

161840

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ  
BİLİM DALI

YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ FAKTÖRÜNE GÖRE İLKÖĞRETİM OKULU  
MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİKLERİNİN  
KARŞILAŞTIRILMASI  
(İstanbul İli Örneği)

Y.Ö. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esma Kırılmaz  
Tez Danışmanı: Prof.Dr. Ali İlker Gümüşeli

İstanbul  
Ocak 2005

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada, İstanbul İli'nde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik eğitimi faktörüne göre öğretim liderliği yeterliklerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu çalışmanın, müdürler için hazırlanan eğitim programlarının içeriklerinin düzenlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü oluşturan giriş bölümünde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan bilgiler, araştırmanın problemi ve amacı, alt amaçları, önemi, sayıtları ve sınırlılıkları verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölüm ise ilgili araştırmalara ayrılmıştır. Dördüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlanması yapılmıştır. Beşinci ve son bölümde ise araştırma sonuçları ve öneriler verilmiştir.

Bu araştırma süresince, birçok kişinin önemli destek ve katkıları olmuştur. Öncelikle, bu çalışmanın yürütülmesinde akademik bilgi ve deneyimiyle bana destek olan danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ ile değerli katkıları ve önerileriyle yol gösteren Dr. Erkan TABANCALI'ya,

Çeşitli zamanlarda desteğini gördüğüm Sayın Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER'e, istatistiksel hesaplamalarda yardım eden Araştırma Görevlisi Yusuf İNANDI'ya,

Yüksek lisansa başladığım ilk günden itibaren desteğini ve hoşgörüsünü esirgemeyen okul müdürüm Sayın Üzeyir TOSUN'a,

Bu çalışma süresince, bana sonsuz destek olan, yardım eden ve moral veren sevgili arkadaşım Cenk ŞENTÜRK'e,

Yüksek lisans süresince, bana her konuda destek olan kardeşim Banu ve eşi Ozan TEZEL'e,

Bu süreçte gösterdikleri sabır ve desteklerinden dolayı aileme sonsuz teşekkür ediyorum.

Esma KIRILMAZ

## ÖZET

Bu araştırma, yöneticilik eğitimi faktörüne göre resmi ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerinin karşılaştırılması amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada öğretim liderliği boyutlarından birincisi olan okulun misyonunu tanımlama boyutuna ilişkin okulun amaçlarını geliştirme, amaçları açıklama; ikinci boyut olan eğitim programı ve öğretimi yönetmeye ilişkin öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programlarını eşgüdümleme, öğrenci ilerlemesini izleme; üçüncü boyut olan olumlu öğrenme ortamı geliştirmeye ilişkin öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenlere özendirici ödüller verme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartları geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme olmak üzere toplam üç boyut ve on bir görev alanı ele alınmıştır.

Araştırma genel tarama modeli esas alınarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul İli'ndeki resmi ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırma evreninde 127 yöneticilik eğitimi almış okul müdürü belirlenmiştir. Yöneticilik eğitimi almamış okul müdürü sayısı da yöneticilik eğitimi almış okul müdürü sayısına eşit olarak örnekleme alınmıştır. Böylece araştırmanın örneklemini 254 okul müdürü ve 235'i yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler olmak üzere toplam 470 öğretmen oluşturmuştur.

Veri toplamak için Hallinger (1985) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1996) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak kullanılan anket veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi için frekans, aritmetik ortalama, standart sapma ve t testi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri, öğretim liderliğinin on bir görev alanı içerisinde altı görevi her zaman, beş görevi de çoğunlukla yerine getirdiklerini algılamışlardır. Yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin algılarına göre ise; sekiz görevi her zaman, üç görevi çoğunlukla yerine getirdikleri belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre; yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin bir görevi her zaman, on görevi çoğunlukla; yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin ise on bir görevi çoğunlukla yerine getirdikleri belirlenmiştir.

Yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri ile öğretmenlerin ve yöneticilik eğitimi almamış okul müdürleri ile öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri ile yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin algıları arasında öğretim liderliğinin iki görev alanı dışında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler ile yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin algıları arasında dört görev alanında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.



## ABSTRACT

This research is done to compare official elementary school principals' instructional leadership proficiencies, with respect to management training factor.

In the research, three dimensions and eleven task areas which are improving the school goals and explaining these goals that are related to the dimension of defining school mission which is the first dimension of instructional leadership; supervising and evaluating teaching, coordinating curriculum, monitoring student progress that are related to the second dimension which is managing curriculum and instructional leadership; protecting instructional time, being visible, developing incentives for teachers, providing professional development of teachers, developing and practicing academic standards, encouraging student learning that are related to the third dimension which is developing positive learning climate are considered.

The research is done by considering the general scanning model. Official elementary schools in the city of İstanbul has formed the universe of the research. In the universe of the research 127 school principals with management training were determined. In sample, the number of school principals without management training considered as equal to the number of school principals with management training. In this manner, 254 school principals constituted the sample of the reseach. In total 470 teachers were considered in modelling, which 235 of them are the teachers in schools that school principals with management training work.

In order to collect data, a survey developed by Hallinger (1985) and adapted to Turkish by Gümüşeli (1996) is used as data collection instrument. To analyze data, techniques of frequency, arithmetic mean, standard deviation and t test are utilized.

As the result of this research, among the eleven task areas of instructional leadership, school principals with management training perceived that they always implemented six tasks and generally implemented five tasks. In respect of the perception of school principals without management training, it is determined that they always implemented eight tasks and generally implemented three tasks.

In respect of the perception of teachers, it is determined that school principals with management training always implemented one task and generally implemented ten

tasks; school principals without management training generally implemented eleven tasks.

Between the perceptions of school principals with management training and teachers; and school principals without management training and teachers noticeable differences are found. Between the perceptions of school principals with management training and school principals without management training except two task areas of instructional leadership noticeable differences are not found. Between the perceptions of teachers in a school which school principals with management training are charged and teachers in a school which school principals without management training are charged, noticeable differences are found in four task areas.

In respect of research findings, some suggestions are presented directed towards the appliers and researchers.



## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                                                                                                                                                                             | Sayfa |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ÖNSÖZ .....                                                                                                                                                                                                                                                 | ii    |
| ÖZET .....                                                                                                                                                                                                                                                  | iii   |
| ABSTRACT .....                                                                                                                                                                                                                                              | v     |
| TABLolar LİSTESİ .....                                                                                                                                                                                                                                      | ix    |
| <b>I. GİRİŞ</b> .....                                                                                                                                                                                                                                       | 1     |
| Problem .....                                                                                                                                                                                                                                               | 14    |
| Amaç .....                                                                                                                                                                                                                                                  | 15    |
| Önem .....                                                                                                                                                                                                                                                  | 16    |
| Sayıtlar .....                                                                                                                                                                                                                                              | 16    |
| Sınırlılıklar .....                                                                                                                                                                                                                                         | 17    |
| Tanımlar .....                                                                                                                                                                                                                                              | 17    |
| <b>II. YÖNTEM</b> .....                                                                                                                                                                                                                                     | 19    |
| Araştırma Modeli .....                                                                                                                                                                                                                                      | 19    |
| Evren ve Örneklem .....                                                                                                                                                                                                                                     | 19    |
| Verilerin Toplanması .....                                                                                                                                                                                                                                  | 20    |
| Verilerin Çözümü ve Yorumlanması .....                                                                                                                                                                                                                      | 22    |
| <b>III. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....                                                                                                                                                                                                                       | 23    |
| Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....                                                                                                                                                                                                                      | 23    |
| Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....                                                                                                                                                                                                                     | 27    |
| <b>IV. BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....                                                                                                                                                                                                                       | 33    |
| Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Müdür Algıları İle İlgili Bulgular .....                                                                                 | 33    |
| Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürlerinin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmenlerin Algıları İle İlgili Bulgular..... | 37    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algıları Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Bulgular...                                                                                       | 41        |
| Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Müdür Algıları İle İlgili Bulgular .....                                                                                                                                | 43        |
| Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmenlerin Algıları İle İlgili Bulgular.....                                              | 46        |
| Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algıları Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Bulgular.....                                                                                   | 48        |
| Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürleri ile Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Algıları Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Bulgular .....                                                       | 50        |
| Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürleri ile Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmenlerin Müdürlerin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Algıları Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Bulgular ..... | 51        |
| <b>V. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>54</b> |
| Sonuçlar .....                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 54        |
| Öneriler .....                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 55        |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>57</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>83</b> |



## TABLOLAR LİSTESİ

| TABLO<br>NO: |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Sayfa |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1-           | GÜVENİRLİK ANALİZ TABLOSU .....                                                                                                                                                                                                                                                                    | 21    |
| 2-           | YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....                                                                                                             | 33    |
| 3-           | YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREV YAPTIKLARI OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ .....     | 38    |
| 4-           | MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA, STANDART SAPMA DEĞERLERİ VE T-TESTİ SONUÇLARI .....                                                       | 41    |
| 5-           | YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ .....                                                                                                          | 43    |
| 6-           | YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREV YAPTIKLARI OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ ..... | 46    |
| 7-           | MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA, STANDART SAPMA DEĞERLERİ VE T-TESTİ SONUÇLARI .....                                                     | 49    |
| 8-           | YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİ İLE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA STANDART SAPMA DEĞERLERİ VE T-TESTİ SONUÇLARI .....                                           | 50    |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 9- | ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ<br>ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİ İLE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ<br>OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK<br>ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE<br>İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA STANDART SAPMA DEĞERLERİ<br>VE T-TESTİ SONUÇLARI ..... | 52 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Toplumların gelişmesinde ve kalkınmasında eğitim sisteminin vazgeçilmez ögesi olan okullar önemli bir yere sahiptir. Okulların eğitim sistemindeki yerinin önemi; sistemi amaçlarına ulaştırma görevini üzerine almasından ileri gelir.

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynak amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır (Taymaz, 2001, s. 1). Eğitimin amacı da; insan davranışlarında oluşması beklenen değişimler veya yeni davranışlar olarak belirlenir (Taymaz, 2001, s. 5). Bireylerin davranışlarında meydana getirilen bu değişimlerin bütün toplumu etkilemesi kaçınılmaz bir olgudur (Kaya, 1999, s. 11). Bu nedenle; hammaddesi insan olan okulun iyi yönetilmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1999, s. 35).

Okul yönetiminin önemi aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre; okul yönetiminin görevi de, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirler. Yönetimin çok yönlü tanımlarının, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş olması okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de yükseltmektedir (Bursalıoğlu, 1999, s. 6).

Eğitim örgütlerini etkili çalıştırmak için yapılması gereken en önemli iş, yöneticilik görevlerine yetenekli kişiler seçmek ve bu kişileri sürekli eğitmektir. Yetenek yöneticide var olan potansiyeli; yeterlik ise bu potansiyelin gelişmesini ifade etmektedir. Yöneticilerin yönetime ilişkin yetenek ve yeterlikleri, seçme ve atama süreçlerinde belirlenir, değerlendirilebilir. Bu yetenekler, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle geliştirilebilir (Erçetin, 1998'den akt. Gümüşeli, 2002, s. 6). Bu nedenle gelişmiş ülkelerin eğitim politikaları içerisinde okul yöneticisi yetiştirme ve atama öncelikli konular arasında yer almaktadır (NASSP, 1992'den akt. Gümüşeli, 2002, s. 3). Başaran (2000)'ın da ifade ettiği gibi toplumsal değişimler ve gereksinimlerle başa çıkmak için okulu yeniden yapılandıracak, toplumun gereksinimlerini karşılamak için

okulun işlevlerini yerine getirecek kişi, okul yöneticisidir. Böyle bir sorumluluğu yüklenecek ve okulu etkili kılacak olan okul yöneticisinin, yönetim mesleğinde iyi yetişmiş olmasının yanı sıra etkili bir lider olması da gerekmektedir (Binbaşıoğlu, 1988, s. 70; Bursalıoğlu, 1999; Başaran, 2000, s. 80).

Liderlik ve yöneticilik özdeş olmayan, ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içeren iki kavramdır (Erçetin, 1998, s. 13). Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için varolan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 2000, s. 272). Genel olarak lider ise; önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan bir kimse olduğu kadar, aynı zamanda birlikte olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezinleyip, bunları örgütleyen yaratıcı bir kişi olarak da tanımlanabilir (Tosun, 1982'den akt. Gümüşeli, 1996, s.1). Bir yöneticinin aynı zamanda bir lider olarak kabul edilebilmesi için örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname vb.) mekanik olarak uymanın ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Lider olarak nitelendirilecek bir yönetici, etrafındakileri etkileme ve onları amaçların gerçekleştirilmesinde bilinçli olarak bütünleştirme yeteneğine sahip olmalıdır (Aydın, 2000, s. 273). Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları ve yakalamaları gerekmektedir (Erçetin, 1998, s. 13).

Örgütlerin günümüzde yaşanan ve gelecekte de yaşanacak hızlı değişme ve gelişmeler karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri, ancak yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik vb. çok boyutlu liderlik süreçlerini içeren dinamik bir yönetim anlayışı kazanmış liderler aracılığı ile olanaklı olacaktır (Erçetin, 1998'den akt. Gümüşeli, 2001). Çağdaş okulları yönetecek okul müdürlerinin de hızla değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmeleri için birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmaları zorunlu hale gelmiştir (Gümüşeli, 2001, s. 531).

Açıkalin (1998)'a göre, okulu diğer örgütlerden ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırmasıdır. Bu özellik okullara özgü bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyulmasında önemli bir etken olmuştur. Okul yöneticisinin klasik rol ve liderlik anlayışının köklü bir şekilde değişmesine neden olan bu liderlik yaklaşımı öğretim liderliğidir (Çelik, 2000, s. 207). Gümüşeli (1996)'ne göre, öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile

doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır (Smith ve Andrews, 1989'dan akt. Blase ve Blase, 1999, s. 349-378; Gümüşeli, 2001, s. 539).

Öğretim liderliği kavramı 1980'li yıllardan itibaren etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiş ve okul müdürlerinin öğretim liderliği kapsamında sıralanan başlıca özellik ve işlevleri çoğunlukla etkili okul konusunda yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak belirlenmiştir (Şişman, 2002, s.41). Bu araştırmalara göre etkili okul; öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişmelerinin en uygun sağlandığı, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2000, s. 36).

Okulların etkili olmaları büyük ölçüde müdürlerinin etkili olmalarına bağlıdır (Whitaker, 1997, s. 155). Eğitim örgütlerinde liderlikle ilgili yapılan araştırmalar etkili okulların genelde etkili liderler, özellikle de öğretim liderleri tarafından yönetildiğini göstermektedir (Gümüşeli, 1996, s. 13; Balcı, 2001, s. 127). Bazı araştırmacılar, her ne kadar okullarda müdürlerin her zaman bir öğretim lideri olamayabileceğini belirtmiş iseler de liderlik, okulun etkililiğini açıklamada anahtar bir faktör olarak görülmektedir (Krug, 1992, s. 435). Yine bazı araştırmalar etkili müdürlerin en fazla öğretim konularına önem veren ve öğretmen performansını sürekli denetleyen kişiler olduklarını açıklığa kavuşturmuştur (Sweney, 1992'den akt. Gümüşeli, 1996, s. 11). Söz konusu çalışmalarda başarılı okulların özellikleri arasında açık bir okul misyonu geliştiren, dikkatleri öğrenme üzerinde toplayan ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir okul iklimi yaratmayı başaran öğretim liderlerinin önemli bir yer tuttuğu belirlenmiştir (Hallinger, Beckman, Davis, 1989, s. 9).

Öğretim lideri olarak hizmet veren müdür kavramının mesleki açıdan kabul görmesiyle birlikte, yönetici yetiştirme ve değerlendirme süreçlerinde yeni düzenlemeler yapma gereği gündeme gelmiştir (NASSP, 1992'den akt. Gümüşeli, 1996, s.13). Bir yandan okul müdürleri, hizmet içi eğitim programlarıyla yetiştirilerek liderlik becerileriyle donatılmaya çalışılırken, diğer yandan yönetici eğitime yönelik lisansüstü programlarının içerikleri gözden geçirilmeye başlanmıştır (Şişman, 2002, s. 26). Eğitim yöneticisi yetiştirme amacıyla düzenlenen programların içeriğinde eğitim programı ve öğretim, personel geliştirme ve değerlendirme gibi konulara daha fazla ağırlık verilmeye çalışılmıştır (Morris, 1984'den akt. Gümüşeli, 1996, s. 13).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde onlara kazandırılacak bilgi ve becerilere ilişkin olarak standartlar geliştirilmeye çalışılmış; 2000'li yıllarda bu standartlar yeniden

düzenlenirken öğretim liderliği kavramı da göz önünde bulundurulmuştur. NAESP (2002) tarafından hazırlanan okul yöneticilerinin öğretim liderliği ile ilgili hazırladığı altı standarta göre etkili okul liderleri:

- Okulu, öğrenciler ve yetişkinler için bir öğrenme merkezi haline getirmeye öncülük ederler.
- Bütün öğrencilere ve yetişkinlere ilişkin akademik ve sosyal boyutlarda yüksek beklentiler oluştururlar.
- Öngörülen akademik standartlara uygun olarak öğretimin içeriğini oluşturur ve öğretimi gerçekleştirirler.
- Öğrenci ve yetişkinler için “sürekli öğrenme” anlayışına dayalı bir okul kültürü oluştururlar.
- Öğretimi iyileştirmek için mevcut durumu değerlendirmede çeşitli araçlar kullanırlar.
- Öğrenci ve okulun başarısını arttırmak için okul toplumunun etkin bir üyesi olarak sorumluluk üstlenirler.

Tüm bu düzenlemelerin çok yeni olmasına bağlı olarak okul yöneticisi yetiştiren programlar bu standartları uygulamaya henüz başlamıştır (Lashway, 2002, s. 5).

Sonuç olarak; okul müdürlerinin liderlik rolü, son yıllarda birçok araştırmanın ve tartışmanın konusu olmuştur. Bu araştırmaların çoğunda da okul müdürü; yönetici, değişim temsilcisi ve öğretim lideri olarak gösterilmektedir (Doud ve Keller, 1998, s.5-12). Bu nedenle araştırmanın problemini ortaya koymak için öğretim liderliği kavramı ve öğretim liderliği davranış boyutlarının açıklanması yararlı olacaktır.

### **Öğretim Liderliği Kavramı**

Okul müdürünün geleneksel “bürokratik yönetici” rolü değişmekte olup; okul yöneticisi bina yöneticiliğinden öğretim liderliğine geçiş yapmaktadır (Beck ve Murphy, 1993’den akt. Cotton, 2003). Geçmişte müdürlerin eğer her şeyle ilgilenen iyi “yönetici” olurlarsa başarılı olacakları düşünülürken günümüzde müdürlerin yalnızca iyi yönetici olmaları yeterli değildir. Stronge (1993)’a göre; etkili bir müdür etkili bir yönetici olduğu kadar etkili bir öğretim lideri de olmalıdır.

Araştırmacılar öğretim liderliğini değişik açılardan tanımlamaya çalıştıklarından bu durum öğretim liderliği ile ilgili tek bir tanım yapmayı zorlaştırmaktadır. Öğretim liderliğine ilişkin tanımların birkaçı şöyle ifade edilmektedir:



De Bevoise (1984)'e göre; öğretim liderliği öğrenci öğreniminde ilerlemeyi desteklemek için müdürün yaptığı ve yapmaları için başkalarını görevlendirdiği faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.

Daresh ve Liu (1985) öğretim liderliğinin, “özellikle öğretmenin öğretimini ve bunun sonucu olarak öğrenci öğrenimini etkileyen, müdürün doğrudan ve dolaylı davranışlarından” meydana geldiğini belirtmektedir.

Gibbs (1989)'e göre ise; öğretim liderliği tek bir özellikten oluşmuş bir liderlik alanı değil, müdürü öğretime dahil eden davranışların ve yeteneklerin kombinasyonudur.

Öğretim liderliğine ilişkin tanımlamalara bakıldığında genel olarak öğretim liderliği; okulda öğretmen, öğrenci ve öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleri ile ilgilenmeyi gerekli kılmaktadır (Gümüşeli, 2001, s.531-548).

Öğretim liderliği ile ilgili üzerinde durulan en önemli konu, söz konusu liderleri başkalarından ayırt edebilecek belli başlı davranışsal özelliklerinin olduğudur (Harchar ve Hyle, 1996,s.15-29). Okul müdürlerinin görev yaptıkları ortamlar ve karşılaştıkları sorunlar bazı yönleriyle birbirinden farklılaşabilse de ilgili çalışmalarda, öğretim liderliği ile ilgili çeşitli davranış boyutları geliştirilmiştir ( Şişman, 2002, s. 63).

### **Öğretim Liderliği Davranış Boyutları**

Öğretim liderliği ile ilgili yapılan araştırmalarda tanımlanan öğretim liderliği davranış ve görevleri farklı açılardan ele alındığından çeşitlilik göstermektedir. Hallinger ve Murphy (1985), öğretim liderliği davranış boyutlarını okul, program ve öğretim konularıyla ilgili literatürün taranması yanında, etkili okul konusunda yapılmış araştırmaların sonuçlarından da yararlanılarak geliştirip üç temel boyut altında toplamıştır.

Bu boyutlardan birincisi olan; “Okulun Misyonunu Tanımlama” boyutu, amaçları geliştirme ve amaçları açıklama görevlerini içermektedir.

Öğretim liderliğinin ikinci boyutu olan; “Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme”, öğretim programını denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci ilerlemesini izleme görevlerini içermektedir.

Öğretim liderliğinin üçüncü ve son boyutu olan; “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme”, öğretim zamanını koruma, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama,

varlığını hissettirme, öğretmenlere özendirici ödüller verme, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme görevlerini içermektedir.

### **Okulun Misyonunu Tanımlama**

Eğitim sürecinin nasıl sürdürüleceği tam olarak düşünülmemiş bir okulun bu süreçte başarılı olup olmayacağı konusunda bir kriterinin olması beklenemez (Krug, www.eric.ed.gov, 1992). Öğretim liderlerinin, açıkça istenen sonuca yoğunlaşmış bir vizyonlarının olması gerekmektedir (Hallinger ve Murphy, 1985; Cawelti, 1987; Krug, 1992; Palladino, 1998). Bir öğretim lideri olarak okul müdürü, okul vizyonu oluşturma konusunda öğretmen, öğrenci ve ailelere liderlik etmek durumundadır (Harchar ve Hyle, 1996, s. 28).

Sergioavanni (1984) vizyonu, okuldaki davranışsal normları ortaya koyan, yerleştiren ve okuldaki farklı metotları, amaçları birleştiren eğitimsel bir platform olarak tanımlamıştır (Servioanni, 1984'den akt. Lashway, <http://eric.uoregon.edu>, 1997). Misyon ise; vizyonla çok ilişkili olup içinde bulunan an ve gelecek günler için belirli bir yön çizerek kurumun benzer kurumlardan farkını belirtir (Köksal, 1998, s. 10).

Bir okul müdürünün öğretim liderliği rolünün en önemli boyutlarından birisi okulun misyonunu tanımlamadır. Okulun misyonunu tanımlama, okulun tümünde yapılan çeşitli etkinlikleri bir bütün olarak birbirine bağlayan paylaşılmış amaçlar duygusunu oluşturarak, bu vizyonu işgörenlere ve öğrencilere ifade etmeyi gerektirir (Hallinger, Murhpy, 1985'den akt. Gümüşeli, 1996, s. 44 ).

Bir okulun misyonunun açık bir şekilde ifade edilmesi ve tüm çalışanlarca benimsenmesi, okuldaki her türlü etkinliklerin belirlenen okul amaçlarına ulaşmaya dönük olarak gerçekleştirilmesine yardımcı olur (Krug, 1992, s. 430-443). Şişman (2002)'ın da belirttiği gibi etkili okul müdürleri, okullarıyla ilgili iyi tanımlanmış bir vizyona sahip oldukları gibi söz konusu vizyon, okul amaçlarının paylaşılmasını da sağlamaktadır.

Bu açıklamalara göre; öğretim lideri olarak okul müdürünün okulun misyonunu tanımlamadaki temel görevleri okulun amaçlarını geliştirmek ve bu amaçları okula ve çevreye açıklamaktır.

