

- Bozkuş, K. (2016). *Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama düzeyi*. 8. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, Çanakkale, Türkiye.
- Bozkuş, K. (2016). *The level of school principals' provision of teacher professional development*. 8th International Congress of Educational Research, Çanakkale, Turkey.

Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama Düzeyi

Kıvanç BOZKUŞ

Artvin Çoruh Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, kbozkus@gmail.com

Tarama yöntemiyle yürütülen araştırmada, okul müdürlerinin görevlerinden biri olan öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama düzeyinin belirlenebilmesi için hiç (1) ile daima (5) arasında Likert tipinde derecelendirilmiş 10 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın evrenini, Kütahya ilindeki tüm resmi okullarda görev yapan 304 okul müdürü oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmış ve geriye dönen 168 ölçek formu analizlere dâhil edilmiştir. Müdürlerin %24.41'ü yeterli düzey sayılabilecek olan sık sık ve daima düzeyinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamakta olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan müdürlerin çok büyük bir kısmını (%93.5) erkek müdürler oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan müdürlerin sadece %11.9'u lisansüstü eğitim almıştır. Müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak adına yaptığı faaliyetlerden en az sıklıkla yaptığı faaliyet örnek ders işlemek olmuştur. Müdürlerin eksik kaldıkları bir diğer nokta her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formunun düzenlenmesi olmuştur. Müdürlerin seminer dönemleri dışında öğretmenler için eğitim faaliyetleri düzenlemeleri de yetersiz sayılabilecek bir seviyededir. Müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yeterince yardım almadıkları da öne sürülebilir. Fakat lisansüstü öğrenim gören müdürlerin diğer müdürlere göre öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan daha fazla yardım aldığı saptanmıştır. Ayrıca 6 ila 10 yıl arası deneyime sahip olan müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olan müdürlere göre daha az yardım aldıkları belirlenmiştir. Müdürlerin mesleki gelişim adına en sık yaptıkları faaliyet, ilgili kaynakları takip ederek öğretmenleri eğitim öğretimle ilgili yeniliklerden haberdar etmek olmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına istinaden önerilebilecekler şunlardır: Kadın öğretmenlerin müdür olabilmemesinin önündeki engellerin aşılması için adımlar atılmalıdır. Okul müdürlerinin lisansüstü eğitim almaları teşvik edilmelidir. Okul müdürleri öğretmenlerin mesleki gelişimi için daha fazla örnek ders işlemleri, mesleki gelişim izleme formunu düzenlemeleri ve çevredeki uzmanlardan yardım almaları konularında teşvik edilmelidirler. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini yıl boyunca sürdürmeleri sağlanmalıdır.

The Level of School Principals' Provision of Teacher Professional Development

The research was conducted employing the survey method. A 10-item and 5-point, from never (1) to always (5), Likert type scale was developed to measure the level of one of the school principals' duty, provision of teacher professional development. The population consists of 304 school principals working at all public schools in Kütahya, Turkey. The entire population was reached and returning 168 scale forms were included in analyses. It was determined that 24.41 percent of the principals provided teacher professional development at often and always levels which can be considered as sufficient. A very big proportion (93.5%) of the participants were male principals. Only 11.9 percent of the principals had graduate degrees. The least frequent activity done by principals to provide teacher professional development was giving exemplary lectures. Another less frequently done activity was using professional development monitoring form for every teacher. Principals conducted professional development activities outside of the seminar periods at an insufficient level. It can be asserted that principals were not in search of assistance of outside experts to provide teacher professional development. However, principals holding a graduate degree sought more assistance of outside experts than those who had bachelor's only. Principals who had 6-10 years of experience sought less assistance of outside experts than those who had more than 10 years of experience. The most frequent activity done by principals to provide teacher professional development was informing teachers of new developments about education and teaching by keeping track of related resources. Recommendations can be given according to the findings are: Obstacles in front of female teachers' becoming school principals should be overcome. Principals should be encouraged to take graduate education, to give exemplary lectures more frequently, to use professional development monitoring forms, and to seek assistance of outside experts. Activities done by principals to provide teacher professional development should last for the whole academic year.

Problem Durumu

Mesleki gelişim deyince akla sadece hizmet içi eğitimler gelmektedir. Hâlbuki mesleki gelişim, öğretmenin etkili davranışlar ortaya koymasına için her yönünün geliştirilmesini içeren daimi öğrenme fırsatları olması itibariyle hizmet içi eğitimden daha kapsamlı bir kavramdır (Can, 2004). Öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve mesleki gelişimlerinin teşvik edilmesi çok önemlidir (Abazaoğlu, 2014). Çünkü okulların etkili olabilmesi için tüm insan kaynaklarının etkin olabilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2012). Buna rağmen ülkemizde, öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinin formaliteden ibaret olduğu iddia edilmektedir (Budak & Demirel, 2003; Bümen vd., 2012). Bu eğitimler haricinde de öğretmenlerin kendilerini mesleki yönden geliştirmeye çabalamadıkları belirtilmiştir (Abazaoğlu, Yıldırım & Yıldızhan, 2014; Turan, Yıldırım & Aydoğdu, 2012). Öğretmenlerin meslekleriyle ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik etmek müdürlerin görevleri arasında sayılmıştır (Elmore, 2000; Gündüz & Balyer, 2013; MEB, 2000; Şahin, 2000). Yöneticilerin mesleki gelişim görevlerini yerine getirme düzeyini ise öğretmenler yeterli bulmamıştır (Bakioğlu & İnandı, 2001).

