



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü



**OKUL YÖNETİCİLERİNDE ROL MODELİ ÖZELLİKLERİ
VE BU ÖZELLİKLERİN ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL VE
MESLEKİ GELİŞİMLERİNE KATKISI**

Yüksek Lisans Tezi

Ahmet Selman BAYRAM

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

İzmir
2020

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

**OKUL YÖNETİCİLERİNDE ROL MODELİ ÖZELLİKLERİ VE BU
ÖZELLİKLERİN ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL VE MESLEKİ
GELİŞİMLERİNE KATKISI**

Ahmet Selman BAYRAM

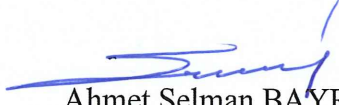
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yılmaz TONBUL

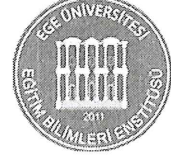
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

İzmir
2020

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne sunduğum “Okul Y¼neticilerinde Rol Modeli ¼zellikleri ve Bu ¼zelliklerin ¼đretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimine Katkısı” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.


Ahmet Selman BAYRAM



EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Ahmet Selman BAYRAM 'ın“ Okul Yöneticilerinde Rol Modeli Özellikleri ve Bu Özelliklerin Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimlerine Katkısı” başlıklı tezi 05/02/2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Ege Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği 'nin ilgili maddeleri uyarınca, Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliğiyle/oy çokluğuyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. İdris ŞAHİN

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Yılmaz TONBUL

(Danışman)

Üye

Doç. Dr. Esen ALTUNAY

Üye

**OKUL YÖNETİCİLERİNDE ROL MODELİ ÖZELLİKLERİ VE BU
ÖZELLİKLERİN ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL VE MESLEKİ
GELİŞİMLERİNE KATKISI
AHMET SELMAN BAYRAM**

ÖNSÖZ

Yaklaşık 10 yıllık meslek hayatım boyunca birçok eğitim yöneticisiyle çalışma ve tanışma imkânına sahip oldum. Gerek görev yaptığım eğitim kurumlarının yöneticileri gerekse aynı çevrede bulunan eğitim kurumlarının yöneticileriyle çeşitli sebeplerle etkileşimde bulundum. Bu yöneticilerden kimi sahip oldukları bilgi birikimleri ve yaşadıkları sosyal hayatla bana örnek olup meslek hayatımda kendimi geliştirmeme yönelik güdülenmemi sağlarken kimileri de nasıl eğitim yöneticisi oldukları hakkında kafamda soru işaretleri bıraktılar. Bu açıdan yapacak olduğum yüksek lisans tez çalışmamda okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin ortaya konulup eğitimin birer neferi olan öğretmenlerimizin mesleki ve kişisel gelişiminde bu özelliklerin nasıl etki gösterdiğini inceleyerek ortaya koymak istedim.

Sosyal bir varlık olan insan çevresiyle sürekli olarak etkileşim halindedir. Kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle bu etkileşim günümüzde her defasında umulanında ötesine geçerek ilerlemektedir. Günümüzde insanlar kim nerede ne yapmışın peşinde ilerlemekte, sevdiği ya desteklediği kitlenin içinde onlarla beraber hareket etmekte, onların söylemlerini benimsemekte ve hayatlarına bu şekilde yön vermektedir. Ortaya konulan bu davranışların sonucu olarak insanların takip ettikleri ve benimsedikleri bu kişi ya da kişileri rol model olarak alıp onları taklit etmesi ve benimsemesi kaçınılmaz bir son olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsanın aile yaşamından sonra etkileşim içerisine girip birçok uyararla karşılaştığı ilk yer hiç şüphesiz okuldur. Farklı ailelerde yetişmiş insanlarla etkileşime geçerek onlara kendinden bir şeyler aktarmakta ya da onlardan bir şeyler alarak aile ortamına taşımaktadır. Okul hayatında sınıflarda öğrencinin rol model olarak aldığı bir kişi vardır ki bu kişi çoğu insan için aynıdır “öğretmenlerimiz”. Öğretmenler giyimleri ve davranışları gibi sınıf ortamına beraberlerinde getirdikleri her şeyleriyle öğrenciler tarafından eksiksiz olarak kayıt altına alınırlar ve onlar tarafından taklit edilirler.

Yapmış olduğum araştırmanın gerek veri toplama aracını geliştirme aşamasında, gerekse veri toplama aşamasında öğrenci, öğretmen ve eğitim yöneticisinin içinde buldukları etkileşimi gözleme fırsatı da buldum. Kısa süreliğine de olsa ziyaret ettiğim okullarda öğrencilerde gördüğüm saygı, sevginin aynısını öğretmenler odasına girdiğimde öğretmenlerde ve görüşmek için yanlarına gittiğim eğitim yöneticilerinde de gördüm. Davranış ve hareketlerde ortaya çıkan bu benzerlik bana bir tesadüf eseri olarak görülmedi. Bu deneyimle okuldaki öğrenci-öğretmen-eğitim yöneticisi etkileşimini ve bu etkileşimin önemini daha iyi anlamış oldum. Bu açıdan ülkenin geleceğini eğitip öğreten okullarda öğretmenlerin sınıf ortamına getirdikleri ve getirecek oldukları her türlü şeyin sağlam, güvenilir kısacası bilimin süzgecinden geçmiş olması ülke geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Kendisini kişisel ve mesleki açıdan geliştiren, alanda ortaya konulan yenilikleri takip edip uygulamak için heyecan duyan öğretmenlere her zaman ihtiyaç duyulmaktadır.

Ülkenin geleceğinin yetiştirildiği okullarda yetiştirilen bu gelecekle bire bir etkileşim halinde olan öğretmenlerin kendilerini yetiştirmeleri açısından gerekli takip ve yönlendirmenin yapılmasında onları yakından takip etme şansına sahip olan okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Okul yöneticileri yaşantıları yoluyla öğretmenlere örnek olarak onları kendilerini geliştirmeleri için gerekli yollara yönlendirebilir, onlarla etkileşim halinde olarak ortaya koyacağı rol model özellikleriyle öğretmenler tarafından örnek alınarak bu gelişimin sağlanmasını gerçekleştirebilir. Bu nedenle okullarda eğitim yöneticilerinin yeterli yönetsel ve eğitimsel donanıma sahip olması ve bu donanımlarını öğretmenler tarafından rol model alınarak aktarmaları ülke geleceğinin kalitesinin artırılması açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmada desteğini, güvenini, bilgisini ve sabrını kısacası danışmanlığını benden esirgemeyen, süreç boyunca öneri ve eleştirileriyle çalışmama destek olan Sayın Doç. Dr.Yılmaz TONBUL' a çok teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans eğitim hayatım boyunca bölümde ders aldığım, tecrübe ve deneyimleriyle bana yol gösteren Sayın Prof. Dr. Erdal TOPRAKÇI'ya, almış olduğum dersleri anlamamı kolaylaştıran, farklı bakış açıları kazanmamı sağlayan ve insanca yaklaşımını hep

hissettiğim Sayın Doç. Dr. Esen ALTUNAY'a ve bölümdeki diğer hocalarıma vermiş oldukları eğitimden dolayı saygılarımı sunarım.

Beni dünyaya getirip büyüten, kendilerinden fedakârlık yaparak eğitimimi tamamlamamı sağlayan, bana olan sevgi ve güvenlerini her daim hissettiğim canım annem ve babama yapmış oldukları her şey için çok teşekkür ederim. Yüksek lisans yoluna çıktığımda oğlumza hamile olan, bu süreçte onu dünyaya getirip büyüten, karşılaştığımız sıkıntılarla savaşıyor ve çalışmam boyunca karşılaştığım her türlü sıkıntıda yanımda olan hayat arkadaşım, eşim Yonca BAYRAM' a ve bu çalışmalarım esnasında eşimle birlikte zamanlarından çaldığım oğlum Cihangir BAYRAM' a varlıklarından, desteklerinden ve sabırlarından dolayı çok teşekkür ederim.

İzmir, 2020

Ahmet Selman BAYRAM

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Yemin Metni	i
Değerlendirme Kurulu Üyeleri.....	ii
Önsöz.....	iii
İçindekiler.....	vi
Tablolar Listesi.....	ix
Özet.....	xi
Extended Abstract.....	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Alt Problemler.....	8
1.3. Araştırmanın Önemi.....	9
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	11
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	12
1.6. Tanımlar.....	12
1.7. Kısaltmalar.....	12

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kavramsal Çerçeve	13
2.1.1. Gelişim.....	13
2.1.1.1. Kişisel ve Mesleki Gelişim.....	13
2.1.2. Öğretmenlerin Yeterlilik Alanları.....	19
2.1.3. Kişilik.....	20
2.1.4. Alt Boyutlar.....	21
2.1.4.1. Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık.....	21
2.1.4.2. Proaktif Kişilik.....	22
2.1.4.3. Duygusal Denge.....	23
2.1.5. Rol Kavramı.....	25
2.1.6. Rol Model.....	25
2.1.7. Rol Modeli İle İlişkili Kuramlar.....	27

2.1.8. Yapısal Boyut.....	30
2.1.8.1. Yakın Uzak Rol Model.....	30
2.1.8.2. Üst-Alt Hiyerarşik Konumdaki Rol Model.....	31
2.1.9. Bilişsel Boyutlar.....	31
2.1.9.1. Pozitif Rol Model-Negatif Rol Mode.....	31
2.1.9.2. Bütün-Kısmi Rol Model	31
2.1.10. Rol Model Tanımına Farklı Yaklaşımlar	32
2.1.10.1. Mentor ve Rol Model Arasındaki Fark.....	32
2.1.10.2. Davranış Model ile Rol Model Arasındaki Fark.....	32
2.1.11. Rol Model Süreçleri.....	33
2.1.11.1. Rol Model Alma Süreci.....	33
2.1.11.2. Rol Modeller Yoluyla Öğrenme Süreci.....	34
2.1.12. Rol Modelin Birey İçin Önemi.....	34
2.2. İlgili Araştırmalar.....	35
2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	35
2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	41
2.2.3. Rol Modelle İlgili Yapılan Çalışmaların Genel Olarak Değerlendirilmesi.....	42

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	44
3.2. Evren ve Örneklem	44
3.3. Veri Toplama Aracı.....	46
3.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	46
3.3.3. Geçerlilik ve Güvenirlilik.....	48
3.4. Verilerin Toplanması.....	52
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi.....	53

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	54
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	54
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	62

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	62
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	69

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma.....	70
5.2. Sonuçlar ve Öneriler.....	77
5.2.1. Sonuçlar.....	77
5.2.2. Öneriler.....	79
5.2.2.1. Uygulayıcıya Öneriler.....	79
5.2.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	80
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	96
Ek 1.Okul Yöneticilerinin Rol Model Özellikleri ve Bu Özelliklerin Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimine Katkısı Ölçeği.....	96

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Okul türüne göre öğretmen/okul sayısı dağılımı.....	44
Tablo 2. Cinsiyete göre örneklem dağılımı.....	44
Tablo 3. Kuruma göre örneklem dağılımı.....	45
Tablo 4. Branşa göre örneklem dağılımı.....	45
Tablo 5. Görev süresine göre örneklem dağılımı.....	45
Tablo 6. Eğitim Düzeyine göre örneklem dağılımı.....	46
Tablo 7. Ölçme aracından çıkarılan yedi madde.....	47
Tablo 8. “Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı” ölçeği faktör analizi sonuçları.....	48
Tablo 9. “Okul Yöneticilerinin Rol Modeli Özellikleri ve Bu Özelliklerin Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimine Katkısı” Ölçeğinin Alpha Güvenirlilik Çözümlenmeleri Sonuçları.....	52
Tablo 10. Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklere sahip olma düzeyleri.....	54
Tablo 11. Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin okul türüne göre Kruskal Wallis analizi sonuçları.....	56
Tablo 12. Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara göre Mann Whitney-U testi sonuçları.....	57
Tablo 13. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre ilişkin t testi sonuçları.....	58
Tablo 14. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin branşına göre Kruskal Wallis sonuçları.....	59
Tablo 15. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin görevdeki hizmet sürelerine göre Kruskal Wallis analizi sonuçları.....	60
Tablo 16. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre Mann Whitney-U sonuçları.....	61
Tablo 17. Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı düzeyi.....	62

Tablo 18. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının okul türüne göre Kruskal Wallis sonuçları.....	63
Tablo 19. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının çalışılan kuruma göre Mann Whitney testi-U sonuçları.....	64
Tablo 20. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının cinsiyete göre t-testi sonuçları.....	65
Tablo 21. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının branşa göre Kruskal Wallis testisonuçları.....	66
Tablo 22. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının görevdeki hizmet süresine göre Kruskal Wallis analizi sonuçları.....	67
Tablo 23. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının öğretmenlerin eğitim düzeyine göre nonparametrik Mann Whitney-U testi sonuçları.....	68
Tablo 24. Okul yöneticilerinin rol model özellikleri ile öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı arasındaki korelasyon analizi.....	69

ÖZET

**OKUL YÖNETİCİLERİNDE ROL MODELİ ÖZELLİKLERİ VE BU
ÖZELLİKLERİN ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL VE MESLEKİ
GELİŞİMİNE KATKISI**

Okul yöneticilerinin rol model özellikleri ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının incelendiği bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin neler olduğunun ortaya konulması ve okul yöneticilerinin ortaya konulan bu rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının neler olduğunu belirlemek, ortaya çıkan bulgular doğrultusunda eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken rol model özelliklerinin ortaya konulması ve öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerinin daha verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için uygulayıcı ve araştırmacılara öneriler geliştirmektir.

Araştırmanın çalışma evrenini İzmir ili oluşturmaktadır. Araştırma evreninde yer alan Karşıyaka, Torbalı, Bayındır, Selçuk ve Konak ilçelerinden kolay erişilebilir örnekleme tekniğiyle seçilen öğretmenlerden örneklem grubunda toplam 373 öğretmen yer almaktadır.

Araştırmada kullanılmak üzere araştırmacı tarafından geliştirilen “*Okul Yöneticilerinin Rol Modeli Özelliklerinin Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimine Katkısı Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise eğitim yöneticilerinin rol model özelliklerini ortaya koymak ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini belirlemek için, *Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık*, *Proaktif Kişilik* ve *Duygusal Denge* olmak üzere toplamda üç alt boyutta 33 madde bulunmaktadır.

Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, ortalamalar arası fark, t ve Kruskal Waris testi, korelasyon hesaplaması. Farklılığa neden olan grupların belirlenmesinde ise Tukey, Scheffe ve Post-Hoc testleri gibi istatistiksel testler kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin okul türüne göre (Proaktif Kişilik), çalışılan kuruma göre (Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık, Proaktif Kişilik ve Duygusal Denge), branşa göre (Deneyime ve Öğrenme Açıklık), görevdeki hizmet süresine göre (Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık) anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Eğitim yöneticilerinin rol model

özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı incelendiğinde öğretmenlerin okul türüne (Proaktif Kişilik) ve çalışılan kuruma (Proaktif Kişilik) göre anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Ayrıca yapılan istatistiksel analiz sonucunda okul yöneticilerinin rol model özellikleri ile öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Elde edilen bulgular sonucunda daha çok deneyime ve öğrenmeye açıklık alt boyutunda, az da olsa proaktif kişilik alt boyutunda anlamlı farklılıkların olduğu anlaşılmakta ve farkın kaynağı istatistiksel olarak incelenilerek öneriler bölümünde elde edilen bulgular yorumlanarak araştırmacılara ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, rol model, öğretmen gelişimi

EXTENDED ABSTRACT

A RESEARCH ABOUT PRINCIPALS' ROLE MODEL FEATURES AND THEIR CONTRIBUTION TO TEACHERS' PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Introduction

The aim of this study, which examines the role model characteristics of school administrators and the contribution of these features to the personal and professional development of teachers, is to determine what the role model features of school administrators are, and to determine the contribution of these role models to the personal and professional development of teachers. The aim of this study is to develop suggestions for practitioners and researchers in order to reveal the role model features that educational administrators should have and to realize the professional and personal development of teachers more efficiently.

Method

This research is a study in the general screening model. The working population of the research is İzmir. It consists of teachers selected by the easily accessible sampling technique from Karsiyaka Torbali, Bayindir Selcuk and Konak districts. In order to ensure the diversity of the sample, all school levels and types are included. The sample group includes a total of 373 teachers.

"The Contribution Scale of School Administrators 'Role Model Features to Teachers' Personal and Professional Development Scale" developed by the researcher was used for the research. Personal information is included in the first part of the scale. In the second part, there are 33 items in three sub-dimensions, namely Openness to Experience and Learning, Proactive Personality and Emotional Balance, to reveal the role model features of educational administrators and to determine the personal and professional development of these teachers.

Arithmetic mean, standard deviation, difference between averages, t and Kruskal Waris test, correlation calculation in data analysis. Statistical tests such as Tukey, Scheffe and Post-Hoc tests were used to determine the groups causing the difference.

Findings

As a result of the statistical analysis, the role model characteristics of the school administrators according to the school type of the teachers (Proactive

Personality), according to the institution studied (Openness to Experience and Learning, Proactive Personality and Emotional Balance), according to the branch (Experience and Learning Openness), according to the duration of the service (Experience) and Openness to Learning). When the contribution of role models of educational administrators to the personal and professional development of teachers was examined, a significant difference was found according to teachers' school type (Proactive Personality) and the institution (Proactive Personality) studied. Also, as a result of the correlation analysis, a significant difference was found between the role model characteristics of school administrators and the contribution of teachers to personal and professional development.

Result

As a result of the findings obtained, it is understood that there are significant differences in the sub-dimension of openness to experience and learning, and in the proactive personality sub-dimension, although the source of the difference is statistically analyzed and the findings obtained in the suggestions section are interpreted and suggestions are made to the researchers and practitioners. In the suggestions made, it was focused on the sub-dimension of openness to experience and learning and proactive personality traits in which most of the variables were significantly different.

In order to train more qualified educational managers, it is recommended to include the role model characteristics of school administrators in the departments that educate teachers in universities, while researchers are suggested to research with different variables regarding the source of the difference in role model features among school administrators.

Keywords: School manager, role model, teacher development

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Günlük yaşantıda bireylerin, iş ortamında ise çalışanların davranışlarını biçimlendiren etmenler arasında, örnek alınan bireylerin etkisi olduğuna dair edebiyattan, sinemaya ve bilimsel araştırma literatürüne kadar çok sayıda eser ve bilimsel yayın olduğu söylenebilir. Bandura (1986), Sosyal Öğrenme Modeli Kuramında, bireyin öğrenme sürecinde rol model aldığı kaynaktan yapmış olduğu gözlemler neticesinde davranışları çeşitli mekanizmalarla öğrendiğini öne sürmektedir. Günlük hayatta da örgütsel yaşamda da bireylerin sürekli bir etkileşimi söz konusudur. Söz konusu etkileşimlerin, işleri birilerini öykünerek daha iyi yapmayı sağladığı gibi sosyalleşme sürecinin de bir parçası olduğu görülmektedir.

Kağıtçıbaşı (2007), sosyalleşmeyi toplumun bir bireyi olma süreci olarak tanımlamakta ve bu durumu çevreyle gerçekleştirilen etkileşim olarak açıklamaktadır. Sosyal Mukayese Kuramına (Festinger, 1954) göre, örgütsel hedefleri gerçekleştirmede ve hedefleri içselleştirmede çalışanların kurumdaki üstlerini ve eşdeğer çalışanları dikkate aldığı varsayılmıştır. Sosyal Kimlik Kuramında ise sosyal kimliğin oluşumunda rol modeli önem taşır (Tajfel, 1982). Türk Dil Kurumuna (TDK, 2019) göre rol modeli genel olarak ulaşılmak istenilen, ulaşılmak için hedef konulanı ifade etmektedir ve aynı zamanda rol model bazı yerlerde idolle de eş anlamlı olarak kullanılabilir. Rol kavramı bireyin bulunduğu konumun dinamik yönüne işaret etmektedir (Erdoğan, 1983). Aynı zamanda rol, temsil ettiği konumda kişiden ortaya koyması beklenen davranışlar olarak da açıklanmaktadır (Morgan, 1967). Bu tanımlarda yer alan rol kavramı, kişinin model aldığı davranışlar olarak “rol modeli”, beklenen rol ile sahip olunan rolün uyuşmaması durumunda “rol çatışması” (Ivancevich, 2010), kişinin kendisinden beklenen rolün tam olarak ne olduğunu anlayamaması “rol belirsizliği” (Bernardin, 2010), bir kişinin başka bir kişiden neleri yapması ve nasıl davranılması gerektiğini düşündüğü şekliyle “rol beklentisi” (Tarhan, 2011) olarak ele

alınmaktadır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere rol kavramı sadece rol modeli ile ilişkili değildir. Bu çalışmada rol kavramı “rol model” olarak ele alınmaktadır.

Arı (2005) insanların sembolik birer model olarak bir futbolcuyu, bir şarkıcıyı ya da bir iş adamını gerek giyimleri, gerek tavırları, gerekse buldukları sosyal statüden dolayı kendilerine rol model olarak alabileceklerini söylemektedir. Bireyler bu kişilerin sahip oldukları özelliklere ulaşmak için çaba gösterip uğraş verebilirler. Topses (2003), bireyin gelişiminin her döneminde başkalarını gözlemleyerek öğrenmesinin önemli bir yere sahip olduğuna işaret etmektedir. Hayat boyunca kullanılan bu öğrenme modeli birey tarafından sosyal yaşamda kullanılmasının yanı sıra iş hayatında da vazgeçilmez bir şekilde kullanılmaktadır. Aydın (2009), insanların çoğu zaman karakter olarak üstün ve grup içerisinde yüksek güce sahip olan bireyleri rol model alma eğiliminin de olduklarına işaret etmektedir. Bir çalışan, iş yerinde herkesin patronuna saygı duymasından kendine de saygı duyulmasını isterse patronunu rol model olarak alabilir ya da tam tersi bir durum olarak çalışanların patronlarından nefret etmesinden dolayı patronunun davranışlarını yapmamaya dikkat eder. Rol modeli ya da rol modeli alma durumu her zaman olumlu anlamda ortaya çıkmak zorunda değildir.

Ricer (1998), rol modellerin olumlu ya da olumsuz etkili olabileceğine işaret etmektedir. İstenilen, beklenen özelliklere sahip olunması ve böylelikle rol model olması durumuna “pozitif rol model”, beğenilen, ulaşılmak istenilen; ortaya konulan davranışların davranışı ortaya koyanını çevresi tarafından nefret edilmesi ve dolayısıyla etkilenen çevre tarafından rol model alınmaması durumu ise “negatif rol model” beğenilmeyen, hedeflenmeyen, ulaşılmak istenmeyen olarak adlandırmaktadır. Negatif rol model kaçınılan davranışlardır ve insanları olası başarısızlıklardan uzak durmak için uyarıcı görevi görür. Literatürde, örgütlerde negatif rol modellerin pozitif rol modellerden daha fazla olduğuna yönelik çalışma bulunmaktadır(Lockwood, Jordan ve Kunda., 2002). Bahsedilen bu çalışmada pozitif rol modelin yaklaşma odaklı olduğu, negatif rol modelin ise kaçınma odağına sahip olduğuna işaret edilmektedir. Bu anlamda örgütlerde negatif rol model ve pozitif rol model özelliklerinin önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu araştırma da ele alınan rol modeli ifadesi ile pozitif rol modeline işaret edilmekte, ulaşılmak istenilen, beğenilen ve hedeflenen davranışlar ön planda tutulmaktadır.

Beklenti Değer Kuramına göre insanlar, çevreleriyle olan ilişkilerinde ortaya koydukları davranışlar, diğer insanlara karşı tutumları ve tüm bunların sonucunda elde edilen çıktılar (Kahneman ve Tversky, 1979) neler olduğu sürekli olarak çevrelerindeki insanlar tarafından gözlemlenir. Senemoğlu (2005), sürekli olarak yapılan bu gözlemlerde bireyin kendi amacına uygun davranışlara dikkatini yönlendirdiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda kişilerin fayda sağladığı hal, hareket ve davranışlarının çevreleri tarafından örnek alınmaya, davranış sonuçlarının olumlu olduğunun gözlemlenmesinin devam etmesi sonucunda ise davranışı örnek alanın yaşamında izler bırakmaya başlıyor olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu durumda model alınanın (rol modelin) farklı özellikleri de model alan tarafından dikkate alınarak gözlemlenmeye başlanır. Bandura bu durumu bireyin sembolleştirme kapasitesi olarak açıklamaktadır (akt: Aydın, 2005). Yani rol modeli alınan kişide bulunan özellikler zamanla rol model alan kişiye geçmeye ve olumlu şartlar gerçekleşmeye devam ettikçe de bu durum aralıksız olarak sürmeye devam eder. Bu durumun kişilerin rol modeli almadaki önceliklerinin neler olduğunun belirlenmesi ve onların mesleklerinin gerekliliği olan aynı zamanda kendilerini meslek hayatlarında ve kişisel hayatlarında geliştirmeleri için rol modeli olarak karşılarında bulunması gereken örneğin ne olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Rol modelin sahip olduğu davranışların öğrenenin ulaşmak istediği amacı gerçekleştirecek şekilde olması gerektiğini söylemektedir. Çalışma hayatında model alan bireyin ulaşmayı hedeflediği özelliklere sahip kişi ya da kişilerin sayısının arttırılmasının iş ve işçi kalitesini arttıracığı da bir gerçektir. Aktör ağ kuramı dolaşımında olan tüm varlıkların diğer varlıkları girdikleri etkileşimlerle şekillendirdiklerini vurgulayarak etkileşimin önemini göstermektedir (Akbaba 1995, akt: Aker,2016). Bu etkileşimden de anlaşılacağı üzere rol model alınan kişi yaptığı ve yapacağı şeylerle bu gelişimi yönlendirmede ana etken olarak rol almakta ve süreci etkilemektedir.

Bir davranış ortaya çıkma esnasında çevresinde bulunan birçok etmen ile etkileşime geçer ve bu etkileşimlerle yoğrularak kendine has şeklini alır (Bandura, 1986). Motivasyon kuramlarında da okulda sürekli kavga eden bir öğrenci ve derslerinde sinirli bir şekilde işleyen bir öğretmenin davranışlarını, bu etkileşimden ve gereksinimlerden bağımsız değerlendirmenin, davranışın nedenlerini ortaya koymada yetersiz olacağı vurgulanmaktadır. Guba ve Getzel'in Sosyal Sistem

Modelinde geçtiği gibi davranışları anlamada bundan dolayı bireysel beklentiler ve gereksinimler kadar kurumsal beklentiler de önem arz eder. Başka bir söylemle kurumsal beklentileri duyuşsal kazanımlar açısından kişilik haline getirmiş çalışanlara ama özellikle de yöneticilere gereksinim duyulur. Ataunal (2003), istenilen şekilde erdemli, mutlu huzurlu öğrencilerin yetiştirilmesi için şartların istenilen duruma uygun olarak oluşturulması gerekliliğini savunmaktadır. Olayları öğrenci açısından ele almak gerekirse ailesinden sürekli olarak şiddet gören bir bireyin aile dışındaki ortamlarda da bu davranışı çevresindekilere karşı göstermesi gayet doğaldır. Şahin ve Anlıak (2008), yetişkinlerle olumsuz etkileşimlerde bulunan çocukların akranlarıyla birtakım istenmeyen davranışlar sergileyeceklerini belirterek bu durumu desteklemektedirler. Bu durumun istenilen şekilde düzeltilip yoluna konulması için genel olarak öğretmenin üzerine düşen bir görev olarak görülmektedir (Borophy ve McCaslin,1992). Bohn, Roehrig ve Pressley (2004), öğrencilere olumsuz yönde motive bulunan ve öğrencileri sürekli eleştiren bir öğretmenle bu durumun düzeltilemeyeceğini belirtmektedir. Ancak bahsedilenler öğrencinin sahip olduğu bu özelliğin kontrol edilerek düzeltilemeyeceği anlamına gelmez. Bu olumsuzluğun düzeltilme sürecinde okul büyük bir role sahiptir. Sosyalleşme sürecinde okulun birey üzerinde önemli bir işlevi olduğundan öğretmen ve yönetici davranışları topluma uyum sağlama sürecinde olan öğrenci tarafından örnek alınmaktadır (İnceoğlu, 2004). Bu açıdan okul ortamına giren bireyin davranışları ne olursa olsun çevresinde rol model olarak alabileceği bir öğretmen ya da yönetici olduğunda, öğrenci olumlu davranışlara daha kolay yönlendirilebilir. Buradan olumsuz davranışların düzeltilmesi ve olumlu davranış sayısının artırılması konusunda okullarda destek olarak kullanılacak yöntemlerden biri de rol model alma olarak düşünebiliriz. Ekinci (2010), yapmış olduğu çalışmada eğitim yöneticilerinin rol model almada öğretmenler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sahip olunan bu etkililik, eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesinde kullanılması durumunda işlevsel olabilir. Cüceloğlu (2018), öğretmenin okul yöneticisi ile olan ilişkisinin geliştirici olabileceği gibi kısıtlayıcı olabileceğine de işaret etmektedir. Bu durum okul yöneticisinin öğretmene olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönde olmak üzere çift taraflı olabileceğine işaret

etmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin çalışanlar üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir.

