

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*

Investigation of the Relationship Between School Administrators' Instructional Leadership Behaviors and Teachers' Perceptions of Learning Organizations

Bayram BOZKURT¹, Soner TAŞDEMİR²

¹ Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı.

byrmbzkrt02@gmail.com

² Milli Eğitim Bakanlığı, Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Sınıf Öğretmeni.

sonertademir46@gmail.com

Makale Türü/Article Types: Araştırma Makalesi/ Research Article

Makalenin Geliş Tarihi: 24.02.2022

Yayına Kabul Tarihi: 06.05.2022

ÖZ

Bu araştırmada öğretmen algılarına göre ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. Araştırmanın evreni Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde 124 ilkokulda görev yapan 4097 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise uygun örnekleme yöntemi ile belirlenen 428 ilkokul öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma verileri Şişman (2016) tarafından geliştirilen "Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği" ve Bil (2018) tarafından geliştirilen "Okullarda Öğrenen Örgüt Ölçeği" aracılığı ile toplanmıştır. Veriler analiz edilirken aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları arasında kuvvetli düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretimsel liderlik davranışlarının öğrenen örgüt düzeyini yordama gücüne yönelik yapılan yapısal eşitlik

* **Alıntılama:** Bozkurt, B. ve Taşdemir, S. (2022). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1275-1301.

modellemesi analizi sonucuna göre öğretimsel liderlik davranışlarının öğrenen örgütün güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin öğrenen örgütler hâline gelebilmesi için okul müdürlerinin öğretimsel liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların arttırılması önerilebilir.

Anahtar Sözcükler: Okul müdürleri, Öğrenen örgüt, Öğretimsel liderlik, Yapısal eşitlik modellemesi,

ABSTRACT

This research examines the relationship between the instructional leadership behaviors of the school principals working in primary schools and the learning organization according to teacher perceptions. The universe of the study consists of 4097 primary school teachers working in 124 primary schools in Şahinbey district of Gaziantep province. The study consists of 428 primary school teachers determined by simple convenience sampling method. The research data was collected through the "Instructional Behaviors Scale" developed by Şişman (2016) and the "Learning Organization Scale in Schools" developed by Bil (2018). When analyzing the data, analysis methods such as arithmetic mean, standard deviation, Pearson Product Moment Correlation analysis and Structural Equation Modeling (SEM) were used. It has been determined that there is a strong, positively significant relationship between the instructional leadership behaviors of the principals and the perceptions of the teachers' learning organizations. In addition, according to the structural equation modeling analysis of the learning organization level of instructional leadership behaviors, it was concluded that the teaching leadership behaviors are a strong fatigue of the learning organization. In this context, it may be proposed to increase the practices for the development of instructional leadership skills of school principals in order for educational organizations to become learning organizations.

Keywords: Learning organization, Instructional leadership, School administrators, Structural equation modeling.

GİRİŞ

Örgütler belirli hedefleri ve amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan yapılardır. Hızlı bir değişim ve dönüşümün gerçekleştiği günümüzde değişen koşullar ve gelişmeler, her geçen gün örgütlerde farklı beklentilere yol açmaktadır. Örgütlerin belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için yerine getirmesi gereken görevlerini, beklentiler doğrultusunda değiştirmesi ve gerçekleştirebilmesi önemlidir. Örgütlerin değişimleri etkili bir şekilde kontrol edebilmesi, rekabette geri kalmaması, değişen çevreleriyle sürekli etkileşim içinde olması, gelişimi sürekli hâle getirmesi ve öğrenmeyi bir beceri hâline getiren örgüt yapısına bürünmesine bağlıdır (Kofman ve Senge, 1993). Senge (2018) örgütün çevresini dikkate alarak kendi yeterliliklerini devamlı geliştirmesi için öğrenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütlerin sağlıklı bir gelişim sergilemesi için örgütün tüm birim ve bireyleri sürekli öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır (Öneren, 2008).

Acat (2021), bilim ve teknolojideki gelişmeler doğrultusunda eğitim örgütlerinin durağan bir yapıdan uzaklaşıp çağdaş gelişmelere ayak uydurması ve ihtiyaçlara cevap vermesi gerektiğini ifade etmektedir. Eğitim örgütlerinin değişen beklentilere ve gelişmelere cevap verebilmesi, çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi, elindeki olanakları doğru şekilde kullanması ve geliştirmesi önemlidir. Bütün bunlara etkili bir şekilde cevap vermenin yolu eğitim örgütlerini öğrenen örgüte dönüştürmekten geçmektedir (Tetik, 2021). Örgütlerin, büyümeleri ve hayatta kalabilmeleri için çevreye uyum sağlamaları, bunu başarmak için de öğrenme yoluyla kendilerini sürekli geliştirmeleri ve dönüştürmeleri gerekir (Rijal, 2009). Sonuç olarak örgütlerin etkililiği ve verimliliğini artırmaları için öğrenen örgütler olmaları gerektiği söylenebilir.

Öğrenen örgüt kavramı ilk kez Peter Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı eserinde kullanılmış ve bu kavram sonrasında popülerlik kazanmıştır. Senge (2018), öğrenen örgütü; kişilerin istedikleri ve hedefledikleri sonuçlara ulaşabilmek için kendi kabiliyetlerini geliştiren, sürekli sorgulayan, yeni düşüncelerin üretildiği ayrıca bunları takımla beraber öğrenebilen örgütler olarak tanımlamaktadır. Garvin ve diğerleri (2008), öğrenen örgütlerin, bilgiyi sürekli toplayan, bilgiye yeni anlamlar katan, yeni

bilgiyi örgütün geneline yayarak davranışa dönüştüren yapılar olduğunu ifade etmektedir. Başka bir tanımda ise öğrenen örgütler değişimi önceden fark edebilen ve değişime uyum sağlayabilen, değişim konusunda öncülük eden örgütler şeklinde açıklanmaktadır (Durdağı ve Sezer, 2014).

Okulların tanımı ve işlevi zaman içinde değişmektedir, bu yüzden okullar sadece öğrencilerin öğrenmesini sağlayan değil, kendilerini yenileyen, değişen ve eğitim örgütü olarak öğrenen örgüt olmalıdır (Banoğlu 2009). Öğrenen eğitim örgütleri, öğrenme ortamı oluşturmak için öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer paydaşların öğrenme sürecinde olduğu, öğrencilerin aktif şekilde öğrenme sürecine katıldığı, öğrenmeyi içselleştirdiği ve bu süreçte okul içindeki tüm bireylerin gelişiminin hedeflendiği, birlikte öğrenmeye çalışan örgütlerdir (Çalık, 2003). Öğrenen eğitim örgütleri, öğretmenlerin hedeflerine ulaşabilmek için kendilerini sürekli geliştirdikleri, farklı düşünme tarzlarının özendirildiği, hedefe ulaşmak için takım hâlinde çalışmanın önemsendiği ve beraber daha iyi nasıl öğrendiklerinin farkına varan eğitim kurumlarıdır (Barutçugil, 2002).