Bu araştırmayla şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürleri, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama konusunda kendilerini ne kadar yeterli görmektedirler?
2. Müdürler, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için en çok hangi faaliyetlere başvuruyorlar?
3. Cinsiyet, okul türü, kıdem, öğrenim düzeyi değişkenlerine göre müdürlerin algılarında farklılık var mıdır?

Yöntem

Araştırma tarama yöntemiyle yürütülmüştür. Müdürlerin görevlerinden biri olan öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama düzeyinin belirlenebilmesi için hiç (1) ile daima (5) arasında Likert tipinde derecelendirilmiş 10 maddeden oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Madde havuzunun belirlenmesinde daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarından, alan, dil, ölçme ve değerlendirme uzmanlarından yararlanılmıştır. Çalışmanın evrenini Kütahya ilindeki tüm resmi okullarda görev yapan 304 okul müdürü oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşıldığından örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Geliştirilen ölçek 2015-2016 eğitim öğretim yılı başındaki seminer döneminde bir araya gelen ve Kütahya'daki tüm resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 304 müdüre uygulanmıştır. Katılımda gönüllülük esası gözetilmiştir. Geriye dönen 168 ölçek formu analizlere dâhil edilmiştir. Formların geriye dönüş oranı %55.2 olarak hesaplanmıştır. Analiz işlemine Z puanları -3 ile +3 arasında kalan veriler dâhil edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık katsayıları incelendiğinde verilerin normallik varsayımını sağladığı gözlemlenmiştir.

Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde 157 (%93.5) müdürün erkek, 11 (%6.5) müdürün kadın olduğu, 148 (%88.1) müdürün lisans, 20 (%11.9) müdürün lisansüstü mezunu olduğu, 11 (%6.5) müdürün anaokulunda, 48 (%28.6) müdürün ilkokulda, 63 (%37.5) müdürün ortaokulda, 46 (%27.4) müdürün ortaöğretimde görev yaptığı, 5 (%3) müdürün 5 yıldan az deneyime, 14 (%8.3) müdürün 6 ila 10 yıl arası deneyime, 62 (%36.9) müdürün 11 ila 20 yıl arası deneyime ve 87 (%51.8) müdürün ise 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcılara ait istatistikler

Faktör	Değişken	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	157	93.5
	Kadın	11	6.5
Öğrenim Düzeyi	Lisans	148	88.1
	Lisansüstü	20	11.9
Okul Türü	Anaokulu	11	6.5
	İlkokul	48	28.6
	Ortaokul	63	37.5
	Ortaöğretim	46	27.4
Kıdem	5 yıldan az	5	3
	6-10 yıl arası	14	8.3
	11-20 yıl arası	62	36.9
	21 yıl ve üzeri	87	51.8

Bulgular

Örneklem büyüklüğünün analize uygunluğunun sınanması için hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri yeterli (0.80) ve Bartlett testi sonucu anlamlı ($p < 0.001$) bulununca açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. En az 0.50'lik faktör yüküne sahip olan, madde-toplam korelasyonu 0.50'nin üzerinde olan, ters-görüntü korelasyonu 0.50'nin üzerinde olan, elendiği takdirde güvenilirliği önemli ölçüde yükseltmeyen, faktör öz değeri 1'den büyük ve açıkladığı varyans oranı %5'den büyük olan maddeler analize dâhil edilmiştir. Bu koşullara uymayan bir maddeye rastlanmamış ve dolayısıyla hiçbir madde elenmemiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin tek faktör altında toplam varyansın %67.3'ünü açıkladığı saptanmıştır. Ölçeğin Cronbach's alpha güvenilirliği .80 düzeyinde hesaplanmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapıldığında açımlayıcı faktör analizi sonucunda ulaşılan tek faktörlü yapının kabul edilebilir uyum değerleri ($\chi^2/df=2.87$, RMSEA=0.106, GFI=0.89, AGFI=0.83, SRMR=0.074, IFI=0.90, NFI=0.85) ile doğrulandığı belirlenmiştir.

Maddelere ait istatistikler incelendiğinde en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4.18$, $SS=0.78$) sahip olan madde "İlgili kaynakları takip ederek öğretmenleri eğitim öğretimle ilgili yeniliklerden haberdar ederim" olmuştur (Tablo 2). En düşük ortalamaya ($\bar{X}=2.18$, $SS=0.93$) sahip olan madde ise "öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim" olmuştur.

Tablo 2. Maddelere ait istatistikler

Maddeler	\bar{X}	SS
İlgili kaynakları takip ederek öğretmenleri eğitim öğretimle ilgili yeniliklerden haberdar ederim	4.18	.78
Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	3.93	.87
Öğretmenlerin ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmalarını teşvik ederim	3.81	.97
Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	3.38	.91
Öğretmenlere bireysel okuma ve araştırma görevleri veririm	2.90	.92
Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	2.77	1.03
Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	2.60	1.00
Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	2.56	.97
Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	2.37	1.26
Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	2.18	.93
Toplam	3.07	.58

Maddelerin ortalamaları hesaplanarak elde edilen istatistikler Tablo 3’de sunulmuştur. Buna göre 6 (%3.57) müdür öğretmenlerin mesleki gelişimlerini hiç sağlamamaktayken, 31 (%18.45) müdür nadiren düzeyinde, 90 (%53.57) müdür bazen düzeyinde, 39 (%23.22) müdür sık sık düzeyinde ve 2 (%1.19) müdür ise daima düzeyinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaktadır. Başka bir deyişle müdürlerin ancak %24.41’i yeterli düzey sayılabilecek olan sık sık ve daima düzeyinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaktadır.

