



Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları¹

Mehmet Kaşal², Zeynep Meral Tanrıöğen³

Öz

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algılarını ve farklı değişkenlere göre değişiklik gösterip/göstermediği amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden “tarama modeli” kullanılmıştır. Öğretimsel Liderlik Envanteri aracılığı ve Tesadüfi örnekleme yöntemiyle 276 öğretmenden veriler toplanmıştır. Okul müdürlerinin öğretimsel liderliği en yüksek “iletişim” alt boyutunda olurken envanter genelinde ise “Katılıyorum” düzeyindedir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları “cinsiyet” ve “eğitim düzeyine” değişkenlerine 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 sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kıdemlerine göre; “öğretimsel iklim geliştirme”, “iletişim becerileri” ve “amaç tanımlama” alt boyutunda anlamlı farklılık görülmezken “öğretimi ve öğretmeni güçlendirme”, “öğretimi denetleme”, “öğrenci gelişimini izleme” ve genel olarak “öğretim liderliği” davranışlarına yönelik algılarında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarının aldıkları kurs-seminer sayısına göre; “öğretimi ve öğretmeni güçlendirme”, “iletişim becerileri”, “amaç tanımlama”, “öğrenci gelişimini izleme” alt boyutlarında ve genel olarak “öğretim liderliği” algılarının anlamlı farklılık göstermediği ancak “öğretimsel iklim geliştirme” ve “öğretimi denetleme” alt boyutlarında anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. Yöneticilere öğretimsel liderlik konusunda hizmetiçi eğitimler verilerek becerilerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğretimsel liderlik, öğretmen, okul müdürleri.

Teacher Perceptions of School Principals on Instructional Leadership Behaviors¹

Abstract

In the study, it was aimed to investigate teachers' perceptions of school principals' instructional leadership behaviors and whether they vary according to different variables. "survey model", one of the quantitative research methods, was used in the research. Data were collected from 276 teachers through Instructional Leadership Inventory and random sampling method. The highest level of instructional leadership of school principals was in the “communication sub-dimension” while it was at the level of "I agree" throughout the inventory. According to the gender and education level of school principals' instructional leadership behaviors; it was concluded that there was no significant difference in instructional leadership behaviors in general and in all sub-dimensions and that teachers' perceptions of school principals' instructional leadership behaviors were similar in all sub-dimensions and in general. According to the seniority of the teachers, while there was no significant difference in the sub-dimensions of “developing instructional climate”, “communication skills” and “defining goals”, there was a significant difference in their perceptions of “empowering teaching and teachers”, “supervising teaching”, “monitoring student development” and “instructional leadership” behaviors in general. According to the number of courses and seminars they took, there was no significant difference in the sub-dimensions of “empowering teaching and teachers”, “communication skills”, “defining goals”, “monitoring student development” and overall “instructional leadership”, but there was a significant difference in the perceptions of “developing instructional climate” and “supervising instruction”.

Keywords: Instructional leadership, teacher, school principals.

¹ Bu araştırma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında gerçekleştirdiği tezsiz yüksek lisans bitirme projesinden üretilmiştir.

² Sorumlu yazar: Mehmet KAŞAL, Öğretmen, Denizli Milli Eğitim Müdürlüğü, mehmetkasal20@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3414-7911.

³ Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN, Pamukkale Üniversitesi/Denizli, zmtanriogen@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1840-7143.

Makale Geçmiş
Makale Türü

Geliş: 30. 11. 2022
Araştırma Makalesi

Kabul: 09.06.2023

Yayın: 30.06.2023

Önerilen Atf

Kaşal, M. & Tanrıoğen, M. (2023). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları. *Uluslararası Liderlikte Mükemmellik Arayışı Dergisi (ULMAD)*, 3 (1), 23-39.