Okulun hangi türde ya da kademede olduğu fark edilmeksizin başarısında en büyük pay okul yöneticisindedir (Austin ve Holowenzak, 1985; Arnn ve Mangieri, 1988; Levine ve Lezotte, 1990; Balcı, 2001; Buluç, 2009). Bunun yanında okul yöneticileri öğretmen ve öğrencilerin okula bağlanmasını sağlayarak okul kültürünün oluşumunda da önemli rol oynarlar (Busher ve Barker, 2003). Okul yöneticilerinin yükledikleri bu rollere bakarak sahip oldukları sorumluluklar anlaşılmaktadır. Little ve Bird (1987), yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin birer öğretim lideri olmasını beklediklerini ortaya koymaktadır. Bu bakımdan okul yöneticilerinin okulda bir lider olarak sorumluluk alması gerektiği anlaşılmaktadır. Okul yöneticisinin görevleri belirli bir alanda sınırlı kalmayıp etkili eğitim ortamının sağlanması (O'Connor, 2002; Myrick, 2003), ders planlama sürecinde öğretmene destek olma (Canbazoğlu, Eroğlu ve Demirelli, 2010), üst ve alt birimler arasında iletişimi sağlama (Fullan, 2002) gibi görevleri yerine getirmesi gerekmektedir.

Yapılan çalışmalarda başarılı okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerin neler olması gerektiği görülmektedir. Çelikten (2004), başarılı okul yöneticisinin öğretim lideri, arabulucu, öğretmen ve problem çözücü gibi roller üstlendiğini belirtmiştir. Gümüseli (2001), okul yöneticilerinin okullarının geleceğini şekillendirecek plan ve programları hazırlayarak uygulamaları, okullarının örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve beklentilerine göre sürekli gözden geçirerek yenilemeleri, okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri, çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri gerektiğini belirtmiştir. Yapılan bu çalışmalardan da anlaşılacağı gibi okul yöneticilerinin okullarda birçok alanda etkililik gösterdikleri ve birçok alanı etkiledikleri anlaşılmaktadır. Bu bakımdan düşünüldüğünde okul yöneticilerinin etkili oldukları alanlardan biri de öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanması ve bu konuda öğretmenlerin yönlendirilip teşvik edilmesidir.

Balıbey vd. (2009), yapmış oldukları çalışmada okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken özellikler bakımından öğretmenlerin mesleki gelişimlerini kolaylaştırıcı olma durumlarını incelemiş, yapılan çalışma sonucunda okul

yöneticilerinin öncelikle kendilerinin öğretmenlerde geliştirilmesini istedikleri özelliklere en az uygulama düzeyinde sahip olmaları gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin bu özellikler bakımından öğretmenler tarafından rol modeli alınmasına işaret etmektedir. Ayrıca aynı çalışmada okul yöneticilerinin mesleki gelişim bakımından kendilerini ilerletmek isteyen öğretmenleri desteklemeleri gerektiği de vurgulamaktadır. Buradan okul yöneticisinin sahip olduğu güç anlaşılmaktadır. Okul yöneticisi sahip olduğu bu gücü öğretmeni ve dolayısıyla okulu geliştirmek için kullanmalı, bu yönde çalışmalarda bulunmalıdır.

Literatürde öğretmenlerin meslek hayatı sürecinde yaşadıkları mesleki gelişimlerin yetersiz olduğu ve nitelik sorunu yaşadıklarına vurgu yapan çalışmalar vardır (Aydın R., Şahin H. ve Topal T., 2008; Özyürek M., 2008; Sünbül M.A., 1996) Bu çalışmalar öğretmenin sürekli bir yenilenme içinde olması gerektiğini ve bunun bitmeyen bir gelişim süreciyle desteklenmesi gerektiğine değinmektedir. Öğretmenlik mesleği ve bu mesleği yapan öğretmenlerin nitelik sorunu sadece Türkiye’ de değil dünyanın birçok ülkesinde ön plana çıkan bir konudur. Öğretmenlik mesleğini geliştirmeye yönelik yapılan çalışmalarda daha iyi öğretmenler ve okullarda daha iyi eğitimin ön şartının mesleki eğitim olduğu belirtilmektedir (Seferoğlu, 2003). Bu bakımdan gerek meslek hayatı öncesi gerek meslek hayatı sürecinde öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini gerçekleştirmeleri ve sürekli olarak kendilerini yenilemeleri gerekmektedir.

Harden ve Crosby (2000), eğitimciliğin içinde bilgi sağlayıcılık, rol modellik, yönlendiricilik, değerlendiricilik, planlayıcılık ve kaynak sağlayıcılık gibi rolleri içeren karışık bir iş olduğunu belirtir. Bu bakımdan eğitimci ve eğitim yöneticisinin sahip oldukları etkililiğe özellikle vurgu yaparak öğretmen ve eğitim yöneticisinin olumlu yönde ortaya koyacakları gelişimlerinin sonucunda, eğitimde hedeflenen ilerlemenin sağlanması ve istenilen niteliklere sahip bireylerin yetiştirilmesi çok daha kolay bir şekilde gerçekleşeceği anlaşılmaktadır.

Wong, Kwok ve Lau (2015), spor ya da moda gibi birçok alanda boy gösteren ünlülerin gençler tarafından rol model olarak kabul edildiğini söylemektedir. Bir şarkıcının saç modeli hemen benimsenmekte, yaptığı bir hareket kabul görmekte ve aynı binlerce kişi tarafından yapılabilmektedir. Uğur (2011), rol modeli alan kişiler tıpkı rol modelleri gibi davranıp onlar gibi giyindiklerini belirterek rol modelin

etkisine dikkat çekmektedir. Aynı şekilde birçok televizyon dizisi karakterleri sanki gerçek hayatta yaşıyorlar gibi benimsenebilmekte, oynadıkları rol icabı öldüklerinde bile diziyi izleyen kişilerce adlarına hayırlar yapılabilir. Hökelekli (2009), gençlerin sosyal yaşamda karşı karşıya kaldıkları rol beklentilerinin ve sosyal yapıların onlara dayattıkları yaptırımlardan ve bu yaptırımların bıraktığı olumsuz etkilerden bahsetmektedir. Bu ve benzeri durumlar sosyal çevrenin rol model almada ve çevreyi etkilemedeki gücünü bizlere göstermektedir. Bunlar dışında gençleri sosyal çevrelerinde etkileyen diğer unsurlardan bazıları da anne/baba, arkadaş, öğretmen gibi kişilerdir. Buradan hareketle okul yöneticisinin öğretmene rol modeli olurken sadece öğretmeni değil yapmış olduğu etkiyle öğrencileri de etkilediği anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan bu zincirleme etki eğitim açısından büyük öneme sahiptir.

Literatür incelendiğinde gençlerin doğrudan etkileşim halinde buldukları anne/baba, arkadaş, öğretmen gibi kişilerden bazı bilgi, tutum ve becerileri kazandığını ortaya koyan çalışmalar da vardır (Bristol ve Mangleburg, 2005; Haroon ve Haq, 2015; Özabacı ve Özmen, 2005; Subramanian ve Subramanian, 1995). Bu durum öğretmenlerin rol model olarak alınması önem derecesini bizlere göstermektedir. Alanyazında öğretmenin davranış ve yaşantıları aracılığıyla öğrencilere rol model olduğuna dair yapılan çalışmalar vardır. Aydın (2009) öğrencilerin empati ve öğretmenlerde rol model özellikleri üzerine, Köse ve Demir (2014) öğrencilerin öğretmenleri rol model olarak görme durumları üzerinde çalışmakta, Köse ve Demir (2016) ise öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin öğrenciler için rol modelliği üzerine çalışmıştır. Bu çalışmalarda göstermektedir ki öğretmenler davranışlarıyla öğrenciler üzerinde büyük bir etki bırakmaktadırlar. Öğrenciler üzerinde bu derece büyük bir etkiye sahip olan öğretmeni okul içerisinde yöneten, okulun işleyişinin sürekliliğini sağlamak için çalışan okul yöneticisi ise hem öğretmenin hem öğrencinin odak noktasında yer almaktadır. Bununla birlikte okul paydaşları da bu etkileşimin içine dâhil edilebilirler. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticisinin kapsama alanının daha geniş olduğu ve bu alanın olumlu bir şekilde kullanılması durumunda, okul içerisinde istenilen sonuçlara ulaşabilmek daha kolay hale gelebilir. Bu etki göz önüne alınarak incelendiğinde okul yöneticisi ve öğretmenlerin okul içerisindeki etki alanlarının genişliği anlaşılmaktadır.

Yapılan çalışmalar genel olarak rol modeliği öğretmen rol model alınması açısından ele alan (Aydın; 2009, Köse ve Demir; 2016, Köse ve Demir; 2014, Taşkın; 2018, Yener; 2011), öğrencilerin roman, hikâye kahramanları, televizyonda yer alan ünlü kişilerle, gerçek ya da sanal karakterlerin ve çeşitli iç ve dış faktörlerin etkisi açısından inceleyen (Akkaya; 2016, Çağlayandereli ve Erjem; 2006, Eskiler ve ark.; 2016, Kaya; 2012, Küçükibiş; 2016, Özmen; 2016, Türkmen; 2014, Uluğ; 2010) ve az sayıda okul müdürlerinin rol model olarak etkisi inceleyen (Ekinci; 2010) çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan yurt dışı çalışmalarda ise genel olarak öğretmenin rol model özellikleri ırk ve cinsiyet değişkenleri bakımından incelendiği görülmektedir (Ashcraft; 2009, Brown; 2012, Gross; 1987, Irvine; 1989, Klopfenstein; 2005, Martino; 2008, Servier ve Uvanney Maylor; 2009,). Bununla birlikte öğretmenin rol modeli olarak alınmasının önemine değinen çalışmalara da rastlanmaktadır (Grasha, 1994; Solomon, 1997). Yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan çalışmalarda daha çok öğretmenin rol model olarak alınması, öğrencilerin çeşitli çevresel etkenleri rol model olarak alması, öğretmen ya da öğrencinin ırkına göre rol model olarak alınması üzerine çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Çok nadir olarak müdürlerin rol modelliğinin etkisi üzerine yapılan çalışmalara da rastlanmaktadır (Ekinci; 2010). Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı üzerine yapılan bu çalışma literatürde okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin ortaya konulması ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısını ortaya koyuyor olması açısından katkıda bulunulacaktır. Çalışma sonucunda elde edilecek verilerin yönetici atama, yöneticilerin meslek içinde geliştirilmesi, yönetici özelliklerin öğretmenlerin ve okulun geliştirilmesinde yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin neler olduğu belirleyip ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının ortaya koymaktır. Bu amaçla şu alt problemlere yanıt aranmıştır.

1.2. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklere sahip olma düzeyleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin;
 - a. Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre,
 - b. Öğretmenlerin çalıştığı kuruma göre,

- c. Öğretmenlerin cinsiyetine göre,
 - d. Öğretmenlerin branşına göre,
 - e. Öğretmenlerin kıdemine göre,
 - f. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre, anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkı düzeyi nedir?
4. Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı düzeyinin alt boyutlara göre;
- a. Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre,
 - b. Öğretmenlerin çalıştığı kuruma göre,
 - c. Öğretmenlerin cinsiyetine göre,
 - d. Öğretmenlerin branşına göre,
 - e. Öğretmenlerin kıdemine göre,
 - f. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin rol model özellikleri ile öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Öğrenmenin gerçekleşmesi birçok şekilde oluşabilmektedir. Öğrenme İnfomal ya da formal olarak gerçekleşirken bu gerçekleşme esnasında birey farkında olsun ya da olmasın öğrenmeyi planlı ya da plansız olarak kurulan kanallar aracılığıyla gerçekleştirir (Aydın, 2006). Bu kanallardan biri de rol modeli olarak öğrenmedir. Rol model alma (modelden öğrenme) Albert Bandura tarafından ortaya konulan sosyal öğrenme kuramında yer almaktadır. Bu anlamda okullarda okul yöneticisi- öğretmen- öğrenci ve okulun paydaşlarında sürekli bir etkileşim halinde oldukları bir ortam içerisinde bulunmaları öğrenci gelişimi açısından önemlidir. Oluşan bu etkileşim sürecinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim sürecindeki davranışları rol modeli olmaları açısından büyük önem taşımaktadır (Osguthorpe, 2008). Eğitim çalışanları sürekli olarak izlendiklerinin farkında olup davranışlarını bu yönde ortaya koymaları gerekmektedir. Bu konuda belirlenecek davranışların çeşitleri bakımından okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrencilerini

okula gönderen velilerin bir beklenti içinde oldukları bilinmektedir. Bununla birlikte eğitim çalışanları kültürün aktarılmasında çok büyük bir öneme sahiptir (Keating, Martin ve Szabo, 2002). Eğitim çalışanların elinde bulundukları bu büyük güçten en sağlıklı biçimde yararlanmaları gerekmektedir. Toplumda bir birey haline gelme sürecinde insanın Okul bireyin hayatında sosyalleşme süresi boyunca önemli bir yere sahiptir bu nedenle öğretmen ve yönetici davranışları topluma uyum sağlama sürecindeki öğrenci tarafından örnek alınmaktadır (İnceoğlu, 2004). Öğretmenin ve yöneticinin öğrenci üzerinde sahip olduğu bu büyük etki nedeniyle yeni atanacak olan gerek okul yöneticisi, gerekse öğretmenlerin sahip oldukları özelliklerin dikkate alınması, öğrencide istenilen davranışların ortaya çıkması açısından önemlidir. Öğrenmenin sadece bilişsel bir süreç olmadığı, pek çok değişkenin bir parçası olduğu bilinmektedir (Köse ve Demir, 2014). Bu açıdan okullarda öğrencilerle doğrudan etkileşim halinde olan öğretmenlerin kişisel ve mesleki açıdan gelişimi, en az öğrencilerin gelişimi kadar önemlidir.

Literatürde öğretmenlerin meslek hayatı süresince yaşadıkları mesleki gelişimlerin yetersiz olduğu ve nitelik sorunu yaşadıklarına vurgu yapan çalışmalar vardır (Aydın R., Şahin H. ve Topal T., 2008; Özyürek M., 2008; Sünbül M.A., 1996). Eğitimin temelinde hizmet veren öğretmenlerde ortaya çıkan bu nitelik sorunu eğitimi doğrudan etkilemektedir. Can (2019), öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada birçok engelle karşılaştıklarını belirtmekte ve bu engelleri ortaya koymaktadır. Bu çalışmayı destekler nitelikte literatürde öğretmenlerin çeşitli nedenlerle yaşadığı sorunların olduğunu ortaya koyan çalışmalarda vardır (Akyüz, 2012; Demir ve Arı, 2013; Okçabol, 2004; Özdemir, Civelek, Çetin, Karapınar ve Özen, 2015; Özpınar ve Sarpkaya, 2010; Seferoğlu, 2001; Uygun, 2012). Bu çalışmalardan da anlaşılacağı gibi öğretmenler hizmetleri süresince birçok bakımdan sorunlar yaşamaktadır, bu sorunlardan biri de kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlayamıyor olmalarıdır. Öğretmenlerin yaşadıkları bu sorunların aşılması için eğitimde ortaya çıkan değişiklere uyum sağlayacak şekilde gelişimlerini sağlamaları ve bunda süreklilik göstermeleri gerekmektedir. Elçiçek ve Yaşar (2016), Türkiye’ de öğretmenlere yönelik yapılan mevcut mesleki gelişim yeterli ve verimli olmadığına işaret etmekte, bu konuda öğretmen gelişimlerinin eksik kaldığını belirtmektedir. Öğretmenlerin gelişimlerinin sağlanması için yakından takip edilerek gerekli teşvik

ve yönlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Öğretmenlerin gelişimlerinin sağlanmasında onları en yakından takip edebilecek yönetici hiç şüphesiz ki okul yöneticileridir.

Okulun hangi türde ya da kademedede olduğu fark edilmeksizin başarısında en büyük pay okul yöneticisindedir (Austin ve Holowenzak, 1985; Arnn ve Mangieri, 1988; Levine ve Lezotte, 1990; Balcı, 2001; Buluç, 2009). Öğretmenlerin gelişimlerinde de okul yöneticilerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticileri gösterdikleri bu etki içerisinde öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayabilirler. Little ve Bird (1987), yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin birer öğretim lideri olmasını beklediklerini ortaya koymaktadır. Bu beklentide öğretmenlerin okul yöneticilerini birer yönlendirici olarak gördüklerini göstermektedir. Okul yönetici göstereceği bu liderlik ile aynı zamanda öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimini de sağlayacaktır. Bu bakımdan okul müdürleri eğitimde kalitenin istenilen seviyeye çıkarılması için gerekli olan öğretmen gelişiminin sağlanmasında önemli bir role sahiptir.

Literatür taraması sınırlılıkları içerisinde okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin neler olduğuna ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkısının ne olduğu üzerine yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma bu alanda görülen eksikliği gidermesi ve daha sonra bu alanda çalışacak olan araştırmacılara ışık tutacak olmasından dolayı önemli görülmektedir. Bu araştırma kapsamında, veri toplamak amacıyla ayrıca bir ölçme aracı geliştirilmiş, öğretmenler için müdürlerin hangi davranışlarının onlar için rol modeli özelliği taşıdığı ve bu özelliğin onların kişisel ve mesleki gelişimine katkısının ne olduğu çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Sonuçların yönetici seçim ölçütlerinde, yöneticilere yönelik mesleki gelişim programlarında ve eğitim yönetimi lisansüstü programlarında ders içeriklerinin oluşturulmasında işe koşulacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

1. Katılımcıların ölçekte yer alan maddelere samimiyetle ve gerçek durumlarını ortaya koyacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Veri toplama aracının okul yöneticilerinin rol model özellikleri ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısına yönelik bilgi verdiği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma 6rneklemeye dahil edilen okullarda 2019-2020 g6rev yapmakta olan 6đretmenlerden 6l6eğe katılanlarla sınırlıdır.
2. Araştırmada elde edilen veriler 6rneklemden elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Rol Model: Rol model kelime anlamları olarak rol “6zerine d6şen g6rev” (TDK-a, 2019) ve model “6zelliği olan nesne veya kişi” (TDK-b, 2019) olarak tanımlanmaktadır. Bandura (1989) ‘ ya g6re bireyler neredeyse b6t6n davranışlarını, g6zlemleyerek, taklit ederek ve model alarak 6đrenmektedir. Bu tanıma g6re s6re6te bireyin taklit ettiği modellere “rol modeli” denir.

1.7. Kısaltmalar

TDK T6rk Dil Kurumu

MEB Milli Eğitim Bakanlığı

DKAB Din K6lt6r6 ve Ahlak Bilgisi

DFA Doğrulayıcı Fakt6r Analizi

AFA A6ımlayıcı Fakt6r Analizi

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde Rol Model alma aşamalarında karşılaşılan başlıklara yer verilmekte, daha sonra ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırmalara ve özetlerine yer verilmektedir.

2.1. Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Gelişim

Gelişim bir işin sürekliliği ve ilerlemesi için gerekli olan bir ön şart olarak düşünülebilir. Tdk (2019-h), gelişimi “ilerleme” olarak tanımlamakta ve bir nevi gelişimin yönünü kelime anlamıyla ortaya koymaktadır. Kendini geliştirmeyen sürekli yerinde kalan ve kendini tekrarlayan sistemler çağının gerisinde kalmaya ve doğal olarak yok olmaya mahkûmdurlar. Yaşadığımız çağ itibariyle de gelişim ve değişim hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. İnsanlar yapmakta olduğu işlerde daha başarılı olmak için gerek kişisel gerekse mesleki olarak sürekli kendilerini geliştirmeleri (ilerletmeleri) gerekmektedir. Bu anlamda alanda yapılan çalışmalar yakından takip edilmeli gelişimin daha etkili ve verimli sağlanabilmesi açısından başarısı kanıtlanan yöntemler kişisel ve mesleki hayatlarda uygulanmalıdır.

2.1.1.1. Kişisel ve Mesleki Gelişim

Günümüz ekonomisinde firmalar kendi sürekliliklerini koruyabilmek adına birçok çalışmalar yapmaktadır. Yaptıkları bu çalışmaların neticesinde rakip firmalarla aralarında ki farkı ortaya koyup kendi firmalarının tercih edilebilirlik düzeylerini artırmayı ve böylelikle karlılık düzeylerini arttırmayı hedeflemektedirler. Böylelikle ürünlerine katma değer katarak kalitelerini ve diğerleriyle (firmalar/ürünler) farklarını ortaya koyabilirler. Firmalar yaptıkları AR-GE faaliyetleri sonucunda ortaya koydukları farklılıklarla bir adım daha öne geçerek gerek karlılıklarında gerekse hedefledikleri diğer alanlarda liderliği ellerinde tutmaya çalışmaktadırlar. Bu duruma çalışanlar açısından bakıldığında da durum değişmemektedir. Çalışanlarda mevcut konumlarını korumak ya da mesleki konumlarını daha da ileriye taşımak için mesleki gelişimlerine önem verirler. Böylece mevcut konumlarını korumanın yanında terfi alarak yükselme imkânına da sahip olabilirler.

Çoruk (2012), kişisel gelişimi bireyin kendi gelişimi için tüm yaşamı boyunca yapması gerekenlerin sorumluluklarının üstlendiği süreç olarak açıklamaktadır. kişisel gelişimlerinin sağlanması gereken meslek fertlerinin başında gelen, geleceğin yetişkinleri olan öğrencilerin eğitimini gerçekleştiren öğretmenlerin kişisel gelişimi sadece öğretmenlerin ellerine bırakılmayacak kadar önemlidir.

Bir ülkede ülkenin gereksinim gördüğü nitelikli insan gücünü ortaya çıkaracak olan hiç şüphesiz ki eğitim sisteminin en önemli parçalarından biri olan öğretmenlerdir (Küçükahmet, 1999). Bu anlamda öğretmenin gelişimi eğitim-öğretimin gelişmesi ve doğal olarak öğretmenin gelişmesi açısından ayrı bir önem arz etmektedir. Çünkü bir öğretmenin kişisel gelişimi sonucu kazanacağı davranışlardan tüm öğrencilerinin etkileyeceği bu etkileşiminin zincirleme bir şekilde devam ederek içinde bulunulan ülkeyi ve hatta dünyayı etkileyecek şekilde ilerlemesi kaçınılmaz bir etkileşim olarak ortaya çıkar. Bir öğretmen, üniversitede belli bir süre içerisinde, sınırlı müfredatla aldığı eğitim ile öğretmenlik mesleğine hazır hale gelmektedir. Bu süreçte öğretmen adaylarının aldığı eğitimin tartışılması dışında iyimser bir yaklaşımla alacak oldukları en kaliteli eğitim bile bir süre sonra güncelliğini yitirecektir (Aydın, 1987). Bu durumun dışında öğretmenin farklı bilgi ve becerilere ihtiyaç duyduğu durumlarda da kişisel ya da mesleki gelişimini sağlayacak hizmet içi eğitimlere ihtiyaç duyar.

Mesleki gelişim Hassel (1999; akt. Kent,2004) tarafından, öğrenciler için seçkin eğitim sonuçların üretilmesi için öğretmenler için gerekli görülen becerilerin ve yeteneklerinin iyileştirilmesi süreci olarak, tanımlanmıştır. Literatür incelendiğinde mesleki gelişim hizmetiçi eğitim, sürekli mesleki gelişim, mesleki gelişim ve personel geliştirme gibi farklı kavramlarla ele alınmaktadır. Mesleki gelişim çalışanların alanlarında kendilerini teknik, yasal, kavramsal ve sosyal değişim konularında sürekli güncel tutmaları için gereklilik göstermektedir (Murphy ve Calway, 2008). Öğretmenlerin de bu çerçevede sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve ilerlemeleri gerekmektedir. Bu nesilleri eğiten öğretmenlerin nesil geçtikçe yenilenmeleri gereksiniminin bir şartıdır. Böylece öğretmenler sürekli mesleki gelişim yoluyla alanlarındaki gelişimi yakından takip eder, yeteneklerini beklentilerle uyumlu hale getirir (Reese, 2010). Öğretmenin mesleki gelişiminin sağlanması sonucunda da istenilen ürünlerin alınmasının önü açılmış olacaktır.

Literatürde mesleki gelişimlere katılan öğretmenlerin uygulamalarının geliştiğine ve bu öğretmenlerle etkileşim halinde bulunan öğrenci öğrenmelerinde farklılık olduğu yönünde çalışmalar vardır (Barko, 2004; Darling-Hammond, 2000). Bu faydalarının da göz önüne alınarak öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ayrı bir önem verilmelidir. Bu çalışma dışında literatürde öğretmenin kişisel özelliği ve verimliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar vardır. Akyüz (2012), yapmış olduğu çalışmada aşırı otoriter kişiliğe sahip öğretmenlerin verimliliklerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yani aşırı otoriterlikle verimlilik arasında olumsuz bir ilişki vardır. Bu anlamda bir öğretmenin ortaya koyacağı kişisel gelişiminin sadece öğretmeni değil etkileşim halinde bulunacağı çevresini de etkiliyor olduğu kaçınılmaz bir durumdur.

Yapılan mesleki gelişimlerin faydası sadece öğretmenlerin kendilerini güncel tutup öğrenci yetiştirmelerinin daha verimli hale dönüştürülmesiyle sınırlı değildir. Martson (2010), mesleki gelişim fırsatlarının öğretmenin mesleki etkileşim ve işbirliğini arttırdığına ve böylelikle öğretmenlerin iş doyumlarının ve işine devam etmesi olasılığını arttırdığını söylemektedir. Bu bakımdan mesleki gelişiminin çok yönlü bir katkıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu açıdan dezavantajlı okullarda öğretmenlerin sürekliliğinin sağlanması bakımından mesleki gelişimin ayrı bir öneme sahiptir.

Drage (2010, 33-34) öğretmeni mesleki gelişim konusunda motive eden faktörleri;

- 1) Öğretmenin, daha iyi bir öğretmen olma noktasındaki bireysel ihtiyacı,
- 2) Yaşamboyu öğrenmeye olan bağlılık,
- 3) İş arkadaşlarının ve işbirlikçi iş çevresinin öğretmenin mesleki gelişimi ve işbirliğini beslemesi,
- 4) Okulun yapılandırılmış ödül sisteminin öğretmenin mesleki gelişimini teşvik etmesi,
- 5) Okul müdürünün, mesleki gelişime olan bağlılığı ve desteği,
- 6) Öğretmenin ailesinden ve arkadaşlarından aldığı teşvik.

şeklinde ortaya koymaktadır. Maddeler incelendiğinde altı maddenin dördünün dış faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Maddeler içerisinde yer alan okul yöneticisinin mesleki gelişime olan bağlılığı ve desteği, okul yöneticisinin

mesleki gelişimdeki rolüne işaret etmektedir. Bununla birlikte eğitimde lider ülkelerin başında gelen Finlandiya’ da öğretmenlerin mesleki gelişimlerinden okul yöneticilerinin sorumlu oldukları bilinmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişiminde üstlenmeleri gereken role işaret etmektedir.