Tablo 3. Müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama düzeyleri

Mes. Gel. Sağlama Düzeyi	f	%
Hiç	6	3.57
Nadiren	31	18.45
Bazen	90	53.57
Sık sık	39	23.22
Daima	2	1.19
Toplam	168	100

Araştırmaya katılan müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama düzeylerine yönelik algılarının cinsiyete göre farklılıklarını belirlemek amacıyla non parametrik yöntemlerden Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Çünkü Shapiro ve Wilk (1965) gruplarda yer alan birey sayısı 50’den az olduğunda non parametrik yöntemlerin uygulanmasını savunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre “bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim” ($U=1160.5, p=.047$) ile “her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim” ($U=1212.0, p=.021$) maddelerinde cinsiyete göre farklılıklara rastlanmıştır (Tablo 4). Farklılıkların kaynağı araştırıldığında her iki madde de kadın müdürlerin algı ortalamalarının erkek müdürlerin algı ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla kadın müdürlerin erkek müdürlere göre daha fazla bireysel ve grupla gelişim programları belirlediği ve her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlediği söylenebilir.

Tablo 4. Algıların cinsiyete göre farklılıkları

Madde	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	U	p																																																																																																											
İlgili kaynakları takip ederek öğretmenleri eğitim öğretimle ilgili yeniliklerden haberdar ederim	Erkek	157	4.17	.79	972.0	.449																																																																																																											
	Kadın	11	4.36	.67			Öğretmenlere bireysel okuma ve araştırma görevleri veririm	Erkek	157	2.93	.93	651.0	.140	Kadın	11	2.55	.69	Öğretmenlerin ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmalarını teşvik ederim	Erkek	157	3.80	.94	986.5	.408	Kadın	11	3.91	1.37	Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	Erkek	157	3.35	.90	1095.5	.117	Kadın	11	3.82	.98	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Erkek	157	2.54	.96	1072.5	.155	Kadın	11	2.91	1.13	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Erkek	157	2.62	.99	643.0	.140	Kadın	11	2.18	1.08	Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Erkek	157	2.17	.91	978.5	.439	Kadın	11	2.45	1.21	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Erkek	157	2.73	1.02	1160.5	.047*	Kadın	11	3.36	1.12	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Erkek	157	2.31	1.22	1212.0	.021*	Kadın	11	3.36	1.56	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Erkek	157	3.90	.87	1122.0	.073	Kadın	11	4.36	.81	Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083	Kadın
Öğretmenlere bireysel okuma ve araştırma görevleri veririm	Erkek	157	2.93	.93	651.0	.140																																																																																																											
	Kadın	11	2.55	.69			Öğretmenlerin ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmalarını teşvik ederim	Erkek	157	3.80	.94	986.5	.408	Kadın	11	3.91	1.37	Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	Erkek	157	3.35	.90	1095.5	.117	Kadın	11	3.82	.98	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Erkek	157	2.54	.96	1072.5	.155	Kadın	11	2.91	1.13	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Erkek	157	2.62	.99	643.0	.140	Kadın	11	2.18	1.08	Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Erkek	157	2.17	.91	978.5	.439	Kadın	11	2.45	1.21	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Erkek	157	2.73	1.02	1160.5	.047*	Kadın	11	3.36	1.12	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Erkek	157	2.31	1.22	1212.0	.021*	Kadın	11	3.36	1.56	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Erkek	157	3.90	.87	1122.0	.073	Kadın	11	4.36	.81	Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083	Kadın	11	3.32	.63								
Öğretmenlerin ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmalarını teşvik ederim	Erkek	157	3.80	.94	986.5	.408																																																																																																											
	Kadın	11	3.91	1.37			Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	Erkek	157	3.35	.90	1095.5	.117	Kadın	11	3.82	.98	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Erkek	157	2.54	.96	1072.5	.155	Kadın	11	2.91	1.13	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Erkek	157	2.62	.99	643.0	.140	Kadın	11	2.18	1.08	Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Erkek	157	2.17	.91	978.5	.439	Kadın	11	2.45	1.21	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Erkek	157	2.73	1.02	1160.5	.047*	Kadın	11	3.36	1.12	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Erkek	157	2.31	1.22	1212.0	.021*	Kadın	11	3.36	1.56	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Erkek	157	3.90	.87	1122.0	.073	Kadın	11	4.36	.81	Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083	Kadın	11	3.32	.63																			
Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	Erkek	157	3.35	.90	1095.5	.117																																																																																																											
	Kadın	11	3.82	.98			Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Erkek	157	2.54	.96	1072.5	.155	Kadın	11	2.91	1.13	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Erkek	157	2.62	.99	643.0	.140	Kadın	11	2.18	1.08	Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Erkek	157	2.17	.91	978.5	.439	Kadın	11	2.45	1.21	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Erkek	157	2.73	1.02	1160.5	.047*	Kadın	11	3.36	1.12	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Erkek	157	2.31	1.22	1212.0	.021*	Kadın	11	3.36	1.56	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Erkek	157	3.90	.87	1122.0	.073	Kadın	11	4.36	.81	Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083	Kadın	11	3.32	.63																														
Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Erkek	157	2.54	.96	1072.5	.155																																																																																																											
	Kadın	11	2.91	1.13			Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Erkek	157	2.62	.99	643.0	.140	Kadın	11	2.18	1.08	Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Erkek	157	2.17	.91	978.5	.439	Kadın	11	2.45	1.21	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Erkek	157	2.73	1.02	1160.5	.047*	Kadın	11	3.36	1.12	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Erkek	157	2.31	1.22	1212.0	.021*	Kadın	11	3.36	1.56	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Erkek	157	3.90	.87	1122.0	.073	Kadın	11	4.36	.81	Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083	Kadın	11	3.32	.63																																									
Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Erkek	157	2.62	.99	643.0	.140																																																																																																											
	Kadın	11	2.18	1.08			Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Erkek	157	2.17	.91	978.5	.439	Kadın	11	2.45	1.21	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Erkek	157	2.73	1.02	1160.5	.047*	Kadın	11	3.36	1.12	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Erkek	157	2.31	1.22	1212.0	.021*	Kadın	11	3.36	1.56	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Erkek	157	3.90	.87	1122.0	.073	Kadın	11	4.36	.81	Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083	Kadın	11	3.32	.63																																																				
Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Erkek	157	2.17	.91	978.5	.439																																																																																																											
	Kadın	11	2.45	1.21			Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Erkek	157	2.73	1.02	1160.5	.047*	Kadın	11	3.36	1.12	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Erkek	157	2.31	1.22	1212.0	.021*	Kadın	11	3.36	1.56	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Erkek	157	3.90	.87	1122.0	.073	Kadın	11	4.36	.81	Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083	Kadın	11	3.32	.63																																																															
Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Erkek	157	2.73	1.02	1160.5	.047*																																																																																																											
	Kadın	11	3.36	1.12			Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Erkek	157	2.31	1.22	1212.0	.021*	Kadın	11	3.36	1.56	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Erkek	157	3.90	.87	1122.0	.073	Kadın	11	4.36	.81	Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083	Kadın	11	3.32	.63																																																																										
Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Erkek	157	2.31	1.22	1212.0	.021*																																																																																																											
	Kadın	11	3.36	1.56			Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Erkek	157	3.90	.87	1122.0	.073	Kadın	11	4.36	.81	Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083	Kadın	11	3.32	.63																																																																																					
Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Erkek	157	3.90	.87	1122.0	.073																																																																																																											
	Kadın	11	4.36	.81			Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083	Kadın	11	3.32	.63																																																																																																
Toplam	Erkek	157	3.05	.57	1133.5	.083																																																																																																											
	Kadın	11	3.32	.63																																																																																																													

