

**T.C.  
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİ İLE ÖZEL  
İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM  
LİDERLİĞİ**

**DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

**(Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)**

**Müzeyyen DÖNMEZ**

**Haziran– 2008**

**T.C.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EGİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİ İLE ÖZEL**  
**İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM**  
**LİDERLİĞİ**  
**DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**  
**(Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan**  
**Müzeyyen DÖNMEZ**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU**

**Bolu – 2008**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Müzeyyen DÖNMEZ' e ait **ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİ İLE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI** adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İMZA

Üye (Tez Danışmanı) :Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU  
Üye :Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN  
Üye :Yrd. Doç. Dr.Kaya YILDIZ

**Prof. Dr. Uğur ESER**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

**ABSTRACT****A COMPARISON OF EDUCATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR OF  
PRIVATE PRIMARY SCHOOL HEADMASTERS AND PUBLIC SCHOOL  
HEADMASTERS****(Çankaya, Ankara Sample)****Müzeyyen DÖNMEZ  
(Masters Thesis)****Educational Management and Supervision Department****Thesis Supervisor: Assistant. Dr. Şaduman KAPUSUZÖĞLU****June 2008( xv+122 pages)**

This research aims to compare the educational leadership behavior of the headmasters at private schools and the headmasters at public primary schools. The research aimed to determine at what degree the headmasters of private primary schools and headmasters of state primary schools have fulfilled their educational leadership mission and find out if there is a difference between these two groups while performing their jobs.

The research has been completed on the basis of a questionnaire model. The research content was formed according to the primary schools in Çankaya, Ankara. All the private primary schools and twenty-eight public primary schools in the area were chosen randomly to form the sample. PIRMS, the short name for a device used to collect data, and the new questionnaire developed by Gümüşeli (1996), was employed by the researcher.

While percentage was used to determine the distribution of the test subjects in terms of organizational and individual differences; arithmetic average, standard deviation, t test techniques were used for the analysis of other findings. After these

processes, the findings were categorized in the form of tables and conclusions were drawn up with the required explanations and comments.

1-Teachers stated that school principals are performing all the tasks like developing schools' purposes, explaining schools' purposes, auditing and evaluating the education, coordinate education program, following student success, preserving education time, showing their existence, rewarding the teachers, providing the teachers Professional improvement, improving academical standards and putting them into practice, and encourage students to learn, most of the time.

2-Public school teachers stated that school principals are performing all at these 11 tasks most of the time, private school teachers stated that school principals are performing these tasks all the time. According to the findings based on teacher opinion, public school principals are performing education leadership tasks less compared to private school teachers.

3- School managers stated that they are performing all the tasks like developing schools' purposes, auditing and evaluating the education, coordinate education program, following student success, preserving education time, showing their existence, rewarding the teachers, providing the teachers Professional improvement, improving academical standards and putting them into practice, and encourage students to learn all the time.

4- Public school managers stated that they are performing the tasks like developing school's purposes, explaining schools' purposes, auditing and evaluating the education, coordinate education program, following student success, showing their existence, providing the teachers professional improvement and encourage students to learn most of the time, whereas they are performing the tasks like preserving education time, rewarding the teachers and improving academical standards and putting them into practice all the time. Private school managers stated they are performing all the 11 tasks all the time.

**Key Words:** School Administrator, Teacher, Instructional Leadership Instructional Leadership Behaviours.

## ÖZET

**RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİ İLE ÖZEL  
İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ  
DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI  
(Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)**

**Müzeyyen DÖNMEZ  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU**

**Haziran 2008, (xv +122 sayfa)**

Bu araştırma Ankara İli Çankaya İlçesi'nde görev yapan resmi ilköğretim okulu müdürleri ile özel ilköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği görev ve davranışlarını hangi derecede yerine getirdiklerini belirlemek ve bu görev ile davranışları yerine getirirken iki grup arasında farklılıklar olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma, tarama modeli esas alınarak yapılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Ankara ili Çankaya ilçesindeki ilköğretim okulları oluşturmuştur. Bu okullar içerisinde özel ilköğretim okullarının tümü ve 28 resmi ilköğretim okulu yansız seçimle örnekleme alınmıştır. Verileri toplamak için araştırmacı tarafından kısa adı PIRMS olan araçtan da yararlanılarak, yeni bir anket geliştirmiş olan Gümüşeli 'nin (1996) anketi izni alınarak kullanılmıştır.

Deneklerin örgütsel ve bireysel değişkenler bakımından dağılımlarını belirlemek için yüzde; diğer bulgular ile ilgili analizler için de aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu işlemlerden sonra aşağıda elde edilen bulgular tablolar halinde düzenlenerek gerekli açıklama ve yorumlar yapıp, sonuçlar çıkarılmıştır.

1-Öğretmenler ilköğretim okulu müdürlerinin “okulun amaçlarını geliştirme”, “okulun amaçlarını açıklama”, “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını koordine etme”, “öğrenci başarısını izleme”, “öğretim zamanını koruma”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “akademik standartlar geliştirme ve uygulama”, “öğrencileri öğrenmeye özendirme” davranışlarının hepsini de “çoğunlukla” yaptıklarını belirtmişlerdir.

2-Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin “okulun amaçlarını geliştirme”, “okulun amaçlarını açıklama”, “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını koordine etme”, “öğrenci başarısını izleme”, “öğretim zamanını koruma”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “akademik standartlar geliştirme ve uygulama”, “öğrencileri öğrenmeye özendirme” davranışlarının hepsini de “çoğunlukla” yerine getirdikleri yönünde görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler bu davranışların okul müdürleri tarafından “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Bu bulgular öğretmen görüşlerine göre resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını özel ilköğretim okulu müdürlerine göre daha düşük düzeyde yerine getirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

3-Okul müdürleri kendilerinin “okulun amaçlarını geliştirme”, “okulun amaçlarını açıklama”, “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını koordine etme”, “öğrenci başarısını izleme”, “öğretim zamanını koruma”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “akademik standartlar geliştirme ve uygulama”, “öğrencileri öğrenmeye özendirme” davranışlarının tümünü “her zaman” yerine getirdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir.

4-Resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri kendilerinin “okulun amaçlarını geliştirme”, “okulun amaçlarını açıklama”, “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını koordine etme”, “öğrenci başarısını izleme”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “öğrencileri

öğrenmeye özendirme” davranışlarını “çoğunlukla” yerine getirdiklerini belirtirken “öğretim zamanını koruma”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme” ile “akademik standartlar geliştirme ve uygulama” davranışlarını ise “her zaman” yerine getirdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir.Özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise bu on bir davranışın hepsini de “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Öğretmen, Öğretim Liderliği, Öğretim Liderliği Davranış Boyutları

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimime katkılarından dolayı ders hocalarım Prof. Dr. Canan ÇETİNKANAT, Yard.Doç.Dr.Bahri AYDIN, Yard.Doç.Dr.Nuri AKGÜN, Yard.Doç.Dr.Ayhan URAL, Yard.Doç.Dr.Şenay NARTGÜN, Yrd. Doç. Dr. Zekeriya Nartgün ve Yrd. Doç. Dr. Kaya Yıldız'a şükran borçluyum.

Araştırma çalışmalarımı büyük bir moralle başlatıp, son şeklini alıncaya kadar destekleyen, yol gösteren danışman hocam Yard.Doç.Dr.Şaduman KAPUSUZOĞLU'na büyük ilgi ve rehberlik için en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada istatistiksel verilerin hazırlanmasında ve analizinde yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Bayram Bıçak'a teşekkür ederim.

Araştırma esnasında yardımlarını esirgemeyen ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerine teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim sırasında hep bana destek olan bir kez olsun yardımlarını esirgemeyen aileme ne kadar teşekkür etsem azdır.

