterecektir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyini çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Özellikle okul türü, okulun bulunduğu bölge, öğrenci sayısı ve müdürle iletişim sıklığı gibi faktörlerin iş birliği düzeyine etkisi değerlendirilecektir.

Araştırma, bu faktörlerin iş birliği üzerinde nasıl farklılıklar yarattığını anlamayı hedeflemekte ve iş birliğini artırmaya yönelik stratejilere katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarını geliştirmelerine ve okullarda daha etkili bir iş birliği ortamı oluşturmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.5. Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyiyle demografik özellikleri arasında anlamlı ilişki var mı?

1.6. Alt Problemler

1. Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyi görev yapılan okul türüne göre farklılık gösterir mi?
2. Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyi okulun bulunduğu bölgeye göre farklılık gösterir mi?
3. Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyi okuldaki öğrenci sayısına göre farklılık gösterir mi?
4. Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyinin müdürle iletişim sıklığına göre farklılık gösterir mi?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Deseni

Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyiyle demografik özelliklerle ilişkisinin tespit edilmesini amaçlayan bu çalışmada yöntem olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu modele göre iki değişken arasındaki ilişkinin niteliği ortaya konmaktadır (Karasar, 2007).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, 2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Kartal ve Sancaktepe ilçelerindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Çalışma grubunda 100 öğretmen yer almıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Güvenini Belirleme Ölçeği- Öğretmen Formu: Ankette öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenlere güven düzeylerini

belirlemek üzere; Canlı, Demirtaş ve Özer (2017) tarafından 5’li likert tipte geliştirilen “Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Güvenini Belirleme Ölçeği- Öğretmen Formu” yer almaktadır. Maddelere verilen cevapların puan değeri; “Hiçbir Zaman” seçeneği için 1, “Nadiren” seçeneği için 2, “Bazen” seçeneği için 3, “Çoğunlukla” seçeneği için 4 ve “Her Zaman” seçeneği için 5 şeklindedir. Bilimsel araştırmalarda uygulanan bir testin güvenilir olma eşliğinin 0.70 olduğu ifade edilmektedir (Kılıç, 2016). Bu araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach’s Alpha sayısı 0.808 (yeterlilik; 0,875; itimat edirlilik; 0,879; açıklık 0,683; yardımseverlik; 0,779) olarak hesaplanmıştır (Canlı ve ark., 2017).

2.4. Veri Toplama Süreci

Anket formu öğretmenlere Google Form ile iletilmiş ve yanıtlar alınmıştır.

2.5. Veri Analizi

Çalışmada SPSS 26.0 programı kullanılmış ve analizler Anova testi ile gerçekleşmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

3.1. Birinci probleme ilişkin bulgular

Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyinin görev yapılan okul türü bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerle Olan İş Birliği Düzeyinin Görev Yapılan Okul Türü Bakımından İncelenmesi

		n	Ort.	ss	F	p
İşbirliği düzeyi	İlkokul	85	3,59	,625	6,749	,002
	Ortaokul	8	3,04	,546		
	Lise	7	2,78	1,161		

Analiz sonuçlarına göre okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyinin okul türü bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p>0,05$). Ortalama puanlara göre ilkokulda görev yapanların puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.2. İkinci probleme ilişkin bulgular

Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyi okulun bulunduğu bölge bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerle Olan İş Birliği Düzeyinin Okulun Bulunduğu Bölge Bakımından İncelenmesi

		n	Ort.	ss	F	p
İşbirliği düzeyi	Şehir merkezi	30	3,33	,792	1,883	,158
	İlçe merkezi	66	3,54	,663		
	Kırsal bölge	4	3,97	,322		

Tabloda yer alan ANOVA test sonuçlarına göre, okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyi, okulun bulunduğu bölgeye göre incelenmiştir. Şehir merkezinde bulunan okullarda müdürlerin iş birliği düzeyi ortalama 3,33 olarak bulunmuşken, ilçe merkezinde bu ortalama 3,54 olarak hesaplanmıştır. Kırsal bölgedeki okullarda ise müdürlerin iş birliği düzeyi ortalaması 3,97 ile diğer bölgelerden daha yüksek çıkmıştır. Standart sapma değerlerine bakıldığında ise kırsal bölgedeki okulların iş birliği düzeyinde daha az değişkenlik olduğu, şehir merkezinde ise bu düzeyin daha fazla değişkenlik gösterdiği gözlenmektedir. Ancak ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri (1,883) ve p değeri (0,158), bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. p değeri 0,05'ten büyük olduğu için, bölgelere göre müdürlerin iş birliği düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