Öğrenen örgüt ortamında sürekli bir kültürel değişim vardır, bu kültürel değişime inanan, değişim temsilcilerine ihtiyaç vardır (Kaplama ve Varoğlu, 1997). Bir örgütün öğrenen örgüte dönüşmesi için öğrenme kültürü oluşturması gerekir ve öğrenme kültüründe bireysel ve ekip hâlinde öğrenmek, üretmek ve performans göstermek önemlidir (Omur ve Argon, 2016). Senge ve Kofman (1993) yaratıcı düşünen, yeteneklerini sürekli geliştirmeye çalışan ve çevresindeki gelişmeleri takip eden liderlerin, öğrenen örgüt olma kültürünü geliştirebileceğini vurgulamaktadır. Öğrenen örgüt kapsamında yapılan araştırmalar, öğrenen örgütte liderliğin, örgütlerin öğrenme süreçlerinde etkili olduğunu ve geleneksel liderlik rollerinden farklı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir (Özdemir vd. 2013; Korkmaz, 2008; Güçlü ve Türkoğlu, 2003).

Öğrenen örgüt olarak eğitim örgütlerindeki değişimin başarılı olmasında, değişim için okula odaklanılması ve okul müdürlerinin liderlik becerilerini üstlenmesi gerekir (Turan ve Bektaş, 2021). Örgütlerde gerçekleşen bu değişimin örgütlerin öğrenme isteklerini ve

ihtiyaçlarını arttırdığı ve öğrenen örgütlerde örgüt liderlerine büyük işler düştüğü görülmektedir (Sungurluoğlu, 1998). Örgütün içinde bulunduğu ortam ve durumlara göre liderlik tipi farklılık gösterir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Etkili okullarda yönetici rolleri farklı durumlara göre tartışılrsa da okul yöneticisi aynı zamanda bir öğretim lideri olarak kabul edilmektedir (Turan ve Bektaş, 2021). Bu bağlamda son yıllarda eğitim yönetimi alanında okul müdürlerinin öğretimsel liderlik becerileri önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kış ve Konan (2014) öğretimsel liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılan yönünü doğrudan eğitim kurumlarına has bir durum olması şeklinde ifade etmektedir. Öğrenci, öğretmen, öğretim programlarının uygulanması ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgili olması öğretimsel liderliği diğer liderlik türlerinden farklılaşmaktadır (Özdoğru ve Güçlü, 2020). Merkezinde öğrenme ve öğretme süreci olan öğretimsel liderlik, okul müdürünün, öğretim sürecini etkileyen her durum ve kişi ile ilişkilerinde faydalandıkları tutum ve güç olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2018). King (2002) öğretim liderliğini, okul müdürlerinin öğretim faaliyetini en iyi şekilde gerçekleştirmek için yapmış oldukları her şey olarak tanımlamaktadır.

Balcı (2013) eğitim kurumlarındaki etkili yöneticilerin bir öğretim lideri olduklarını, öğretimle ilgili hedefleri ve beklentileri saptayan, bunları okuldaki birim ve bireylere açıkça paylaşan, zamanlarının çoğunu öğretim sorunlarıyla ilgilenerken ve öğretime destek olma ile geçirme, öğretmene destek olması öğretimsel liderliğin temel belirtileri olarak ifade etmektedir. Öğretimsel lider, kurumdaki tüm bireylerin geliştirilmesi hedeflemekte ve öğrencilerin öğrenmeye aktif katılımını sağlamak için gayret göstermektedir (Gümüşeli, 2001).

Öğrenen örgütlerde liderliğe dair yeni görüşler daha detaylı ve daha kapsamlı görevler üzerine odaklanmaktadır (Senge, 2018). Öğrenen örgüt yöneticileri farklı grupları ustalıkla idare edebilmekten, öğrenmeyi engelleyici faktörleri ortadan kaldırmaktan, çalışanların hatalarının sebeplerini belirleyip herkesin işinden zevk alarak yapmasına olanak sunan bir sistem kurmaktan ve bu sistemi sürekli geliştirmekten sorumludur (Aydemir, 2000). Knapp ve diğerleri (2003) göre öğretimsel liderler, kendisinin ve

çevresindekilerin öğrenmeye odaklanmasını sağlayan, öğretmen ve öğrencilerle güvenli ilişkiler kuran, paydaşlara liderlik rollerini dağıtan, paydaşların hedefleri ile örgüt hedeflerini birleştiren beceriler sayesinde okulların etkililiklerini ve başarılarını sürdürebilir hâle getirebilir. Okul müdürlerinin, öğrenmeyi eğitim sürecinin merkezine almaları ve öğretim liderliği rolünü üstlenmeleri öğretimsel liderlerin ortak özellikleri olarak sayılmaktadır (Özdemir ve Sezgin, 2002). Hallinger ve Murphy (1985) öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin, okulun misyonunu tanımlayabilmesi, etkili iletişim kurması, görünür olması, kaynak sağlama ve mesleki gelişim konusunda destek sağlaması, olumlu okul iklimi oluşturma çabasında olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin kurumlarını bir öğrenen örgüt hâline getirmeleri gerektiği söylenebilir.