Müzeyyen DÖNMEZ

12.06.2008

Bolu

## İÇİNDEKİLER

|                                                      | Sayfa |
|------------------------------------------------------|-------|
| ABSTRACT .....                                       | III   |
| ÖZET.....                                            | V     |
| TEŞEKKÜR .....                                       | VIII  |
| İÇİNDEKİLER.....                                     | IX    |
| TABLolar DİZİNİ .....                                | XI    |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                                | XV    |
| BÖLÜM I.....                                         | 1     |
| GİRİŞ.....                                           | 1     |
| Problem Durumu.....                                  | 1     |
| Problem Cümlesi.....                                 | 5     |
| Araştırmanın Amacı.....                              | 5     |
| Araştırmanın Önemi.....                              | 5     |
| Sayıtlılar.....                                      | 7     |
| Sınırlılıklar.....                                   | 7     |
| Tanımlar.....                                        | 7     |
| BÖLÜM II.....                                        | 9     |
| KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....           | 9     |
| KURAMSAL TEMELLER.....                               | 9     |
| Liderlik ve Yöneticilik.....                         | 9     |
| Liderlik Kuramları.....                              | 13    |
| Özellikler Kuramı.....                               | 13    |
| Davranışsal Kuramlar.....                            | 16    |
| Durumsallık Kuramı.....                              | 17    |
| Yeni Liderlik Kuramı.....                            | 21    |
| Öğretim Liderliği.....                               | 22    |
| Öğretim Liderliği Davranış Boyutları.....            | 24    |
| Öğretimsel Liderde Bulunması Gereken Özellikler..... | 35    |
| İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....                             | 37    |
| Yurt İçi Yapılan Araştırmalar.....                   | 37    |
| Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....               | 46    |

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| BÖLÜM III.....                                                 | 50  |
| YÖNTEM.....                                                    | 50  |
| Araştırmanın Modeli.....                                       | 50  |
| Evren ve Örneklem.....                                         | 50  |
| Veri Aracı ve Verilerin Toplanması.....                        | 53  |
| Verilerin Analizi.....                                         | 57  |
| 4. BULGULAR VE YORUMLAR.....                                   | 59  |
| Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular.....                        | 59  |
| Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Yorum ve Tartışma.....   | 59  |
| İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Yorum ve Tartışma.....    | 73  |
| Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular Yorum ve Tartışma.....    | 80  |
| Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular Yorum ve Tartışma ..... | 93  |
| 5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....                                       | 101 |
| Sonuçlar.....                                                  | 101 |
| Öneriler.....                                                  | 104 |
| Uygulayıcılara Öneriler.....                                   | 104 |
| Araştırmacılara Öneriler .....                                 | 104 |
| KAYNAKÇA.....                                                  | 105 |
| EKLER.....                                                     | 108 |

## TABLOLAR LİSTESİ

| Tablo .....                                                                                                                                                                  | Sayfa |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1- Araştırmaya Katılan Resmi İlköğretim Okulları.....                                                                                                                        | 51    |
| 2- Araştırmaya Katılan Özel İlköğretim Okulları.....                                                                                                                         | 52    |
| 3- Güvenirlilik Analiz Tablosu.....                                                                                                                                          | 54    |
| 4- Öğretim Liderliği Ölçeği Alt Boyutları Ve Soru Numaraları.....                                                                                                            | 56    |
| 5- Seçenek Ve Puanların Ortalama Aralıkları.....                                                                                                                             | 58    |
| 6- Ankete Katılan Öğretmen Ve Müdürlerin Okul Tiplerine Ve Mesleki Durumlarına Göre Dağılımları .....                                                                        | 59    |
| 7- Okul Müdürlerinin “Okulun Misyonunu Tanımlama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....             | 60    |
| 8- Okul Müdürlerinin “Okulun Amaçlarını Geliştirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....           | 61    |
| 9- Okul Müdürlerinin “Okulun Amaçlarını Açıklama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....             | 61    |
| 10- Okul Müdürlerinin “Eğitim Programını Ve Öğretimi Yönetme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri ..... | 63    |
| 11- Okul Müdürlerinin “Öğretimi Denetleme Ve Değerlendirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....   | 64    |
| 12- Okul Müdürlerinin “Eğitim Programını Eşgüdümleme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....         | 65    |
| 13- Okul Müdürlerinin “Öğrenci İlerlemesini İzleme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....           | 66    |

|                                                                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 14- Okul Müdürlerinin “Olumlu Öğrenme İklimini Geliştirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....          | 68 |
| 15- Okul Müdürlerinin “Öğretim Zamanını Koruma” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....                     | 69 |
| 16- Okul Müdürlerinin “Varlığını Hissettirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....                       | 69 |
| 17- Okul Müdürlerinin “Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....       | 70 |
| 18- Okul Müdürlerinin “Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....    | 71 |
| 19- Okul Müdürlerinin “Akademik Standartları Geliştirme Ve Uygulama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri..... | 72 |
| 20- Okul Müdürlerinin “Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri .....             | 72 |
| 21- Öğretmen Görüşlerinin Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Betimsel İstatistikler.....                                                                                 | 74 |
| 22- Öğretmen Görüşlerinin Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin T Testi Sonuçları.....                                                                                      | 75 |
| 23- Okul Müdürlerinin “Okulun Misyonunu Tanımlama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri .....                   | 80 |
| 24- Okul Müdürlerinin “Okulun Amaçlarını Geliştirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri .....                 | 81 |

|                                                                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 25- Okul Müdürlerinin “Okulun Amaçlarını Açıklama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri .....               | 82 |
| 26- Okul Müdürlerinin “Eğitim Programını Ve Öğretimini Yönetme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri.....   | 83 |
| 27- Okul Müdürlerinin “Öğretimi Denetleme Ve Değerlendirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşler .....       | 84 |
| 28- Okul Müdürlerinin “Eğitim Programını Eşgüdümleme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri .....            | 85 |
| 29- Okul Müdürlerinin “Öğrenci İlerlemesini İzleme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri .....              | 86 |
| 30- Okul Müdürlerinin “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri .....         | 87 |
| 31- Okul Müdürlerinin “Öğretim Zamanını Koruma” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri .....                  | 88 |
| 32- Okul Müdürlerinin “Varlığını Hissettirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri .....                    | 89 |
| 33- Okul Müdürlerinin “Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri .....    | 90 |
| 34- Okul Müdürlerinin “Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri ..... | 90 |
| 35- Okul Müdürlerinin “Akademik Standartları Geliştirme Ve Uygulama”                                                                                                           |    |

|                                                                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri .....                                                                           | 91  |
| 36- Okul Müdürlerinin “Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi Ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri.....                    | 92  |
| 37- Yönetici Görüşlerinin Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Betimsel İstatistikler .....                                                                                     | 94  |
| 38- Yönetici Görüşlerinin Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin T Testi Sonuçları.....                                                                                           | 95  |
| 39- Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğinin 3 Ana Boyut Ve 11 Alt Boyuttaki Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri..... | 101 |
| 40- Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğinin 3 Ana Boyut Ve 11 Alt Boyuttaki Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri.....    | 103 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| ŞEKİL                                                                  | Sayfa |
|------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1- Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel Ve Kişilik Özellikleri..... | 14    |
| 2- Liderlerin Kişilik Özellikleri.....                                 | 15    |
| 3 Yeni Liderlik Kuramlarının Karşılaştırılması.....                    | 22    |

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

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

#### **Problem Durumu**

Çağdaş yönetim anlayışlarının eğitim sistemlerine uygulanması bu sistemlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için son derece önemlidir. Okulun yönetiminden sorumlu olan ve bunun için de okulun kaynaklarını kullanan ve eşgüdümleyen kişiler olan yöneticilerin en önemli görevi, okuldaki eğitim-öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Batılı ülkelerin eğitim sistemleri gözden geçirildiğinde okul yöneticilerinin değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak öğretim liderliği davranışları düzeylerinin ne ölçüde olduğu göz önünde bulundurulmaktadır ve gerekiyorsa bu alandaki yetersizliklerinin giderilmesi için çalışmalar yapılmaktadır.

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktadır (Bursalıoğlu, 1994:6). Okul örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıkalın, 1994:3-4).

Birbirine yakın olan yönetim ve liderlik kavramları, yüklendikleri anlamlar bakımından farklılık göstermektedir. Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder (Bursalıoğlu, 1994:14). Krug' a göre genel anlamda liderlik ise, belli amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak sosyal bir örgüt içinde yer alan insanları eyleme geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Şişman, 1997:2).