**Okulun amaçlarını geliştirme.-** Müdürlerin öğretim liderliğini konu alan araştırmaların çoğu, etkili okul araştırmaları ile iç içe yürütülmüştür (Wildy ve Dimnock, 1993. s. 43). Bu araştırmaların birçoğunun ortak noktası; etkili okulların en



önemli özelliklerinin güçlü liderlik ile yönetsel ve öğretimsel becerilerinin karışımını gösteren etkili öğretim liderlerinin olduğudur (Edmonds ve Frederiksen, 1979 ; Taylor ve Valentine, 1985). Balcı (2001)'ya göre; etkili okula kimliğini kazandıran en önemli özelliklerden biri de açık amaçlar belirlemedir.

Okulun amaçlarının geliştirilmesi, okul müdürünün yalnız başına yapması gereken bir iş değildir (Gümüşeli, 1996, s. 46) . Etkili okullarda okul müdürleri, okul amaçlarıyla, özellikle de okulun akademik amaçlarıyla büyük ölçüde bütünleşmiş olup eğitim, öğretmen, öğrenci ve akademik başarı konusunda yüksek beklentilere sahiptir. Okul amaçlarıyla bütünleşmede müdür, diğerleri için iyi bir örnek ve rol modeli olmalıdır. İnsanlar, başkaları tarafından belirlenmiş amaçları izlemek durumunda kaldıklarında söz konusu amaçları içselleştirmede güçlük çekmektedirler (Şişman, 2002, s. 78). Bu süreç, öğretmenlerin, ailelerin ve öğrencilerin katılımı ile işbirliği içinde gerçekleştirilmelidir (Gümüşeli, 1996, s. 46 ; Parker ve Day, 1997, s. 83).

**Okulun amaçlarını açıklama.-** Okul müdürleri, okulun amaçlarının öğretmen, öğrenci ve okul çevresine açıklanmasında önemli rol oynar (Parker ve Day, 1997, s. 83). Okul müdürleri gerek formal iletişimle (okul bültenleri, okul gazete ve dergileri, veli toplantıları, öğretmenler kurul toplantısı, okul yılığı vb) gerekse informal iletişimle (öğretmen, veli ve öğrencilerle yüzyüze görüşmeler) okulun amaçlarının paylaşılmasında liderlik etmelidir (Şişman, 2002, s. 80).

Okul müdürü okulun amaçlarını öğrenci, öğretmen ve ailelere açıklamalı, öğrenci ve öğretmen davranışlarıyla ilgili ölçülebilir performans standartları belirlemelidir (Andrews ve Soder, 1987, s. 9).

### **Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme**

Okulun varoluş nedeni ve amacı, öğrencilerin eğitsel amaçlara göre yetiştirilmesidir. Eğitsel amacın kaynağı, okulun eğitim programıdır. Eğitim programı, önceden belirlenmiş eğitsel amaçları gerçekleştirmek için tasarlanan bir araçtır. Eğitim programı yalnız öğretilecek konuları değil, okulun eğitim işgörenlerince planlanmış tüm eğitim etkinliklerini kapsar (Başaran, 2000, s. 141).

Eğitim programının etkili uygulanmasında en önemli rol okul müdürünündür. Öğretmenlerin derslerini etkili planlayabilmeleri için okul müdürlerinin de eğitim programının her alanındaki konulardan haberdar olmaları gerekmektedir (Krug, 1992; Terry, www.eric.ed.gov, 1996, King, 2002, s-61-63; NAESP, 2002). Okul müdürü,

eğitsel amaçları öğretmenlere ve ailelere açıklamakla, eğitim programının uygulanmasını engelleyen sorunları çözmekle, öğrenmeye elverişli bir ortam hazırlamakla, eğitim sürecini denetlemek ve değerlendirmekle görevlidir (Başaran, 2000, s. 151).

Öğretim liderinin eğitim programı ve öğretimi yönetme davranış boyutundaki temel görevleri; öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme ve öğrenci ilerlemesini izlemidir.

**Öğretimi denetleme ve değerlendirme.-** Öğretimde denetimin amacı, öğretme ve öğrenme sürecini etkili kılmaktır. Denetim görevi, sınıf içi etkinlikler üzerinde odaklaşan planlı ve programlı eylemlerin tümünden oluşur. Denetim, amaçlara uygun olarak hazırlanan plan ile uygulamaları yerinde karşılaştırma, plandan ayrılma, hata ve eksiklikleri saptama, nedenlerini bulma, giderme, başarı sağlanması için yardımda bulunmadır (Taymaz, 2000, s. 50).

Değerlendirme ise, uygulamanın başarı derecesinin tarafsız olarak belirlenmesidir (Bursalıoğlu, 1999, s. 125).

Okul müdürünün öğretimi denetleme ve değerlendirmeye ilişkin görevi; belirlenen okul amaçlarının uygun öğrenme yaşantılarına dönüştürülüp dönüştürülmediğinin belirlenmesidir. Bu görev, öğretmenlerin ders hedeflerinin okul amaçları ile eşgüdümlenmesini, onları öğretimsel bakımdan destekleyip informal sınıf ziyaretleri yoluyla sınıf ortamını izlemeyi gerektirir. Glatthorn (1984), bu sınıf ziyaretlerini “ziyaret denetimi” olarak tanımlamaktadır. Glatthorn (1984)’a göre bu ziyaretlerin amacı, öğretmenleri normal şartlarda işleri başında görmek, öğretmenin amacına ve sınıf atmosferine verilen önemle birlikte öğrenim merkezli olmalıdır (Glatthorn’dan akt. Whitaker, 1997, s.155). Ziyaretler, formal değerlendirme yaklaşımlarıyla karşılaştırıldığında informaldır ve beş dakikadan onbeş dakikaya kadar sürebilir. Ziyaret sonrası müdür öğretmene ziyareti ile ilgili dönüt sağlayarak öğretmenin kendini geliştirmesine yardımcı olur. Okul müdürünün sınıf denetimi sonucunda elde edeceği bilgiler bir yandan öğretmeni desteklemek, diğer yandan da öğrencileri çeşitli yönleri ile tanımak için önemli yararlar sağlar (Mc Evan, 1994, s. 37).

**Eğitim programını eşgüdümleme .-** Bir okulun gücü, sağladığı girdilerdir. Her girdinin okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde yeri ve önemi vardır. Bunların en

önemlisi, okulun insangücü girdisidir. İnsangücü girdisi, okulun var olmasının asıl nedenidir. Bu nedenle, insangücünün birbirine uyumlu kılınması, çalıştırılması yöneticinin başlıca eşgüdümleme uğraşısıdır (Başaran, 2000, s. 118).

İlköğretim okullarındaki farklı öğretim kademeleri ve sınıflar arasında program yönünden birbirinin devamı ve tamamlayıcısı olma yönlerinden bir ilişki vardır. Bu durumda farklı kademe ve sınıflarda derse giren öğretmenler arasında bir eşgüdümleme sağlanması zorunlu olmaktadır (Şişman, 2002, s. 86). Okul müdürünün en önemli görevleri arasında yer alan eşgüdümleme, okullarda iki yolla sağlanmaktadır. Bunlardan birincisi, farklı sınıflarda aynı dersi okutan öğretmenlerin planlarındaki eşgüdümdür. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2003, Madde 95)'ne göre; bu eşgüdümler okul müdürünün sorumluluğunda zümre öğretmenler kurul toplantıları ile sağlanır. Bu toplantılarda programların ve derslerin birbirine paralel olarak yürütülmesi, ders araçlarından planlı olarak yararlanılması, derslerde izlenecek yöntem ve teknikler ile ilgili kararlar alınır. Diğer ise aynı sınıfta okutan farklı ders öğretmenleri arasındaki eşgüdümdür. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2003, Madde 96)'ne göre; bu tür eşgüdümleme Şube Öğretmenler Kurulu Toplantıları ile sağlanır. Diğerine göre eşgüdümler sağlama açısından daha zor olanı olup okul müdürlerinin öğretmenlere yardımcı olması ve toplantılara başkanlık etmesi gerekmektedir (Başaran, 2000, s. 155).

**Öğrenci ilerlemesini izleme.-** Bir okuldaki eğitim programının başarılı olup olmadığının göstergesi, belirlenen amaçlar doğrultusunda gösterdikleri başarı dereceleridir. Okul müdürü, okulu amaçlarına ulaştırmak için okulun başarı durumunu, öğrencilerin performansını sürekli gözlemeli, değerlendirmeli ve bu yönde gerekli önlemler almalıdır (İlgar, 1996, s. 95).

Araştırmaların birçoğu etkili öğretim liderliğinin öğrencilerin akademik başarısında önemli rolü olduğu konusunda hemfikirdirler (Sulzberger, www.wm.edu, 2003). Öğretim lideri olarak okul müdürünün görevi, standartize edilmiş objektif testleri kullanarak öğrenci ilerlemesini izlemektir. Okul müdürleri, bu testlerin sonuçlarını aynı sınıfa ders veren öğretmenlerle veya her bir öğretmenle ayrı ayrı görüşüp tartışır. Test sonuçlarını özet bir biçimde tanımlayan yorumlayıcı analizler yaparak, öğretmenlere yerinde ve zamanında destek sağlarlar (Sergiovanni, 1984, s. 7 ; Hallinger ve Murphy, 1985, s. 223). Okul müdürleri bu sonuçları, öğretmenlerin ve öğrencilerin performansını

arttırma stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için kullanır (Terry, www.eric.ed.gov, 1996).

### **Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme**

Geleceğin okul liderleri, öğrencilerin ve okul kadrosunun bütünleşmesini sağlayacak olumlu, açık bir öğrenme ortamı ve iklimi oluşturarak bunu sürdürmek durumundadır. Okulun iklimi denince öncelikle okuldaki çalışma koşulları ve bu koşulların insanlar üzerindeki etkisi anlaşılır. Bir okuldaki çalışma ikliminin durumu; insanların motivasyonu, okulla bütünleşmesi, morali ve performansı üzerinde çok yönlü bir etkiye sahiptir. Okul müdürü, her şeyden önce okulda bir okul iklimi oluşturmalıdır (Krug, www.eric.ed.gov, 1992).

Öğretim liderliğinin üçüncü boyutu olan, olumlu öğrenme iklimi geliştirme; öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenlere özendirici ödüller verme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartları geliştirme ve uygulama, öğrencilere özendirici ödüller verme görevlerini içermektedir.

**Öğretim zamanını koruma.-** Sınıftaki kısıtlı zamanın tümü eğitsel amaçlara yönelik kullanılmalıdır (Ünal; Ada, 2000, s. 52). Etkili bir sınıf öğretimi için, öğretmen dersin nasıl başlayacağını, nasıl bir yol izleyeceğini araç-gereçleri nasıl ve ne zaman kullanacağını, öğrencilerle nasıl iletişim kurulacağını, ders içinde öğrenci aktivitelerini ne zaman gerçekleştireceğini, dersi nasıl bitireceğini planlamak durumundadır (Ünal; Ada, 2000, s. 72). Etkili okullarda yapılan araştırmalar, sınıf içindeki zamanın etkili olarak öğrenme etkinlikleri için kullanıldığını göstermektedir.

Okul içinde öğretim zamanını kesintiye uğratan etkenler vardır. Bu etkenlerden birkaçı; öğretimin sık sık anonslarla kesilmesi, geç gelen öğrencilerin sınıfa girmesi, öğrencilerin sınıftan çağırılması, okul yönetiminin isteği doğrultusunda öğretimin kısa sürelerle durdurulması olarak sıralanabilir (Gümüşeli, 1996, s. 53) . Sınıftaki öğrenme zamanının kesilmesini sınırlayan politikaları başarı ile yürüten müdürler öğretim için kullanılan zamanı ve buna bağlı olarak da öğrenci başarısını arttırabilirler (Hallinger ve Murphy, 1985, s. 223). Okul müdürü, zaman konusunda belirleyeceği politikalarla derslerin zamanında başlayıp bitirilmesine, derslerin kesintiye uğratılmamasına özen gösterebilir, okul ve sınıf içinde zamanın etkili bir biçimde kullanılmasına liderlik edebilir (Şişman, 2002, s. 91).

**Varlığını hissettirme.-** Okul müdürleri, zamanlarının büyük bir bölümünü idari işler ve sorunlarla ilgilenererek, telefon görüşmeleri yaparak harcamaktadırlar (Whitaker, 1997, s. 155; Farrace, 1999; Cross ve Rice, 2000, s. 61-66; Miller, 2001, s. 29; Doyle ve Rice, 2002). Whitaker (1997)'a göre; okul müdürlerinin sık sık ihmal ettikleri en önemli görevlerinden biri de ulaşılabilir müdür olmaktır. Okuldaki işlerin en önemlisinin makam odasında oturmak yerine sınıflarda, koridorlarda, öğretmenler odasında öğretmenler, öğrenciler ve velilerle etkileşim içinde bulunmak olduğunu bilen okul müdürleri için bu etkileşimler okulda neler olduğuna dair önemli fikirler verir.

Okul müdürünün okulun çeşitli yerlerinde görünmesi, öğretmen ve öğrencilerle informal etkileşim içerisinde olma olanağı sağlar. Bu biçimdeki informal etkileşim müdürlerin öğretmen ve öğrenci ihtiyaçlarının tespitine yönelik bilgi sağlar.

**Öğretmenlere özendirici ödüller verme.-** İnsanlar, başarılarının başkaları tarafından tanınmasından, bilinmesinden ve takdir edilmesinden mutlu olurlar. Ödüllendirilen başarı, başarının pekiştirilmesinin yanında çalışanların motivasyonu ve morali açısından önemlidir (Şişman, 2002 s. 101).

Öğretim liderlerinin olumlu bir okul iklimi yaratmada en önemli görevlerinden biri de öğretmenlere özendirici ödüller vermedir. Bir yöneticinin yeterliğinin ölçütü, işgörenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya güdüleme derecesidir (Aydın, 2000, s. 153).

Türkiye'de okul müdürlerinin öğretmenlere vereceği ödüller sınırlıdır. Buna rağmen başarılı çalışanların ödüllendirilmesinde okul müdürü tarafından farklı özendiriciler bulunabilir. Farklı ortamlarda yapılan araştırmalarda elde edilen değişik sonuçlar özendiricilerin etkilerinin ortama göre değişebileceğini göstermektedir (Gümüşeli, 1996, s. 55). Bu nedenle işgörenleri etkilemek isteyen bir yöneticinin onlara inandırıcı ödüller sağlaması gerekir (Aydın, 2000, s. 276).

Her örgütün kendine özgü bir ödül sistemi vardır. Tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi ödüller müdürler tarafından öğretmenleri etkilemede kullanılacak en önemli özendirme araçlarıdır (Aydın, 2000, s. 276). Okul müdürü bu araçlardan birini ya da birkaçını seçerken bireylerin özelliklerini ve beklentilerini bilmek zorundadır. Çünkü özendirici aracın işgöreni etkileme gücü, aracın niteliğinden çok, uygulanan bireyin ona atfettiği değere bağlıdır (Gümüşeli, 1996, s. 55).



**Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama.-** Günümüzde öğretmenlerin eğitim sisteminde değişen görev ve rollerini daha iyi kavrayıp yerine getirebilmeleri için hizmet süresince yetiştirilmeleri gereklidir. Öğretmenler, topluma yön verecek bireyleri yetiştirmek görevini üstlenen eğitim sisteminin en önemli üyeleridir.

Hemen her meslekte olduğu gibi, öğretmenlik mesleğinde de profesyonellik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim süreçlerinin bütünleşmesi ile sağlanır (Saban, www.yayim.meb.gov.tr, 2000). Etkili bir öğretim lideri, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için olanak sağlar (Krug, www.eric.ed.gov, 1992; Terry, www.eric.ed.gov, 1996; Hoerr, 1996, s. 380). Hizmet içi eğitim plan ve programlarının uygulanmasında müdürün göstereceği titizlik hedeflere ulaşmada oldukça etkilidir (Taymaz, 1997, s. 109). Etkili bir hizmet içi eğitim öğretmenlerin değişik ihtiyaçlarını karşılamakta, yeni bilgileri öğrenmekte ve değişim sürecini hızlandırmalarına ivme katıcı roller üstlenmektedir. Her yenilik ya da değişim süreci öğretmenlere yeni yöntemleri tanıma, yeni ders notları hazırlama ve yeni kaynakları tarama gibi sorumluluklar getirmektedir (Demirel, 1997, s. 151). Mesleki gelişmeye yönelik olanakları öğretmenlere duyurma ve gerekli hizmet içi etkinliklerinin düzenlenmesini sağlama okul müdürünün en önemli görevleri arasında yer alır (Hallinger ve Murphy, 1985, s. 223).

**Akademik standartları geliştirme ve uygulama.-** Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da standartların belirlenmesi zorunludur. Eğitim örgütlerinde başarı öznel bir kavram olduğundan diğer alanlardan farklı olarak standartlar belirlemek ve ürünün standartlara uygunluğundan bahsetmek kolay değildir. Bu durum okulların ve öğrencilerin başarılı olup olmadıklarını ortaya koymada birçok tartışma ve zorluğu beraberinde getirmektedir.

Etkili bir öğretim lideri, okulu için açık olarak ifade edilmiş hedeflerin hazırlanmasında ve geliştirilmesinde önemli rol oynar. Okulun akademik standartlarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve uygulanması açısından öncelikle eğitim programlarının, okulun uzak ve yakın hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Okulun uzak ve yakın hedeflerinin belirlenmesinde veli, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri de değerlendirilmelidir (Mc Ewans, 1994, s. 18).

Standartlara dayalı eğitim hareketinin en önemli işlevlerinden biri; öğretmenlere, ihtiyaç duydukları araçların sağlanmasıdır (Gandal ve Vranek, 2001). Akademik standartlar geliştiren bir okul müdürü, ölçme ve değerlendirme etkinliklerinin

standartlara uygun olarak hazırlanmasını sağlamalıdır. Çünkü standartlara uygun sınavlar eğitsel faaliyetlerden daha iyi sonuçlar elde edilmesini sağlar.

Akademik standartlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemeye yarayan ve ortak yapılan çeşitli sınav ve testler, okulların başarısını da olumlu yönde etkiler. Bu konuda başarılı ve başarısız okullar arasında yapılan bir araştırmada başarısız okulların önceden tanımlanmış bilgi ve becerilere ulaşacak standartları üst sınıflara devam etmenin ön koşulu olarak gördükleri ortaya çıkmıştır (Wellish, 1978'den akt. Gümüşeli, 1996, s.57).

**Öğrencileri öğrenmeye özendirme.-** Öğretim liderliğinin olumlu öğrenme iklimi geliştirme boyutunda yer alan görevlerinden sonuncusu, öğrencileri öğrenmeye özendirmedir. Öğretim lideri olan bir okul müdürü, öğrenci başarısını ve gelişmesini sık sık ödüllendirerek ve tanıyarak öğrencilerin akademik başarıya değer verdikleri bir okul iklimi yaratabilir (Hallinger ve Murphy, 1989'den akt. Gümüşeli, s.58). Öğretimin ve öğrencinin değerlendirilmesi sonucu öğrenci başarılarının, okul, sınıf, aile, çevre tarafından tanınması, başarının sürekliliği için gereklidir. Öğrenciler her şeyden önce başarılarının sınıf ve okul ortamında tanınmasını, bilinmesini ve ödüllendirilmesini bekler. Okul müdürü, başarılı olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamında öğrenciler ve öğretmenler tarafından tanınmasını, böylece başarılı olan öğrencilerin diğerleri için rol modeli olmasını sağlayabilir (Şişman, 2002, s. 95). Öğrenciye verilecek ödüllerin çok kaliteli ve pahalı olması gerekmez. Okul müdürü sınıf ve okul ödül sistemlerini birbirine bağlamada ve bunların karşılıklı olarak birbirlerini desteklemesini sağlamada en önemli rolü üstelenen kişidir (Hallinger ve Murphy, 1985, s. 224).

Öğretim liderliği ile ilgili Hallinger tarafından geliştirilen bu boyut ve görevleri; okul müdürünün öğretim lideri olarak göstermesi gereken davranışları içermektedir. Her okulun bulunduğu ortam, çevre, öğrenci, öğretmen profili farklılaşabilmekte; buna bağlı olarak da okul müdürlerinin göstermesi gereken öğretim liderliği davranışları birbirinden farklı olabilmektedir. Araştırmacılara göre, bu davranışlar farklı başlıklar altında toplanabilse de öğretim lideri olan bir okul müdürünün eğitim programını yönetme gibi öğretim ve öğrenim konusuna öncelik verdiği görülmektedir. Çoğu araştırmada vurgulandığı gibi; okul müdürünün etkili bir öğretim lideri olabilmesi için yukarıda üç davranış boyutu altında yer alan görevleri eksiksiz yerine getirmeleri gerekmektedir.



### Problem

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. maddesine göre "Okul müdürü; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, "okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur." denilmektedir. Yönetmeliğin bu maddesi aslında okul müdürlerinin öğretim liderliği rolünü de gündeme getirmektedir. Eğitim yönetimi literatürü incelendiğinde okul müdürünün öğretim liderliği rolünün giderek önem kazandığı görülmektedir. Okul müdürünün rolünün bu derecede önemli olmasına rağmen okul müdürlüğü görevine atanabilmek için yöneticilik eğitiminin gerekliliği ancak 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete'de (T.D: 30.11.1998-2494) yayınlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ile gündeme gelmiştir. Bu yönetmelik ile yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilmesinde yeni ölçütler getirilmiştir. Aynı yönetmeliğe göre, okul müdürü olarak atanacak kişinin seçme sınavında başarılı olması ve 120 saat süreli hizmet içi eğitim sonunda yapılan değerlendirme sınavında da başarı göstermesi gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul müdürü seçme ve atama konusunda getirdiği bu ölçüt ve standartlar kapsamında liderlikle ilgili konuların hizmet içi eğitim programlarının içeriğinde yer alması sağlanmıştır. Gerek bu programların, gerekse hizmet içi eğitim programlarının içerikleri incelendiğinde genel yöneticilik ve liderlik alanlarına değinildiği görülmektedir.

Okulların amaçlarına en yüksek düzeyde ulaşabilmesi iyi yönetilmesine ve dolayısıyla okulları yönetecek okul müdürlerinin öğretim lideri olarak yetiştirilmesine bağlıdır. Ancak Türkiye'de eğitim yönetiminin bilim dalı olarak kabul edilmesinin ve yönetici yetiştirme konusundaki çalışmaların henüz çok yeni olmasına bağlı olarak tüm okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi bulunmamaktadır. Bu açığı bir ölçüde de olsa karşılayan yöneticilik eğitimi ise kaldırılmış olup, 2003 yılında yayınlanan ve yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliği'nde atama için sadece mülakat şartı getirilmiştir. Son olarak da aynı yönetmeliğin 2004 yılında 10. maddesinin (h) bendi değiştirilerek okul müdürleri için mülakat şartı da kaldırılmıştır. İlköğretim kademesinin eğitim sisteminde önemli bir yere sahip olmasına rağmen, bu kademede görev alacak okul

müdürlerinin seçimi ve atanmasında sık sık değişiklik yapılmaktadır. Oysa; ilköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanmasının, istikrarlı bir toplumun oluşmasının, demokratik yaşam biçiminin benimsenmesinin, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesinin, yaşam boyu eğitimin ve insan gelişiminin temelidir (Kavak, 1997, s. 17). İlköğretimin bireysel ve toplumsal kalkınmadaki bu önemli işlevlerini gerçekleştirebilmesi, eğitim sisteminin temel örgütleri olan ilköğretim okullarının etkili yönetilmesiyle olanaklıdır (Gümüşeli, 2002). Bu da ancak eğitimle mümkündür. Açıkalın (1996)'a göre, eğitim yaşam boyu bir süreçtir. Yöneticinin yenilik ve gelişmelere uyum sağlaması, kendisini yetiştirip geliştirmesine bağlıdır.

