

Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Mesleki Kabul Alanları Arasındaki İlişkiler*

Öznur ERDOĞAN**
Zeynep Meral TANRIÖĞEN***

Öz: Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kabul alanları arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2008-2009 eğitim öğretim yılında Nazilli ilçe merkezindeki resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan 254 öğretmenden oluşturmaktadır. Öğretmenlere, okul yöneticilerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla 28 maddeden oluşan “Öğretimsel Liderlik Davranışı Betimleme Anketi” ve kendi mesleki kabul alanlarını ölçmek amacıyla “Mesleki Kabul Alanı Envanteri” adında 26 maddeden oluşan iki ölçek uygulanmıştır. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, doğrusal regresyon analizi gibi tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları öğretmenlerin mesleki kabul alanlarını anlamlı düzeyde yordayabilmektedir.

Anahtar kelimeler: Mesleki Kabul Alanı, Öğretimsel liderlik

The Relationships between Instructional Leadership Behaviors of Principals and Teachers’ Professional Zone of Acceptance

Abstract: The purpose of the study is to determine the relationship between instructional leadership behaviors of principals and teachers’ professional zone of acceptance. The sample of study is consist of 254 elementary teachers (2008/2009 academic year) in Nazilli. The 28 items scale named “Instructional Leadership Behavior Description Questionnaire” to determined to perception of the teachers towards instructional leadership of and the 26 items scale named “Professional Zone Of Acceptance” to determine to teachers’ professional zone of acceptance were administered to subjects. The data collected has been analyzed by, standart deviation, linear regression analysis. The following results have been reached: The instructional leadership level of the school directors’ according to perceptions of teachers can predict teachers’ professional zone of acceptance.

Keywords: Instructional Leadership, Professional Zone of Acceptance.

1980’ li yıllarda, okul yöneticilerinin okul başarısı üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılmış, literatürde etkili okul araştırmaları olarak adlandırılan araştırmaların sayısı giderek artmıştır. Bu araştırmalarda, bir okulun etkili olmasına etki eden faktörlere bakılmış, amaçlarını gerçekleştiren okulların amaçlarını yeterince gerçekleştiremeyen okullardan hangi özelliklerde farklılaştığı araştırılmıştır. Etkili okul konusunda yapılan araştırmalardan çıkarılabilecek temel sonuç, okul yönetiminde liderliğin, öğretmen ve öğrencilerin yaşamında bir takım farklılıklar meydana getirebileceğinin yeniden gündeme gelmesi ve kabul görmesi; diğer taraftan yönetsel gücün, okulla ilgili bürokratik yönetim işlerinden, özellikle öğrenme ve öğretmen konusundaki liderliğe doğru kaydırılması gereğidir. Bu bağlamda Şişman’a göre (2002) “yöneticilerin öğretim liderliği, bu konuda yapılmış araştırmaların çoğunda üzerinde durulan boyutlar arasında ilk sırada yer almıştır” (s.40-48). Bu araştırmalarda öğretimsel liderlerin yönettiği okulların, diğer okullara göre daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, öğretimsel liderliğin araştırılmasını gerekli kılmıştır.

Balcı’ya göre (2004) “okul yöneticisi bir yönetici olmaktan daha çok bir öğretim lideri olarak hizmetle yükümlüdür” (s.118). Çelik’e göre (2000), öğretimsel liderlik kavramı, “iyi öğrenci yetiştirme ve

* Bu araştırma “Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kabul alanları arasındaki ilişki” konulu Yüksek Lisans tezinden türetilmiş ve tez Dr. Zeynep TANRIÖĞEN tarafından ECER 2010 Berlin’de sunulmuştur.

** Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye, oznurpamukkale@gmail.com

*** Öğr. Gör. Dr. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Denizli, Türkiye, zatogen@gmail.com

öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma çevresinin tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürülmesi eylemleri"ni ifade etmektedir (s.41). Şişman' a göre (2002) öğretim liderliği, okul yönetimi açısından yaklaşıldığında okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır (s.58). Tanuma göre öğretimsel liderlik, yalnızca okul yöneticisinin göstermiş olduğu davranışları değil, amaç yönünde diğer kişileri etkileyerek onlar aracılığıyla gerçekleştirilen davranışları da kapsamına almaktadır. Bu durum, liderlikte liderin gösterdiği davranışların ve aldığı kararların yanında astların bu davranışları algılayış biçimleri ile yöneticilerin alınan bu kararları gerçekleştirme yönünde astları olumlu yönde etkilemesi gerektiği üzerinde yoğunlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Bu durumda karşımıza iki kavram çıkmaktadır. İlki, bir okulu etkili kılmadaki katkısı araştırmalarca kanıtlanmış olan okul yöneticisinin "öğretimsel liderliği", ikincisi ise bir üstün, astların fikir ve davranışlarını etkilemek amacıyla yaptığı girişimi astların gönüllü olarak kabul ettiği alan olarak tanımlanabilecek olan "kabul alanı" kavramıdır.