Yönetim ve liderlik arasındaki farklılığı Casse şöyle açıklamaktadır; yönetimin özünde ussalık, kurallar, prosedürler, kontrol vb. değişkenler yer aldığı halde liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizlikle baş etme, risk alma, duygusallık, etkileme gibi konular öne çıkmakta esas itibariyle de insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır (Şişman,1997: 2).

Liderlik sürecinin oluşmasına etki eden değişkenler, değerler ve liderlik gücünün kullanılmasına yönelik eğilimler, beraberinde birçok yaklaşımı da ortaya çıkarmıştır.

Liderlik kuramları, yönetim bilimciler tarafından; liderlikte özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı gibi üç yaklaşım üzerinde sıklıkla durdukları ortaya çıkmaktadır (Gümüşeli, 1996: 4).

Özellikler kuramının temel dayanağını liderin sahip olduğu kişisel özellikler oluşturmaktadır. Başka bir deyişle belli bir grup içinde bir kişinin lider olarak benimsenmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklere bağlanmıştır. Lider bu özelliklerinden dolayı diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Bu kurama göre lider fiziksel ve kişisel özellikleri açısından izleyicilerinden farklıdır. Ancak yapılan araştırmalarda bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler kuramına ters bir durumdur. Bu sonuçlar liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır (Koçel, 1989:260-261).

Owens (1976) liderleri etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğunu belirterek; liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli v. s gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olduğunu öne sürmüştür (Gümüşeli, 1996:5-6).

Davranışçı liderlik kuramında liderlik davranışları bu kuramın temel dayanağını oluşturmaktadır. Ancak bazı yönetim bilimciler benzersiz her durum ve ortamda farklı liderlik davranışlarının etkili olabileceğini, en etkin lider davranışının

örgütün yapısına uygun olan lider davranışı olduğunu savunarak davranışçı lider kuramını eleştirmişlerdir.

Liderlikle ilgili olarak en son geliştirilen ve yönetim bilimcilerin üzerinde sıklıkla durdukları bir diğer kuram da liderlikte durumsallık kuramıdır. Durumsallık kuramının temelinde yatan varsayım yönetsel davranışları belirleyen birtakım kuralların olmadığıdır. Örgütlerde karşılaşılan her durum ve bu durumda ona yaklaşım tarzı ve biçimi, diğerlerinden farklılık gösterir. Durumsallık kuramı örgütsel davranışı açıklamada her duruma aynen uygulanan evrensel birtakım kurallar ve ilkeler geliştirmeyi reddeder. Bu kurama göre örgütleri şekillendirmenin, çalışanları yönetmenin ve güdülemenin bir tek yolu yoktur. Yöneticilerin içinde bulundukları duruma uygun olan çeşitli davranış biçimleri geliştirmeleri en iyi çözümü sağlar. Durumsallık kuramının, örgütün amaçları, bu amaçların niteliği, örgütün özellikleri ve koşulları temel alınarak geliştirilmiş olan bir liderlik kuramı olduğu söylenebilir. Bu yolla yöneticiler koşullara en uygun olan farklı yöntem ve stratejiler geliştirebilir ve sorunlara etkin çözümler bulabilirler (Çalhan, 1999:79).

Liderliği örgütün amaçları ve koşulları ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışan durumsallık yaklaşımı esas alındığında, okullar gibi farklı özelliklere sahip örgütlerin kendilerine özgü liderlik stilleri ve davranışları gerektirdiği ortaya çıkmaktadır (Gümüşeli, 1996:7). Bu bakımdan. Öğrenme ve öğretme süreçleri açısından diğer örgütlerden farklı olan okul örgütlerinin etkililiğinin sağlanabilmesi kendine özgü bir liderlik biçiminin uygulanması ile mümkün olabilir.

Öğretim liderliğini tanımlamak ve öğretim liderliği davranışlarını belirlemek amacıyla yurt dışında ve özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan birisinde öğretim lideri olarak seçilen bazı okul müdürlerinin liderliği nasıl tanımladıkları belirlenmiştir, öğretim liderliğinin kendine özgü yönlerini ortaya koyan bu tanımlardan bazıları şöyle ifade edilmiştir (Mc Evan, 1994:6-10; akt:Gümüşeli, 1996:40).

"Öğretim liderliği eğitim işini başarmak için müdür, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul kurumunun birlikte çalışabilecekleri bir örgüt iklimi yaratılmasıdır."

"Öğretim lideri öğretme ve öğrenmeyle beslenen ve onlarla uyuyan, devamlı olarak, tüm öğrencilerin öğrenebileceği bir okul ve öğretimi nasıl organize edeceğini düşünen kişidir."

"Öğretim lideri belirli amaçları olan, eğitim süreçleri ve öğrenme kuramları konusunda derinlemesine bilgi sahibi, risk üstlenen, insanlık becerileri yeterli, sınırsız enerjiye sahip kişidir."

Öğretim liderliğine dönük yapılan tanımlara bakıldığında, öğretim liderinin öğretme ve öğrenme süreçleri esas alınarak tanımlandığı görülmektedir.

Okul liderliği alanında oldukça popüler hale gelen öğretim liderliği, okul yöneticisinin asıl yerinin geniş makam odası değil sınıf ve koridorlar olduğu görüşünü yaygınlaştırmaktadır. Bu, okul yönetiminde yeni bir anlayışı getirmektedir: Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir. Okul yöneticisinin zamanını sınıflarda ve koridorlarda geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir (Özden, 1998:147).

Ülkemizde bu alanda yapılan çalışmalar ilk olarak Bursalıoğlu'nun (1975) "Okul Yöneticisinin Yeterlikleri" başlıklı araştırmasıyla hız kazandığı göz önünde bulundurulursa çok eski bir tarihe dayanmamakta ve konuyla ilgili literatürde önemli bir boşluk göze çarpmaktadır. Bununla birlikte eğitim sisteminin bir ülkenin kalkınmasında, ileri medeniyetler seviyesinde sırasını almasında, toplumun huzur ve refahının sağlanması ve muhafaza edilmesinde ne kadar önemli olduğu da göz ardı edilmemelidir.

Son yıllarda büyük bir hızla sayılarının artışına şahit olunan özel ilköğretim okullarının başarıları ile devlet okullarının başarılarının toplumda sürekli olarak karşılaştırılması sonucu net bir ölçüt elde edilememesi de göz önünde bulundurularak, bu süreçte çok önemli bir konumu olan yöneticilerin öğretim liderlikleri davranışlarının karşılaştırılması bu araştırmanın problemini oluşturmuştur.

### **Problem Cümlesi**

Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürleri, öğretim liderliği davranışlarını ne derece yerine getirmektedir?

### **Araştırmanın Amacı**

Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının; okul müdürleri ile öğretmenlerinin görüşlerine göre ne derece yerine getirdiklerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1-Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını ne derece göstermektedir?

2- Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?

3-Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre; okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını ne derece göstermektedir?

4- Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

Genel olarak öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir. Öğretim liderliğini diğer liderlik kavramlaştırmalarından ayıran en önemli yönü, okuldaki öğrenme öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Buna göre öğretim liderliği, okulda öğretmen, öğrenci ve öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleri ile ilgilenmeyi gerekli kılmaktır (Gümüşeli, 2001). Okul yöneticileri açısından yaklaşıldığında ise öğretim liderliği çeşitli araştırmalarda

aşağıdaki biçimlerde tanımlanmıştır ( Çelik,1998; De Bevoise, 1984; Daresh&Ching-Jen, 1985 ;Burnett & Pankake, 1990; Krug,1992 ):

- Öğretim liderliği, iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için iyi öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma ortamını tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi için yapılan eylemleri ifade etmektedir.
- Öğretim liderliği, okulun öğrenci başarısını artırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır.
- Öğretim liderliği, okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlarıdır.
- Öğretim liderliği, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmedir.
- Öğretim liderliği, bilginin sorun çözmeye uygulanması, başkaları aracılığıyla okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamadır.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde öğretim liderliği, okul yönetimi açısından okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır (Şişman, 2004:58).

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, okul çeşitlerine göre değişip değişmeyeceği ve bunun okullar üzerinde ne gibi bir etki yapacağı, üzerinde oldukça tartışılan bir konu olarak önemini korumaktadır. Öğretim liderliği konusunda yapılan araştırmalarda, müdürlerin öğretim liderliği davranışları yönünden okul türleri arasında benzerlik ve farklılıkların olduğu bilinmektedir.