Gelişmiş ülkelerde müdürlerin öğretim lideri olarak yetiştirilmesi son derecede önemlidir. Bunun için, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının belirlenmesine yönelik çalışmalara gösterilen ilgi giderek artmaktadır. Türkiye'de az sayıda olmakla birlikte, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının belirlenmesine yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırma öncesinde yapılan kütüphane taramaları sonucunda Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen yöneticilik eğitimi faktörüne göre okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerini karşılaştırmayı konu alan araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle yöneticilik eğitimi faktörüne göre okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerinin karşılaştırılması bu araştırmanın temel problemini oluşturmuştur.

### Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul İli'nde görev yapan resmi ilköğretim okulu müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilik eğitimi faktörüne göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerini yerine getirme derecelerinin belirlenmesidir. Bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri, öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar?
2. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler, müdürlerin öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar?
3. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin algıları ile bulundukları okullardaki öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

4. Yöneticilik eğitimi almamış okul müdürleri, öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar?
5. Yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler, müdürlerin öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar?
6. Yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin algıları ile bulundukları okullardaki öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?
7. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri ile yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterlik alanlarını yerine getirme derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?
8. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri ile yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin, müdürlerin öğretim liderliği yeterlik alanlarını yerine getirme derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

### **Önem**

Eğitim yönetimi literatürü incelendiğinde okul müdürünün öğretim liderliği rolünün giderek önem kazandığı görülmektedir. Eğitim örgütlerinde liderlikle ilgili yapılan araştırmalar etkili okulların genelde etkili liderler, özellikle de öğretim liderleri tarafından yönetildiğini göstermektedir. Okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerine sahip olabilmeleri bu alanda eğitim almaları ile mümkün olabilecektir.

Türkiye’de konuyla ilgili araştırmalar arasında yöneticilik eğitiminin ve öğretim liderliğinin ele alındığı ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerini karşılaştırmaya yönelik araştırmanın olmaması bakımından bu araştırma önem taşımaktadır.

Bu araştırma bulgularının, okul müdürü yetiştirme programlarının hazırlanmasına, varolan programların içeriklerinin yeniden düzenlenmesine yönelik önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Sayıtlar**

Araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

1. Okul müdürleri ve öğretmenler veri toplama aracındaki soruları gerçek kanılarına göre cevaplandırmışlardır.

### Sınırlılıklar

1. Araştırma İstanbul İli resmi ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları ve sonuçları örnekleme alınan ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin algıları ile sınırlıdır.
3. Araştırma ilköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerinin belirlenmesiyle sınırlıdır. Bu kapsamda test edilen öğretim liderliği görevleri; okulun amaçlarını geliştirme, amaçları açıklama, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci başarısını izleme, öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenlere özendirici ödüller verme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartları geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme olmak üzere toplam on bir görev alanı ile sınırlı tutulmuştur.

### Tanımlar

**İlköğretim Okulu:** Eğitim Sistemi'nin ilk basamağını oluşturur. Eğitim Sistemimizde 7-14 yaş arasındaki çocuklar için eğitimin uygulandığı kurumlardır. İki kademedен oluşan bu kurumlarda birinci kademe beş yıl ve ikinci kademe üç yıl olmak üzere toplam sekiz yıllık kesintisiz eğitim yapılır (Kanun No: 222).

**İlköğretim Okulu Müdürü:** Eğitim işlerinin yanı sıra kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkili olan ve okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumlu olan kişidir (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde. 60).

Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürünü tanımlamak için bu sözcük ile birlikte çoğunlukla “okul müdürü” ya da “müdür” sözcükleri kullanılmıştır.

**Öğretim Liderliği:** Öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır (Smith ve Andrews'den akt. Blase ve Blase, 1999, s. 349-378; Gümüşeli, 2001, s. 539).

Bu araştırmada Hallinger (1985) tarafından yapılan tanımlama esas alınmıştır. Bu tanımlamaya göre öğretim liderliği okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme gibi üç temel boyuttan meydana gelmektedir.

Araştırmada geçen “öğretim liderliği yeterlik alanları” ifadesi öğretim liderliğinin görevleri için kullanılmıştır.

**Yöneticilik Eğitimi:** Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen “Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı, Yönetim Hukuku, Demokrasi ve İnsan Hakları, Eğitim ve Okul Yönetimi, Değişme ve Yenileşme, Toplam Kalite Yönetimi, Okul Çevre İlişkileri, İletişim ve Sosyal Etkileşim Becerisi, Liderlik, Öğrenme-Öğretme Kuram ve Yöntemleri, Çağdaş Eğitim Teknolojisi ve Okulda Etkin Kullanımı, Denetim ve Değerlendirme, İnsan Kaynaklarının Yönetimi, Rehberlik” konularından oluşan 120 saat süreli hizmet içi eğitim programlarını ifade eder.

**Y.E** : Yöneticilik Eğitimi Olan Müdür

**Y.E.O** : Yöneticilik Eğitimi Olmayan Müdür

**Md.Y.E** : Müdürünün Yöneticilik Eğitimi Olan Öğretmen

**Md.Y.E.O** : Müdürünün Yöneticilik Eğitimi Olmayan Öğretmen



## BÖLÜM II

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma evreni ile verilerin toplanması ve işlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### Araştırmanın Modeli

Araştırma, yöneticilik eğitimi faktörüne göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerini yerine getirme derecelerinin belirlenmesini amaçladığından dolayı varolan durumun betimlenmesi söz konusu olmuştur. Bu nedenle araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır.

#### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul İli'ndeki 1263 resmi ilköğretim okulu oluşturmuştur. Bu okullar içerisinde 9'u köy okulu olmak üzere toplam 254 ilköğretim okulu örnekleme alınmıştır.

Örneklemin belirlenebilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne gidilerek öncelikle resmi ilköğretim okullarının listesi temin edilmiştir. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin listesine ulaşabilmek için İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'ne gidilerek her ilçede görev yapan yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin listesi temin edilmiştir.

Yöneticilik eğitimi almış ve yöneticilik eğitimi almamış müdürlerin görev yaptıkları okullar genel toplam içerisinde birbirlerinden çok farklı sayılardadır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini belirlenirken iki farklı uygulama yapılmıştır.

Araştırma evreninde 127 yöneticilik eğitimi almış okul müdürü belirlenmiştir. Bu okul müdürlerinin tamamı örnekleme alınmıştır. Karşılaştırma yapılabilmesi için; yöneticilik eğitimi almamış okul müdürleri içerisinde örneklem alınırken, yöneticilik eğitimi almış okul müdürü sayısına eşit olması sağlanmıştır. İlçeler bazında yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri sayısı belirli olduğundan, yöneticilik eğitimi almamış okul müdürleri sayısı da ilçeler bazında yansızlık kuralına göre seçilerek bu sayıya eşit



tutulmuştur. Böylece 127'si yöneticilik eğitimi almış okul müdürü olmak üzere toplam 254 okul müdürü örnekleme alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan okullardan yansızlık kuralına göre, evrenin %10'unu temsil edecek şekilde ve oransız eleman örnekleme yoluyla 235 yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler olmak üzere toplam 470 öğretmen örnekleme alınmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan okullardaki müdür ve öğretmenlerle ilgili bilgiler EK-3'de sunulmuştur.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri literatür taraması ve örnekleme alınan okul müdürleri ve öğretmenlere anket uygulama yoluyla elde edilmiştir. Literatür taraması ile araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuş aynı zamanda veri toplama aracının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama aracının hazırlanması aşamasında bu amaçla hazırlanmış anket formları araştırılmıştır. Kaynakların taranmasından sonra konuyla ilgili Türkiye'de Gümüşeli (1996) tarafından "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları" adlı araştırmasında kullanılan veri toplama aracı bu araştırmada kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Hallinger (1983) tarafından geliştirilen ve kısa adı PIRMS olan bu ölçek Gümüşeli (1996) tarafından Türk Milli Eğitim Sistemi ve mevzuatına uygun olarak Türkiye'ye uyarlanmıştır. Veri toplama aracında üç ana boyut ve bu boyutların altında on bir temel görev alanı bulunmaktadır.

Anketin alt boyutlarına ve deneklerin hangi sorularla yoklandıklarına ilişkin bilgiler EK-4'de sunulmuştur.

Bu görev alanları temel alınarak oluşturulan 70 davranış ölçmek üzere; (5) Her Zaman, (4) Çoğunlukla, (3) Arasıra, (2) Az, (1) Hiçbir Zaman gibi sıklık ifadelerini taşıyan beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

Öğretim liderliği ölçeğinin temel görev alanları kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur (Gümüşeli, 1996, s.36).

TABLO 1  
GÜVENİRLİK ANALİZ TABLOSU

| Öğretim Liderliği Temel Görev Alanları       | İlgili Davranış<br>(Madde) Sayısı | Alpha<br>Değeri |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| Okulun amaçlarını geliştirme                 | 5                                 | 0.90            |
| Okulun amaçlarını açıklama                   | 9                                 | 0.92            |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme          | 9                                 | 0.90            |
| Eğitim programını eşgüdümleme                | 8                                 | 0.89            |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                  | 10                                | 0.94            |
| Öğretim zamanını koruma                      | 4                                 | 0.88            |
| Varlığını hissettirme                        | 4                                 | 0.85            |
| Öğretmenlere özendirici ödüller verme        | 4                                 | 0.87            |
| Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama     | 9                                 | 0.93            |
| Akademik standartları geliştirme ve uygulama | 4                                 | 0.84            |
| Öğrencileri öğrenmeye özendirme              | 4                                 | 0.93            |
| TOPLAM                                       | 70                                | 0.99            |

Okul müdürü ve öğretmenlerden oluşan deneklere uygulanmak üzere iki farklı anket formu hazırlanmıştır. Müdür anketi öğretim liderliği yeterliklerini ölçmeyi amaçlayan 70 maddelik soru biçiminde düzenlenmiştir. Öğretmenlere uygulanmak üzere hazırlanan anket formu da müdür anketinin sorularına tutarlı 70 maddeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamına dahil edilecek okullar belirlendikten ve anket formları hazırlandıktan sonra İstanbul İl Milli Müdürlüğü'nden anketin uygulanması için izin alınmıştır. Anketleri uygulama aşamasında; farklı ilçelerden 14 okul müdürü ve 25 öğretmene bizzat okullara gidilerek, Gaziosmanpaşa İlçesi'nde ise 15 müdür anketi ve 25 öğretmen anketi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığıyla uygulanmıştır. Diğer anketler 225 müdür ve 420 öğretmene ise posta yoluyla gönderilmiştir. Posta yoluyla

gönderilen anket zarflarının içine araştırmacının adresinin bulunduğu pullu bir zarf konularak doldurulan anketlerin araştırmacıya postalanması sağlanmıştır.

Uygulama işleminden sonra doldurulan anketler tek tek incelenmiştir. Yapılan bu inceleme sonucunda, 2 müdür anketi, 6 öğretmen anketi değerlendirmeye alınacak nitelikte olmadığından iptal edilmiştir. 114 yöneticilik eğitimi almış okul müdürü anketi, 81 yöneticilik eğitimi almamış okul müdürü anketi, 212 müdürü yöneticilik eğitimi almış öğretmen anketi, 154 müdürü yöneticilik eğitimi almamış öğretmen anketi olmak üzere toplam 561 (%77.48) anket analizler yapılmak üzere işleme alınmıştır.

### **Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

Toplanan veriler araştırmacı tarafından verilen anket numara sırasına göre bilgisayara yüklenmiştir. Verilerin analizinde SPSS 10.0 adlı program kullanılmıştır. Verilerin analizinde; frekans, aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. “t testi” uygulanmıştır. Verilerde hesaplanacak anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak alınmıştır.

Ankette kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen aritmetik ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için 4.20-5.00 “Her Zaman”, 3.40-4.19 “Çoğunlukla”, 2.60-3.39 “Arasıra”, 1.80-2.59 “Az”, 1.00-1.79 “Çok Az” puan aralıkları olarak kullanılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırma alt problemlerine uygun olarak tabloleştirilmiş ve açıklanmıştır. Her alt bölümün sonunda o bölümle ilgili yorumlara yer verilmiştir.

## BÖLÜM III

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öğretim liderliği alanında yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalar yer almaktadır. Araştırmalar amaç, yöntem ve bulgular açısından özetlenerek tanıtılmaya çalışılmıştır.

#### Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, okul müdürlerinin liderlikleri ile ilgili çok sayıda araştırma bulunmasına karşın doğrudan öğretim liderliğini konu alan araştırma sayısı azdır. Bu nedenle bu başlık altında, bu araştırma ile dolaylı olarak ilgili olan araştırmalara da yer verilmiştir.

Bu araştırmalardan ilki Bursalıoğlu (1975) tarafından gerçekleştirilen “ Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri” adlı araştırmasıdır. Araştırmanın amacı; ilköğretim okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin saptanmasıdır. Araştırma verileri, Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişleri, Milli Eğitim Müdürleri, ilköğretmen okulu müdürleri ile bu okulların öğretmenlerinden oluşan 2688 kişilik bir denek grubuna anket formu uygulanması sonucunda elde edilmiştir.

Bursalıoğlu (1975) tarafından yapılan bu çalışmada elde edilen en önemli bulgular; müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri ve bu nedenle hizmet öncesi eğitimle kazanmaları gereken yeterlikler olarak; yetki ve sorumluluk, okulun maddi bakımı ve liderlik davranışları bulunmuştur. Yöneticilerin düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri dolayısıyla hizmet öncesi eğitimde yer alması zorunlu olmayan yeterlik alanları olarak; eğitim öğretim çalışmalarının planlanması, koordinasyonu ve araştırma geliştirme çalışmalarıdır. Araştırma sonuçları Bursalıoğlu tarafından eğitim ve okul yönetiminde böyle alanları oluşturan yeterlikleri gereksiz sayan sistemin özelliklerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür.

Türkiye’de eğitim yönetimi alanında yapılan literatür taramasında doğrudan öğretim liderliğini konu alan ilk araştırma Gümüşeli (1996) tarafından yapılmıştır. Gümüşeli (1996)’nin, “İstanbul İli’ndeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” adlı araştırmasının amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini hangi derecede yerine getirdiklerini belirlemek ve bu görevleri yerine getirirken kendi kişisel özellikleri ile okulun örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediklerini ortaya çıkarmak olmuştur.

Araştırmanın evrenini, İstanbul İli’ndeki 602 resmi ilköğretim okulu oluşturmıştır. Bu okullar arasından 110 ilköğretim okulu örnekleme alınmıştır. Araştırma verileri okul müdürleri ve öğretmenler olmak üzere toplam 299 deneğe anket uygulanması sonucu elde edilmiştir. Anket formunun geliştirilmesinde Hallinger (1985) adlı araştırmacı tarafından geliştirilen ve öğretim liderliği araştırmalarında sıkça kullanılan kısa adı PIRMS olan aracın kullanılması uygun görülmüştür. Söz konusu anket, Gümüşeli (1996) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş Türk Eğitim Sistemi’ne göre ankette düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmacı PIRMS’deki genel yapıya bağlı kalarak öğretim liderliği ile ilgili on bir temel görev alanı ve her bir görevin gerçekleştirilmesine yönelik toplam 70 davranış biçimi belirlemiştir.

Araştırma sonuçlarında müdür algılarına göre; okul müdürleri, öğretim liderliği görevlerinden okulun amaçlarını açıklama, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, öğrencileri öğrenmeye özendirme olmak üzere dört görevi her zaman yaptıkları görüşündedirler. Diğer yandan müdürler; amaçları geliştirme, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci ilerlemesini izleme, öğretim zamanını koruma, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartları geliştirme ve uygulamadan oluşan görevleri çoğunlukla yerine getirdikleri görüşündedirler. Bu araştırmanın bulgularına göre; ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini öğretim liderliği alanında yeterli gördükleri ortaya çıkmıştır.

Öğretmen algılarına göre ise; okul müdürlerinin öğretim liderliği görevlerinden okulun amaçlarını geliştirme, amaçları açıklama, eğitim programını eşgüdümleme, öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, akademik standartları geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme görevlerini çoğunlukla yerine getirmelerine rağmen öğretimi denetleme ve değerlendirme, öğrenci ilerlemesini izleme ile öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama

görevlerini müdürlerin algıladıklarından daha düşük düzeyde gerçekleştirildiği görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır.

Müdürlerin demografik değişkenlere göre öğretim liderliği görevlerini yerine getirme derecelerine ilişkin öğretmen algıları ile ilgili en dikkat çeken bulgu; müdürlerin eğitim programı ve öğretim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı değişkeninde olmuştur. Öğretmenler, bu eğitimlere bir ya da iki kez katılan müdürlerin hiç katılmayanlara göre; eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci ilerlemesini izleme, akademik standartları geliştirme ve uygulama ile öğrencileri öğrenmeye özendirme görevlerini anlamlı olarak daha yüksek düzeyde yerine getirdiklerini algılamışlardır.

Müdürlerin öğretim liderliği görevlerini yerine getirme derecelerine ilişkin müdür ve öğretmen gruplarının aritmetik ortalama puanları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Şişman tarafından 1996'da yapılan "Etkili Okul Yönetimi" konulu araştırmanın amacı; Eskişehir İli'ndeki ilköğretim okullarında görevli müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını ne ölçüde yerine getirdikleri belirlemek istenmiştir. Bu genel amaca ulaşmak için öğretmen algılarına göre, okul müdürleri;

1. Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması
2. Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi
3. Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi
4. Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi

5. Düzenli öğrenme-öğretme çevresinin ve ikliminin oluşturulması,

boyutlarında yer alan öğretim liderliği davranışlarına ne ölçüde sahip olup söz konusu davranışları yerine getirme düzeyleri, yöneticilik kıdemlerine, okulların bulunduğu çevreye ve okulların akademik başarı düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir.

Araştırmanın evrenini, Eskişehir İli'ndeki ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Eskişehir İl merkezinde toplam 28 olan ilköğretim okullarının tümü araştırma kapsamına alınmıştır. Müdürlerin en az bir yıldan beri ilgili okulda görev yapmış olmaları, öğretmenlerin yeterli düzeyde gözlem yapabilmiş olmaları için bir önkoşul olarak düşünüldüğünden bu özelliğe sahip olan 18 okul araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre; müdürlerin okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim



süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, düzenli öğrenme-öğretme çevresi ve iklimi oluşturma boyutlarında yer alan davranışları çoğunlukla yerine getirdiklerini algılamaktadırlar. Diğer yandan öğretmenler; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda yer alan öğretim liderliği davranışlarını müdürlerin ara sıra yerine getirdiklerini algılamaktadırlar (Şişman, 2002, s.140-155).

Gümüşeli (1996) ve Şişman tarafından 1996'da yapılan araştırma bulguları arasında benzerlikler bulunmaktadır. Her iki araştırma bulgularının da araştırmacılar tarafından okul müdürü yetiştirme ve geliştirmek için hazırlanacak eğitim programlarının düzenlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalhan (1999) tarafından yapılan “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği” adlı araştırmasının amacı, müdürlerin öğretim liderliği görevlerini yerine getirme derecelerinin belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini İstanbul Kadıköy İlçesi'nde yer alan 70 resmi ilköğretim okulu oluşturmuştur. Bu okullar içerisinde 21 ilköğretim okulu örneklem alınmıştır. Veriler örneklem alınan okullarda görev yapan 240 öğretmene anket uygulanarak elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin okulun amaçlarını gerçekleştirme, amaçları açıklama, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme, öğretim zamanını koruma, ulaşılabilir olma ve öğrencileri öğrenmeye özendirme görevlerini çoğunlukla yerine getirdikleri, öğrenci başarısını izleme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartları geliştirme ve uygulama görevlerini ara sıra yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Taş (2000) tarafından yapılan “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri” adlı araştırmasının amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranış boyutlarından hangilerini ne düzeyde gerçekleştirdikleri ile yöneticilerin davranışlarını hangi felsefi yaklaşımı etkilediğini belirlemektir. Araştırmanın evrenini, Burdur ve Isparta İllerinde görev yapan 78 ilköğretim okulu müdürü ve 600 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri, anketin 63 okul müdürü ve 487 öğretmene uygulanması sonucu elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliğinin; okulun çevresini öğrenme ve öğretmeye uygun hale getirmek için çalışma, okulun amaçlarını geliştirebilmek için öğretmen ve velilerle işbirliği yapma, yeni göreve başlayan öğretmenin yetişmesi için ortamı imkanı sağlama, öğretim etkinliklerinin yıllık



plana uygun olarak yapılmasını sağlama, öğrenmeyi engelleyen problemlerin temeline inerek çözmeye çalışma, okul ile çevre arasında öğretim konusundaki çatışmaları gidermek için çalışma, öğretmeni değerlendirirken tarafsız davranma, öğretmenler kurulunca alınmış kararlara uyma, öğretime yardım eden bir okul atmosferi geliştirmek için çalışma, çalışanlar için güven ortamı oluşturma rollerini her zaman gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Buna karşılık, öğrencilerin fiziksel ve sosyal gelişimi için ortam hazırlama, derslere girerek örnek dersler verme, öğretmenlere öğretim liderlikleri konusunda geribildirimde bulunma, öğretmenleri sınıflarında düzenli olarak gözleme rollerini müdürlerin daha alt düzeyde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. İlköğretim okulu müdürleri, eğitime ilişkin felsefi yaklaşımlardan “varoluşçuluk ve ilerlemecilik” ile ilgili ilkeleri her zaman uygulamaya koyarken “esasicilik” ile ilgili ilkeleri daha alt düzeyde uygulamaya koymaktadırlar.

### **Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Yurt dışında eğitim yönetimi literatürü incelendiğinde öğretim liderliği alanında 1980 ve sonrasında çok sayıda araştırma yapılmış olduğu göze çarpmaktadır. Öğretim liderliği konusunda yapılan araştırmalar daha çok temel eğitim üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu doğrultuda öğretim liderliği alanında yapılan araştırmalardan birkaçı özet halinde bu başlık altında sunulmuştur.

Son yirmi yıl içerisinde giderek daha fazla ilgi toplayan öğretim liderliği araştırmalarından dikkate değer birisi Hallinger (1983) tarafından yapılmıştır (Gümüşeli,1996). Araştırmacı yaptığı bu çalışmada California’da San Jose kenar mahallelerindeki on ilkokul müdürünün öğretim liderliği davranışlarının örgütsel ve bireysel değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bunun için kısa adı PIRMS olan ve sonradan birçok araştırmada kullanılan bir araç geliştirerek; okul müdürleri, öğretmenler ve bölge yöneticilerine uygulamıştır.

Hallinger araştırmasında özetle şu sonuçlara ulaşmıştır:

1. Genel olarak müdürlerin eğitim programı ve öğretim yönetimine ilgi dereceleri, literatürdeki beklentilerden daha yüksek olmuştur. Bununla beraber, belirli politikalar uygulamalar ve davranışlar bakımından okullar arasında farklılıklar görülmüştür.
2. Müdürlerin öğretimi denetleme ve değerlendirme görevini yerine getirme düzeyleri, daha önceki araştırmalarda belirlenenden yüksek olmuştur.

3. Müdürlerin genellikle öğrencileri hedef kitle olarak görmedikleri; bunun için de öğrencilerle sık ilişki kurmaya ve sürdürmeye çok az çaba gösterdikleri anlaşılmıştır.
4. Okulların çoğunun öğretim zamanını korumaya ilişkin politika ve uygulamalardan yoksun olduğu; bunun aksine, müdürlerin öğretim zamanının etkili kullanılması için sınıf uygulamalarını izlemeye çaba gösterdikleri anlaşılmıştır.
5. Müdürlerin öğretmen çabaları ve başarısını nadiren açıkça desteklediği anlaşılmıştır. Bunun yerine öğretmenleri güdülemek için onları özel olarak kabul etme ve sicil raporlarına olumlu not yazma davranışlarını tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.
6. Müdürlerin genel olarak öğretim liderliği görevlerinin tümünde düzenli olarak yüksek puan aldıkları görülmüştür.
7. Müdürlerin öğretim liderliği davranışları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, müdürlük deneyimi, müdürlük eğitimi, bulunduğu okuldaki deneyimi ve öğretmenlik deneyimi gibi bireysel özellikleri arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı anlaşılmıştır.
8. Okulun büyüklüğü ile müdürlerin öğretim liderliği davranışları arasında bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu konuda yapılan araştırmalardan diğeri de Daresh ve Liu (1985)'nin ABD'de Ohio Bölgesinde yaptığı araştırmadır. 200 lise örnekleme alınmış ve araştırmada ilgili okulların müdürlerinin kendileriyle ilgili öğretim liderliği davranışlarını nasıl algıladıkları belirlenmek istenmiştir. Araştırmanın anketi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde müdürlerin kendileri ve okulları ile ilgili sorular, ikinci bölümde okulun kalitesine ilişki sorular, üçüncü bölümde ise müdürlerin öğretim liderliği davranışlarıyla doğrudan ve dolaylı olarak ilgili bulunan 30 soru yer almıştır.