Elmore (2000) eğitim yöneticilerinin üstlenmeleri gereken rollerin başında örgütteki insanların bilgi ve becerilerini zenginleştirmek, bunların geliştirilmesi gerektiği yönünde kültür oluşturmak olduğunu söylemektedir. Buradan anlaşılacağı üzere öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması bakımından okul yöneticilerinin de sorumluluk sahibidir. Fulhan (2006)‘ a göre okul yöneticilerinin rolleri öğretmenlerin bilgi, beceri ve bunları sunumlarını geliştirmek, profesyonel öğrenme kültürünü oluşturmak, program uyumu ve materyal, araç gereç, yer, zaman gibi okulun teknik kaynaklarını sağlamaktır. Castle ve Mitchell (2001) çalışmalarında, eğitim yöneticilerinin rollerini görev ve ilişkileri yönetmek, özel ihtiyaçları karşılamak, rehberlik ve yön belirlemek olarak açıklamaktadır. Bu ve benzeri çalışmalara bakıldığında okul yöneticisinden beklenen okulun vizyon ve misyonunu tanımlamak, okul çalışanları bu doğrultuda yönlendirmek ve desteklemektir. Okul yöneticisinin bu yönlendirme ve desteklemeyi yaparken sürekli olarak uyarı ya da nasihat eden olarak değil de ortaya koyduğu davranışların örnek alınmasıyla yani bir rol model olarak görülmesiyle gerçekleştirmesi daha kalıcı davranışların gerçekleşmesi bakımından önemlidir. Eğitim yöneticileri derin mesleki bilgi ve birikime sahip kişiler olarak görülmektedir (Balyer, 2012; Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013; Karaköse ve Kocabaş, 2009). Bu bakımdan okul yöneticileri de bu mesleki deneyimlerini meslektaşlarına aktarmaları bakımından birer mentorluk görevine sahiptirler. Eğitim yöneticileri üstlendikleri bu mentorluk görevleriyle aynı zamanda birer rol model olmaktadır. Rol model olarak mentor, mentiyeye örnek teşkil eder ve mentinin ileride sahip olmak istediği bakış açısını sergiler (Dougherty, Turban ve Haggard, 2007; Haines, 2003). Okul yöneticilerinin üstlendikleri bu mentorluk göreviyle okul amaçlarına ulaşılması, okulun etkili bir biçimde yönetilmesi ve öğretmenlerin gerekli gelişimlerinin sağlanması kolaylaşmaktadır. Literatürde öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki ve sosyal gelişimlerinde mentörlük sürecinin önemli olduğuna işaret eden çalışmalar vardır (Sezgin, Koşar ve Er, 2014). Mentörlük süreci, çalışanların mesleki gelişiminin sağlanması bakımından

önemli olduğundan örgütün mevcut kaynaklarını en iyi şekilde kullanılması ve insan kaynağının gelişiminin sağlanması bakımından önemlidir. Mentörlük süreci yetişen ve yetiştirici arasında uzun süreli etkileşime dayanan ve gözlem, danışma, geri bildirim ve değerlendirme gibi süreçleri içeren bir bütünlüğe sahiptir.

Öğretmen, eğitim faaliyetinin sınıflarda ortaya konulmasını sağlayan, gerekli eğitim planını yaparak sınıf içerisinde uygulayan yani eğitimin temel yapı taşı olarak kabul edilen sınıflarda eğitimi gerçekleştiren kişidir. Yapılması hedeflenen eğitimde sınıf içerisinde öğretmenin ortaya koyacağı performans çok önemlidir. Ortaya konulacak olan performans eğitimin kalitesini belirleyecek olan en büyük etmenlerden biridir. Bu bakımdan öğretmenlerin üniversiteden mezuniyetleriyle birlikte öğrenecekleri konuların bitmediğinin farkında olup kendilerini mesleki ve kişisel olarak sürekli eğitmeleri, alanda gerçekleşen değişimleri yakından takip ederek bunları uygulamaya sunmaları gerekmektedir. Bu kendini sürekli geliştiren bir öğretmen için olması gereken bir durumdur, aksi halde kendini tekrarlayan, bir gelişim göstermeyen ve verimliliği düşük bir öğretmen ordusuyla karşı karşıya kalınması şaşılacak bir sonuç olarak karşımıza çıkar.

Bu tezde herhangi bir meslekte yaşanan rol modeli özelliklerindense okul yöneticilerin rol model özellikleri ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine etkisinin araştırılması ve bu konuda detaylı bilgi sunuluyor olması tezi özgün kılmaktadır. Bir başka açıdan bakıldığında mevcut tüm meslekler ya da ortaya çıkacak diğer meslek gruplarının tamamı bir eğitim sürecinin meyvesi olarak ortaya çıkmaktadır. Herkesin bu eğitim sürecinden geçtiği gerçeği göz önüne alınırsa çalışmamızın temelinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin olması aslında tüm meslek gruplarını ve eğitim gören tüm insanları etkileyen bir çalışma olarak ortaya çıkmasını sağlamakta ve bu açıdan ayrı bir önem arz etmektedir.

Ayrıca yapılan bir araştırmada, eğiticinin altı alanda aktivite gösterdiği ve bu alanlarda 12 rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Harden,2000). Bu rollerden biri olan rol modelliğin de iş başında ve eğitim ortamında olmak üzere iki türü vardır. Bu açıdan bakıldığında eğitim ortamında ve iş başında olmak üzere eğitici olarak bir eğitim yöneticilerinin bu görevi yerine getirebileceklerini de söylemek mümkündür. Yani eğitim yöneticisi öğretmenlerle iş başında ve eğitim ortamında etkileşim halinde bulunduğu düşünülecek olursa rol model olarak öğretmenleri etkileyecek,

yönlendirecek bir konuma sahip olduğu söylenilebilir. Eğitim yöneticinin sahip olduğu düşünülen bu rol modeli olma durumunun da araştırmamızda ortaya konulabilecek olması açısından çalışma ayrı bir önem arz etmektedir.

Literatürde genel olarak eğitim alanında yapılan rol modeli çalışmalarda öğretmenlerin öğrencilere karşı rol modeli olma durumları (Aydın; 2009, Demir ve Köse; 2014, Demir ve Köse; 2016, Taşkın;2018, Yener;2011) yanı sıra iş başında yetiştirme, hikâye, film, reklam ve destan gibi çevresel etkilerinde rol modeline ne gibi etkilerde bulunduğu (Ekinci; 2010, Kaya; 2012, Özmen; 2016, Oruç ve ark.; 2011, Uluğ; 2010) üzerinde durulmakta ve bu çerçevede çalışmalar verildiği görülmektedir. Yapılan yurt dışı çalışmalarda ise genel olarak rol modeli olan öğretmenlerin cinsiyet ya da ırka bağlı değişkenler altında incelendikleri anlaşılmaktadır (Irvine; 1989, Klopfenstein; 2005, Servier ve Ashcraft;2009, Uvanney Maylor 2009). Literatürde yapılan tarama sonucunda yapılan mevcut çalışmalar içerisinde okul yöneticilerinin rol model özelliklerini ve bu özelliklerin öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimine etkisinin ne olduğuna yönelik yapılan bir çalışmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmaların genel olarak öğrenci ve öğretmenler üzerinde yoğunlaştığı, bununla birlikte farklı değişkenlerinde rol modeli olarak alınması durumlarının incelenmesi üzerinde durulduğu görülmektedir. Yurt dışı yapılan çalışmalarda ise daha çok öğretmenin rol modeli özelliklerinin cinsiyet ve ırk gibi değişkenler üzerinde incelenmekte olduğu görülmektedir. Bu alanda müdürlerin rol model özelliklerinin öğretmenlerin gelişimi üzerine etkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan araştırmalarda daha çok ırklar üzerinde durulması o alanda yaşanan sıkıntıların daha çok ırklar üzerinde olduğunu ve bu alanda rol modeli öğretmen özelliklerinin incelendiği konusunda düşünülmesini sağlamaktadır. Bu çalışmada alan yazında ki bu boşluğun doldurulması, bir nebze olsa bu yönde yapılacak olan çalışmalara yön vermesi amaçlanmaktadır.

Formal ve informal öğrenmenin büyük bölümünün gerçekleştirdiği okullarda okul yöneticilerinin davranışları ortaya koydukları sonuçlar bakımından öğretmenler tarafından sürekli olarak takip edilmekte, kabullenilmekte ya da reddedilmektedir. Bu bakımdan öğretmenlerin sonuçlarından hoşnut oldukları ve onayladıkları

davranışları seçip kendileri için uygun olduğunu düşündüğü davranışları özümseyerek meslek hayatlarında kullandıkları anlaşılmaktadır.

Bu araştırma kapsamında okul yöneticilerin sahip oldukları rol modeli özellikleri ortaya konularak bu özelliklerin öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine bir katkısının olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Rol model olmada kişilik özellikleri, mesleki farkındalık ve mesleki alan hâkimiyeti gibi çeşitli özelliklerin ön planda olduğu varsayımından hareketle eğitim yöneticilerinin rol model özelliklerini belirlerken bu özellikler temel alınmıştır.

2.1.2. Öğretmenlerin Yeterlilik Alanları

Öğretmenlik mesleğini seçen bireylerin başarılı bir eğitim/öğretim verebilmeleri için bazı yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Uluslararası alanda yapılan araştırmalar öğretmen kalitesinin ve yeterlik düzeylerinin öğrenme ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin oldukça büyük olduğunu ve hatta ülke ekonomilerine dahi etki ettiğini ortaya koymaktadır (Angrist ve Lavy, 2001; Darling-Hammond, 2000; Goe ve Stickler, 2008; Nye, Konstantopoulos, ve Hedges, 2004; OECD, 2005; Rivkin, Hanushek, ve Kain, 2001). Bu açıdan öğretmenler sahip oldukları zihinsel, fiziksel, sosyal ve duygusal potansiyeli en verimli şekilde kullanacak şekilde kendini sürekli olarak yenileyerek kendini güncel tutmalıdır. MEB, öğretmenlik mesleği genel yeterliliklerini altı ana başlık altında toplamaktadır. Bunlar;

- Kişisel ve mesleki değerler – mesleki gelişim
- Öğrenciyi tanıma
- Öğrenme ve öğretme süreci
- Öğrenmeyi, gelişimi izleme ve değerlendirme
- Okul-aile ve toplum ilişkileri
- Program ve içerik bilgisi

şeklinde sıralanmaktadır (MEB, 2019-a). Ayrıca Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü (2017), yayınlamış olduğu öğretmen strateji belgesinde 2. Amaç olarak “öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimini sürekli kılmak” olarak belirlemiş ve bu açıdan yapılması hedeflenen davranışlara vurgu yapmıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi MEB öğretmenin niteliğini geliştirmeye yönelik çalışmaları hızlandırmak için harekete geçmiştir.

Öğretmenlik mesleğinde nitelik sorunu süre gelen bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İzlenen eğitim politikaları ve en çok bakan değiştirilen bakanlıkların başında MEB in geliyor olması bu konuda yaşanan sıkıntıların başlıcası olarak sayılabilir.

1920 den günümüze 65 bakan değişmiş olmakla birlikte son 10 yıl içerisinde altı bakan görev yapmıştır (MEB,2019-b). Bu açıdan bakıldığında son yılda bakanların bakanlık koltuğunda oturma süreleri yaklaşık olarak ortalama 1,5 yıla karşılık gelmektedir. Bu kadar sık bakan değişikliğinin görüldüğü bir bakanlıkta bazı işlerin aksaması ya da süreklilik arz etmeyecek şekilde gerçekleşiyor ya da gerçekleşmiş olması kaçınılmaz bir son olarak ortaya çıkmaktadır.

MEB in öğretmenlerin niteliğini iyileştirmek için gerekli olan alanlarda yayınladığı altı başlıktan biri de kişisel mesleki değerler ve mesleki gelişimdir. Bu alanda öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri ve istenilen niteliklere sahip olmaları için hizmet içi eğitimler açılmakta kimi zaman zorunlu kimi zaman ise gönüllü olarak öğretmenler belirli konularda eğitimlere alınmaktadır. Bu alanda yapılan faaliyet başvuruları öğretmenlerin kolaylıkla ulaşabilecekleri MEBBİS modülü üzerinden çevrimiçi olarak yapılmakta ve gerekli duyurular sağlanmaktadır. Bu çalışmada yapılan bu faaliyetlerin dışında öğretmenlerin okul yöneticileriyle olan etkileşimlerinin de onlar tarafından rol model olarak alınıp alınmadığını ve varsa rol model alınan özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine ne gibi katkısının olduğunu araştırılması hedeflenmektedir.

2.1.3. Kişilik

Kişilik “Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet” olarak tanımlanmaktadır (Tdk; 2019-e). Tanımdan da anlaşılacağı üzere kişilik bireyden bireye farklılık gösteren bir özelliktir. İnsanların fiziksel olarak birbirinden ayrılmaları nasıl oluşuyorsa, psikolojik açı gibi içsel olarak birbirlerinden ayırt edilmeleri de kişilikle mümkün olmaktadır. Chomorro (2016), kişiliği davranışların insanın içinden gelen duygu ve düşüncelerin dışa yansması olarak düşünülürse, kişiliği bu yansımanın altında yatan sebep olarak açıklarken, İnanç ve Yerlikaya (2012), kişiliği insanını yaşımı boyunca süre gelen ve zaman içinde değişime uğrayabilen, psikoloji gibi içsel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Kişilik bireyin yaşamı boyunca yoğrulan ve şekillenen, çevresiyle kurmuş ve kuracak

olduğu temasları etkileyen, yön veren bir özelliğe sahiptir. Birey günlük hayatında yaptığı ya da yapacağı şeyleri kişiliğinden de etkilenerek orta koyar. Bu açıdan bireyin kişiliği davranışlarına yansır, bu davranışlarından da çevresi etkilenir. Bu etkileşim zinciri sonucunda doğal olarak bireyin kişiliği çevresini etkiler. Nasıl ki herkesin parmak izi farklılık göstermektedir, kişiliğinde insanın düşünce ve duygularının organize bir şekilde işlemesiyle oluşan ve bireyden bireye farklılık gösteren bir yapı olduğu düşünülmektedir (Carver, Scheier ve Scheier, 2000). Kişilik bu kadar önemli bir role sahipken ve bireyden bireye farklılık gösterirken eğitim kurumlarının yönetim ve işleyişinden birinci derecede sorumlu olan eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri de ayrı bir önem arz etmektedir.

Araştırmada toplanan veriler eğitim yöneticilerinin rol model özelliklerinin Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık, Proaktif Kişilik ve Duygusal Denge olmak üzere üç farklı kişilik özelliğinin alt boyutları olarak ele alınmasıyla ortaya konulmuştur.

2.1.4 Alt Boyutlar

2.1.4.1. Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık

Tdk (2019-f). Deneyimi “Bir kimsenin belli bir sürede veya hayat boyu edindiği bilgilerin tamamı, tecrübe, eksperyans.” olarak tanımlamaktadır. Yine Tdk (2019-g) da öğrenmeyi bilgi edinmek, bellemek, haber almak kelimeleriyle tanımlamaktadır.

Deneyim ve öğrenmeye açık olan birey hayatı boyunca kendini geliştirmeye yönelik çalışmalara katılır ve ilerlemeye önem verir. İlgili olduğu ve deneyimlemek istediği alanlarda ortaya konulan yenilikleri yakından takip eder. Bu açıdan alanda ya da alan dışı yapılan çalışmalarda gördüğü gelişmeleri çeşitli kitle iletişim araçlarıyla yardımıyla duyurulmasında etkili bir hareketlilik izlerler. Literatüre bakıldığında deneyime ve öğrenmeye açık olan kişiler değişikliğe açık, yenilikçi, geniş görüşlü, sanata meraklı araştırmacı, geleneksel olmayan karar süreçlerine sahip, farklı biçimde algılama ve düşünmeye yatkın, entelektüel konulara değer veren, hayal gücü kuvvetli gibi cümlelerle tanımlanmaktadır (John, 1989; McCrae, Costa, and Busch, 1986, Somer ve Goldberg, 1999). Bununla birlikte Somer, Korkmaz ve Tatar. (2002), deneyime açık olmayı karmaşık, meraklı, yaratıcı, bağımsız, kendine has, geleneksel olmayan, değişime ayak uyduran, açık görüşlü fikirleri olan özelliklere sahip bireyler olarak tanımlamaktadır. Yapılan bu tanımlamalara bakarak deneyime ve öğrenmeye

açık bireylerin genel olarak gelişim ve ilerlemeye yönelik kendilerini geliştirdikleri söylenebilir. Deneyime açık kişiler çalışma ortamlarında yaşanabilecek değişim ve yeniliklere karşı istekli oldukları söylenebilir.

Deneyime ve öğrenmeye açık bir eğitim yöneticisinden beklenen yönetimde bulunan eğitimcilerin eğitim alanında ortaya koydukları yeni denemeleri desteklemesi ve bu açıdan bir gelişimin sağlanabilmesi için ne yapılabileceğini araştırmak ve araştırılmasını teşvik etmektir. Bu şekilde hem kendisinin gelişimini hem de altında çalışanların gelişimini sağlamış olacak ve onlara örnek olarak çalışma hayatlarında daha çok başarılar imza atmaları sağlanmış olacaktır.

2.1.4.2. Proaktif Kişilik

Proaktivite kavramının temeli Bandura' nın ortaya koymuş olduğu sosyal öğrenme teorisinde yer alan etkileşimcilik yaklaşımına dayanmakta, ortaya konulan bu teoriye göre kişiler direk olarak bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde çevrelerini etkileyebilmektedir (Bateman ve Crant, 1993: 103-118).

Cambridge Dictionary (2019) proactive kelimesini “zamanından önce değişiklik yaparak önlem alınan: önceden davranılan” olarak tanımlamaktadır. Yapılan tanımda sıfat olarak tanımlanan proaktif kelimesi, proaktif kişilik olarak ele alındığında bahsedilen bu özelliklere sahip olan kişi olarak düşünülmesi hiç şüphesiz doğru bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Baltaş, (2002), proaktif kişilik, özellik olarak çevresinde değişime neden olacak bir etki yaratmak için harekete geçen insanları tanımladığını söyleyerek yapılan tanıma desteklemektedir.

Proaktif kişilik özelliğine sahip olan kişiler fırsatları kollayan, değişimleri etkileyen, inisiyatif alan, harekete geçebilen ve değişimin öncüsü olarak diğer çalışanların önüne geçen kişilerdir (Bateman ve Crant, 1993: 105). Bu anlamda proaktif kişilik özelliklerine sahip insanlar buldukları ortamlarda yaptıklarıyla farklılıklarını ortaya koymakta ve fark edilebilir olmaktadır. Tunca, Elçi ve Murat (2018), yapmış oldukları çalışmalarında proaktif kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu anlamda proaktif kişilik bireyin yapması gereken işlerin verimli bir şekilde ortaya konulmasının sağlanması açısından olumlu yönde bir etkisi olduğu söylenilebilir. Ayrıca bir çalışma ortamında bulunan proaktif bireyin mevcut

işleyişi değiştirme isteklerinin olması veya ortamın uygunsuzluğunu dillendirmeleri de olası bir durumdur (Crant, 2000: 436).

Li (2010), proaktif kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin bulunduğu bir çalışma ortamında çalışanlarla yöneticiler arasındaki bilgi akışının daha verimli ve kaliteli bir şekilde ortaya konulduğunu işaret etmektedir. Ortaya konulan bu sonuçtan yola çıkarak eğitim kurumlarında proaktif kişilik özelliklerine sahip bireylerin sayısının artırılması ve bu kişilerin diğer çalışanlara rol model olmalarının sağlanmasıyla eğitim ortamlarında ki gelişimin ve yaratıcı düşünme, yeni ürünler ortaya koyma gibi istenilen durumların gerçekleşme sıklığının artırılacağı söylenebilir. Eğitim kurumlarında proaktif kişilik özelliğine sahip bireylerin sayısının artırılması ya da mevcut kişilere bu kişilik özelliklerinin kazandırılmasına yönelik çalışmaların yapılması şüphesiz kurumun işlerliğini ve kalitesini artıracaktır.

Proaktif kişilik özelliklerine sahip olan kişiler çalıştıkları ortamlarda davranışları ve bu davranışlarının sonucunda elde ettikleri çıktılarla farklarını ortaya koyarlar. Yani proaktif kişiyi diğerlerinden ayıran davranışlarına proaktif davranış denir. Proaktif davranış mevcut durumu kendiliğinden değiştirecek ya da değiştirme niyetiyle başlatılmış eylemlerdir (Bindl ve Parker, 2010). Eğitim kurumlarında proaktif kişilik özelliğine sahip bireylerin artırılmasındaki esas amaç, bu yolla proaktif davranışın arttırılacak olmasıdır.

Literatürde proaktif kişiliğin çeşitli değişkenlere etkisi üzerine yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar bireysel iş performansı (Crant, 1995), kariyer (Siebert, Ashcraft, 1999), örgütsel yenilik (Kickul ve Gundry, 2002), girişimcilik eğilimi ve davranışı (Crant, 1996, Konaklıoğlu ve Kızanlıklılı, 2011, Nakip, 2018) üzerinde etkili olduğu sonuçlarını ortaya koymaktadır (Crant, 2000: 435; Gupta ve Bhawe, 2007:74). Bu çalışmalarda göz önüne alındığında proaktif kişiliğin ve proaktif davranışların örgüt açısından önemini anlaşılmaktadır.

2.1.4.3. Duygusal Denge

Beş faktör kişilik modelinde yer alan bu özellik kişinin strese dayanıklılığını göstermektedir. Duygusal bakımdan olumlu görünen kişiler sakin, kendine olan özgüveni fazla ve kendinden emindirler (Erdem, vd., 2015:763). Kişilik özelliği olarak bu durum çevresindekileri rahatlatan sağlıklı bir ortam oluşmasına zemin hazırlayan bir birey şablonu oluşturmaktadır. Bu kişilik özelliğine sahip olan

bireylerin çevrelerini rahatlatıp, yaptıkları işlerden emin olarak hareket ettikleri ve içinde buldukları örgütte aranan kişiler oldukları anlaşılmaktadır.

Duygusal denge sıcakkanlı ve ağırkanlı özelliklerinin bir karışımı olarak ifade edilmektedir (Eysenck, 1967). Duygusal dengeleri düşük olan kişi ya da kişilerin herhangi bir stres faktörünün olmadığı durumlarda bile durumların olumsuz yönlerine odaklanarak huzursuzluk yaşamaya yatkın oldukları ifade edilmektedir (Watson ve Clark,1984). Bu durumun duygusal dengesi düşük olarak tanımlanan kişi ya da kişilerin buldukları çalışma ortamlarını da olumsuz etkileyerek iş verimini düşüreceği söylenebilir. Özellikle eğitim-öğretim ortamlarında bu tür bir eğitim yöneticisiyle çalışmanın öğretmenler açısından çok büyük güçlükler doğuracağı, yapılan çalışmalarda herhangi bir sorun olmamasına rağmen olumsuz yönlere odaklanılması nedeniyle başarıya ulaşmanın zorlaşacağı durumlarla karşılaşılabilir. Bu bakımdan eğitim yöneticilerinin sahip oldukları kişilik özellikleri bakımından bir değerlendirmeye alınmaları gerekse dikkate alınacak kişilik özelliklerinden birinin de duygusal denge olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Sahip olunan davranış türleri açısından incelemek gerekirse, duygusal dengeye sahip olduğu düşünülen kişilerin sakin, endişesiz, rahat, kaygısız, huzurlu, bunalımsız, iyimser olarak nitelendirildikleri görülmektedir (John, 1989; McCrae, Costa ve Busch, 1986; Somer ve Goldberg, 1999). Bu özellikler açısından bakıldığında ise, duygusal dengeye sahip olan bir eğitim yöneticisinin, yapılan çalışmalarda ortaya çıkabilecek sorunlarda bile çevresini sakinleştirip rahatlatarak sorunun atlatılmasını ve başarıya ulaşılmasını kolaylaştıracağı durumlar oluşturabileceği söylenebilir.

Deneyime ve öğrenmeye açıklık, proaktif kişilik ve duygusal denge kişilik özellikleri araştırmamızda kullandığımız ölçeğin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Bu üç alt boyutu oluştururken birinci alt boyut olan deneyime ve öğrenmeye açıklıkta; bireyin hayat boyu öğrenme ve tecrübelerine işaret edilmeye çalışılırken, diğer iki alt boyutu oluşturan proaktif kişilik ve duygusal denge ise birbirlerini tamamlar nitelikte olduğu düşünüldüğü için boyutlarda yer almışlardır.

Proaktif olmak duygusal özelliklerden ya da bilişsel özelliklerden farklıdır (Konaklıoğlu ve Kızanlıkl, 2011). Yani proaktif olma özelliğinin bireyi tam olarak ifade edebilmesi için onun duygusal yönden de ele alınması gerekmektedir. Bu

sebeple ele aldığımız alt boyutlar içerisinde bireyin kişilik olarak tamamen ifade edilebilmesi için proaktif kişilik özelliklerinin yanına duygusal özelliklerinin de eklenmesi gerekmektedir. Bu eksikliğin giderilmesi açısından, duygusal özellikleri ortaya koymak adına beş büyük kişilik özelliklerinden duygusal dengeye de boyutlarımız içerisinde yer almaktadır. Duygusal dengenin bir alt boyut olarak ele alınmasıyla proaktif kişilik özelliğinde bulunmadığına işaret edilen duygusal yöne de değinilmeye çalışılmıştır.

2.1.5. Rol Kavramı

Rol, belirli bir statü ya da konumda yüklenen ve toplum tarafından gerçekleştirilmesi beklenen davranışları ifade eder ve bu süreci analiz eder (Marshall, 1999). Rol ve statü kavramları birbirleriyle yakın ilişkisi olan iki kavramdır. Çoğu zaman birbirleri yerine kullanılmaktadırlar. Linton (1936), statü ve rolü toplumun bireye verdiği hak ve görevler olarak tanımlamaktadır. Buradan rollerin bir toplumda belli bir statüye sahip olan bireyden toplumun beklediği davranış olduğu söylenebilir. Gökçe, Atabey, Gökçe ve Şahin (2003), rollerin kişilerle ilişkili olmadığını kişinin sahip olduğu statü (sosyal pozisyon) sonucunda toplum tarafından bireye yüklendiğine işaret etmektedir. Bu anlamda toplumda bireyin karşısına iki seçenek çıkmaktadır. Birey ya sevdiği işi, olmak istediği statüyü tercih edip o iş ve statüye toplum tarafından biçilen rolü benimseyecek ya da sahip gerçekleştirmek istediği rolü seçip o role uygun iş, statüye ulaşmayı hedeflemesi gerekmektedir.

2.1.6. Rol Model

Rol model kelime anlamları olarak rol “üzerine düşen görev” (Tdk-c,2019) ve model “özelliği olan nesne veya kişi” (Tdk-b, 2019) olarak tanımlanmaktadır. Fransızca kökenli olan bu iki kelimenin birleşmesiyle ortaya çıkan rol model “örnek alınacak kişi, davranış ya da şey” (Seslisözlük, 2018) olarak karşımıza çıkmaktadır. Selçuk (2001), rol modeli almayı etrafın incelenerek olup bitenlerin işlenerek yeni bilgiler öğrenilmesi olarak tanımlarken, Schunk (2014), doğrudan ya da dolaylı olarak öğrenmenin gerçekleşmesi şeklinde açıklamaktadır. Bandura (1986), bireyin gözlemlediği davranışların sonuçlarından yola çıkarak birçok davranışı yapmayı ya da yapmamayı öğrenmesi şeklinde rol modeli almayı açıklamaktadır. Ormrod (2015), rol model alma davranışını daha farklı bir yaklaşımla gözlemlenen davranış

kalıplarının bir araya getirilmesi ve yeni davranışın geliştirilmesi (birleştirilmiş modelleme) olarak açıklamaktadır.