3.3. Üçüncü probleme ilişkin bulgular

Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyi okuldaki öğrenci sayısı bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerle Olan İş Birliği Düzeyinin Okuldaki Öğrenci Sayısı Bakımından İncelenmesi

		n	Ort.	ss	F	p
İşbirliği düzeyi	1-250	3	3,75	,667	,500	,683
	251-500	8	3,71	,518		
	501-750	8	3,36	,479		
	751 ve üzeri	81	3,47	,740		

Öğrenci sayısı 1-250 aralığında olan okullarda müdürlerin iş birliği düzeyi en yüksek (ortalama 3,75), ardından 251-500 aralığında olan okullarda (ortalama 3,71) gelmektedir. 501-750 öğrenci sayısına sahip okullarda iş birliği düzeyi daha düşük (ortalama 3,36), 751 ve üzeri öğrenci sayısına sahip okullarda ise bu düzey 3,47 olarak hesaplanmıştır. Öğrenci sayısı 501-750 arasında olan okullarda iş birliği düzeyi en düşük değişkenliğe sahip (standart sapma 0,479), buna karşın 751 ve üzeri öğrenci sayısına sahip okullarda iş birliği düzeyinde daha fazla değişkenlik gözlenmiştir (standart sapma 0,740). F değeri (0,500) ve p değeri (0,683) elde edilmiştir. p değeri 0,05'ten büyük olduğu için, okullardaki öğrenci sayısına göre müdürlerin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmaktadır.

3.4. Dördüncü probleme ilişkin bulgular

Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyinin müdürle iletişim sıklığı bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerle Olan İş Birliği Düzeyinin Müdürle İletişim Sıklığı Bakımından İncelenmesi

		n	Ort.	ss	F	p
İşbirliği düzeyi	Her gün	46	3,83	,499	12,252	,000
	Haftada birkaç kez	39	3,32	,572		
	Ayda birkaç kez	6	3,25	,826		
	Nadiren	9	2,63	1,019		

Müdürle iletişim sıklığı arttıkça öğretmenlerin iş birliği düzeyi de artmaktadır. Her gün müdürle iletişim kuran öğretmenlerin iş birliği düzeyi en yüksek (ortalama 3,83), nadiren müdürle iletişim kuran öğretmenlerin iş birliği düzeyi ise en düşük (ortalama 2,64) bulunmuştur. Nadiren müdürle iletişim kuran öğretmenlerin iş birliği düzeyinde en fazla değişkenlik olduğu görülmektedir (standart sapma 1,02), buna karşılık her gün iletişim kuranlarda değişkenlik daha düşüktür (standart sapma 0,50). Bu, iletişim sıklığının artmasının iş birliği düzeyinde daha tutarlı bir ilişki sağladığını göstermektedir. F değeri (12,252) ve p değeri (0,000) elde edilmiştir. p değeri 0,05'ten küçük olduğu için, müdürle iletişim sıklığına göre iş birliği düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyi, okulun işleyişi, öğretmenlerin motivasyonu ve öğrenci başarısı gibi birçok faktör üzerinde doğrudan etkili olan bir unsurdur. Bu çalışmanın analiz sonuçlarına göre, okul türü, okulun bulunduğu bölge, öğrenci sayısı ve müdürle iletişim sıklığının öğretmen-müdür iş birliği üzerindeki etkileri araştırılmış ve bazı önemli bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, okul türü bakımından okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). İlkokulda görev yapan öğretmenlerin iş birliği düzeyi, diğer okul türlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Literatürde de bu bulgu, ilkokullarda öğretmenler ve müdürler arasındaki daha yakın ve sıkı ilişkiyle açıklanabilir. İlkokul düzeyindeki müdürler, genellikle öğretmenlerle daha birebir iletişimde bulunmakta ve eğitim sürecini daha yakından takip etmektedir. Day ve diğerleri (2000), okul müdürlerinin öğretmenlerle kurduğu yakın ilişkilerin, okul iklimini olumlu yönde etkilediğini ve öğretmenlerin performansını artırdığını belirtmişlerdir. Bu durum, özellikle ilkokullarda öğretmenlerin daha fazla desteğe ihtiyaç duydukları düşünülerek açıklanabilir. İlkokullarda öğretim süreci, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerinde daha fazla rehberlik ve yönlendirme gerektirebilir ve bu durum iş birliğinin düzeyini artırabilir.