Drucker' a göre (1992) "karar verme yöneticinin görevlerinden en önemlisidir ve etkili karar vermek için yönetici özel bir çaba sarf etmek zorundadır"(akt: Çelikten, s. 3). Çünkü kararlar uygulamada en iyi sonucu vermelidir. Smith'e göre (1981) kabul alanı, astların içerisindeki, üstlerin davranışlarının net bir şekilde kabulünü gösteren alanın varlığını ifade etmektedir (s.43). Aksay ve Ural'a göre (2008) kabul alanı kavramı, "astın soru sormaksızın boyun eğmeye istekli olacağı ve yönetimin isteğini yerine getireceği eylemler alanı"nı anlatmaktadır (s.438). Aydın'a göre (2005) kabul alanı "işgörenin yöneticiden gelen emir ve kararları tartışmasız kabul etmeye hazır olduğu alanları kapsar" (s.131). Bu kararı uygulayacak olan öğretmenler tarafından kabul edilmez ve uygulanmazsa okulu amaçlarına ulaştırma yönünde hiçbir anlam ifade etmeyecektir.

Bir öğretmenin mesleki kabul alanı ne kadar geniş olursa, yöneticilerin emir ve talepleri o oranda kabul edilir ve uygulanır. Yöneticilerin alabileceği en iyi karar dahi, Durukan'a göre (2003) yetkenin başlıca özelliklerinden biri, astlarda bir itaat derecesi ve kabul alanı meydana getirmektir (s.283). Bu alanın sınırları hem esnektir, hem de giderek sertleşebilir. İleriyi gören ve tedbirli olan yöneticiler karar ve davranışlarından önce ilgili birey ve grupların kabul ve itaat alanını tahmine çalışırlar. Ast-üst ilişkisi içerisinde, üstlerden gelen direktiflerin bir kabul edilebilirlik oranı vardır. Bazı direktifler kabul edilmezken, bazıları sorgusuzca kabul edilir. Sorgulanmadan kabul edilen bu direktifler, Barnard (1982) tarafından " kayıtsızlık alanı" olarak bahsedilen alan içerisinde yer almaktadır.

Hoy ve Miskel'e göre (1978) otoritenin temel niteliği, üstlerden gelen taleplere astların gönüllü uyumudur. Barnard (1982), etkili yönetim otoritesinin, zorla uyumdan ziyade gönüllülüğü içerdiğini iddia etmiştir. Barnard, otorite teorisinde, "kayıtsızlık alanı (zone of indifference)" kavramını, bir kişinin üstlerinden gelen bir emri soru sormaksızın kabul ettiği alan olarak açıklamıştır. Bu kayıtsızlık alanı, kişinin örgüte bağlılığının bir göstergesi olarak sorumluluk ve fedakarlıklarını aşmaya teşvik edilmesine göre geniş ya da dar olacaktır. Aksay ve Ural (2008), Barnard tarafından ortaya atılan kavramdan "aldırmazlık alanı" olarak bahsetmişlerdir (s.438). Anılan yazarlara göre Barnard (1982), "aldırmazlık alanı" kavramını bireyin ilgilenmediği durumları ifade etmek için kullanmıştır, Simon (1965) ise, bu kavramı genişleterek; bireyin peşinen kabullendiği ve isteyerek uygulamaya hazır olduğu yönetici kararlarını içerecek şekilde "kabul alanı" olarak geliştirmiştir, Simon, "kayıtsızlık alanı" kavramından ziyade, "kabul alanı" kavramını kullanmıştır (akt. Davis, 1979: 21).

Kunz ve Hoy (1976), öğretmenlerin geniş bir kabul alanına sahip olmasının, öğretmenlerin müdürlerini liderliğin "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" boyutlarının her ikisinde de yüksek olarak algılanması ile önemli oranda ilişkili olduğunu belirtmiştir. "Anlayış gösterme" boyutundaki oylar dikkate alınmaksızın, "yapıyı kurma" boyutunda güçlü olarak algılanan müdürlerde öğretmenlerin mesleki kabul alanı yüksek çıkmıştır (akt. Babbith, 1990: 26-27) .

Catlin (1983), ilkokul, ortaokul ve liselerde lider davranışları ile mesleki kabul alanı arasındaki ilişki üzerinde çalışmıştır. Bu çalışmanın sonuçları bakımından okulların her üç seviyesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tüm seviyelerde, öğretmenlerin “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” boyutlarının her ikisinde de yüksek olarak algıladığı müdürlerde öğretmenlerin en geniş kabul alanına sahip olduğu, müdürlerini “yapıyı kurma” da yüksek “anlayış gösterme” de düşük olarak oylayan öğretmenlerin mesleki kabul alanlarının, müdürlerini “yapıyı kurma” boyutunda düşük, “anlayış gösterme” boyutunda yüksek olarak algılayan öğretmenlerin mesleki kabul alanlarından daha geniş olduğu ve müdürlerini liderliğin her iki boyutunda da düşük ya da yetersiz olarak algılayan öğretmenlerin ise, en dar mesleki kabul alanına sahip olduğu sonucuna varılmıştır (akt.Babbith, 1990: 29).