Bu araştırma günümüzde sık sık tartışılan resmi ve özel ilköğretim okulları karşılaştırmasına farklı boyutta ışık tutması, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında yönetici etkenine bağlı olan durumların tespitinde yol gösterici olması

ve bu okulda görev yapan ilköğretim müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının ne boyutta olduğunu tespit edilmesinde oldukça önem taşımaktadır.

### **Sayıtlılar**

Araştırmanın sayıtlıları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1-Araştırmada uygulanan veri toplama aracının geçerli ve güvenilir olması gerekçesiyle, katılımcıların uygulanan anket sorularına doğru ve tarafsız bir şekilde cevap verdikleri ve bu cevapların var olan durumu yansıttığı varsayılmaktadır.

2-Araştırmanın çalışma evrenini Ankara ili Çankaya ilçesindeki 103 resmi ilköğretim okulu ve 28 özel ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Örneklemine ise 103 resmi ilköğretim okulu içerisinde tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 28 resmi ilköğretim okulu ve sayılarının az olması nedeniyle tümünün örnekleme dahil edilmesiyle belirlenen 28 özel ilköğretim okulu oluşturmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

1-Bu çalışma 2007-2008 eğitim öğretim yılında Çankaya da görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.

2-Araştırma bulguları ve sonuçlar örnekleme alınan okullardaki müdür ve öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

3-Araştırmaya konu olan öğretim liderliği davranışları okulun amaçlarını geliştirme, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdüleme, öğrenci ilerlemesini izleme, öğretim zamanını kurma, varlığını hissettirme ve öğretmenleri çalışmaya özendirme, öğretmenlerin mesleki gelişmesini sağlama, akademik standartları geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme olarak 11 görev alanı ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**İlköğretim Okulu:** Zorunlu eğitim çağındaki (6–14) yaş grubundaki çocukların eğitim öğretim gördükleri resmi ilköğretim okulları.

**Okul Müdürü:** “Resmi ve özel öğretim kurumlarında okul idaresinden sorumlu olan kişi.

**Öğretmen:** İlköğretim okulu I ve II. kademesinde görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri.

**Öğretim Liderliği:** “Öğretim liderliği okulda öğretmen öğrenci ve öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleri ile ilgilenmeyi gerekli kılan liderliktir.”(Gümüşeli, 1996:27).

**Öğretim Liderliği Davranış Boyutları:**Gümüşeli (1996) tarafından yapılan araştırmada öğretimsel liderlik davranışları üç temel boyut ve on bir alt görev boyutundan oluşmaktadır. Bunlar:

#### I. Boyut: Okulun Misyonunu Tanımlama

1. Okulun amaçlarını geliştirme
2. Okulun amaçlarını açıklama

#### II. Boyut: Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme

1. Öğretimi denetleme ve değerlendirme
2. Eğitim programını koordine etme
3. Öğrenci başarısını izleme

#### III. Boyut: Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme

1. Öğretim zamanını koruma
2. Varlığını hissettirme
3. Öğretmenleri çalışmaya özendirme
4. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama
5. Akademik standartlar geliştirme ve uygulama
6. Öğrencileri öğrenmeye özendirme

## **BÖLÜM II**

### **KURAMSAL TEMELLER ve İLGİLİ LİTERATÜR**

Bu bölümde araştırmanın kuramsal temelleri ile ilgili literatüre ilişkin araştırmalar yer almaktadır.

#### **KURAMSAL TEMELLER**

Kuramsal temeller başlığı altında öncelikle liderlik konusu hakkında bilgi verilmiştir. İlgili literatür taranarak hazırlanan bölümde daha sonra öğretim liderliği konusuna giriş yapılmış, öğretim liderliği davranışları boyutları ve öğretimsel liderde bulunması gereken özellikler hakkında bilgi verilmiştir.

#### **Liderlik ve Yöneticilik**

İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. İnsanlara belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Liderlik tarihin her devrinde vardı hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır (Eren,1993).

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. Yüzyıl'da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Stogdill, 1981:3, akt: Zel, 2001: 90). Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2001: 90–91):

—Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür (Hempfill & Cons 1957).

—Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Weschler & Massarik 1961).

—Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill 1974).

—Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür (Dubrin 1978).

—Liderlik, organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır (Katz & Kahn 1978).

—Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir (Rauch & Behling 1984).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001:91).

Gerek ülkelerin, gerekse mal ya da hizmet üreten örgütlerin yönetiminde, sosyal bir kavram olarak liderlik, oldukça önemli görülmesine karşılık, bu güne kadar bütünüyle açıklığa kavuşturabilmiş bir konu değildir. İngilizce “leadership” ve “yederlik” gibi kelimeler önerilmişse de çoğu kez liderlik sözcüğü tercih edilmektedir. Diğer taraftan bir terim olarak liderliğe yüklenen anlamlar ve liderliğe ilişkin beklenti ve algılar, kültüre göre de değişebilir. Ancak liderlik, toplumsal bir grup içinde söz konusu de olup diğer insanlarla birlikte anlam kazanmaktadır (James, 1996; akt:Şişman, 1997).

Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz

edilebilen bir olgudur. Nasıl ki, bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri görüldüğü gibi liderlik olgusuna da farklı yönlerden yaklaşıldığında onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre, liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, felsefi, tarihsel açılardan analiz edilebilen bir olgu olmaktadır (Şişman, 2002:1).

Kavramsal bakımdan lider önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan bir kimse olduğu kadar; aynı zamanda birlikte olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezinleyip, bunları örgütleyen, yöneten, yaratıcı bir kişi olarak tanımlanabilir (Tosun,1982, :243; akt:Gümüşeli,1996, :1).

Her ne kadar yöneticilik ve liderlik ifadeleri sıklıkla birbiri yerine kullanılsa da aslında farklı kavramlardır. Lider ile yönetici birbirlerinden ayrı kavramlardır. Yönetici, işleri doğru yapar; lider ise, doğru işleri yapar. Yönetici olan kişi, kuralları yürütmekle ilgilenir; lider ise, kuralları biçimlendiren kişidir. Yönetici, ağaçlarla ilgilenirken; lider, daha geniş bir bakış açısına sahiptir ve ormanla ilgilenir (Lunenburg ve Ornstein, 1996; ;akt: Sezgin, 2002:270). Kurum ya da kuruluşlarda liderin rolü, yapılması gerekenin ne olduğunu sorgulamaktır. Bu anlamda okul yöneticisi, bir öğretim lideri olarak, sürekli yeni öğretim yöntem ve tekniklerini, öğretimi daha başarılı ve öğrenmeyi daha kalıcı yapacak stratejileri, araştırmak ve geliştirmek sorumluluğu içindedir.

Lider, liderlik yaparken, yönetici de yönetim işleriyle uğraşır. Bu nedenle, liderlik ile yönetim arasındaki farkın bilinmesi örgüt açısından hem önemli hem de yararlıdır. Yönetim, bir örgütün prosesleriyle (süreçlerle), bunların hatasız ve etkin yürütülmesiyle ilgilidir; liderlik ise, örgütün amaçlarıyla bağlıdır (Sullivan ve Harper, 1997; akt: Sezgin, 2002:270). Yönetici, daha çok mevcut prosedürler dahilinde işlerin doğru şekilde yapılmasıyla ilgilenirken; lider ise, örgütün hedeflerini belirler, örgütün ortak amaçları doğrultusunda bireysel çaba ve enerjileri bütünleştirir. Örgütün farklı birimlerinde eşgüdüm sağlayarak, örgütsel bir bütünlük oluşturmaya çalışır.