Giriş

Eğitim; insanın gelişimi ve tekâmülü için en önemli öge olmakla birlikte önemi Mustafa Kemal Atatürk tarafından da “en önemli, en esaslı nokta eğitim meselesi” (Aytaç, 1984) 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 nahoş pek çok olay ve durum meydana gelmektedir. Hal böyle olunca eğitimin yöneticisinden başlamak üzere öğretmenler hatta okulda görevli olan hizmetlisinden kantincisine kadar bütün paydaşlardan öğretim 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 öğretim 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 öğretim lideri olmaları ve öğretim 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 öğretim liderliği davranışlarını üst düzeyde sergilemeleri eğitim öğretimin kalite ve niteliğini arttırmada son derece önemlidir.

Eğitim öğretimin formel ve örgün olarak yapıldığı yer okullardır. Okulların sevk ve yönetimi diğer örgütlerin yönetiminden oldukça farklıdır. Eğitim örgütlerinin ve okul ve eğitimin hammadde 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 paylaşarak buna ulaşılması için motive edilmesi gerekmektedir. Bu sürecin işleyişinin 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.

Kuramsal Çerçeve

Okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer yardımcı personel eğitim iŖ görenleridir. Eğitim örgütlerinin; örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını eğitim iŖ görenleri; 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.

Öğretimsel liderlik, öğrenciyi iyi yetiştirmek okulun çalışma ortamını güzelleştirerek okulu üreten bir duruma getirmek için yapılan işleri açıklar. Öğretimsel bir lider ise, öğretmeye dayalı bir okul vizyonu, anlayışına sahip lider türüdür (Zeren, 2007). 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).

Chell (1995)'e göre öğretimsel liderliğin özellikleri 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 geliştirci bir anlayışa sahiptirler. Akademik başarı temel alınır, düzenli olarak ve hedefe uygun olarak okul kültürü oluştururlar.
- Öğretimsel lider, okuldaki işlerin uygulanışına hâkimdir. 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 (Chell 1995; akt. Baysal, 2013).

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; okul misyonunu tanımlama, kaynak ve mesleki gelişimi sağlama, öğretim kaynağı ve öğretimi yönetme, iletişim sağlama, görünür olma, olumlu okul iklimi oluşturma” (Hallinger, 1985; Gümüseli, 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” (Akalin, 2009) gibi uğraşlara fazla zaman ayırırlar. Şişman (2004), öğretim liderliğiyle ilgili olarak okul yöneticileri yönünden değerlendirerek bazı tanımlamalarda bulunmuştur.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerine yönelik olarak öğretmenlerin algı düzeyleriyle bunun öğretmenlerin demografik farklılıklarına göre değişiklik gösterip/göstermediği incelenmiştir. 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 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, öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları ve bunun öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

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?

Yöntem

Araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Denizli ili merkez 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).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Metropol ilçelerinde görev yapan tüm eğitim kademesindeki öğretmenlerden oluşturmaktadır. Evrende 8300 öğretmen bulunmaktadır (MEB, 2021). Araştırma evrenini temsil eden öğretmenler arasından “Tesadüfi örnekleme” yöntemiyle seçilen 300 öğretmen ulaşılarak anketin tamamını cevaplandıran 276 öğretmenden veriler toplanmıştır.

Tablo 1.

Katılımcı Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Kişisel Özellikler	Durum	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
Kıdem	4-14	88	31,9
	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
	Orta	151	54,7
	Üst	37	13,4
Alınan Kurs ve seminer Sayısı	1-5	63	22,8
	6-10	89	32,2
	11-16	63	22,8
	17-62	61	22,1
	Toplam	276	% 100

Tablo 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.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; iki bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde öğretmenlere ait genel bilgileri içeren; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, okuldaki öğrenci sayısı, okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik yapısı ve katılımı 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" kullanılmıştır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına yönelik öğretmen algılarını belirlemek amacıyla Tanrıoğen (2000) tarafından geliştirilen "Öğretimsel Liderlik Envanteri" kullanılmıştır. Ölçme aracı altı boyuttan ve 53 sorudan oluşmaktadır.