Analize göre, okul müdürlerinin iş birliği düzeyi şehir merkezinde 3,33, ilçe merkezinde 3,54, kırsal bölgede ise 3,97 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, kırsal bölgelerdeki okullarda iş birliği düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak F değeri (1,883) ve p değeri (0,158) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$). Literatürde, kırsal bölgelerdeki okullarda müdür ve öğretmenler arasında daha güçlü bir iş birliğinin olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Kırsal kesimlerdeki okullar, genellikle daha küçük ve topluluk içinde daha sıkı bir bağa sahiptir. Harris ve Jones (2010) da kırsal bölgelerdeki okullarda yöneticilerin, öğretmenlerle daha sıkı ilişkiler geliştirdiğini ve bu iş birliğinin öğretmenler üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedirler. Ancak şehir merkezinde ise iş birliği düzeyinde daha fazla değişkenlik olduğu gözlenmiştir. Bu, şehir merkezindeki okulların daha kalabalık olması ve daha karmaşık yönetim süreçlerinin iş birliği düzeyini zorlaştırabileceğini düşündürmektedir.

Analizlerde, öğrenci sayısına göre iş birliği düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Öğrenci sayısı 1-250 aralığında olan okullarda müdürlerin iş birliği

düzeyi 3,75 iken, 751 ve üzeri öğrenci sayısına sahip okullarda bu değer 3,47 olarak hesaplanmıştır. Literatürde öğrenci sayısının müdür-öğretmen iş birliği üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle küçük okullarda müdürlerin öğretmenlerle daha yakın ilişki kurma imkânına sahip olması, iş birliğini artırabilmektedir (Leithwood ve Jantzi, 2005). Ancak öğrenci sayısı arttıkça, müdürlerin öğretmenlerle birebir iletişim kurma imkânı azalmaktadır ve bu durum iş birliği düzeyini olumsuz etkileyebilmektedir. Yine de bu çalışmada, öğrenci sayısının iş birliği düzeyini anlamlı derecede etkilemediği bulunmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, müdürle iletişim sıklığı arttıkça öğretmenlerin iş birliği düzeyi de artmaktadır. Her gün müdürle iletişim kuran öğretmenlerin iş birliği düzeyi 3,83 iken, nadiren müdürle iletişim kuranların iş birliği düzeyi 2,64 olarak tespit edilmiştir. ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri (12,252) ve p değeri (0,000), bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Literatür bu bulguyu desteklemektedir. Özellikle, Gajda ve Koliba (2007), öğretmenlerin okul liderleriyle sık iletişim kurmasının, iş birliğini güçlendirdiğini ve öğretmenlerin karar süreçlerine daha fazla katılım göstermelerini sağladığını belirtmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerle düzenli ve açık bir iletişim halinde olması, onların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve iş birliğine daha fazla katılım göstermelerine olanak tanımaktadır (Leithwood ve Sun, 2012). Bu durum, müdürlerin liderlik tarzının iş birliğini nasıl etkilediğine dair önemli bir ipucu sunmaktadır.

Yapılan çalışma, okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyinin çeşitli değişkenler bakımından nasıl farklılaştığını incelemiştir. Okul türü, okulun bulunduğu bölge, öğrenci sayısı ve müdürle iletişim sıklığı gibi değişkenler iş birliği düzeyini farklı şekillerde etkilemektedir. Ancak en dikkat çeken bulgu, müdürle sık iletişim kuran öğretmenlerin iş birliği düzeylerinin, nadiren iletişim kuran öğretmenlere göre anlamlı derecede daha yüksek olduğudur. Bu bulgu, okul liderlerinin öğretmenlerle güçlü ve düzenli bir iletişim kurmasının, okulun genel başarısı üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğini göstermektedir.

4.1. Öneriler

Analiz sonuçlarına göre, okul müdürleriyle öğretmenler arasındaki iş birliğinin düzeyi, müdürle iletişim sıklığına bağlı olarak artmaktadır. Bu nedenle, müdürlerin öğretmenlerle daha sık ve etkili iletişim kurması büyük önem taşımaktadır. Müdürler, öğretmenlerle düzenli geri bildirim toplantıları yaparak, onların görüşlerini dinlemeli ve karar süreçlerine dahil etmelidir her öğretmenin ihtiyaçlarına yönelik birebir görüşmeler düzenlenerek, onların

mesleki gelişimlerine katkı sağlanabilir. Bu tür yaklaşımlar, öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissetmelerine olanak tanır ve iş birliği düzeyini artırır.