Günümüzde örgütsel süreçlerde meydana gelen sürekli değişimler örgütleri rekabete sürüklemektedir. Bu rekabet ortamında örgütlerin gelişimleri olumlu yönde devam ettirmesi, üstünlük sağlaması, örgütlerin öğrenen örgüt olmalarından geçmektedir. Örgütlerin öğrenen örgüt olmasında en önemli görevi üstlenen kişilerin okul yöneticileri olduğu söylenebilir. Okul yöneticisinin öncelikli görevi öğretime odaklanmaktır (Şişman, 2018). Bu da öğretimsel liderliğin önemini ortaya çıkarmaktadır. Her ne kadar liderliğin öğrenen örgütler üzerinde etkili olabileceği çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmaya çalışılsa da (Çora, 2020; Durdağı ve Sezer, 2014; Hui ve Singh, 2020; Xie, 2020;) öğretimsel liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkiye yönelik yeterli düzeyde çalışma olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Bu bilgiler ışığında, bu denli önemli ve güncelliğini sürekli olarak koruyan öğrenen örgüt ile öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiye yönelik bu çalışmanın alanyazına önemli katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca çalışmanın uygulamada görev yapan eğitimcilere ve eğitim politikacılarına rehberlik edeceği düşünülmektedir. Öte yandan iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasının alan yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları ne düzeydedir?
- Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenen öğrenen örgüt algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları öğretmenlerin öğrenen örgüt algılarını yordamakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

İlkokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkinin incelenmeye çalışıldığı bu araştırma ilişki tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama yöntemi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi gözlemlemeyi ve aralarında bir ilişki olup olmadığını, birlikte değişimin var olup olmadığını, ortaya koymayı amaçlayan ve eğer ilişki varsa bunun yönünü ve derecesini belirleyen çalışmaları kapsar (Akbaş, 2019).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde 124 ilkokulda görev yapan 4.097 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrenden uygun örnekleme yöntemi ile belirlenen 428 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken, 0.05 örnekleme hatasına göre 5.000 kişilik bir evrende 347 kişilik bir örneklemin evreni temsil edeceği kabul edilebilir (Yıldırım, 2019). Bu kapsamda araştırma örnekleminin evreni temsil edebileceği kabul edilmektedir. Araştırma katılımcılarına ait kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	239	56
	Erkek	189	44
Medeni durum	Evli	280	65
	Bekâr	148	35
Eğitim durumu	Lisans	392	92
	Lisansüstü	36	8
Kıdem	1-5 yıl	130	30
	6-10 yıl	124	29
	11-15 yıl	56	13
	16 yıl ve üstü	118	28
Aynı okulda çalışma süresi	1-3 yıl	192	45
	4-6 yıl	125	29
	7 yıl ve üstü	111	26
Hizmet içi eğitim sayısı	1-3	81	19
	4-6	104	24
	7 ve üstü	243	57
	Toplam	428	100

Tablo 1. genel olarak incelendiğinde cinsiyet bakımından katılımcıların çoğunluğunun kadın, medeni durum açısından ise yoğunluğun evli öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre ise lisans mezunlarının lisansüstü mezunların yaklaşık on katı olduğu yani lisans mezunu öğretmenlerin katılımcı yoğunluğunu oluşturduğu söylenebilir. Kıdeme göre bakıldığında katılımcı öğretmen gruplarında sayılar arasında pek fark olmadığı görülmekle birlikte yaşı büyük öğretmenler daha azınlıktadır. Aynı okulda çalışma süresi bakımından incelendiğinde katılımcı sayılarının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Son olarak hizmet içi eğitim sayılarına göre katılımcı sayılarına bakıldığında katıldığı hizmet eğitim sayısı yüksek öğretmenlerin çalışmaya yoğun katılım sağladığı ifade edilebilir.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama sürecinde öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmış “Kişisel Bilgi Formu” ile “Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği” ve “Okullarda Öğrenen Örgüt Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için yazarlardan gerekli izinler alınmıştır.

Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği (ÖLDÖ): Şişman (2016) tarafından geliştirilen ölçek, okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması (OABP: 10 madde), eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi (EPÖSY: 10 madde), öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi (ÖSÖD: 10 madde) öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi (ÖDG: 10 madde), düzenli öğretme-öğrenme çevresinin ve ikliminin oluşturulması (DÖÇİO: 10 madde) olmak üzere toplam beş boyut, 50 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Hiçbir zaman (1), çok seyrek (2), ara sıra (3), çoğu zaman (4), her zaman (5) olmak üzere 5’li likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, OABP boyutu için .95, EPÖSY boyutu için .93, ÖSÖD boyutu için .94, ÖDG boyutu için .93, DÖÇİO boyutu için .96, ölçeğin geneli için ise .98 olarak belirtilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin sonuçlar ise GFI=0.93, AGFI=0.92, PGFI=0.86, RMSEA=0.05, CFI=0.94, $\chi^2 /sd = 2.76$ olarak verilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, OABP boyutu için .94, EPÖSY boyutu için .92, ÖSÖD boyutu için .94, ÖDG boyutu için .93, DÖÇİO boyutu için .95, ölçeğin geneli için ise .98 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre verilerin güvenilir olduğu ve önceki verinin güvenilirliğini desteklediği söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2021). Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliği sonuçları CMIN/DF=3.01, RMR=.05, CFI=.89, RMSEA=.06 olarak bulunmuştur. Uyum iyiliğine ilişkin sonuçların kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmüştür (Kline, 2011).

Okullarda Öğrenen Örgüt Ölçeği(OÖÖÖ): Bil (2018) tarafından geliştirilen okullarda öğrenen örgüt ölçeği, öğrenmeyi yönetme (ÖY:18 madde) ve öğrenme olanakları (ÖO: 5 madde) olmak üzere toplam iki boyut, 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, Hiç katılmıyorum(1), katılmıyorum(2), kısmen katılıyorum(3), büyük ölçüde katılıyorum(4), tam katılıyorum(5) olmak üzere 5’li likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, ÖY boyutu için .97, ÖO boyutu için .78, ölçeğin geneli ise .96 olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, ÖY boyutu için .96, öğrenme olanakları için .75, ölçeğin geneli ise .96 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre verilerin güvenilir olduğu ve önceki verinin güvenilirliğini desteklediği söylenebilir. Ayrıca çalışmada ölçeğin yapı

geçerliliği sonuçları $\chi^2/SD=3.44$, $RMR=.05$, $CFI=.92$, $RMSEA=.07$ olarak bulunmuştur. Uyum iyiliğine ilişkin sonuçların kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmüştür (Kline, 2011).