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 genelinin güvenilirlik analizinin Cronbach Alpha katsayısı ,95 olarak hesaplanmıştır. Bu değer envanterin geçerlik ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

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.

Verilerin Analizi

Ölçek toplam puanı ve boyutlarına yönelik yapılan güvenilirlik testi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Öğretimsel Liderlik Envanteri ölçeğinin tamamının Cronbach Alpha katsayısı ,988 olarak ölçülmüştür. Alt boyutlar ise ,933 ile ,968 arasında değişmektedir. Ulaşılan bu verilerden ölçekle elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğu (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2018) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2.

Ölçek Güvenirlik Testi Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	Cronbach's Alfa Katsayısı
Öğretimsel Liderlik Envanteri	,947
Öğretimsel Liderlik Envanteri	,988
Öğretimi Ve Öğretmeni Geliştirme Alt Boyutu	,968
Öğretimsel İklim Geliştirme Alt Boyutu	,955
İletişim Becerileri Alt Boyutu	,933
Öğretimi Denetleme Alt Boyutu	,943
Amaç Tanımlama Alt Boyutu	,956
Öğrenci Gelişimini İzleme Alt Boyutu	,949

Verilerin dağılımının normal dağılım gösterip/göstermediğini tespit etmek amacıyla basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) testi yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.

Öğretim Liderlik Envanteri ve Alt Boyutlarının Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Analizi

Öğretim Liderlik Envanteri ve Alt Boyutlar	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
	Değeri	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'e bakıldığında ölçek verilerinin -2 ile +2 arasında olduğu görülmektedir. Değerlerin -2 ile +2 arasında olmasından dolayı normal dağılım gösterdiği (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2018) görülmüştür. Araştırma kapsamındaki analizler şu şekildedir; araştırmanın katılımcıları olan öğretmenlerin kişisel/demografik değişkenlerinin dağılımının analizinde "betimsel istatistikler (frekans ve yüzde)" kullanılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi kategorik olarak ikili değişkenler arasındaki fark analizlerinde "Independent Sample t" testi yapılmıştır. 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.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yönelik bilgiler verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi "Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıları nedir?" olarak ifade edilmiştir. Ölçek maddeleri arasında en yüksek ortalamaya sahip üç madde ile en düşük ortalamaya sahip 3 madde Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 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 en az katılımın "Sınıflarda örnek dersler vermek." maddesine ($\bar{X}=2,57$) ortalama ile "Katılmama Eğilimindeyim" düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.

Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları

Maddeler	n	\bar{X}	s
10. Sınıflarda örnek dersler vermek.	276	2,57	1,27
18. Öğretmenleri birbirlerinin sınıflarında gözlemler yapma doğrultusunda teşvik etme.	276	2,84	1,36
9. Öğretmenler arasında kaynak kişi durumunda olmak.	276	3,13	1,42
6. Öğretimin verimli olması için elde bulunan tüm kaynakları öğretmenlerin hizmetine sunmak.	276	3,73	1,39
36. Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlamak.	276	3,91	1,39
37. Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletmek.	276	4,00	1,38

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 5’te verilmiştir.

Tablo 5.

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

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

Tablo 5 incelendiğinde 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 izleme boyutuna ($\bar{X}=3,47$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim” ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) ($\bar{X}=3,44$) ortalama ile “Katılma Eğilimindeyim” şeklinde katılımın olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgulardan 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 saptanmıştır.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının cinsiyete göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan T testi analizi tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6’da 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 iklim geliştirme alt boyutunda ($t= -,29$; $p>0,05$), iletişim 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 ortalamadan yüksek olduğu

ve öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 6.

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algularının Cinsiyete Göre Analizi

Alt Boyutlar ve Genel	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	t	p
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

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algularının yaşa göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan Anova testi analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7.