İlk ve ortaokullarda müdürlerin otoritesi, öğretmen bağlılığı ve öğretmenlerin mesleki kabul alanları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasında Mullins (1983), ilk ve ortaokulların her ikisinde de müdürler tarafından verilen emirlere daha sadık olan öğretmenlerin kabul alanlarını diğerlerine oranla daha yüksek bulmuştur. Ayrıca ortaokul müdürleri arasında daha az otoriter ve duygusal bakımdan daha tarafsız direktifler veren müdürler, öğretmenlerde daha fazla bağlılık ve daha geniş mesleki kabul alanının olmasını sağlamışlardır (Babbith, 1990: 31).

Bu çalışmada, okul etkililiği açısından oldukça önemli olan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kabul alanları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlerin yöneticilerinin mesleki konularda almış olduğu kararları kabul etme dereceleri araştırılacağından “kabul alanı” kavramı yerine genellikle yabancı literatürde yer alan araştırmalarda da tercih edilen “mesleki kabul alanı” kavramı kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni “öğretmenlerin mesleki kabul alanları”, bağımsız değişkeni ise “okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları”dır. Araştırma aşağıdaki sorulara yanıt verecek biçimde tasarlanmıştır:

1.Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları hangi düzeydedir?

Öğretmenlerin kendi kabul alanlarına ilişkin algıları nasıldır?

3.Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kabul alanları arasında nasıl bir ilişki vardır?

Yöntem

Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2008 – 2009 eğitim - öğretim yılı bahar döneminde Nazilli ilçe merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 724 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Cochran’ın (1962) formülü kullanılarak evreni temsil edecek öğretmen sayısı (251) ve oranına (%34.66) ulaşılmış, 724 öğretmen arasından rastgele 251 (% 34.66) sınıf ve branş öğretmeni seçilerek araştırmanın örnekleme oluşturulmuştur

Veri Toplama Araçları

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla ilk kez A.S. Ibrahim (1985) tarafından geliştirilen “Instructional Leadership Behavior Description Questionnaire (ILBDQ) kullanılmıştır. Instructional Leadership Behavior Description Questionnaire (ILBDQ) adlı özgün araç sekiz alanı içeren 34 maddeden oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada uyarılma çalışmalarının ardından Türkiye şartlarına uymayan 5 maddenin çıkarılmasıyla, ölçek 29 maddelik son şekliyle kullanılmıştır.

Bu çalışmada, ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri esas uygulamadan sonra, 254 kişilik bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Ölçek üzerinde yapılan güvenilirlik analizinde iç tutarlılığa bakılmış ve Cronbach Alpha katsayısı .98 olarak bulunmuştur. Geçerlik ile ilgili çalışmalarda önce ölçeğin tek bir faktöre dayalı olup olmadığı araştırılmıştır. 254 denekten toplanan veriler, faktör analizine tabi

tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda ilk faktör tek başına varyansın % 70.019' unu açıkladığından ölçeğin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını tek boyutlu olarak ölçtüğü varsayılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için yapılan analizlerin sonucunda ölçeğin Kaiser-Meyer Olkin değeri .873 olarak tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin mesleki kabul alanlarını ölçmek amacıyla Kunz (1973) tarafından geliştirilen Professional Zone of Acceptance Inventory (PZAI) kullanılmıştır. Professional Zone of Acceptance Inventory (PZAI) adlı araç 30 maddeden oluşmaktadır. Ancak bu özgün araç yapı geçerliliği çalışmaları ve uyarılma çalışmaları sonucunda 4 maddenin çıkarılmasıyla 26 maddeden oluşan son şekliyle kullanılmıştır. Ölçek üzerinde yapılan güvenirlik analizinde iç tutarlılığa bakılmış ve Cronbach Alpha katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Geçerlik ile ilgili çalışmalarda önce ölçeğin tek bir faktöre dayalı olup olmadığı araştırılmıştır. 254 denekten toplanan veriler, faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda ilk faktör tek başına varyansın % 57.33' ünü açıkladığından ölçeğin öğretmenlerin mesleki kabul alanlarını tek boyutlu olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

