



## ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

### EXAMINATION OF EDUCATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR OF SCHOOL HEADS ACCORDING TO TEACHER'S PERCEPTIONS

Eyüp Sultan YÜKSEL<sup>1</sup>, Dinçer YELOĞLU<sup>2</sup>, Hatice Sengül PINAR<sup>3</sup>, Ülker ZAMAN<sup>4</sup>

#### **Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri**

#### **Makale Bilgileri**

##### **Geliş Tarihi**

13.09.2022

##### **Kabul Tarihi**

13.09.2022

##### **Anahtar Kelimeler**

Okul,  
Yönetim,  
Öğretimsel Liderlik.

#### **Özet**

Öğretimsel lider olan okul yöneticileri zamanlarının önemli bir bölümünü öğretim faaliyetlerine ayırmalıdır. Öğretim liderliğinde, okul yöneticileri, öğrencilerin okulun amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerini sağlamak için çok fazla enerji ve çaba harcamalıdır. Çalışmada 151 okul yöneticisi üzerinde Şişman (2004) geliştirdiği Öğretimsel Liderlik ölçeği uygulanmıştır. Çıkan analiz sonuçlarına göre Analiz sonuçlarına göre eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara göre kadınların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara bakıldığında yüksek lisans mezunu bireylerin puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### **Article Info**

##### **Received**

13.09.2022

##### **Accepted**

13.09.2022

##### **Keywords**

School,  
Administration,  
Instructional  
Leadership.

#### **Abstract**

School administrators, who are instructional leaders, should devote a significant part of their time to teaching activities. In instructional leadership, school administrators must exert a great deal of energy and effort to ensure that students can achieve the school's goals and objectives. In the study, the Instructional Leadership scale developed by Şişman (2004) was applied to 151 school administrators. According to the results of the analysis, according to the results of the analysis, it was determined that the management of the education program and the teaching process, the score of creating a regular teaching-learning environment and climate differed statistically in terms of gender. It is seen that the scores of women are higher than the average scores. It has been determined that the score of the education program and the management of the teaching process, the evaluation of the teaching process and students, the support and development of teachers, the creation of a regular teaching-learning environment and climate differs statistically in terms of educational status. When the average scores are examined, it is seen that the scores of the graduates are higher.

<sup>1</sup> Beşiktaş Halk Eğitimi Merkezi, İstanbul, e-mail: incies4278@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9881-8983 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

<sup>2</sup> Capitol Ortaokulu, İstanbul, e-mail: dyeloglu@gmail.com, ORCID 0000-0003-1298-9584

<sup>3</sup> Nurten Yıldırım Sancak Anaokulu, İstanbul, e-mail: hsengulpinar@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7984-2934

<sup>4</sup> Gülen Üstünel Anaokulu, İstanbul, e-mail: ulkerzaman\_74@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-8019-038X

## 1. GİRİŞ

Okul yöneticisinin değişen ve gelişen ortama göre kendini güncellemesi, çalışanlarını etkilemesi, örgütün amaçları doğrultusunda birbirine bağlaması ve bir çatı altında toplaması gerekmektedir (Kurt, 2013:3). Bunlar, öğretim lideri olmak isteyen bir okul yöneticisinin sahip olması gereken niteliklerdir. Öğretim liderliği, literatürdeki diğer liderlik tarzlarından daha çok öğretme ve öğrenme süreçlerine odaklanmaktadır. Başka bir deyişle, öğretim liderliğinin amacı okulda etkili bir öğrenme ortamı yaratmaktır. Bu liderlik, okul örgütlerinde öğrenci, öğretmen ve eğitim programlarından oluşan ve eğitim süreçleriyle ilgili olan okul örgütlerinde liderliktir (Gümüşeli, 1996: 9).

Öğretimsel lider, yönetmek için yeterli bilgi ve beceriye sahiptir. Bu yeterliliklere sahip öğretim liderleri öncelikle öğretimi geliştirmeyi amaçlar. Öğretimsel liderleri; okulun gelişimi sırasında, istişareler, eğitim görevleri ve uygulamaları yoluyla yeterliliklerini ve bilgi düzeylerini geliştirirler. Bu sorumluluğa ek olarak, öğretim liderleri grup sinerjisini artırmalı, işbirliğini engelleyen faktörlerin farkında olmalı ve çalışanların çalışma motivasyonunu sağlamalıdır (Altaş, 2013: 20).