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algularının Yaşa Göre Analizi

Alt Boyutlar ve Genel	Yaş	n	\bar{X}	s	F	P	Fark
Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme	22-35	112	3,15	1,09	4,75	,00	1-3
	36-49	124	3,41	1,09			
	50-64	40	3,74	1,19			
Öğretimsel İklim Geliştirme	22-35	112	3,36	1,18	2,99	,05	-
	36-49	124	3,55	1,14			
	50-64	40	3,84	1,25			
İletişim Becerileri	22-35	112	3,53	1,21	1,72	,18	-
	36-49	124	3,71	1,18			
	50-64	40	3,92	1,11			
Öğretimi Denetleme	22-35	112	3,16	1,23	4,83	,00	1-3
	36-49	124	3,37	1,17			
	50-64	40	3,85	1,24			
Amaç Tanımlama	22-35	112	3,33	1,24	2,05	,13	-
	36-49	124	3,49	1,26			
	50-64	40	3,79	1,26			
Öğrenci Gelişimini İzleme	22-35	112	3,28	1,25	4,94	,00	1-3
	36-49	124	3,48	1,33			
	50-64	40	4,01	1,14			
Öğretim Liderliği Envanteri (Genel)	22-35	112	3,27	1,10	4,00	,01	1-3
	36-49	124	3,49	1,09			
	50-64	40	3,82	1,11			

* p>0,05

1.22-40 2.41-50 3.51-64

Tablo 7 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmen algularının 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 (X22-35 yaş =3,15) olanlarla (X50-64 yaş =3,74) olanlar arasında, Öğretimi Denetleme alt boyutunda (X22-35 yaş =3,16) olanlarla (X50-64 yaş =3,85) olanlar arasında, Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda (X22-35 yaş =3,28) olanlarla (X50-64 yaş =4,01) olanlar arasında ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak (X22-35 yaş =3,27) olanlarla (X50-64 yaş =3,82) olanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının eğitim düzeyine göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan T testi analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8.

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 8’de 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 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 9’da verilmiştir. Kıdem aralıkları araştırmacılar tarafından en küçük kıdeme sahip olan 10 ile başlamak üzere 5 gruba ayrılmıştır.

Tablo 9’a 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 (X10-14 =3,09) olanlarla (X30 ve üzeri =3,76) olanlar

arasında, Öğretimi Denetleme alt boyutunda (X10-14 =3,01) olanlarla (X30 ve üzeri =3,90) olanlar arasında, Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda (X10-14 =3,14) olanlarla (X25-29 =3,96) olanlar arasında ve (X10-14 =3,14) olanlarla (X30 ve üzeri =3,97) olanlar arasında ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak (X10-14 =3,18) olanlarla (X30 ve üzeri =3,82) olanlar arasında, olanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise herhangi bir farklılık görülemedi.

Tablo 9.

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdeme Göre Analizi

Alt Boyutlar ve Genel	Kıdem	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
Öğretimi ve Öğretmeni Güçlendirme	10-14	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	10-14	88	3,34	1,20	2,23	,06	-
	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	10-14	88	3,45	1,19	1,36	,24	-
	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			
Öğretimi Denetleme	10-14	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	10-14	88	3,25	1,26	1,86	,11	-
	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	10-14	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)	10-14	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			

* p>0,05 1.4-14 2.15-19 3.20-24 4.25-29 5. 30 ve üzeri

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının okulundaki öğrenci sayısına göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan Anova testi analiz sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Öğrenci sayıları ölçeğin kişisel bilgiler formunda 3 gruba ayrılmıştır.

Tablo 10.

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin Öğretmen Algılarının Çalıştıkları Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Analizi

Alt Boyutlar ve Genel	Öğrenci Sayısı	n	\bar{X}	s	F	p	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 10'a 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 (X200'den az=3,63) olanlarla (X301'den fazla =3,20) olanlar arasında ve (X200-300=3,83) olanlarla (X301'den fazla =3,20) olanlar arasında, Öğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda (X200'den az=3,88) olanlarla (X301'den fazla =3,24) olanlar arasında ve (X200-300=3,92) olanlarla (X301'den fazla =3,24) olanlar arasında, İletişim Becerileri alt boyutunda (X201-300=3,99) olanlarla (X301'den fazla =3,54) olanlar arasında, Öğretimi Denetleme alt boyutunda (X200'den az=3,65) olanlarla (X301'den fazla =3,24) olanlar arasında, Amaç Tanımlama alt boyutunda (X201-300 =3,95) olanlarla (X301'den fazla =3,32) olanlar arasında ve Öğretim Liderliği Envanteri (Genel) olarak (X200'den az=3,75) olanlarla (X301'den fazla =3,30) olanlar arasında ve (X201-300=3,87) olanlarla (X301'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 11'de verilmiştir. Okulun bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi öğretmen görüşlerine göre elde edilmiştir.

Tablo 11.

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			
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 11'e 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 (XAlt =3,21) alt sosyo-ekonomik düzeyde olanlarla (XÜst =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 12'de verilmiştir.

Tablo 12'ye 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.

Tablo 12

Okul Müdürlerinin ĝretimsel Liderlik Davranışlarını Göstermelerine İlişkin ĝretmen Algularının ĝretmenlerin Aldıkları Kurs-Seminer Sayısına Göre Analizi

Alt Boyutlar ve Genel	Kurs-Seminer Sayısı	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
ĝretimi ve ĝretmeni Güçlendirme	1-5	63	3,23	1,08	1,16	,32	Yok
	6-10	89	3,40	1,13			
	11-15	63	3,20	1,12			
	16-20	61	3,53	1,13			
ĝretimsel İklim Geliştirme	1-5	63	3,33	1,16	3,19	,02	3-4
	6-10	89	3,61	1,13			
	11-15	63	3,23	1,18			
	16-20	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			
	11-15	63	3,54	1,16			
	16-20	61	3,93	1,18			
ĝretimi Denetleme	1-5	63	3,11	1,14	3,41	,01	1-4; 3-4
	6-10	89	3,42	1,16			
	11-15	63	3,14	1,29			
	16-20	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			
	11-15	63	3,22	1,25			
	16-20	61	3,72	1,22			
ĝrenci Gelişimini İzleme	1-5	63	3,36	1,21	1,31	,27	Yok
	6-10	89	3,56	1,31			
	11-15	63	3,26	1,29			
	16-20	61	3,67	1,31			
ĝretim Liderliği Envanteri (Genel)	1-5	63	3,30	1,07	2,19	,09	Yok
	6-10	89	3,51	1,09			
	11-15	63	3,25	1,10			
	16-20	61	3,70	1,15			

* p>0,05 1. 1-5 2. 6-10 3. 11-16 4. 17-62

Ancak ĝretimsel İklim Geliştirme (F=3,19; p<0,05) ve ĝretimi Denetleme (F=3,41; p<0,05) ĝretim liderliği alt boyutlarında ĝretmenlerin almış olduğu kurs seminer sayısının anlamlı farklılık yarattığı grlmştir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek için yapılan Post Hoc TUKEY testi sonucunda ĝretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda farklılık (X11-15 =3,23) aldığı kurs-seminer sayısı 11-15 olanlarla (X16-20 =3,81) 16-20 olanlar arasında anlamlı farklılık olduğu grlmştir.

ĝretimi Denetleme alt boyutunda (X11-15 =3,11) aldığı kurs-seminer sayısı 11-15 olanlarla (X16-20 =3,72) 16-20 olanlar arasında ve (X1-5 =3,14) aldığı kurs-seminer sayısı 1-5 olanlarla (X16-20 =3,72) 16-20 olanlar arasında anlamlı farklılık grlmştir. Bu grupların dışında diğer gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Buradan alınan kurs-seminer sayısı arttıkça ĝretim liderliği davranışlarına ilişkin alguların farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tartışma, Sonuç ve öneriler