İkinci bölümden elde edilen bulgulara göre okullar etkili, orta derecede etkili ve etkili olmayan okullar olarak gruplandırılmıştır. Araştırma sonunda yapılan karşılaştırmalarda, okul grupları arasında müdürlerin öğretim liderliği davranışları yönünden farklılıklar bulunmuştur. Sonuçlar yönünden etkili okullarla diğer kümelerde yer alan okullar karşılaştırıldığında müdürlerin öğretim liderliği davranışları, etkili

okullar yönünde daha yüksek çıkmıştır. Araştırma sonunda, müdürlerin hizmet öncesi eğitimi, seçimi ve hizmet içi eğitime destek konularında öneriler sunulmuştur.

Larsen (1987)'in araştırması ise öğretim liderliği ve okul başarısı ile ilgilidir. California'daki ilkokul müdürlerine ve öğretmenlerine uyguladığı öğretim liderliği davranışlarını içeren anketin sonuçları, öğretim liderliği davranışlarının öğrenci başarısını önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Belirlenen 44 davranıştan en önemli 29 öğretim liderliği davranışının, başarılı ve başarısız okullarda ne ölçüde yerine getirildiği karşılaştırılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar şunlardır:

1. Başarılı okulların öğretmenleri, daha az başarılı okulların öğretmenlerine göre müdürlerin öğretim liderliği davranışlarından onunu daha sık gösterdiklerini algılamışlardır.
2. Başarılı okulların öğretmenleri, daha az başarılı okulların öğretmenlerine göre müdür rolüyle ilişkili altı görevi göstermede yeterli oldukları görüşündedirler.
3. Başarılı okulların müdürlerine yönelik, öğretim liderliği davranışlarında geçerliliğin araştırılması gerekmektedir.

Krug (1992) tarafından yapılan bir araştırmada ise etkili öğretim liderliği ve öğrenme ikliminin öğrenci öğrenmesi üzerinde ne ölçüde etkisinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretim liderliği davranışları;

1. Okul misyonunun tanımlanması
2. Program ve öğretimin yönetimi
3. Öğretimin denetimi
4. Öğrenci gelişimine öncülük
5. Öğrenme ikliminin geliştirilmesi

olmak üzere beş boyutta toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket, müdürlerin kendilerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin öğrenme iklimine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla uygulanmıştır. Araştırmanın bulguları genel olarak, müdürlerin öğretim lideri olarak kendilerini algılamaları ile öğrenci başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

Bankston (1993) tarafından yapılan ve hizmet içi eğitim programlarına katılma ile öğretim liderliği davranışı gösterme arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmada iki soruya cevap aranmıştır:

1. Müdürlerin öğretim liderliği davranışları üzerinde hizmet içi eğitim programlarının etkisi var mıdır?
2. Öğrenci başarısında hizmet içi eğitimlerde kazandırılan davranışların etkisi var mıdır?

Araştırma verileri deney ve kontrol grubu olmak üzere iki gruba ayrılan okullardaki müdür ve öğretmenlere anket uygulama yoluyla elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak; araştırmacı öğretim liderliği konusunda hizmet içi eğitime katılmış müdürlerin, bu eğitimlere katılmayanlara göre daha fazla öğretim liderliği davranışları gösterdikleri, müdürlerin kendilerinden beklenen öğretim liderliği davranışlarından haberdar edilmelerinin öğrenci başarısına olumlu bir biçimde yansıdığı, öğretmenlerin bu davranışları hissetmelerinin okulun iklimi üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna varmıştır (Gümüşeli, 1996, s. 91).

Molina (1995), okul müdürlerinin mesleki gelişimleri ile öğretim liderliği davranışları arasındaki ilişkileri aradığı araştırmasını 3 okulda yapmıştır. Araştırmanın verileri; 3 müdür ve 16 öğretmenle görüşme ve gözlem yaparak elde edilmiştir. Okul müdürlerine uygulanan hizmet içi eğitim programı öncesinde ve sonrasında yapılan anket sonuçlarına göre, liderlik davranışlarında anlamlı farklılık meydana geldiği saptanmıştır (Şişman, 2002, s.127).

Palladino (1998) araştırmasında, tanımlanan öğretim liderliği davranışlarının algılanan önemini belirlemek için müdürleri incelemiştir. Araştırmada öğretim liderliği 5 görev alanında gruplandırılmış 27 öğretim liderliği yeterliğinden oluşmaktadır:

1. Vizyon, misyon ve amaç belirlemek
2. Eğitim programının ve öğretimin yönetimi
3. Öğrenci ilerlemesinin izlenmesi
4. Öğretmenlerin ve öğretimin denetlenmesi
5. Mesleki gelişimin desteklenmesi.

458 okul müdürüne uygulanan anket sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; müdürler öğretimin denetlenmesindeki görevlerinin ve okulun misyonunu tanımlamaya ilişkin görevlerinin önemli olduğunu algılamışlardır.

Cotton (2003)'un, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterliği: Mesleki Gelişim Gereksinimlerinin Hazırlığı ve Devam Etmesi" adlı araştırmasının

genel amacı; Virginia'daki ilköğretim müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerinin müdürlükteki başarıları için ne kadar önemle algıladıklarını değerlendirmektir. Aynı zamanda, bu yeterliklerin her birinde bundan başka bireysel mesleki gelişim gereksinimlerinin derecesini göstermeyi planlamaktır. Bu araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim müdürlerinin, yöneticilerin öğretim liderliği yeterliklerinin önemini algılama derecesi nedir?
2. İlköğretim okulu müdürleri, seçilen öğretim liderliği yeterlikleri ile ilgili hazırlıklar ve sürekli mesleki gelişim için kendi gereksinimlerinin derecesini ne kadar algırlar?
3. Tanımlanan yeterliklerde bundan başka hazırlıklar ve sürekli mesleki gelişim gereksinimlerinin derecesi ile önem derecesi arasındaki ilişki nedir?
4. İlköğretim müdürleri, seçilen yönetsel öğretim liderliği yeterlikleri için hazırlık ve sürekli mesleki gelişimin en değerli kaynağı olarak neyi tanımlamaktadırlar?
5. Müdürler, mesleki gelişim aktivitelerine katılımlarını belirlemede hangi faktörlerin önemli olduğunu düşünmektedirler?

Palladino (1998)'nin bir çalışmasının biraz değiştirilmesiyle elde edilerek kullanılan anket, ilköğretim müdürlerinin tanımlanan öğretim liderliği yeterliğinin önemini algılamalarını ve her yeterlik alanında mesleki gelişim için müdürlerin ihtiyaçlarını saptamak için kullanılmıştır. Cotton (2003)'ün araştırmasının bulgularına göre; müdürler öğretim liderliği yeterlik alanlarının öğretim liderliği rollerinde önemli olduğunu algılamışlardır. Bu önemli yeterlik alanları şunları kapsamaktadır: vizyon, misyon ve hedef saptamak; öğretmenleri ve öğretimi denetlemek; eğitim programını ve öğretimi düzenlemek; öğrenci ilerlemesini izlemek ve mesleki gelişmeyi desteklemektir. Beklenenden daha çok sayıda müdür, seminer toplantısının öğretim liderliğinin tüm alanlarında mesleki gelişimin en değerli kaynağı olduğunu, beklenenden oldukça az sayıda müdür ise kendi mesleki gelişimlerinin en değerli kaynağı olarak üniversite dersleri olduğunu saptamışlardır. Ayrıca müdürler, okulun hedefleriyle tutarlı mesleki gelişim faaliyetlerinin bilgi temellerini ve yeteneklerini arttırdığını, kişisel hedeflerini desteklediğini ve işlerine uygulanabilir olduğunu tespit etmişlerdir.

Buraya kadar verilen araştırma özetlerine bakıldığında yurt içinde öğretim liderliğini konu alan az sayıda araştırma bulunmaktadır. Yurt dışında ise öğretim liderliğini konu alan çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen müdürlerin mesleki gelişimleri ile öğretim liderliği davranışlarını konu alan araştırma sayısı azdır.





## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, anketler aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular araştırmanın amacına ve alt amaçlarına uygun bir biçimde ve sırada verilmiştir.

#### **Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Müdür Algıları İle İlgili Bulgular**

Araştırmanın birinci alt amacı; “Yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri, öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ulaşmak üzere toplanan verilere dayalı olarak yapılan analizlerden elde edilen bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**TABLO 2**  
**YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ**

| Öğretim Liderliği Boyut ve Görevleri          | N   | $\bar{X}$     | S     |
|-----------------------------------------------|-----|---------------|-------|
| <b>1. OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA</b>          |     | <b>4,2756</b> |       |
| Okulun amaçlarını geliştirme                  | 114 | 4,2754        | ,4770 |
| Okulun amaçlarını açıklama                    | 114 | 4,2758        | ,4234 |
| <b>2. EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİMİ YÖNETME</b> |     | <b>4,0896</b> |       |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme           | 114 | 4,0097        | ,4748 |
| Eğitim programını eşgüdümleme                 | 114 | 4,2215        | ,5453 |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                   | 114 | 4,0377        | ,6087 |
| <b>3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME</b>    |     | <b>4,2277</b> |       |
| Öğretim zamanını koruma                       | 114 | 4,0680        | ,6180 |
| Varlığını hissettirme                         | 114 | 4,3531        | ,5246 |
| Öğretmenlere özendirici ödüller verme         | 114 | 4,5417        | ,5535 |
| Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama      | 114 | 4,0244        | ,5544 |
| Akademik standartları geliştirme ve uygulama  | 114 | 4,1228        | ,4891 |
| Öğrencileri öğrenmeye özendirme               | 114 | 4,2566        | ,6376 |

Tablo 2’deki bulguları öğretim liderliği yeterlik alanlarına göre aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.

*“Okulun Misyonunu Tanımlama”* boyutuna ilişkin olarak elde edilen aritmetik ortalamalara göre, yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X}$ :4.27) “her zaman” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yine müdürlerin okulun amaçlarını geliştirme ( $\bar{X}$ : 4.27) ve okulun amaçlarını açıklama ( $\bar{X}$ : 4.27) görevlerini “her zaman” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Yöneticilik eğitimi almış müdürlerinin okulun misyonunu tanımlama boyutunda, amaçları geliştirme görevini her zaman yerine getirdiklerini algılamaları; Milli Eğitim Bakanlığı’nın okullara yönelik olarak belirlediği temel amaçların, her okulun kendine özgü koşullarının dikkate alınarak geliştirilip özelleştirilmeleri gerektiğini benimsemiş olmalarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın belirlediği amaçlar soyut kavramlar olup her okulun kendi ortamında daha somut kavramlara dönüştürülmeleri, müdürlerin bu konuda yeterli birikimlerinin ve yeterliklerinin olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda amaç geliştirme görevi, amaç açıklama görevinin yerine getirilmesine göre daha zor olmasıyla birlikte bu iki görevin iç içe olduğu söylenebilir.

Amaç açıklama görevi; okul için geliştirilen amaçların öğretmenler kurul toplantılarında ve zümre öğretmenler toplantılarında öğretmenlerle, veli toplantılarında velilerle ve okul içinde öğrencilerle paylaşılmasıyla gerçekleşir. Dolayısıyla amaç geliştirme görevi, öğretmen ve öğrencilerin katılımıyla sağlanabileceğinden birlikte geliştirilen bu amaçların açıklanması da daha kolaydır.

Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin amaç geliştirme ve amaçları açıklama görevlerini her zaman yerine getirdiklerini algılamaları, onların okulun misyonunu tanımlamaya gereken önemi verdiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Öğretim liderliğinin *“Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme”* boyutuna ilişkin olarak; elde edilen aritmetik ortalamalara göre, yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X}$ :4.08) “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yine müdürlerin öğretimi denetleme ve değerlendirme ( $\bar{X}$ : 4.00) ile öğrenci ilerlemesini izleme ( $\bar{X}$ : 4.03) görevlerini

“çoğunlukla”, eğitim programını eşgüdümleme ( $\bar{X}$  : 4.22) görevini ise “her zaman” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin öğretim liderliğinin ikinci boyutu olan eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutundaki görevlerden, en fazla eğitim programını eşgüdümleme görevini yerine getirdiklerini algılamaları; onların okulun amaçları doğrultusunda öğretmenler arasında işbirliği sağlamaya büyük önem verdiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Okulun misyonunu tanımlama boyutundaki görevlerine önem veren bir okul müdürünün, eğitim programlarını eşgüdümlemeye de önem vermesi beklenebilir. Çünkü, amaç geliştirme ve amaç açıklama büyük ölçüde öğretmen katılımını gerektirir. Okul müdürünün öğretmen katılımını sağlayacağı en önemli birliktelik zümre öğretmenler ve şube öğretmenler kurul toplantılarıdır. Dolayısıyla amaç geliştirme görevini gerçekleştirirken etkili eşgüdüm de gereklidir.

Diğer yandan planlanan ve uygulanan etkinliklerin öğretimin amaçları ile tutarlı olması ve amaçların gerçekleştirilebilir nitelikte olduğunun bilinmesi oldukça önemlidir. Çünkü okulun varlığını sürdürmesi ve gelişmesi, amaçların istenilen düzeyde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Okul müdürlerinin öğretimi denetleme ve değerlendirme görevini, eğitim programlarını eşgüdümleme görevinden daha düşük düzeyde yerine getirdiklerini algılamaları, öğretmen katılımıyla belirlenen ve geliştirilen amaçların öğretmenler tarafından en iyi biçimde yerine getirileceği görüşünde olduklarını söylemek olanaklıdır. Katılımla geliştirilen amaçların benimsenmesi ve uygulanması kolaylaşır. Böylece okul içinde üst düzeyde katılıma yer verilmesi öğretmenlerin içsel denetim mekanizması geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

Bir okuldaki eğitim programının başarılı olup olmadığının göstergesi belirlenen amaçlar doğrultusunda gösterilen başarının derecesidir. Okul müdürü de okulu amaçlarına ulaştırmak için öğrenci başarısını izlemek durumundadır. Öğrenci başarısının izlenebilmesi bu konuda yeterliliğe sahip olmayı gerektirir. Araştırma kapsamında olan okul müdürlerinin, bu görevi eğitim programlarını eşgüdümleme görevine göre daha düşük düzeyde yerine getirdiklerini algılamaları ile; bu konuda yeterli olmadıklarını söylemek olanaklıdır.

“*Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme*” boyutuna ilişkin olarak elde edilen aritmetik ortalamalara göre, yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X}$  :4.22) “her zaman” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yine müdürlerin, varlığını hissettirme ( $\bar{X} : 4.35$ ), öğretmenlere özendirici ödüller verme ( $\bar{X} : 4.54$ ) ve öğrencileri öğrenmeye özendirme ( $\bar{X} : 4.25$ ) görevlerini “her zaman”, öğretim zamanını koruma ( $\bar{X} : 4.06$ ), öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama ( $\bar{X} : 4.02$ ), akademik standartları geliştirme ( $\bar{X} : 4.12$ ) görevlerini ise “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Eğitim sürecinin odağında insan olması onu diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden birisidir. Buna bağlı olarak da; okul müdürlerinin en önemli görevleri arasında öğretmenlerle etkileşime girerek okulda olumlu öğrenme iklimi geliştirmektir. Okul müdürlerinin öğretim liderliğinin bu boyutunda; yapması gereken en önemli görevlerden biri de okulda varlığını hissettirmektir. Okulun misyonunu tanımlamaya ilişkin görevleri yüksek düzeyde yerine getirdiklerini belirten okul müdürlerinin, amaç geliştirme görevini yerine getirirken sağladıkları yüksek katılım ile okul içinde gerek toplantılarla gerekse öğrenciler arasında varlığını hissettirmesi kaçınılmazdır. Okul müdürlerinin bu görevi, diğer görevlere göre daha yüksek düzeyde yerine getirdiklerini algılamaları; okul içinde öğretmenler ve öğrencilerle iyi iletişim içinde olarak olumlu bir öğrenme ikliminin gelişmesine katkıda bulunduklarının bir göstergesi olabilir.

Okul müdürlerinin öğretmen ve öğrencilerle iyi iletişim içinde olmaları, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarılarını görmelerini kolaylaştırır. Okul müdürlerinin, öğretmen ve öğrencilerin başarılarını takdir etme, destekleme gibi yollarla onları çalışmaya ve öğrenmeye özendirmeye önem vermeleri onların okulla bütünleşmelerini sağlamaları açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla müdürler öğretmeni ödüllendirme ve öğrencileri öğrenmeye özendirme ile olumlu bir öğrenme iklimi oluşturma ve sürdürmeye katkı sağlayabilirler.

Okul müdürleri aynı zamanda yapacağı çeşitli etkinliklerle öğretmenlerin mesleki gelişimine yardımcı olmalıdır. Okul müdürlerinin bu boyuttaki diğer görevlere göre bu görevin yerine getirilmesini en düşük düzeyde algılamaları; olumlu bir öğrenme iklimi geliştirme konusunda hizmet içi eğitim etkinliklerinden daha az yararlandıklarını göstermektedir. Ayrıca bu görevin halen Bakanlığın görevleri kapsamında olduğunun düşünülmesi ve maddi olanakların yeterli olmaması da bu görevin okul müdürleri tarafından daha az yerine getirilen görevlerden biri olmasına neden olabilir.

Müdürlerin bu boyuta ilişkin diğer görevlere göre daha az yerine getirdikleri diğer bir görev ise öğretim zamanının korunmasıdır. Müdürlerin olumlu öğrenme iklimi geliştirme boyutundaki görevlerini yerine getirmeleri ile ilgili olarak daha çok insan ilişkilerini gerektiren görevlere önem verdikleri söylenebilir. Dolayısıyla daha teknik bir konu olarak görülen öğretim zamanının korunmasını, sınıf içinde öğretmenlerin yapması gereken bir görev olarak benimsedikleri söylenebilir.

Bu boyutla ilgili olarak diğer görevlere göre daha az yerine getirilen diğer bir görev ise, akademik standartları geliştirme ve uygulamadır. Eğitim örgütlerinde standart belirlemek diğer örgütlerde standart belirlemekten daha zordur. Okul müdürlerinin bu görevin yerine getirilmesini daha alt düzeyde algılamaları, büyük ölçüde bu alanda yetkilerinin sınırlı olmasından ve alanda yeterli olmamalarından kaynaklanabilir.

Yukarıdaki açıklamalara bakıldığında genel olarak; yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin öğretim liderliğine ilişkin görevlerinden amaçları geliştirme, amaçları açıklama, eğitim programlarını eşgüdümleme, varlığını hissettirme, öğretmenlere özendirici ödüller verme, öğrencileri öğrenmeye özendirme olmak üzere altı görevi her zaman; öğretimi denetleme ve değerlendirme, öğrenci ilerlemesini izleme, öğretim zamanını koruma, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartları geliştirme ve uygulama olmak üzere beş görevi ise çoğunlukla yerine getirdikleri ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen bulgular öğretim liderliği boyutları açısından incelendiğinde; yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri okulun misyonunu tanımlama boyutundaki görevleri her zaman yerine getirdiklerini belirtmişleridir. Bununla birlikte, eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutunda en fazla eğitim programını eşgüdümleme, en az ise öğretimi denetleme ve değerlendirme; olumlu öğrenme iklimi geliştirme boyutunda en çok öğretmenlere özendirici ödüller verme ve varlığını hissettirme, en az ise öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevlerini gerçekleştirdikleri ortaya çıkmaktadır.

### **Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürlerinin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmenlerin Algıları İle İlgili Bulgular**

Araştırmanın ikinci alt amacı “Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler, müdürlerin öğretim liderliği yeterlik alanlarından



her birini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ulaşmak üzere toplanan verilere dayalı olarak yapılan analizlerden elde edilen bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

TABLO 3

YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREV YAPTIKLARI OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

| Öğretim Liderliği Boyut ve Görevleri          | N   | $\bar{X}$     | S      |
|-----------------------------------------------|-----|---------------|--------|
| <b>1. OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA</b>          |     | <b>4,0382</b> |        |
| Okulun amaçlarını geliştirme                  | 212 | 3,9962        | ,7859  |
| Okulun amaçlarını açıklama                    | 212 | 4,0802        | ,7309  |
| <b>2. EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİMİ YÖNETME</b> |     | <b>3,9390</b> |        |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme           | 212 | 3,8124        | ,7498  |
| Eğitim programını eşgüdümleme                 | 212 | 4,2022        | ,7165  |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                   | 212 | 3,8024        | ,8267  |
| <b>3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME</b>    |     | <b>4,0241</b> |        |
| Öğretim zamanını koruma                       | 212 | 3,9552        | ,8249  |
| Varlığını hissettirme                         | 212 | 4,1321        | ,7164  |
| Öğretmenlere özendirici ödüller verme         | 212 | 4,1639        | ,8972  |
| Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama      | 212 | 3,9948        | ,7992  |
| Akademik standartları geliştirme ve uygulama  | 212 | 4,0153        | ,7351  |
| Öğrencileri öğrenmeye özendirme               | 212 | 3,8833        | 1,0119 |

Tablo 3’deki bulguları öğretim liderliği yeterlik alanlarına göre aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.

“Okulun Misyonunu Tanımlama” boyutuna ilişkin olarak elde edilen aritmetik ortalamalara göre; yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler, müdürlerin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X}$ : 4.03) “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yine yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler, müdürlerin okulun amaçlarını geliştirme ( $\bar{X}$ : 3.99) ve okulun amaçlarını açıklama ( $\bar{X}$ : 4.08) görevlerini “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Amaç geliştirme görevi öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin katılımıyla gerçekleştirilecek bir görevdir. Amaç açıklama görevinin daha fazla yerine getirildiğinin algılanması, müdürlerin bu görevle ilgili olarak öğretmenlerle daha sık bir araya geldiğinin bir göstergesi olabilir.

“*Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme*” boyutuna ilişkin olarak, elde edilen aritmetik ortalamalara göre; yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler, müdürlerin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X}$ :3.93) “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yine yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler; müdürlerin öğretimi denetleme ve değerlendirme ( $\bar{X}$ : 3.81), öğrenci ilerlemesini izleme ( $\bar{X}$ : 3.80) görevlerini “çoğunlukla”, eğitim programını eşgüdümleme ( $\bar{X}$ : 4.20) görevini ise “her zaman yerine” getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Okuldaki eğitim programının etkili bir biçimde uygulanması bu boyuttaki görevlerin en iyi biçimde yerine getirilmesine bağlıdır. Öğretmenlerin işbirliği içinde çalışması eğitim programının yürütülmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, öğretmenlerin bu boyutla ilgili olarak en fazla gerçekleştirilen görevin eğitim programlarını eşgüdümleme olduğunu algılamaları, müdürlerin okuldaki insangücünün okulun amaçları doğrultusunda işbirliği içinde olmalarını sağladıklarının bir göstergesi olarak kabul ettikleri söylenebilir.