Müdürlerin iş birliği düzeyini artırmada bir diğer önemli unsur, ortak liderlik anlayışının benimsenmesidir. Müdürlerin sadece yönetsel değil, öğretimsel liderlik rollerini de üstlenmeleri ve bu liderliği öğretmenlerle paylaşmaları, iş birliğini olumlu yönde etkileyebilir. Müdürler, öğretmenlere daha fazla sorumluluk vererek, onların karar süreçlerine aktif olarak katılmalarını teşvik etmelidir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmek amacıyla düzenli eğitimler ve atölye çalışmaları yapılabilir. Ortak liderlik anlayışı, öğretmenlerin müdürle daha yakın bir iş birliği içinde olmasını sağlayarak okulun genel performansını artırabilir.

Analiz sonuçları, ilkokul düzeyinde müdürlerin öğretmenlerle olan iş birliği düzeyinin diğer okul türlerine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu olumlu iş birliği modelinin, diğer okul türlerine de yaygınlaştırılması faydalı olacaktır. Ortaokul ve lise müdürleri, ilkokullardaki gibi daha birebir ilişkiler geliştirebilir ve öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarında daha fazla rehberlik sağlayabilir. İlkokullardaki iş birliği modelinin diğer okullara adapte edilmesi, tüm okul türlerinde iş birliğinin artmasına ve bu durumun öğrenci başarısına olumlu yansımaya katkı sağlayacaktır.

Sonuçlara göre, kırsal bölgelerdeki okullarda müdürler ve öğretmenler arasındaki iş birliği düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, kırsal bölgelerdeki müdürlerin, öğretmenlerle daha sıkı ilişkiler geliştirdiğini göstermektedir. Kırsal bölgelerdeki bu başarılı uygulamalar, ilçe ve şehir merkezlerindeki okullara da aktarılmalıdır. Şehir merkezlerinde büyük ve kalabalık okulların yapısı nedeniyle iş birliği zor olabilir; ancak kırsal bölgelerdeki daha birebir ve kişisel ilişkilerin model alınması, merkezdeki okullarda da öğretmenlerin daha etkili iş birliği yapmasını sağlayabilir.

Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin iş birliği düzeylerini artıracak becerilere sahip olmasının önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerine yönelik liderlik ve iletişim becerilerini geliştirecek eğitim programları yaygınlaştırılmalıdır. Özellikle, yönetsel liderlik yerine öğretim liderliğini benimsemenin önemi vurgulanmalı ve müdürlerin öğretmenlerle daha etkili iş birliği kurmalarını sağlayacak stratejiler öğretilmelidir. Bu tür eğitimler, yöneticilerin daha etkili liderlik yapmasını sağlayarak, iş birliği ve okul performansı üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

KAYNAKÇA

- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93.
- Canlı, S., Demirtaş, H. ve Özer, N. (2017). Okul müdürlerinin öğretmenlere güvenini belirleme ölçeği - öğretmen formu'nun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 103- 117.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 637-657.
- Çoban, Ö., Özdemir, N. ve Bellibaş, M. Ş. (2020). Trust in principals, leaders' focus on instruction, teacher collaboration, and teacher self-efficacy: testing a multilevel mediation model. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 95-115. doi:1741143220968170.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2000). *Leading schools in times of change*. Open University Press.
- Gajda, R. ve Koliba, C. (2007). Evaluating the imperative of intraorganizational collaboration a school improvement perspective. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 26-44.
- Goddard R., Goddard Y., Sook Kim E., ve Miller, (2015) A theoretical and empirical analysis of the roles of instructional leadership, teacher collaboration, and collective efficacy beliefs in support of student learning. *American Journal of Education*, 121(4), 501–530.
- Gümüş, S., Bulut, O. ve Bellibaş, M. S. (2013). The relationship between principal leadership and teacher collaboration in Turkish primary schools: a multilevel analysis. *Education Research and Perspectives*, 40(2013), 1-29.
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving Schools*, 13(2), 172-181.
- Kelly, K., & Schaefer, A. (2014). Creating a collaborative organizational culture. *Hentet oktober*, 26.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48
- Kocabaş, İ., & Gökbaş, M. (2003). Eğitimde takım çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 28-130, 8(15).
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.

- Leithwood, K., & Sun, J. P. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Piccardi, J. M. (2005). *Principals' perceptions of factors affecting teacher collaboration in elementary schools*. Johnson & Wales University.
- Saylık, A., Saylık, N., & Sağlam, A. (2021). Eğitimcilerin gözünden Türk eğitim sistemi: Bir metafor çalışması. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*.