Koçel 'e (1998: 274; akt:Eraslan, 2004) göre lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıda çeşitli açılardan belirtilmiştir:

Yöneticiler;

1. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
2. Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
3. Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye (yetki devri),
4. Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

1. Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,
2. Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,
3. Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
4. Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Lider ve yönetici nasıl birbirinden ayrı kavramlarsa, yönetim ve liderlik de aynı anlamlara gelmez. Planlama, organize etme ve denetim süreçlerinde, yöneticiler gereklidir. Yöneticiler, astlarını örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda etkilemekte başarısız olabilirler. İdeal olarak, bütün yöneticilerin lider olmaları beklenir fakat çoğu yönetici, liderlik özelliğine sahip değildir. Bir yönetici, örgütteki işgörenleri etkileyebilir ve yönlendirebilir fakat, diğer yönetsel işlevleri başarmada yetersiz kalırsa, bireyleri ve grupları örgütsel hedeflere ulaştırmada başarısız olabilir. İnfomal liderler, örgüt üyelerinin davranışlarını etkilerler. Yönetici-lider kişiler, yönetimleri altındaki grupla birlikte, bir yandan liderlik ederken bir yandan da yönetim işlerini tamamlayabilirler. Lider olmayan yöneticiler, gruba ya da bireylere hükmedebilirler ve işin yapılmasını sağlayabilirler fakat, grubun kendilerine saygı ve bağlılık göstermesini sağlayamazlar (Plunkett ve Attner, 1992:380-382; akt:Sezgin, 2002:270).

Okul yöneticisi, iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider de olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirir (Çelik, 1999:43; akt:Sezgin, 2002:270). Yönetici ve liderlik kavramlarının, okul yöneticileri için ayrı bir anlam ve önemi vardır. Okul yöneticilerinin hem güçlü bir lider, hem de etkili bir yönetici olması beklenir. Çünkü, okullar, liderlik ve yönetim becerilerinin bütünleştirilmesini gerektirir. Bu anlamda, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ve yönetim becerisine sahip olması gerektiği söylenebilir.

Eğitim sistemimizin temel direği olan okullarda, okul yöneticilerinin üstlenecekleri öğretimsel liderlik rolleri, okulların hedeflerine ulaşmaları konusunda yardımcı olacaktır. Bu sayede okulların etkili ve verimli örgütler haline gelmeleri sağlanabilir. Bunu başarmak için okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini üstlenmeleri gereklidir. Yönetimsel açıdan güçlü, öğretimsel liderlik açısından etkili olan okul yöneticileri, okuldaki personeli aynı hedef doğrultusunda bütünleştirmeyi başarabilir. Böylece okul, varoluş amacına en iyi şekilde hizmet edebilir ve öğrenci başarısı temel değer haline gelebilir (Sezgin, 2002:271).

### **Liderlik Kuramları**

Liderlik kuramlarının tarihsel süreç içindeki gelişimi, özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları açısından ele alınmıştır.

### **Özellikler Kuramı**

1900'lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta "kim lider olur?" veya "hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?" sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır ve günümüzde de bu alandaki araştırmalar devam etmektedir. Liderlik araştırmaları içerisinde "geleneksel yaklaşım" veya "özellikler yaklaşımı" olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş "liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı" şeklinde özetlenebilir. Bu dönemde birçok araştırmacı lider durumunda bulunan bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan bazı önemli özelliklere değinmişlerdir. Bu nedenle, liderlik çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir. Söz konusu özellikler bakımından lider, bulunduğu toplulukta diğer bireylerden farklıdır. Bu durumda, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibarıyla topluluk üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, topluluk üyeleri farklı nitelikler bakımından karşılaştırılabilirse, lider/liderleri bulmak mümkün olacaktır. Bu kişilik özellikleri sadece lideri değil, aynı zamanda liderin sergileyeceği liderlik tarzıyla da ilişkilidir (Zel,2002).

Özellikle, 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri 3 temel grupta toplamıştır: kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel

özellikler. Bireyin yetenek ve becerileri, bazı araştırmalarda kişilik özellikleri içerisinde kabul edilmiştir ki, psikoloji literatürü yetenek ve becerileri kişiliğin bir boyutu olarak kabul etmektedir. Zel'in aktardığına göre bu araştırmalarda lideri tanımladığı varsayılan ve çoğunlukla araştırılan kişilik özellikleri şunlardır:

**Şekil 1.** Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel Ve Kişilik Özellikleri(Zel, 2002)

| <b>Fiziksel Özellikler</b> | <b>Kişisel Özellikler</b>  |
|----------------------------|----------------------------|
| Yaş                        | Strese dayanıklı olma      |
| Boy                        | İleriye görebilme          |
| Kilo                       | İnisiyatif sahibi olabilme |
| Cinsiyet                   | Duygusal olgunluk          |
| İrk                        | Dürüstlük                  |
| Fiziki görünüm             | Açıksözlülük               |
| Olgunluk                   | Kendine güven              |
| Başkasına güven verme      | Kararlılık                 |
| Güzel konuşma              | Kişilerarası ilişkiler     |
| Zeka                       | İş başarma yeteneği        |
| Bilgi                      | Yaratıcılık                |
| Hareketlilik               | İnisiyatifli olma          |
| Açıkgöz olma               | Objektif olma              |
| Düzenli olma               | Becerikli olma             |
| Hevesli olma               | Mizah anlayışı             |
| Girişken olma              | Kişisel bütünlük           |

Bir liderin sahip olabileceği niteliklerin ortaya çıkarılması genellikle soru-cevap veya anket yöntemleriyle olmaktadır. Yakın zamanda "Amerikan Yönetim Birliği (AMA)" tarafından yapılmış bir araştırmada 1500 nitelikli yöneticiye şu soru sorulmuştur: Amirlerinizde, kişilik ve karakter özelliği olarak bulunmasını istediğiniz özellikler nelerdir? Bu soru karşılığında 225'ten fazla kişilik ve karakter özelliği tespit edilmiş ve bunlar 15 ayrı kategoriye tasnif edilmiştir. Çoğunluk tarafından

istenen özellikler;

- 1)Dürüst, doğruyu söyleyen, güvenilir, karakterli, inançlı
- 2) Rekabetçi, yetenekli, üretken
- 3) Teşvik edici, kararlı, yönlendirici olarak sıralanmaktadır.

Santa Clara Üniversitesinde 2600'den fazla üst düzey yöneticiye yapılan bir ankette, alınan yanıtların yüzdeleriyle birlikte oluşturulan liste aşağıda gösterilmiştir(Zel, 2002):

**Şekil 2.** Liderlerin Kişilik Özellikleri (Zel, 2002)

| Sıralama | Kişilik Özellikleri  | Yüzdesi |
|----------|----------------------|---------|
| 1        | Dürüst               | % 83    |
| 2        | Yetenekli            | % 67    |
| 3        | Geleceği gören       | % 62    |
| 4        | Teşvik edici         | % 58    |
| 5        | Zeki                 | % 43    |
| 6        | Adaletli             | % 40    |
| 7        | Geniş düşünceli      | % 37    |
| 8        | Açıksözlü            | % 34    |
| 9        | Hayal gücü olan      | % 34    |
| 10       | Güvenilir            | % 33    |
| 11       | Destekleyici         | % 32    |
| 12       | Cesaretli            | % 27    |
| 13       | Dikkatli             | % 26    |
| 14       | İşbirlikçi           | % 25    |
| 15       | Olgun                | % 23    |
| 16       | İhtirash             | % 21    |
| 17       | Kararlı              | % 20    |
| 18       | Kendini kontrol eden | % 13    |
| 19       | Sadık                | % 11    |
| 20       | Bağımsız             | % 10    |

Dürüstlüğün liderde en çok bulunması istenen özellik olmasının, toplumların gün geçtikçe kaybettiği toplumsal ve bireysel değerler ile bağlantılı olup olmadığı tartışılabilir. Liderin, söyledikleri ve vaat ettikleri şeyler ile icraatı arasındaki uyum da bu özelliğe verilen önemi artıran faktörlerden olabilir. Toplum hayatının teknolojiyle bağımlı olarak gün geçtikçe değişim göstermesi de, liderin geleceği görebilmesinin önemini arttırmaktadır.

Lider özelliklerini, çevresel değişkenlerden bağımsız olarak inceleyen Ghiselli'nin yapmış olduğu araştırma ve testler sonucunda ileri sürdüğü lider özellikleri şunlardır(Zel, 2002):

- 1) Zeka; Genellikle sözlü ve sembolik bir yorum gücü
- 2) Kendine güven; Kendi kendini değerlendirmeye tercih etme
- 3) Girişim (İnisiyatif); Yeni hedeflere ilerleme isteği
- 4) Yönetim kabiliyeti; Diğerlerini yönetme kabiliyeti
- 5) Mesleki düzey; Bir kimsenin kendisini düşük yerine yüksek sosyo-ekonomik bireylere dahil görme derecesi (Zel, 2002).