Sosyal bir varlık olarak insan diğer insanlarla etkileşim halinde yaşamını devam ettirir. Korkmaz (2011) a göre insanlar rol modeli alma yoluyla duygusal tepkileri nasıl ortaya koyacaklarını öğrenmektedirler. Bu durumda insanların diğer insanlarla olan etkileşimi sırasında kurmuş olduğu iletişim sonucunda karşı tarafın tutum, değer ve inançlarından da etkilenmesi kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bandura (1977), bu durumu sosyal öğrenme kuramıyla ortaya koymuş ve bireylerin çevrelerinde bulunan kişilerin davranışlarını modellemek yoluyla kendi davranış ve tutumlarını geliştirdiğini öne sürmektedir. Zaman içerisinde bu modeller kalıcı hale gelerek birey için birer rol modeli haline gelir (Mitchell, Jones ve Kurumboltz., 1979). Böylece bireyin yaşamında yer etmeye ve bireyi etkilemeye başlar.

Kişi içinde bulunduğu toplum tarafından benimsenmek-kabul görmek ister ve bu yönde hareket eder. Bu bakımdan çevresinde hali hazırda benimsenen-kabul gören kişilerin hal, hareket, tavır, davranış ve yaşantılarını kendine örnek alarak bu ihtiyacını giderme yolunu seçebilir. Kişinin bu şekilde ilerlemesi rol model olarak ilerlemeye bir örnek olarak gösterilebilir. Gibson (2004), psikologlar tarafından yapılan araştırmaların rol modelin birey öğrenme ve motivasyon kaynağı ve aynı zamanda bir kariyer rehberi olarak hizmet verdiğini öne sürmekte ve rol modelliğin önemine işaret etmektedir. Aynı zamanda rol modellerin sosyalleşmeyi (Moschis ve Churchill, 1978), öğrenmeyi (Clark, Martin ve Bush, 2001; Cordes, 2009) etkilediği ifade edilmektedir.

Rol model alma davranışı hayatın çeşitli alanlarında insanının başvurduğu bir yöntem olarak düşünülebilir. Model almada başarı ya da sonuç beklentisi model alma sürecini etkilediği yönünde çalışma vardır (Schunk,2009). Başarılı bir siyasetçi olmak isteyen bir kişi hali hazırda başarılı olan bir siyasetçinin davranışı, giyim tarzı gibi özelliklerini rol model olarak hedefine ilerlemeye ve bu yolda başarılı olmaya çalışabilir. Model alan kişi zamanla ideal rol modelini kendi istek ve ihtiyaçları çerçevesinde oluşturur (Gibson, 2004). Böylece ideal rol modeli şablonu kişinin ihtiyaçlarına göre ortaya çıkar ve zamanla şekillenerek hayatına yön vermeye başlar.

Rol modelin ne anlama geldiği farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunlardan bazıları rol modelin “taklit edilen ve onun gibi

olunmak istenilen” ve “örnek veya değerli olarak algılanılan kişi” olarak açıklarken (Vescio, Crosswhite ve Wilde, 2004), Gibson (2004), rol modeli “bireyin tutum, davranış, hedefler veya statü konumu açısından bir dereceye kadar kendine benzer olarak algıladığı ve özellikle öykünme yoluyla söz konusu algılanan benzerliği arttırmak istediği sosyal rollerdeki kişilerin özelliklerini temel alan bilişsel yapılar” olarak tanımlamaktadır. Yancey (1998) rol modeli “örnek olarak algılanan veya taklit değerinde olan birey” olarak tanımlarken, davranışları, kişisel özellikleri gibi sahip oldukları özelliklerden bazılarının başkaları tarafından örnek alınan kişiler olarak da tanımlanmaktadır (Karaoğlu, 2012, Ricer, 1998). Paice ve Moss (2002), ise rol modeli mevcut konular sebebiyle onlar yerinde olmak istenilenler olarak tanımlamaktadır. Yapılan bu tanımlara bakıldığında rol modeli ifadesinin “model alınan bireyi” , “rol model alma” ifadesinin ise model alınan davranışa işaret etmektedir. Yapılan tanımlardan yola çıkarak rol modeli “bireyin sosyal yaşamda hedeflediği, ulaşmak istediği ve benimsediği birey” olarak karşımıza çıkmaktadır. Rol modeli almayı ise bahsedilen bu “rol modelin sahip olduğu ve model alan birey tarafından benimsenen davranışları” olarak açıklanabilir. Yapılan tanımlarda ortak olarak değinilen rol modelin sahip olduğu davranışın, rol modele getirdiği olumlu ya da olumsuz etkinin aynısını, model alan bireyinde sahip olmayı hedefliyor olması ve bu hedefe ulaşmak için bireyin harekete geçmesidir.

Eğitimde rol model olma genel olarak söz ve davranışlarla ortaya konulan bir durumdur. Bu nedenle eğitimde söylenen sözlerin ve ortaya konulan davranışların karşı tarafta olumlu ya da olumsuz etki bıraktığı bilinen bir gerçektir. Bu açıdan bir eğitimcinin iyi bir rol model olması için söylediği sözleri davranışlarıyla hayata geçirerek pekiştirmesi ve böylece sözlerini görünür kılması gerekmektedir. Bu yolla kazandırılması hedeflenen davranışlar daha hızlı bir şekilde hedeflenen kişi ya da kişilere etki ederek benimseneceği ve davranışı benimseyen bireylerde kalıcı olarak yer edeceği kaçınılmaz olarak karşımıza çıkacaktır.

2.1.7. Rol Modeli ile İlişkili Kuramlar

Planlı Davranış Kuramı (Ajzen ve Fishbein,1975), İnsanlar hareket etmeye ya da etmemeye karar vermeden önce eylemlerinin sonuçlarının etkilerini dikkate aldıklarını dikkate almaktadır. Rol model alma açısından düşünmek gerekirse birey

tarafından model alınan kişinin ortaya koyduğu davranışlarından elde ettiği sonuçların, birey tarafından incelenilerek bir karara varılmasına olanak sağlıyor olması bu kuram tarafından desteklenmektedir. Ayrıca takip edildiğini bilen (rol model alınan) kişilerde davranışlarına yön vererek, kendisini rol model olarak gören kişiyi istediği şekilde etkileyebilir. Bu durum planlı davranış kuramında "İnsanların eylemleri bilinçli güdüler tarafından yönlendirilir" denilerek açıklanılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca gene planlı davranış kuramına göre İnsanlar rasyonel davranmak ve hareket etmek ya da etmemek konusunda karar verdiğinde kendilerine sunulan bilgiden sistematik olarak faydalanma eğilimindedir. Buradan da bireylerin rol model alma konusunda dikkatli bir izleyici konumunda olduğunu anlaşılmaktadır. Kişiler elde ettikleri sonuçların kendileri açısından ne gibi faydalarının ya da zararlarının olabileceğini gözlemler inceler ve ondan sonra harekete geçerler.

Denge (Tutarlılık) Kuramı (Heider, 1946), temelde etkileşimde olan bireylerin, örtük hedeflere ait duygularının ahenkli dengesini sağlamak ve devam ettirmek fikrine dayalıdır. Kurama göre insanlar algılama süreci vasıtasıyla kendi çevreleri ve bu çevrelerinde meydana gelen olaylardan sürekli haberdardır. İnsanlar bu çevrelerinden ve bu çevrelerdeki değişimin sebeplerinden etkilenir. Rol model kişiler rol modeli alınan özelliklerinde sürekli olarak tutarlılık gösteren kişilerdir. Yaptıkları davranışlarda değişkenlik gösteren kişiler tutarlı olmadıklarından bireyler tarafından benimsenmeyecek ve rol model olarak görülmeyecektir. Denge kuramında aranan duygusal yönde pozitiflik ve belirlilikte bu yöndeki düşünceleri desteklemektedir.

İmaj Kuramı (Mitchell ve Beach, 1990), bireyin karar alma aşamasında tarama ve seçim olmak üzere iki aşamadan faydalandığına işaret etmektedir. Bu kuramda öne sürüldüğü gibi rol modeli alma sürecinde de bireyin bu şekilde harekete geçtiği bilinmektedir. Birey karşılaştığı davranışları bir tarama işleminden geçirerek süzer ve kendisi için rol modeli olmayanları yani kabul edilmeyenleri eler, seçtiklerini ise rol model olarak alıp davranışlarına yansıtır.

Psikolojik Sözleşme Kuramı (Argyris, 1960), bir kimsenin kendisi ile karşı taraf arasında yapılmış olan çift yönlü anlaşma hakkında sahip oldukları yargılar olarak tanımlanmaktadır. Rol model alma davranışında kişiler arasında tam olarak bu sözleşme yapılmıyor olsa da, birey model aldığı davranış sonucunda elde edilen

dönütlerin kendisinde de ortaya çıkması açısından model davranışı gerçekleştirmesiyle bir anlamda kendi kendine psikolojik sözleşmenin öngördüğü çift yönlü anlaşmayı da gerçekleştirmiş olmaktadır.

Rol Kuramı (Linton 1936), bireylerin belli durum ya da bağlamdaki davranışları ve bu davranışları oluşturan süreçleri açıklayıp öngörmeleri üzerine kurulmasıyla rol model alma sürecinin açıklanmasıyla benzeyiş göstermektedir. Rol kuramında bireylere buldukları statü ve konumlara göre toplum tarafından roller verilmekte yani belirli statülerin belirli rol modelleri olduğu savunulmaktadır. Rol model alma davranışında da rol kuramında olduğu gibi bir rol söz konusudur buradaki tek farklılık rol kuramında bu roller toplum tarafından verilirken, rol model almada roller birey tarafından istenilen bir modelden alınmaktadır

Sosyal Bilişsel Kuram (Bandura, 1986), insanların diğerlerinin yetenek ve davranışlarını gözlemleyerek dolaylı olarak öğrendiklerini savunmaktadır. Kuram bu gözlem ve davranış sergileme yoluyla öğrenme süreçleri nedeniyle rol model alma davranışını açıklamada büyük katkı sağlamaktadır. Kuramda aynı rol model alma davranışının aşamalarında da olduğu gibi gözlem yaptıktan sonra davranışların benimsenip uygulamaya konulması söz konusudur.

Zihinsel Modeller Kuramı (Craik; 1943, Peirce; 1931-1958), insanların bilişsel gösterim ve bilgi yapılanmalarını kendi dünyalarıyla etkileşimde bulunarak ortaya koyduklarını belirtmekte, kuram bu yönüyle bireyin yaptığı davranışlar sonucunda ne gibi sonuçlar elde edeceğini düşünüp, ona göre bazı davranışları sergilerken (rol model alırken), bazılarını sergilemediğini (rol model almadığını) belirten rol modeli olmayı açıklar niteliktedir.

Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı, genel bir sosyoloji kuramı olarak bir etkileşim anında birey ve gruplar arasındaki kaynak alışverişini anlama üzerine kuruludur. Bu kaynak alışverişi rol model alma davranışında bireylerin neyi, niçin rol modeli olarak aldıklarını açıklaması açısından önemli bir yere sahiptir.

Manyetizma kuramı, fen bilimleri ile ilgili olup, eğitim bilimlerine uyarlayan ise Toprakçı (2017)' dir. Bazı metallerin birbirini çekme özelliği, mıknatıslanma doğal bir (mineral özelliği) olabildiği gibi bu özellik sonradan da kazanabileceğini ortaya koyan bu kuramın mıknatısın çekicilik ve iticilik özelliklerinin, rol model davranışı alma konusunda bireyin istediği rol modeli seçip istediği (istenilen) rol

model davranışları ortaya koyması, istemediği (istenilmeyen) rol modeli davranışları iste ortaya koymamasını bakımından benzerlik göstermektedir.

Sosyal Ağ Kuramı (Fombrun, Thusman, ve Tichy, 1979), temel varsayımı insanların ilişkili olmasından dolayı benzer şekilde düşünme ve benzer şekilde davranma eğiliminde olduğudur. Bu varsayım bireyin rol model alma davranışını etkileşim içinde olduğu çevreden aldığını ve zamanla bireyin çevresinde gerçekleşen davranışları sergilemeye başladığını açıklamaktadır.

Sosyal Kolaylaştırma (Hızlandırma) Kuramı (Triplet, 1898), bireylerin devamlı olarak diğer insanların fikir ve yeteneklerine ilişkin bilgileri, kendi fikir ve yeteneklerini değerlendirmek için kullandığını varsaymaktadır. Bu durumda bireyin diğer insanların yaşantılarını gözlemleyerek kendi durumunu değerlendiriyor olması rol modelde olduğu gibi kişinin rol model aldığı bireyin davranış sonucunda elde ettiği getirinin kendisinde de olması için gözlemlerini hayata geçirmesi (rol model alması) durumunu açıklamaktadır.

Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel, 1972), bireyin bir gruba ait olmasını ve grubu benimseyerek grubun her bir üyesinin gösterdiği davranışları sergilemeye başladığını söyleyen kuram, bireyin içinde olduğu ve benimsediği topluluğa onları gözlemleyerek zaman içinde onlara benzediğini açıklaması açısından rol model alma davranışına benzemektedir.

Sosyal Mukayese Kuramı (Festinger, 1954), insanların kendilerini nasıl düşünmeleri ve hissetmeleri gerektiğini anlamak için diğer kişileri kullandığını öne süren bu kuram, bireyin gözlemleyerek deneyimlemesini ve gözlem yoluyla öğreniyor olmasını ortaya koyması açısından rol model alma davranışına benzemektedir.

2.1.8. Yapısal Boyutlar

2.1.8.1. Yakın- Uzak Rol Model

Rol model alma davranışında model alan ve model alınan arasındaki fiziksel yakınlığı ve iletişim kurma sıklığını ortaya koyan bu ifade de yakın rol modelle anlatılmak istenilen özellikle rol model alan ve rol model alınanın birbirinden haberdar olması ve karşılıklı iletişime geçmesidir (Gibson, 2003). Uzak rol model tanımında ise yakın rol modelin tersine model alan ile model olan arasında bir fiziksel uzaklık olması durumunu ifade etmektedir.

Deal ve Kennedy (1982), uzak rol modellerin daha çok büyük başarılarla imza atmış ulaşılamayacak kişilerden oluştuğuna işaret etmektedir. Bu modeller genel olarak bir kitleyi peşlerine takıp sürükleyen lider kişiler olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.8.2. Üst- Alt Hiyerarşik Konumdaki Rol Model

Rol model alma davranışında model alan ve model olanın birbirine göre hiyerarşik konumlarının incelendiği üst-alt hiyerarşik rol modelde rol modelin model alandan daha deneyimli ya da daha yüksek olması üst konumu temsil ederken, rol model ya da modelcinin eş durumda olması ya da rol modelin daha az deneyime sahip olması durumuna ise alt konumdaki rol modele işaret eder. Bu konumlandırmada rol modelin üst ya da alt hiyerarşik konumda olmasının model alınmasına herhangi bir etkisi olmadığı bilinmektedir (Gibson, 2004).

2.1.9. Bilişsel Boyutlar

Bilişsel boyutlar deneyimler sonucunda bebeklikten başlayıp yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Super (1980), Yaşam Boyu Kariyer Kuramın da kariyer seçinde kişinin başvurduğu temel kavramlardan biri olarak gösterilmektedir.

2.1.9.1. Pozitif Rol Model-Negatif Rol Model

Pozitif ve negatif rol model çoğu zaman birbiriyle karıştırılabilecek bir yapıya sahiptir. Pozitif rol modeli ulaşılmak istenilen, ortaya çıkarılmak istenilen rol modeli davranışlara işaret ederken, negatif rol modeli yapılmak istenilmeyen, kaçınılan, uzak durulan rol modeli davranışları ifade etmektedir. Negatif ve pozitif rol modellerden herhangi birini daha ön plana koymak mümkün olmamakla beraber, örgütlerde negatif rol modellerin pozitif rol modellere oranının daha fazla olduğu bilinmektedir (Lockwood ve dğr.,2002).

2.1.9.2. Bütün-Kısmi Rol Model

Bu rol modeli, model tarafından ortaya konulan davranışın rol model alacak olan birey tarafından tamamın alınarak ortaya konulmasını ya da model alacak birey tarafından davranışın belirli bir kısmı seçilerek gözden geçirilmesi ve model alan tarafından uygun görülen kadarının gerçekleştirilmesini açıklamaktadır (Gibson, 2004).

Tanımda yer alan bütün rol modeli ifadesi davranışın tamamının model alan tarafından benimsenip ortaya konulmasını, kısmi rol model tanımı ise model alan

tarafından model alınacak olan davranış belirlenen bir kısmının benimsenerek ortaya konulmasını ifade etmektedir(Gibson, 2004; Ibarra, 1999).

2.1.10. Rol Model Tanımına Farklı Yaklaşımlar

Sosyal öğrenme kuramı davranışçı kuramların insanların öğrenme biçimini açıklamasına eleştiri getiren ve tam olarak açıklayamadığından hareketle geliştirilmiştir. Sosyal öğrenme kuramı Albert Bandura (1977) tarafından ortaya atılmış ve geliştirilmiştir. Sosyal öğrenme kuramına göre, insan kendi tecrübelerinden değil, başkalarının bilgi ve tecrübelerinden faydalanarak, onları taklit ederek öğrenir (Erjem ve Çağlayandereli, 2006). Bu manada sosyal öğrenme teorisinin temelini bireyin başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenmesinin oluşturduğu söylenebilir. Sosyal öğrenme teorisine göre bireyler gözlem ve taklit yolu ile davranışlarını şekillendirmektedirler (Run, Butt ve Nee, 2010:70).

2.1.10.1. Mentor ve Rol Model Arasındaki Fark

Kelime anlamı olarak bakıldığında mentor ile rol model kavramları birbiriyle örtüşen iki farklı terim olarak görülebilmektedir. Mentor, Fransızca kökenli bir kelime olup Türkçe karşılığı “yönder” olarak verilmektedir (Tdk, 2019-c). Yönder kelimesi ise TDK (2019-d) da “herhangi bir işyerinde farklı görevde çalışarak deneyim kazanmış olan, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı kimse” olarak açıklanmaktadır. Mentor gelişimi (ilerlemesi) hedeflenen kişinin de içinde bulunduğu planlı bir kariyer gelişimini sağlayan kişi olarak düşünülebilir. Newstorm ve Davis (2002) e göre mentorluk yapan kişi çalışana gelecekte örgüt içinde yerine getireceği rol hakkında önemli tavsiyelerde bulunur ve kaçınması gereken bir rol model olarak hareket ettiği açık bir şekilde ortaya konulmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken ana noktalardan biri mentorun açık bir şekilde karşısındaki kişiye müdahale ederek etkiliyor olması hem mentor hem de mentorluk alan kişinin (menti) bunun bilincinde olmasıdır. Kavramlara genel anlamda bakıldığında ise mentorun genellikle rol model olarak görüldüğünün ancak rol modellerin çoğu zaman rol modeli olarak görülmediği anlaşılmaktadır (Bozkurt,2018).

2.1.10.2. Davranış Model ile Rol Model Arasındaki Fark

Davranışsal model ilişkisinde hedef bireyin davranışları temel alınırken, rol modelde ise bireyin algısı temel alınmaktadır (Gibson,2004). Davranış model almada

bireyin karşısına çıkan model seçenekleri rol modele oranla çok daha düşüktür. Kişi rol model olarak alacağı kişiyle arasındaki mesafenin bir önemi yoktur. Rol modeli belki hiçbir zaman aynı fiziksel ortam paylaşılmayacak olan bir siyasetçi, sporcu ya da sanatçı olabileceken, aynı ortamın paylaşıldığı bir arkadaş, öğretmen ya da meslektaşta olabilir. Goethals (1986), bu durumu kişinin kendini uzaktan görülen bir lider ya da iletişiminin olmadığı bir model ile kişinin kendisini tamamlayıcı olarak ortaya koymaktadır. Burada bir ast üst ilişkisinden söz edilemezken davranış modelde bu ilişki söz konusudur ve bireye belirli bir görevi, performansı ya da normu aktarırlar (Gibson,2004). Bu anlamda davranış model, rol modele göre daha dar bir kapsama alanına sahiptir. Davranış modelde birçok durum için model alanla model alınanın yakın ortamlarda bulunması ve model alacak olanın davranışı gözlemlemesi gerekmektedir.

2.1.11. Rol Model Süreçleri

2.1.11.1. Rol Model Alma Süreci

Sosyal öğrenme kuramının bir parçası olan rol model alma süreci literatürde belirli aşamalar halinde ele alınmaktadır (Bandura, 1977; Malone, 2002; Tuckman,1991). Bu aşamalar Dikkat, Hatırlama, Yeniden Üretme, Motivasyon olarak sıralanabilir. Bu dört süreç bireysel özelliklere göre farklılık gösterebilir. Aşamalar kimi bireyde hızlı ilerlerken, kimisinde daha yavaş ilerleyebilir. Aynı zamanda çevresel faktörlerde bu aşamaların işleyiş hızını etkileyerek sürece dahil olur. Bu aşamalar;

- Dikkat: Rol model alınacak olan davranışa dikkat edilmesi ve davranışa odaklanılan aşamadır.
- Hatırlama: Rol model alınacak olan davranışın ortaya konulduktan sonra model alacak birey tarafından akılda tutulmasıdır.
- Yeniden Üretme: Rol model alınacak olan davranışın model alacak olan birey tarafından ortaya konulmasıdır.
- Motivasyon: Bireyin yeniden ürettiği (rol model olarak aldığı) davranışı tekrarlamaya istekli oluş halidir.

Şeklinde açıklanabilir.

Bahsedilen bu süreçler her yerde olduğu gibi okullarda da rol model alan ve rol model alınan tarafından aynı aşamalardan geçerek gerçekleşmektedir. Bu

süreçleri gerçekleştirmede daha başarılı olan bireyler rol model davranışı ortaya koymada da daha başarılı olacaklardır.

2.1.11.2. Rol Modeller Yoluyla Öğrenme Süreci

Rol model alarak öğrenme kendiliğinden ortaya çıkabileceği gibi yapılan iyi bir süreç planlamasının ürünü olarak da ortaya çıkmaktadır. Modelleme sürecini bir planlamayla yaklaşan Tuckman (1991) süreci şu şekilde tasarlamıştır;

a) Modellenecek Davranışın Belirlenmesi

- Model olacak davranış, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal özelliklere sahip olmalıdır.
- Davranış biçimsel olarak belirlenmelidir.
- Davranış, ödüllendirilen ya da cezalandırılan bir davranış olmalıdır.

b) Modelin Belirlenmesi

- Canlı bir model olabilir (öğreten, akran ya da toplumda bulunan bir kişi)
- Sembolik karakterler olabilir (roman, çizgi film karakteri gibi)

c) Modellenen Davranışın Sunulması

- Modelin dikkat çekici olması sağlanır.
- Modelin davranışlarının kodlamalar ve tekrar edilen gözlemlerle akılda tutulması sağlanır.
- Davranışın öğrenme ortamında gerçekleştirilmesi sağlanır.
- Bireyin davranışı gerçekleştirmesi amacıyla birey motive edilir.

d) Model Davranışın İşlevsel Değeri

- Olumlu davranışların sunumu gerçekleştirilir.

Görüldüğü gibi Tuckman rol model yoluyla öğrenme sürecini dört basamakta ele almakta ve her basamakta gerçekleşmesi beklenen davranışlar bulunmaktadır. Sürecin bu şekilde planlanması rol model alınması istenilen davranışın aktarılmasında daha etkin olunmasını sağlayacak ve istenilen davranış rol model alacak olan birey tarafından davranışın daha kolay bir şekilde benimsenmesi sağlanacaktır.

2.1.12. Rol Modelin Birey İçin Önemi

Psikologların çalışmalarıyla ortaya konulan güdüleme kuramlarından biri olan beklenti kuramının temel varsayımı, edim işi güdüleyici gücün, bireyin geleceğe ilişkin sonuçlara verdiği önem ve değer bir işlevi olduğudur (Aydın,2013). Rol

model alma davranışını da bireyde bir beklenti sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişi rol model olarak aldığı davranışın sahibini, davranış bitiminde elde ettiği sonuçları, bu sonuçlarda kişide bırakılan hazzı ve elde edilen dönütleri gözlemler böylece aynı davranışlarda kendinin de bulunması sonucunda aynı sonuçları elde edeceği varsayımını düşünerek davranışlarını şekillendirir. Birey rol model davranışın olumlu ya da olumsuz olmasını, davranış sonucunda elde edilen getirinin değerlendirmesini yapar. Ortaya çıkan sonuç bireyin beklentisiyle örtüşüyorsa davranış birey tarafından rol model davranış olarak kabul edilir. Bu açıdan bakıldığında birey davranışın sonuçlarının getireceği hiçbir riski almadan sadece gözlemleyerek davranışın sonuçlarını görür. Eğer sonuç istediği gibiyse aynı şekilde hiçbir risk altına girmeden davranışı benimser ve davranış sonucunda rol modelin elde ettiği sonucu kendisinin de elde edeceği beklentisiyle harekete geçer.

Bandura (1986) ya göre taklit, gözlem ve model alma öğrenmede temel kavramlardır. Bu açıdan bakıldığında rol model alma bireyin istendik davranışları kazanmasında ana unsurlardan biri olarak işlev görmektedir. Rol model almada birey ekstra bir zaman harcamadan etkileşim halinde bulunduğu ya da sürekli olarak söz ya da davranışlarını takip edebildiği bir modelin söyledikleri ya da yaptıkları aracılığıyla taklit ederek ya da kendisini modelin yolunda ilerleterek gerek kişisel gerekse mesleki açıdan gelişimini sağlayabilir. Kısacası rol model almanın kişinin istediği sonuçları elde etmesinde ya da kişiye istendik davranışların kazandırılmasında kolay bir yöntemdir ve istenilen ya da istenilmeyen bir davranışın kalıcı hale getirilmesi için önemli bir konuma sahiptir. Deneyime ve öğrenmeye açık olan bir birey şüphe yok ki kendi gelişimini sağlarken çevresindekilere de örnek (rol model) olarak deniz feneri görevini yerine getirir.

2.2. İlgili Araştırmalar

2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Demir ve Köse (2016) öğretmenlerin kendilerini öğrenciler için rol model olarak görüp görmediklerini öğretmen görüşlerine göre ortaya koymak için yaptıkları çalışmalarında, öğretmenlerin hangi açılardan kendilerini rol model olarak gördüklerini, ayrıca öğretmenlerin kendilerini rol model olarak görmeme durumunda bunun nedenlerini tespit etmek ve öğrencilerin öğretmenlerini rol model olarak görme eğilimlerinin öğretmenler tarafından fark edilip edilmediği bilgisine ulaşmaya

çalışmışlardır. Araştırma betimsel araştırma modelini esas almıştır. Veri toplama aracı olarak açık uçlu iki sorudan oluşan uygulama anketi katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde öğretmenlerin büyük ölçüde kendilerini öğrenciler için rol model olarak gördükleri, öğretmenlerin özellikle öğrencilerin kişilik eğitimine ve karakter oluşumuna dikkat ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Demir ve Köse (2014), çalışmalarında öğrencilerin öğretmenlerini rol model olarak görüp görmediklerini, öğretmenlerinin öğrencilerini hangi açılardan rol model olarak gördüklerini ayrıca öğrencilerin öğretmenlerini rol model olarak görmeme durumunda bunun sebeplerini saptamak ve öğrenciler tarafından rol model olarak görülen öğretmenlerin niteliklerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Betimsel araştırma modelinde yapılan bu çalışmada veri toplama aracı olarak açık uçlu iki sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi neticesinde öğrencilerin önemli bir kısmının öğretmenlerini rol model olarak aldıkları, almayan öğrencilerin ise öğretmenleriyle iletişimlerinin iyi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin rol modelliğinin eğitim dünyasında önemli bir yere sahip olduğu ve rol model olma konusunda etkili iletişim becerileri ve bazı temel değerlerden yoksun öğretmenlerin yetersiz kaldığı da görülmektedir. Ayrıca yapılan bu çalışma sonucunda öğretmenlerin tutum ve davranışlarının öğrencinin kişiliği üzerinde kalıcı etkiler oluşturduğu bununla birlikte sevgi, saygı, hoşgörü ve adalet gibi değerler konusunda da yine öğretmenlerin tutum ve davranışlarının oldukça önemli olduğu belirlenmiştir.