Veri Toplama ve Analiz Süreci

Veri toplama araçlarının uygulanması için Etik Komisyonu izni alınmış, okullarda uygulamak içinde Gaziantep İl Millî Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır. Veriler 2021-2022 eğitim öğretim yılının Şubat - Mart aylarında okullara gidilmiş, okul müdürlerinin izni ile araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlerden toplanmıştır ve ayrıca çevrimiçi form aracılığıyla öğretmenlere ulaştırılarak veriler toplanmıştır. Formun ana sayfasında çalışmanın amacı, kapsamı ve verilerin gizliliği ile ilgili katılımcılara bilgi verilmiş ve katılımın gönüllük esasına dayandığı belirtilerek, isteyen öğretmenlerin onayları doğrultusunda araştırmaya katılımı sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 ve AMOS 21 paket programları kullanılmıştır. Betimleyici istatistikler kapsamında frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma gibi istatistiksel analizler kullanılmıştır. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının değerlendirilmesi kapsamında; 1.0 ile 1.79 aralığı "*hiçbir zaman*", 1.80 ile 2.59 aralığı "*çok seyrek*", 2.60 ile 3.39 aralığı "*ara sıra*", 3.40 ile 4.19 aralığı "*çoğu zaman*" ve 4.20 ile 5.0 aralığı "*her zaman*" olarak kabul edilmiştir. Öğretmenlerin öğrenen örgüt algılarının değerlendirilmesi kapsamında; 1.0 ile 1.79 aralığı "*hiç katılıyorum*", 1.80 ile 2.59 aralığı "*katılmıyorum*", 2.60 ile 3.39 aralığı "*kısmen katılıyorum*", 3.40 ile 4.19 aralığı "*büyük ölçüde katılıyorum*" ve 4.20 ile 5.0 aralığı "*tamamen katılıyorum*" olarak kabul edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyini tespit etmek için Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) - basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiş ve istatistik testlerden hangilerinin yapılacağına karar verilmiştir. Yapılan incelemeler ve uç değer gösteren verilerin temizlenmesi sonucunda araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu belirlenmiştir. Skewness (çarpıklık) değerlerinin -0,84 ile -0,19 arasında, Kurtosis (basıklık) değerlerinin ise -0,69 ile 0,49 arasında değiştiği

gözlenmiştir. Büyüköztürk ve diğerleri (2021) göre çarpıklık ve basıklık katsayıları -1 ile +1 değerleri içinde kalan bir ölçeğin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Buna göre verilerin normal dağılım sergilediği kabul edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda veri analiz sürecinde parametrik testler kullanılmasına karar verilmiştir.

Bağımlı değişken (öğrenen örgüt) ile bağımsız değişken (öğretimsel liderlik davranışı) arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında $0 < r \leq .30$ aralığı "zayıf", $.31 < r \leq .70$ aralığı "orta" ve $.70 < r \leq 1.0$ aralığı "kuvvetli" ilişkili (Gürbüz ve Şahin, 2018) olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacı bağlamında bağımlı değişkenin bağımsız değişken yordama gücünü belirlemek için ise Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Çoklu regresyon mantığı ile hareket edilen yol analizinde birden fazla değişken arasındaki ilişkileri ortaya koyarken gözlenen değişkendeki ölçüm hatalarını da modele dâhil ettiği için daha güçlü bir analiz yöntemidir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni yordama gücünü test ettiği modelin uyum iyiliği değerleri için hem güven aralığı sağlama hem de örneklem büyüklüğünden bağımsız tahmin yapmak için RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değeri, model ile veri uyumunu karşılaştırmak için Ki-kare (χ^2/SD) değerleri verilmiştir. Örneklem ait varyans aritmetik ortalamalarının farkı için RMR (Root Mean Square Residual) değerleri referans alınmıştır. Schumacher ve Lomax (2004) RMR ve RMSEA değerlerinin .08 ve altında değerleri için kabul edilebilir .05 ve altında değerler için iyi bir uyum değerine sahip olduğunu, χ^2/SD değerinin ise 5 ve altında değer için kabul edilebilir 3 ve altında değer için iyi bir değer olduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca önerilen model ile alternatif modelleri karşılaştırma iyilik uyum değeri için CFI (Comparative Fit Index), normlaştırılmış uyum değeri için NFI (normed Fit Index), modelin örneklem büyüklüğünden etkilenip etkilenmediğine yönelik iyilik uyum değeri için GFI (Goodness of Fit Index) değerleri ölçüt olarak belirlenmiştir. Hu ve Bentler'e (1999) göre bu değerlerin .90 ve üzerinde olması kabul edilebilir .95 ve üzeri ise iyi bir uyumun göstergesidir.

Etik Kurallara Uygunluk

Makalenin yazım sürecinde, verilerin toplanmasında, analizinde, kaynakçaların belirtilmesi gibi durumlarda etik kurallara uygunluğu sağlanmıştır. Makalenin verileri, Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 04.02.2022 tarih ve 2 nolu toplantısının 12 nolu kararına uygun olarak toplanmıştır. Makalenin yazım sürecinde giriş, yöntem, bulgular ve tartışma sonuç bölümlerinde ilgili çalışmalara metin içinde atıf yapılarak kaynakçada yer verilmiştir. Etik kurul belgeleri ekte sunulmuştur.

BULGULAR

Araştırmaya katılanların öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenen örgüt algı düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte Yönelik Algı Düzeyleri

	X	Sd	Çarpıklık	Basıklık
OABP	3.90	0.82	-0.84	0.49
EPÖSY	3.83	0.82	-0.73	0.06
ÖSÖD	3.70	0.92	-0.62	-0.06
ÖDG	3.45	0.95	-0.39	-0.69
DÖÇİO	3.81	0.93	-0.67	-0.20
ÖLD	3.74	0.82	-0.68	0.02
ÖO	3.53	0.84	-0.19	-0.52
ÖY	3.76	0.81	-0.57	-0.15
ÖÖ	3.71	0.79	-0.50	-0.21

Tablo 2. incelendiğinde, öğretimsel liderlik davranışlarının geneline ilişkin aritmetik ortalamasının ($X=3.74$) çoğu zaman düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretimsel liderliğin boyutları açısından bakıldığında ise en yüksek ortalamanın, okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda çoğu zaman ($X=3.90$) düzeyinde, en düşük ortalamain öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda yine çoğu zaman ($X=3.45$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretimsel liderliğin diğer boyutlarına bakıldığında ise eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi boyutunun çoğu zaman