Bir okul yöneticisi, öğretme ve öğrenme uygulamaları hakkında bilgi vererek öğretmenleri hedeflerine ulaşmaları için motive edebilir. Bu doğrultuda öğretimsel liderliğin özelliği olan okul yöneticisi, öğretmeli ve kendini geliştirmelidir. Okulda iyi öğretimi gerçekleştirmenin yollarını inceler, bu amacın gerçekleşmesi için gerekli ortamı hazırlar, gerekli kaynakların sağlanmasını sağlar. Öğretimsel liderler, örgütsel amaçların etkili ve verimli kişisel gelişimi, örgütsel mevcudiyetin sürdürülmesinden, personelin motive edilmesinden, insan ve lojistik kaynakların doğru ve verimli kullanılmasından sorumludur (Sağır, 2011: 1).

### 1.1. Öğretimsel Liderliğin Tanımı ve Önemi

Öğretimsel liderlik, diğer liderlik türlerinden farklı olarak tüm öğrenciler, öğretmenler, müfredat ve öğretme-öğrenme süreçleriyle doğrudan ilgilenen bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Öte yandan bir okulu şekillendiren veya tanımlayan öğrenciler, öğretmenler ve topluluklardan oluşan üç ana güç vardır (Gümüşeli, 2001: 539).

Okulun etkililiği, bu üç güç okulun müfredatı çerçevesinde etkileşime girdiğinde mümkündür. Liderleri eğiten okul yöneticilerinin temel görevi, öğretimin kalitesini artırmak ve okulun amaçlarına ulaşması için bu çabaların koordinasyonunu sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle okul yöneticisinin önemi, okulda çalışma koşullarının düzenlenmesi, koordinasyonun

sağlanması gibi görevleri yerine getirirken ortaya çıkmaktadır (Sarıdemir, 2015: 15). Öğretimsel liderliğin çeşitli tanımları geliştirilmiştir. Bazıları aşağıda verilmiştir;

Gümüşeli'ye (1996) göre öğretimsel liderlik; okulun misyonunu belirleme, eğitim programını yönetme, öğrenci başarısını dikkate alma, olumlu okul iklimi geliştirme ve bunlarla ilgili görevleri içeren bir liderlik tarzıdır.

Öğretimsel liderlik; iyi öğrenciler yetiştirmenin yanı sıra, öğretmenlerin talep ettiği öğrenme ortamını oluşturmak için okulun çalışma ortamını tatmin edici ve verimli hale getirmek anlamına gelir. Bu tanımdan hareketle, öğretim liderliğinin geliştirme ve düzeltme odaklı olmasının dışında bu yönüyle diğer liderlik türlerinden ayrıldığı söylenebilir (Saygınar, 2006: 62).

Şişman (2004) okul yöneticileri, öğretmenler ve müfettişler de dahil olmak üzere öğretimsel liderliği, bu tarafların insanları ve okulla ilgili durumları etkilemek için kullandıkları tüm güç ve davranışlar olarak tanımlar. Başka bir tanımda, öğretimsel liderliği okul hedeflerine ulaşmak için problem çözme ve bilgiyi başkaları aracılığıyla uygulama olarak tanımlamıştır (Kış ve Konan, 2014: 2140).

Günümüzün gelişen ve değişen dünyasında toplumların bu değişimlere ayak uydurabilmesini sağlayan en önemli etkenlerden biri de eğitim sistemidir. Eğitim kurumlarında işlevsellik ve verimlilik ancak bu kurumlarda çalışan yönetici ve personelin fedakarlık yapması, isteyerek, bilinçli ve profesyonelce çalışması ve birbirine uyum sağlaması ile mümkündür (Keşan ve Kaya, 2011: 23).

Okullarda işlevsellik ve etkililiği artırmak için, okul yöneticileri işlerinin özünde liderlik nitelikleri geliştirmelidir. Bu anlamda okul yöneticilerinden “öğretim liderliği” yaklaşımını tam olarak ortaya koymaları beklenmektedir. Bir toplumda eğitim mutlaka aktif bir yapıya sahip olmalıdır. Fikirler, planlar ve inançlar sürekli bir akış halindedir. Bu durumda okul yöneticisi toplumun değişen yapısına aşina olmalıdır. Toplumun beklentilerini karşılamayan bir eğitim kurumu imkansızdır. Sosyal değişim ihtiyaçları, öğretimsel liderlik yoluyla karşılanabilir. Öğretim liderliğinin geniş bir kapsamı vardır. Bunlar, bir okul yöneticisinin sınıfta öğretimin etkililiğini sağlamak için kullandığı stratejiler, kararlar, yöntemler ve felsefelerden oluşur (Soyvural, 2014: 24).