Aydın (2009), araştırmasında öğretmen öğrenci ilişkilerinde empatik bir davranış geliştirmenin sonucu olarak öğrencinin psiko-sosyal, dini ve ahlaki gelişiminde bir tür nasihat eden konumundaki öğretmenin rol modelliğini incelemektedir. Araştırmanın verileri literatür taraması ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenin kimlik kazanma adına öğrencisinin somut ihtiyaçlarına sözleri ve eylemleri ile karşılık vermesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Küçükbiş (2016) rol model alma davranışlarının ve fiziksel aktivite tutumlarının ders seçimleri üzerine etkilerini incelemek için yaptığı çalışması tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmada veri toplanması katılımcılara uygulanan anket aracılığıyla sağlanmıştır. Araştırma sonucunda ortaokul ve lise öğrencilerinde rol

model alma davranışları ile ders seçim niyeti ve fiziksel aktivite tutumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, cinsiyet değişkeninin ders seçim niyeti ve fiziksel aktivite tutumunu etkilediği, öğrenim görülen sınıf düzeyinin ise rol model alma davranışları üzerinde önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ekinci (2010), çalışmasında aday öğretmenlerin iş başında yetiştirilmelerinde okul müdürlerinin rolünün ne olduğunu aday öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla eğitim-öğretim, okula ve çevreye uyum sağlama, ilgili mevzuat ve görevle ilgili sorumluluklara, ilişkin geliştirdiği veri toplama aracını kullanmıştır. Elde edilen bulgulara göre aday öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesinde okul müdürlerinin sağladığı rehberlik hizmetinin yetersiz olduğu, özellikle rehberlik alanında eğitim-öğretim boyutunun diğer bölümlerden daha düşük düzeyde iş başında yetiştirme oranına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma da elde edilen bulgulardan bir diğeri ise okul müdürlerinin çalıştıkları okul türü, mezuniyet alanları ve mesleki kıdemleri bakımından aday öğretmenlere rehberlik etme düzeylerinde aday öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Yener (2011), öğrencilerin algısına göre yönetici ve öğretmenlerin rol model davranışlarının tespiti ve bunun öğrencilerin sorunlu davranışlarıyla ilişkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak için gerçekleştirdiği çalışmasında araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma ilişkisel ve betimsel tarama modelinde desenlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda öğrencilerin sorunlu davranış tutumları ile yönetici ve öğretmenlerin rol model davranışlarına yönelik algı arasında negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin rol model davranışlarını olumlu algılayan öğrencilerin kötü düşünce-şiddete yönelim ve güvensizlik-uzaklaşma alt boyutlarındaki sorunlu öğrenci davranış tutumlarından daha az puan aldıkları görülmüştür.

Taşkın (2018), çalışmasında ortaokul ve lise öğrencilerinin Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi (DKAB) öğretmenlerini dini ve ahlaki bir model olarak nasıl algıladıklarını incelemiş eğitim bilimleri alanında sosyal öğrenme kuramı temelinde modelden öğrenmenin özellikleri ve süreci incelendikten sonra İslam eğitim geleneğinde modelden öğrenmenin yerini araştırmıştır. Betimsel desende yürütülen araştırmanın örneklemini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Samsun il merkezinde

eğitim gören ortaokul ve lise öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğrencilerin dini ve ahlaki davranışları öğrenmede model alma yolundan faydalandıkları ve aileden sonra DKAB öğretmenini dini ve ahlaki bir model olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda DKAB ğretmenlerinin öğrenciler için daha çok ahlaki bir model olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Akkaya (2016) yayınlanmamış doktora tezinde rol model içerikli animasyonların üstün yetenekli 4. sınıf ğrencilerinin fen bilimleri dersinde zihinsel risk alma davranışları ve öğrenmelerine etkisini incelemiştir. n test-son test deney ve kontrol grubunun kullanıldığı araştırmada gerekli olan veriler fen bilimleri başarı testi, sınıf içi zihinsel risk alma davranışı gözlem formu, ğrenci tarafından yazılan ders günlükleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler anova ve bağımlı gruplar t testi gibi istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda rol model içerikli animasyonlar üstün yetenekli 4. Sınıf ğrencilerinin hem zihinsel risk alma davranışlarını hem sergilemelerine hem de öğrenmelerine olumlu katkı sağlarken, üstün yetenekli olarak tanısı bulunmayan öğrencilerin de zihinsel risk alma ve öğrenmelerine katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eskiler ve ark. (2016), yapmış oldukları çalışma bağlamında; genç tüketicilerin ünlü sporcuları rol model alma davranışlarıyla satın alma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkide marka duyarlılığının aracılık etkisini analiz etmişlerdir. Araştırma verileri, kolayda örnekleme yöntemi ile 461 kişiden elde edilmiştir. Verilerin analizinde, SPSS programı kullanılmış olup, tanımlayıcı istatistiksel analizlerin yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Sonuçlara göre ünlü sporcuları rol model alma, marka duyarlılığı ve satın alma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca nl sporcuları rol model alma ile satın alma niyeti arasındaki ilişkide marka duyarlılığının kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Uluğ (2010), ocuğun dini hayatının şekillenmesinde yeri olan taklit ve özdeşleşme davranışlarını ve bu süreci etkileyen iç ve dış faktörleri tüm yönleriyle geniş bir şekilde ele almayı amaçlamıştır. Kaynak tarama yöntemiyle yapılan araştırma sonucunda çocuğun dini hayatını şekillendirmede önemli bir yeri olan

ebeveynlere ve eğitimcilerle iyi birer model olmaları ve çocuğa elverişli bir yetiştirme ortamı hazırlamaları hususunda önerilerde bulunmaktadır. Çalışmanın hazırlanması esnasında edinilen gözlemler ve yaşanan olaylar, konunun daha iyi kavranması için örnek olay olarak sunulmuştur. Çalışma sonucunda taklit ve özdeşleşmenin önemi üzerinde durulmuş ve bu davranışları yönlendiren her türlü faktörün iyi analiz edilmesi, tüm ebeveyn ve eğitimcilerin bu konuda bilgilendirilmesinin önemine vurgu yapılmıştır.

Bozkurt (2018), yapmış olduğu çalışmada genç yetişkinlerde pozitif ve negatif rol modellerin incelenmesini beş büyük kişilik faktörü kapsamında gerçekleştirmiştir. Araştırmanın örneklemi 20-25 yaş arası üniversite öğrencisi yeni mezun kişilerden oluşmaktadır. Veri toplama aşamasında nicel ve nitel veri toplama araçlarından faydalanılmıştır. Nicel verilerin analizinde bağımsız örneklemler t testi ve tek yönlü varyans analizinden, nitel verilerin analizinde ise içerik analizinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda pozitif ve negatif rol model öne çıkan kişilik özelliği Sorumluluk ve ardından Uyumluluk faktörleri olduğu görülmüştür. Model alan kişilerin kişilik özellikleri ile rol modellerin kişilik özellikleri arasında benzerlik ve zıtlıkların olduğu tespit edilmiştir. Negatif modellerin yakın çevreden, birkaç özelliği (kısmi) ve hiyerarşik olarak aşağıya doğru seçilirken pozitif rol modeller yakın çevreden, birkaç özelliği (kısmi) ve üst konumda kişilerden seçildiği görülmektedir.

Türkmen (2014), 11-14 yaş arasındaki ilk dönem çocuk-ergenlerin satın alma kararlarında rol modelin görece etkisini incelemektedir. Literatür taraması ve odak grup görüşmesi sonucunda değişkenler ve onları etkileyen faktörler ortaya konulmaya çalışılarak anket formu şekillendirilmiştir. Araştırmacı yapmış olduğu anket uygulaması sonucu elde ettiği verilerden ilk dönem çocuk-ergenlerin alışveriş davranışlarında rol model etkisinin, arkadaş etkisi, ünlü kişi etkisi, çocuk etkisi ve aile etkisi olmak üzere dört başlık altında toplandığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çocuk-ergenlerin satın alma kararlarında rol model etkisinin demografik özellikler açısından cinsiyete, yaşa, gelire, okul türüne, öğrenim gördüğu sınıf düzeyine göre değiştii gözlemlenmektedir.

Çağlayandereli ve Erjem (2006), yapmış oldukları çalışmada yerli dizilerin gençlerin model alma davranışı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma

televizyonların bu konudaki etkileri üzerinde durmaktadır. Çalışma İstanbul’ da yer alan 5 lisede 1020 öğrenciye uygulanan anket aracılığıyla elde edilen verilerin incelenmesiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda gençlerin televizyondaki yerli dizilerden etkilendikleri, araştırmaya katılan her üç kişiden ikisi yerli dizilerdeki kahramanları ya da temel karakterleri modelledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Gençlerde ortaya çıkan modelleme davranışının fiziki ve kişilik özellikleri üzerinde yoğunlaştığının da tespitinde bulunulmuştur.

Sezgin ve diğerleri (2014), yapmış oldukları araştırmada okul yöneticisi ve öğretmen yetiştirmede mentörlük sürecini incelemiştir. Çalışmada araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmaya 10 müdür yardımcısı ve 10 öğretmen olmak üzere toplamda 20 katılımcı katılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenler okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine ve yetişmelerine yönelik yapılan katkıların farkında olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışmaya katılan okul müdür yardımcıları okul yöneticilerinin tecrübelerini aktarmaya istekli oldukları ve tavsiye verme eğilimli oldukları belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda yönetici ve öğretmenlerin mesleki ve sosyal gelişimlerinde mentörlük sürecinin önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Can (2019), öğretmenlerin meslekî gelişimlerinin önündeki engelleri belirlemek ve bu alana yönelik öneriler geliştirebilmek için yapmış olduğu çalışmada 24 katılımcıya açık uçlu sorular yönelterek yazılı olarak elde ettiği verileri nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi ile analiz etmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin engelleri; yasal, pedagojik, yönetsel ve toplumsal nedenlere dayandığı sonuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda öğretmenlerin meslekî gelişimlerinin önündeki engellerin ortadan kaldırılabilmesi için, öğretmen yetiştirme, seçme ve istihdamının yeniden düzenlenmesi, öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sağlayacak eğitim politikası ve eğitim planlaması yaklaşımlarının esas alınması, sağlıklı bir kariyer planlaması sistemi oluşturulması, yaşam boyu öğrenme olanaklarının sağlanması, eğitimde yapılacak her türlü değişikliğin devlet politikası olarak yürütülmesi gibi önerilerde bulunulmuştur.

Özdemir (2016), yapmış olduğu çalışmasında öğretmenler için sürekli mesleki gelişim kavramının neden önemli olduğu üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda sürekli mesleki gelişim programlarının öğretmenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine uygun olması, uygulamalı ve öğretmenlerin katılımını sağlaması, uzun dönemli ve sürekli olması, öğretim sürecindeki sorunlara odaklı olması, öğretmenlere işbirliğine dayalı beceriler ve anlayışlar kazandırması, okul içinde yapılması vb. öneriler getirilmiştir.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Sevier ve Ashcraft (2009), Erkek Öğretmenin Erkek Rolü Modeli Söylemi Olarak Çevresindeki Karışıklık ve Yararlılığının Araştırılması isimli çalışmalarında erkek öğretmenlerin rol modelliği araştırılmış bu manada araştırma verilerinin toplanması için iki yıl içerisinde on dört erkek ilkokul öğretmeniyle görüşmeler yapmışlardır. Elde edilen veriler çerçevesinde erkek rol modeli söyleminin ifade ettiği alanın dışında kullanıldığı ve söylemin tamamen kaldırılıp kaldırılmaması gerektiğinin acilen tartışılması gerektiğine işaret edilmiş. Araştırmanın yapıldığı örneklemdeki öğretmenlerinde bu söylemden rahatsız oldukları da görülmüştür.

Brown (2012), tarihileştirme bilgisi ve etnografik röportajlar metodojik yaklaşımlarından yararlanarak yaptığı çalışmada siyahi erkek öğretmenlerin siyahi erkek öğrenciler tarafından olası rol model olarak alınmalarını incelemektedir. Bu bağlamda ABD okullarında siyahi erkek öğretmenlerin neden göreve alımlarda tercih edildiklerine ve neden tercih edilmeleri gerektiği üzerinde de durulmaktadır. Çalışmada yapılan tercihlerin entelektüel, bilimsel, matematiksel ve sanatsal kapasite ve yeterliliklerine göre göreve alınabileceğine işaret edilmektedir.

Maylor (2009), siyahi öğretmenler üzerinden üç varsayım ile yola çıkmış ve çalışmasında bu varsayımlar üzerinden hareket etmiştir. Birinci varsayım siyahi öğretmenlerin okulda bir rol model olarak görünüyorsa olması, ikinci varsayım siyahi öğrencilerinde otomatik olarak siyahi öğretmenleri görmek ve onlardan rol model olarak kendileri arasında bir bağlantı kuruyor olmaları, üçüncü varsayım ise siyahi öğretmenlerin siyahi öğrenciler için en uygun rol modeli olmalarıdır. Ampirik verilerden yararlanarak bu varsayımların incelenmesi sonucunda varsayımların keşfedilmesi ve kusurlu yanlarının gösterilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda

siyahi öğretmenlerin rol model olarak siyahi ve diğer öğrencileri desteklediği sonucuna ulaşılmış ve bu konuda tavsiyelerde bulunulmuştur.

Lumpkin (2008), öğretmenlerin rol model olarak etkisini incelediği çalışmada, öğretmenlerin öğrencilere bireysel ahlaki muhakeme süreci ile ahlaki ilkeli kararlar vermelerini, öğrencilerin kim olduklarının ayrılmaz bir parçası olarak değerlerine inanmaları ve bu değerlere uyum içerisinde yaşamalarına yardımcı olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışma sonucunda yapılan önerilerde sınıf içerisinde yapılan derslerin dürüstlük, güven, adalet, saygı ve sorumluluk üzerine olmasının öğretmenlerin öğrencilerle olan ilişkisini karakterize etmesi açısından önemli olduğuna işaret edilmektedir.

Solomon (1997), bir vaka çalışması olan araştırmada bir yıl içerisinde öğretmen eğitim programına başvuran yirmi öğretmen adayıyla iki yıl boyunca yapılan çalışma sonucunda elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen eğitiminde rol modellemenin faydalarına vurgu yapılmış ve bu konuda araştırmacı ve uygulayıcılara tavsiyelerde bulunulmuştur.

Irvine (2018), yapmış olduğu çalışmada siyahi öğretmenlerin bir azınlık öğretmeni olarak sadece rol modeli olmadığı, uygulamada bundan daha fazlasını ifade ettiği vurgulamaktadır. Bu açıdan siyahi öğretmenlerin siyahi öğrenciler için birer kültürel çevirmen ve aracılık eden olarak görev yaptıkları üzerinde durulmaktadır. Çalışmada azınlık öğretmenlerine birçok noktada kritik olarak ihtiyaç duyulduğuna dikkat çekilmektedir. Bu açıdan okullarda radikal reformlar yapılana kadar siyahi öğretmenlerin rol modeli olarak algılanacağına vurgu yapılmaktadır.

2.2.3. Rol Modelle İlgili Yapılan Çalışmaların Genel Olarak Değerlendirmesi

Yapılan literatür taraması sonucunda eğitim alanında yapılan rol modeli çalışmalarının genel olarak öğrencilerin (çocukların ya da gençlerin) neyi rol model olarak aldıklarına yönelik olduğu görülmektedir (Aydın 2009, Yener 2011, Taşkın 2018, Akkaya 2016, Kaya 2012, Özmen 2016, Uluğ 2010, Bozkurt 2018, Türkmen 2014, Çağlayandereli ve Erjem 2006). Yapılan bu çalışmalarda öğretmenin rol modelinin öğrenci açısından etkisi incelenen çalışmaların yanı sıra, roman, destan, film ve reklam gibi çocuk ya da gençlerin etkileşim halinde bulunma ihtimallerinin çok yüksek olduğu değişkenlerin etkilerinin incelenmesi üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte yapılan çalışmalarda öğretmenin herhangi bir rol modelden nasıl

etkilendiğine hiç değinilmemiş olunup, genel olarak öğretmenin bir rol model olarak çevresiyle etkileşim halinde olduğu kişileri nasıl etkilediği üzerinde durulduğu görülmektedir (Aydın; 2009, Yener;2011, Demir ve Köse; 2014, Taşkın;2018, Demir ve Köse; 2016). Bu çerçevede bir değerlendirme yapmak gerekirse eğitimin gerçekleşmesinde büyük öneme sahip olan öğretmenlerin rol modeli olarak etkilendikleri ve bu etkilene sonucunda davranış ve yaşantılarına yansıttıkları özelliklerin araştırmalarda neredeyse göz ardı edildiği anlaşılmaktadır. Bu durum temelde önemli bir yere sahip olan öğretmenlerin rol modeli olarak gelişimlerinin ne ya da neler tarafından etkilendiğinin incelenmesi gerekliliğini karşımıza çıkarmaktadır.

Yapılan yurt dışı araştırmalar incelendiğinde ise genel olarak öğretmenlerin sahip oldukları rol modeli özelliklerinin cinsiyet ve ırka bağlı olarak nasıl bir değişiklik gösterdiği üzerinde durulmaktadır (Irvine; 1989, Klopfenstein; 2005, Servier ve Ashcraft;2009, Uvanney Maylor 2009). Bu araştırmalarda incelenen rol modeli özelliklerinin çeşitli değişkenler üzerindeki etkisinin araştırmanın yapıldığı bölgelere göre de değişiklik gösterebilmektedir. ABD de yapılan araştırmalarda daha çok siyah ırk üzerine yoğunlaştığını bu duruma örnek olarak gösterebiliriz.

Genel olarak literatürde ulaşılan çalışmalar içerisinde eğitimde rol model özelliği bakımından büyük öneme sahip olan ve gelecek nesillere etki ederek gelişimlerini doğrudan etkileyen öğretmenlerin hangi rol modellerden etkilendikleri üzerine yapılan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Önemli olduğunu düşündüğümüz bu konunun daha derinlemesine araştırılarak öğretmenlerin ve doğal olarak öğrencilerin gelişimlerine olumlu yönde katkılar sunulabileceği bir gerçek olarak kabul edilebilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma genel tarama modelinde bir çalışmadır. Genel tarama modelleri; çeşitli elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örnekleme üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2004).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini İzmir oluşturmaktadır. Karşıyaka Torbalı, Bayındır Selçuk ve Konak ilçelerinden kolay erişilebilir örnekleme tekniğiyle seçilen öğretmenlerden oluşturmaktadır. Örneklemin çeşitliliğinin sağlanması açısından tüm okul düzeylerine ve türlerine yer verilmiştir. Örneklemin dağılımı aşağıda verilmektedir.

Tablo 1. *Okul türüne göre öğretmen/okul sayısı dağılımı*

Okul	Öğretmen Sayısı	%	Okul Sayısı	%
Anaokulu	43	11,5	8	21,6
İlkokul	43	11,5	6	16,2
Ortaokul	168	45,0	10	27
Lise (Düz)	75	20,1	7	18,9
Lise (Meslek)	44	11,8	6	16,2
Toplam	373	100	37	100

Tablo 1. e göre araştırmaya katılan her beş öğretmenden birinin okul öncesi ve ilkokulda, her üç öğretmenden birinin lisede, yaklaşık her iki öğretmenden birinin ise ortaokulda çalıştığı görülmektedir.

Tablo 2. *Cinsiyete göre örneklem dağılımı*

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	201	53,9
Erkek	172	46,1
Toplam	373	100

Tablo 2. incelendiğinde araştırmaya katılan, her iki kişiden birinin erkek, birinin ise kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Kuruma göre örneklem dağılımu

Kurum	Sayı	%
Devlet	343	92,0
Özel	30	8,0
Toplam	373	100

Tablo 3. incelendiğinde araştırmaya katılanların kurumlara göre dağılımlarının Türkiye rneklemine yakın (Türkiye’de bulunan yaklaşık 16 milyon öğrencinin, yaklaşık 15 milyonu devlet, 1 milyonu ise özel okullarda öğrenim görmektedir.(Ntv; 2019) değerde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Branşa göre örneklem dağılımu

Branş	Sayı	%
Sınıf Öğrt./Okul ncesi	95	25,5
Sözel Alanlar	114	30,6
Sayısal Alanlar	101	27,1
Uygulamalı Alanlar	45	12,1
Meslek Dersleri	18	4,8
Toplam	373	100

Tablo 4. incelendiğinde araştırmaya katılan ğretmenlerin Sınıf Öğrt./Okul ncesi, Sözel Alanlar, Sayısal Alanlar ve Uygulamaları Alanlar/Meslek Dersleri olmak üzere branşa göre yaklaşık olarak eşit bir dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 5. Görev süresine göre örneklem dağılımu

Görev Süresi	Sayı	%
1-5 yıl	34	9,1
6-10 yıl	85	22,8
11-15 yıl	115	30,8
16-20 yıl	79	21,2
21 ve st	60	16,1
Toplam	373	100

Tablo 5. incelendiğinde araştırmaya katılan her dört öğretmenden birinin 6-10 yıl, 16-20 yıl, 21 ve üstü yıl olarak dağılım gösterdiği, yaklaşık olarak her üç öğretmenden birinin ise 11-15 yılları arasında görev süresine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. *Eğitim Düzeyine göre örneklem dağılımı*

Eğitim Düzeyi	Sayı	%
Lisans	343	92,0
Lisansüstü	30	8,0
Toplam	373	100

Tablo 6. ya göre araştırmaya katılan her on öğretmenden dokuzu lisans mezunuyken, her on öğretmenden birinin ise lisansüstü eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Rol model eğitim yöneticisi özellikleri araştırmacı tarafından geliştirilen anket aracılığıyla eğitim paydaşlarından toplanarak ortaya konulmuştur.

3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Eğitim yöneticilerinin rol modeli özellikleri ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek geliştirilirken ilk olarak literatür taraması yapılmış ve benzer araştırmalarda kullanılan ölçekler incelenmiştir (Akkaya, 2016; Brown, 2012; Çağlayandereli ve Erjem, 2006; Demir ve Köse, 2014; Ekinci 2010; Gross, 1987; Irvine, 1989; Klopfenstein, 2005; Küçükbiş, 2016; Martino, 2008; Servier ve Ashcraft, 2009; Uvanney Maylor 2009; Uluğ, 2010; Yener, 2011).

Yapılan araştırmalar sonucunda eğitim yöneticilerinin rol modeli özellikleri üç alt boyutta (deneyime ve öğrenmeye açıklık, proaktif kişilik ve duygusal denge) ele alınmıştır. Birinci bölümde katılımcılar kişisel ve mesleki bilgi formu doldurmuştur. İkinci bölümde ise eğitim yöneticilerinin rol model özelliklerinin neler olduğu ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkısının neler olduğuna yönelik araştırma soruları sorulmuştur.

Veri toplama aracının geliştirilmesi aşamasında okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken rol model özelliklerinin neler olduğu öğretmenlere sorulmuştur. Öğretmenler tarafından verilen cevaplardan elde edilen bilgiler ve yapılan literatür

taraması sonucunda okul yöneticilerinde olması gereken rol model özelliklerinin neler olması gerektiğinden yola çıkılarak veri toplama aracında kullanılmak üzere 40 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan madde havuzundaki sorular yapılan pilot uygulamada 300 kişiye uygulanmıştır. Elde edilen veriler kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda verilerin altı alt boyut altında toplandıkları görülmüştür. Genel olarak üç alt boyut altında yoğunlaşan verilerden farklı alt boyutlara dağıldığı görülen yedi madde çıkarılarak 33 maddeden oluşan ölçme aracı oluşturulmuştur. Ölçme aracından çıkarılan 7 madde tablo.7 de verilmiştir.

Tablo7. Ölçme aracından çıkarılan yedi madde

Madde No	Madde
1	Öğrencilerle ilgili karar alırken sınıf ve okul temsilcilerine de söz hakkı verir
2	Çevre okullarla ve diğer kurum ve kuruluşlarla etkili iletişim kurarlar
3	Bilişim teknolojilerine alanıyla ilgili etkin bir şekilde kullanırlar
4	Her zaman daha iyisini yapmak için gayret gösterir bu konuda gerekli tüm çalışmaları yapar, uzmanlara danışır
5	Okulun elde ettiği başarıların ödüllendirilmesinde çalışanlarını ön plana çıkarır
6	Ders programının yapılmasında öğretmenlerin istek, görüş ve önerilerini göz önünde bulundurur
7	Okulda çalışan her öğretmene ismiyle hitap eder

33 maddeden oluşan ölçme aracında yapılan faktör analizi sonucunda maddelerden çıkarılması gereken olmadığı görülmüştür ve ölçekteki 33 madde de bir değişiklik yapılmadan kalmıştır. Ölçek maddelerinin toplandığı bu üç alt boyut ölçtükleri özelliğe göre, “Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık, Proaktif Kişilik ve Duygusal Denge” olarak isimlendirilmişlerdir.

Aşağıda ölçme aracının geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili yapılan işlemlere yer verilmiştir.

3.6. Geçerlik ve güvenilirlik

Araştırmanın ölçme aracında dördümlük likert tipinde sınıflandırılmıştır. Buna göre, “0= Hiç”; “1= Az”; “2= Orta”; ve “3= Çok” şeklindedir. Buna göre 0-,74 hiç; ,75-1,49 az;1,50-2,24 orta ve 2,25-3 çok biçiminde kategorilere ayrılmıştır.

Bunlara ilişkin bu çalışmada elde edilen bilgiler aşağıda verilmektedir.