($X=3.83$) düzeyinde, düzenli öğretme-öğrenme çevresinin ve ikliminin oluşturulması boyutunun çoğu zaman ($X=3.81$) düzeyinde ve öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunun yine çoğu zaman ($X=3.70$) boyutlarının izlediği görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının genel yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Öğrenen örgüte ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde öğrenen örgüt ölçeğinin geneline ait ortalamanın katılıyorum ($X=3.71$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğrenen örgüt boyutları incelendiğinde ise öğrenmeyi yönetme boyutunun katılıyorum ($X=3.76$) düzeyinde, öğrenme olanakları boyutunun da katılıyorum ($X=3.53$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin öğrenen örgüt algılarının da yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişki incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğrenen Örgüt Algıları ile Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. OABP	1								
2. EPÖSY	.84**	1.00							
3. ÖSÖD	.80**	.84**	1.00						
4. ÖDG	.72**	.75**	.83**	1.00					
5. DÖÇİO	.82**	.83**	.83**	.84**	1.00				
6. ÖLD	.90**	.92**	.93**	.90**	.94**	1.00			
7. ÖO	.65**	.66**	.66**	.72**	.70**	.74**	1.00		
8. ÖY	.77**	.77**	.76**	.76**	.82**	.84**	.80**	1.00	
9. ÖÖ	.77**	.77**	.76**	.78**	.82**	.85**	.87**	.99**	1.00

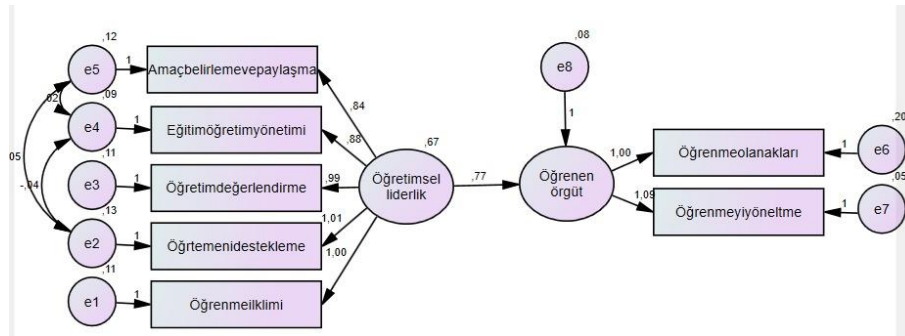
** $p < .001$

Tablo 3'te görüleceği üzere öğrenen örgüt ile öğretimsel liderlik davranışları alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları sırasıyla; öğrenen örgüt ile amaçların belirlenmesi ve paylaşılması boyutu arasında ($r=.77$; $p<.001$) orta düzeyde, eğitim programı ve eğitim yönetimi boyutu arasında ($r=.77$; $p<.001$), öğrencilerin değerlendirilmesi boyutu arasında ($r=.76$; $p<.001$), öğretmenlerin desteklenmesi ve

geliştirilmesi boyutu ($r=.78$; $p<.001$), düzenli öğretmen-öğrenme çevresinin ve ikliminin oluşturulması boyutu ($r=.82$; $p<.001$) arasında pozitif yönde kuvvetli düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Öğretimsel liderlik davranışları ile öğrenen örgütün alt boyutları arasında sırasıyla, öğrenme olanakları boyutu ($r=.74$; $p<.001$) ile öğrenme yönetme boyutu ($r=.84$; $p<.001$) arasında pozitif yönde kuvvetli düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretimsel liderlik davranışları ile öğrenen örgüt algılarına ilişkin ortalama puanları arasında pozitif yönlü, kuvvetli düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=.85$; $p<.001$) bulunmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin öğrenen örgüt algılarını yordama gücünü belirlemek yapılan yol (path) analizi ve analiz sonuçları Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğrenen Örgüt Algısına Arasındaki İlişkiyi Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli Standardize Olmayan Yol Katsayıları

Şekil 1’de bağımsız değişken olan öğretimsel liderlik davranışları ile bağımlı değişken olan öğrenen örgüt algıları arasındaki doğrulayıcı yol analizine ilişkin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ($\chi^2=38.95$; $SD=10$; $\chi^2/SD=3.89$; $RMSEA=.08$) olduğu anlaşılmaktadır (Maydeu-Olivares, Shi & Rosseel, 2018). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin öğrenen örgüt algılarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta=.77$; $p<0.001$). Buna göre

yol analizi ile yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin öğrenen örgüt algılarının güçlü bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Doğrulayıcı Yol Analizi Uyum İndeksleri

χ^2	SD	χ^2/SD	RMSEA	RMR	CFI	NFI	GFI
38.95	10	3.89	.08	.009	.99	.98	.97

* $p < .001$

Öğretimsel liderliğin, öğrenen örgüt algısını yordayıcı etkisini belirlemek için test edilen model ve bu modele ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde; test edilen modelin onaylandığı ve verdiği uyum değerlerinin kabul edilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğrenen Örgüt Algısı Arasındaki İlişkiyi Yol Analizi Standardize Yol Katsayısı

Uyum Değişkenleri	Katsayılar
Öğretimsel liderlik davranışı	→ Öğrenen örgüt algısı .91

* $p < 0.001$

Tablo 5 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öğrenen örgüt algısındaki varyansın %82'sini ($R^2=82$) açıkladığı görülmektedir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda konusunda tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmada öğretmen algılarına göre ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını çoğu zaman sergiledikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin öğretim liderliği boyutlarının hepsini çoğu zaman düzeyinde sergilemekte olup, en fazla oranda gerçekleştirdikleri davranış boyutu okul amaçlarının belirlenmesi

ve paylaşılması olurken, en az oranda gerçekleştirdikleri öğretim liderliği boyutu öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi olmuştur. Öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik diğer davranışlara bakıldığında, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimini sırasıyla düzenli öğrenme-öğretme çevresi ve iklimi oluşturma ve öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunun izlediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre genel olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretimsel liderliğe yönelik yüksek bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Okul müdürlerinin okulun amaçlarını açıkça paylaşması, okul kadrosuna yol göstermesini, okul kadrosunun kendilerini okulun işlevsel bir parçası olarak görmesini ayrıca okuldaki bütün paydaşlarda birlik ve bütünlüğü sağlamaktadır (Şişman,2018). Araştırma bulgularına benzer şekilde Kösterelioglu ve Olukçu (2019), Yaman ve Ezer (2015) Bas ve Yıldırım (2010) ve Serin (2011) de araştırmalarında öğretmenin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda öğretmen algılarının daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Şişman (2018), okul müdürlerinin bireysel olarak iyi bir model olması gerektiğini, öğretmenlerle sürekli iletişim hâlinde olması, öğretmenlere gerekli kaynağın sağlanması ve mesleki gelişme fırsatları hazırlamaları gerektiğini söylemektedir. Okul müdürlerinin temel amaçlarının, öğrenci gelişimini arttırmak için eğitim öğretim süreci planlama, planın öğretmenlerle paylaşarak eğitim sürecini yönetme, süreç içinde öğretmenleri değerlendirme, destekleme ve geliştirme yoluyla düzenli öğrenme ortamı ve iklimi oluşturmak olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin eğitimin temel amaçlarını yerine getirmek için gayret ettiği, çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağladığı ve kendini sürekli geliştirmeye çalıştığı yorumu yapılabilir.

Araştırmada öğretmenlerin öğrenen örgüt olma algıları geneli ile öğrenmeyi yönetme ve öğrenme olanakları boyutlarına yönelik algılarının büyük ölçüde katılıyorum düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum öğretmenlerin çalıştıkları okulların öğrenen örgüt olduğuna yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Farklı araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında bazı çalışmalarda benzer sonuca ulaşılrken (Şahin, 2010; Bilir ve Arslan, 2016; Doğan, vd., 2015), bazı çalışmalarda daha düşük algı (Akdeniz, 2003; Aydemir ve Koşar ,2019; Güleş, 2007; Menduhoğlu ve

Kuşçi, 2012) olduğuna yönelik sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Öğrenen örgüte yönelik ortaya çıkan farklı sonuçlar yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarından kaynaklı olabileceği gibi öğretmenlerin okul iklimine yönelik algılarından kaynaklanabilir.

Araştırma bulguları sonucunda öğretimsel liderlik davranışları ve boyutları ile öğrenen örgüt ve boyutları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları arttıkça öğrenme olanakları ve öğrenmeyi yönetme becerilerinin de artacağı yani okulların öğrenen örgüt olma becerilerinin artacağı söylenebilir. Öte yandan farklı liderlik tarzları ile yapılan çalışmalarda sürdürülebilir liderlik ile öğrenen örgüt (Dağdeviren, 2020), dönüşümcü liderlik ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri (Akar ve Sezen, 2014), arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Korkmaz (2008) yaptığı çalışmada etkisiz liderlik ile öğrenen örgüt olma arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir. Hui (2020), Malezya'daki yüksek performanslı ilköğretim okullarında gerçekleştirdiği çalışmada öğretimsel liderliğin öğrenen örgüte olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Rosnah ve diğerleri (2014) öğrenen örgüt yaratmada önemli bir unsur olarak öğretim liderliğinin önemini vurguluyor. Öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin öğrenciler, öğretmenler ve diğer paydaşlara birbirinden öğrenebileceği, kendilerini sürekli geliştirebileceği, çok yönlü iletişimin gerçekleştiği, çalışanların başarılarının desteklendiği ve takdir bir okul ortamı gerçekleştirmeye yönelik çabalar sergilemeleri gerektiği söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin öğrenen örgüt algılarını yordayıcı gücünü belirlemek amacıyla yapılan analizler neticesinde öğretimsel liderlik davranışlarından öğrenen örgüt algılarına doğru oluşturulan yordayıcı ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre öğretimsel liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin, okulların öğrenen örgüt olmalarını sağlamada çok önemli bir etkiye sahip oldukları söylenebilir. Bu sonucu destekler nitelikte Xie (2020), yaptığı çalışmada öğretimsel liderliğin

öğrenen örgüt olma üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Yine farklı çalışmalarda Dağdeviren (2020) sürdürülebilir liderliği öğrenen örgüt olmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin okullarını örgüt hâline getirebilmek için okulun misyonunu ve vizyonunu belirlemesi ve okuldaki paydaşlar ile paylaşması, öğretmen ve öğrencilerin sürekli gelişimlerini desteklemesi, okul ikliminin öğrenme öğretme noktasında gelişimi konusunda çalışmalara ağırlık vermesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın sınırlılığı bağlamında verilerin bir kısmı doğrudan öğretmenler ile yapılan görüşmeler ile toplanırken bir kısmı Covid-19 hastalığından kaynaklı çekimserlikten dolayı çevrimiçi form aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin davranışlarının okulların öğrenen örgüt olmaları bağlamında yordayıcı bir değişken olduğu görülmüştür. Bu bağlamda öncelikle okul müdürlerinin okullarda tüm paydaşların dâhil olduğu bir öğrenme ikliminin oluşması noktasında çaba sergilemeleri, etkinlikler düzenlemeleri gerektiği önerilebilir. Okulun vizyon, misyon ve hedeflerinin belirlenmesinde tüm paydaşlarla birlikte hareket etmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve öğrenen örgüt olmaya yönelik çabaların artırılması gerektiği okul yöneticilerine önerilebilir. Ayrıca araştırmacılara yönelik olarak hem liderlik davranışlarına hem de öğrenen örgüt olmaya yönelik öğretmen algılarının derinlemesine yönelik incelenebileceği yorumsamacı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR


- Acat, B. (2021). Okullarda eğitim programının yönetimi. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi* içinde (s. 315-343). Asos.
- Akbay, L. (2019). İlişkisel araştırmalar. S. Şen & İ. Yıldırım (Ed.). *Eğitimde araştırma yöntemleri* içinde (s.61-92). Nobel.
- Akdeniz, C. (2003). *İlköğretim öğretmenlerinin öğrenen örgüt etkenlerine ilişkin görüşleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Maydeu-Olivares, A., Shi, D., & Rosseel, Y. (2018) Assessing Fit in Structural Equation Models: A Monte-Carlo Evaluation of RMSEA Versus SRMR Confidence Intervals and Tests of Close Fit. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 25(3), 389-402, <https://doi.org/10.1080/10705511.2017.1389611>
- Aydemir, Y., & Koşar, S. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin öğrenen örgüt algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Ankara ili örneği). *Başkent University Journal of Education*, 6(2), 250-264.
- Aydemir, M. (2000), Örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 28-43.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma*. Pegem Akademi.
- Banoğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüt algısı* (Kağıthane ilçesi örneği) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Eğitim becerilerinin geliştirilmesi eğiticinin eğitimi*. Kariyer Yayınları.
- Baş, G., & Yıldırım, A. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının farklı değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Education Sciences*, 5(4), 1909-1931.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Bilir, B., & Arslan, H. (2016). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kendi kurumlarına ilişkin öğrenen örgüt algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 241-260.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2021). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (30. Baskı). Pegem Akademi.
- Çalık, T. (2003). Öğrenen örgütler olarak eğitim kurumları. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 115-130.


- Çora, H. (2020). Eğitim kurumlarında yöneticilerin kullandıkları lider-güç kaynaklarının örgütsel öğrenme üzerindeki etki ve sonuçları. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 48-63. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2020.003>
- Dağdeviren, B. (2020). *Sürdürülebilir liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi. Açık Erişim Sistemi: <http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/handle/11655/22373>
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Topçu, İ., & Yiğit, Y. (2015). Farklılıkların yönetimi ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 121-140.
- Durdağı, A., & Sezer, Ş. (2014). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 126-151.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 86(3), 1-11.
- Güçlü, N., & Türkoğlu, H. (2003). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 137-161.
- Güleş, H. (2007). *İstanbul ili Bayrampaşa ilçesindeki resmi ilköğretim yönetici ve öğretmenlerinin öğrenen organizasyona ilişkin algıları*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Gümüşeli, A. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe, yöntem ve Analiz* (5. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), pp (217– 47). Erişim:03.08.2010
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hui, L. S., & Singh, G. S. B. (2020). The influence of instructional leadership on learning organisation at high performing primary schools in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 16(2), 69-76.
- Kış, A., & Konan, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre meta analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 1-17.
- King, D. (2002). The changing shape of leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 61-63.

- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Knapp, M. S., Copland, M. A., & Talbert, J. E. (2003). *Leading for Learning: Reflective Tools for School and District Leaders*. CTP Research Report.
- Kofman, F., & Senge P. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 75-98.
- Kösterelioğlu, M., & Olukcu, E. (2019). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ilişkisi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 2(2), 31-45.
- Memduhoğlu, H. B., & Kuşçi, E. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme. *İlköğretim Online*, 11(3), 748-761.
- Omur, Y. E., & Argon, T. (2016). Teacher opinions on the innovation management skills of school administrators and organizational learning mechanisms. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(66), 243-262.
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Özdemir, S., & Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özdemir, S., Karadağ, N., & Kılınç, A. Ç. (2013). Öğrenen örgütlerde liderlik: Okul müdürleri üzerine nitel bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 17-34. <https://doi.org/10.17679/inuefd.108598>
- Özdoğru, M., & Güçlü, N. (2020). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(3), 1869-1914.
- Rijal, S. (2009). Leading the learning organization. *Business Education & Accreditation*, 1(1), 131-141.
- Rosnah I., Muhammad F. A. G., & Saedah S. (2014). Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(2), 1-12.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Senge P. (2018). *Beşinci Disiplin* (A. İldeniz, A. Doğukan, B. Pala, Çev.). Yapı Kredi Yayınları.
- Serin, M. K. (2011). *İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Konya ili örneği). [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.

- Sunguroğlu, M. (1998), Öğrenen örgütler ve yeni liderlik yaklaşımı, S. Tevrüz (Ed.) *Endüstri ve örgüt psikolojisi içinde* (s. 57-63). Türk Psikologlar Derneği.
- Şahin, C. (2010). *İlköğretim okullarındaki müdürlerin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Şişman, M. (2016). Öğretim liderliği davranışları ölçeği: Geçerlik, güvenirlik ve norm çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 375-400.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği*. Pegem Akademi.
- Tetik, S. (2021). Öğretmenlerin öğrenen örgüt algısının bireysel yaratıcılıklarına etkisi üzerine bir araştırma: Salihli örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 621-659. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.929178>
- Turan, S., & Bektaş, F. (2021). Liderlik. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi içinde* (s. 347-389). Asos.
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: A comparative analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 41, 220-236. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148>.
- Yaman, E., & Ezer, Ö. (2015). Öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10(1), 39-54.
- Yıldırım, M. (2019). Örneklem ve örnekleme yöntemleri. S. Şen & İ. Yıldırım (Ed.). *Eğitimde araştırma yöntemleri içinde* (s.117-135). Nobel.

ORCID

Bayram BOZKURT  <https://orcid.org/0000-0002-9184-0878>

Soner TAŞDEMİR  <https://orcid.org/0000-0002-2522-0283>

SUMMARY

Organizations are structures created to achieve specific goals and objectives. At the present time, when rapid change and transformation takes place, changing conditions and developments lead to different expectations in organizations daily. It is important for organizations to change and perform their duties to achieve their determined objectives in line with expectations. Senge (2018) taking into account the environment of the organization, it emphasizes that it needs to learn to continuously improve its own competence. In order for organizations to develop healthily, all units and individuals of the organization need constant learning (Öneren, 2008). Learning organization managers are responsible for being able to manage different groups skillfully, eliminating learning-blocking factors, identifying the causes of employees' mistakes and establishing a system that allows everyone to enjoy their work and continuously improve this system (Aydemir, 2000). It is important that educational organizations are able to respond to changing expectations and developments, adapt to environmental conditions, use and develop the opportunities at their disposal correctly. The way to respond effectively to all this is to transform educational organizations into learning organizations (Tetik, 2021). The definition and function of schools change over time, so schools should be the organization that not only allows students to learn, but also renews themselves, changes and learns as an educational organization (Banoğlu 2009). Learning educational organizations are educational institutions where teachers constantly improve themselves in order to achieve their goals, different ways of thinking are encouraged, it is important to work as a team to achieve the goal, and they realize how they learn better together (Barutçugil, 2002). School administrators' centralization of learning and the role of teaching leadership are considered as common characteristics of teaching leaders (Özdemir and Sezgin, 2002). In this context, it can be said that as a teaching leader, school administrators should make their institutions a learning organization. In this context, it is aimed to examine the relationship between the educational leadership behaviors of school administrators and the perceptions of the learning organization according to teacher perceptions. For this purpose, the following research questions are sought for answers:

- What is the level of instructional leadership behavior of school administrators according to teacher perceptions?
- What is the level of learning organization perceptions of teachers?
- Is there a meaningful relationship between the instructional leadership behaviors of school administrators and the perceptions of teachers' learning organizations?
- Do the instructional leadership behaviors of school administrators predict teachers' perceptions of the learning organization?

This research, which attempts to examine the relationship between the instructional leadership behaviors of school administrators in primary schools and the perceptions of teachers as learning organizations, is patterned in the relational survey model. The universe of the research consists of 4097 classroom teachers working in 124 elementary schools in Sahinbey district of Gaziantep Province. The sample of the study consists of 428 teachers determined by simple non-selective

sampling method from the universe. SPSS 22.0 and AMOS 21 package programs were used in the analysis of the data obtained within the scope of the research. Pearson Moments Multiplication correlation coefficient was used to determine the relationship between dependent variable (learning organization) and argument (instructional leadership behavior). Structural Equality Modeling (SEM) was used to determine the power of the dependent variable to the argument procedure in the context of the purpose of the research.