Bu boyutla ilgili olarak en az yerine getirilen görev; öğrenci ilerlemesini izlemedir. Öğretmenlerin bu görevin yerine getirilmesine ilişkin algıları, müdürlerin bu görevin daha çok öğretmenlerin yapması gereken bir görev niteliği taşıdığı görüşünde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bu boyutla ilgili olarak en az yerine getirilen diğer bir görev ise öğretimi denetleme ve değerlendirme olarak algılanmıştır. Bu bulgu; müdürlerin öğretmenleri sınıf içinde denetlenmeye gereken önemi vermediklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

“*Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme*” boyutuna ilişkin olarak elde edilen aritmetik ortalamalara göre; yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler; müdürlerin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X}$ :4.02) “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan



her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yine yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler müdürlerin öğretim zamanını koruma ( $\bar{X}$ : 3.95), varlığını hissettirme ( $\bar{X}$ : 4.13), öğretmenlere özendirici ödüller verme ( $\bar{X}$ : 4.16), öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama ( $\bar{X}$ : 3.99), akademik standartları geliştirme ve uygulama ( $\bar{X}$ : 4.01), öğrencileri öğrenmeye özendirme ( $\bar{X}$ : 3.88) görevlerinin tümünün “çoğunlukla” yerine getirildiğini belirtmişlerdir

Bu boyutla ilgili olarak öğretmenlerin, müdürlerin öğretim zamanını koruma görevini diğer görevlerden daha az yerine getirdiklerini algılamaları, müdürlerin sınıf içindeki zamanının etkili kullanılmasının öğretmenlerin görevi olduğunu benimsemiş olmalarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Diğer yandan okul müdürünün okul içinde varlığını hissettirmesi olumlu bir öğrenme ikliminin geliştirilmesi açısından oldukça etkilidir. Bu boyuta ilişkin görevler arasında bu görevin öğretmenler tarafından daha olumlu olarak algılanması, okul müdürlerinin makam odasında olmaktan çok öğretmen ve öğrencilerle etkileşim içinde olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bu boyutla ilgili olarak öğretmenler tarafından en olumlu algılanan görev ise, öğretmenlere özendirici ödüller verilmesidir. Bu göreve ilişkin öğretmenlerin algıları, okul müdürünün öğretmenlerle iyi iletişim içinde olduklarından dolayı başarılarını da görüp takdir edebildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevini yerine getirmeleri ile ilgili öğretmen algıları, olumlu öğrenme iklimi geliştirmede müdürlerin hizmet içi eğitim etkinliklerden yararlanmadıklarının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Öğretmenlerin akademik standartları geliştirme ve uygulama görevine ilişkin algıları, müdürlerin standart geliştirme konusunda yeterli olmadıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Diğer taraftan bu boyutla ilgili olarak öğretmenler tarafından müdürlerin en az yerine getirdikleri görev olarak öğrencileri öğrenmeye özendirmenin algılanması, bu görevin de daha çok öğretmenler tarafından yerine getirilmesi gereken bir görev olarak gördüklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

**Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algıları Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Bulgular**

Bu araştırmanın üçüncü alt amacı “Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerini algılamaları bakımından müdür algıları ve öğretmen algıları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu amaca yönelik olarak grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığı “t” testi ile belirlenmiştir.

**TABLO 4**

**MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA, STANDART SAPMA DEĞERLERİ VE T-TESTİ SONUÇLARI**

| Öğretim Liderliği Davranış Boyutları         | Konum    | N   | $\bar{X}$ | S      | t     | p     |
|----------------------------------------------|----------|-----|-----------|--------|-------|-------|
| 1. OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA                |          |     |           |        |       |       |
| Okulun amaçlarını geliştirme                 | Müdür    | 114 | 4,2754    | ,4770  | 3,464 | ,001* |
|                                              | Öğretmen | 212 | 3,9962    | ,7859  |       |       |
| Okulun amaçlarını açıklama                   | Müdür    | 114 | 4,2758    | ,4234  | 2,629 | ,009* |
|                                              | Öğretmen | 212 | 4,0802    | ,7309  |       |       |
| 2. EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİMİ YÖNETME       |          |     |           |        |       |       |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme          | Müdür    | 114 | 4,0097    | ,4748  | 2,548 | ,011* |
|                                              | Öğretmen | 212 | 3,8124    | ,7498  |       |       |
| Eğitim programını eşgüdümleme                | Müdür    | 114 | 4,2215    | ,5453  | ,250  | ,802  |
|                                              | Öğretmen | 212 | 4,2022    | ,7165  |       |       |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                  | Müdür    | 114 | 4,0377    | ,6087  | 2,674 | ,008* |
|                                              | Öğretmen | 212 | 3,8024    | ,8267  |       |       |
| 3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ OLUŞTURMA           |          |     |           |        |       |       |
| Öğretim zamanını koruma                      | Müdür    | 114 | 4,0680    | ,6180  | 1,279 | ,202  |
|                                              | Öğretmen | 212 | 3,9552    | ,8249  |       |       |
| Varlığını Hissettirme                        | Müdür    | 114 | 4,3531    | ,5246  | 2,901 | ,004* |
|                                              | Öğretmen | 212 | 4,1321    | ,7164  |       |       |
| Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme        | Müdür    | 114 | 4,5417    | ,5535  | 4,094 | ,000* |
|                                              | Öğretmen | 212 | 4,1639    | ,8972  |       |       |
| Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama     | Müdür    | 114 | 4,0244    | ,5544  | ,352  | ,725  |
|                                              | Öğretmen | 212 | 3,9948    | ,7992  |       |       |
| Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama | Müdür    | 114 | 4,1228    | ,4891  | 1,403 | ,162  |
|                                              | Öğretmen | 212 | 4,0153    | ,7351  |       |       |
| Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme              | Müdür    | 114 | 4,2566    | ,6376  | 3,575 | ,000* |
|                                              | Öğretmen | 212 | 3,8833    | 1,0119 |       |       |

\* p< .05

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini yerine getirme

derecelerine ilişkin müdür ve öğretmen gruplarının aritmetik ortalama puanları arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 4 incelendiğinde, bu farklılıklardan birincisinin okulun amaçlarını geliştirme görevinin yapılması ile ilgili olduğu görülmektedir.

İkinci farklılık ise okulun amaçlarını açıklama görevi ile ilgili olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç, okulun misyonunu tanımlama boyutundaki görevlerin yapılmasına ilişkin olarak öğretmenlerin müdürler kadar iyimser olmadıkları açıklığa kavuşturmaktadır.

Üçüncü farklılık ise, öğretmenleri denetleme ve değerlendirme görevine ilişkindir. Tablodaki bulgular, müdürlerin bu görevin yerine getirilmesi konusunda öğretmenlere göre daha olumlu olduklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin denetleme ve değerlendirme konusunda müdürlerden beklentilerinin olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

Dördüncü farklılık ise, öğrenci ilerlemesini izleme görevine ilişkin olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, bu göreve ilişkin olarak müdürlerin öğretmenlere göre daha iyimser olduklarını göstermektedir.

Beşinci farklılık ise, varlığını hissettirme görevine ilişkin olarak ortaya çıkmıştır. Bu görevle ilgili olarak da öğretmenlerin beklentileri olduğunu söylemek olanaklıdır.

Altıncı farklılık ise, öğretmenlere özendirici ödüller verme görevine ilişkin olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin daha çok özendiriciye ihtiyaç duyduklarını söylemek olanaklıdır.

Yapılan karşılaştırmalarda gruplar arasında ortaya çıkan yedinci ve son farklılık, öğrencileri öğrenmeye özendirme görevine ilişkin olarak belirlenmiştir. Öğrencilerin öğrenmeye özendirilmesi genellikle öğretmenlerden beklenmekte olup bu göreve ilişkin olarak öğretmenlerin müdürlerden de beklentileri olduğunu söylemek olanaklıdır.

Çıkan sonuçlar incelendiğinde; öğretim liderliği ile ilgili on bir görev alanından yedisinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar bulunurken, dört göreve ilişkin anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu farklılıkların büyük ölçüde her iki grubun öğretim liderliğini değerlendirmedeki ölçütlerinin ayrıca rol algısı ve rol beklentilerinin farklı olmasının bir sonucu olduğu söylenebilir.

Okul müdürünün okulun amaçlarını gerçekleştirme konusunda okuldaki rolü önemlidir. Okul müdürünün farklı rollerinin olması çok yönlü yetki ve sorumluluk yüklenmiş olmasını gerektirir. Öğretmenlerin ise bu derecede çeşitli rollerinin

olmaması, onların öğrenme ve öğretme sürecinde müdürün göstermesi gereken davranışların yapılıp yapılmadığını daha kolay görmelerini sağlayabilir.

Müdürlerin kendilerini değerlendirme sonuçlarının öğretmenlerden daha yüksek çıkması farklı rollerde olmak durumunda kaldıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Diğer yandan öğretmenlerin öğretim liderliği görevlerinin yapılması konusunda müdürler kadar iyimser olmamaları müdürlerden öğretim liderliği davranışları beklediklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

### **Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Müdür Algıları İle İlgili Bulgular**

Araştırmanın dördüncü alt amacı “Yöneticilik eğitimi almamış okul müdürleri, öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ulaşmak üzere toplanan verilere dayalı olarak yapılan analizlerden elde edilen bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

**TABLO 5**  
**YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ**

| Öğretim Liderliği Boyut ve Görevleri          | N  | $\bar{X}$     | S     |
|-----------------------------------------------|----|---------------|-------|
| <b>1. OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA</b>          |    | <b>4,2652</b> |       |
| Okulun amaçlarını geliştirme                  | 81 | 4,2519        | ,5708 |
| Okulun amaçlarını açıklama                    | 81 | 4,2785        | ,5025 |
| <b>2. EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİMİ YÖNETME</b> |    | <b>4,1850</b> |       |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme           | 81 | 4,0494        | ,6007 |
| Eğitim programını eşgüdümleme                 | 81 | 4,3426        | ,5073 |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                   | 81 | 4,1630        | ,5934 |
| <b>3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME</b>    |    | <b>4,3004</b> |       |
| Öğretim zamanını koruma                       | 81 | 4,2284        | ,5852 |
| Varlığını hissettirme                         | 81 | 4,3364        | ,5812 |
| Öğretmenlere özendirici ödüller verme         | 81 | 4,5185        | ,5615 |
| Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama      | 81 | 4,1331        | ,5788 |
| Akademik standartları geliştirme ve uygulama  | 81 | 4,2438        | ,4905 |
| Öğrencileri öğrenmeye özendirme               | 81 | 4,3426        | ,6452 |

Tablo 5’deki bulguları öğretim liderliği yeterlik alanlarına göre aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.

“Okulun Misyonunu Tanımlama” boyutuna ilişkin olarak elde edilen aritmetik ortalamalara göre, yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X}$ :4.26) “her zaman” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu

boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yine müdürlerin okulun amaçlarını geliştirme ( $\bar{X}$ : 4.25) ve okulun amaçlarını açıklama ( $\bar{X}$ : 4.27) görevlerinin her ikisini de “her zaman” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Bu boyutla ilgili olarak yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin amaçları açıklama ve amaçları geliştirme görevlerini her zaman yaptıklarını algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu boyuttaki iki görevin aritmetik ortalamalarının farklı olması, onların Bakanlık tarafından belirlenen amaçların öğretmenlere açıklanarak okulun amaçlarını açıklama görevinin gerçekleştirilebileceğini benimsemiş olmalarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

“Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme” boyutuna ilişkin olarak elde edilen aritmetik ortalamalara göre, yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X}$ :4.18) “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yine müdürlerin öğretimi denetleme ve değerlendirme ( $\bar{X}$ : 4.04) ve öğrenci ilerlemesini izleme ( $\bar{X}$ : 4.16) görevlerini “çoğunlukla”, eğitim programını eşgüdümleme ( $\bar{X}$ : 4.34) görevini “her zaman” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin öğretim liderliğinin eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutundaki görevlerden en fazla eğitim programlarını eşgüdümleme görevini yaptıklarını algılamaları, eşgüdüm sağlamanın İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’ne göre zorunlu olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Diğer yandan bu boyuta ilişkin müdürler tarafından daha düşük düzeyde algılanan diğer görev ise, öğrenci ilerlemesini izlemedir. Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin bu göreve ilişkin algıları, büyük ölçüde bu konuda yetersiz olmalarından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

“Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” boyutuna ilişkin olarak elde edilen aritmetik ortalamalara göre, yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X}$ :4.30) “her zaman” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yine müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama ( $\bar{X}$ : 4.13) görevini “çoğunlukla”, öğretim zamanını koruma ( $\bar{X}$ : 4.22), varlığını hissettirme ( $\bar{X}$ : 4.33), öğretmenlere özendirici ödüller verme ( $\bar{X}$ : 4.51), öğrencileri öğrenmeye özendirme



( $\bar{X}$  : 4.34), akademik standartları geliştirme ve uygulama ( $\bar{X}$  : 4.24) görevlerini ise “her zaman” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Okulda olumlu bir öğrenme ikliminin sağlanması öğrenci ve öğretmenlerle iyi iletişim içinde olmayı gerektirir. Dolayısıyla okul müdürlerinin okul içinde varlığını hissettirme görevini olumlu algılamaları, öğrenci ve öğretmenlerle iletişimi etkili biçimde gerçekleştirdikleri görüşünde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Okul müdürlerinin öğretim zamanını koruma görevine ilişkin algıları, bu görevin daha çok öğretmenler tarafından yapılması gereken bir görev olduğu görüşünde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bu boyutla ilgili olarak müdürlerin en yüksek derecede yerine getirdikleri görev, öğretmenlere özendirici ödüller vermedir. Müdürlerin bu göreve ilişkin algılarının, varlığını hissettirme görevini de olumlu algılamaları ile tutarlı olduğu söylenebilir. Okul içinde varlığını hissettiren bir okul müdürünün öğretmenlerle iyi iletişim içinde olacağı ve öğretmenlerin başarılarını görme konusunda bu iletişimin yararlı olacağı söylenebilir.

Müdürlerin akademik standartları geliştirme ve uygulamaya ilişkin algıları, standart geliştirme ve uygulama görevinin Milli Eğitim Bakanlığı’nın belirlediği standartların uygulanmasından ibaret olduğu görüşünde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Öğrencileri öğrenmeye özendirme görevi ile ilgili olarak okul müdürlerinin algıları, olumlu öğrenme iklimi geliştirme açısından öğrencilerin öğrenmeye özendirilmesinin etkili olduğu görüşünde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Elde edilen bulgular öğretim liderliği boyutları açısından incelendiğinde; yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin okulun misyonunu tanımlama boyutundaki görevleri her zaman yaptıkları görülmektedir. Bununla birlikte, eğitim programları ve öğretimi yönetme boyutunda en fazla eğitim programları eşgüdümleme, en az ise öğretimi denetleme ve değerlendirme; olumlu öğrenme iklimi geliştirme boyutunda en çok öğretmenlere özendirici ödüller verme, en az ise öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevlerini gerçekleştirdikleri ortaya çıkmaktadır.



**Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmenlerin Algıları İle İlgili Bulgular**

Araştırmanın beşinci alt amacı “Yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler, müdürlerin öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca ulaşmak üzere toplanan verilere dayalı olarak yapılan analizlerden elde edilen bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

TABLO 6

YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREV YAPTIKLARI OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

| Öğretim Liderliği Boyut ve Görevleri          | N   | $\bar{X}$     | S      |
|-----------------------------------------------|-----|---------------|--------|
| <b>1. OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA</b>          |     | <b>3,9219</b> |        |
| Okulun amaçlarını geliştirme                  | 154 | 3,8416        | ,8914  |
| Okulun amaçlarını açıklama                    | 154 | 4,0022        | ,8772  |
| <b>2. EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİMİ YÖNETME</b> |     | <b>3,8218</b> |        |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme           | 154 | 3,7107        | ,9068  |
| Eğitim programını eşgüdümleme                 | 154 | 4,0633        | ,9092  |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                   | 154 | 3,6916        | 1,0211 |
| <b>3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME</b>    |     | <b>3,8592</b> |        |
| Öğretim zamanını koruma                       | 154 | 3,8377        | 1,0272 |
| Varlığını hissettirme                         | 154 | 3,8847        | 1,0483 |
| Öğretmenlere özendirici ödüller verme         | 154 | 4,1185        | 1,0511 |
| Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama      | 154 | 3,7771        | ,9562  |
| Akademik standartları geliştirme ve uygulama  | 154 | 3,7062        | ,9342  |
| Öğrencileri öğrenmeye özendirme               | 154 | 3,8312        | 1,0533 |

Tablo 6’daki bulguları öğretim liderliği yeterlik alanlarına göre aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.

“Okulun Misyonunu Tanımlama” boyutuna ilişkin olarak elde edilen aritmetik ortalamalara göre; yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler; müdürlerin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X}$ :3.92) “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yine yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler, müdürlerin okulun

amaçlarını geliştirme ( $\bar{X} : 3.84$ ) ve okulun amaçlarını açıklama ( $\bar{X} : 4.00$ ) görevlerini “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin bu boyutla ilgili görevlerin yerine getirilmesine ilişkin algıları, amaç geliştirme görevinde yeterli katılım içinde olmadıklarının bir göstergesi olabilir. Amaçları açıklama görevi ile ilgili algıları, okul müdürleriyle amaç açıklama konusunda daha sık bir araya geldiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

“Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme” boyutuna ilişkin olarak elde edilen aritmetik ortalamalara göre; yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler; müdürlerin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X} : 3.82$ ) “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yine yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler, müdürlerin öğretimi denetleme ve değerlendirme ( $\bar{X} : 3.71$ ), eğitim programı eşgüdümleme ( $\bar{X} : 4.06$ ), öğrenci ilerlemesini izleme ( $\bar{X} : 3.69$ ) görevlerinin tümünü çoğunlukla yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin öğretimi denetleme ve değerlendirme görevine ilişkin öğretmenlerin algıları, okul müdürleri tarafından bu görevin gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda beklentilerinin olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Eğitim programları eşgüdümleme görevi bu boyuttaki görevler içinde en fazla yerine getirildiği algılanan görevdir. Bu göreve ilişkin öğretmenlerin ve müdürlerin aynı görüşte oldukları ortaya çıkmaktadır.

Öğrenci ilerlemesini izleme görevi, bu boyuta ilişkin görevlerin arasında en az yerine getirildiği algılanan görevdir. Öğretmenlerin bu göreve ilişkin algıları, müdürlerin bu görevin daha çok öğretmenler tarafından yerine getirilmesi gerektiği görüşünde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

“Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” boyutuna ilişkin olarak elde edilen aritmetik ortalamalara göre; yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler; müdürlerin bu boyuttaki görevleri ( $\bar{X} : 3.85$ ) “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu boyut içerisinde yer alan her bir görevin aritmetik ortalamalarına bakıldığında yine yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler, müdürlerin öğretim zamanını koruma ( $\bar{X} : 3.83$ ), varlığını hissettirme ( $\bar{X} : 3.88$ ), öğretmenlere

özendirici ödülleri verme ( $\bar{X}$ : 4.11), öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama ( $\bar{X}$ : 3.77), akademik standartları geliştirme ve uygulama ( $\bar{X}$ : 3.70), öğrencileri öğrenmeye özendirme ( $\bar{X}$ : 3.83) görevlerinin tümünü “çoğunlukla” yerine getirdiklerini algıladıkları anlaşılmaktadır.

Müdürlerin öğretim zamanının korunması görevine ilişkin öğretmenlerin algıları, bu görevin okul müdürlerinin tek başına yapmaları gereken bir görev olmadığı görüşünde olduklarını söylemek olanaklıdır.

Bu boyuttaki görevler arasında yine diğer görevlerin yerine getirilmesine göre daha olumlu algılanan diğer bir görev ise varlığını hissettirmedir. Öğretmenlerin bu göreve ilişkin algıları, öğretmenlerin okul müdürüyle iyi iletişim içinde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Öğretmenlere özendirici ödüller verme görevi, bu boyuttaki görevler arasında en yüksek düzeyde yerine getirilen görev olarak algılanmıştır. Öğretmenlere özendirici ödüller verilmesi, okul müdürünün öğretmenlerle iyi iletişim içinde olmalarından dolayı onların başarılarını da görüp takdir edebildiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevi, bu boyuttaki görevler arasında en az yerine getirilen görevler arasında olarak algılanmıştır. Bu göreve ilişkin olarak müdürlerin ve öğretmenlerin aynı görüşte oldukları ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin bu göreve ilişkin algıları, müdürler tarafından bu görevin daha çok üst makamların görevi olduğu görüşünde olduklarını bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Akademik standartları geliştirme görevi bu boyutla ilgili olarak en az yerine getirildiği algılanan görevdir. Bu durum müdürlerin Bakanlık tarafından belirlenen standartları uygulamanın yeterli olduğu, öğretmenlerin ise okul müdürlerinin bu konuda yeterliğe sahip olmadıkları görüşünde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Öğrencileri öğrenmeye özendirme görevine ilişkin öğretmen algıları, okul müdürlerinin olumlu öğrenme iklimi geliştirmede öğrencileri öğrenmeye özendirmeden yararlandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

#### **Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algıları Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Bulgular**

Bu araştırmanın altıncı alt amacı “Yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerini algılamaları bakımından müdür algıları ve öğretmen

alguları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca yönelik olarak grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığı “t” testi ile belirlenmiş olup bu değerler Tablo 7’de verilmiştir.

TABLO 7

MÜDÜR VE ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA, STANDART SAPMA DEĞERLERİ VE T-TESTİ SONUÇLARI

| Öğretim Liderliği Davranış Boyutları         | Konum    | N   | $\bar{X}$ | S      | t     | p     |
|----------------------------------------------|----------|-----|-----------|--------|-------|-------|
| 1. OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA                |          |     |           |        |       |       |
| Okulun amaçlarını geliştirme                 | Müdür    | 81  | 4,2519    | ,5708  | 3,755 | ,000* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 3,8416    | ,8914  |       |       |
| Okulun amaçlarını açıklama                   | Müdür    | 81  | 4,2785    | ,5025  | 2,616 | ,009* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 4,0022    | ,8772  |       |       |
| 2. EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİMİ YÖNETME       |          |     |           |        |       |       |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme          | Müdür    | 81  | 4,0494    | ,6007  | 3,029 | ,003* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 3,7107    | ,9068  |       |       |
| Eğitim programını eşgüdümleme                | Müdür    | 81  | 4,3426    | ,5073  | 2,561 | ,011* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 4,0633    | ,9092  |       |       |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                  | Müdür    | 81  | 4,1630    | ,5934  | 3,826 | ,000* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 3,6916    | 1,0211 |       |       |
| 3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ OLUŞTURMA           |          |     |           |        |       |       |
| Öğretim zamanını koruma                      | Müdür    | 81  | 4,2284    | ,5852  | 3,162 | ,002* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 3,8377    | 1,0272 |       |       |
| Varlığını Hissettirme                        | Müdür    | 81  | 4,3364    | ,5812  | 3,596 | ,000* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 3,8847    | 1,0483 |       |       |
| Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme        | Müdür    | 81  | 4,5185    | ,5615  | 3,192 | ,002* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 4,1185    | 1,0511 |       |       |
| Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama     | Müdür    | 81  | 4,1331    | ,5788  | 3,067 | ,002* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 3,7771    | ,9562  |       |       |
| Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama | Müdür    | 81  | 4,2438    | ,4905  | 4,838 | ,000* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 3,7062    | ,9342  |       |       |
| Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme              | Müdür    | 81  | 4,3426    | ,6452  | 3,991 | ,000* |
|                                              | Öğretmen | 154 | 3,8312    | 1,0533 |       |       |

\*  $p < .05$

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini yerine getirme derecelerine ilişkin müdür ve öğretmen gruplarının aritmetik ortalama puanları arasında .05 düzeyinde on bir görevin tümünde de anlamlı farklılık bulunmuştur.

Bu bulgu, öğretmenlerin müdürler kadar iyimser olmadıklarını bir başka deyişle müdürlerin öğretim liderliği rolünü gerçekleştirmeleri bakımından kendilerini yeterli algıladıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu durum öğretmenlerin öğretim

liderliği görevlerini yerine getirmeleri bakımından müdürlerden beklentileri olduğu biçiminde yorumlanabilir.

**Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürleri ile Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Algıları Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Bulgular**

Bu araştırmanın yedinci alt amacı “Yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri ile yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterlik alanlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır? ” biçiminde ifade edilmiştir. Grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığı “t” testi ile belirlenmiş olup bu değerler Tablo 8’de verilmiştir.