Verilerin Toplanması

Veriler 2008 – 2009 eğitim - öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Ölçek öğretmenlere verilmiş ve ölçek uygulaması sırasında öğretmenlerin yanında bulunulmuştur. Araştırma için, 350 öğretmenle görüşülerek ölçeği doldurması istenmiş ancak geri dönen ölçeklerden 254 (%33.68) tanesi analiz için elverişli bulunarak, araştırma kapsamına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla standart sapma, ortalama, doğrusal regresyon analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Bulgular ve Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi, “Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları hangi düzeydedir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevaplar analiz edilmiş ve Tablo 1.1. de gösterilmiştir. Öğretmenlerin verdikleri yanıtların önce her öğretmen için aritmetik ortalamaları belirlenmiştir. Ardından, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları toplanarak bunların bir aritmetik ortalaması alınmıştır. $K-1/ K$ formülü ile yapılan hesaplama sonucu; 1-5 arasındaki aralık genişliği 0.8 birim olarak belirlenmiştir (Şimşek, 2005: 121). Bulunan aritmetik ortalama 4,20-5,00 arasında yer almışsa, öğretmenlerin kendi mesleki kabul alanlarına ilişkin algıları “yüksek”, 3,40-4,19 arasında yer almışsa “orta üstü” , 2,60-3,39 arasında yer almışsa “orta” , 1,8- 2,59 arasında yer almışsa “orta altı” , 1-1,79 arasında yer almışsa “düşük” düzeyde olarak değerlendirilmiş ve yorumlaması bu yönde yapılmıştır. Araştırmadaki tüm öğretmenlerin aritmetik ortalaması alınarak, onların da ortalaması alınmış ve “orta üstü” ($\bar{X} = 3.538$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo I' e göre öğretmenlerin % 33.9'u “yüksek” düzeyde, % 24.0'ı “orta üstü”, % 22.4'ü “orta”, % 11.0'ı “orta altı” ve % 8.7'si “düşük” düzeyde algıya sahiptir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algılarının “orta üstü” çıkma sebebinin ayrıntılı olarak incelenmesi amacıyla, öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve tepki düzeyleri belirlenmiştir. Bulgular Tablo II' de verilmektedir.

Tablo I

Öğretmenlerin Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algı Puanlarının Frekans Değerleri

Aralıklar	f	%	Düzy
5.00-4.20 arası	86	33.9	Yüksek
4.19-3.40 arası	61	24.0	Orta üstü
3.39-2.60 arası	57	22.4	Orta
2.59-1.80 arası	28	11.0	Orta altı
1.79-1.00 arası	22	8.7	Düşük
Toplam	254	100	

Tablo II

Öğretmenlerin Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algı Düzeyleri

MADDELER	n	\bar{X}	Ss	Düzy
4. Öğretmenlerin olumlu çabalarını takdir etmek.	254	3.97	1.143	Çoğu zaman
5. Yeni atanan öğretmenleri okullarına ve mesleklerine alıştırmak, yönlendirmek.	254	3.89	1.180	Çoğu zaman
18. Öğretmenlere, öğrencilere ve ana babalara okulun amaç ve hedeflerini açık olarak anlatmak.	254	3.89	1.206	Çoğu zaman
7. Öğrenme konusunda öğretmen ve öğrencileri cesaretlendirmek.	254	3.87	1.167	Çoğu zaman
19. Eğitimle ilgili yeni gereksinimleri halka, velilere ve öğretmenlere sözlü/yazılı iletmek.	254	3.82	1.161	Çoğu zaman
25. Öğretmenler arasındaki programla ilgili çatışmaları yapıcı bir yolla çözmek.	254	3.82	1.227	Çoğu zaman
8. Öğrenme ve öğretme sürecini kolaylaştıran bir okul ortamı yaratmak.	254	3.81	1.200	Çoğu zaman
24. Sınıf problemlerini çözüme konusunda öğretmen ve öğrencilere yardım etmek.	254	3.81	1.214	Çoğu zaman
23. Eğitim ve sınıfla ilgili problemlerde öğretmenlere tavsiyelerde bulunmak.	254	3.77	1.177	Çoğu zaman
3. Başarılı öğretmen veya öğrencileri ödüllendirmek.	254	3.72	1.224	Çoğu zaman
22. Öğretmenlere, onları etkileyen konuları tartışma ve görüşlerini ifade etme imkanı vermek.	254	3.71	1.245	Çoğu zaman
14. Öğretmenlerle yeni ve yaratıcı fikirlerini paylaşmak/tartışmak.	254	3.65	1.260	Çoğu zaman
15. Okul üyelerini yeni öğretimsel fikirleri uygulamaya konusunda teşvik etmek.	254	3.62	1.245	Çoğu zaman
29. Öğretmen değerlendirmelerini; öğretmenlerin mesleki gereksinim ve gelişmelerini tanımlamak, eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla kullanmak.	254	3.56	1.243	Çoğu zaman
27. Öğretmenin performansını değerlendirmede birebir görüşme tekniklerini kullanmak.	254	3.52	1.359	Çoğu zaman
26. Sınıf ziyaretlerini yapmadan önce gözlem yapma amacını ve yöntemlerini açıklamak için öğretmenlerle görüşmek.	254	3.52	1.350	Çoğu zaman
28. Sınıf ziyaretleri sırasında edindiği bilgilere dayanarak öğretmenlere geri bildirim sunmak.	254	3.49	1.397	Çoğu zaman
16. Öğretmen ve öğrencilere yaratıcı öğrenme teknikleri için zaman ve kaynak ayırmak.	254	3.45	1.314	Çoğu zaman
10. Öğretmenlere öğretimsel hedefler oluşturmada yardım etmek.	254	3.44	1.280	Çoğu zaman
6. Personelin gelişmesini sağlamak amacıyla okul dışı kurumlarla temasa geçmek.	254	3.43	1.331	Çoğu zaman