*p<0.05

Araştırmaya katılan müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama düzeylerine yönelik algılarının öğrenim düzeyine göre farklılıklarını belirlemek amacıyla non parametrik yöntemlerden Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Çünkü Shapiro ve Wilk (1965) gruplarda yer alan birey sayısı 50'nin altında ise non parametrik yöntemlerin uygulanmasını savunmaktadır. Tablo 5'de verilen analiz sonuçlarına göre sadece “öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım” maddesinde farklılığa rastlanmıştır ($U=1883.0$, $p=.039$). Farklılığın kaynağı araştırıldığında lisansüstü öğrenim görmüş müdürlerin daha yüksek algı ortalamasına sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple lisansüstü öğrenim göre müdürlerin diğer müdürlere göre öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan daha fazla yardım aldığı iddia edilebilir.

Tablo 5. Algıların öğrenim düzeyine göre farklılıkları

Madde	Öğrenim	n	\bar{X}	SS	U	p																																																																																																											
İlgili kaynakları takip ederek öğretmenleri eğitim öğretimle ilgili yeniliklerden haberdar ederim	Lisans	148	4.15	.80	1713.0	.214																																																																																																											
	Lisansüstü	20	4.40	.60			Öğretmenlere bireysel okuma ve araştırma görevleri veririm	Lisans	148	2.89	.89	1686.5	.273	Lisansüstü	20	3.05	1.10	Öğretmenlerin ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmalarını teşvik ederim	Lisans	148	3.77	.99	1728.0	.202	Lisansüstü	20	4.10	.72	Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	Lisans	148	3.37	.89	1560.5	.678	Lisansüstü	20	3.45	1.05	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Lisans	148	2.53	.98	1617.0	.477	Lisansüstü	20	2.75	.91	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Lisans	148	2.53	.99	1883.0	.039*	Lisansüstü	20	3.05	1.00	Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Lisans	148	2.21	.92	1303.5	.364	Lisansüstü	20	2.00	1.03	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Lisans	148	2.80	1.05	1272.5	.290	Lisansüstü	20	2.55	.94	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Lisans	148	2.41	1.26	1290.5	.337	Lisansüstü	20	2.15	1.31	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Lisans	148	3.93	.87	1454.0	.891	Lisansüstü	20	3.90	.85	Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693	Lisansüstü
Öğretmenlere bireysel okuma ve araştırma görevleri veririm	Lisans	148	2.89	.89	1686.5	.273																																																																																																											
	Lisansüstü	20	3.05	1.10			Öğretmenlerin ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmalarını teşvik ederim	Lisans	148	3.77	.99	1728.0	.202	Lisansüstü	20	4.10	.72	Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	Lisans	148	3.37	.89	1560.5	.678	Lisansüstü	20	3.45	1.05	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Lisans	148	2.53	.98	1617.0	.477	Lisansüstü	20	2.75	.91	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Lisans	148	2.53	.99	1883.0	.039*	Lisansüstü	20	3.05	1.00	Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Lisans	148	2.21	.92	1303.5	.364	Lisansüstü	20	2.00	1.03	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Lisans	148	2.80	1.05	1272.5	.290	Lisansüstü	20	2.55	.94	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Lisans	148	2.41	1.26	1290.5	.337	Lisansüstü	20	2.15	1.31	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Lisans	148	3.93	.87	1454.0	.891	Lisansüstü	20	3.90	.85	Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693	Lisansüstü	20	3.14	.65								
Öğretmenlerin ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmalarını teşvik ederim	Lisans	148	3.77	.99	1728.0	.202																																																																																																											
	Lisansüstü	20	4.10	.72			Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	Lisans	148	3.37	.89	1560.5	.678	Lisansüstü	20	3.45	1.05	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Lisans	148	2.53	.98	1617.0	.477	Lisansüstü	20	2.75	.91	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Lisans	148	2.53	.99	1883.0	.039*	Lisansüstü	20	3.05	1.00	Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Lisans	148	2.21	.92	1303.5	.364	Lisansüstü	20	2.00	1.03	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Lisans	148	2.80	1.05	1272.5	.290	Lisansüstü	20	2.55	.94	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Lisans	148	2.41	1.26	1290.5	.337	Lisansüstü	20	2.15	1.31	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Lisans	148	3.93	.87	1454.0	.891	Lisansüstü	20	3.90	.85	Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693	Lisansüstü	20	3.14	.65																			
Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	Lisans	148	3.37	.89	1560.5	.678																																																																																																											
	Lisansüstü	20	3.45	1.05			Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Lisans	148	2.53	.98	1617.0	.477	Lisansüstü	20	2.75	.91	Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Lisans	148	2.53	.99	1883.0	.039*	Lisansüstü	20	3.05	1.00	Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Lisans	148	2.21	.92	1303.5	.364	Lisansüstü	20	2.00	1.03	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Lisans	148	2.80	1.05	1272.5	.290	Lisansüstü	20	2.55	.94	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Lisans	148	2.41	1.26	1290.5	.337	Lisansüstü	20	2.15	1.31	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Lisans	148	3.93	.87	1454.0	.891	Lisansüstü	20	3.90	.85	Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693	Lisansüstü	20	3.14	.65																														
Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Lisans	148	2.53	.98	1617.0	.477																																																																																																											
	Lisansüstü	20	2.75	.91			Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Lisans	148	2.53	.99	1883.0	.039*	Lisansüstü	20	3.05	1.00	Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Lisans	148	2.21	.92	1303.5	.364	Lisansüstü	20	2.00	1.03	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Lisans	148	2.80	1.05	1272.5	.290	Lisansüstü	20	2.55	.94	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Lisans	148	2.41	1.26	1290.5	.337	Lisansüstü	20	2.15	1.31	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Lisans	148	3.93	.87	1454.0	.891	Lisansüstü	20	3.90	.85	Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693	Lisansüstü	20	3.14	.65																																									
Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Lisans	148	2.53	.99	1883.0	.039*																																																																																																											
	Lisansüstü	20	3.05	1.00			Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Lisans	148	2.21	.92	1303.5	.364	Lisansüstü	20	2.00	1.03	Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Lisans	148	2.80	1.05	1272.5	.290	Lisansüstü	20	2.55	.94	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Lisans	148	2.41	1.26	1290.5	.337	Lisansüstü	20	2.15	1.31	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Lisans	148	3.93	.87	1454.0	.891	Lisansüstü	20	3.90	.85	Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693	Lisansüstü	20	3.14	.65																																																				
Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Lisans	148	2.21	.92	1303.5	.364																																																																																																											
	Lisansüstü	20	2.00	1.03			Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Lisans	148	2.80	1.05	1272.5	.290	Lisansüstü	20	2.55	.94	Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Lisans	148	2.41	1.26	1290.5	.337	Lisansüstü	20	2.15	1.31	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Lisans	148	3.93	.87	1454.0	.891	Lisansüstü	20	3.90	.85	Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693	Lisansüstü	20	3.14	.65																																																															
Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Lisans	148	2.80	1.05	1272.5	.290																																																																																																											
	Lisansüstü	20	2.55	.94			Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Lisans	148	2.41	1.26	1290.5	.337	Lisansüstü	20	2.15	1.31	Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Lisans	148	3.93	.87	1454.0	.891	Lisansüstü	20	3.90	.85	Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693	Lisansüstü	20	3.14	.65																																																																										
Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Lisans	148	2.41	1.26	1290.5	.337																																																																																																											
	Lisansüstü	20	2.15	1.31			Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Lisans	148	3.93	.87	1454.0	.891	Lisansüstü	20	3.90	.85	Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693	Lisansüstü	20	3.14	.65																																																																																					
Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Lisans	148	3.93	.87	1454.0	.891																																																																																																											
	Lisansüstü	20	3.90	.85			Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693	Lisansüstü	20	3.14	.65																																																																																																
Toplam	Lisans	148	3.06	.57	1560.5	.693																																																																																																											
	Lisansüstü	20	3.14	.65																																																																																																													

* $p<0.05$

Araştırmaya katılan müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama düzeylerine yönelik algılarının çalışılan okul türüne göre farklılıklarını belirlemek amacıyla non parametrik yöntemlerden Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Çünkü Shapiro ve Wilk (1965) gruplarda yer alan birey sayısı 50'nin altında ise non parametrik yöntemlerin uygulanmasını savunmaktadır. Analiz sonucuna göre “bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim” maddesi ($X^2=9.98$, $p=0.019$) okul türüne göre farklılaşmaktadır (Tablo 6). Farklılığın kaynağı ikili karşılaştırmalı Mann-Whitney U testi ile araştırıldığında anaokulu müdürlerinin diğer okul müdürlerine göre daha yüksek algıya sahip olduğuna rastlanılmıştır. Dolayısıyla anaokulu müdürlerinin bireysel ve grupla gelişim programının belirlenmesi yoluna diğer müdürlerden daha fazla başvurdukları söylenebilir.