**TABLO 8**

**YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİ İLE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA , STANDART SAPMA DEĞERLERİ VE T-TESTİ SONUÇLARI**

| Öğretim Liderliği Davranış Boyutları         | Konum | N   | $\bar{X}$ | S     | t     | p     |
|----------------------------------------------|-------|-----|-----------|-------|-------|-------|
| 1. OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA                |       |     |           |       |       |       |
| Okulun amaçlarını geliştirme                 | Y.E.O | 81  | 4,2519    | ,5708 | -,313 | ,754  |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,2754    | ,4770 |       |       |
| Okulun amaçlarını açıklama                   | Y.E.O | 81  | 4,2785    | ,5025 | ,040  | ,968  |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,2758    | ,4234 |       |       |
| 2. EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİMİ YÖNETME       |       |     |           |       |       |       |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme          | Y.E.O | 81  | 4,0494    | ,6007 | ,514  | ,608  |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,0097    | ,4748 |       |       |
| Eğitim programını eşgüdümleme                | Y.E.O | 81  | 4,3426    | ,5073 | 1,573 | ,117  |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,2215    | ,5453 |       |       |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                  | Y.E.O | 81  | 4,1630    | ,5934 | 1,431 | ,154  |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,0377    | ,6087 |       |       |
| 3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ OLUŞTURMA           |       |     |           |       |       |       |
| Öğretim zamanını koruma                      | Y.E.O | 81  | 4,2284    | ,5852 | 1,826 | ,069* |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,0680    | ,6180 |       |       |
| Varlığını Hissettirme                        | Y.E.O | 81  | 4,3364    | ,5812 | -,209 | ,835  |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,3531    | ,5246 |       |       |
| Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme        | Y.E.O | 81  | 4,5185    | ,5615 | -,286 | ,775  |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,5417    | ,5535 |       |       |
| Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama     | Y.E.O | 81  | 4,1331    | ,5788 | 1,325 | ,187  |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,0244    | ,5544 |       |       |
| Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama | Y.E.O | 81  | 4,2438    | ,4905 | 1,701 | ,091* |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,1228    | ,4891 |       |       |
| Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme              | Y.E.O | 81  | 4,3426    | ,6452 | ,924  | ,357  |
|                                              | Y.E   | 114 | 4,2566    | ,6376 |       |       |

\* p< .05



Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri ile yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini yerine getirme derecelerine ilişkin her iki grup müdürlerin aritmetik ortalama puanları arasında .05 düzeyinde iki görev alanı dışında anlamlı farklılık ortaya çıkmamaktadır.

Tablo 8 incelendiğinde bu farklılıklardan birincisi, “öğretim zamanını koruma” görevine ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır.

İkinci farklılık ise, “akademik standartları geliştirme ve uygulama” görevine ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen bu bulgu, her iki grup müdüründe öğretim liderliği rolünü gerçekleştirmeleri bakımından kendilerini yeterli algıladıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

**Yöneticilik Eğitimi Almış Okul Müdürleri ile Yöneticilik Eğitimi Almamış Okul Müdürlerinin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmenlerin Müdürlerin Öğretim Liderliği Yeterlik Alanlarından Her Birini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin Algıları Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Bulgular**

Bu araştırmanın sekizinci alt amacı, “Yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri ile yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin, müdürlerin öğretim liderliği yeterlik alanlarını yerine getirme derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu amaca yönelik olarak her iki grubun, müdürlerin öğretim liderliği yeterlik alanlarını yerine getirmelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur.

Grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığı “t” testi ile belirlenmiştir. Aritmetik ortalama, standart sapma ve “t” testi değerleri Tablo 9’da verilmiştir.



TABLO 9

ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMIŞ OKUL MÜDÜRLERİ İLE YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ ALMAMIŞ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ YETERLİK ALANLARINDAN HER BİRİNİ YERİNE GETİRME DERECELERİNE İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA STANDART SAPMA DEĞERLERİ VE T-TESTİ SONUÇLARI

| Öğretim Liderliği Davranış Boyutları         | Konum       | N   | $\bar{X}$ | S      | t     | p     |
|----------------------------------------------|-------------|-----|-----------|--------|-------|-------|
| 1. OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA                |             |     |           |        |       |       |
| Okulun amaçlarını geliştirme                 | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 3,9962    | ,7859  | 1,756 | ,080* |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 3,8416    | ,8914  |       |       |
| Okulun amaçlarını açıklama                   | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 4,0802    | ,7309  | ,926  | ,355  |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 4,0022    | ,8772  |       |       |
| 2. EĞİTİM PROGRAMI VE ÖĞRETİMİ YÖNETME       |             |     |           |        |       |       |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme          | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 3,8124    | ,7498  | 1,172 | ,242  |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 3,7107    | ,9068  |       |       |
| Eğitim programını eşgüdümleme                | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 4,2022    | ,7165  | 1,634 | ,103  |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 4,0633    | ,9092  |       |       |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                  | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 3,8024    | ,8267  | 1,146 | ,253  |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 3,6916    | 1,0211 |       |       |
| 3. OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ OLUŞTURMA           |             |     |           |        |       |       |
| Öğretim zamanını koruma                      | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 3,9552    | ,8249  | 1,213 | ,226  |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 3,8377    | 1,0272 |       |       |
| Varlığını Hissettirme                        | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 4,1321    | ,7164  | 2,681 | ,008* |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 3,8847    | 1,0483 |       |       |
| Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme        | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 4,1639    | ,8972  | ,444  | ,657  |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 4,1185    | 1,0511 |       |       |
| Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama     | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 3,9948    | ,7992  | 2,367 | ,018* |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 3,7771    | ,9562  |       |       |
| Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 4,0153    | ,7351  | 3,541 | ,000* |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 3,7062    | ,9342  |       |       |
| Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme              | Md.Y.E.Öğ   | 212 | 3,8833    | 1,0119 | ,478  | ,633  |
|                                              | Md.Y.E.O.Öğ | 154 | 3,8312    | 1,0533 |       |       |

\*  $p < .05$

Yukarıdaki tablo da görüldüğü gibi yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenler ile yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin, müdürlerin öğretim liderliği yeterlik alanlarından her birini yerine getirme derecelerine ilişkin her iki grubun

aritmetik ortalama puanları arasında .05 düzeyinde dört görev alanında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 9 incelendiğinde bu farklılıklardan birincisi, “okulun amaçlarını geliştirme” görevine ilişkin olarak ortaya çıkmıştır. Okulun amaçlarını geliştirme görevi ile ilgili olarak yöneticilik eğitimi almış müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin daha iyimser olduklarını söylemek olanaklıdır.

İkinci farklılık ise, “varlığını hissettirme” görevine ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır. Amaç geliştirme öğretmen katılımını gerektirir. Okul müdürü amaç geliştirme görevini yerine getirirken okul içinde varlığını da hissettirmiş olmaktadır.

Üçüncü farklılık ise, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama” görevine ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu görevin yerine getirilmesi konusunda yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin daha olumlu algıladıklarını söylemek olanaklıdır.

Dördüncü ve son farklılık ise, “akademik standartları geliştirme ve uygulama” görevine ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin, bu görevin yerine getirilmesi konusunda yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki daha olumlu algıladıklarını söylemek olanaklıdır.

Bu bulgulara göre her iki grup öğretmeninde, müdürlerin öğretim liderliğine ilişkin görevlerini yerine getirmeleri bakımından iyimser oldukları ancak yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin bu görevlerin yerine getirilmesine ilişkin algılarının daha olumlu olduğunu söylemek olanaklıdır.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### Sonuçlar

Araştırmanın sonuçlarını alt amaçların sırasına uygun olarak aşağıdaki gibi belirtmek olanaklıdır.

1. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin araştırmada yer alan on bir görev alanı içerisinde; altı görevi her zaman; beş görevi de çoğunlukla yerine getirdikleri ortaya çıkmaktadır.
2. Yöneticilik eğitimi almış müdürlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin eğitim programlarını eşgüdümleme görevini her zaman; buna karşın diğer tüm görevleri çoğunlukla yerine getirdikleri ortaya çıkmaktadır.
3. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürleri ve onların öğretmenlerinin algıları arasında .05 düzeyinde yedi görev alanında anlamlı farklılık ortaya çıkmaktadır.
4. Yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin araştırmada yer alan on bir görev alanı içerisinde; sekiz görevi her zaman, üç görevi de çoğunlukla yerine getirdikleri ortaya çıkmaktadır.
5. Yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin öğretim liderliğinin on bir görevini de çoğunlukla yerine getirdikleri ortaya çıkmaktadır.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU**  
**DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

6. Yöneticilik eğitimi almamış okul müdür ve onların öğretmenlerinin algıları arasında .05 düzeyinde on bir görev alanında anlamlı farklılık ortaya çıkmaktadır.
7. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürleriyle yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin algıları arasında .05 düzeyinde öğretim zamanını koruma ve akademik standartları geliştirme ve uygulama görevlerinde anlamlı farklılık ortaya çıkmaktadır.
8. Yöneticilik eğitimi almış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin ve yöneticilik eğitimi almamış okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin algıları arasında .05 düzeyinde dört görev alanında anlamlı farklılık ortaya çıkmaktadır.

### **Öneriler**

Araştırmanın bulgularına göre, uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

#### **Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

1. Araştırma sonuçları ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliğinde kendilerini yeterli gördükleri izlenimi uyandırmaktadır. Ancak öğretmenlerin müdürlerle aynı görüşte olmadıklarını söylemek olanaklıdır. Dolayısıyla okul müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerini kazanmalarını garanti etmek için okul müdürleri ve özellikle müdür adayları için düzenlenecek olan hizmetiçi eğitim programlarının içeriklerinde öğretim liderliğinin yeterlik alanlarına ağırlık verilmesi yararlı olacaktır.
2. İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için hizmet içi eğitim imkanları sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaları yararlı olacaktır.
3. Sadece öğretim liderliğini konu alan hizmet içi eğitimler düzenlenmesi yararlı olacaktır.

#### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Bu araştırma İstanbul İli'nde sınırlı sayıda ilköğretim okulunda yapılmıştır. Araştırma Türkiye'deki ilköğretim okullarında yapılarak hizmet öncesi ve

hizmet içi eğitimlerin içeriklerinin hazırlanmasında yeni düzenlemelerin yapılması sağlanabilir.

2. Öğretim liderliğinin yeterli alanlarına ilişkin okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması yararlı olabilir.



## **EKLER**

### **EK**

- 1 ANKET FORMLARI
- 2 ANKET UYGULAMA İZİN ONAYI
- 3 ANKER UYGULANAN OKULLAR VE DÖNÜŞ SAYILARI
- 4 ÖĞRETİM LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARI VE SORU NUMARALARI



**EK 1**  
**ANKET FORMLARI**

Sayın Meslektaşım,

Ekte yer alan anket formu İstanbul İlimizdeki ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik eğitimi faktörüne göre öğretim liderliği yeterliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin veri toplamayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için anket maddelerinin her birine vereceğiniz cevapların objektif olması oldukça önemlidir. Bunun için maddelere vereceğiniz cevapların, olması gerekeni değil, var olan durumu yansıtmayı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca doldurmuş olduğunuz anketin değerlendirmeye alınabilmesi için, formda yer alan tüm maddelerin eksiksiz olarak işaretlenmesi gerekmektedir. Formun cevaplandırılması için 15-20 dakikalık bir zaman dilimi yeterli olabilecektir.

Cevaplarınız araştırma amaçları dışında kesinlikle kullanılmayacak başka kişi ya da makama verilmeyecektir.

Araştırmanın amacına hizmet etmesi sizin ankete vereceğiniz cevaplara bağlıdır.

Değerli katkılarınız için içtenlikle teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Esma KIRILMAZ  
Kağıthane Günebakan İ.Ö.O  
Müdür Yardımcısı

EK 1- devam

## FORM A

| <i>Sayın Yönetici; Bu anket formu, okul müdürlerinin öğretim lideri olarak göstermesi gereken temel davranışlar esas alınarak 70 madde olarak hazırlanmıştır. Cevaplarınızı her davranışın karşısında yer alan seçeneklerden değerlendirmenize uygun düşecek birisinin içine "x" işareti koyarak veriniz. Bu seçeneklerden her birisi, görevinizi yaparken sizin o davranışı hangi sıklıkta gösterdiğinizi ifade etmektedir.</i> | Her Zaman                | Çoğunlukla               | Ara Sıra                 | Az                       | Çok Az                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.Okulun amaçlarına bölgenin özellikleri ile ilgili yeni amaçlar ekler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.Okuldaki öğretmenleri bölgesel veya yerel özelliklerle ilgili amaçlar belirlemeleri konusunda teşvik ederim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.Öğretmenlerin sınıfta gerçekleştirdikleri dersin amaçlarının okulun amaçları ile uyumlu olup olmadığını değerlendirir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.Öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirlerim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.Öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirlemeleri için öğretmenleri teşvik ederim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.Okulun amaçlarını okuldaki öğretmenlere açıklarım.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.Öğretmenlerle sohbet sırasında onların dikkatini okulun amaçlarına çekerim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.Öğretmenlerle birlikte belli bir dersin öğretim programını geliştirirken okulun amaçlarını esas alırım.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.Öğretmenleri değerlendirirken okulun amaçlarını ölçüt alırım.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.Sınıflarda düzenli olarak gözlem yaparım.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.Gözlem sonrası toplantılarda, öğretmenin öğretim uygulamalarında gözlemlediğim belirgin güçlü yönlerini belirtirim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.Gözlem sonrası toplantılarda, öğretmenin öğretim uygulamalarında gözlemlediğim belirgin zayıf yönlerini belirtirim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.Öğretmenlerin,öğretim uygulamalarındaki belirgin güçlü yönlerini sicil raporlarında belirtirim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.Öğretmenlerin,öğretim uygulamalarındaki belirgin zayıf yönlerini sicil raporlarında belirtirim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15.Sınıf gözlemleri sonrasında öğretmenlere gözlemlerimle ilgili bilgi vermek için zaman ayırırım.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.Sınıf öğretimini değerlendirirken öğrencilerin yaptıkları ödev ve diğer çalışmaları dikkate alırım.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.Milli Eğitim'in genel amaçlarıyla tutarlı olacak biçimde öğrencileri hayata hazırlayıcı yeni amaçlar belirlerim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.Okulun amaçlarını okuldaki öğrencilere açıklarım.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

|                                                                                                                                                    | Her Zaman                | Çoğunlukla               | Ara Sıra                 | Az                       | Çok Az                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19.Okulun amaçlarını okuldaki diğer personele açıklarım.                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.Okulun amaçlarını okul aile birliği toplantılarında veya diğer toplantılarda öğrenci velilerine açıklarım.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21.Kurul toplantılarında öğretmenler ile okulun amaçlarını tartışırım.                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22.Okulun amaçlarının afiş,poster ve diğer araçlarla duyurulmasını sağlarım.                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.Öğrenci toplantılarında okulun amaçlarına dikkati çekerim.                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24.Öğrenci başarısını güvenilir ve geçerli olarak ölçmeye yönelik ölçme araçları(sınavlar) hazırlamaları konusunda öğretmenlere rehberlik yaparım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25.Öğrencilerin derslerdeki başarılarını konuşmak için öğretmenlerle ayrı ayrı görüşürüm.                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26.Öğrencilerin okulun amaçları doğrultusunda ne ölçüde ilerleme gösterdiklerini belirlemek için sınav sonuçlarından yararlanırım.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27.Sınav sonuçlarının öğretmenler tarafından zamanında ilan edilmesini sağlarım.                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28.Okuldaki eğitim etkinliklerinin başarısı hakkında öğretmenlere bilgi veririm.                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29.Okuldaki eğitim etkinliklerinin başarısı hakkında öğrencilere bilgi veririm.                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30.Üstün başarı gösteren öğrencilere okulun şeref tablosunda yer vererek onları ödüllendiririm.                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31.Öğrencileri çalışmalarından ve davranışlarından dolayı ödüllendirmek için toplantılardan yararlanırım.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.Başarılı öğrencileri yaptıkları çalışmalar ile birlikte makamıma kabul ederek başarılarını kutlarım.                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33.Öğrencilerin başarılarından haberdar etmek için velilerle ilişki kurarım.                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34.Sınav sonuçları ve gözlemlerime göre özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencileri belirlerim.                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35.Sınıfta özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için gerekli önlemleri alırım.                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36.Özel yeteneğe sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesi için gerekli önlemleri alırım.                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37.Sınav sonuçlarına göre öğrenme eksikliği belirlenen öğrencileri yetiştirmek için gerekli önlemleri alırım.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

|                                                                                                                                       | Her Zaman                | Çoğunlukla               | Ara Sıra                 | Az                       | Çok Az                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 38.Öğrencilerin değişik derslerdeki başarı düzeylerini belirlemek için standartlar koyarım.                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39.Öğretmenleri derse zamanında başlamaya ve ders süresince öğretim etkinliklerinde bulunmaya teşvik ederim.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40.Farklı sınıflarda okuyan öğrencilerin beklentilerini belirlerim.                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41.Okulun eğitim standartlarını gerçekleştiren öğretmenleri desteklerim.                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42.Öğretmenlerin gösterdiği başarıyı toplantılarda dile getiririm.                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43.Gösterdikleri çabalar ve başarılarından dolayı öğretmenleri överim.                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44.Öğretmenlerin özel çabalarını ve başarılarını özlük dosyalarına işlerim.                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45.Öğretmenlerin özel çabalarını teşekkür ve takdir önerisinde bulunarak ödüllendiririm.                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46.Öğretmenleri mesleki gelişme olanaklarından haberdar ederim.                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47.Öğretmenlere okulun amaçları ile tutarlı hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlerim.                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48.Öğretmenlere branşları ile ilgili dergi ve makalelerin düzenli bir şekilde ulaşmasını sağlarım.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 49.Hizmet içi eğitim süresince kazandıkları becerileri sınıfta uygulamaları için öğretmenleri teşvik ederim.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 50.Öğretim konusunda öğretmenlerden gelecek görüşme teklifleri için zaman ayırırım.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 51.Teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda öğrenci ve öğretmenlerin görüşme isteklerini karşılamak için zaman ayırırım.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52.Öğrenci ve öğretmenler ile okul hakkında görüşmek için sınıfları ziyaret ederim.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53.Ders dışı eğitim etkinliklerine katılırım.                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 54.Öğretim zamanının yeni becerilerin ve kavramların öğrenilmesinde kullanılıp kullanılmadığını görmek için sınıfları ziyaret ederim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55.Yeni ya da geç kalan öğretmenler gelinceye kadar derslerin boş geçmesini önlerim.                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 56.Geç kalan veya dersten kaçan öğrencilerin boşa geçen zamanını telafi etmek için önlem alırım.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

|                                                                                                                                                                   | Her Zaman                | Çoğunlukla               | Ara Sıra                 | Az                       | Çok Az                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 57.Ders süresi içinde öğrencilerin idareye çağrılmasını önlerim.                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 58.Ders süresi içinde anons yapılmasını önlerim.                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 59.Eğitim programının okulda uygulanması sırasında sınıflar arası koordinasyonu sağlarım.                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 60.Zümre öğretmenleri veya şube öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için onlara yardımcı olurum.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 61.Okulda uygulanan eğitim programının etkililiği konusunda karar verirken okulda yapılan sınavların sonuçlarından yararlanırım.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 62.Ders dışı etkinliklerin amaçlarının derslerin özel amaçları ile tutarlı olmasını sağlarım.                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 63.Öğretmenlerin eğitim hedeflerine ulaşabilmeleri için eğitim araç ve gereçlerini etkili olarak kullanabilmeleri konusunda kendilerine gerekli yardımı sağlarım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 64.Okulun eğitim programında yer alan amaçların kapsamı kapsamadığını görmek için öğretmenin yıllık planını incelerim.                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 65.Eğitim ve öğretim etkinliklerinin yıllık plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izlerim.                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 66.Okulun amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını sınav sonuçlarına bakarak değerlendiririm.                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 67.Eğitimle ilgili materyallerin incelenmesi ve seçimine aktif olarak katılırım.                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 68.Eğitim-öğretim konusunda konferans verdirmek amacıyla okula kaynak kişiler çağırırım.                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 69.Eğitim ve öğretim konusunda düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliklerine katılırım.                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 70.Hizmet içi eğitim sonuçlarının öğretmenler arasında paylaşılması ve tartışılması için zaman ve olanak sağlarım.                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

*Değerli zamanınızı ayırarak anketi cevaplandığınız için teşekkür ederim.*

EK 1-devam

## FORM B

| <i>Sayın Meslektaşım; Bu anket formu, okul müdürlerinin öğretim lideri olarak göstermesi gereken temel davranışlar esas alınarak 70 madde olarak hazırlanmıştır. Cevaplarınızı her davranışın karşısında yer alan seçeneklerden değerlendirmenize uygun düşecek birisinin içine "x" işareti koyarak veriniz. Bu seçeneklerden her birisi, görevini yaparken müdürünüzün o davranışı hangi sıklıkta gösterdiğini ifade etmektedir.</i> | Her Zaman                | Çoğunlukla               | Ara Sıra                 | Az                       | Çok Az                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.Okulun amaçlarına bölgenin özellikleri ile ilgili yeni amaçlar ekler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.Okuldaki öğretmenleri bölgesel veya yerel özelliklerle ilgili amaçlar belirlemeleri konusunda teşvik eder.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.Öğretmenlerin sınıfta gerçekleştirdikleri dersin amaçlarının okulun amaçları ile uyumlu olup olmadığını değerlendirir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.Öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.Öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirlemeleri için öğretmenleri teşvik eder.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.Okulun amaçlarını okuldaki öğretmenlere açıklar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.Öğretmenlerle sohbet sırasında onların dikkatini okulun amaçlarına çeker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.Öğretmenlerle birlikte belli bir dersin öğretim programını geliştirirken okulun amaçlarını esas alır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.Öğretmenleri değerlendirirken okulun amaçlarını ölçüt alır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.Sınıflarda düzenli olarak gözlem yapar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.Gözlem sonrası toplantılarda, öğretmenin öğretim uygulamalarında gözlemlediği belirgin güçlü yönlerini belirtir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.Gözlem sonrası toplantılarda, öğretmenin öğretim uygulamalarında gözlemlediği belirgin zayıf yönlerini belirtir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.Öğretmenlerin, öğretim uygulamalarındaki belirgin güçlü yönlerini sicil raporlarında belirtir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.Öğretmenlerin, öğretim uygulamalarındaki belirgin zayıf yönlerini sicil raporlarında belirtir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15.Sınıf gözlemleri sonrasında öğretmenlere gözlemleriyle ilgili bilgi vermek için zaman ayırır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.Sınıf öğretimini değerlendirirken öğrencilerin yaptıkları ödev ve diğer çalışmaları dikkate alır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.Milli Eğitim'in genel amaçlarıyla tutarlı olacak biçimde öğrencileri hayata hazırlayıcı yeni amaçlar belirler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.Okulun amaçlarını okuldaki öğrencilere açıklar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.