ĝretmenlerin okul yöneticilerinin ĝretim liderliği davranışlarını göstermelerine ilişkin en fazla katılım gösterdikleri maddenin ‘‘alışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletmek.’’ ve ‘‘Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlamak.’’ Maddelerine ‘‘Katılma Eğilimindeyim’’ düzeyinde olduğu görülürken en az katılımın ‘‘Sınıflarda rnek dersler vermek.’’ maddesine ‘‘Katılmama Eğilimindeyim’’ düzeyinde olduğu grlmştir. Bu sonuçlar okul müdürlerinin ĝretimsel açıdan çalışanlarla ilgili bilgi ve mesajları ilettikleri ancak sınıflarda örnek dersler vermedikleri grlmştir. Bu sonuç okul müdürlerinin resmi görevlerinden bilgi ve mesajların tebliğ/tebellğn aksatmadan yaparken ders işleyişini ise ĝretmenlerin kendilerine bıraktığı ve derse girip akışı

bozmadıkları şekilde 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 elde etmiş olduğu okul müdürlerinin 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. Bu durum Çınar ve Bozgeyikli (2015) tarafından da tespit edilmiştir. Cinsiyete göre değişmeme nedeni okul müdürlerinin cinsiyete göre farklı liderlik davranışı göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

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 22-35 yaş ile 50-64 yaş arasında, alt boyutunda olanlar arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında ise herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Çalhan (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da yaşın öğretim liderliğinde anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Bu durum öğretim liderliği davranışının yaşa göre değişmediği şeklinde yorumlanabilir. 22-35 ve 50-64 yaş aralığında anlamlı bir farklılık olmasının nedeni ise görevinde verimliliği yüksek olan öğretmenler ile emekliliğine yakın olan öğretmenlerin beklentilerinin farklı olması şeklinde yorumlanabilir.

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 10-14 yıl olanlar ile 30 ve üzeri yıl olanlar arasında olduğu görülürken diğer gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Bu durum okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının kıdeme göre değiştiği yönündeki algıyı göstermektedir. Benzer bulgu Ayaz (2014) tarafından da elde edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını algılama

kıdeme göre değişmektedir. Bu algının kıdeme göre değişmesi öğretmenlerin deneyimlerinin artması ile okul müdürlerinden bekledikleri davranışların değişmesi şeklinde yorumlanabilir.

ÖĞretmenlerin çalıştıkları okuldaki Ğrenci sayısına göre; sadece Ğrenci Gelişimini İzleme alt boyutunda farklılık görülmediği ancak diğer alt boyutları tamamı ve genel olarak Ğretim liderliği davranışlarına ilişkin algılarının farklılık gösterdiği ve bu farklılığın Ğretimi ve Ğretmeni Güçlendirme ve Ğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda Ğrenci 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, Ğretimi 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 Ğretim 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. Tabancalı ve Cengiz (2018) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgular elde edilmiştir. ÖĞrenci sayısı okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını olumlu etkilemektedir. ÖĞrenci sayısının fazla olduğu okullarda öğretimsel liderlik davranışı artmaktadır. Bu durum Ğrenci sayısı ile orantılı olarak Ğretmen sayısının artması nedeni ile öğretimsel liderlik davranışlarının artması şeklinde yorumlanabilir.

ÖĞretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik düzeyine göre; Ğretimi ve Ğretmeni Güçlendirme, Ğretimsel İklim Geliştirme, İletişim Becerileri, Ğretimi Denetleme, Amaç Tanımlama alt boyutlarıyla genel olarak Ğretim Liderliği algılarında anlamlı farklılık görülmemiş ancak Ğrenci 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. Sosyo-ekonomik düzeyin belirlenme süreci Ğretmen görüşüne göre belirlendiği için kesin bir sonuç vermemetedir. Buna karşın Ğretmen görüşlerinin doğru kabul edilmesi durumunda sosyo-ekonomik düzeyin öğretimsel liderlik davranışını etkilemediği düşünülebilir.