Liderin taşıdığı kişilik ve fiziki özellikleri ortaya çıkarmaya çalışan bütün araştırma sonuçları, Ralph Stogdill ve Richard Mann tarafından taranmış ve yayınlanmıştır. Bu taramadan ortaya çıkan en belirgin durum, bazı özelliklerin gerçekten de liderlere özgü olduğu ancak araştırma bulgularının liderlik kavramını açıklamakta tek başına yeterli olmadığıdır. Farklı ortamlarda, farklı bulgular elde edilmiş olması, durumsallık yaklaşımının en akılcı yaklaşım olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu görüşün yanısıra şu tespiti yapmak da mümkündür ; "Benzer ortamlarda farklı liderlik tarzlarının sergilenmesi, liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır". Bir başka ifadeyle, ortam değişkenleri arasında farkın az olduğu durumlarda, liderlik tarzını belirleyen temel faktör "kişilik" olmaktadır(Zel,2002).

### **Davranışsal Kuramlar**

Davranışsal yaklaşımlar, özellikler yaklaşımının liderlik analizi, gayet sığ ve daraltıcı yönler taşıması noktasında, araştırmacılar ve kuramcılar, liderlerin kişisel

özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktan daha çok, nasıl davrandıklarına ve ne yaptıklarına yoğunlaşmaya başlamaları sonucunda geliştirilmiştir. Bu kuramın temel ayağını, liderin kişisel özelliklerinden çok, davranışları oluşturmaktadır. Dolayısıyla, liderle izleyicilerinin ilişkileri, liderin özellikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesi üzerine oturmaktadır. Bu nedenden dolayı, lider liderlik yaptığı gruptan ayrı ve bağımsız olarak düşünülemez ve grupla olan ilişkisi noktasında değerlendirilmelidir. (Aksel, 2003: 25; akt:Erdal, 2007:18).

Davranışa odaklanmış olan bu kuram, etkili ve etkisiz lider ayrımına gitmektedir. Bu kuram, özellikler kuramının aksine, davranışlar üzerine yoğunlaştığı için, davranışlar öğrenilebilir ve bireyler eğitilebilir, dolayısıyla, daha iyi liderlik yapmaları sağlanabilir ( Aksel, 2003: 25; akt:Erdal, 2007:18).

Lider davranışı başlığı altında artık bugün klasikleşmiş bazı çalışmalar şunlardır:

1. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları
2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları
4. Tannenbaum ve Schmidt'in Kuramı
5. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

### **Durumsallık Kuramı**

Durumsallık teorisine göre liderlik etkililiğini etkileyen iki faktör vardır: Liderin özellikleri ve içinde bulunan durumun uyumluluk düzeyi. Bu teorilerin genel varsayımı; değişik koşulların, değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.

Liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri.

Durumsallık teorilerine göre; en uygun liderlik davranışı duruma göre değişecektir. Teorinin bu tezine karşın, hangi koşullarda hangi tür liderlik

davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en iyi bilinen çalışma, Fred Fiedler'in durumsal lider etkililiği modelidir (Koçel, 1993:339; akt:Uzun, 2005:15).

### **1.Durumsal Lider Etkililiği Modeli**

Bu kuram, Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fred Fiedler, 'En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı' olarak adlandırılan ölçek yardımıyla bir liderin, görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığını belirlemektedir. Fiedler Kuramının en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışının birleştirilmesidir. Fiedler Kuramı'nın temel varsayımı; lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır.

Fiedler'e göre, görev ve ilişki eğilimli yönetici davranışlarının etkili olduğu durum üç faktör tarafından belirlenmektedir: Lider-üye ilişkileri, görev yapısı, liderin yasal gücü.

Lider- üye ilişkileri; liderle çalışma grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Tersî söz konusu ise, olumsuz ortamdan söz edilir.

Görev yapısı; işin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, planlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Liderin makam gücü; liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdan söz edilir (Koçel, 1993:340-341; akt:Uzun, 2005:16).

### **2.Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı**

Model, liderlik davranışı ve katılımı karar süreci ile ilişkilendirmekte, astların karar süreçlerine katılımlarına ilişkin norm ve standartları belirlemeye

yönelmektedir. Modele göre; kararın etkinliği, kararın kalitesi ve astlarca kabul edilmesine dayalıdır (Can, 1998:330-331; akt:Uzun, 2005:16).

Lider durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır. Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları, bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tiptir. Bireysel sorun durumları, çözümlerin izleyenlerden yalnızca birini etkilediği durumlardır. Birkaç izleyeni etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak sınıflandırılır. Karar vermede katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak adlandırılan model, yedi farklı durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir.

O1 - Otoriter 1 - Elindeki bilgilerin ışığında sorunu lider çözer, kararı o verir.

O2 - Otoriter 2- Lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.

D1 - Danışmalı 1- İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır ama kararı kendisi verir.

D2 - Danışmalı 2- Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır ama kararı kendi verir.

G2 – Grup 2 (Katılmalı) – Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar. Yazarlara göre kararların niteliğini koruyan bazı kurallar vardır:

Öndere Bilgi Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve sorunu lider tek başına çözebilmek için yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse O1 tarzı kullanılamaz.

Amaç-Uyum Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve astların sorun çözme çabalarında örgütsel amaçları izlemeleri olası değilse G2 tarzı kullanılmamalıdır.

Yapısallaşmamış Sorun Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve lider bunu tek başına çözmede yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse ve sorun yapısal değilse

sorunu çözme yöntemi, ilgili bilgileri elde etmek için astlar arasında karşılıklı etkileşim olanağı sağlamalıdır. Bu nedenle O1, O2 ve D1 kullanılmamalıdır. Kararın benimsenmesini sağlayan kurallar da vardır:

**Benimseme Kuralı:** Etkili uygulama için kararın astlarca benimsenmesi önemli ise ve otoriter bir kararın benimsenebilirliği kesin değilse O1 ve O2 kullanılmamalıdır. **Uyuşmazlık Kuralı:** Kararın benimsenmesi gerekiyorsa, otoriter kararın kabulü kesin değilse ve örgütsel amacı elde etme yöntemlerinde astlar arasında uyuşmazlık varsa, sorun çözmede kullanılacak yöntemler, farklılıkları gidermek için uyuşmaz kişileri sorun hakkında tüm bilgilerle donatacak tarzda olmalıdır. Bunun için O1, O2 ve D1 kullanılmamalıdır.

**Benimsenme Önceliği Kuramı:** Benimseme çok önemliyse, otoriter kararda sonuç alma belirsizse ve astlar sorunda sunulan örgütsel amaçları izleme yönünde güdülenmişlerse, karar sürecinde eşit koşullarda katılma yöntemleri, karar niteliğine zarar vermeksizin daha çok benimsenebilir. O1, O2, D1 ve D2 kullanılmamalıdır (Can, 1994:188-190; akt: Uzun 2005:17).

### **3.Yol-Amaç Teorisi**

Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve bu sonuçlara verdiği değer.

Bu teoriye göre lider dört liderlik davranışından birisini gösterebilir: Otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik, başarıya yönelik liderlik. Bu davranışların uygunluğu ise şu durumsallık faktörleri tarafından belirlenmektedir: İzleyenlerin kişilik özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı, işin niteliği. Örneğin: İnsanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzında; insanın geleceğinin, kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzında daha fazla tatmin olacaklardır (Koçel, 1993:344; akt:Uzun, 2005:18).

#### 4.Yaşam Eğrisi Teorisi

Durumsallık teorilerinden bir diğeri de Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın 'yaşam eğrisi modeli'dir.

Bu teoriye göre, en etkili liderlik stili astların olgunluk düzeyine göre değişmektedir. Hersey ve Blanchard olgunluğu; yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklarlar. Yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler, astların olgunlaşma ve gelişimleri doğrultusunda dört evreden geçer. Yönetici her evrede liderlik davranışını farklılaştırmalıdır.