Tablo 6. Algıların çalışılan okul türüne göre farklılıkları

Madde	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	X^2	p	MWU
İlgili kaynakları takip ederek öğretmenleri eğitim öğretimle ilgili yeniliklerden haberdar ederim	Anaokulu	11	4.36	.67	3.43	.330	
	İlkokul	48	4.02	.93			
	Ortaokul	63	4.14	.78			
	Ortaöğretim	46	4.35	.60			
Öğretmenlere bireysel okuma ve araştırma görevleri veririm	Anaokulu	11	2.82	.75	1.03	.795	
	İlkokul	48	2.88	.96			
	Ortaokul	63	2.84	.90			
	Ortaöğretim	46	3.04	.94			
Öğretmenlerin ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmalarını teşvik ederim	Anaokulu	11	3.55	1.29	6.80	.079	
	İlkokul	48	3.77	.97			
	Ortaokul	63	3.65	.98			
	Ortaöğretim	46	4.13	.80			
Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	Anaokulu	11	3.82	.87	3.63	.304	
	İlkokul	48	3.35	.97			
	Ortaokul	63	3.29	.92			
	Ortaöğretim	46	3.43	.83			
Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	Anaokulu	11	3.09	1.30	4.60	.203	
	İlkokul	48	2.60	.98			
	Ortaokul	63	2.41	.99			
	Ortaöğretim	46	2.59	.83			
Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	Anaokulu	11	2.36	1.28	5.83	.120	
	İlkokul	48	2.56	1.03			
	Ortaokul	63	2.44	.99			
	Ortaöğretim	46	2.89	.87			
Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	Anaokulu	11	2.73	1.27	5.27	.153	
	İlkokul	48	2.33	.95			
	Ortaokul	63	2.06	.88			
	Ortaöğretim	46	2.07	.85			
Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	Anaokulu	11	3.64	1.03	9.98	.019*	1-2
	İlkokul	48	2.75	1.06			1-3
	Ortaokul	63	2.63	1.01			1-4
	Ortaöğretim	46	2.78	.98			
Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	Anaokulu	11	3.09	1.51	3.82	.281	
	İlkokul	48	2.44	1.20			
	Ortaokul	63	2.25	1.21			
	Ortaöğretim	46	2.30	1.31			
Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	Anaokulu	11	4.36	.67	4.80	.187	
	İlkokul	48	3.81	.89			
	Ortaokul	63	3.86	.93			
	Ortaöğretim	46	4.04	.79			
Toplam	Anaokulu	11	3.38	.66	7.10	.069	
	İlkokul	48	3.05	.66			
	Ortaokul	63	2.96	.56			
	Ortaöğretim	46	3.16	.44			

*p<0.05 (1: Anaokulu, 2:İlkokul, 3:Ortaokul, 4:Ortaöğretim)

Araştırmaya katılan müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama düzeylerine yönelik algılarının çalışılan okul türüne göre farklılıklarını belirlemek amacıyla non parametrik yöntemlerden Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Çünkü Shapiro ve Wilk (1965) gruplarda yer alan birey sayısı 50'nin altında ise non parametrik yöntemlerin uygulanmasını savunmaktadır. Analiz sonucuna göre “öğretmenlerin ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmalarını teşvik ederim” maddesi ($X^2=8.11$, $p=0.044$) ve “öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım” maddesi ($X^2=9.74$, $p=0.021$) okul türüne göre farklılaşmaktadır (Tablo 7). Farklılıkların kaynağı ikili karşılaştırmalı Mann-Whitney U testi ile araştırıldığında, farklılık gözlenen ilk maddede 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan müdürlerin algı ortalamaları 5 yıldan az deneyime sahip müdürlerin algı ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Bu

sebeple 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip olan müdürlerin öğretmenleri ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmaları için 5 yıldan az deneyime sahip olan müdürlerden daha çok teşvik ettiği iddia edilebilir. Ayrıca farklılık gözlenen ikinci maddede 6 ila 10 yıl arası deneyime sahip olan müdürlerin algı ortalamaları 11 ila 20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan müdürlerin algı ortalamalarından anlamlı olarak daha düşüktür. Dolayısıyla 6 ila 10 yıl arası deneyime sahip olan müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan 11 ila 20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan müdürlere göre daha az yardım aldıkları öne sürülebilir.

Tablo 7. Alguların kıdeme göre farklılıkları

Madde	Kıdem	n	\bar{X}	SS	X^2	p	MWU
İlgili kaynakları takip ederek öğretmenleri eğitim öğretme ile ilgili yeniliklerden haberdar ederim	5 yıldan az	5	4.00	1.00	3.30	.347	
	6-10 yıl arası	14	3.79	1.05			
	11-20 yıl arası	62	4.13	.86			
	21 yıl ve üzeri	87	4.29	.64			
Öğretmenlere bireysel okuma ve araştırma görevleri veririm	5 yıldan az	5	3.00	.70	3.28	.350	
	6-10 yıl arası	14	2.50	.85			
	11-20 yıl arası	62	2.87	1.06			
	21 yıl ve üzeri	87	2.99	.81			
Öğretmenlerin ülke çapında düzenlenen kongre, kurs, yarışma gibi etkinliklere katılmalarını teşvik ederim	5 yıldan az	5	3.20	.44	8.11	.044*	1-4
	6-10 yıl arası	14	3.43	1.22			
	11-20 yıl arası	62	3.71	.91			
	21 yıl ve üzeri	87	3.98	.96			
Öğretmenlerle birebir görüşerek onların güçlü ve zayıf yönlerini tartışırım	5 yıldan az	5	3.60	1.14	.57	.902	
	6-10 yıl arası	14	3.36	1.01			
	11-20 yıl arası	62	3.34	.92			
	21 yıl ve üzeri	87	3.40	.89			
Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okulda seminer dönemi haricinde de eğitim etkinlikleri düzenlerim	5 yıldan az	5	2.80	1.30	.86	.834	
	6-10 yıl arası	14	2.29	1.14			
	11-20 yıl arası	62	2.58	1.05			
	21 yıl ve üzeri	87	2.57	.88			
Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yardım alırım	5 yıldan az	5	3.00	1.22	9.74	.021*	2-3 2-4
	6-10 yıl arası	14	1.86	.86			
	11-20 yıl arası	62	2.53	1.03			
	21 yıl ve üzeri	87	2.74	.94			
Öğretmenleri geliştirmek için örnek ders işlerim	5 yıldan az	5	1.80	.83	6.26	.100	
	6-10 yıl arası	14	2.07	.91			
	11-20 yıl arası	62	2.00	.99			
	21 yıl ve üzeri	87	2.36	.87			
Bireysel ve grupla gelişim programlarını belirlerim	5 yıldan az	5	2.60	1.14	4.84	.184	
	6-10 yıl arası	14	3.00	.87			
	11-20 yıl arası	62	2.55	1.05			
	21 yıl ve üzeri	87	2.91	1.03			
Her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlerim	5 yıldan az	5	2.40	1.14	4.70	.195	
	6-10 yıl arası	14	2.71	1.20			
	11-20 yıl arası	62	2.15	1.30			
	21 yıl ve üzeri	87	2.48	1.24			
Öğrendiklerimizi paylaşabileceğimiz ortamlar oluştururum	5 yıldan az	5	4.60	.55	4.26	.234	
	6-10 yıl arası	14	4.00	.96			
	11-20 yıl arası	62	3.84	.93			
	21 yıl ve üzeri	87	3.94	.82			
Toplam	5 yıldan az	5	3.10	.53	4.73	.193	
	6-10 yıl arası	14	2.90	.52			
	11-20 yıl arası	62	2.97	.65			
	21 yıl ve üzeri	87	3.16	.52			

*p<0.05 (1: 5 yıldan az, 2:6-10 yıl arası, 3:11-20 yıl arası, 4:21 yıl ve üzeri)

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmaya katılan müdürlerin çok büyük bir kısmını (%93.5) erkek müdürler oluşturmaktadır. İstatistiklere bakıldığında araştırmaya katılan 11 kadın müdürün 8'inin anaokullarında görev yapmakta olduğu anlaşılmıştır. Eğer anaokulları araştırmaya dâhil edilmeseydi kadın müdürlerin oranı daha da düşük olacaktı. Eğitim kurumlarında kadın yöneticilerin oranının az olduğu ve bu durumun yöneticiliğin erkeklere has bir meslek olarak algılanmasından veya kadınların ailede üstlendiği sorumluluğun

fazlalığından kaynaklanabileceği alan yazında belirtilmiştir (Acuner & Sallan, 1993; Altınışik, 1995; Ergin & Çınkır, 2005; İnandı vd., 2009; Sağlam & Bostancı, 2012).

Araştırmada yer alan müdürlerin sadece %11.9'u lisansüstü eğitim almıştır. Bu oranın düşüklüğünün nedeni Milli Eğitim Bakanlığının lisansüstü eğitim derecelerine önem vermemesi olabilir (Akin, 2012). Hâlbuki okul müdürlerinin lisansüstü öğrenim görmeleri alan yazında sıkça önerilmektedir (Cemaloğlu, 2005; Çınkır, 2010; Recepoğlu & Kılınç, 2014; Şişman & Turan, 2002).

Müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak adına yaptığı faaliyetlerden en az sıklıkla yaptığı faaliyet örnek ders işlemek olmuştur. Öğretmenlerimizin öğrenci başarısını sağlamada yeterli olmadıkları bilindiği halde (OECD, 2014; World Bank, 2011) müdürlerin öğrenci başarısını önemli derecede etkileyen öğretmenin sınıf içi davranışlarını (Creemers, Kyriakides & Antoniou, 2013; Kyriakides, Campbell & Gagatsis, 2000; Muijs & Reynolds, 2000) bir örnek teşkil ederek sunmaması kaygı vericidir. Müdürlerin örnek ders işleme konusunda neden geri durduklarının araştırılması gerekmektedir. Bu kapsamda yapılacak nitel araştırmaların bu sorunun giderilmesi için çözüm üretmesi adına yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Müdürlerin eksik kaldıkları bir diğer nokta her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formunun düzenlenmesi olmuştur. Hâlbuki bu formlar öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin geldiği noktayı ortaya koymada, eksiklik ve yapılması gerekenlerin belirlenmesinde önem arz etmektedir (Imhof & Picard, 2009; Smith & Tillema, 2001).

Müdürlerin seminer dönemleri dışında öğretmenler için eğitim faaliyetleri düzenlemeleri de yetersiz sayılabilecek bir seviyededir. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri sadece seminer dönemine sığdırılmamalıdır (Can, 2004). Bu konuda gayret göstermesi gereken en önemli kişi okul müdürleridir (Bakioğlu & İnandı, 2001; Elmore, 2000; MEB, 2000; Usdan, 2000).

Müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan yeterince yardım almadıkları da öne sürülebilir. Fakat lisansüstü öğrenim göre müdürlerin diğer müdürlere göre öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan daha fazla yardım aldığı saptanmıştır. Dolayısıyla müdürler için lisansüstü eğitimin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Ayrıca 6 ila 10 yıl arası deneyime sahip olan müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevredeki uzmanlardan 11 ila 20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan müdürlere göre daha az yardım aldıkları belirlenmiştir. Bu bulgu artan deneyimin olumlu bir yansıması olarak nitelenebilir.

Müdürlerin mesleki gelişim adına en sık yaptıkları faaliyet ilgili kaynakları takip ederek öğretmenleri eğitim öğretimle ilgili yeniliklerden haberdar etmek olmuştur. Müdürlerin hangi kaynakları takip ettiklerinin, özellikle akademik alanda yayınlanan güncel kaynaklara ulaşım ulaşımadıklarının araştırılması faydalı olabilir.

Müdürlerin %24.41'ü yeterli düzey sayılabilecek olan sık sık ve daima düzeyinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamakta olduğu saptanmıştır. Bu oran yeterli olmaktan uzaktır. Dolayısıyla görevleri arasında olmasına rağmen müdürlerin öğretmenlerinin mesleki gelişimlerini sağlama görevini yeterince gerçekleştiremedikleri iddia edilebilir. Üstelik bu bulgu müdürlerin kendileri hakkındaki algılarıyla sınırlıdır. Oysa alan yazındaki araştırmalara göre müdürler yeterliklerini öğretmenlerin algıladığından daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar (Ağaoğlu vd., 2012).

Kadın müdürlerin erkek müdürlere göre daha fazla bireysel ve grupla gelişim programları belirlediği ve her bir öğretmen için mesleki gelişim izleme formu düzenlediği belirlenmiştir. Anaokulu müdürlerinin bireysel ve grupla gelişim programının belirlenmesi yoluna diğer müdürlerden daha fazla başvurdukları da bulgular arasındadır. Bunun sebebi anaokulu müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun

(%72.7) kadın olması olabilir. Zira bir önceki bulguda kadın müdürlerin bireysel ve grupla gelişim programlarını daha fazla belirlediği belirtilmişti.

Bu araştırmanın sonuçlarına istinaden önerilebilecekler şunlardır:

1. Kadın öğretmenlerin müdür olabilmemesinin önündeki engellerin aşılması için adımlar atılmalıdır.
2. Okul müdürlerinin lisansüstü eğitim almaları teşvik edilmelidir.
3. Okul müdürleri öğretmenlerin mesleki gelişimi için daha fazla örnek ders işlemleri, mesleki gelişim izleme formunu düzenlemeleri ve çevredeki uzmanlardan yardım almaları konularında teşvik edilmelidirler.
4. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini yıl boyunca sürdürmeleri sağlanmalıdır.

Not: Veri toplama aşamasında yardımcı olan Mustafa Taştan'a teşekkürü borç bilirim.

Kaynaklar

- Abazaoğlu, İ. (2014). Dünyada öğretmen yetiştirme programları ve öğretmenlere yönelik mesleki gelişim uygulamaları. *Turkish Studies*, 9(5), 1-46.
- Abazaoğlu, İ., Yıldırım, O., & Yıldızhan, Y. (2014). Türkiye'nin öğretmen profili. *Turkish Studies*, 9(2), 1-20.
- Acuner, S. & Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(3), 77-92.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Altınışık, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Eğitim Yönetimi*, 3.
- Bakioğlu, A. & İnandı, Y. (2001). Öğretmenin kariyer gelişiminde müdürün görevleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 513-529.
- Budak, Y. & Demirel, Ö. (2003). Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim ihtiyacı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33, 62-81.
- Bümen, N. T., Ateş, A., Çakar, E., Ural, G. & Acar, V. (2012). Türkiye bağlamında öğretmenlerin mesleki gelişimi: sorunlar ve öneriler. *Milli Eğitim*, 194, 31-50.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 103-119.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Creemers, B., Kyriakides, L. & Antoniou, P. (2013). *Teacher professional development for improving quality of teaching*. Dordrecht: Springer.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Ergin, A. & Çınkır, Ş. (2005). Eğitim yönetiminde kadınlar. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18, 83-96.

- Gündüz, Y. & Balyer, A. (2013). Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 45-54.
- Imhof, M. & Picard, C. (2009). Views on using portfolio in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 149-154.
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S., & Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- Kyriakides, L., Campbell, R. J., & Gagatsis, A. (2000). The significance of the classroom effect in primary schools: An application of Creemers' comprehensive model of educational effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(4), 501-529.
- MEB. (2000). Milli eğitim bakanlığı ilköğretim okulları müdürlüğü görev tanımı. *Tebliğler Dergisi*, 2508.
- Muijs, D. & Reynolds, D. (2000). School effectiveness and teacher effectiveness in mathematics: Some preliminary findings from the evaluation of the mathematics enhancement programme (primary). *School Effectiveness and School Improvement*, 11(3), 273-303.
- OECD. (2014). *PISA 2012 results in focus: what 15-year-olds know and 2 what they can do with what they know*. Paris: OECD.
- Özdemir, S. (2012). Türk Eğitim Sisteminin Yapısı, Eğilimleri ve Sorunları. S. Özdemir içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (2. b., s. 1-52). Ankara: Pegem.
- Recepoğlu, E. & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Sağlam, A. Ç. & Bostancı, A. B. (2012). Milli eğitim bakanlığı merkez ve taşra örgütleri yönetim pozisyonlarında kadınların temsil edilme düzeyine yönelik yönetici görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 140-155.
- Shapiro, S. S. & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3-4), 591-611.
- Smith, K. & Tillema, H. (2001). Long-term influences of portfolios on Professional development. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 45(2), 183-203.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22, 243-260.
- Şişman, M. & Turan, S. (2002). *Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Turan, S., Yıldırım, N. & Aydoğdu E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Usdan, M. (2000). Leadership for student learning: Reinventing the principalship. *Institute For Educational Leadership National Pres Club*, 12, 1-24.
- World Bank. (2011). *Improving the quality and equity of basic education in Turkey challenges and options*. Washington, DC: The World Bank.