## 1.2. Öğretimsel Liderliğin Davranış Boyutları

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları da okulun bulunduğu ortama, topluluğa, çevreye, öğrenci ve öğretmenlerin tutumlarına bağlı olarak değişmektedir (Ayık ve Şayir, 2014: 257).

Okul müdürü, okulun misyon ve vizyonunu belirlemekten, sınıf etkinlikleri için bir vizyon oluşturmaktan, okulun öğretim hedeflerine öncelik vermekten ve öğretmenleri mesleki gelişim ve planlama faaliyetlerinde desteklemekten sorumludur (Yılmaz, 2018: 40).

Araştırmalar incelendiğinde öğretimsel liderliğin davranışı şu şekilde tanımlanmıştır (Gümüşeli, 2001: 540).

- Okulun Vizyon ve Misyonunu Belirlemek
- Okul Amaçlarını Belirlemek ve Paylaşmak
- Eğitim Programı ve Öğretim Sürecini Yönetmek
- Öğretim Süreci ve Öğrencileri Değerlendirmek
- Öğretmenleri Desteklemek ve Geliştirmek
- Öğretim Zamanını Etkili Kullanmak
- Öğrencileri Öğrenmeye Motive Etmek
- Düzenli Öğretme-Öğrenme Çevresi ve İklimi Oluşturmak
- Okul Kadrosunu Geliştirmek

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Okulun etkili bir şekilde işlemesi, toplumsal sorunların eğitim boyutu dikkate alınarak mümkündür. Bu nedenle okul yöneticisi; öğretim sürecinin en önemli unsurlarından biri olduğunu anlarlar ve öğretimsel liderlik yoluyla öğretmenleri motive eden, destekleyen ve geliştiren bir yaklaşımı benimseyerek eğitimin kalitesini artırır.

Okul yöneticisi öğretimsel liderliği öğrenci başarısını, öğretmen iş doyumunu ve eğitim kalitesini artıran bir ortamın yaratılması için gerekli adımların atılması anlamına gelir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır.

## 1.4. Araştırmanın Amacı

Çalışmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeyi ile demografik özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığının tespiti amaç edinilmiştir.

### 1.5. Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyiyle demografik özellikleri arasında anlamlı ilişki var mı?

### 1.6. Alt Problemler

1. Öğretimsel liderlik düzeyi okul yöneticilerinin bağlı oldukları okul türüne göre farklılık gösterir mi?
2. Öğretimsel liderlik düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir mi?
3. Öğretimsel liderlik düzeyi meslekteki görev süresine göre farklılık gösterir mi?
4. Öğretimsel liderlik düzeyi okulda görev yapılan süreye göre farklılık gösterir mi?
5. Öğretimsel liderlik düzeyi eğitim durumuna 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

Bu çalışma okul yöneticilerinin öğretimsel liderliğini belirlemek amacıyla yapılmış tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Anketler, belirli bir kitle hakkında bilgi toplayarak o kitlenin bazı özelliklerini keşfetmeye çalışan araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2013).

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, 2022 – 2023 eğitim - öğretim yılında İstanbul ili Beşiktaş, Üsküdar ve Ümraniye ilçelerindeki ilkokullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmuştur. Çalışma grubunda 151 okul yöneticisi yer almıştır. Tablo 1’de çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 1.** Çalışma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

| Gruplar | Cinsiyet |       | TOPLAM |     |
|---------|----------|-------|--------|-----|
|         | Kadın    | Erkek | f      | %   |
|         | f        | f     |        |     |
|         | 75       | 76    | 151    | 100 |

Tablo 1 incelendiğinde 75 kadın katılımcı, 76 erkek katılımcı olmak üzere toplam 151 kişilik çalışma grubunun olduğu görülmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

**Öğretimsel Liderlik Ölçeği:** Şişman (2004) tarafından geliştirilerek geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçekte 50 madde ve 5 boyut (okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresinin ve ikliminin oluşturulması) yer almaktadır. Ölçek hiçbir zaman, çok seyrek, ara sıra, çoğu zaman, her zaman seçenekleri ile likert tipi beşli derecelendirme olarak yapılandırılmıştır. Ölçekte ve alt boyutlarda yüksek puan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algısının olumlu olduğunu ifade etmektedir.