Tablo 8. “Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı” ölçeği faktör analizi sonuçları

Güvenirlik (Alpha): .929		Eigen Değeri: 15,836			
Sıra No	Ölçek No	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Yüğü	r
Duygusal Denge Alt Boyutu					
1	1	Yaptığı işleri kişiliğinin bir parçası olarak önemseme:	-.688	.632	.809
2	2	Makul bir kaygı düzeyine sahip olma	-.491	.589	.830
3	7	Okulda işini yaparken genel olarak huzurlu bir ruh hali sergileme:	-.863	.840	.903
4	8	Olumsuz duygulardan uzak olma :	-.788	.768	.860
5	19	Eğitim ortamında karşılaştığı stresle baş edebiliyor olma:	-.825	.839	.920
6	20	Olumsuz etkileşimlerde yaşanan gerginliği diğer okul yaşantılarına yansıtma	-.809	.821	.885
7	26	Okulda yaşanacak kriz, çatışma gibi ortam ve durumlarda sakinliği koruma	-.672	.731	.849
8	27	Olumsuz etkileşimlerin etkisinde uzun süre kalmama	-.903	.792	.885
9	28	Genel olarak yüksek bir morale sahip olma:	-.756	.812	.904
10	29	Okul örgütünün işleyişinde iyimserliğini koruyabilme:	-.840	.839	.903
Proaktif Kişilik Alt Boyutu					

1	3	Öğretmenlerde saptadığı yetersizlikleri, onların gelişimleri için fırsata dönüştürme	-.689	.556	.693
2	4	Eğitim alanında gelecekte doğabilecek ihtiyaçları/fırsatları önceden fark ederek, gerekli yönlendirmelerde bulunma çabası.	-.792	.635	.828
3	12	Okulda ortaya çıkan sorunları, tarafsız bir bakış açısıyla çözme eğilimi	-.713	.755	.863
4	13	Okulda ortaya çıkan sorunların aşılabileceğini konuşma ve davranışlarıyla sürekli vurgulama	-.799	.745	.834
5	14	Okuldaki tüm çalışanların başarı sağlamak için gerekli yeterliklere sahip olduğunu sıklıkla vurgulama	-.731	.638	.781
6	16	Mesleki gelişim alanlarının belirlenmesinde tüm paydaşların katılımını teşvik etme	-.778	.732	.819
7	23	Öğretmenlerin gelişimi ile ilgili alınan kararların uygulamaya geçip geçmediğini izleme	-.822	.682	.802
8	24	Öğretmenlerin gelişimini sağlayacağına inandığı konularda öğretmenlerin lehine sorumluluk alma.	-.838	.724	.879
9	25	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerinin önündeki engelleri öngörerek önlemler alma.	-.825	.741	.886
10	32	Sorunların çözümünde farklı seçenekleri birlikte değerlendirebilme	-.698	.767	.859

11	33	Öğretmenlere okulda ortaya çıkan sorunların çözümünde, öncelikle öğretmen olarak neler yapılacağına odaklanmaları gerektiğini hissettirme	-.792	.726	.822
----	----	---	-------	------	------

Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık Alt Boyutu

1	5	Lisansüstü eğitim yapmış ya da yapıyor olma	.495	.329	.666
2	6	Alan yazın ile ilgili araştırma yapma ve yayımlama çabası	.719	.487	.744
3	9	Farklı alanlarda okumalar yapma, entelektüel birey olma çabası	.670	.692	.805
4	10	Projelerde etkin görev alma çabası	.715	.742	.785
5	11	Velilerle görüşmelerde, onları da eğitim alanındaki gelişmeleri izlemeye yönlendirme çabası	.538	.661	.832
6	15	Eğitimle ilgili kongrelere katılma	.816	.681	.825
7	17	Okulda öğretmenlerin sınıf içi (sınıf yönetimi, materyaller, ölçme değerlendirme vb) ve dışındaki (projeler, atölye, çalıştay vb.) farklı uygulamalarını teşvik etme	.659	.720	.814
8	18	Teknolojik ve öğretimsel alanda ortaya çıkan yenilikleri kendi okulunda uygulamaya açık olma	..673	.648	.851
9	21	Ders gözlem denetimi esnasında karşılaştığı iyi uygulamaları diğer öğretmenlerle paylaşma	.529	.658	.807
10	22	Görev bölgesinde yapılacak olan pilot uygulamalara gönüllü olarak talip olma	.787	.625	.831

11	30	Eğitimle ilgi konferans ve panellere katılma	.790	.621	.798
12	31	Alanıyla ilgili hizmet içi eğitimlere, seminerlere ve kurslara katılma	.780	.700	.860

Bu üç faktör, ölçme aracındaki toplam varyansın % 60'ını açıklamaktadır. Yapılan geçerlilik testi sonucunda Barlett testi sonucu 0,01 düzeyinde anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .93 olduğundan veri matrisinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda ölçme aracının boyutlarında olmayan rotasyon açıklama değerlerine göre 12 maddeden oluşan 1. faktör okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinden “deneyime ve öğrenmeye açıklık” ile ilgili olan maddelerinden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .61 ile .85 arasında değişen değerler almaktadır. Rotasyon açıklama değerlerine göre 11 maddeden oluşan 2. faktör okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinden “proaktif kişilik” ile ilgili maddelerinden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .48 ile .82 arasında değişmektedir. Rotasyon açıklama değerlerine göre 10 maddeden oluşan 3. faktör okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinden “duygusal denge” ile ilgili maddelerinden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .61 ile .78 arasında değişen değerler almıştır. Aynı ölçekte yer alan ve müdürlerde bulunan rol modeli özelliğinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkı düzeyi kısmında Rotasyon açıklama değerlerine göre 10 maddeden oluşan 1. Faktör rol modeli özelliğinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkı düzeyinden “deneyime açıklık” ile ilgili olan maddelerinden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .62 ile .80 arasında değişen değerler almaktadır. Rotasyon açıklama değerlerine göre 11 maddeden oluşan 2. faktör okul rol modeli özelliğinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkı düzeyinden “proaktif” ile ilgili maddelerinden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .69 ile .78 arasında değişmektedir. Rotasyon açıklama değerlerine göre 10 maddeden oluşan 3. faktör rol modeli özelliğinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkı düzeyinden “duygusal denge” ile ilgili maddelerinden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .59 ile .86 arasında değişen değerler aldığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda bu üç boyutlu faktör yapısının kabul edilebilir uyum değerleri ürettiği görülmüştür

($X^2=495.339$, $sd=292$, $X^2/sd=1.696$, $P=0.000$, $RMSEA=0.052$, $IFI=.928$, $TLI=.919$, $CFI=.928$).

Tablo 9. “Okul Yöneticilerinin Rol Modeli Özellikleri ve Bu Özelliklerin Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimine Katkısı” Ölçeğinin Alpha Güvenirlilik Çözümlemeleri Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Alpha Katsayısı	Standartlaştırılmış
		Madde Alpha Katsayısı
Okul Yöneticilerinin Rol Modeli Özellikleri ve Bu Özelliklerin Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimine Katkısı	,97	,97
<u>Alt Boyutlar</u>		
1. Duygusal Denge	,96	,97
2. Proaktif Kişilik	,97	,97
3. Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	,97	,97

Cronbach’s Alpha Güvenirlilik Katsayısı Müdürlerin rol modeli özelliğinin buldurması düzeyinde faktör 1 (Deneyime ve öğrenmeye açıklık) için .97, faktör 2 (proaktif kişilik) için .97 ve faktör 3 (duygusal denge) için .96, genel toplam için ise .97 olarak bulunmuştur. DFA sonucunda bu üç boyutlu faktör yapısının kabul edilebilir uyum değerleri ürettiği görülmüştür.

Araştırmada nicel veri toplama aracının yapı tutarlılığı ve kapsam geçerliği için uzman kanısı alınmıştır. Genel anlamda kapsam geçerliği içinde değerlendirilen görünüş geçerliği, bir aracın ölçmek istediği özelliği ölçüyor gözükmesidir (Tekin, 2000). Görünüş geçerliği için formun adı, açıklamalar, formun düzeni gibi etkenlere dikkat edilmiştir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012). Hem uzmanların olumlu görüşü hem de uygulama aşamasında sorun yaşanmaması anket formunun görünüş geçerliğini desteklemektedir.

3.7. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkısını ortaya koymak için araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Rol Modeli Özelliklerinin Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimine Katkısı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek

örnekleme alınan okullara araştırmacı tarafından dağıtılarak ölçeği dolduracak olan katılımcılara araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılmıştır. Okul yöneticilerinin yeni atanmış olması durumunda bir önceki okul yöneticisinin dikkate alınarak ölçeğin doldurulması istenilmiştir. Başlangıçta uygulanılmak için okullara dağıtılan 480 tane ölçekten 420 tanesi geri dönmüştür. Yapılan inceleme sonucunda 47 ölçeğin yanlış ya da eksik doldurulduğu tespit edilmiştir. Geriye kalan 373 ölçek araştırmada kullanılmak üzere işlenmiştir.

3.8. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi

Veri toplama aracında betimsel istatistiklerin (f, %), yanı sıra manidarlık testleri de kullanılmıştır. Verilerin homojenlik test sonuçlarına göre dağılımlar dikkate alınarak, varyansların homojen dağıldığı testlerde parametrik (t, F); varyansların homojen dağılım göstermediği testlerde ise parametrik olmayan (Kruskal Wallis / Mann-Whitney U) testi uygulanmıştır. Farkın kaynağının bulunmasında parametrik testler için Tukey, nonparametrik testler için Games-Howell Post Hoc analizleri yapılarak farkın kaynağına bakılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki ise korelasyon (r) tekniği ile ölçölmüştür.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri ile ilgili olarak ulaşılan bulgular, tablolar halinde sunulmaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklere sahip olma düzeyleri nedir?” şeklinde idi.

Tablo 10.’da öğretmenlere göre rol modeli okul yönetici özelliklerinin neler olduğu ve nasıl bir dağılım gösterdiği incelenmektedir.

Tablo 10. Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklere sahip olma düzeyleri

Alt Boyutlar	n	\bar{X}	Ss
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	373	1,77	,87
Proaktif Kişilik	373	2,06	,77
Duygusal Denge	373	2,09	,78
Toplam	373	1,96	,74

Tablo 9. e göre okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerine sahip olma düzeyleri ortalamalarında duygusal denge alt boyutunda en yüksek puan ortalaması çıkmıştır. Proaktif kişilik alt boyutunun aldığı ortalama puanda bu puana çok yakın düzeyde olmakla birlikte Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık alt boyutunda en düşük ortalama puan değeri alınmıştır. Toplamda alınan ortalama puan orta değerde ($\bar{X} = 1,96$) olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin alt boyutlara göre; a) okul türüne; b) kuruma; c) cinsiyete; d) branşa; e) görevdeki hizmet süresine; f) eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? şeklinde idi.

”Okul türü değişkeni beş alt değişkenden meydana gelmektedir. Bağımlı değişken ise sürekli bir değişkendir. Mevcut durumda beş alt grubun bir sürekli değişken üzerindeki ortalama farkının testi için varyansların eşit çıkması durumunda Tek Yönlü Anova, eşit çıkmaması durumunda ise Kruskal Wallis kullanılmıştır.

a) Yapılan Levene Testi sonucunda ($F_{4-367}=0,00$; $P<0,05$) varyanslar eşit dağılmadığı için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Tablo 11’de öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özellikleri öğretmenlerin çalıştığı *okul türüne göre* anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği her alt boyut için yapılan Kruskal Wallis analizine göre incelenmektedir.



Tablo 11. *Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin okul türüne göre Kruskal Wallis analizi sonuçları*

Bağımlı Değişken	Gruplar	N	\bar{X}	C-Square	df	p
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	Anaokulu	43	191,20	7,257	4	,123
	İlkokul	43	217,87			
	Ortaokul	168	183,29			
	Lise Düz	75	166,71			
	Lise Meslek	44	201,50			
Proaktif Kişilik	Anaokulu	43	185,83	19,154	4	,001*
	İlkokul	43	225,67			
	Ortaokul	168	199,23			
	Lise Düz	75	146,43			
	Lise Meslek	44	172,82			
Duygusal Denge	Anaokulu	43	155,50	7,551	4	,109
	İlkokul	43	188,84			
	Ortaokul	168	201,24			
	Lise Düz	75	177,41			
	Lise Meslek	44	177,94			
Toplam	Anaokulu	43	178,42	6,293	4	,178
	İlkokul	43	210,77			
	Ortaokul	168	193,60			
	Lise Düz	75	164,41			
	Lise Meslek	44	185,47			

P<,05*

Tablo 10. incelendiğinde yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda Proaktif kişilik alt boyutunda *okul türlerine göre* anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu farklılaşmanın hangi okul türünden kaynaklandığını anlamak için yapılan parametrik olmayan Games-Howell testi sonunda okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinden

Proaktif Kişilik alt boyutunda ortaokul ile düz lise arasında ortaokul lehine pozitif yönde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu anlaşılmaktadır.

b) Tablo 12.'de öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özellikleri öğretmenlerin çalıştığı kurumlara göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Yapılan normallik testi sonucunda varyansların normal dağılmadığı görülmüş ve bu sebeple parametrik olmayan Whitney-U testi yapılmıştır.

Tablo 12. Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara göre Mann Whitney-U testi sonuçları

Alt Boyutlar	Kurum	n	S.O.	S.T.	U	z	p	Farkın Kaynağı																																
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	Devlet	343	177,89	61016,00	2492,50	-5,25	,000*	Özel okul lehine																																
	Özel	30	291,17	8735,00					Proaktif Kişilik	Devlet	343	179,27	61488,50	2616,00	-4,70	,000*	Özel	30	275,42	8262,50	Duygusal Denge	Devlet	343	179,63	61612,00	2020,00	-4,48	,001*	Özel	30	271,30	8139,00	Toplam	Devlet	343	178,13	61099,00	2103,00	-5,37	,000*
Proaktif Kişilik	Devlet	343	179,27	61488,50	2616,00	-4,70	,000*																																	
	Özel	30	275,42	8262,50					Duygusal Denge	Devlet	343	179,63	61612,00	2020,00	-4,48	,001*	Özel	30	271,30	8139,00	Toplam	Devlet	343	178,13	61099,00	2103,00	-5,37	,000*	Özel	30	288,40	8652,00								
Duygusal Denge	Devlet	343	179,63	61612,00	2020,00	-4,48	,001*																																	
	Özel	30	271,30	8139,00					Toplam	Devlet	343	178,13	61099,00	2103,00	-5,37	,000*	Özel	30	288,40	8652,00																				
Toplam	Devlet	343	178,13	61099,00	2103,00	-5,37	,000*																																	
	Özel	30	288,40	8652,00																																				

p<.05*

Tablo 12.'deki parametrik olmayan Mann Whitney-U testi sonuçları incelendiğinde, görev yapılan kurum değişkenine göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerinin görev yaptıkları kurum değişkenine göre (P<.005) anlamlı bir fark göstermektedir. Müdürlerin rol model özelliklerinden Deneyime Açıklık, Proaktif Kişilik, Duygusal Gelişim ve Toplam Rol Modeli bakımından görev yapılan kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılıkların özel okullar lehine ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (p<.05).

c) Tablo 13.'de öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özellikleri öğretmenlerin *cinsiyetine* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi incelenmektedir.

Tablo 13. *Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre ilişkin t testi sonuçları*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	Kadın	201	1.8	,84	1,60	,07
	Erkek	172	1.7	,89		
Proaktif Kişilik	Kadın	201	2.1	,79	,96	,47
	Erkek	172	2.0	,73		
Duygusal Denge	Kadın	201	2.1	,76	1,46	,23
	Erkek	172	2.0	,79		
Toplam	Kadın	201	2,01	,74	1,48	,59
	Erkek	172	1,90	,73		

Tablo 13.'deki t testi sonuçları incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerinin cinsiyetine göre ($P<.05$) anlamlı bir fark göstermemektedir. Müdürlerin rol model özelliklerinden Deneyime Açıklık [$t_{371}=1,60$], Proaktif Kişilik [$t_{371}=.96$], Duygusal Gelişim [$t_{371}=1,46$] ve Toplam Rol Modeli [$t_{371}=1,48$] bakımından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumda müdürlerin rol modeli özellikleri ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

d) Tablo 14.'de öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özellikleri öğretmenlerin *branşına göre* anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi incelenmektedir. Varyansların homojen dağılımı incelendiğinde *tüm alt boyutlarda* varyanslar homojen dağılmadığı için ($p<0,05$). Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda toplam deneyime ve öğrenmeye açıklık alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır bu farklılığın kaynağı sözel alanlarla uygulama alanları arasında uygulamalı alanlar lehine ($p<.05$) ve sayısal alan ile uygulama alan arasında uygulama alan lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<.05$)

Tablo 14. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin branşına göre Kruskal Wallis sonuçları

Bağımlı Değişken	Gruplar	N	Mean Ranks	C-Square	df	p
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	Sınıf/okulöncesi	95	201,02	16,105	4	,003
	Sözel alan	114	171,05			
	Sayısal alan	101	167,64			
	Uygulamalı alan	45	219,19			
	Meslek Dersleri	18	242,14			
Proaktif Kişilik	Sınıf/okulöncesi	95	201,67	6,404	4	,171
	Sözel alan	114	174,53			
	Sayısal alan	101	176,00			
	Uygulamalı alan	45	200,59			
	Meslek Dersleri	18	216,28			
Duygusal Denge	Sınıf/okulöncesi	95	175,91	3,237	4	,519
	Sözel alan	114	189,11			
	Sayısal alan	101	183,19			
	Uygulamalı alan	45	203,47			
	Meslek Dersleri	18	212,39			
Toplam	Sınıf/okulöncesi	95	193,11	7,373	4	,117
	Sözel alan	114	177,84			
	Sayısal alan	101	173,67			
	Uygulamalı alan	45	211,64			
	Meslek Dersleri	18	225,94			

Yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin branşına göre deneyime ve öğrenmeye açıklık alt boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p < ,05$). Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan nonparametrik Games Howell testi sonucunda sözel alan ile uygulamalı alan arasında sözel alan lehine, sayısal alan ile uygulamalı alan arasında sayısal alan lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir.

e) Tablo 15.'de okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin görevdeki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği

incelenmektedir. varyansların homojen olup olmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonucunda tüm alt boyutlar için varyansların homojen olmadığı anlaşılmıştır ($p < 0,05$). Bu yüzden yapılacak olan analizde Kruskal Wallis testi tercih edilmiştir

Tablo 15. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin görevdeki hizmet sürelerine göre Kruskal Wallis analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	Gruplar	N	Mean Ranks	C-Square	df	p
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	1-5	34	197,29	10,907	4	,028*
	6-10	85	174,09			
	11-15	115	191,33			
	16-20	79	164,71			
	21 ve üstü	60	220,51			
Proaktif Kişilik	1-5	34	198,49	3,345	4	,502
	6-10	85	182,75			
	11-15	115	191,26			
	16-20	79	170,75			
	21 ve üstü	60	199,75			
Duygusal Denge	1-5	34	211,01	4,846	4	,303
	6-10	85	173,57			
	11-15	115	185,23			
	16-20	79	180,66			
	21 ve üstü	60	204,14			
Toplam	1-5	34	204,01	6,711	4	,152
	6-10	85	175,71			
	11-15	115	187,77			
	16-20	79	171,52			
	21 ve üstü	60	212,27			

P<,05*

Tablo 15. incelendiğinde yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık alt boyutunda görevdeki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu farklılaşmanın hangi okul türünden

kaynaklandığını anlamak için yapılan parametrik olmayan Games-Howell testi sonunda okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinden Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık alt boyutunda 21 ve üstü ile 6-10 yıl arası ve 21 ve üstü ile 16-20 yıl arası görev süresine sahip öğretmenlerin arasında 21 ve üstü görev süresine sahip öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir.

f) Tablo 16’da öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özellikleri öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi incelenmektedir.

Tablo 16. *Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre Mann Whitney-U sonuçları*

Alt Boyutlar	Kurum	n	S.O.	S.T.	U	z	p
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	Lisans	343	189,56	65017,50	4268,50	-1,551	,121
	Lisansüstü	30	157,78	4733,50			
Proaktif Kişilik	Lisans	343	187,99	64479,50	4806,50	-,599	,549
	Lisansüstü	30	175,72	5271,50			
Duygusal Denge	Lisans	343	189,26	64917,50	4368,50	-1,372	,170
	Lisansüstü	30	161,12	4833,50			
Toplam	Lisans	343	188,87	64781,50	4504,50	-1,131	,258
	Lisansüstü	30	165,65	4969,50			

Tablo 16.’deki nonparametrik *Mann Whitney-U* test sonuçları incelendiğinde, eğitim düzeyi değişkenine göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin eğitim düzeyine göre ($P < .05$) anlamlı bir fark göstermedikleri anlaşılmaktadır. Bu durumda müdürlerin rol modeli özellikleri ile öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık oluşmamaktadır.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı düzeyi nedir?” şeklinde idi.

Tablo 17.’da öğretmenlere göre rol modeli okul yönetici özelliklerinin neler olduğu ve nasıl bir dağılım gösterdiği incelenmektedir.

Tablo 17. Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı düzeyi

Alt Boyutlar	n	\bar{X}	Ss
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	373	2,05	,68
Proaktif Kişilik	373	2,25	,66
Duygusal Denge	373	2,24	,64
Toplam	373	2,18	,60

Tablo 17. a göre okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerine öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkısı düzeyleri ortalamalarında Proaktif Kişilik alt boyutunda en yüksek puan ortalaması çıkmıştır ($\bar{X} = 2,25$). Duygusal Denge alt boyutunun aldığı ortalama puanında bu puana çok yakın düzeyde olmakla birlikte Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık alt boyutunda en düşük ortalama puan değeri alınmıştır. Puan ortalamalarının birbirine çok yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Toplamda alınan ortalama puan değeri $\bar{X} = 2,18$ olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı düzeyi alt boyutlara göre; a) okul türüne; b) kuruma; c) cinsiyete; d) branşa; e) görevdeki hizmet süresine; f) eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde idi.

- a) Tablo 18.’da okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı *okul türüne göre* anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Yapılan varyansların hojenliği analizi sonrasında varyansların homojen dağılmadığı görülmüştür. bu sebeple Kruskal Wallis analizi yapılarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir

Tablo 18. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının okul türüne göre Kruskal Wallis sonuçları

Bağımlı Değişken	Gruplar	N	\bar{X}	C-Square	df	p
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	Anaokulu	43	222,97	8,919	4	,063
	İlkokul	43	197,06			
	Ortaokul	168	178,49			
	Lise Düz	75	170,49			
	Lise Meslek	44	202,64			
Proaktif Kişilik	Anaokulu	43	212,09	22,863	4	,000*
	İlkokul	43	234,79			
	Ortaokul	168	189,07			
	Lise Düz	75	144,43			
	Lise Meslek	44	180,44			
Duygusal Denge	Anaokulu	43	168,90	1,415	4	,842
	İlkokul	43	191,64			
	Ortaokul	168	189,51			
	Lise Düz	75	188,15			
	Lise Meslek	44	188,63			
Toplam	Anaokulu	43	201,27	6,166	4	,187
	İlkokul	43	209,87			
	Ortaokul	168	185,03			
	Lise Düz	75	195,74			
	Lise Meslek	44	185,47			

P<0,05*

Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda Proaktif Kişilik alt boyutunda maddeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ($p<,05$). Yapılan Games-Howell testi sonucunda farkın kaynağının *anaokulu-lise(düz)* arasında anaokulu lehine anlamlı, *ilkokul-lise(düz)* arasında ilkokul lehine anlamlı, olduğu anlaşılmaktadır.

b) Tablo 19.'da okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı çalışılan *kuruma* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 19. *Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının çalışılan kuruma göre Mann Whitney testi-U sonuçları*

Alt Boyutlar	Kurum	n	S.O.	S.T.	U	z	p	Farkın Kaynağı
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	Devlet	343	179,27	61488,50	2492,50	-	5,25	,000*
	Özel	30	275,42	8262,50				
Proaktif Kişilik	Devlet	343	179,63	61612,00	2616,00	-	4,70	,000*
	Özel	30	271,30	8139,00				
Duygusal Denge	Devlet	343	177,89	6106,00	2020,00	-	4,48	,000*
	Özel	30	291,17	8735,00				
Toplam	Devlet	343	178,13	61099,00	2103,00	-	5,37	,000*
	Özel	30	288,40	8652,00				

p<.05*

Tablo 19'a göre *çalışılan kurum* değişkeninde toplam puanda ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan analiz sonucunda tüm alt boyutlarda özel okullar lehine anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

c) Tablo 20.'de okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı öğretmenlerin *cinsiyetine* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 20. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının cinsiyete göre t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	Kadın	201	2,07	,68	,617	,42
	Erkek	172	2,03	,67		
Proaktif Kişilik	Kadın	201	2,29	,66	1,32	,92
	Erkek	172	2,20	,66		
Duygusal Denge	Kadın	201	2,24	,62	,071	,39
	Erkek	172	2,24	,67		
Toplam	Kadın	201	2,20	,59	,75	,85
	Erkek	172	2,16	,60		

Tablo 20'ye göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkısının erkek ve kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- d) Tablo 21.'de okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı branşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Yapılan varyansların homojenliği testi sonunda varyanslar homojen olmadığı için *Kruskal Wallis* testi yapılmıştır.

Tablo 21. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının branşa göre Kruskal Wallis test sonuçları

Bağımlı Değişken	Gruplar	N	Mean Ranks	C-Square	df	p
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	Sınıf/okulöncesi	95	204,45	12,160	4	,016
	Sözel alan	114	175,45			
	Sayısal alan	101	167,17			
	Uygulamalı alan	45	204,21			
	Meslek Dersleri	18	236,28			
Proaktif Kişilik	Sınıf/okulöncesi	95	211,72	14,195	4	,007
	Sözel alan	114	185,96			
	Sayısal alan	101	166,85			
	Uygulamalı alan	45	163,74			
	Meslek Dersleri	18	234,31			
Duygusal Denge	Sınıf/okulöncesi	95	183,05	4,976	4	,290
	Sözel alan	114	194,14			
	Sayısal alan	101	175,68			
	Uygulamalı alan	45	184,58			
	Meslek Dersleri	18	232,22			
Toplam	Sınıf/okulöncesi	95	200,11	9,434	4	,051
	Sözel alan	114	185,38			
	Sayısal alan	101	168,48			
	Uygulamalı alan	45	182,43			
	Meslek Dersleri	18	243,47			

Yapılan analiz sonucunda Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının alt boyutlarda branşlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

- e) Tablo 22.'da okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı *görevdeki hizmet süresine* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 22. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının görevdeki hizmet süresine göre Kruskal Wallis analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	Gruplar	N	Mean Ranks	C-Square	df	p
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	1-5	34	164,91	7,155	4	,128
	6-10	85	185,19			
	11-15	115	182,65			
	16-20	79	180,63			
	21 ve üstü	60	218,79			
Proaktif Kişilik	1-5	34	170,84	2,611	4	,625
	6-10	85	196,23			
	11-15	115	187,63			
	16-20	79	176,27			
	21 ve üstü	60	196,01			
Duygusal Denge	1-5	34	195,81	5,814	4	,213
	6-10	85	173,73			
	11-15	115	193,60			
	16-20	79	171,94			
	21 ve üstü	60	207,99			
Toplam	1-5	34	178,16	4,159	4	,385
	6-10	85	183,32			
	11-15	115	188,37			
	16-20	79	174,99			
	21 ve üstü	60	210,42			

P<,05*

Yapılan *Kruskal Wallis* analizi sonucunda tablo.22 incelendiğinde okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının görevdeki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

f) Tablo 23.'da okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı öğretmenlerin *eğitim düzeyine* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Tablo 23. *Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının öğretmenlerin eğitim düzeyine göre nonparametrik Mann Whitney-U testi sonuçları*

Alt Boyutlar	Kurum	n	S.O.	S.T.	U	z	p
Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık	Lisans	343	187,32	64250,00	5036,00	-,193	,847
	Lisansüstü	30	183,37	5501,00			
Proaktif Kişilik	Lisans	343	189,30	64930,00	4356,00	-1,399	,162
	Lisansüstü	30	160,70	4821,00			
Duygusal Denge	Lisans	343	187,19	642015,00	5081,00	-,144	,910
	Lisansüstü	30	184,87	5546,00			
Toplam	Lisans	343	187,79	64410,50	4875,50	-,476	,634
	Lisansüstü	30	178,02	5340,50			

Tablo 23. incelendiğinde okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin rol model özellikleri ile öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Tablo 24. *Okul yöneticilerinin rol model özellikleri ile öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı arasındaki korelasyon analizi*

	Toplam Müdür	Toplam Gelişim
Korelasyon	,759**	,759**
N	373	373

Müdürlerin rol modeli özellikleri ile bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkısı lehine anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sürecinden elde edilen bulgular tartışılmakta, sonuçlara ve bu sonuçlar kapsamında uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmektedir.

5.1. Tartışma

Araştırmada okul yöneticilerinin rol modeli özelliklere sahip olma düzeyleri, okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı düzeyi, okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin neler olduğu ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı, üç alt boyutta; okul türü, kurum türü, araştırmaya katılanların cinsiyeti, branşı, görevdeki hizmet süresi eğitim düzeyi değişkenlerine göre incelenmiştir. Aşağıda araştırmadan elde edilen bulgular alan yazınla desteklenerek ve yorumlanarak verilmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda rol model alma ile ilgili yapılan çalışmaların genel olarak öğrencilerin neyi rol model olarak aldıkları üzerine yoğunlaşmakta olduğu, öğretmenlerin rol model olma durumunda çevresini nasıl etkilediği ve öğretmenin sahip olduğu rol modeli özelliklerinin cinsiyete ve ırka göre nasıl değişim gösterdiği üzerine de çalışıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar dışında alanda rol model yönetici davranışlarıyla ilgili çalışmalar da bulunmaktadır.