Tablo II' de öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranış maddeleri, madde ortalamaları, standart sapmaları ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri verilmiştir. Öğretmenlerin ankete verdikleri cevaplar incelendiğinde, en yüksek algı ortalamasına sahip maddenin "Öğretmenlerin olumlu çabalarını takdir etmek." (= 3.97) olduğu

görülmektedir. Öğretmenlerin verdikleri cevaplarda “Çoğu zaman” düzeyinde çıkan ve en yüksek ikinci ortalamaya sahip (= 3.89) diğer maddelerin eşit ortalamayla “Yeni atanan öğretmenleri okullarına ve mesleklerine alıştırmak, yönlendirmek.” ve “Öğretmenlere, öğrencilere ve ana babalara okulun amaç ve hedeflerini açık olarak anlatmak.” olduğu görülmektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin kendi kabul alanlarına ilişkin algıları nasıldır?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevaplar analiz edilmiş ve tablo III’ te gösterilmiştir. Öğretmenlerin verdikleri yanıtların önce her öğretmen için aritmetik ortalamaları belirlenmiştir. Ardından, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları toplanarak bunların bir aritmetik ortalaması alınmıştır. K-1/ K formülü ile yapılan hesaplama sonucu; 1-5 arasındaki aralık genişliği 0.8 birim olarak belirlenmiştir (Şimşek, 2005: 121). Bulunan aritmetik ortalama 4,20-5,00 arasında yer almışsa, öğretmenlerin kendi mesleki kabul alanlarına ilişkin algıları “yüksek”, 3,40-4,19 arasında yer almışsa “orta üstü” , 2,60-3,39 arasında yer almışsa “orta” , 1,8- 2,59 arasında yer almışsa “orta altı” , 1-1,79 arasında yer almışsa “düşük” düzeyde olarak değerlendirilmiş ve yorumlaması bu yönde yapılmıştır. Araştırmadaki tüm öğretmenlerin aritmetik ortalaması alınarak, onların da ortalaması alınmış ve “orta üstü”($\bar{X} = 4.187$) sonucuna ulaşılmıştır. Sonucun “yüksek” algı düzeyi ile arasında 0.02 gibi oldukça bir fark olduğu ve “yüksek” algı düzeyini küçük bir farkla kaçırdığı gözlenmektedir.

Tablo III
Öğretmenlerin Kendi Mesleki Kabul Alanlarına İlişkin Algı Puanları

	f	%	Düzyey
5.00-4.20 arası	137	53.9	Yüksek
4.19-3.40 arası	80	31.5	Orta üstü
3.39-2.60 arası	22	8.7	Orta
2.59-1.80 arası	14	5.5	Orta altı
1.79-1.00 arası	1	0.4	Düşük
Toplam	254	100	

Tablo III ‘te, öğretmenlerin kendi mesleki kabul alanlarına ilişkin algı puanlarının frekansları alınmıştır. Buna göre, öğretmenlerin kendi mesleki kabul alanlarına ilişkin algı puanları “orta üstü” düzeydedir. Öğretmenlerin % 53.9’ u kendi mesleki kabul alanı düzeyini “yüksek” , % 31.5’ i “orta üstü”, % 8.7’si “orta”, % 5.5’i “orta altı”, % 0.4’ü “düşük” olarak nitelendirmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kabul alanı düzeylerine ilişkin algılarının “orta üstü” çıkma sebebinin ayrıntılı olarak incelenmesi amacıyla, öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri belirlenmiştir. Bulgular Tablo IV’te verilmektedir.

Tablo IV incelendiğinde, öğretmenlerin kendi mesleki kabul alanlarına ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalamasının 4.42 ile 3.88 arasında değiştiği görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kabul alanları ile ilgili toplam 26 maddeden on tanesi “ Daima Uyarım ” , on altı tanesi ise “ Genellikle Uyarım ” düzeyindedir. Öğretmenlerin ankete verdikleri tepkilerin düzeyleri incelendiğinde, çoğu tepkinin “Daima Uyarım” değil de, “Genellikle Uyarım” düzeyinde olduğu gözlenmektedir.

Tablo IV

Öğretmenlerin Kendi Mesleki Kabul Alanı Düzeyine İlişkin Algılarının Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve Verilen Kararlara Uyuma Düzeyleri