Şişman, (2004) tarafından geliştirilen Öğretimsel Liderlik Ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı'nın .98 olduğu görülmüştür. Alt boyutlar açısından bu değer, okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda .95, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi boyutunda .89, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda .93, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda .94 ve düzenli öğretme-öğrenme çevresinin ve ikliminin oluşturulması boyutunda .97 olarak gerçekleşmiştir. Bu kapsamda ölçme aracının güvenilir olduğu söylenebilir.

### 2.4. Veri Toplama Süreci

Anketler katılımcılara Google Form üzerinden gönderilmiş ve dikkatlice yanıtlamaları istenmiştir.

### 2.5. Veri Analizi

SPSS 22.0 istatistik programı kullanılarak ölçek soruları T-testi ve Anova testiyle sonuca ulaştırılmıştır.

## 3. BULGULAR

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

### 3.1. Birinci probleme ilişkin bulgular

Öğretimsel liderliğin okul yöneticilerinin bağlı oldukları okul türü bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretimsel Liderliğin Okul Yöneticilerinin Bağlı Oldukları Okul Türünün Yaş Bakımından İncelenmesi

|                                                            | Okul Türü | n   | Ort.   | ss     | t            | p           |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----|--------|--------|--------------|-------------|
| <b>Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması</b>       | Devlet    | 141 | 4,2638 | ,71487 | <b>1,561</b> | <b>,790</b> |
|                                                            | Özel      | 10  | 3,9000 | ,66667 |              |             |
| <b>Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi</b>       | Devlet    | 141 | 4,1550 | ,77337 | <b>1,116</b> | <b>,921</b> |
|                                                            | Özel      | 10  | 3,8714 | ,82051 |              |             |
| <b>Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi</b>    | Devlet    | 141 | 4,0879 | ,79592 | <b>2,577</b> | <b>,659</b> |
|                                                            | Özel      | 10  | 3,4100 | ,91827 |              |             |
| <b>Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi</b>       | Devlet    | 141 | 3,9986 | ,86734 | <b>-,075</b> | <b>,930</b> |
|                                                            | Özel      | 10  | 4,0200 | ,91627 |              |             |
| <b>Düzenli Öğretme-Öğrenme Çevresi ve İklimi Oluşturma</b> | Devlet    | 141 | 4,1158 | ,86901 | <b>1,780</b> | <b>,726</b> |
|                                                            | Özel      | 10  | 3,6111 | ,82527 |              |             |

Analiz sonuçlarına göre okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının bağlı olunan okul türü bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

### 3.2. İkinci probleme ilişkin bulgular

Öğretimsel liderliğin cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretimsel Liderliğin Cinsiyet Açısından İncelenmesi

|                                                            | Cinsiyet | n  | Ort.   | ss     | t           | p           |
|------------------------------------------------------------|----------|----|--------|--------|-------------|-------------|
| <b>Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması</b>       | Kadın    | 75 | 4,2067 | ,77692 | <b>,563</b> | <b>,568</b> |
|                                                            | Erkek    | 76 | 4,2724 | ,65271 |             |             |
| <b>Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi</b>       | Kadın    | 75 | 4,1848 | ,68342 | <b>,761</b> | <b>,003</b> |
|                                                            | Erkek    | 76 | 4,0883 | ,86125 |             |             |
| <b>Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi</b>    | Kadın    | 75 | 4,1133 | ,75110 | 1,048       | ,026        |
|                                                            | Erkek    | 76 | 3,9737 | ,88006 |             |             |
| <b>Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi</b>       | Kadın    | 75 | 4,0520 | ,76500 | <b>,731</b> | <b>,010</b> |
|                                                            | Erkek    | 76 | 3,9487 | ,96035 |             |             |
| <b>Düzenli Öğretme-Öğrenme Çevresi ve İklimi Oluşturma</b> | Kadın    | 75 | 4,1926 | ,76727 | 1,548       | ,003        |
|                                                            | Erkek    | 76 | 3,9737 | ,95820 |             |             |

Analiz sonuçlarına göre eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlara göre kadınların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlara göre kadınların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