Astın örgütte çalışmaya başladığı ilk dönem olan birinci evrede, lider için en uygun davranış; yüksek seviyede iş-odaklılıktır. Astlar görevleri ile ilgili olarak bilgilendirilmeli ve örgüt kuralları ve prosedürleri astlara tanıtılmalıdır. Bu evrede, yol gösterici olmayan bir lider, işe yeni başlayanların bir endişe ve karmaşa yaşamasına neden olur. Katılımcı bir liderlik davranışı da bu aşamada uygun değildir; çünkü işe yeni başlayan elemanları meslektaş olarak kabul etmek için henüz çok erkendir. Astlar işleri öğrenmeye başladıklarında da, iş odaklı yönetim önemini korumaktadır; çünkü astlar henüz tam sorumluluk alacak yeterlilikte değildirler. Bu aşamada yönetici, çalışan odaklı davranışlar göstermeye başlayabilir.

Üçüncü aşamada, astların yetenekleri gelişmiş, başarı motivasyonları artmıştır ve astlar artık sorumluluk almaya isteklidirler. Bu aşamada yönetici artık yol gösterici olmak zorunda değildir; destekleyici ve cesaretlendirici davranış biçimi en uygundur.

Dördüncü aşamada ast artık çok daha deneyimlidir, kendine güveni artmıştır ve kendi yolunu bulabilecek seviyededir. Yönetici bu aşamada destekleyici ve cesaretlendirici davranışlarını azaltabilir; ast artık kendi kendine yetebilmektedir ve yol gösterici davranışlara ihtiyacı yoktur.

Yaşam eğrisi modeli, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik stiline belirlenebilmesi için astların motivasyon,

deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre uygun liderlik stili, sadece astların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır ( Stoner, 1982:486-487; akt:Uzun, 2005:19).

### Yeni Liderlik Kuramları

Eski ve yeni liderlik kuramlarının eğitimsel liderliğe olan etkilerini açıklayan Çelik (2000:204; akt:Akgün, 2001:21), 1980 ve sonrası dönemde geliştirilen liderlik kuramlarını, yeni liderlik kuramları olarak ele almıştır. Yeni liderlik kuramlarını 7 alt grupta inceleyerek bu kuramların eğitimsel liderliğe olan etkilerini, lider yönelimi ve lider etkililiğinin ölçütünü şöyle belirlemiştir (Akgün, 2001:21):

**Şekil 3. Yeni Liderlik Kuramlarının Karşılaştırılması**

| Liderlik Kuramı            | Yönelimi           | Etkililik Ölçütü                     |
|----------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| <b>Moral Liderlik</b>      | Moral değerler     | Moral değerleri yaşama ve geliştirme |
| <b>Kültürel Liderlik</b>   | Örgüt kültürü      | Güçlü örgüt kültürü oluşturma        |
| <b>Öğrenen Liderlik</b>    | Örgütsel öğrenme   | Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirme    |
| <b>Süper Liderlik</b>      | Kendini geliştirme | Kendi kendine liderlik etme          |
| <b>Vizyoner Liderlik</b>   | Vizyon             | Paylaşılan vizyon oluşturma          |
| <b>Transformasyonel</b>    | Dönüşüm ve vizyon  | Köklü bir dönüşüm oluşturma          |
| <b>Öğretimsel Liderlik</b> | Öğretim            | İyi öğretim                          |

Araştırmanın konusu ve amacı nedeniyle öğretimsel liderlik kuramı öğretim liderliği başlığı altında incelenmiş ve öğretim liderliği davranışları boyutları, öğretimsel liderde bulunması gereken özellikler ile yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

## Öğretim Liderliği

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında, üzerinde önemle durulan konulardan biri, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür. Bir okulun başarısını etkileyen bazı örgütsel yapı, norm ve etkinlikler vardır. Araştırmalara göre, bir okuldaki öğrencilerin başarısında hem bireysel yetenekler hem de örgütsel özellikler etkilidir. Okul yöneticisinin öğretimsel liderliği, okulun başarısında, bireysel bir yetenek ve örgütseldir özellik olarak önemlidir

Öğretim liderliği bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin “öğrencinin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamak” olduğu gerçeğini hatırlamasıdır. Öğretim liderliği, yöneticinin görev yerinin makam odasının dışında sınıf ve koridorlar olduğu düşüncesine dayanır (Özden,1998 akt:Sezgin, 2002:274).

Genel olarak öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir. Öğretim liderliğini diğer liderlik kavramlaştırmalarından ayıran en önemli yönü, okuldaki öğrenme öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Buna göre öğretim liderliği, okulda öğretmen, öğrenci ve öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleri ile ilgilenmeyi gerekli kılmaktır (Gümüseli, 2001:9). Okul yöneticileri açısından yaklaşıldığında ise öğretim liderliği çeşitli araştırmalarda aşağıdaki biçimlerde tanımlanmıştır ( Çelik,1998; De Bevoise, 1984; Daresh&Ching-Jen, 1985 ;Burnett & Pankake, 1990; Krug,1992 ):

- Öğretim liderliği, iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için iyi öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma ortamını tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi için yapılan eylemleri ifade etmektedir
- Öğretim liderliği, okulun öğrenci başarısını artırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır
- Öğretim liderliği, okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlarıdır

- Öğretim liderliği, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmedir
- Öğretim liderliği, bilginin sorun çözmeye uygulanması, başkaları aracılığıyla okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamadır

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde öğretim liderliği, okul yönetimi açısından okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır.(Şişman, 2004:58).

### **Öğretim Liderliği Davranış Boyutları**

Öğretim liderliği davranış boyutlarının bazı araştırmalarda benzerlik göstermesine rağmen bazılarında da farklılık gösterdiği görülmüştür. Bunlardan bazıları şunlardır: (Şişman, 2002:66)

Weber (1989), öğretim liderliğinin ;

- Okul misyonunu tanımlama,
- Olumlu bir öğrenme iklimi oluşturma,
- Öğretmenleri gözlemlene ve dönüt verme,
- Program ve öğretimi yönetme,
- Öğretim programını değerlendirme olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu

belirtmiştir.

Krug (1992), okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının;

- Okul misyonunun tanımlanması,
- Program ve öğretimin yönetimi,
- Öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi,
- Öğrenci gelişiminin izlenmesi,
- Öğretim ikliminin geliştirilmesi olmak üzere yukarıdaki ve benzer beş

boyuttan oluştuğunu belirtmiştir.

Andrews & Soder (1987), okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile ilgili dört temel boyuttan söz etmişlerdir:Bunlar:

- Kaynak sağlayıcılık,
- Öğretim konusunda bizzat kaynaklık etme,
- Model olma,
- Okul ortamında görünme davranışlarıdır. (Şişman, 2002:66)

De Beovise (1984), öğretim liderliği ile ilgili başlıca davranışların şunları kapsadığını belirtmiştir:

- Okulla ilgili amaçların belirlenmesi,
- Okul amaçlarının açıklanması,
- Öğrenme için gerekli kaynakların sağlanması,
- Öğretmenlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Öğretim kadrosunu geliştirmeye dönük programların eşgüdümü,
- Öğretmenler arasında yakın ve samimi ilişkilerin oluşturulması (Şişman, 2002:66)

Şişman (1997), okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını;

- Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması,
- Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi,
- Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi,
- Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi,
- Düzenli öğretme, öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma olmak üzere beş boyutta toplamıştır.

Taş (2000),okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını;

- Okul misyonunu tanımlama,
- Kaynak ve mesleki gelişimi sağlama,
- Öğretim kaynağı ve öğretimi yönetme,
- İletişimi sağlama,
- Görünen varlık olma,
- Okul iklimi oluşturma olmak üzere altı boyutta 58 davranışta toplamıştır.

Hallinger & Murphy (1985;1986)'nin okul, program ve öğretim konularıyla ilgili dokümanların taranması yanında, etkili okul konusunda yapılmış araştırmaların sonuçlarından da yararlanılarak geliştirdikleri ve konuyla ilgili yapılan araştırmalarda birçok araştırmacı tarafından da yararlanılan araçta söz konusu davranışlar, üç temel boyutta toplanmıştır. Bunlar: (Şişman, 2004:69)

- 1-Okul misyonunun tanımlanması,
- 2-Öğretim programının yönetimi,
- 3-Olumlu öğrenme ikliminin geliştirilmesi olarak adlandırılmıştır.