Araştırmamızdan elde edilen bulgular sonucunda okul yöneticilerinin rol model özelliklere sahip olma düzeyleri incelendiğinde öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre, çalıştıkları kuruma göre, branşlarına göre ve görevdeki hizmet sürelerine göre bulgularda belirtilen alt boyutlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Yapılan literatür taraması sonucunda Ekinci (2010) çalışmasında, aday öğretmenlerin iş başında geliştirilmesinde okul müdürlerinin rolünü eğitim-öğretim, okula ve çevreye uyum sağlama ve ilgili mevzuat ve göreve ilişkin sorumluluklar boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, çalıştıkları okul türü, okul müdürlerinin mezuniyet alanı ve okul müdürlerinin mesleki kıdemi değişkenlerine göre ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin çalıştıkları okul türü, mezuniyet alanları ve mesleki kıdemleri bakımından aday öğretmenlere rehberlik etme düzeylerine ilişkin aday öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bulgular okul müdürlerinin aday öğretmenlerin

yetiştirilmesinde etkili bir role sahip oldukların işaret etmektedir. Araştırma ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinden her ikisinin de rehberlik etme düzeylerinin eksik olmasına rağmen ilköğretim okul yöneticilerinin aday öğretmenlerin adaylık süresince yetişmesine ortaöğretim okul yöneticilerine oranla daha fazla katkı sunduğunu bunun sebebinin de ilköğretim müdürlerinin ortaöğretim müdürlerine oranla daha fazla eğitime tabi tutulmaları ve daha fazla denetimden geçtiklerini göstermektedir. Bu durum okul yöneticilerine verilecek olan eğitimlerin önem derecesini anlamak açısından önemli olabilir. Ayrıca değişkenlere göre anlamlı farklılıkların çıkması okul müdürü seçiminde dikkat edilmesi gereken noktalara işaret etmekte, okul yöneticisi seçiminin ne kadar önemli bir konu olduğunun anlaşılmasında fayda sağlamaktadır. Benzer şekilde çalışmamızda okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin okul türüne, çalıştıkları kuruma, bransa ve görevdeki hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar göstermesi bu araştırmayı destekler niteliktedir. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin önemini, Ener (2011) sorunlu öğrenci davranışlarının çözümünde yönetici ve öğretmenlerin rol model davranışlarının önemini ortaya koymak için araştırdığı görülmektedir. Öğrencilerin kendilerine örnek aldıkları yöneticilerin ve öğretmenlerin davranışlarının olumsuz algılıyorsa kendilerinin de negatif tutum geliştirdikleri, yönetici ve öğretmenlerin öğrencilerin hayatında önemli bir etkiye sahip oldukları, bu manada destekleyici ve hoşgörülü eğitim ortamlarının sorunlu öğrenci davranışlarını azaltacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular bireylerin diğer insanların fikir ve yeteneklerini kendi fikir ve yeteneklerini değerlendirmek için kullanıyor olmalarını açıklayan Sosyal Kolaylaştırma Kuramı (Triplet, 1898), ile uyumluluk göstermektedir. İncelenen araştırmalar (Ekinci; 2010, Ener; 2011) da bireylerin deneyimlerini çeşitli yollarla karşılarındakilere aktarıyor olmaları, bu öğrenmelerin dolaylı yoldan gözlemleyerek ortaya konuluyor olması ise Sosyal Bilişsel Kuram (Bandura, 1986) ile uyumluluk göstermektedir.

Araştırmamızda eğitim yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre Proaktif Kişilik alt boyutunda ortaokul ve düz lise arasında anlamlı farklılıkların bulunması, ortaokul ve düz lise okul yöneticilerinin proaktif kişilik özelliklerini sergilemede farklılığın olabileceği gibi bu özelliğin öğretmenlere aktarılmasından kaynaklı olarak da farklılık ortaya çıkmış olabilir. Bir

başka açıdan bakıldığında ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin, liselerde görev yapan okul yöneticilerine göre daha genç oldukları her yıl yapılan öğretmen atamalarına bakılarak söylenebilir (Mebpersonel, 2017). Bu bakımdan daha genç bir yönetim kadrosuna sahip ortaokullarda okul yöneticilerinin proaktif kişilik özelliklerini rol model olarak daha çok ortaya koyduklarını söyleyebiliriz. Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma göre incelendiğinde tüm alt boyutlarda özel okullarla devlet okulları arasında özel okullar lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum okul yöneticisi seçiminde özel okulların rol model özelliklere sahip yöneticileri seçmede daha tecrübeli olduklarını göstermektedir. Bir başka açıdan devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken rol modeli özellikleri bakımından kendilerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Özel okul ve devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri arasında deneyime ve öğrenmeye açıklık, proaktif kişilik ve duygusal denge boyutlarının hepsinde ortaya çıkan anlamlı farklılık bu okulların birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerce yönetildiğini ve bunun sonucu olarakta farklı tarzlarda yönetildiğinin bir göstergesi olabilir. Araştırmamızın bir başka değişkeni olan bransa göre incelendiğinde deneyime ve öğrenmeye açıklık alt boyutunda uygulama ders alanları ile sözel alanlar arasında uygulama alanı lehine pozitif yönde anlamlı farklılık olduğu ve gene sayısal alan ile uygulamalı alan arasında uygulamalı alan lehine pozitif yönde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin yeni şeyler ortaya koyup, öğretmenlerin yeni fikir ve görüşlerini destekleyip geliştirmeyi açıklayan deneyime ve öğrenmeye açıklık alt boyutu okullarda deneyerek öğrenmenin en çok olduğunun söylenebileceği görsel sanatlar, teknoloji tasarım, uygulamalı meslek dersleri gibi derslerde ortaya konuluyor olması ve bu alanda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından desteklenerek fikir ve görüşlerinin destekleniyor olması çıkan bu farkı açıklar niteliktedir. Öğretmenlerin görevdeki hizmet sürelerine göre yapılan incelemede deneyime ve öğrenmeye açıklık alt boyutunda 21 ve üstü görev süresine sahip öğretmenlerle, 6-10 yıl arası ve 16-20 yıl arası görev süresine sahip öğretmenler arasında 21 ve üstü görev süresine sahip öğretmenler lehine pozitif yönde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin deneyime ve öğrenmeye açıklık alt boyutundaki sahip oldukları rol model özelliklerin 21 ve üstü görev süresine sahip öğretmenlerde anlamlı bir şekilde

farklılaşıyor olması, görev süresi fazla olan öğretmenlerin hizmet puanlarının daha yüksek olmasından dolayı daha merkezi okullarda görev yapıyor olmaları ve bu merkez okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin daha donanımlı olmalarıyla açıklanabilir. Merkez okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin eksik yönlerinin görülmesi durumunda milli eğitim müdürlüklerince görev yerlerinin değiştiriliyor olması ve merkezde okul yöneticilerine yönelik açılan kurslara erişimin daha kolay olması da merkez okullarda görev yapan okul yöneticilerinin bu özelliğe sahip oluyor olmalarını destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkısından elde edilen bulgular incelendiğinde okulun türüne ve çalışılan kuruma göre anlamlı farklılık görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin bazı değişkenler açısından öğretmenlerin gelişimine anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin rol modelliği ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara rastlanmaktadır. Demir ve Köse (2016) araştırma bulguları öğretmenlerin büyük ölçüde kendilerini öğrenciler için rol modeli olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda öğretmenlerin başta sevgi olmak üzere çeşitli değerlerin öğrencilere kazandırılması açısından önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç yapmış olduğumuz çalışmada okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkısının sadece öğretmenleri değil öğrencileri de etkileyen geniş bir kapsama alanına sahip olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bir başka çalışmalarında Demir ve Köse (2014) öğretmenlerin rol modelliği hakkında öğrenci görüşlerini belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında, öğrencilerin önemli bir kısmının öğretmenlerini rol model olarak aldığı, almayan öğrencilerinde öğretmenleriyle iletişimlerinin iyi olmadığı sonuna ulaşmıştır. Bununla birlikte rol model olma konusunda etkili iletişim becerileri ve bazı temel değerlerden yoksun olan öğretmenlerin yetersiz kaldıkları da anlaşılmıştır. Bu durum öğretmen-öğrenci arasındaki rol modeli bağının sağlanması konusunda öğretmen yeterliliklerinin neler olması gerektiğini açıklamakta ve bu konuda duyulan ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır. Aydın (2009) öğretmen-öğrenci ilişkilerinde empati ve öğretmenlerin rol modelliği üzerine yapmış olduğu araştırmasında öğretmenin öğrencisine kimlik kazandırma adına gerek sözel olarak gerekse eylemleriyle karşılık vermesi

gerektiğini söylemektedir. Taşkın (2018), betimsel çalışmasında din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerini öğrencilerin dini ve ahlaki bir model olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Bu durum öğretmenlerin bir rol model olma bakımından öğrenciler açısından ne derece önemini olduğunu açıklar niteliktedir. Araştırma bulguları Uluğ (2010) ile benzerlik göstermektedir. Küçükbiş (2016) araştırması sonucunda öğrencilerin seçmeli ders tercihlerinde etkili olan faktörlerin başında öğretmenlerin geldiği sonucuna ulaşmıştır. Bu durum öğretmenlerin öğrenciler üzerindeki etkilerini farklı bir konuda ortaya koymaktadır. Ayrıca literatürde öğretmenlerin ırk, din gibi çeşitli değişkenler açısından öğrencilere rol model olma durumları üzerine yapılan araştırmalar çoğunluktadır (Brown; 2012, Irvine ; 2018, Lumpkin; 2008, Maylor; 2009). Yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak öğretmenlerin öğrenciler tarafından rol model alınma durumlarının inceleniyor olması sosyal bir ağ olan okullardaki rol modeli alma davranışının önemine işaret eder niteliktedir. Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel, 1972), öğrencinin içinde bulunduğu sosyal ortamın davranışlarına uyarak hareket edeceğini, yani bir nevi içinde bulunduğu sosyal ortamın öğrenciye rol model oluyor olması ile kişinin kendisi için toplum tarafından belirlenen role uyum sağlayacağını söyleyen Rol Kuramı (Linton, 1936) varsayımları yapılan çalışmalarda elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Literatürde yapılan çalışmalar göz önüne alındığında öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre rol model oldukları görülmektedir. bu durum Sosyal Ağ Kuramı (Tichy, Thusman ve Fombrun 1979) 'nda insanların ilişki içerisinde olmalarından dolayı birbirlerinden etkileneceğine işaret edilerek sürekli etkileşim halinde olan öğretmen ve öğrencilerin birbirlerinden etkilenebileceklerini bu kuramın açıklar nitelikte olduğu söylenebilir. Araştırmamızda okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı incelenirken müdürlerin öğretmenlerin gelişimine yapacak oldukları bu katkı dolaylı yollardan öğretmenler tarafından öğrencilere ve çevrelere aktarılıyor olması önemli bir durumdur. Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgularda okul yöneticilerinin farklı alt boyutlarda rol modeli özelliklerine sahip olmalarına rağmen sadece proaktif kişilik alt boyutunda öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunuyor olmaları bu alt boyutta okul yöneticilerinin gösterdiği rol model özelliklerin öğretmenleri daha fazla etkilediği ve proaktif kişilik özelliğinin bu etkileşimi

gerçekleştirmede daha etkin olduğu söylenebilir. Bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkısının okul türüne göre proaktif kişilik alt boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Farkın kaynağı anaokulu- lise düzey arasında anaokulu lehine pozitif yönde anlamlı ve ilkökulu-lise düzey arasında ilkökulu lehine pozitif yönde anlamlıdır. Bu durum anaokulu ve ilkökullarda gerek ulusal alanda gerekse uluslararası alanda yapılan proje çalışmalarına özellikle düzey liselere oranla daha fazla önem veriliyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca proaktif kişilik tanımında öngörü, çevresinde değişime neden olan, fırsatları sezen, olası terslikleri önceden görüp önlem alan gibi özellikler içermektedir. Bu anlamda anaokulu ve ilkökulu kademelerinde görev yapan eğitim yöneticilerinin daha küçük yaş gruplarındaki öğrencilerle etkileşim halinde bulunuyor olmaları fırsat ve tehlike gibi durumları daha önceden sezineyip müdahaleye hazır halde olmalarından, bu alanda sürekli bir fikir geliştirme çabası içinden olmalarından dolayı her alanda karşılaştıkları durumlara bu bakış açısıyla yaklaşıyor olabilmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Literatürde yapılan diğer çalışmalara bakıldığında Oruç ve arkadaşları (2011) yapmış oldukları çalışmada okul öncesi dönem çocuğunun kişilik gelişiminde rol model ve çizgi filmlerin etkisi üzerinde durmuşlar ve literatürde var olan çalışmaların tersine çocukların çizgi filmlerdeki kahramanlardan olumlu yönde etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgular bir gruba ait olan ve ait olunan grubun özelliklerinin birey tarafından benimsenip sergileneceğinin öne sürüldüğü Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel, 1972) ile örtüşmektedir. Araştırma sonucunda sorunlu öğrenci davranışlarıyla başa çıkmada yönetici ve öğretmenlere, çatışma çözme ve davranış değiştirme gibi konularda eğitimler verilmesi önerilmektedir. Bu öneri çalışmamızda ortaya koyduğumuz çözüm yollarıyla örtüşmektedir.

Araştırmamızın bir diğer alt problemi olan okul yöneticilerinin rol modeli özellikleri ile öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Literatürde okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine etkisine yönelik çalışmalara rastlanmamış olsa da genel olarak yöneticilerin ve ailenin etkilerine işaret eden çalışmalar vardır. Durukan (2006), çalışmasından elde ettiği okul yöneticilerinin

sahip olmaları gereken vizyon ile geleceği etkileyebileceklerini ve çevrelerinde değişime neden olabilecekleri sonucu araştırmamızda elde edilen bulgularla örtüşür niteliktedir. Bayat (2005), örgüt içerisinde yöneticilerin rol ve işlevlerini çalıştığı araştırmasında, yöneticilerin hangi kademedede olursa olsun birinin diğerinden daha üstün olmadığını, aldıkları kararların etkilerinin aynı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum eğitimde bir yönetici olarak okul yöneticisinin önemini de gösterir niteliktedir. Bozyiğit ve Yaşa (2015) ailenin rol model alınmasının üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimine etkisini araştırdığı çalışmada üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinin ailenin rol model alınması ve aile desteğiyle anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Çalışmanın bir diğer sonucu da ailede özellikle babanın girişimcilik konusunda rol model olarak alındığıdır. Araştırma sonucunda ailelerinde girişimci bulunan öğrencilerinde girişimcilik eğilimde bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu durum insanların diğerlerinin yetenek ve davranışlarını gözlemleyerek dolaylı olarak öğrendiklerini savunan *Sosyal Bilişsel Kuram (Bandura, 1986)* tarafından da desteklenmektedir. Okullarda da öğretmenlerin görev sürelerinin atandıktan sonra üç yıl, okul yöneticilerinin görev sürelerinin ise en az beş yıl olması benzer bir etkileşimin kaçınılmazlığı olarak yorumlanabilir. Belirtilen bu görev süreleri okulun konumuna göre on yılı aşan sürelerle ulaşılıyor olması da dikkate alınmalıdır. Benzer bir araştırmada Dündar (2017) tarafından yapılan, anne- babaların rol model davranışlarının çeşitli değişkenler açısından çocuklar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda anne-baba rol model davranışlarının çocukların bilinçli tüketicilik düzeyi ve sosyal bilgiler dersinde bilinçli tüketiciliğe ilişkin algılanan öğrenme düzeyi üzerinde pozitif yönde anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Karaoğlu (2012) aile hekimlerinin rol model olarak tıp disiplinlerinin gelecek kuşaklardaki doktorlara aktarılabileceğine işaret etmektedir.

Elde edilen bulgular göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin neler olduğunun ortaya konulması okul yöneticisi seçiminde dikkate alınması gereken bir nokta olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının neler olduğuna yönelik elde edilen bulgular ise öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişiminin sağlanması için dikkate alınması gereken okul yönetici rol model özelliklerini ortaya

çıkardığı söylenebilir. Sonraki bölümde elde edilen bulguları destekleyecek sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

5.2. Sonuçlar ve Öneriler

Bu araştırmada eğitim yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin belirlenmesi; belirlenen bu rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkılarının neler olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmış ve ulaşılan bu sonuçlardan yola çıkılarak araştırmacı ve uygulayıcılar için önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1. Sonuçlar

- 1) Okul yöneticilerinin rol model özelliklere sahip olma düzeyleri *Duyusal Denge* alt boyutunda en yüksek puan ortalaması çıkmıştır. *Proaktif Kişilik* alt boyutunun aldığı ortalama puanda bu puana çok yakın düzeyde olmakla birlikte *Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık* alt boyutunda en düşük ortalama puan değeri alınmıştır.
- 2)
 - a) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol modeli özellikleri değişkenlerden *okul türüne* göre incelendiğinde alt boyutlardan *Proaktif Kişilik* özelliğinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bulunan bu farklılık ortaokul ile lise(düz) arasında ortaokul lehine pozitif yönde bir anlamlılık göstermektedir.
 - b) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol modeli özellikleri değişkenlerden okul türüne göre *Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık*, *Proaktif Kişilik*, *Duyusal Denge* ve *Toplamda* özel okul ve devlet okulu arasında *özel* okul lehine pozitif yönde anlamlı bir farklılık göstermektedir.
 - c) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
 - d) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol modeli özellikleri değişkenlerden *branşa* göre *Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık* alt boyutunda sözel alan ile uygulamalı alan arasında sözel alan lehine, sayısal alan ile uygulamalı alan arasında sayısal alan lehine pozitif yönde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- e) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol modeli özellikleri, değişkenlerden öğretmenlerin *görevdeki hizmet sürelerine* göre incelendiğinde *Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık* alt boyutunda 21 ve üstü ile 6-10 yıl arası ve 21 ve üstü ile 16-20 yıl arasında 21 ve üstü lehine pozitif yönde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır.
- f) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- 3) Okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkı düzeyi Proaktif Kişilik alt boyutunda en yüksek, Duygusal Denge alt boyutunun aldığı ortalama puanında bu puana çok yakın düzeyde olmakla birlikte Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık alt boyutunda en düşük ortalama puan değeri alınmıştır.
- 4)
- a) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı değişkenlerden *okul türüne* göre incelenmesi sonucunda *Proaktif Kişilik* alt boyutunda anaokulu-lise(düz) arasında anaokulu lehine anlamlı ve ilkököl-lise(düz) arasında ilkököl lehine anlamlı olduğu görülmektedir.
- b) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı değişkenlerden *çalışılan kuruma* göre incelendiğinde proaktif kişilik alt boyutunda özel okul lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.
- c) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı değişkenlerden *cinsiyete* göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.
- d) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı değişkenlerden *branşa* göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.
- e) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı değişkenlerden *görevdeki hizmet süresine* göre incelendiğinde değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

- f) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı değişkenlerden *eğitim düzeyine* göre incelendiğinde değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.
- 5) Okul yöneticilerinin rol model özellikleri ile öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısı arasında öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimi lehine anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

5.2.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde sunulan öneriler aşağıda verilmektedir;

5.2.2.1. Uygulayıcıya Öneriler

- Okul yöneticilerinin seçiminde/atamalarında öğrenmeye açıklık, meraklı olma, girişimcilik gibi ölçütler, göstergelere dönüştürülerek puanlamaya katılabilir. Yöneticiler yenilikleri takip eden ve yenilik peşinde koşan kişilerden seçilebilir.
- Ödül yönetmeliğinde '*Deneyime ve Öğrenmeye Açıklık*' boyutu ölçülebilir göstergelere dönüştürülerek, teşvik yoluna gidilebilir.
- Müdürler arası deneyim paylaşımları, informal boyutun ötesine taşınarak, girişimci müdürlerin çalışmalarını gözler önüne sermeye dönük çalıştaylar düzenlenebilir. Düzenlenecek olan bu çalıştaylarda alanında uzman kişilerden destek alınabilir.
- Ortaokul ve lise(düz) eğitim yöneticileri mesleki tecrübelerini paylaşabilmeleri için sık sık bir araya getirilerek etkileşime geçmeleri ve böylece bilgi ve deneyim akışının birebir yaşanması sağlanabilir.
- Lise(düz) okul yöneticilerine Proaktif Kişilik özelliklerini geliştirici eğitimler verilebilir.
- Özel okul yöneticileri, devlet okullarında okul yöneticisi olan kişilere deneyime ve öğrenmeye açıklık, proaktif kişilik ve duygusal denge alt boyutlarını kapsayacak bir şekilde yapılacak olan eğitimlerde konuşmacı olarak davet edilebilir.

- Özel okulların okul yöneticilerini geliştirmede deneyime ve öğrenmeye açıklık, proaktif kişilik ve duygusal denge alt boyutlarıyla ilişkili olarak hangi eğitimleri verdikleri araştırılıp örnek olarak alınabilir.
- Uygulamalı alan öğretmenlerinin okul yöneticilerinden beklentilerinin neler olduğu ortaya çıkarılıp, okul yöneticilerinin bu yönde daha bilinçli davranışlar ortaya koyması sağlanabilir.
- Görevde hizmet yılı yüksek olan öğretmenlerden sadece derslerde değil diğer öğretmenlere sahip oldukları tecrübeleri aktarmada da faydalanılacak alanlarda çalışmaları sağlanabilir. Yapılacak olan bu çalışmalarda deneyime ve öğrenmeye açıklık alt boyutunu geliştirici eğitimlere yer verilebilir.
- Okul yöneticilerinin rol model özelliklerinden proaktif kişilik alt boyutunda öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Bu katkının deneyime ve öğrenmeye açıklık ile duygusal denge boyutlarına da aktarılması açısından eksik kalan yönlerinin belirlenip, gerekli eğitimlerle desteklenebilir.
- Okul türlerinde üst sınıflara çıkıldıkça görev yapan okul yöneticilerine verilecek olan eğitim arttırılmalı, verilecek eğitimler özellikle okul yöneticilerinin proaktif kişilik özelliklerini arttırıcı yönde olmasına önem verilmelidir. Verilecek olan eğitimleri daha nitelikli bir hale getirmek için alanında uzman kişilerden destek alınmalıdır.
- Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin artırılması, bu yönde gelişimlerinin sağlanması için, okul yöneticilerinin rol modeli özellikleri dikkate alınmalıdır.
- Üniversitelerde öğretmen yetiştiren bölümlerde Türk eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi dersinde okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin mesleki gelişimdeki önemi ile ilgili literatüre yer verilebilir. Eğitim Yönetimi lisansüstü programlarında liderlik, okul yönetimi vb. derslerde bu ve benzeri araştırma sonuçları okutulabilir.

5.2.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- Okul yöneticilerinin görevdeki hizmet sürelerine göre rol modeli özelliklerine değişimini ve bu değişimde rol oynayan etmenleri koyan çalışmalar yapılabilir.

- Proaktif Kişilik özelliklerinin okul düzeylerine göre nasıl ve neden değiştiğini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Özel ve devlet okullarındaki rol modeli özellikleri, branşlara, hizmet süresine, okul düzeylerine göre farklılığın nedeni görüşme, gözlem gibi nitel araştırma teknikleri aracılığıyla toplanacak veriler üzerinden analiz edilebilir.
- okul yöneticilerinin rol modeli özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkısı farklı rol modeli alt boyutları ile de yapılabilir.
- Bu çalışmanın örnekleme ilçe ve il eğitim yöneticileri, maarif müfettişleri, veliler ve öğrenciler katılarak veri çeşitlemesi yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken rol model özellikleri kazanmalarına engel durumların, okul yöneticilerine göre neler olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar yapılabilir. Elde edilen bulgular çerçevesinde okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin geliştirilmesinin önünde görülen sebepler ortaya çıkarılabilir.
- Okul türüne ve çalışılan kuruma göre okul yöneticilerinin rol model özelliklerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının proaktif kişilik alt boyutundan etkileniyor olma sebepleri ortaya konularak bu etkinin deneyime ve öğrenmeye açıklık ve duygusal denge alt boyutlarına da yayılması için neler yapılması gerektiği araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdüsselam, Z. (2013). *Fen öğretiminde çizgi filmlerin etkisi: Kuvveti keşfedelim örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Akbaba, S.(1995), *Öğrenme Psikolojisi*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Nu.:86, Erzurum.
- Akkaya, G. (2016), *Rol Model İçerikli Animasyonların Üstün Yetenekli 4. Sınıf Öğrencilerin Fen Bilimleri Dersinde Zihinsel Risk Alma Davranışları ve Öğrenmelerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı.
- Akyüz, Y. (2012). *Türkiye'de Öğretmenlerin Toplumsal Değişmedeki Etkileri*, Ankara
- Arı, R. (2005). *Gelişim ve Öğrenme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat.
- Arnn, J. W. and Mangieri, J. (1988). Effective Leadership for Effective Schools: A Survey of Principals' Attitudes. *NASSP Bulletin*, 72(505), 1-7.
- Angela, L. (2008). *Teachers as Role Models Teaching Character and Moral Virtues*, *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 79:2, 45-50, DOI: 10.1080/07303084.2008.10598134
- Angrist, J. D. & Lavy, V. (2001). Does teacher training affect pupil learning? Evidence from matched comparisons in Jerusalem public schools. *Journal of Labor Economics*, 19(2), 343-369.
- Anthony, L. Brown (2012). *On Human Kinds and Role Models: A Critical Discussion about the African American Male Teacher*, *Educational Studies*, 48:3, 296-315, DOI: 10.1080/00131946.2012.660666
- Ataünal, A. (2003). *Niçin ve Nasıl Bir Öğretmen?* Ankara: Milli Eğitim Vakfı Yayınları.
- Austin, G. R. ve Holowenzak, S. P. (1985). An Examination of 10 Years of Research on Exemplary Schools, in Gilbert R. Austin and Herbert Garber (ed.). *Research on Exemplary Schools*, pp. 65-82. Orlando: AcademicPress.
- Aydın, M. (1987). Bir hizmet ici eğitim olarak denetim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2).