### 3.3. Üçüncü probleme ilişkin bulgular

Öğretimsel liderliğin meslekteki görev süresine göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 4. Öğretimsel Liderliğin Meslekteki Görev Süresi Bakımından İncelenmesi**

|                                                         | Görev Süresi | n  | Ort.   | ss     | F            | p           |
|---------------------------------------------------------|--------------|----|--------|--------|--------------|-------------|
| <b>Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması</b>    | 1-5 yıl      | 14 | 4,2429 | ,58667 | <b>2,354</b> | <b>,057</b> |
|                                                         | 6-10 yıl     | 33 | 4,1455 | ,80354 |              |             |
|                                                         | 11-15 yıl    | 39 | 4,0077 | ,76378 |              |             |
|                                                         | 16-20 yıl    | 32 | 4,4281 | ,54904 |              |             |
|                                                         | 21 yıl üzeri | 33 | 4,4242 | ,69554 |              |             |
| <b>Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi</b>    | 1-5 yıl      | 14 | 4,3673 | ,65277 | <b>2,397</b> | <b>,053</b> |
|                                                         | 6-10 yıl     | 33 | 4,0736 | ,82848 |              |             |
|                                                         | 11-15 yıl    | 39 | 3,8571 | ,75806 |              |             |
|                                                         | 16-20 yıl    | 32 | 4,2277 | ,72740 |              |             |
|                                                         | 21 yıl üzeri | 33 | 4,3420 | ,77504 |              |             |
| <b>Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi</b> | 1-5 yıl      | 14 | 4,0500 | ,76536 | <b>1,209</b> | <b>,309</b> |
|                                                         | 6-10 yıl     | 33 | 4,0788 | ,82263 |              |             |
|                                                         | 11-15 yıl    | 39 | 3,8615 | ,77072 |              |             |
|                                                         | 16-20 yıl    | 32 | 3,9844 | ,85312 |              |             |
|                                                         | 21 yıl üzeri | 33 | 4,2758 | ,84670 |              |             |

|                                                            |              |    |        |        |              |             |
|------------------------------------------------------------|--------------|----|--------|--------|--------------|-------------|
| <b>Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi</b>       | 1-5 yıl      | 14 | 4,1571 | ,86087 | <b>,967</b>  | <b>,428</b> |
|                                                            | 6-10 yıl     | 33 | 4,0182 | ,80679 |              |             |
|                                                            | 11-15 yıl    | 39 | 3,8103 | ,92304 |              |             |
|                                                            | 16-20 yıl    | 32 | 3,9563 | ,80078 |              |             |
|                                                            | 21 yıl üzeri | 33 | 4,1818 | ,92279 |              |             |
| <b>Düzenli Öğretme-Öğrenme Çevresi ve İklimi Oluşturma</b> | 1-5 yıl      | 14 | 4,0635 | ,99640 | <b>1,317</b> | <b>,266</b> |
|                                                            | 6-10 yıl     | 33 | 3,9933 | ,94687 |              |             |
|                                                            | 11-15 yıl    | 39 | 3,8917 | ,81788 |              |             |
|                                                            | 16-20 yıl    | 32 | 4,1528 | ,83423 |              |             |
|                                                            | 21 yıl üzeri | 33 | 4,3367 | ,82284 |              |             |

Analiz sonuçlarına göre okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının meslekteki görev süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

### 3.4. Beşinci alt probleme ilişkin bulgular

Öğretimsel liderliğin okulda görev yapılan süre bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 5. Öğretimsel Liderliğin Okulda Görev Yapılan Süre Bakımından İncelenmesi**

|                                                      | Okulda Görev Süresi | n  | Ort.   | ss     | F            | p           |
|------------------------------------------------------|---------------------|----|--------|--------|--------------|-------------|
| <b>Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması</b> | 1-5 yıl             | 69 | 4,3522 | ,65901 | <b>,961</b>  | <b>,431</b> |
|                                                      | 6-10 yıl            | 47 | 4,1277 | ,76605 |              |             |
|                                                      | 11-15 yıl           | 27 | 4,1556 | ,78119 |              |             |
|                                                      | 16-20 yıl           | 5  | 4,0600 | ,71972 |              |             |
|                                                      | 21 yıl üzeri        | 3  | 4,4667 | ,41633 |              |             |
| <b>Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi</b> | 1-5 yıl             | 69 | 4,3209 | ,74045 | <b>2,125</b> | <b>,081</b> |
|                                                      | 6-10 yıl            | 47 | 4,0122 | ,73741 |              |             |
|                                                      | 11-15 yıl           | 27 | 3,8730 | ,88803 |              |             |
|                                                      | 16-20 yıl           | 5  | 4,1143 | ,77854 |              |             |
|                                                      | 21 yıl üzeri        | 3  | 4,2381 | ,41239 |              |             |