MADDELER	n	\bar{X}	Ss	Düzyey
10. "Okul kurullarına üye seçimine ilişkin" verdiği karara	254	4.42	.716	Daima uyarım
6. "Öğretim programındaki yenilikleri uygulama" konusunda verdiği karara	254	4.39	.756	Daima uyarım
19. "Disiplin yöntemleri" konusunda verdiği karara	254	4.36	.811	Daima uyarım
12. "Okuldaki çeşitli görevlere öğretmenlerin seçimi	254	4.33	.785	Daima uyarım
20. "Zümreleri değerlendirme" konusunda verdiği karara	254	4.32	.842	Daima uyarım
1. "Problemlili öğrencileri belirleme ve sorunlarıyla başa çıkma yöntemi" konusunda verdiği karara	254	4.29	.701	Daima uyarım
5. "Uygulanmakta olan eğitim-öğretim programına" ilişkin verdiği karara	254	4.28	.828	Daima uyarım
27. "Bir durumu çözmek için zaman ayırma" konusunda verdiği karara	254	4.25	.842	Daima uyarım
7. "Eğitim programının başarısını değerlendirme" konusunda verdiği karara	254	4.23	.812	Daima uyarım
15. "Çeşitli etkinlikler için öğrencileri gruplandırma" konusunda verdiği karara	254	4.22	.860	Daima uyarım
14. "Öğrencilerin ders dışı etkinliklere katılma koşulları" konusunda verdiği karara	254	4.20	.916	Genellikleuyarım
2. "Öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimini değerlendirme" konusunda verdiği karara	254	4.19	.783	Genellikleuyarım
22. "Öğrenci başarısı" konusunda verdiği karara	254	4.19	.878	Genellikleuyarım
11. "Okul saatleri sırasında yapılacak öğretim dışı işleri belirleme" konusunda verdiği karara	254	4.19	.920	Genellikleuyarım
3. "Öğrencilerin akademik gelişmelerini değerlendirmede kullanılan yöntemler" konusunda verdiği karara	254	4.18	.851	Genellikleuyarım
4. "Öğrencinin akademik durumunu izleme" konusunda verdiği karara	254	4.16	.847	Genellikleuyarım
18. "Uygun ders ödevleri" konusunda verdiği karara	254	4.16	.981	Genellikleuyarım
16. "Öğretmenlerin ders dışı etkinliklere katılımını sağlama" konusunda verdiği karara	254	4.15	.958	Genellikleuyarım
21. "Öğretmenleri değerlendirme" konusunda verdiği karara	254	4.15	.956	Genellikleuyarım
26. "Okul saatlerinde öğretmenleri yönlendirme" konusunda verdiği karara	254	4.15	.968	Genellikleuyarım
13. "Ders dışı etkinliklere" ilişkin verdiği karara	254	4.11	.915	Genellikleuyarım
28. "Hizmet içi eğitime olan gereksinimin içerik ve boyutuna" ilişkin verdiği karara	254	4.08	.968	Genellikleuyarım
17. "Öğretmenleri, okuldaki boş saatlerini kullanmada sınırlama" konusunda verdiği karara	254	4.06	.990	Genellikleuyarım
23. "Derslerle ilgili araç gereçlerin seçimi" konusunda verdiği karara	254	4.06	.916	Genellikleuyarım
25. "Derslerin içeriği, yöntemi ve değerlendirilmesi" konusunda verdiği karara	254	3.90	1.062	Genellikleuyarım
24. "Derslerde kullanılacak uygun yöntem ve teknikler" konusunda verdiği karara	254	3.88	1.026	Genellikleuyarım

Araştırmanın üçüncü alt problemi, "Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kabul alanları arasında nasıl bir ilişki vardır? şeklinde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları alınarak, öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, öğretmenlerin kendi kabul alanları üzerindeki etkisi doğrusal regresyon analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır. Öğretmenlerin kabul alanı düzeyi bağımlı değişken, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyi bağımsız değişken olarak alınmıştır. Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyinin öğretmenlerin kabul alanı düzeyinin- öğretmen kabul alanı düzeyini etkileyen diğer faktörler sabit tutularak - ne kadarını etkilediği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyinin, öğretmenlerin kabul alanı düzeyini yordama gücü belirlenmiştir. Bulgular Tablo V' te verilmiştir.

Tablo V*Öğretmenlerin Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları -Öğretmen Mesleki Kabul Alanı (Regresyon Analizi)*

Değişkenler	B	Standart Hata	T	P
Sabit	88.558	3.499	25.319	.000
Okul	.284	0.33	0.481	8.712
Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Düzeyi				
$R = .481$	$R^2 = 0.231$	$P = .000$	$F = 75.903$	

Tablo V'te görüldüğü üzere, “öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları”nın bağımsız değişken, öğretmenlerin kabul alanları düzeyinin bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R = 0.481$, $R^2 = 0.231$, $p < 0.05$). Tablo V'te yer alan bulgular doğrultusunda; okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin mesleki kabul alanlarındaki değişimin yaklaşık % 23.1'ini açıkladığı söylenebilir.

Tartışma ve Öneriler

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını “orta üstü” düzeyde algılamaktadır. Polat (1997) tarafından yapılan “İlkokul ve İlköğretim Birinci Kademe Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürünün Öğretimsel Liderlik Rolüne İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmada da öğretmenlerin, müdürlerde “ortanın üstünde” bir düzeyde öğretimsel liderlik beklentisi içinde oldukları benzerlik göstermektedir. Öğretimsel liderlik davranışları içinde öğretmenler okul müdürlerinin en çok kendi olumlu çabalarını takdir ettiklerinde hem fikir olmuşlardır. Öğretmenlerin verdikleri cevaplardan anlaşıldığına göre, okul müdürleri okullarına yeni atanan öğretmenleri mesleklerine alıştırmak için çaba sarf etmekte ve onları yönlendirmektedirler. Aynı zamanda öğretimsel liderliğin gereği olarak; okulun amaçlarına ulaşabilmesi açısından okul müdürleri, okulun amaç ve hedeflerini okulda görev yapan öğretmenlere, amaçlara ulaşmada yardımcı olacak ana babalara ve okulun öğrencilerine açık olarak anlatmakta, bu konuda çaba sarf etmektedirler. Benzer bir şekilde Taş (2000) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri” adlı araştırmada da öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre yöneticiler, “yeni göreve başlamış öğretmenin yetişmesi için ortam ve imkan sağlama” davranışını “her zaman” sergilemektedirler.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi mesleki kabul alanlarına ilişkin algıları “orta üstü” düzeydedir. Öğretmenler, okul içerisinde rutin olarak gerçekleştirilmesi gereken okul ve veli toplantıları ile ilgili olarak müdürlerinin aldıkları kararlara daima uyma eğilimindedirler. Bu iki maddenin en yüksek algı ortalamasına sahip olmasını ise, öğretmenlerin sınıf içi davranışlarına yönelik olmaması; onları kısıtlayıcı, davranışlarını sınırlandırıcı bir etki yaratmaması, okul içerisinde gerçekleştirilmesi gereken ve daha çok yöneticilerin aldıkları kararlar çerçevesinde uygulanan konular olması olabilir. Öğretmenlerin kendi kabul alanlarına ilişkin olarak, “derslerde kullanılacak uygun yöntem ve teknikler” konusunda yöneticilerinin aldıkları diğer kararlara nazaran en dar kabul alanına sahip oldukları; diğer bir deyişle öğretmenlerin yöneticilerinin bu konuda aldığı karara, ankette yer alan diğer konularda alınan kararlardan daha zor veya gönülsüz bir şekilde uydukları söylenebilir. Buna göre, sınıfın öğretmenlerin çalışma alanı olması nedeniyle ve kendi branşlarına yönelik olarak aldıkları eğitimin bir sonucu olarak; öğretmenlerin kendi çalışma alanlarında gösterdikleri davranışlara ve kendi branşlarına yönelik olarak uyguladıkları yöntem ve tekniklere müdahale edilmesini istemedikleri anlaşılmaktadır. Dikkat çekici noktalardan biri ise, en düşük ortalamaya sahip maddeye verilen cevabın dahi “Genellikle uyarım” şeklinde olduğudur. “Ara sıra uyarım”, “Nadiren uyarım”, “Asla uymam” cevaplarını vermemişlerdir. Bunun nedeni düşünüldüğünde, Hoy ve Miskel (1978)'in şu sözü konuyu açıklar niteliktedir: “Otoritenin temel niteliği, üstlerden gelen taleplere astların gönüllü uyumudur”. Otorite, özellikle de okul yöneticilerinin sahip oldukları yasal otorite öğretmenlerde gelen taleplere karşı gönüllü bir uyum yaratmakta yani öğretmenlerde otomatik olarak bir kabul alanı oluşturmaktadır. Verdikleri cevaplarda “Ara sıra uyarım”, “Nadiren uyarım”, “Asla uymam” gibi cevaplara yer vermemelerinin nedeni bu

durum olabilir. Ayrıca, yine müdürlerin sahip oldukları yasal otorite ile ilgili olarak Devlet Memurları Kanunu'nda düzenlenen disiplin suç ve cezaları, öğretmenleri alınan kararlara, verilen emirlere uyma konusunda etkilemiş olabilir. Çünkü beş çeşidi olan disiplin cezalarının ilki olan "Uyarma" cezası almak için "Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak", "Kınama" cezası almak için "Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımından kusurlu davranmak, "Aylıktan Kesme" cezası almak için "Kasıtlı olarak; verilen emir ve görevleri tam ve zamanında yapmamak", "Kademe İlerlemesinin Durdurulması" cezası almak için ise, "Verilen görev ve emirleri kasten yapmamak" yeterli olmaktadır. Bu nedenle öğretmenler; otoriteye uyma, verilen emirleri ve alınan kararları yeterince sorgulamadan "Daima uyarım" ve çoğunlukla da "Genellikle uyarım" cevaplarını verme eğilimi göstermiş olabilirler.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin kabul alanları düzeyi artmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, öğretmenlerin kabul alanları düzeyinin bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Babith (1990) tarafından yapılan, "Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Mesleki Kabul Alanları" adlı araştırmada elde edilen bulgulara göre, müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kabul alanları arasında pozitif ancak düşük bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırma, Babbith(1990) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile, ilişkinin pozitif çıkması nedeniyle benzemekte ancak değişkenler arasında düşük bir ilişki çıkması nedeniyle tam olarak örtüşmemektedir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları düzeyindeki değişim, öğretmen mesleki kabul alanları düzeyinde önemli değişimlere sebep olmaktadır. Bir anlamda, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları düzeyi arttıkça, öğretmenlerin kabul alanı düzeylerinin arttığı ve bu artışın % 23.1 oranında olduğu söylenebilir. Okulların amacı öğretimi gerçekleştirmek, eğitim öğretim sürecinin iyi bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Okulların bu amaçlarına ulaşabilmeleri için, öğretim sürecinin gelişmesi için plan yapan, imkanlar yaratan, kaynak sağlayan, kendisinin bir kaynak konumunda olduğu etkili kararlar alabilen bir lidere, yani öğretimsel lidere ihtiyaç vardır. Ancak lider ne kadar yeterli olursa olsun, öğretim sürecini geliştirmeye yönelik yaptığı planlar uygulamaya geçirilmez, aldığı kararlar uygulayıcılar tarafından kabul edilmez ve yerine getirilmezse tüm bu çabalar boşa harcanmış olacaktır. Okulların etkili olabilmesi, öğretim sürecinde başarılı olunmasına bağlıdır. Öğretimin başarılı olabilmesi ise, öğretim sürecine odaklanan öğretimsel bir lidere ve onu izleyen mesleki kabul alanı geniş öğretmenlerin varlığına bağlıdır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin öğretimsel bir liderin aldığı kararlara uyma konusunda daha uyumlu davrandıkları, böylece okulların etkili olması yolunda müdür-öğretmen işbirliğinin sağlandığı ve bunların doğal bir sonucu olarak okulların amaçlarına ulaşmasının kolaylaştığı söylenebilir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin "orta üstü" düzeyde çıkması, okulun asıl amacı olan öğretimi gerçekleştirmede olumsuz bir etkiye neden olabilir. Başka bir deyişle, okul müdürleri okulun öğretimsel amaçlarını yerine getirmede yetersiz kalabilirler. Bu nedenle, Milli Eğitim Müdürlüğü öğretmenlerin bu algısını yükseltecek ve okulu amaçlarına ulaştırmada yardım edecek etkinlikler düzenleyebilir. Bu amaçla, okul müdürlerini "lisans" düzeyinde bir eğitim yöneticisi olarak yetiştirecek alanlar açılması konusunda işbirliği çalışmaları yapılabilir. Ayrıca, okul müdürlerinin Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almaları teşvik edilmeli ve bu konuda üniversiteler ile işbirliğine gidilmelidir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kabul alanlarına ilişkin algıları "orta üstü" düzeydedir. Öğretmenlerin mesleki kabul alanlarının, okullarda alınan kararların uygulamaya geçirilmesindeki önemi daha iyi anlaşılmalı; bu konuda öğretmenlerin algılarını "yüksek" düzeye getirmek amacıyla, otorite etkisi nedeniyle öğretmenlerin alınan kararlara uymasını beklemek yerine; müdürlerde, öğretmenlerin taleplere daha gönüllü bir şekilde uymasını sağlayacağı bir liderlik anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, liderlik ve öğretimsel liderlik konularında müdürlerin eğitim alması sağlanmalıdır. Ayrıca, mesleki konularda alınan kararlara katılmasının

öğretmenlerde o karara daha gönüllü uyma konusunda bir etkide bulunacağı düşünülerek, okul ve eğitimle ilgili ve öğretmeni ilgilendiren tüm kararlar, müdür ve öğretmen işbirliği içerisinde alınmalıdır.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyleri, öğretmenlerin mesleki kabul alanlarının bir yordayıcısıdır. Bu nedenle, okul müdürlerinin öğretimsel liderliklerini geliştirmesine teşvik edilmeli, bu konuda okul müdürlerine yönelik hizmet öncesi ve hizmet-içi eğitim çalışmalarına yer verilmelidir.

Kaynaklar

- Aksay, O. ve Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Aydın, M.(2005). *Eğitim yönetimi*. Hatipoğlu Yayınevi: Ankara.
- Babbitt, K.J. (1990). *Instructional leadership behaviors of principals and teachers' professional zone of acceptance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marquette Üniversitesi, Wisconsin.
- Balcı, A. (2004). 21. Yüzyılda eğitim kurumlarının örgütlenmesi ve yönetimi. *Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu*, Antalya.
- Barnard, C.I. (1982). *The Functions of the executive*. Harvard Üniversitesi Press.
- Cochran, W. (1962). *Sampling techniques*. New York: John Wiley Sons Inc.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. PegemA Yayıncılık: Ankara.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11.
- Davis, M.E. (1979). *The relationship between leader behavior and collective bargaining contract type on teacher professional zone of acceptance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Purdue Üniversitesi.
- Durukan, H. (2003). Yönetimde insan ilişkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 11, 2.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (1978). *Educational administration: theory, research, and practice*. New York: Random House.
- Ibrahim, A. S. *Instructional leadership behaviors of high school principals, department heads and other administrative staff as perceived by teachers and principals (effective schools)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The Florida State University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 1985. 8605770.
- Kunz, D.W. (1973). *Leader behavior of principals and the professional zone of acceptance of teachers*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Rutgers The State University of New Jersey - New Brunswick, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 1973. 7332222.
- Mullins, T. (1983). *Relationships among teachers' perceptions of the principal's style, teachers' loyalty to the principal, and teachers' zone of acceptance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Rutgers The State University of New Jersey - New Brunswick.
- Polat, E. (1997). *İlköğretim birinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin okul müdürünün öğretimsel liderlik rolüne ilişkin algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Smith, V. S. (1981). *Correlates of secondary and elementary school teacher zone of acceptance of a set of hypothetical principal behaviors*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San Francisco University.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*, PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Taş, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.