- Aydın, A.R. (2009).Öğretmen-Öğrenci İlişkilerinde Empati ve Öğretmenlerin Rol Modelliği Üzerine, *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, IX (2009), sayı: 4
- Aydın, A.(2006). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Tek Ağaç Yayınları, 7. Baskı, Ankara.
- Aydın, A. (2015). *Eğitim Politikası*, Pegem Akademi, 1. Baskı Ankara, ss.85
- Aydın, M.(2013). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara sf99.,7.baskı
- Aydın, R., Şahin, H. ve Topal T. (2008). *Türkiye’ de İlköğretime Sınıf Öğretmeni Yetiştirmede Nitelik Arayışı*, TSA/ Yıl: 2, S: 2, Ağustos 2008.
- Bandura, A., (1977). *Social Learning Theory*. (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ).
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma* (Geliştirilmiş ikinci baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bernardin, H. J. (2010). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 5th Edition, The McGraw-Hill Companies Inc., New York
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*. Journal of organizational behavior, 14(2), 103-118.
- Bayat, B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından “Orta Kademe” Yöneticileri, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7/3 (2005). 1-13
- Bindl, U. K., ve Parker, S. K. (2010). *Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations*. APA handbook of industrial and organizational psychology, 2, 567-598.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Busher, H. and Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31(1), 51- 65.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. V. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: PegemA.
- Borophy, J., McCaslin, M. (1992) . *Teachers' Reports of how they perceive and cope with problem students*. The Elementary School Journal
- Bozkurt, Y.(2018). *Genç Erişkinlerde Pozitif ve Negatif Rol Modellerin Beş Büyük Kişilik Faktörü Kapsamında İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozyiğit, S., Yaşa, E. (2015). Ailenin Rol Model Alınmasının ve Aile Desteğinin Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerine Etkisi. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 19 (1) , . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/cuiibfd/issue/4140/54376>
- Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: Mapping the terrain. *Educational Researcher*, 33(8), 3-15.
- Brown, L. Anthony (2012). *On Human Kinds and Role Models: A Critical Discussion about the African American Male Teacher*, Educational Studies, 48: 296–315, 2012
- Bristol, T. ve Mangleburg, T.F. (2005). *Not Telling The Whole Story: Teen Deception in Purchasing*. J. Acad. Mark. Sci. 33(1), 79-95.
- Cambridge Dictionary,
(2019).<https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce-t%C3%BCrk%C3%A7e/proactive> (T.T. 25.09.2019)
- Can, E. (2019). Öğretmenlerin meslekî gelişimleri: Engeller ve öneriler. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal Of Qualitative Research In Education*, 7(4), 1618-1650. doi: 10.14689/Issn.2148-2624.1.7c.4s.14m
- Canbazoğlu S., Eroğlu B. ve Demirelli H. (2010). Okul Müdürlerinin Fen ve Teknoloji Dersine İlişkin Çalışmalarının Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(3), 759-774.
- Carver, C.S., Sutton, S.K., Scheier, M.F. (2000). *Action, Emotion and Personality: Emerging Conceptual Integration*, Personality and Social Psychology Bulletin, 26/6
- Castle, J.B., Mitchell, C., (2001). *Roles of Elementary Schools Principals in Ontario: Tasks and Tensions*. Brock University, St. Catherines, Ontario

- Chamorro, P.T. (2016). *Personality and Individual Differences*, London: The British Psychological Society and John Wiley & Sons.
- Clark, P. W., Martin, C. A., & Bush, A. J. (2001). The effect of role model influence on adolescents' materialism and marketplace knowledge. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(4), 27-36.
- Cordes, C. (2009). Changing your role models: Social learning and the Engel curve. *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 957-965.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of small business management*, 34(3), 42.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435.
- Cüceloğlu, D.(2018). *Öğretmenim Bir Bakar Mısın?* Final Yayıncılık, 4. Baskı, s.183, Aralık 2018.
- Çelik, S. Ö. (2015). *7.sınıf basit makineler konusunun film ve çizgi filmlerle öğretiminin tutum ve akademik başarıya etkisi*. Doktora Tezi, Erzincan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Erzincan.
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çoruk, A.(2012). *Öğretmen Adaylarının Kişisel Gelişime Yönelik Alguları ve Kişisel Gelişim Çabaları*. 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi
- Dalacosta, K. (2009). Multimedia application with animated cartoons for teaching science in elementary education, *Computers and Education*, 52, 741-748.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Education Policy Analysis Archives*. 8(1).
- Deal, T.E., Kennedy, A.A.(1982), *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*, Reading/T.Deal,A.Kennedy.-Mass:Adison-Wesley
- Demir, E. ve Köse, M. (2014). Öğretmenlerin Rol Modelliği Hakkında Öğrenci Görüşleri, *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 4 (1): 08-18, 2014

- Demir, E. ve Köse, M. (2016). Öğretmenlerin Rol Modelliği Hakkında Öğretmen Görüşleri, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:53, Ocak-Şubat 2016.
- Demir, M.K. ve Arı, E. (2013). Öğretmen sorunları-Çanakkale İli örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 107-126.
- Dougherty, T. W., Turban, D. B. ve Haggard, D. L. (2007). Naturally occurring mentoring relationships involving workplace employees. T. D. Allen ve L. T. Eby, (Ed.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* içinde (139-158). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Drage, K. (2010). Professional development: Implications for Illinois career technical education teachers. *Journal of Career and Technical Education*. 25 (2), 27-37.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* Cilt 7, Sayı 2, (2006), 277-286
- Dündar, Ş . (2017). Bilinçli Tüketici ile İlgili Anne-Baba Rol Model Davranışlarının, Anne-Baba İletişiminin ve Sosyal Bilgiler Dersinin Çocukların Bilinçli Tüketiciler Olarak Sosyalleşmelerindeki Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 13 (2) , 726-743 . DOI: 10.17860/mersinefd.316607
- Elçiçek, Z. ve Yaşar, M. (2016). *Türkiye’de ve Dünyada Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi*, Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi cilt:5, sayı:9, ISSN:1302-7905
- Elmore, R. (2000). *Building A New Structure For School Leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Erdem, H., Deniz, M. ve Kalkın, G. (2015). “Kişilik Özelliklerinin ve Kontrol Odağının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Yönetimin Denetim Fonksiyonuna İlişkin Bir Araştırma”. 1. Uluslararası Uygulamalı Bilimler Kongresi, Sosyal Sermaye Bildiriler Kitabı, 762-770.
- Erdoğan, İ.(1983). *İşletmelerde Davranış*, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Erjem, Y. ve Çağlayandereli M. (2006). Televizyon ve Gençlik: Yerli Dizilerin Gençlerin Model Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs Mayıs 2006 Cilt:30 No:1 !5-30

- Eskiler, E., Küçükbiş, F. ve Soyer, F. (2016). Genç Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Üzerine Rol Model Etkisi: Marka Duyarlılığı Aracılık Rolü, *ERPA International Congresses on Education*.
- Eysenck, H. J., Eysenck, S. B. G.(1967). “On the Unitary Nature of Extraversion”, *Acta Psychologica*, 26, 383-390.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.
- Fullan, M. (2006). *Leading in a Culture of Change*,[http:// www.michaelfullan.ca/resourceassets/ Keynote2006.pdf](http://www.michaelfullan.ca/resourceassets/Keynote2006.pdf),1- 30,retrieved, 20.07.2011: 11:40.
- Goe, L. & Stickler L. M. (2008). *Teacher quality and student achivement: making the most of recent research*. Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality.
- Gibson, D.E.(2003). Developing the Professional Self-Concept: Role Model Construals in Early, Middle, and Late Career Stages, *Organizatiion Science*,14/5
- Gibson, D.E.(2004). “Role models in career development: new directions for theory and research”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 65 No. 1, s. 134-56.
- Goethals, G. R.(1986). “Social Comparison Theory: Psychology from the Lost and Found”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12/3, 261-278.
- Gökçe, O., Atabey N.A., Gökçe, G. ve Şahin A. (2003). *Davranış Bilimleri Ders Notları*, Editör: Orhan Gökçe ve Ata Atabey, 2. Baskı, Konya.
- Grasha, Anthony, F. (1994). A Matter of Style: The Teacher as Expert, Formal Authority, Personal Model, *Facilitator,and Delegator*, *College Teaching*, Vol. 42, No. 4 (Fall, 1994), pp. 142-149
- Gross, R.M. (1987). Enlightened Consort, Great Teacher, Female Role Model, *The Tibet Journal*, Vol. 12, No. 4, a special issue on women and tibet (Winter1987), pp. 1-18
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Haines, S. T. (2003). The mentor-protégé relationship. *American Journal of Phamaceutical Education*, 67(3), 1-7.

- Harden, RM, Crosby J. AMEE(2000). Education Guide No 20: The good teacher is more than a lecturer -the twelve roles of the teacher. *Med Teach* 2000; 22: 334-47.
- Haroon, M. Z. ve Mirza Amin ul-Haq, N. (2015). Impact of Role Model on Behavioral and Purchase Intentions among Youngsters: Empirical Evidence from Karachi, Pakistan. *Journal of Management Sciences*, 2(2), 242-254.
- Hökelekli, H.(2009). *Psikolojiye Giriş*, Düşünce Kitabevi Yayınları, İstanbul,
- Ibarra, H.(1999). Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation, *Administrative Science Quarterly*, 44/4
- Irvin, J.J. (1989). Beyond Role Models: An Examination of Cultural Influences on the Pedagogical Perspectives of Black Teachers, *Peabody Journal of Education*, Vol. 66, No. 4, pp. 51-63
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*, 7th Edition, The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- İnanç, B.Y. ve Yerlikaya, E.E.(2017). *Kişilik Kuramları*, Pegem Yayınları, Ankara
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum Algı İletişim*. Ankara: Elips Kitap.
- John, O. P. (1989). "Towards a Taxonomy of Personality Descriptors". *Personality Psychology*, New York: Springer, s. 261-271
- John, W. Newstorm ve Keith Davis (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw-Hill/Irwin (2002). 11. Baskı, Isbn 0071180575, 9780071180573
- Karaoğlu, N. (2012). *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care (TJFMPC)* www.tjfmpe.com ,vol. 6, No.2 ,July 2012
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2007). *Kültürel Psikoloji-Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2009). An investigation of ethical culture in educational organizations. *African Journal of Business Management*, 3(10), 504-510.
- Kaya, M. (2012). *İlköğretim II. Kademe Öğrencileri İçin Fazıl Hüsnü Dağlarca'nın Yapma Destanlarındaki Rol-Modellerin Eğitsel Açısından İncelenmesi (Muş-Bulanık Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe Öğretmenliği Anabilim Dalı

- Kent, A. M. (2004). Improving Teacher Quality Through Professional Development. *Education*. Vol: 124, No: 3.
- Konaklıoğlu, E. ve Kızanlıklı, M.Mç. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* yıl: 2011 sayı: 1
- Köse, M. ve Demir, E. (2014). “Öğretmenlerin rol modelliği hakkında öğrenci görüşleri”, *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 4/1, 8-18.
- Levine, D. U. and Lezotte, L. W. (1990). *Unusually Effective Schools. A Review and Analysis of Research and Practice*. UW-Madison: The National Center for Effective Schools.
- Linton, R. (1936). *The Study of Man*. New York, D. Appleton-Century Camp. Inc.
- Little, J. W. and Bird, T. (1987). Instructional leadership close to the classroom in secondary schools. In W. Greenfield. (Ed.) *Instructional leadership: Concept, issues and controversies*. Boston: Allyn & Bacon. pp. 119-138.
- Lockwood, P., Jordan, C.H., Kunda, Z. (2002). Motivation by Positive or Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who will Best Inspire Us, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83/4, 854-864
- Karacaahmet, L. ve dđr. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Nobel Yayın, Ankara
- Karaoğlu, N. (2012). Tıp Eğitiminde Rol Modellik ve Aile Hekimliği için Önemi. *Turkish Journal Of Family Medicine and Primary Care (Tjfmpe)*, 6(2): 30-35.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara
- Keating, M. A., Martin, G. S., Szabo, E. (2002). Do managers and students share the same perceptions of societal culture. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 633-652.
- Konaklıoğlu E. ve Kızanlıklı M.M. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Proaktif Kişilik Özellikleri İle Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 2011, Sayı 1
- Korkmaz, İ. (2011). “Sosyal öğrenme kuramı”. B. Yeşilyaprak (ed.). *Eğitim Psikolojisi*. (s. 246-269). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Köse, M. ve Demir, E. (2014). Öğretmenlerin Rol Modelliği Hakkında Öğrenci Görüşleri. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 4 (1), 08-18.

- Köse, M. ve Demir, E. (2016). Öğretmenlerin Rol Modelliği Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 53
- Klopfenstein K. (2005). Beyond Test Scores: The Impact of Black Teacher Role Models On Rigorous Math Taking, *Contemporary Economic Policy*, Vol. 23, No. 3, July 2005, 416-428
- Lumpkin, A. (2008). Teachers as Role Models Teaching Character and Moral Virtues, *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 79:2, 45-50, Doi: 10.1080/07303084.2008.10598134
- Lunenberg, M., Korthagen, F. Ve Swennen A. 2007; The teacher educator as a role model, *Teaching and Teacher Education* 23 (2007) 586–601.
- Malone, Y. (2002). Social cognitive theory and choice theory: a compatibility analysis. *International Journal of RealityTherapy*, 22(1), 10-13.
- Marshall, G. (1999). Sosyoloji Sözlüğü. (çev. Osman Akınhay, Derya Kömürçü). Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Martson, S. H. (2010). Why do they teach? A comparison of elementary, highschool, andcollegeteachers. *Education*. 131 (2), 437-454.
- Maylor, U. (2009). ‘They do not relate to Black people like us’: Black teachers as role models for Black pupils, *Journal of Education Policy*, Vol. 24, No. 1, January 2009, 1–21
- Mccrae, R. R., Costa, P. T., BUSCH, C. M. (1986). “Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California QSet and the Five Factor Model”, *Journal of Personality*, 54/2, 430-446.
- MEB (2019-a)
http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_12/11115355_YYRETMENL_YK_MESLEYY_GENEL_YETERLYKLERY.pdf (T.T. 11.03.2019)
- MEB (2019-b). <http://www.meb.gov.tr/meb/> (T.T. 11.03.2019)
- Mebpersonel,(2017).
<http://www.mebpersonel.com/haberleri/bran%C5%9F+baz%C4%B1nda+atama+istatistikleri+meb> (T.T. 23.01.2020)
- Mike Allen , Paul L. Witt ve Lawrence R. Wheelless (2006). The Role of Teacher Immediacy as a Motivational Factor in Student Learning: Using Meta-Analysis

- to Test a Causal Model, *Communication Education*, 55:1, 21-31, DOI: 10.1080/03634520500343368
- Mitchell, A.M., Jones, B.G. ve J. D. Krumboltz, (1979). *Social Learning and Career Decision Making*, (Carroll Press, Cranston, RI).
- Morgan, C.(1967). *Psikolojiye Giriş*, Çev.: Hüsnü ARICI ve Diğ., Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını, No: 1, Ankara,
- Moschis, G. P., ve Churchill, Jr, G. A. (1978). *Consumer socialization: A theoretical and empirical analysis*. *Journal of Marketing*, 15, 599-609.
- Murphy, G. A. Ve Calway, B. A. (2008). Professional developmentforprofessionals: Beyond sufficiencylearning. *AustralianJournal of Adult Learning*. 48 (3), 424-444.
- Myrick, R. D. (2003). *Developmental Guidance and Counselling: A Practical Approach* (4th Ed.). USA: Educational Media Corporation.
- Nakip, A.M. (2018). *Proaktif Kişiliğin ve Kültürel Değerlerin Girişimciliğe Etkisi: Türkiye’deki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren Girişimciler Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Şubat 2018
- Nye, B., Konstantopoulos, S., ve Hedges, L. (2004). How large are teacher effects? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 26(3), 237-257.
- O’Connor, P. J. (2002). Administrative support of counselling programs: Defining it and measuring it. *Journal of College Admission*, 177(1), 13-19.
- OECD (2005). *Teachers matter: Attracting, developing and retaining effective teachers*. Paris: OECD.
- Okçabol, R. (2004). Öğrenci, öğretmen, öğretmen adayı ve öğretim elemanı gözüyle öğretmen yetiştirme. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı içinde*. İnönü Üniversitesi, 6-9 Temmuz 2004, Malatya.
- Ormrod, J. E. (2015). *Öğrenme psikolojisi*. M. Baloğlu (çev. ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Oruç, C., Tecim, E. ve Özyürek, H. (2011). Okul Öncesi Dönem Çocuğunun Kişilik Gelişiminde Rol Modellik ve Çizgi Filimler, *Ekev Akademi Dergisi*, Yıl:15 Sayı:48

- Osguthorpe, R. D. (2008). On the reasons we want teachers of good disposition and moral character. *Journal of Teacher Education*, 59, 288-299.
- Özabacı, N., ve Özmen, M. (2005). Tüketici olmayı nasıl öğreniyoruz?. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 135-148.
- Özdemir, M.S. (2016). *Öğretmen Niteliğinin Bir Göstergesi Olarak Sürekli Mesleki Gelişim*, Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi, 2/3 (2016) 233-244
- Özdemir, M., Civelek, Ş., Çetin, Y.E., Karapınar, N., ve Özel, D. (2015). Öğretmenlerin eğitimsel, çevresel ve sosyal sorunları (Şırnak ili örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26, 163-181.
- Özmen, S.(2016), Çocuk Hikâyelerindeki Kahramanların Çocuklara Rol-Model Olmak Durumları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Türkçe Eğitimi Ana Bilim Dalı
- Özpinar, M. ve Sarpkaya, R. (2010). Köyde görev yapan sınıf öğretmenlerinin sorunları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 17-29.
- Özyürek, M . (2008). Nitelikli Öğretmen Yetiştirmede Sorunlar ve Çözümler: Özel Eğitim Örneği. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 6 (2) , 189-226 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/tebd/issue/26112/275107>
- Paice, E., Heard, S., ve Moss, F. (2002). How Important are Role Models in Making Good Doctors? *British Medical Journal*, 325(7366): 707.
- Ricer, R.E. (1998). Defining Preceptor, Mentor, and Role Model. *Family Medicine*, 30(5): 328.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A. ve Kain, J. F. (2001). *Teachers, schools, and academic achievement*. Amherst, MA: Amherst College.
- Run, E. C., Butt, M. ve C. Y. Nee (2010). "The Influence of Role Models on Young Adults Purchase". *Jurnal Kemanusiaan*, bil.15, 70-81.
- Reese, S. (2010). Bringing effective professional. *Techniques*. 85 (6), 38-43.
- Schunk, D. H. (2014). *Öğrenme teorileri: eğitimsel bir bakışla*. M. Şahin (çev. ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Seferoğlu, S.S. (2001). Sınıf öğretmenlerinin kendi meslekî gelişimleriyle ilgili görüşleri, beklentileri ve önerileri. *Millî Eğitim Dergisi*, 149, 12-18.

- Seferoğlu, S. S. (2003). Öğretmenlerin hizmet-içi eğitiminde yeni yaklaşımlar. Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu, Eğitimde Yansımalar: VII, s. 149-167.
- Seibert T, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416-427.
- Selçuk, Z. (2001). Gelişim ve Öğrenme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,
- Senemoğlu, N.(2005). Gelişim Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Sevier, B. ve Ashcraft, C. (2009). *Be Careful What You Ask For Exploring the Confusion around and Usefulness of the Male Teacher as Male Role Model Discourse, Men and Masculinities*, Volume 11 Number 5 August 2009 533-557
- Sezgin, F., Koşar S. ve Er, E. (2014). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirmede Mentörlük Sürecinin İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Eylül 2014, Cilt22, No: 3.
- Solomon, R. Patrick (1997). Race, Role Modelling, and Representation in Teacher Education and Teaching, *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, Vol. 22, No. 4(Autumn, 1997), pp. 395-410
- Somer, O., Goldberg, L. R. (1999). "The Structure of Turkish Trait-Descriptive Adjectives", *Journal of Personality and Social Psychology*, 76/3, 431-450.
- Somer, O., Korkmaz, M., Tatar, A. (2002). "Beş Faktörlük Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49): 21-33.
- Subramanian, S., ve Subramanian, A. (1995). Reference group influence on innovation adoption behaviour: incorporating comparative and normative referents. *Eur. Advanc. Consum. Res*, 2,14-18.
- Super,D.E.(1980), A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development, *Journal of Vocational Behavior*, 16/3, 282-298
- Sünbül, A. (1996). Öğretmen Niteliği ve Öğretimdeki Rollerini. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 8(8), 597-608. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuvey/issue/10387/127085>

- Şahin, D., Anlıak, G. (2008). Okul Öncesi Çocuklarının Öğretmenleriyle Kurdukları İlişkiyi Algılama Biçimleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 7(14), 215-230.
- Şimşek, H. (2015). Yeni Toplumculuk ve Yeni Toplumcu Eğitim, İmge Kitabevi Yayınları, 1. Baskı Ankara. ss.241
- Tajfel, H. (1982). "Social psychology of intergroup relations". Annual Review of Psychology,33,1-39.)
- Tarhan, N. (2011). *Evlilik psikolojisi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Taşkın, O.(2018). *Ortaokul ve Lise Öğrencilerine Göre Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Rol Modelliği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tdk (2019-a).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c993139189085.49141720 (T.T. 25.03.2019)
- Tdk , (2019-b). <https://sozluk.gov.tr/> (T.T. 30/09/2019)
- Tdk , (2019-c).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c9931444501d9.64834394(T.T. 25.03.2019)
- Tdk , (2019-d). <https://sozluk.gov.tr/> (T.T. 25.11.2019)
- Tdk , (2019-e). <https://sozluk.gov.tr/> (T.T. 27.11.2019)
- Topses, G.(2003). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,
- Tuckman, B.W. (1991). *Educational psychology: from theory to application*. Florida: Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- Tunca, S., Elçi, M. ve Murat, G. (2018). Proaktif Kişilik Yapısının ve Yenilikçi Davranışın Görev Performansına Etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:5 , Sayı: 1 (Sf. 325-335)
- Uğur, İ. (2011). *Televizyon Reklamlarından Gençlerin Etkilenme Biçimleri: Reklam Oyuncularının Gençlerin İmajlarının Şekillenmesinde Etkisi*. Selçuk İletişim, 6(4), 101-114.
- Uluğ, S.(2010), *Çocuğun Din Eğitiminde Taklit ve Özdeşleşme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Eğitimi Ana Bilim Dalı

- Uvanney, M. (2009) ‘They do not relate to Black people like us’: Black teachers as role models for Black pupils, *Journal of Education Policy*, 24:1, 1-21, DOI: 10.1080/02680930802382946
- Uygun, S. (2012). Basında öğretmen sorunları. *Millî Eğitim Dergisi*, 194, 72-91.
- Vescio, J. A., Crosswhite, J. J. Ve Wilde, K. (2004). The impact of gendered heroism on adolescent girls and their sport role models, paper presented at the Pre-Olympic Congress, International Congress on Sport Science, *Sport Medicine and Physical Education*, Thessaloniki, Ağustos
- Watson, D., Clark, L. A.(1984). “Negative Affectivity: The Disposition to Experience Aversive Emotional States”, *Psychological Bulletin*, 96/3, 465-490.
- Wayne John, M. (2008). Male Teachers as Role Models: Addressing Issues of Masculinity, Pedagogy and the Re-Masculinization of Schooling, *Curriculum Inquiry*, 38:2, 189-223, DOI: 10.1111/j.1467-873X.2007.00405.x
- Wong, M. C. M., Kwok, M. L. J. & Lau, M . M. (2015). Spreading Good Words: The Mediating Effect of Brand Loyalty between Role Model Influence and Word of Mouth. *Contemporary Management Research*, 11(4), 313-325.
- Yancey, A. K. (1998). Self-image building in adolescents in foster care: The use of group process interactions with role models. *Adolescence*, 33, 253-267.
- Yener, F.Ö.(2011). *Sorunlu Öğrenci Davranışlarının Çözümünde Yönetici ve Öğretmenlerin Rol Model Davranışlarının Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 10. Baskı, Ankara

Ek.1 Okul Yöneticilerinin Rol Model Özelliklerinin Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimine Katkısı Ölçeği

Okul Yöneticilerinin Rol Modeli Özelliklerinin Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimine Katkısı Ölçeği

Sayın Meslektaşım, bu ölçek okul yöneticilerinin sahip oldukları rol model özellikleri ve bu özelliklerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine katkısının neler olduğunu ortaya koymak, bu açıdan bir eğitim yöneticisinde olması gerekli olan rol model özelliklerin belirlenmesini amaçlanmaktadır. Araştırma bulguları bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Sizden istenen, her maddeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, görüşlerinizi maddelerin yanları için ayrılan boşluklara işaretlemeniz ya da yazmanızdır.

Vermiş olduğunuz içten yanıtlarınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Kişisel-Mesleki Bilgi Formu

1. Çalıştığınız Okul: Anaokul () İlkokul () Ortaokul () Lise: Düz () Meslek ()
2. Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
3. Branş: Sınıf Öğretmenliği/Okul Öncesi () Sözel Alanlar (Tarih, Coğrafya, Yabancı Diller, Felsefe Grubu vb.)
 Sayısal Alanlar (Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji, vb) () Uygulamalı Alanlar (Beden Eğitimi, Resim, Müzik, vb.)
 Meslek Dersleri
4. Görevinizdeki Hizmet Süresi: 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üstü
5. Eğitim düzeyi: Lisans () Lisansüstü
6. Okul müdürünüzün hobileri var mıdır? Evet () Hayır () Fikrim Yok ()

Yanıtlarınız evet ise okul yöneticiniz bu hobilerini görünür kılmaya (sergileme, eğitimler verme, katma çabası vb) kılınmak a dına neler yapıyor? Kısaca yazınız:

4] Aşağıda, okul yöneticilerinde kişisel ve mesleki gelişiminde etkili olduğu düşünülen rol modeli özellikleri verilmiştir. Bu özelliklerin sizin için rol modeli olma düzeyi; söz konusu özelliğin müdürünüzde bulunma düzeyi (*mevcut müdürünüz henüz yeni atanmışsa, bir önceki müdürü düşününüz*) ve özelliğin sizin kişisel-mesleki gelişimimize katkısı düzeyi ile ilgili görüşünüzü yanıtlan düzeyi lütfen işaretleyiniz.

Okul Müdürlerinin Rol Modeli Özellikleri	Müdürünüzde bu özelliğin bulunması düzeyi		Rol modeli özelliğinin sizin kişisel ve mesleki gelişiminize katkısı düzeyi
	Hiç(0)	Az(1)	
1. Yapıcı işleri kişiliğinin bir parçası olarak önemseme:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
2. Makul bir kaygı düzeyine sahip olma	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
3. Öğretmenlerde saptadığı yetersizlikleri, onların gelişimleri için fırsata dönüştürme :	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
4. Eğitim alanında gelecekte doğabilecek ihtiyaçları fırsatları önceden fark ederek, gerekli yönlendirmelerde bulunma çabası:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
5. Lisansüstü eğitim yapmış ya da yapıyor olma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
6. Alan yazını ile ilgili araştırma yapma ve yayımlama çabası:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
7. Okulda işini yaparken genel olarak huzurlu bir ruh hali sergileme:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
8. Olumsuz duygulardan uzak olma :	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
9. Farklı alanlarda okumalar yapma, entelektüel birey olma çabası:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
10. Projelerde etkin görev alma çabası:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
11. Velilerle görüşmelerde, onları da eğitim alanındaki gelişmeleri izlemeye yönlendirme çabası:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
12. Okulda ortaya çıkan sorunları, tarafsız bir bakış açısıyla çözüme eğilimi :	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
13. Okulda ortaya çıkan sorunların aşılabilceğini konuşma ve davranışlarıyla süredki vurgulama:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
14. Okuldaki tüm çalışanların başarı sağlamak için gerekli yeterliklere sahip olduğunu sıklıkla vurgulama:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
15. Eğitimle ilgili kongrelere katılma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
16. Mesleki gelişim alanlarının belirlenmesinde tüm paydaşların katılımını teşvik etme :	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
17. Okulda öğretmenlerin sınıfı (sınıf yönetimi, materyaller, ölçme değerlendirme vb) ve dışındaki (projeler, atölye, çalıştay vb.) farklı uygulamalarını teşvik etme:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
18. Teknolojik ve öğretimsel alanda ortaya çıkan yenilikleri kendi okulunda uygulamaya açık olma :	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()

	Hiç(0)	Az(1)	Orta(2)	Çok(3)
19. Eğitim ortamında karşılaştığı stresle baş edebiliyor olma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
20. Olumsuz etkileşimlerde yaşanan gerginliği diğer okul yaşantılarına yansıtmama:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
21. Ders gözlem denetimi esnasında karşılaştığı iyi uygulamaları diğer öğretmenlerle paylaşma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
22. Görev bölgesinde yapılacak olan pilot uygulamalara gönüllü olarak talep olma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
23. Öğretmenlerin gelişimi ile ilgili alınan kararların uygulamaya geçip geçmediğini izleme:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
24. Öğretmenlerin gelişimini sağlayacağına inandığı konularda öğretmenlerin lehine sorumluluk alma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
25. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerinin önündeki engelleri öngöreyerek önlemler alma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
26. Okulda yaşanacak kriz, çatışma gibi ortam ve durumlarda sakınlığı koruma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
27. Olumsuz etkileşimlerin etkisinde uzun süre kalmama:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
28. Genel olarak yüksek bir morale sahip olma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
29. Okul örgütünün işleyişinde iyimserliğini koruyabilme:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
30. Eğitimle ilgi konferans ve panellere katılma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
31. Alanıyla ilgili hizmet içi eğitimlere, seminerlere ve kurslara katılma:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
32. Sorunların çözümünde farklı seçenekleri birlikte değerlendirebilme:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()
33. Öğretmenlere okulda ortaya çıkan sorunların çözümünde, öncelikle öğretmen olarak neler yapılacağına odaklanmalarını gerektiğini hissettirme:	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()	0 () 1 () 2 () 3 ()

Yukarıda değinilmeyen ancak size göre, kişisel ve mesleki gelişiminde etkili olduğunu düşündüğünüz okul yöneticileri rol modelleri özelliklerini nelerdir?

Lütfen aşağıya yazınız.

1:

2:

3:

4: