

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranış Düzeyleri¹

Mehmet Fatih AYZAZ²

Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını hangi düzeyde sergilediklerini belirlemeye çalışmaktır. Bununla birlikte öğretmenlerin çalıştıkları okul kademesi, öğretmenlerin cinsiyeti ve mesleki kıdemlerinin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemeleri ile ilgili algılarında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma modeli olarak betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Elazığ ilinde her kademe görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılı Elazığ ilinde merkez ilçede bulunan dört ilkokul, beş ortaokul ve iki lisede görev yapan toplam 358 öğretmen ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; okul kademelerinde lisede görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını daha fazla sergiledikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında, kıdem arttıkça okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilediklerine yönelik algıların ortalaması düşmüştür. Özellikle mesleğinin ilk beş yılında olan öğretmenlerin algılarının diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonunda sonuçlara dayanılarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Öğretmen Algısı, Öğretim Liderliği.

Levels of School Principals' Instructional Leadership Behaviors According to Teachers' Perceptions

Abstract

The aim of this study is to determine, according to teachers' perceptions of principals' instructional leadership behaviors they exhibit at what level. However, school teachers' stage of their work, the gender of teachers and their seniority was investigated whether a difference in perception on exhibit of school principals' instructional leadership behaviors. Descriptive survey model has been used as a research model. The research population is teachers who work at all levels in the city of Elazığ. Research in the academic year 2013-2014 in the central district of the city of Elazığ, four primary, five secondary schools and two high school teachers was conducted with a total of 358 working. According to the survey are determined; high school teachers working in schools at different levels according to their perception of principals' exhibit more instructional leadership behaviors. A significant difference was not found between the genders of teachers. Considering the seniority of teachers, school principals' instructional leadership behaviors have dropped to exhibit, the perception of the average seniority increases. In particular, the teachers' perceptions of the profession have been identified in the first five years was higher than in the other groups. At the end of the study, recommendations were made based on the results.

Keywords: Instructional Leadership, School Principal, Teacher Perception.

¹ Bu çalışmanın bir kısmı, Bilimin Işığında Eğitimsel Liderlik Üzerine Uluslararası Konferans'ta (22-24.05.2014, Siirt) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Dr., Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Diyarbakır-TÜRKİYE
e-posta: mf_ayaz@hotmail.com

Giriş

Günümüzde Dünya’da bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler birçok sistemi doğrudan etkilemektedir. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de birçok sistemin ciddi bir şekilde değişmesine sebebiyet vermektedir (Ünal, 2005: 26). Günümüz insanı, yaşamın çok kısa bir döneminde bile birçok değişime şahit olabilmektedir. Bu nedenle insanların bu hızlı değişime ayak uydurabilecek şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir. Bunun tek etkili yolu ise eğitimidir (Soylu, 2004: 55).

Eğitimde ana unsurlar, öğretmen ve öğrenci görülse de bu unsurlar çeşitli durumlardan, kişilerden etkilenmektedir. Bu durum eğitimin kalitesinin ciddi anlamda değişmesine neden olabilmektedir. Eğitimin kalitesine direkt etki eden en önemli unsurların başında okul yöneticileri, özellikle de müdürleri gelmektedir. Okul yöneticileri okuldaki öğretmenleri eğitim-öğretim misyon ve vizyon etrafında birleştiremez, okulda mesleki öğrenme ortamı oluşturamaz ve okulun önceliklerini belirlemezlerse öğrenci başarısı üzerinde beklenen etki ve başarıyı sağlayamazlar (Özden, 1999).