ÖĞretmen algılarının aldıkları kurs-seminer sayısına göre; Ğretimi ve Ğretmeni Güçlendirme, İletişim Becerileri, Amaç Tanımlama, Ğrenci Gelişimini İzleme alt boyutlarında ve genel olarak Ğretim Liderliği algılarının anlamlı farklılık göstermediği ancak Ğretimsel İklim Geliştirme ve Ğretimi Denetleme alt boyutlarında anlamlı farklılık yarattığı grlmştir. Bu farklılığın Ğretimsel İklim Geliştirme alt boyutunda farklılık aldığı kurs-seminer sayısı 11-15 olanlarla 16-20 olanlar arasında, Ğretimi Denetleme alt boyutunda aldığı kurs-seminer sayısı 11-15 olanlarla 16-20 olanlar arasında ve aldığı kurs-seminer sayısı 1-5 olanlarla 16-20 olanlar arasında anlamlı farklılık grlmştir. Bu grupların dışında diğer gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Buradan alınan kurs-seminer sayısı arttıkça Ğretim liderliği davranışlarına ilişkin algıların farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. ÖĞretmenlerin aldıkları kurs sayısı ile okul müdürlerinin gösterdiği öğretimsel liderlik davranışı arasında bir bağlantı olmaması doğaldır. ÖĞretmenlerin kurslarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının değişmemesi, okul müdürünün öğretmenin mesleki gelişimine uygun davranışlar sergilediği şeklinde yorumlanabilir.

Genel olarak incelendiğinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının Ğrenci sayısı ile ve dolaylı olarak Ğretmen sayısı ile bağlantılı olduğu gözlenmiştir. ÖĞretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak elde edilen bulgularda öğretmenlerin görevlerinin en verimli dönemi sayılan 15 yıl civarındaki bir kıdemle 30 yıl civarı bir kıdemde beklentilerinin ve mesleki deneyimlerinin değişmesi nedeniyle okul müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışları değişebilir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin aldıkları kurs sayısı, cinsiyet gibi değişkenlere bağlı olarak öğretimsel liderlik davranışlarını değiştirmemeleri ve öğretmenlerin ihtiyaçları olan öğretimsel liderlik davranışlarını yerine getirmeleri literatüre uygun olarak elde edilmiştir. Bu kapsamda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik konusunda bilgilendirilmesi, bu konuda çeşitli seminerlere yönlendirilmesi ve öğretmenlerin beklentilerinin belirlenmesi araştırma kapsamında önerilmektedir.

Kaynakça

- Akalın, G. (2009). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yeni ilköğretim müfredatının uygulanmasındaki etkililik düzeyi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Akgün, N. (2001). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderliği. [Yayımlanmış Doktora Tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- 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., Şayir, G. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253-279.
- Aytaç, K. (1984). Eğitim politikası üzerine konuşmalar, Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Balcı, A. (1988) Etkili okul. *Eğitim ve Bilim*, 70, 21-30.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Gül Yayınevi
- Baysal, E. A. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Çalhan, G. (1999). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Çelik, V. (2003); *Eğitimsel liderlik*. Pegem A Yayınları.
- Çınar, A., Bozgeyikli, H. (2015). Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı. *Türkiye Sosyal Politika Ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 5(9), 42-60.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). İstanbul'daki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlar. [Yayımlanmış Doçentlik Tezi] İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Hallinger, P & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary Schooll Journal*, 86 (2), 217-247.
- Karasar, N. (2012) bilimsel araştırma yöntemleri. Nobel Yayınevi.
- MEB. (2021). Milli eğitim istatistikleri. http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/04144812_meb_istatistikleri_organ_egitim_2019_2020.pdf.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- 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.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. PegemA Yayıncılık.
- Tabancalı, E. & Cengiz, F. (2018). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2) , 481-499.
- Tanrıöğen, A. (2000). Temel eğitim öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 67-73.
- Taş, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerini öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Gazi Üniversitesi.

- Temiz, N. (1989). *Ankara merkez ilkokul müdürlüklerinin liderlik özellikleri ve başarıları arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Hacettepe Üniversitesi.
- 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]. Şanlıurfa Harran Üniversitesi.