|                                                                                                                                                  | Her Zaman                | Çoğunlukla               | Ara Sıra                 | Az                       | Çok Az                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19.Okulun amaçlarını okuldaki diğer personele açıkla.                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.Okulun amaçlarını okul aile birliği toplantılarında veya diğer toplantılarda öğrenci velilerine açıkla.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21.Kurul toplantılarında öğretmenler ile okulun amaçlarını tartışır.                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22.Okulun amaçlarının afiş,poster ve diğer araçlarla duyurulmasını sağlar.                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.Öğrenci toplantılarında okulun amaçlarına dikkati çeker.                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24.Öğrenci başarısını güvenilir ve geçerli olarak ölçmeye yönelik ölçme araçları(sınavlar) hazırlamaları konusunda öğretmenlere rehberlik yapar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25.Öğrencilerin derslerdeki başarılarını konuşmak için öğretmenlerle ayrı ayrı görüşür.                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26.Öğrencilerin okulun amaçları doğrultusunda ne ölçüde ilerleme gösterdiklerini belirlemek için sınav sonuçlarından yararlanır.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27.Sınav sonuçlarının öğretmenler tarafından zamanında ilan edilmesini sağlar.                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28.Okuldaki eğitim etkinliklerinin başarısı hakkında öğretmenlere bilgi verir.                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29.Okuldaki eğitim etkinliklerinin başarısı hakkında öğrencilere bilgi verir.                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30.Üstün başarı gösteren öğrencilere okulun şeref tablosunda yer vererek onları ödüllendirir.                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31.Öğrencileri çalışmalarından ve davranışlarından dolayı ödüllendirmek için toplantılardan yararlanır.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.Başarılı öğrencileri yaptıkları çalışmalar ile birlikte makamına kabul ederek başarılarını kutlar.                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33.Öğrencilerin başarılarından haberdar etmek için velilerle ilişki kurar.                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34.Sınav sonuçları ve gözlemlerine göre özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencileri belirler.                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35.Sınıfta özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için gerekli önlemleri alır.                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36.Özel yeteneğe sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesi için gerekli önlemleri alır.                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37.Sınav sonuçlarına göre öğrenme eksikliği belirlenen öğrencileri yetiştirmek için gerekli önlemleri alır.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

|                                                                                                                                     | Her Zaman                | Çoğunlukla               | Ara Sıra                 | Az                       | Çok Az                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 38.Öğrencilerin değişik derslerdeki başarı düzeylerini belirlemek için standartlar koyar.                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39.Öğretmenleri derse zamanında başlamaya ve ders süresince öğretim etkinliklerinde bulunmaya teşvik eder.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40.Farklı sınıflarda okuyan öğrencilerin beklentilerini belirler.                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41.Okulun eğitim standartlarını gerçekleştiren öğretmenleri destekler.                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42.Öğretmenlerin gösterdiği başarıyı toplantılarda dile getirir.                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43.Gösterdikleri çabalar ve başarılarından dolayı öğretmenleri över.                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44.Öğretmenlerin özel çabalarını ve başarılarını özlük dosyalarına işler.                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45.Öğretmenlerin özel çabalarını teşekkür ve takdir önerisinde bulunarak ödüllendirir.                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46.Öğretmenleri mesleki gelişme olanaklarından haberdar eder.                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47.Öğretmenlere okulun amaçları ile tutarlı hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenler.                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48.Öğretmenlere branşları ile ilgili dergi ve makalelerin düzenli bir şekilde ulaşmasını sağlar.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 49.Hizmet içi eğitim süresince kazandıkları becerileri sınıfta uygulamaları için öğretmenleri teşvik eder.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 50.Öğretim konusunda öğretmenlerden gelecek görüşme teklifleri için zaman ayırır.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 51.Teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda öğrenci ve öğretmenlerin görüşme isteklerini karşılamak için zaman ayırır.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52.Öğrenci ve öğretmenler ile okul hakkında görüşmek için sınıfları ziyaret eder.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53.Ders dışı eğitim etkinliklerine katılır.                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 54.Öğretim zamanının yeni becerilerin ve kavramların öğrenilmesinde kullanılıp kullanılmadığını görmek için sınıfları ziyaret eder. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55.Yeni ya da geç kalan öğretmenler gelinceye kadar derslerin boş geçmesini önler.                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 56.Geç kalan veya dersten kaçan öğrencilerin boşa geçen zamanını telafi etmek için önlem alır.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

|                                                                                                                                                                 | Her Zaman                | Çoğunlukla               | Ara Sıra                 | Az                       | Çok Az                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 57.Ders süresi içinde öğrencilerin idareye çağrılmasını önler.                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 58.Ders süresi içinde anons yapılmasını önler.                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 59.Eğitim programının okulda uygulanması sırasında sınıflar arası koordinasyonu sağlar.                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 60.Zümre öğretmenleri veya şube öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için onlara yardımcı olur.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 61.Okulda uygulanan eğitim programının etkililiği konusunda karar verirken okulda yapılan sınavların sonuçlarından yararlanır.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 62.Ders dışı etkinliklerin amaçlarının derslerin özel amaçları ile tutarlı olmasını sağlar.                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 63.Öğretmenlerin eğitim hedeflerine ulaşabilmeleri için eğitim araç ve gereçlerini etkili olarak kullanabilmeleri konusunda kendilerine gerekli yardımı sağlar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 64.Okulun eğitim programında yer alan amaçların kapsamı kapsamadığını görmek için öğretmenin yıllık planını inceler.                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 65.Eğitim ve öğretim etkinliklerinin yıllık plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izler.                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 66.Okulun amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını sınav sonuçlarına bakarak değerlendirir.                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 67.Eğitimle ilgili materyallerin incelenmesi ve seçimine aktif olarak katılır.                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 68.Eğitim-öğretim konusunda konferans verdirmek amacıyla okula kaynak kişiler çağırır.                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 69.Eğitim ve öğretim konusunda düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliklerine katılır.                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 70.Hizmet içi eğitim sonuçlarının öğretmenler arasında paylaşılması ve tartışılması için zaman ve olanak sağlar.                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

*Değerli zamanınızı ayırarak anketi cevaplandığınız için teşekkür ederim.*

## EK 2

## ANKET UYGULAMA İZİN ONAYI

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

AYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 747  
ONU : Anket(Esma KIRILMAZ)

12/04/2004

## VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ :a) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve B.0.0.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.  
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 25.03.2004 tarih ve 225 sayılı yazısı.  
c) İlköğretim Teftiş Kurulu Başkanlığının 08.04.2004 tarih ve 797 sayılı yazısı

Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencilerinden Esma KIRILMAZ **Yöneticilik Eğitimi Faktörüne Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Yeterliklerinin Karşılaştırılması** konulu tez çalışmalarını yapmak tediği ile ilgili İLGI(b) yazı ve ekleri Müfettişlerce incelenerek İLGI (c) yazıları ile uygun olacağı bildirilmektedir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda İLGI (a) Bakanlık Emri Esasları dahilinde 2002-2003 öğretim yılında araştırmayı yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY  
Milli Eğitim Müdürü

## EKLER :

- Ek-1. (İlgi (b) yazı ve ekleri)  
Ek-2. 2-İLGI (c) Müfettiş raporu.

01/04/2004  
Ali SÖZEN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**EK 2-devam**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

1 : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 780  
NU : Anket(Esma KIRILMAZ)

19.04/2004

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

- İ : a) Valilik Makamının 19.04.2004 tarih ve 747 sayılı Oluru.  
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 25.03.2004 tarih ve 225 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Yönetimi Yüksek Lisans öğrencilerinden Esma KIRILMAZ "**Yöneticilik Eğitimi Störüne Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterliklerinin Şılaşdırılması**" konulu tez çalışmalarını yapmak istediğı ile ilgili İLGİ(a)Valilik Oluru ile uygun görölmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin 2003-2004 öğretim yılında İLGİ Valilik Oluru doğrultusunda Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli Olurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde uçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne bilgi verilmesini arz ederim.

Bilgilerinize arz ederim.



Tamer HORASAN  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı v.

ER :

1. (İlgi (b) yazı ekleri)
2. 2-İLGİ (a) Valilik Oluru.

## EK 3

## ANKET UYGULANAN OKULLAR VE DÖNÜŞ SAYILARI

| Sıra No | OKULUN ADI                     | İLÇESİ   | UYGULANAN ANKET |               |                   |                     |        | İŞLEME KONULAN ANKET |               |                   |                   |        |
|---------|--------------------------------|----------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|--------|----------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                                |          | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdür (Y.E)          | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 1       | Büyükkada İ.Ö.O                | Adalar   | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                    |               | 1                 |                   | 2      |
| 2       | B-ada Şehit Murat Yüksel İ.Ö.O | Adalar   |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                      | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 3       | Heybeliada İ.Ö.O               | Adalar   |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                      | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 4       | Atatürk İ.Ö.O                  | Avcılar  | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 5       | Borusan Otmv.Zehra N.K.İ.Ö.O   | Avcılar  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 6       | Cihangir İ.Ö.O                 | Avcılar  | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 7       | Cumhuriyet İ.Ö.O               | Avcılar  | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 8       | Firuzköy İ.Ö.O                 | Avcılar  | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 9       | İnönü İ.Ö.O                    | Avcılar  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 10      | Mustafa Kemal Paşa İ.Ö.O       | Avcılar  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 11      | Mustafa Semker İ.Ö.O           | Avcılar  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 12      | Ömer Seyfettin İ.Ö.O           | Avcılar  | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 13      | Anafartalar İ.Ö.O              | Bağcılar | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 14      | Bağcılar İ.Ö.O                 | Bağcılar | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                    |               | 1                 |                   | 2      |
| 15      | Evren İ.Ö.O                    | Bağcılar |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 16      | Hızır Reis İ.Ö.O               | Bağcılar |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |



| Sıra No | OKULUN ADI                  | İLÇESİ       | UYGULANAN ANKET |               |                   |                     |        | İŞLEME KONUSULAN ANKET |               |                   |                   |        |
|---------|-----------------------------|--------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|--------|------------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                             |              | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdür (Y.E)            | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 17      | Kirazlı İ.Ö.O               | Bağcılar     | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 18      | Nene Hatun İ.Ö.O            | Bağcılar     |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 19      | Sancaktepe İ.Ö.O            | Bağcılar     |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 20      | Altınyıldız İ.Ö.O           | Bahçelievler | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                      |               | 1                 |                   | 2      |
| 21      | Atatürk İ.Ö.O               | Bahçelievler | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                      |               | 1                 |                   | 2      |
| 22      | Bağlar İ.Ö.O                | Bahçelievler |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 23      | Behiye Dr.Nevhiz Işıl İ.Ö.O | Bahçelievler | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 24      | Emir Sultan İ.Ö.O           | Bahçelievler | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 25      | Emlak Konut İ.Ö.O           | Bahçelievler |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 26      | Gazi İ.Ö.O                  | Bahçelievler | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 0                      |               | 0                 |                   | 0      |
| 27      | Kocasinan İ.Ö.O             | Bahçelievler | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                      |               | 1                 |                   | 1      |
| 28      | Kudret Saraçoğlu İ.Ö.O      | Bahçelievler | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 0                      |               |                   |                   | 1      |
| 29      | Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O     | Bahçelievler |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 2      |
| 30      | Mustafa Kemal İ.Ö.O         | Bahçelievler | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 2      |
| 31      | Şirintepe İ.Ö.O             | Bahçelievler |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 4      |
| 32      | İbni Sina İ.Ö.O             | Bakırköy     | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 2      |
| 33      | Kartaltepe İ.Ö.O            | Bakırköy     |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 2      |
| 34      | Mustafa Necati İ.Ö.O        | Bakırköy     |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 1             |                   | 1                 | 4      |
| 35      | Osmaniye İ.Ö.O              | Bakırköy     |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 2      |
| 36      | Ali Ülker İ.Ö.O             | Bayrampaşa   | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                      |               | 1                 |                   | 1      |
| 37      | Bayrampaşa İ.Ö.O            | Bayrampaşa   |                 | 1             |                   | 3                   | 4      |                        | 1             |                   | 3                 | 3      |

| Sıra No | OKULUN ADI                     | İLÇESİ     | UYGULANAN ANKET |               |                   |                     |        | İŞLEME KONULAN ANKET |               |                   |                   |        |
|---------|--------------------------------|------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|--------|----------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                                |            | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdür (Y.E)          | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 8       | Cevatpaşa İ.Ö.O                | Bayrampaşa |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 39      | Kocatepe İ.Ö.O                 | Bayrampaşa | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 2      |
| 40      | Mobil İ.Ö.O                    | Bayrampaşa | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 0                    |               | 0                 |                   | 2      |
| 41      | Nail Reşit Paşa İ.Ö.O          | Bayrampaşa |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 2      |
| 42      | Nuri Örs İ.Ö.O                 | Bayrampaşa | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                    |               | 1                 |                   | 1      |
| 43      | Oğuzhan İ.Ö.O                  | Bayrampaşa |                 | 1             |                   | 3                   | 4      |                      | 1             |                   | 3                 | 3      |
| 44      | Tuna İ.Ö.O                     | Bayrampaşa | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 2      |
| 45      | Vatan İ.Ö.O                    | Bayrampaşa | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 2      |
| 46      | Yahya Kemal İ.Ö.O              | Bayrampaşa | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 4      |
| 47      | Ali Yalkın İ.Ö.O               | Beşiktaş   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 2      |
| 48      | Burak Reis İ.Ö.O               | Beşiktaş   |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 49      | Dikilitaş Mehmetçik İ.Ö.O      | Beşiktaş   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 2      |
| 50      | Gazi Mustafa Kemal İ.Ö.O       | Beşiktaş   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 51      | Hasan Ali Yücel İ.Ö.O          | Beşiktaş   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 52      | Lütfi Banat İ.Ö.O              | Beşiktaş   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 53      | Nimetullah Mahruki İ.Ö.O       | Beşiktaş   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 1                 |                   | 2      |
| 54      | Org.Kami Saadet ve Güzel İ.Ö.O | Beşiktaş   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 55      | Ortaköy İ.Ö.O                  | Beşiktaş   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 56      | Şair Mehmet Emin Yurdakul İÖO  | Beşiktaş   |                 | 1             |                   |                     |        |                      |               |                   |                   |        |
| 57      | 75.Yıl Cumhuriyet İ.Ö.O (Köy)  | Beykoz     | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 0                    |               | 0                 |                   | 0      |

| Sıra No | OKULUN ADI                   | İLÇESİ  | UYGULANAN ANKET |               |                   |                     |        | İŞLEME KONUSULAN ANKET |               |                   |                   |        |
|---------|------------------------------|---------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|--------|------------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                              |         | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdür (Y.E)            | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 58      | Anadoluhisarı İ.Ö.O          | Beykoz  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 59      | Çiğdem İ.Ö.O                 | Beykoz  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        |               |                   | 2                 | 2      |
| 60      | Defterdar Mehmetbey İ.Ö.O    | Beykoz  | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 61      | Görece Köyü İ.Ö.O            | Beykoz  | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 62      | Oramiral Vural Bayazıt İ.Ö.O | Beykoz  | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 0                 |                   | 1      |
| 63      | Paşabahçe İ.Ö.O              | Beykoz  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 64      | Sedat Simavi İ.Ö.O           | Beykoz  | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 65      | Şahinkaya İ.Ö.O              | Beykoz  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 66      | Hasköy İ.Ö.O                 | Beyoğlu |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 67      | İ.T.O Kadınlar Çeşmesi İ.Ö.O | Beyoğlu | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                      |               | 1                 |                   | 2      |
| 68      | Muallim Cevdet İ.Ö.O         | Beyoğlu | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 69      | Piyalepaşa İ.Ö.O             | Beyoğlu |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 70      | Piri Paşa İ.Ö.O              | Beyoğlu |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 71      | Atatürk İ.Ö.O                | Eminönü |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 72      | Cevrikalfa İ.Ö.O             | Eminönü |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 73      | Kadırga İ.Ö.O                | Eminönü |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 74      | Mimar Sinan İ.Ö.O            | Eminönü |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 75      | Tevfik Kut İ.Ö.O             | Eminönü | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                      |               | 1                 |                   | 2      |
| 76      | Cumhuriyet İ.Ö.O             | Esenler |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 77      | Esenler İ.Ö.O                | Esenler |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 78      | Kazım Karabekir İ.Ö.O        | Esenler | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                      |               | 3                 |                   | 4      |

| Sıra No | OKULUN ADI                 | İLÇESİ  | UYGULANAN ANKET |               |                   |                     |        | İŞLEME KONULAN ANKET |               |                   |                   |        |
|---------|----------------------------|---------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|--------|----------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                            |         | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdür (Y.E)          | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 79      | Menderes İ.Ö.O             | Esenler |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 80      | Prof.Dr.Ahat Andıcan İ.Ö.O | Esenler | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 81      | Ressam Şevket Dağ İ.Ö.O    | Esenler |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 82      | Türk İsveç Kardeşlik İ.Ö.O | Esenler |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 83      | Türk İsveç Kardeşlik İ.Ö.O | Esenler | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 0                    |               | 0                 |                   | 0      |
| 84      | Alibeyköy İ.Ö.O            | Eyüp    |                 | 1             |                   | 3                   | 4      |                      | 1             |                   | 3                 | 4      |
| 85      | Cumhuriyet İ.Ö.O           | Eyüp    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 86      | Göktürk İ.Ö.O              | Eyüp    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 87      | Hacı Arıfbey İ.Ö.O         | Eyüp    |                 | 1             |                   | 3                   | 4      |                      | 1             |                   | 3                 | 4      |
| 88      | Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O    | Eyüp    | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                    |               | 3                 |                   | 4      |
| 89      | Mustafa Kemal İ.Ö.O        | Eyüp    | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                    |               | 3                 |                   | 4      |
| 90      | Prof.Kaya Gürsel İ.Ö.O     | Eyüp    |                 | 1             |                   | 3                   | 4      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 91      | Rami Atatürk İ.Ö.O         | Eyüp    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 92      | Rami İ.Ö.O                 | Eyüp    | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 93      | Tantavi İ.Ö.O              | Eyüp    | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 94      | Turgut Özal İ.Ö.O          | Eyüp    | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                    |               | 3                 |                   | 4      |
| 95      | Cibali İ.Ö.O               | Fatih   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 96      | Çapa İ.Ö.O                 | Fatih   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 97      | Gazi İ.Ö.O                 | Fatih   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 98      | İskenderpaşa İ.Ö.O         | Fatih   | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 0                    |               | 0                 |                   | 0      |
| 99      | Tarık Us İ.Ö.O             | Fatih   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |

| Sıra No | OKULUN ADI                  | İLÇESİ   | UYGULANAN ANKET |               |                    |                      |        | İŞLEME KONUSULAN ANKET |               |                    |                    |        |
|---------|-----------------------------|----------|-----------------|---------------|--------------------|----------------------|--------|------------------------|---------------|--------------------|--------------------|--------|
|         |                             |          | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md. Y.E) | Öğretmen (Md. Y.E.O) | Toplam | Müdür (Y.E)            | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md. Y.E) | Öğretmen (Md. Y.O) | Toplam |
| 100     | Yedikule İ.Ö.O              | Fatih    |                 | 1             |                    | 2                    | 3      |                        | 0             |                    | 0                  | 0      |
| 101     | Topkapılı Mehmetbey İ.Ö.O   | Fatih    | 1               |               | 2                  |                      | 3      | 1                      |               | 2                  |                    | 3      |
| 102     | Yedikule İ.Ö.O              | Fatih    | 1               |               | 2                  |                      | 3      | 1                      |               | 2                  |                    | 3      |
| 103     | 23 Nisan İ.Ö.O              | G.o.paşa |                 | 1             |                    | 2                    | 3      |                        | 1             |                    | 2                  | 3      |
| 104     | Adnan Menderes İ.Ö.O        | G.o.paşa | 1               |               | 1                  |                      | 2      | 1                      |               | 1                  |                    | 2      |
| 105     | Ahmet Yesevi İ.Ö.O          | G.o.paşa |                 | 1             |                    | 2                    | 3      |                        | 1             |                    | 2                  | 3      |
| 106     | Alparslan İ.Ö.O             | G.o.paşa |                 | 1             |                    | 2                    | 3      |                        | 1             |                    | 2                  | 3      |
| 107     | Atatürk Çiftliği İ.Ö.O      | G.o.paşa | 1               |               | 1                  |                      | 2      | 1                      |               | 1                  |                    | 2      |
| 108     | Barboros Hayretinpaşa İ.Ö.O | G.o.paşa | 1               |               | 2                  |                      | 3      | 1                      |               | 2                  |                    | 3      |
| 109     | Dedekorkut İ.Ö.O            | G.o.paşa | 1               |               | 1                  |                      | 2      | 1                      |               | 1                  |                    | 2      |
| 110     | Dobruca İ.Ö.O               | G.o.paşa |                 | 1             |                    | 2                    | 3      |                        | 1             |                    | 2                  | 3      |
| 111     | Dostluk İ.Ö.O               | G.o.paşa |                 | 1             |                    | 3                    | 4      |                        | 1             |                    | 3                  | 4      |
| 112     | Fevzi Çakmak İ.Ö.O          | G.o.paşa | 1               |               | 1                  |                      | 2      | 1                      |               | 1                  |                    | 2      |
| 113     | Gazikent İ.Ö.O              | G.o.paşa | 1               |               | 2                  |                      | 3      | 1                      |               | 2                  |                    | 3      |
| 114     | Gazipaşa İ.Ö.O              | G.o.paşa | 1               |               | 2                  |                      | 3      | 1                      |               | 2                  |                    | 3      |
| 115     | Mehmetçik İ.Ö.O             | G.o.paşa |                 | 1             |                    | 2                    | 3      |                        | 1             |                    | 2                  | 3      |
| 116     | Melahat Öztoprak İ.Ö.O      | G.o.paşa | 1               |               | 1                  |                      | 2      | 1                      |               | 1                  |                    | 2      |
| 117     | Yıldızıtabya İ.Ö.O          | G.o.paşa | 1               |               | 1                  |                      | 2      | 1                      |               | 1                  |                    | 2      |
| 118     | Haznedar Abdi İpekçi İ.Ö.O  | Güngören | 1               |               | 1                  |                      | 2      | 1                      |               | 1                  |                    | 2      |
| 119     | Mustafa Kemal İ.Ö.O         | Güngören | 1               |               | 2                  |                      | 3      | 1                      |               | 2                  |                    | 3      |
| 120     | Güneşlitepe İ.Ö.O           | Güngören | 1               |               | 1                  |                      | 2      | 0                      |               | 0                  |                    | 0      |

| Sıra No | OKULUN ADI                   | İLÇESİ    | UYGULANAN ANKET |               |                   |                     |        | İŞLEME KONUSULAN ANKET |               |                   |                   |        |
|---------|------------------------------|-----------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|--------|------------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                              |           | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdür (Y.E)            | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 121     | Şehitler İ.Ö.O               | Güngören  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 122     | Ali Fuat Cebesoy İ.Ö.O       | Güngören  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 123     | Kemal Kaya İ.Ö.O             | Güngören  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 124     | Şiir Mektebi İ.Ö.O           | Güngören  |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 125     | Tozkoparan İ.Ö.O             | Güngören  |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 126     | 29 Ekim İ.Ö.O                | Kadıköy   | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 0                      |               | 0                 |                   | 0      |
| 127     | Bahariye İ.Ö.O               | Kadıköy   |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 128     | Bostancı Atatürk İ.Ö.O       | Kadıköy   |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 129     | Kanuni Sultan Süleyman İ.Ö.O | Kadıköy   | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 0                      |               | 0                 |                   | 0      |
| 130     | Semiha Şakir İ.Ö.O           | Kadıköy   | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 0                      |               | 0                 |                   | 0      |
| 131     | Zihnipaşa İ.Ö.O              | Kadıköy   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 132     | Turhan Mediha Tansel İ.Ö.O   | Kadıköy   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 133     | Yahya Kemal Bayatlı İ.Ö.O    | Kadıköy   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 134     | Ahmet Çuhadaroğlu İ.Ö.O      | Kağıthane |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 135     | Cevdet Şamikoğlu İ.Ö.O       | Kağıthane |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 136     | Fındıklı İ.Ö.O               | Kağıthane | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                      |               | 3                 |                   | 4      |
| 137     | Gürsel İ.Ö.O                 | Kağıthane |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 138     | Hamidiye İ.Ö.O               | Kağıthane |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 139     | Hasbahçe İ.Ö.O               | Kağıthane | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 140     | Hasdal İ.Ö.O                 | Kağıthane | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 141     | Osman Tevfik Yalman İ.Ö.O    | Kağıthane | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                      |               | 3                 |                   | 4      |



| Sıra No | OKULUN ADI                  | İLÇESİ    | UYGULANAN ANKET |               |                   |                     |        | İŞLEME KONULAN ANKET |               |                   |                   |        |
|---------|-----------------------------|-----------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|--------|----------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                             |           | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdür (Y.E)          | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 142     | Önder İ.Ö.O                 | Kağıthane | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 143     | Örnektepe İ.Ö.O             | Kağıthane | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                    |               | 3                 |                   | 4      |
| 144     | Refet Angin İ.Ö.O           | Kağıthane | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                    |               | 3                 |                   | 4      |
| 145     | Tülin Manço İ.Ö.O           | Kağıthane | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                    |               | 3                 |                   | 4      |
| 146     | Vasfi Çobanoğlu İ.Ö.O       | Kağıthane | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 147     | Ziyapaşa İ.Ö.O              | Kağıthane |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                      | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 148     | Beyhan Şenyuva İ.Ö.O        | Kartal    | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                    |               | 1                 |                   | 2      |
| 149     | Hesna Gündeş İ.Ö.O          | Kartal    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 150     | Hüseyin Temizel İ.Ö.O       | Kartal    | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 0                    |               | 0                 |                   | 0      |
| 151     | İbrahim Saim Zıpkın İ.Ö.O   | Kartal    | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 152     | Kartal Atatürk İ.Ö.O        | Kartal    | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 153     | Kutlu Aktaş İ.Ö.O           | Kartal    | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 1                    |               | 1                 |                   | 2      |
| 154     | Marmara İ.Ö.O               | Kartal    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 155     | Mehmet Hilmi Altay İ.Ö.O    | Kartal    | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 156     | Mustafa Karasahin İ.Ö.O     | Kartal    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 157     | Nermin Ahmet Hasoğlu İ.Ö.O  | Kartal    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 158     | Nihat Erim İ.Ö.O            | Kartal    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 159     | Öğretmen Selma Akay İ.Ö.O   | Kartal    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 160     | Perran Kutman Sarıtaş İ.Ö.O | Kartal    | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 161     | Şakir Demir İ.Ö.O           | Kartal    |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 162     | Gültepe İ.Ö.O               | K.çekmece | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 163     | Halkalı Doğa İ.Ö.O          | K.çekmece |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |

| Sıra No | OKULUN ADI                     | İLÇESİ    | UYGULANAN ANKET |               |                   |                     |        | İŞLEME KONULAN ANKET |               |                   |                   |        |
|---------|--------------------------------|-----------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|--------|----------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                                |           | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdür (Y.E)          | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 164     | Halkalı Güneş İ.Ö.O            | K.çekmece | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 165     | K.çekmece İ.Ö.O                | K.çekmece |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 166     | Mehmet Yarengümelî İ.Ö.O       | K.çekmece |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 167     | Nasretin Hoca İ.Ö.O            | K.çekmece |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 168     | Yunus Emre İ.Ö.O               | K.çekmece |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 169     | Adnan Kahveci İ.Ö.O            | Maltepe   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 170     | Binbaşı Necatibey İ.Ö.O        | Maltepe   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 171     | Emine İbrahim Pekin İ.Ö.O      | Maltepe   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 172     | Suzan Ahmet Yalkın İ.Ö.O       | Maltepe   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 173     | Şehit Öğr.Nevzat Akdemir İ.Ö.O | Maltepe   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 174     | Vasfi Rıza Zübü İ.Ö.O          | Maltepe   |                 | 1             |                   | 3                   | 4      |                      | 1             |                   | 3                 | 4      |
| 175     | Ahmet Yesevi İ.Ö.O             | Pendik    | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 176     | 75.yıl Mesut Yılmaz İ.Ö.O      | Pendik    | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |
| 177     | Ertuğrulgazi İ.Ö.O             | Pendik    |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                      | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 178     | Fuat Köprülü İ.Ö.O             | Pendik    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 179     | Mahir İz İ.Ö.O                 | Pendik    |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                      | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 180     | Orhangazi İ.Ö.O                | Pendik    |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 181     | Ferhan Bedii Feyzioğlu İ.Ö.O   | Sarıyer   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 1                 |                   | 2      |
| 182     | 50.yıl Türkan Şoray İ.Ö.O      | Sarıyer   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 183     | Fahretin Aslan İ.Ö.O           | Sarıyer   |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                      | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 184     | Mehmet İpgin İ.Ö.O             | Sarıyer   | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                    |               | 2                 |                   | 3      |

| Sıra No | OKULUN ADI               | İLÇESİ   | UYGULANAN ANKET |                  |                   |                     |        | İŞLEME KONULAN ANKET |                  |                   |                   |        |
|---------|--------------------------|----------|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|--------|----------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                          |          | Müdürlük (Y.E)  | Müdürlük (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdürlük (Y.E)       | Müdürlük (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 185     | Şair Nigar İ.Ö.O         | Sarıyer  | 1               |                  | 2                 |                     | 3      | 1                    |                  | 2                 |                   | 3      |
| 186     | Şükrü Naili Paşa İ.Ö.O   | Sarıyer  |                 | 1                |                   | 2                   | 3      |                      | 1                |                   | 2                 | 3      |
| 187     | Anadolu İ.Ö.O            | Şişli    | 1               |                  | 3                 |                     | 4      | 1                    |                  | 3                 |                   | 4      |
| 188     | Feriköy İ.Ö.O            | Şişli    |                 | 1                |                   | 3                   | 4      |                      | 1                |                   | 3                 | 4      |
| 189     | İstanbul İ.Ö.O           | Şişli    | 1               |                  | 2                 |                     | 3      | 1                    |                  | 2                 |                   | 3      |
| 190     | Kurtuluş İ.Ö.O           | Şişli    |                 | 1                |                   | 3                   | 4      |                      | 1                |                   | 3                 | 4      |
| 191     | Kuvayi Milliye İ.Ö.O     | Şişli    | 1               |                  | 3                 |                     | 4      | 1                    |                  | 3                 |                   | 4      |
| 192     | Mecidiye İ.Ö.O           | Şişli    | 1               |                  | 3                 |                     | 4      | 1                    |                  | 3                 |                   | 4      |
| 193     | Atatürk İ.Ö.O            | Tuzla    | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 194     | Çağrıbey İ.Ö.O           | Tuzla    | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 195     | Evliya Çelebi İ.Ö.O      | Tuzla    | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 196     | Halil Türkkan İ.Ö.O      | Tuzla    | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 197     | Osmangazi İ.Ö.O          | Tuzla    |                 | 1                |                   | 3                   | 4      |                      | 0                |                   | 0                 | 0      |
| 198     | Tezer Taşkıran İ.Ö.O     | Tuzla    |                 | 1                |                   | 2                   | 3      |                      | 0                |                   | 0                 | 0      |
| 199     | 60. Yıl Cumhuriyet İ.Ö.O | Ümraniye | 1               |                  | 2                 |                     | 3      | 1                    |                  | 2                 |                   | 3      |
| 200     | Ali Kuşçu İ.Ö.O          | Ümraniye | 1               |                  | 2                 |                     | 3      | 1                    |                  | 2                 |                   | 3      |
| 201     | Çamlık İ.Ö.O             | Ümraniye | 1               |                  | 2                 |                     | 3      | 1                    |                  | 2                 |                   | 3      |
| 202     | İnkılap İ.Ö.O            | Ümraniye |                 | 1                |                   | 4                   | 5      |                      | 1                |                   | 4                 | 5      |
| 203     | İstiklal İ.Ö.O           | Ümraniye | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 204     | Mediha Tansel İ.Ö.O      | Ümraniye | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 205     | Necatibey İ.Ö.O          | Ümraniye |                 | 1                |                   | 2                   | 3      |                      | 0                |                   | 0                 | 0      |
| 206     | Orhan Veli İ.Ö.O         | Ümraniye |                 | 1                |                   | 2                   | 3      |                      | 0                |                   | 0                 | 0      |

| Sıra No | OKULUN ADI                  | İLÇESİ      | UYGULANAN ANKET |                  |                   |                     |        | İŞLEME KÖNÜLAN ANKET |                  |                   |                   |        |
|---------|-----------------------------|-------------|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|--------|----------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                             |             | Müdürlük (Y.E)  | Müdürlük (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdürlük (Y.E)       | Müdürlük (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 207     | Sabiha Hamdi Türkay İ.Ö.O   | Ümraniye    | 1               |                  | 2                 |                     | 3      | 1                    |                  | 2                 |                   | 3      |
| 208     | Acıbadem İ.Ö.O              | Üsküdar     |                 | 1                |                   | 1                   | 2      |                      | 1                |                   | 1                 | 2      |
| 209     | Çengelköy İ.Ö.O             | Üsküdar     |                 | 1                |                   | 1                   | 2      |                      | 1                |                   | 1                 | 2      |
| 210     | Gazi Mustafa Altıntaş İ.Ö.O | Üsküdar     | 1               |                  | 2                 |                     | 3      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 211     | Hasan Tan İ.Ö.O             | Üsküdar     |                 | 1                |                   | 1                   | 2      |                      | 1                |                   | 1                 | 2      |
| 212     | Hilmi Çelikoğlu İ.Ö.O       | Üsküdar     | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 213     | Yavuztürk İ.Ö.O             | Üsküdar     | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 214     | 75. Yıl İ.Ö.O               | Zeytinburnu | 1               |                  | 3                 |                     | 4      | 1                    |                  | 3                 |                   | 4      |
| 215     | Bozkurt İ.Ö.O               | Zeytinburnu | 1               |                  | 3                 |                     | 4      | 1                    |                  | 3                 |                   | 4      |
| 216     | Gazipaşa İ.Ö.O              | Zeytinburnu |                 | 1                |                   | 2                   | 3      |                      | 1                |                   | 2                 | 3      |
| 217     | Kazlıçeşme Abay İ.Ö.O       | Zeytinburnu |                 | 1                |                   | 3                   | 4      |                      | 1                |                   | 3                 | 4      |
| 218     | Nuripaşa İ.Ö.O              | Zeytinburnu | 1               |                  | 2                 |                     | 3      | 1                    |                  | 2                 |                   | 3      |
| 219     | Sümer İ.Ö.O                 | Zeytinburnu | 1               |                  | 3                 |                     | 4      | 1                    |                  | 3                 |                   | 4      |
| 220     | Ziya Gökalp İ.Ö.O           | Zeytinburnu |                 | 1                |                   | 3                   | 4      |                      | 0                |                   | 0                 | 0      |
| 221     | Bey-Koop Ali Çebi İ.Ö.O     | B.çekmece   | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 222     | 19 Mayıs İ.Ö.O              | B.çekmece   | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 223     | Dr.Sadık Ahmet İ.Ö.O        | B.çekmece   | 1               |                  | 1                 |                     | 2      | 1                    |                  | 1                 |                   | 2      |
| 224     | Esenyurt İ.Ö.O              | B.çekmece   |                 | 1                |                   | 2                   | 3      |                      | 1                |                   | 2                 | 3      |
| 225     | Fatih Sultan Mehmet İ.Ö.O   | B.çekmece   | 1               |                  | 2                 |                     | 3      | 1                    |                  | 2                 |                   | 3      |
| 226     | Neşe Sever İ.Ö.O            | B.çekmece   |                 | 1                |                   | 2                   | 3      |                      | 1                |                   | 2                 | 3      |
| 227     | Yenikent İ.Ö.O              | B.çekmece   |                 | 1                |                   | 1                   | 2      |                      | 0                |                   | 0                 | 0      |
| 228     | Binkılıç İ.Ö.O              | Çatalca     | 1               |                  | 2                 |                     | 3      | 1                    |                  | 2                 |                   | 3      |

| Sıra No | OKULUN ADI                  | İLÇESİ      | UYGULANAN ANKET |               |                   |                     |        | İŞLEME KONUSULAN ANKET |               |                   |                   |        |
|---------|-----------------------------|-------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|--------|------------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------|
|         |                             |             | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam | Müdür (Y.E)            | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam |
| 229     | Çanakça İ.Ö.O (köy)         | Çatalca     | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 230     | Ferhatpaşa İ.Ö.O            | Çatalca     |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 231     | Gazi İ.Ö.O                  | Çatalca     | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 232     | Hallaçlı Köyü İ.Ö.O         | Çatalca     |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 233     | Kestanelik İ.Ö.O (köy)      | Çatalca     | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 234     | M.Akif Ersoy İ.Ö.O          | Çatalca     | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 235     | Oklalı İ.Ö.O (köy)          | Çatalca     |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 236     | 75. Yıl Cumhuriyet İ.Ö.O    | Silivri     | 1               |               | 1                 |                     | 2      | 0                      |               | 0                 |                   | 0      |
| 237     | Mimar Sinan İ.Ö.O           | Silivri     |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 238     | Celaliye İ.Ö.O              | Silivri     |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 239     | Değirmenköy Atatürk İ.Ö.O   | Silivri     |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 240     | Değirmenköy Fevzipaşa İ.Ö.O | Silivri     |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 241     | Fener köyü İ.Ö.O            | Silivri     | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                      |               | 3                 |                   | 4      |
| 242     | Gazi İ.Ö.O                  | Silivri     |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 1             |                   | 1                 | 2      |
| 243     | Hacı Ahmet Salih Öğür İ.Ö.O | Silivri     | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                      |               | 3                 |                   | 4      |
| 244     | Namık Kemal İ.Ö.O           | Silivri     | 1               |               | 3                 |                     | 4      | 1                      |               | 3                 |                   | 4      |
| 245     | Hasan Ali Yücel İ.Ö.O       | Sultanbeyli |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 246     | Merkez İ.Ö.O                | Sultanbeyli | 1               |               | 2                 |                     | 3      | 1                      |               | 2                 |                   | 3      |
| 247     | Turgut Reis İ.Ö.O           | Sultanbeyli |                 | 1             |                   | 1                   | 2      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 248     | Yunus Emre İ.Ö.O            | Sultanbeyli |                 | 1             |                   | 2                   | 3      |                        | 1             |                   | 2                 | 3      |
| 249     | Sevgi İ.Ö.O                 | Sultanbeyli |                 | 1             |                   | 3                   | 4      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |
| 250     | Mevlana İ.Ö.O               | Sultanbeyli |                 | 1             |                   | 3                   | 3      |                        | 0             |                   | 0                 | 0      |

| Sıra No         | OKULUN ADI                 | İLÇESİ | UYGULANAN ANKET |               |                   |                     |            | İŞLEME KONUSULAN ANKET |               |                   |                   |            |
|-----------------|----------------------------|--------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|------------|------------------------|---------------|-------------------|-------------------|------------|
|                 |                            |        | Müdür (Y.E)     | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.E.O) | Toplam     | Müdür (Y.E)            | Müdür (Y.E.O) | Öğretmen (Md.Y.E) | Öğretmen (Md.Y.O) | Toplam     |
| 251             | 75.Yıl İ.Ö.O               | Şile   | 1               |               | 1                 |                     | 2          | 0                      |               | 0                 |                   | 0          |
| 252             | Bahbey İ.Ö.O               | Şile   |                 | 1             |                   | 1                   | 2          |                        | 0             |                   | 0                 | 0          |
| 253             | Teke köyü İ.Ö.O            | Şile   |                 | 1             |                   | 1                   | 2          |                        | 0             |                   | 0                 | 0          |
| 254             | Yıldız Aytaman İ.Ö.O (köy) | Şile   |                 | 1             |                   | 2                   | 4          |                        | 0             |                   | 0                 | 0          |
| <b>TOPLAM :</b> |                            |        | <b>127</b>      | <b>127</b>    | <b>235</b>        | <b>235</b>          | <b>724</b> | <b>114</b>             | <b>81</b>     | <b>212</b>        | <b>154</b>        | <b>561</b> |



## EK 4

## ÖĞRETİM LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARI VE SORU NUMARALARI

| Öğretim Liderliği Alt Boyutları ve Temel Görev Alanları | Soru Numaraları                                                                         |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Okulun Misyonunu Tanımlama                           | 1,2,4,5,6,7,8,17,18,19,20,21,22,23                                                      |
| 1.1. Okulun Amaçlarını Geliştirme                       | 1,2,4,5,17                                                                              |
| 1.2. Okulun Amaçlarını Açıklama                         | 6,7,8,18,19,20,20,21,22,23                                                              |
| 2. Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme              | 3,9,10,11,12,13,14,15,16,24,25,26,27,28,29,34,35,36,37,59,60,61,62,64,65,66,67          |
| 2.1. Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme                | 3,9,10,11,12,13,14,15,16                                                                |
| 2.2. Eğitim Programını Eşgüdümleme                      | 59,60,61,62,64,65,66,67                                                                 |
| 2.3. Öğrenci İlerlemesini İzleme                        | 24,25,26,27,28,29,34,35,36,37                                                           |
| 3. Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme                     | 30,31,32,33,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,63,68,69,70, |
| 3.1. Öğretim Zamanını Koruma                            | 54,56,57,58                                                                             |
| 3.2. Varlığını Hissettirme                              | 51,52,53,55                                                                             |
| 3.3. Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme              | 42,43,44,45                                                                             |
| 3.4. Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama           | 46,47,48,49,50,63,68,69,70                                                              |
| 3.5. Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama       | 38,39,40,41                                                                             |
| 3.6. Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme                    | 30,31,32,33                                                                             |

## KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Ankara: Pegem, 1996.

Açıkalın, Aytaç. **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Dördüncü ve Son Basım. Ankara: Pegem, 1998.

Andrews, Richard L., Roger Soder and F. Jacoby “Principal roles, other in-school variables and academic achievement by ethnicity 5nd SES. Paper presented at the annuanl meeting of the American Educational Research Association. (Eric Document Reproduction Service). ED400613 (1986).

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yay, 2000.

Balcı, Ali. **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**. Ankara: Pegem, 2001.

Başaran, İ. Ethem. **Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul**. Dördüncü Kez Yeniden Basım. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Binbaşioğlu, Cavit. **Eğitim Yöneticiliği**. Dördüncü Basım. Ankara: Binbaşioğlu Yay, 1988.

Blase, Joseph and Jo Blase. “Principals’ Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers’ Perspectives”. **Educational Administration Quarterly**. 35,3 (1999).

Bursalioğlu, Ziya. “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri: İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma”. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1975.

Bursalioğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Onbirinci Basım. Ankara: Pegem, 1999.

Cawelti, Gordon. “How Effective Instructional Leaders Get Results”. (Eric Document Reproduction Service), ED 328935 (1987).

Cotton, Jarred A. “Principal Instructional Leadership: The Instructional Leadership Proficiencies of Elementary Principals: A Study of Preparation and Continuing Professional Development Needs” (Doctoral Dissertation, The George Washington University), 2003.

Cross, Christopher.T. and Robert C. Rice. “The Role of the Principal as Instructional Leader in Standarts-Driven System. National Association of Secondary School Principals”. **NASSP Bulletin**. Vol: 84, 61-66, Dec 2000

Çalhan, Gonca. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem, 2000.

Dareh, John C. and Ching-Jen Liu. “High School Principals’ Perceptions of Their Instructional Leadership Behavior”. **Paper Presented The Annual Meeting of The American Educational Research Association**. ED291138 (1985)

De Bevoise, William. “Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader”. **Educational Leadership**. . 41,5 : 14-20, 1984

Demirel, Özcan. **Eğitimde Program Geliştirme**. Ankara: Usem Yayınları, 1997.

Doud, James L. and Edward P.Keller. “The K-8 Principal in 1998”. **Principal**. 78(1): 5-12, 1998

Doyle, Michael.E and Donna M.Rice “A Model for Instructional Leadership”. **Principal Leadership**. 3,3, 2002.

Edmonds, Ronald R. and Jonh R. Frederiksen. “Search for effective schools: The identification and analysis of city schools that are instructionally effective for poor children”. (Eric Document Reproduction Service). ED170396 (1979)

Erçetin, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Önder Matbaacılık, 1998.

Farrece, Bob. “Focusing Instructional Leadership”. **High School Magazine**.7,1, 1999.

Gandal, Matthew and Vranek Jennifer. “Standarts: Here Today, Here Tomorrow.” **Educational Leadership**, 2001.

Gibbs, Graham. “Effective Schools Research: The Principal as Instructional Leader”. (Eric Document Reproduction Service). ED308587 (1989)

Gümüşeli, Ali İlker.“İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. Yayınlanmamış Araştırma”. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi,1996.

----- . “Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları”. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. 28 : 531-548, 2001.

----- . **2001 Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri**. İstanbul: YTÜ Basım Yayın Merkezi, 2002.

Hallinger, Philip and Joseph Murphy. “Assessing The Instructional Management Behaviour of Principals”. **The Elementary School Journal**. 86,2 : 212-247, 1985

Hallinger, Philip; L. Beckman ve K. Davis. "What Makes a Difference School Context. Principal Leadership and Student Achievement". **Paper Presented The Annual Meeting of The American Educational Research Association**, 1989.

Harchar, R.L and A.E.Hyle "Colloborative Power: A Grounded Theory of Administrative Instructional Leadership in the Elementary school". **Journal of Educational Administration**. 34 ,3 : 15-29, 1996

Hoerr, Thomas R. "Collegiality: A new way define instructional leadership." **Phi Delta Kappan**. Vol. 77: 380-381, Jan 1996

İlgar, Lütfü. **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. Beta Basım, 1996.

"İlköğretim ve Eğitim Kanunu ( 222 S.K.)." **Resmi Gazete**, 10705; 12 Ocak1961.

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Altıncı Baskı. Ankara: Bilim Yay, 1999.

Kavak, Yüksel. **Dünya'da ve Türkiye'de İlköğretim**. Ankara: Pegem, 1997.

King, Deborah. "The Changing Shape of Leadership". **Educational Leadership**. 59,8 : 61-63, 2002.

Köksal, Hayal. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Dünya Yayıncılık,1998.

Krug, Samuel. "Instructional Leadership, School Instructional Climate and Student Learning Outcomes". (Eric Document Reproduction Service). <http://www.eric.ed.gov>. ED359668, (1992).

-----, "Instructional Leadership: A Constructivist Perspective". **Educational Administration Quarterly**. 28,3 : 430-443, 1992.

Larsen, Terry J. " Identification of instructional leadership behaviors and the impact of their implementation on academic achievement. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. (Eric Document Reproduction Service). ED281286 (1987)

Lashway, Larry. "Visionary Leadership". <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest110.html>, 1997

Lashway, Larry. "Devoloping Instructional Leaders". Eric Digest No: 160 <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest160.html>., 2002

Mc Evan, Elaine K. **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**. Newyork: Scholastic Publications, 1994.

Miller, Anne.W. "Finding Time and Support for Instructional Leadership". **Principal Leadership**. 2,4, 29-34, Dec 2001

"Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği." **Resmi Gazete**, 25212; 2003.

"Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik." **Tebliğler Dergisi**, 2494; 1998.

"Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik." **Resmi Gazete**, 25343; 11 Ocak 2003.

"Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik." **Resmi Gazete**, 25658; 2004.

National Association of Elementary School Principals. "Standarts for What Principals Should Know and Be Able To Do". **NAESP**, 2002.

Özdemir, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Beşinci Baskı. Ankara: Pegem, 2000.

Palladino, Michael J. "A study that explores Massachusetts public school principals' views regarding instructional leadership and the design of principal professional development activities. Dissertation Abstracts International (UMI 9828028), 1998.

Parker, Stephanie. A and Victoria P. Day. "Promoting Inclusion Through Instructional Leadership: The Roles of The Secondary School Principal". **NASSP Bulletin**. Vol. 81, 1997.

Saban, Ahmet. "Hizmetiçi Eğitimde Yeni Yaklaşımlar". **Milli Eğitim Dergisi**, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/145/saban.htm>, 145; 2000.

Sergiovanni, Thomas. "Leadership and Excellence in Schooling." **Educational Leadership**. 13,4: 5-13, 1984.

Stronge, James H. "Defining the Principalship: Instructional Leader as Middle Manager". **NASSP Bulletin**, 1993.

Sulzberger, Anne Lee. "The Role of The Administrator in helping all Students Achieve. Collaborative Leadership". **Training and Technical Assitance Center at the College of William and Mary**. <http://www.wm.edu/ttac/Newsletter/2003-sepoc.pdf>, 2003

Şişman, Mehmet. **Öğretim Liderliği**. Birinci Baskı. Ankara: Pegem, 2002.

Taş, Ali. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri (Burdur-İsparta İlleri Örneği)" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2000.

Taylor, A and Valentine, B. "Effective schools. What research says about series, number 1, data search reports. Washington D.C. National Education Association. (Eric Document Reproduction Service). ED274073 (1988).

Taymaz, Haydar. **Hizmet içi Eğitim**. Ankara: Takav Matbaası, 1997.

----- . **Okul Yönetimi**. Altıncı Baskı. Ankara: Pegem, 2001.

Terry, Paul M. "The Principal and Instructional Leadership". (Eric Document Reproduction Service). <http://www.eric.ed.gov>. ED400613, (1996).

Ünal, Semra ve Sefer Ada. **Sınıf Yönetimi**. İstanbul, 2000.

Whitaker, Beth. "Instructional Leadership and Principal Visibility". **The Clearinghouse**. Washington. 70,3, 155-156, Jan/Feb 1997

Wildy, H and Dimnock C " Instructional Leadership in Primary and Secondary Schools in Western Australia." **Journal of Educational Administration**. 3,12 : 43-62, 1993.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**