Okul müdürlerinin özellikle eskiden “yönetici” olarak nitelendirildiği ancak daha sonra bu kavramın yerini “lider” kavramının aldığı görülmektedir. Her yöneticinin, lider olması beklense de bunun her zaman gerçekleşmesi pek mümkün değildir. Gardner (2000)’e göre post-modern anlayışın yeniliklerinden bir tanesi “yönetici” kavramı yerine getirdiği “liderlik” olgusu olmuştur. Liderin, yöneticiden farkı özellikle etkileme gücünde yatmaktadır. Özellikle son yıllarda, liderlik; yönetim biliminde olduğu kadar, eğitim yönetiminde de üzerinde en çok durulan konulardan birisi haline gelmiştir. Ancak yönetim biliminde özellikle işletme ve siyaset alanlarında kullanılan lider kavramının kendine has özellikleri olan eğitim sürecindeki liderliği tam olarak karşılayamamasından dolayı “*öğretim liderliği*” kavramı ortaya çıkmıştır (Hallinger ve Murphy, 1985; McEvan, 1994; Murphy, 2000; Şişman, 2004). Öğretimsel liderlikle birlikte yeni eğitimsel ölçütler ortaya çıkmaya başlamıştır (Çelik, 2013: 43). Okul yöneticisinin, bu ölçütleri kapsayacak biçimde sergilemek durumunda olduğu yeni roller gündeme gelmiştir (Hallinger, 1992). Öğretimsel liderlik, her şeyden önce yönetimde uzmanlaşmayı gerekli kılmaktadır (Moorthy, 1992: 8). Ancak bu okul yöneticisinin, yönetim biliminin en temel bilgi ve becerilerine sahip olması demek değildir. Esasen programların geliştirilmesi ve planlanmasında, eğitim-öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesinde sorumluluk sahibi olması demektir. Bu okul yöneticisinin bir öğretim lideri olmasını gerekli kılmaktadır (Erdoğan, 2004). Ayrıca düşüncelerin, inançların sürekli değiştiği bir topluma uyum sağlamak zorundadır. Bu nedenle öğretimsel liderliğin alanı çok geniştir ve bu alan

yöneticinin almış olduğu kararları, stratejileri, yöntemleri ve felsefeleri kapsamaktadır (Çelik, 2013: 45). Çünkü her okulda etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak herkesten önce öğretim liderinin sorumluluğundadır. Okul yöneticisinin rolünü bir bakıma görevleri belirler (Bursalıoğlu, 2011: 200). Örneğin De Bevoise (1984), öğretimsel liderliği, öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendiren, eğitim ve okulun hedeflerini oluşturan, öğrenme ortamları için gereksinim duyulan kaynakları elde eden ve öğretmenleri denetleyen kişi olarak belirtmektedir (De Bevoise, 1984: 17). Lider, aynı zamanda grubun yaşantılarını değerlendirip düzenler ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanır (Bursalıoğlu, 2011: 204). Bu rolleri gerçekleştirmek için yöneticilerin, insani, teknik ve kavramsal yönlerden bazı beceri ve yeterliliklere sahip olmalıdır (Şişman, 2011: 138).

Smith ve Andrew (1989), güçlü öğretimsel liderlik davranışlarını şu şekilde özetlemiştir (Aktaran: Çelik, 2013: 37-38):

- Programdaki önemli konuları belirleme,
- Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlama,
- Öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin isteklerini karşılama,
- Öğretmenlerle etkili bir iletişim kurma,
- Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını teşvik etme,
- Karar verme sürecinde ilgili birimlerle istişare etme.

Şişman (2004), okul yöneticisinin öğretim liderliği davranış boyutlarını beş başlık altında toplamıştır:

- 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.

Şişman'ın öğretim liderliği davranış boyutlarına genel olarak bakıldığında, bir öğretim liderinin okulun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını geliştirmesi, eğitim-öğretim etkinliklerini yönetmesi, öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kurması, öğrenmeye uyumlu olumlu bir okul iklimini sağlaması gerekmektedir (Marsh, 1992: 398). Yöneticilerin, öğretim lideri olabilmesi için öncelikle problem çözme konusunda başarılı olduğu söylenebilir (Murphy, 2000: 115-116). Yöneticiler, lider olamazlarsa okulda çalışan öğretmenlerden tam verim alınması çok zordur (Glasser, 2000: 30-31). Bu nedenle, belirtilen davranış boyutlarına uyan bir okul yöneticisinin okulun genel olarak başarılı olmasını sağladığı kabul edilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Okul yöneticilerinin, özellikle okul müdürlerinin belirtilen öğretim liderliği davranışlarını sergilemeleri eğitim-öğretim sürecinin daha sağlıklı yürüyebilmesi açısından oldukça önemlidir. Çoğu zaman kişilerin kendi davranışlarıyla ilgili objektif değerlendirme yapması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle araştırmada okuldaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını hangi düzeyde sergiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç altında şu sorulara yanıt aranmıştır:

- ❖ Okul kademelerine göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerinde bir farklılık var mıdır?
- ❖ Öğretmenlerin cinsiyetine göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerinde bir farklılık var mıdır?
- ❖ Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemelerinde bir farklılık var mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bir grubun belli özelliklerini belirleyebilmek için veri toplanmasını amaç edinen çalışmalarda tarama modeli kullanılır (Büyüköztürk vd., 2011: 16). Bu nedenle çalışmada, araştırma modeli olarak betimsel tarama ve ilişkisel tarama modelleri kullanılmıştır. Tarama modeli geçmişte ya da hala var olan bir durumu olduğu gibi göstermeyi amaç edinen bir modeldir (Karasar, 2006: 77). İlişkisel tarama; iki ya da daha çok değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaç edinen araştırma modelleridir (Karasar, 2005: 81).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Elazığ ilinde her kademedeki görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilinde merkez ilçede bulunan 4 ilkokul, 5 ortaokul ve 2 lisede görev yapan toplam 358 öğretmen ile yapılmıştır. Bu okullar rastgele yöntem ile seçilmiş olup gönüllü öğretmenlerin tamamıyla çalışılmıştır. Öğretmenler ile ilgili kişisel bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Değişkenler		n	%
Okul Kademesi	İlkokul	166	46.37
	Ortaokul	128	35.75
	Lise	64	17.88
Cinsiyet	Kadın	198	55.31
	Erkek	160	44.69
Eğitim Durumu	Lisans	324	90.50
	Yüksek Lisans	33	9.22
	Doktora	1	0.28
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	46	12.85
	6-10 yıl	57	15.92
	11-15 yıl	102	28.49
	16-20 yıl	52	14.53
	21 ve üstü yıl	101	28.21

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, öğretmenlerin kendi çalıştıkları okuldaki müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına uyma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada Şişman'ın (2004) okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarıyla ilgili araştırmasında kullanılan anket, veri toplama aracı olarak seçilmiştir. Veri toplama aracında, öğretim liderliği ile ilgili beş alt boyut bulunmaktadır.

Anketin güvenilirliği için Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Veri Toplama Aracının Güvenirlik Analizi Sonuçları

Öğretim Liderliği Boyutları	Madde Sayısı	Alpha Değeri
Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması	10	0,92
Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi	10	0,94
Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi	10	0,92
Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi	10	0,95
Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma	10	0,94
Toplam	50	0,94

Güvenirlilik analizi sonuçlarına bakıldığı zaman tüm öğretim liderliği boyutlarında ve genel toplamda veri toplama aracının güvenilir olduğu söylenebilir. Çünkü Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzeri değerleri güvenilir kabul edilmektedir (Akbulut, 2010: 80).

Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS programı yardımıyla yapılmıştır. Verilerin analizinde bağımsız örneklem için *t testi* ve *tek yönlü varyans analizi* kullanılmıştır. T testi, bağımsız örneklem için iki ilişkisiz örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Seçer, 2013: 43). Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz üç ya da daha fazla düzeyi bulunan bir bağımsız değişkenin, sürekli bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için kullanılır (Akbulut, 2010: 119). Anlamlı farklılık, $p < .05$ hassasiyetiyle değerlendirilmiştir.

Bulgular

Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bulgular bu bölümde verilmiştir. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri araştırma sorularına uygun olarak ayrı başlıklar halinde verilmiştir.

Okul Kademelerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Sergileme Düzeyleri

Öğretmenlerin algılarına dayanılarak okul kademelerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri Tablo 3'te verilmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutundaki davranışları sergileme düzeyinin ilkokul kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,21, ortaokul kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,68 ve lise kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 4,03 olarak bulunmuştur. Davranış boyutunun genel aritmetik ortalamasının ise 3,52 olduğu görülmüştür. $p = 0.051 > 0.050$ olduğundan bu boyutta okul kademeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi” boyutundaki davranışları sergileme düzeyinin ilkokul kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,78, ortaokul kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,91 ve lise kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 4,17 olarak bulunmuştur. Davranış boyutunun genel aritmetik ortalamasının ise 3,90 olduğu görülmüştür.

$p=0.067>0.050$ olduğundan bu boyutta okul kademeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” boyutundaki davranışları sergileme düzeyinin ilkökul kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,04, ortaokul kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,57 ve lise kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 4,15 olarak bulunmuştur. Davranış boyutunun genel aritmetik ortalamasının ise 3,43 olduğu görülmüştür. $p=0.001<0.050$ olduğundan bu boyutta okul kademeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık lise ve ilkökul kademeleri arasında geçerlidir.

Tablo 3: Okul Kademelerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Sergileme Sonuçları

Öğretim Liderliği Davranış Boyutları	Okul Kademesi	N	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması	İlkokul	166	3,21	0,71	3.841	.051	-
	Ortaokul	128	3,68	0,65			
	Lise	64	4,03	0,46			
Genel Ortalama		358	3,52	0,54			
Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi	İlkokul	166	3,78	0,57	2.739	.067	-
	Ortaokul	128	3,91	0,48			
	Lise	64	4,17	0,53			
Genel Ortalama		358	3,90	0,52			
Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi	İlkokul	166	3,04	0,76	4.659	.001*	C-A
	Ortaokul	128	3,57	0,65			
	Lise	64	4,15	0,41			
Genel Ortalama		358	3,43	0,57			
Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi	İlkokul	166	3,22	0,51	7.834	.034*	C-A
	Ortaokul	128	3,75	0,53			
	Lise	64	4,01	0,45			
Genel Ortalama		358	3,55	0,50			
Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma	İlkokul	166	3,28	0,62	3.943	.054	-
	Ortaokul	128	3,46	0,60			
	Lise	64	3,97	0,54			
Genel Ortalama		358	3,47	0,58			

* $p<.05$, A=İlkokul, B=Ortaokul, C=Lise

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutundaki davranışları sergileme düzeyinin ilkokul kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,22, ortaokul kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,75 ve lise kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 4,01 olarak bulunmuştur. Davranış boyutunun genel aritmetik ortalamasının ise 3,55 olduğu görülmüştür. $p=0.034<0.050$ olduğundan bu boyutta okul kademeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık lise ve ilkokul kademeleri arasında geçerlidir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma” boyutundaki davranışları sergileme düzeyinin ilkokul kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,28, ortaokul kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,46 ve lise kademesinde görev yapanların aritmetik ortalaması 3,97 olarak bulunmuştur. Davranış boyutunun genel aritmetik ortalamasının ise 3,47 olduğu görülmüştür. $p=0.054>0.050$ olduğundan bu boyutta okul kademeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Sergileme Düzeyleri

Öğretmenlerin algılarına dayanılarak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri Tablo 4’te verilmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutundaki davranışları sergileme düzeyleri, kadın öğretmenlere göre aritmetik ortalama 3,42 ve erkek öğretmenlere göre aritmetik ortalama 3,64 olarak bulunmuştur. $p=0.157>0.050$ olduğundan bu boyutta öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi” boyutundaki davranışları sergileme düzeyleri, kadın öğretmenlere göre aritmetik ortalama 3,80 ve erkek öğretmenlere göre aritmetik ortalama 4,02 olarak bulunmuştur. $p=0.214>0.050$ olduğundan bu boyutta öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” boyutundaki davranışları sergileme düzeyleri, kadın öğretmenlere göre aritmetik ortalama 3,46 ve erkek öğretmenlere göre aritmetik ortalama 3,39 olarak bulunmuştur. $p=0.128>0.050$ olduğundan bu boyutta öğretmenlerin cinsiyetlerine göre

okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 4: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Sergileme Sonuçları

Öğretim Liderliği Davranış Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	p
Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması	Kadın	198	3,42	0,75	1.127	.157
	Erkek	160	3,64	0,87		
Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi	Kadın	198	3,80	0,63	0.675	.214
	Erkek	160	4,02	0,78		
Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi	Kadın	198	3,46	0,47	0.992	.128
	Erkek	160	3,39	0,58		
Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi	Kadın	198	3,45	0,87	0.861	.097
	Erkek	160	3,67	0,56		
Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma	Kadın	198	3,48	0,74	0.427	.348
	Erkek	160	3,46	0,68		

*p<.05

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutundaki davranışları sergileme düzeyleri, kadın öğretmenlere göre aritmetik ortalama 3,45 ve erkek öğretmenlere göre aritmetik ortalama 3,67 olarak bulunmuştur. $p=0.097>0.050$ olduğundan bu boyutta öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma” boyutundaki davranışları sergileme düzeyleri, kadın öğretmenlere göre aritmetik ortalama 3,48 ve erkek öğretmenlere göre aritmetik ortalama 3,46 olarak bulunmuştur. $p=0.097>0.050$ olduğundan bu boyutta öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Sergileme Düzeyleri

Öğretmenlerin algılarına dayanılarak öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Sergileme Sonuçları

Öğretim Liderliği Davranış Boyutları	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması	1-5 yıl	46	3,76	0,63	1.237	.178	
	6-10 yıl	57	3,51	0,72			
	11-15 yıl	102	3,32	0,61			
	16-20 yıl	52	3,44	0,49			
	21 ve üstü yıl	101	3,65	0,81			
Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi	1-5 yıl	46	4,12	0,56	4.348	.038*	E-A
	6-10 yıl	57	3,75	0,47			
	11-15 yıl	102	4,02	0,64			
	16-20 yıl	52	3,96	0,78			
	21 ve üstü yıl	101	3,73	0,46			
Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi	1-5 yıl	46	3,55	0,53	1.783	.361	
	6-10 yıl	57	3,48	0,48			
	11-15 yıl	102	3,42	0,67			
	16-20 yıl	52	3,37	0,39			
	21 ve üstü yıl	101	3,39	0,43			
Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi	1-5 yıl	46	3,87	0,85	3.592	.042*	E-A
	6-10 yıl	57	3,58	0,59			
	11-15 yıl	102	3,62	0,58			
	16-20 yıl	52	3,42	0,54			
	21 ve üstü yıl	101	3,38	0,62			
Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma	1-5 yıl	46	3,68	0,76	.398	.373	
	6-10 yıl	57	3,57	0,57			
	11-15 yıl	102	3,51	0,58			
	16-20 yıl	52	3,41	0,39			
	21 ve üstü yıl	101	3,31	0,48			

*p<.05, A=1-5 yıl, B=6-10 yıl, C=11-15 yıl, D=16-20 yıl, E=21 ve üstü yıl

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutundaki davranışları sergileme düzeyleri mesleki kıdemlerine göre, 1-5 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,76; 6-10 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,51; 11-15 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,32; 16-20 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,44 ve 21 ve üstü olanların aritmetik ortalaması 3,65 olarak bulunmuştur. $p=0.178>0.050$ olduğundan bu boyutta öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi” boyutundaki davranışları sergileme düzeyleri mesleki kıdemlerine göre 1-5 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 4,12; 6-10 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,75; 11-15 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 4,02; 16-20 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,98 ve 21 ve üstü olanların aritmetik ortalaması 3,73 olarak bulunmuştur. $p=0.038<0.050$ olduğundan bu boyutta öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 21 ve üstü yıllarda mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasındadır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” boyutundaki davranışları sergileme düzeyleri mesleki kıdemlerine göre 1-5 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,55; 6-10 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,48; 11-15 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,42; 16-20 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,37 ve 21 ve üstü olanların aritmetik ortalaması 3,39 olarak bulunmuştur. $p=0.361>0.050$ olduğundan bu boyutta öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutundaki davranışları sergileme düzeyleri mesleki kıdemlerine göre 1-5 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,87; 6-10 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,58; 11-15 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,62; 16-20 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,42 ve 21 ve üstü olanların aritmetik ortalaması 3,38 olarak bulunmuştur. $p=0.042<0.050$ olduğundan bu boyutta öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 21 ve üstü yıllarda mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasındadır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma” boyutundaki davranışları sergileme düzeyleri mesleki kıdemlerine göre 1-5 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,68; 6-10 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,57; 11-15 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,51; 16-20 yıl arasında olanların aritmetik ortalaması 3,41 ve 21 ve üstü olanların aritmetik ortalaması 3,31 olarak bulunmuştur. $p=0.373>0.050$ olduğundan bu boyutta öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tartışma

Eğitim-öğretim sürecinin başarılı olabilmesi için yönetici, öğretmen etkenlerinin öncelikle birbiriyle uyumlu bir şekilde bulunması gerekmektedir. Bu uyumu sağlayacak en önemli faktör hiç şüphesiz okul yöneticileri ve özellikle de okul müdürüdür. Çağdaş eğitim anlayışlarıyla birlikte okul müdürlerinin yöneticiden çok bir lider olması gerektiği ortaya konmuş ve çeşitli uzmanlar tarafından farklı boyutlarla bu liderlikler tanımlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada Şişman'ın (2004) öğretim liderliği adını verdiği ve beş boyuttan oluşan okul müdürlerinin sahip olması gereken davranışlarını sergileme düzeylerinin aynı okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre ne durumda olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için yine Şişman tarafından geliştirilen bir veri toplama aracı kullanılmıştır.

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri belirlenmiştir. Alt amaçlar olarak okul kademelerinin, öğretmenlerin cinsiyetinin ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin algılarda anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Araştırma sonuçları alt amaçlara göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığı zaman, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeyleri okul kademeleri açısından anketin tüm boyutlarında aynı şekilde benzer sonuçlar göstermiştir. İlkokul kademesinde okul müdürünün öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyi; *“Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması”*, *“Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi”*, *“Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi”* ve *“Düzenli öğretim-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma”* boyutlarında “orta” derecesinde çıkmıştır. *“Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”* boyutunda ise “yüksek” derece çıkmıştır. Tatlıoğlu ve Okyay (2012), Serin ve Buluç'un (2012) çalışmalarında *“Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi”* alt boyutunda genel ortalama "orta" derecesinde, diğer alt boyutlar "yüksek" derecesinde bulunmuştur. Ünal ve Çelik'in (2013) çalışmasında tüm alt boyutlar “yüksek” derecesinde çıkmıştır.

Ortaokul ve lise kademelerinde ise okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyleri; tüm boyutlarda “yüksek” derecesinde çıkmıştır. Ancak lise kademesindeki ortalamalar, ortaokul kademesindeki ortalamalardan daha büyük bulunmuştur. Bu nedenle öğretmenlerin algılarına göre, lise kademesinde görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını gösterme düzeyi hem ilkokul hem ortaokul da görev yapan okul müdürlerinden daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca *“Öğretim süreci ve*

öğrencilerin değerlendirilmesi” ve *“Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi”* boyutlarında lise ve ilkokul kademeleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu durum Önder (2010) ve Karatay'ın (2011) çalışma sonuçlarıyla örtüşmezken, Ünal ve Çelik'in (2013) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermiştir. Ancak üç çalışma da bir önceki eğitim sistemine göre ilköğretim kademesinde yapılmıştır. İlkokul ve ortaokul kademeleri ayrılmış şekilde yapılan başka çalışma literatürde bulunamamıştır. Bu çalışmalarda ilköğretim kademesindeki okul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeyleri genelde “yüksek” derecede bulunmuştur. Önder'in çalışmasında ortaöğretim müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeyi ise “orta” derece bulunmuştur. Araştırma sonuçlarının, İnandı ve Özkan'ın (2006) araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. İnandı ve Özkan'ın (2006) çalışmasında da lise düzeyinde görev yapan yöneticilerin öğretim liderliği davranışlarını ilkokulda görev yapan yöneticilere göre daha fazla gösterdikleri belirlenmiştir. Ünal ve Çelik'in (2013) çalışmasında ilköğretimde görev yapan yöneticilerin öğretim liderliği davranış düzeyleri ortaöğretimde görev yapan yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır. 4+4+4 eğitim sistemine geçişle birlikte ilkokul ve ortaokul müdürleri ile öğretmenlerinin görev yerleri çoğunlukla değişmiştir. Sonuçlar arasındaki farklılığın nedenleri arasında bu durumun da etkisi olabilir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığı zaman, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeyleri öğretmen cinsiyetlerine göre anketin hiçbir boyutunda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Anketin *“Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması”*, *“Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”* ve *“Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi”* boyutlarında aritmetik ortalamalara göre erkekler lehine bir üstünlük görülmekte iken, *“Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi”* ve *“Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma”* boyutlarında aritmetik ortalamalara göre kadınlar lehine bir üstünlük görülmektedir. Cinsiyetlere göre erkeklerin *“Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi”* boyutundaki “orta” derece hariç tüm boyutlarda “yüksek” derece düzeyi görülmektedir. Erkek ve kadınlar arasında genel olarak anlamlı farklılık bulunamaması Gökçer (2004) ile *“Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”*, *“Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi”* ve *“Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma”* boyutlarında paralellik göstermektedir. Bu çalışmada olduğu gibi Önder (2010) ve Tahaoğlu ve Gedikoğlu'nun (2013) çalışmalarında da cinsiyetlere göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Karatay'ın (2011) çalışmasında *“Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi”* ve *“Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma”* boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuş, diğer boyutlarda anlamlı farklılık görülmemiştir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığı zaman, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeyleri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre her boyutta farklı sonuçlar içermektedir. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemeleri ile ilgili algılarda 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler anketin tüm boyutlarında en yüksek algıya sahip grubu oluşturmuştur. Yine benzer şekilde 16-20 yıl ve 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise en düşük düzeyde algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Genel olarak öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeylerinin düştüğüne yönelik bir algıları olduğu görülmektedir. Örneğin 1-5 ile 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyi tüm boyutlarda “yüksek” derece çıkmışken 16-20 ile 21 ve üstü yıllarda mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin algılarının üç boyutta “orta” derece çıkmıştır. Sonuçlara göre öğretim liderliği davranış boyutlarından “*Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi*” ve “*Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi*” boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu farklılık 1-5 yıl ve 21 ve üstü yıl mesleki kıdemleri arasında oluşmuştur. Araştırma sonuçlarının Gökyer (2004) ile paralellik göstermediği görülmüştür. Gökyer’in çalışmasında sadece “*Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması*” boyutuna denk olan “*Öğretim vizyonunu oluşturma*” boyutunda anlamlı farklılık görülmüşken bu çalışmada “*Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi*” ve “*Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi*” boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Yine öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yapılan değerlendirmede Karatay’ın (2011) çalışmasında “*Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi*” boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu’nun (2013) çalışmasında 6-10 yıl mesleki kıdem ve 11-15 yıl mesleki kıdem arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Tatlıoğlu ve Okyay’ın (2012) çalışmasında 0-10 yıl ile 21 ve üstü mesleki kıdem arasında, 0-10 yıl lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulgularına dayanarak elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeyleri okul kademeleri açısından anketin tüm boyutlarında aynı şekilde benzer sonuçlar göstermiştir. İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına uyma düzeyleri anketin beş boyutundan dört boyutunda “orta”, bir boyutunda ise “yüksek” derecesinde çıkmıştır. Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına uyma düzeyleri anketin beş boyutunda da

“yüksek” derecesinde çıkmıştır. Lise öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına uyma düzeyleri anketin beş boyutunda da “yüksek” derecesinde çıkmıştır. Genel olarak lise öğretmenlerinin, ortaokul ve ilkokul öğretmenlerine kıyasla okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemeleri yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretim liderliğinin iki boyutunda lise ve ilkokul kademelerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre erkeklerde bir boyut dışında tüm boyutlarda “yüksek” derecede çıkmıştır. Erkekler ve kadınlar arasında aritmetik ortalamalara göre bariz bir üstünlük görülmemiştir. İki değişken arasında hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeyleri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre genel olarak öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeylerinin düştüğüne yönelik bir algıları olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler anketin tüm boyutlarında en yüksek algıya sahip grubu oluşturduğu, 16-20 yıl ve 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise en düşük düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Bunu destekleyecek şekilde sadece 1-5 yıl ve 21 ve üstü yıl mesleki kıdemleri arasında iki boyutta anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler de bulunulabilir:

- Lise, ortaokul ve ilkokul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeylerinin tüm boyutlarda da büyükten küçüğe doğru lise, ortaokul ve ilkokul şeklinde olmasının nedenleri araştırılabilir.
- İkokul müdürlerinin öğretim liderliği davranış düzeylerinin kısmen daha düşük olmasından dolayı özellikle bu gruba hizmet içi eğitim verilebilir.
- Öğretmenlerin cinsiyetinin algılamalarında farklı sonuçlar içeren başka çalışmalarla karşılıklı içerik analizi yapılabilir.
- Mesleki kıdemin artmasıyla öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını sergilemeleriyle ilgili algılarının düşmesinin nedenleri detaylı bir şekilde araştırılabilir.
- Okul müdürlerine mesleki kıdemleri farklı düzeylerde bulunan öğretmenlere karşı nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili hizmet içi eğitimler verilebilir.

- Öğretim liderliği davranışları ile ilgili daha derinlemesine analiz yapmak için mülakat yöntemiyle farklı okul kademelerinde çalışmalar yapılabilir.
- Farklı illerde 4+4+4 eğitim sisteminde daha fazla örneklem ile çalışılıp literatürdeki diğer eski sonuçlarla karşılaştırma yapılabilir.

Literatürde öğretim liderliği ile ilgili yapılmış çalışmaların bir meta-sentez çalışması yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, Y. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları. İstanbul: İdeal Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2013). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis of the Research on the Principal as Instructional Leader. Educational Leadership, 14-20.
- Erdoğan, İ. (2004). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gardner, T. (2000). The Nature of Leadership. Educational Leadership, 3-12.
- Glasser, W. (2000). We Need Noncoercive Lead-Management from the State Superintendent to the Teacher. Educational Leadership, 28-37.
- Gökyer, N. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Rollerini Sınırlayan Etkenler. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hallinger, P., Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. The Elementary School Journal, 86(2): 217-247.
- Hallinger, R. (1992). The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders. Journal of Educational Administration, 30(3).

- İnandı, Y., Özkan, M. (2006). Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir? Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2): 123-149.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatay, Ş. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kaşkaya, A. (2007). Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretim Liderliği. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Marsh, D.D. (1992). Enhancing Instructional Leadership. Education and Urban Society, 24(3): 386-410.
- McEvan, E. (1994). Steps to Effective Instructional Leadership. USA: Scholastic Inc.
- Moorthy, D. (1992). Manager or Instructional Leaders or Both? Education Canada, 32: 8-11.
- Murphy, J.T. (2000). The Unheroic Side of Leadership. Educational Leadership, 114-125.
- Önder, A. (2010). İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bunu Sınırlayan Etkenler. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Özden, Y. (1999). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem Akademi.
- Seçer, İ. (2013). SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Serin, M.K., Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(3): 435-459.
- Soylu, H. (2004). Fen Öğretiminde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Tahaoğlu, F., Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(58): 274-298.
- Tatlıhoğlu, K., Okyay, E.O. (2012). Özel Eğitim Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Öğretim Liderliği Rollerini. Turkish Studies, 7(2): 1045-1061.
- Ünal, F. (2005). Yaratıcılığın Geliştirilmesi. Öğretmen Dünyası Dergisi, 303-312.
- Ünal, A., Çelik, M. (2013). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2): 239-258.