As a result of the research, it was seen that school administrators working in primary schools often exhibited instructional leadership behaviors according to teacher perceptions. It has been concluded that teachers' perceptions of learning as a learning organization and their perception of the dimensions of managing and learning opportunities are agree at the level of participation. As a result of the research findings, a positive, high level and statistically significant relationship was found between instructional leadership behaviors and learning organization. In the research, it was concluded that the predictive relationships formed from instructional leadership behaviors to learning organizational perceptions were positive and significant as a result of the analysis carried out to determine the power of school administrators to predict behaviors of teachers. In this context, it can be suggested that school administrators should strive to create a learning climate in schools involving all stakeholders and organize activities. It can be suggested to the school administrators that the school should work with all stakeholders in determining its vision, missions and objectives, support the professional development of teachers and increase efforts to become a learning organization.

Ek 1. Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.02.2022-148443



T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Sayı : E-87841438-050.03-148443
Konu : Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik
Kurulu'nun 04.02.2022 tarihli kararları

NİZİP EĞİTİM FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 04.02.2022 tarih ve 02 nolu toplantısında alınan 12, 13, 14, 25 ve 26 sayılı kararları ekte sunulmuştur.
Gereğini arz ve rica ederim.

Prof.Dr. Nazım HASIRCI
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSVTKR46A75* Pın Kodu : 94732 Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/gaziantep-universitesi-ebys>
Adres : Üniversite Bulvarı P.K. 27310 Şehitkamil / Gaziantep, TÜRKİYE Bilgi için : Osman Şahin
Telefon : 0 (342) 360 12 00 Faks:0 (342) 360 10 13 Unvanı : Bilgisayar İşletmeni
e-Posta : bilgi@gantep.edu.tr Web : www.gantep.edu.tr
Kep Adresi : gam@hs01.kep.tr

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU TOPLANTI TUTANAĞI

Toplantı No : 02
Toplantı Tarihi : 04.02.2022
Toplantı Saati : 11:00

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu 04.02.2022 tarihinde toplanarak aşağıdaki kararları aldı:

- 12) Nizip Eğitim Fakültesi 14.01.2022 tarih, 138937 sayılı ve “Etik Kurul Onayı Alınması” konulu yazısı incelenmiş olup Üniversitemiz Nizip Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Bayram Bozkurt’un “Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgüt Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı araştırma çalışmasının Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunca değerlendirilmesi istenmektedir. Kurula yapılan başvuru; çalışmanın amacı, yöntemi, veri kaynakları ve veri toplama araçları açısından değerlendirilmiştir. Kurulumuza beyan edilen belgelere dayalı olarak yapılan incelemeler sonucunda başvuruya ilişkin etik aykırılık tespit edilmemiş olup adı geçen öğretim üyesinin söz konusu proje çalışmasını yapabilmesinin uygun görülmesine;
- 13) Nizip Eğitim Fakültesi’nin 14.01.2022 tarih, 138947 sayılı ve “Etik Kurulu İzni Alınması” konulu yazısı incelenmiş olup Üniversitemiz Nizip Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Bayram BOZKURT’un “Okul Yöneticilerinin Sosyal Adalet Liderliği Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı araştırma çalışmasının Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunca değerlendirilmesi istenmektedir. Kurula yapılan başvuru; çalışmanın amacı, yöntemi, veri kaynakları ve veri toplama araçları açısından değerlendirilmiştir. Kurulumuza beyan edilen belgelere dayalı olarak yapılan incelemeler sonucunda başvuruya ilişkin etik aykırılık tespit edilmemiş olup adı geçen öğretim üyesinin söz konusu proje çalışmasını yapabilmesinin uygun görülmesine;
- 14) Nizip Eğitim Fakültesi’nin 14.01.2022 tarih, 138954 sayılı ve “Etik Kurulu İzni Alınması” konulu yazısı incelenmiş olup Üniversitemiz Nizip Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Bayram BOZKURT’un “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı araştırma çalışmasının Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunca değerlendirilmesi istenmektedir. Kurula yapılan başvuru; çalışmanın amacı, yöntemi, veri kaynakları ve veri toplama araçları açısından değerlendirilmiştir. Kurulumuza beyan edilen belgelere dayalı olarak yapılan incelemeler sonucunda başvuruya ilişkin etik aykırılık tespit edilmemiş olup adı geçen öğretim üyesinin söz konusu proje çalışmasını yapabilmesinin uygun görülmesine;

- 25) Nizip Eğitim Fakültesi 06.01.2022 tarih, 135145 sayılı ve “Başvurular ve Proje Önerileri/Doç.Dr.Zehra KESER ÖZMANTAR” konulu yazısı incelenmiş olup Üniversitemiz Nizip Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi Doç.Dr.Zehra KESER ÖZMANTAR’ın “Covid-19 Salgınında Araştırma Görevlilerinin Yaşadığı Sorunların Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı araştırma çalışmasının Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunca değerlendirilmesi istenmektedir. Kurula yapılan başvuru; çalışmanın amacı, yöntemi, veri kaynakları ve veri toplama araçları açısından değerlendirilmiştir. Kurulumuza beyan edilen belgelere dayalı olarak yapılan incelemeler sonucunda başvuruya ilişkin etik aykırılık tespit edilmemiş olup adı geçen öğretim üyesinin söz konusu proje çalışmasını yapabilmesinin uygun görülmesine;
- 26) Nizip Eğitim Fakültesi’nin 01.12.2021 tarih, 120010 sayılı ve “Etik Kurul İzni Alınması” konulu yazısı incelenmiş olup Üniversitemiz Nizip Eğitim Fakültesi Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü Sosyal Bilgiler Eğitimi Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi Doç. Dr. Servet ÜZTEMUR “Sosyal Medya Bağımlılığı ve Sosyal Medya Kullanım Sürekliliği Arasındaki İlişkide Sosyal Medya Kaygısı ve Sosyal Medya Tükenmişliğinin Aracı ve Moderatör Etkileri” başlıklı araştırma çalışmasının Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunca değerlendirilmesi istenmektedir. Kurula yapılan başvuru; çalışmanın amacı, yöntemi, veri kaynakları ve veri toplama araçları açısından değerlendirilmiştir. Kurulumuza beyan edilen belgelere dayalı olarak yapılan incelemeler sonucunda başvuruya ilişkin etik aykırılık tespit edilmemiş olup adı geçen öğretim üyesinin söz konusu proje çalışmasını yapabilmesinin uygun görülmesine;

Toplantıya katılanların oy birliğiyle karar verildi.