|                                                            |              |    |        |        |              |             |
|------------------------------------------------------------|--------------|----|--------|--------|--------------|-------------|
| <b>Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi</b>    | 1-5 yıl      | 69 | 4,2333 | ,73997 | <b>2,851</b> | <b>,026</b> |
|                                                            | 6-10 yıl     | 47 | 3,9660 | ,85371 |              |             |
|                                                            | 11-15 yıl    | 27 | 3,6444 | ,84868 |              |             |
|                                                            | 16-20 yıl    | 5  | 4,2400 | ,92898 |              |             |
|                                                            | 21 yıl üzeri | 3  | 4,1333 | ,41633 |              |             |
| <b>Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi</b>       | 1-5 yıl      | 69 | 4,2551 | ,77697 | <b>3,430</b> | <b>,010</b> |
|                                                            | 6-10 yıl     | 47 | 3,8553 | ,91623 |              |             |
|                                                            | 11-15 yıl    | 27 | 3,6074 | ,87483 |              |             |
|                                                            | 16-20 yıl    | 5  | 4,0400 | ,80808 |              |             |
|                                                            | 21 yıl üzeri | 3  | 3,8667 | ,70946 |              |             |
| <b>Düzenli Öğretme-Öğrenme Çevresi ve İklimi Oluşturma</b> | 1-5 yıl      | 69 | 4,3317 | ,83202 | <b>3,723</b> | <b>,006</b> |
|                                                            | 6-10 yıl     | 47 | 3,8983 | ,90203 |              |             |
|                                                            | 11-15 yıl    | 27 | 3,6914 | ,80733 |              |             |
|                                                            | 16-20 yıl    | 5  | 4,4000 | ,66015 |              |             |
|                                                            | 21 yıl üzeri | 3  | 4,2222 | ,48432 |              |             |

Analiz sonuçlarına göre okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının okulda görev yapılan süre bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

### 3.5. Beşinci probleme ilişkin bulgular

Öğretimsel liderliğin eğitim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretimsel Liderliğin Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesi

|                                                         | Eğitim Durumu | n   | Ort.   | ss     | t             | p           |
|---------------------------------------------------------|---------------|-----|--------|--------|---------------|-------------|
| <b>Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması</b>    | Lisans        | 126 | 4,1643 | ,72636 | <b>-3,099</b> | <b>,021</b> |
|                                                         | Yüksek Lisans | 24  | 4,6458 | ,51498 |               |             |
| <b>Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi</b>    | Lisans        | 126 | 4,0522 | ,79583 | <b>-3,150</b> | <b>,001</b> |
|                                                         | Yüksek Lisans | 24  | 4,5833 | ,49651 |               |             |
| <b>Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi</b> | Lisans        | 126 | 3,9230 | ,81713 | <b>-4,350</b> | <b>,000</b> |
|                                                         | Yüksek Lisans | 24  | 4,6750 | ,49804 |               |             |

|                                                            |               |     |        |        |               |             |
|------------------------------------------------------------|---------------|-----|--------|--------|---------------|-------------|
| <b>Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi</b>       | Lisans        | 126 | 3,8706 | ,86866 | <b>-4,423</b> | <b>,000</b> |
|                                                            | Yüksek Lisans | 24  | 4,6792 | ,48363 |               |             |
| <b>Düzenli Öğretme-Öğrenme Çevresi ve İklimi Oluşturma</b> | Lisans        | 126 | 3,9594 | ,89261 | <b>-4,171</b> | <b>,000</b> |
|                                                            | Yüksek Lisans | 24  | 4,7315 | ,33720 |               |             |

Analiz sonuçlarına göre okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Analiz sonuçlarına göre eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Ortalama puanlara bakıldığında yüksek lisans mezunu bireylerin puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Mevcut okul yöneticileri insan ihtiyaçlarının önemini anlayan, çalışanlarını örgütsel hedeflere ulaşmak için görevlendiren, sürekli okul gelişimi için çabalayan ve okullarını öğrenen kuruluşlar olarak inşa eden yöneticiler olmaları beklenmektedir. Günümüzde öğretmenlerin niteliğini ve niceliğini geliştirerek, okullarda etkili bir öğretim-iklimini oluşturacak, örgüt halkı için yeterli olanak ve imkânları yaratacak hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin okula karşı olumlu tutum ve davranışlara sahip olmalarını sağlayacaktır.

Okul yönetiminin sorumluluğu, okulun tüm kaynaklarını en etkin şekilde kullanmak ve okulu amaçları doğrultusunda tutmaktır. Bu amaca ulaşmak için idare, rol beklentilerini dikkate alarak okuldaki tüm öğretmen ve personelin davranışlarını düzenlemelidir. Öğrenci başarısı büyük ölçüde öğretimin kalitesine bağlıdır ve okullardaki öğrenme ve öğretme faaliyetlerinden birincil derecede okul yöneticileri sorumludur.

Çalışmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderliklerinin tespiti için 151 yöneticiyle anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan anket uygulaması neticesinde;

Analiz sonuçlarına göre okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının bağlı olunan okul türü bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çalışmamız Ayaz (2014) ve Kurt (2013) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla tutarlılık göstermektedir

Analiz sonuçlarına göre eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara göre kadınların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma bulgularını destekler nitelikte Deniz ve Erdener (2016) tarafından yapılan çalışmada ise görüşleri alınan öğretmenlerin cinsiyeti ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları arasında kadın öğretmenlerin lehine anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmüştür.

Analiz sonuçlarına göre düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara göre kadınların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının meslekteki görev süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Sever (2020) öğretimsel liderliğin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemesini; okul yöneticilerinin iki cinsiyete benzer tutumlar sergilemesi, kadın ve erkek öğretmenler arasında ayırım yapmaması gibi adil tutumlara sahip olmasıyla açıklamaktadır

Analiz sonuçlarına göre okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının okulda görev yapılan süre bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir

Analiz sonuçlarına göre okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara bakıldığında yüksek lisans mezunu bireylerin puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgunun

Shonta ve Smith (2007), Yılmaz ve Kurşun (2015) yaptıkları çalışmalarla paralellik gösterdiği görülmektedir.

#### 4.1. Öneriler

Yapılan çalışmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlikleri üzerinde çalışılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda yalnızca öğretimsel liderlik değil, öğretimsel liderliğin eğitim sistemine olan etkisi araştırılabilir.

Okul yöneticilerinin demografik bilgileri arttırılarak araştırma çok yönlü bir boyuta taşınabilir.

Araştırmada nicel yöntem kullanılarak anket uygulaması yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda nitel yöntemler kullanılarak öğretmenler üzerinde de araştırma yapılabilir.

#### KAYNAKÇA

Altaş, M. (2013). *İlk ve orta dereceli okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri: Beyoğlu İlçesi örneği* (yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Ayaz, M. F. (2014). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeyleri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 137-154.

Ayık, A. ve Şayir, G. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (49), 253- 279.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Deniz, Ü. ve Erdener, M. A. (2016). *Okul müdürlerinin sergilediği öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Ö. K. Tüfekçi (Ed.), Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar (ss. 69-81). Saarbrücken: Lambert Academic Publishing

Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları*. (yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul.

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7 (4), 531-548.

Keşan, C. ve Kaya, D. (2011). *Öğretimsel liderlik boyutu üzerine üniversite mezunlarının bakış açıları*. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 20-37.

Kış, A. ve Konan, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre metaanalizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14 (6), 2129- 2145.

Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. (yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sağır, M. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar*. (doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Sarıdemir, T. (2015). *Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin ve bazı kişisel değişkenlerin öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkisi*. (yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Saygınar, M. S. (2006). *Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları*. (yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Sever, N. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (yüksek lisans tezi), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Shonta, M. ve Smith B. S. (2007). *Principals' and teachers' perception of principals' instructional leadership*, Saint Luis University.

Soyvural, S. (2014). *Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolü*. (yüksek lisans tezi), Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*, (2. Baskı), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Yılmaz, E. ve Kurşun A. T. (2015). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*,1(1), 35-48.

Yılmaz, O. (2018). *Eğitimde teknoloji entegrasyonu sürecinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik yeterliliklerine yönelik öğretmen görüşleri (İstanbul ili Başakşehir ilçesi örneği)*. (yüksek lisans tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.