Bu boyutlar altında ise öğretim liderliğiyle ilgili şu işlevler sıralanmıştır:

- Okul misyonunun tanımlanması boyutunda,
- okul amaçlarının belirlenmesi,
- okul amaçlarının paylaşılması işlevleri yer almıştır.
- Öğretim programının yönetimi boyutunda,
- öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi,
- programlar arasında eşgüdümün sağlanması,
- öğrenci gelişimine öncülük etme işlevleri sıralanmıştır.

Olumlu öğrenme ikliminin geliştirilmesi boyutunda,

- öğretim zamanının yerinde kullanılması,
- öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesi,
- görselliğe önem verilmesi
- öğretmenlere özendiriciler sağlanması
- akademik standartların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi,
- öğrenme için teşvikler sağlanması işlevlerinden oluşmuştur

Gümüşeli (1996) tarafından yapılan araştırmada öğretimsel liderlik davranışları üç temel boyut ve on bir alt görev boyutundan oluşmaktadır. Bunlar:

#### I. Boyut: Okulun Misyonunu Tanımlama

1. Okulun amaçlarını geliştirme
2. Okulun amaçlarını açıklama

## II. Boyut: Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme

1. Öğretimi denetleme ve değerlendirme
2. Eğitim programını koordine etme
3. Öğrenci başarısını izleme

## III. Boyut: Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme

1. Öğretim zamanını koruma
2. Varlığını hissettirme
3. Öğretmenleri çalışmaya özendirme
4. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama
5. Akademik standartlar geliştirme ve uygulama
6. Öğrencileri öğrenmeye özendirme

Bu boyutlar ve boyutların her birindeki davranışları açıklamak konunun anlaşılmasını daha da kolaylaştıracaktır.

### 1.Okulun Misyonunun Tanımlanması

Misyon sözcük anlamı olarak, bir kimseye bir kurula verilen özel görevdir. Misyon bir örgütün amacını diğerlerinden ayırt eder; örgütün, örgüt felsefesini canlandırır. Örgüt misyonu uzun dönemde, örgütün başarısını artırmanın ve stratejik yönetiminin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturur (Akdağ, 2002:1).

Okul yöneticilerinin en önemli öğretim liderliği boyutlarından birisi okulun misyonunu veya amaçlarını tanımlama ve açıklamadır. 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 ve Murpy, 1985:221; akt:İnceler, 2005). Paylaşılmış amaçlar duygusu öğretmenlerin kendilerini örgütün bir parçası gibi görmelerini sağlar. Bu da güdüleyici, birleştirici değerler oluşturup, onları örgüte bağlar. Eğitim kurumlarının misyonu ister yazılı ister yazısız olsun gücünü biçiminden değil kurum üyeleri tarafından farkedilmesinden ve kabul edilmesinden alır.

Öğretim lideri, okulun misyonunu açıkça tanımlar. Okulun temel misyonu,

öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim vermektir. Öğretmenler arasında okulun misyonuna ilişkin farklı bakış açıları olduğu zaman, öğretmenleri ortak bir misyon etrafında birleştirmek güçleşir. Öğretimsel liderlikte daha güçlü değerlere dayanan ortak bir misyonun geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Çelik, 2000:209; akt: Akdağ, 2002 ).

Etkili okullar açık bir misyon geliştirir ve kullanırlar. Bu yolla öğretmenler ve diğer iş görenler okulun başarmaya çalıştığı amaç konusunda ortak bir anlayışı paylaşırlar, amaçları geliştirmek için düzenlenen etkinliklerde istekli bir işbirliği ortaya koyarlar. Paylaşılmış amaçlar duygusu iş görenlerin kendilerini soyutlanmış bürokrasi üyeleri gibi görmekten kurtarır, okul örgütünün bir parçası gibi görmeleri için onlara güdüleyici ve birleştirici bir değerler çerçevesi sağlar. Okulun misyonu çoğunlukla iş gören ilgisi ve okul kaynaklarını belirli öğrenme alanları üzerinde yoğunlaştıran açıkça tanımlanmış okul amaçlarına dayalı olarak açıklanır (Gümüşeli, 1996:44).

Koçel (1999 )'in işletme örgütleri için belirlediği misyon açıklamanın faydaları, okullara şu şekilde uyarlanabilir:

- Varlık nedeninin yazılı hale gelmesiyle okulun tüm personeli neyi neden yaptığını daha iyi anlamakta ve inisiyatif kullanabilmektedir.
- Okulun toplumdaki imajı ortaya çıkmış olmaktadır.
- Motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlamaktadır.
- Öğretmenler, öğretim planlarını daha rahat yapma ve değerlendirme olanağına sahip olmaktadır.
- Okulların yıl sonu başarısını değerlendirmek daha sağlıklı olmaktadır.
- Toplumsal çevre, okulu daha iyi değerlendirmekte ve velilerle ilişkiler daha nitelikli hale gelmektedir (Akdağ, 2002:4).

#### **a) Okulun Amaçlarını Geliştirme**

Amaçlar örgüt üyeleri için yön belirler ve belirsizliği azaltır; örgütün değerlendirilmesi için standart sağlar (Aydın, 1998:42). Bir okulun misyonunu tanımlamada öğretim liderinin ilk görevi okulun amaçlarını geliştirmektir. Diğer bir deyişle, okulun amaçlarını geliştirme işlevi, eğitim ve öğretim yılı süresince eğitim iş

görenlerinin dikkatlerini ve kaynaklarını yoğunlaştıracakları alanları belirlemede okul müdürünün rolünü göstermektedir (Akdağ, 2002:4).

Okullar belirli amaçları olması gereken bir örgüttür. Amaç belirlemeden yapılacak eylemler karanlıkta yön belirlemeye benzer. Okul amaçlarının belirlenmesinde benimsenen eğitim felsefesi, okulun içinde yer aldığı toplumun beklenti ve yönelimleri, kültürel yapı, sahip olunan kaynaklar vb. bazı belirleyiciler vardır. Okul yöneticileri amaç belirlemede bunları dikkate almalıdırlar(Şişman, 2004). Amaçlar, okulun vizyonu ve misyonu ile uygun olmalı; vizyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak geliştirilen okul misyonunu kapsayıcı nitelik taşımalıdır. Ayrıca, her amaç ifadesi alt hedeflerle desteklenebilir bir nitelik taşıyabilir. Çünkü hedefler daha yakın, somut ve yol gösterici bir karakter taşırlar. Her ders ve ünite düzeyine kadar indirgenebilen hedef ifadelerinin ölçülebilir davranışlarla ifade edilmesi gerekir. Böylece hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı bilimsel olarak belirlenebilir (Akdağ, 2002:5).

Amaçların ve hedeflerin geliştirilmesi öğretim yılı başlamadan toplanan zümre öğretmenler kurullarına öğrenci velilerinin ve öğrenci temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilebilir. Gerçekte, öğretmenlerin hazırladıkları yıllık planlarda hedef ifadeleri yer almaktadır. Bunlar, okulun öğretimsel amaçlarına uygun olarak ve ilgililerinin geniş katılımıyla yapılabilirse bu konudaki ideale de ulaşılmış olunacaktır. Yine okullarda etkinlik gösteren çeşitli kurullar aracılığıyla okulun öğretimsel amaçlarının hedef davranışlar şeklinde ifade edilebildiğini ve bu amaçların çeşitli kararlar düzeyinde bir form kazandığını görmekteyiz. Amaç ve hedef geliştirmede okullarda, yukarıda belirttiğimiz şekilde pek çok zemin olmasına karşın, bu kurullardaki toplantıların bir formaliteden öteye gidemediği ve öğretimsel faydayı yeterli derecede sağlayamadığı söylenebilir (Akdağ, 2002:5).

Okul yöneticileri okul amaçlarının ilgililere duyurulması için etkili bir halkla ilişkiler sistemi kurarak bundan yararlanabilirler. Çünkü halkla ilişkilerin amacı çevreyle kurumun amaçları yönünde bilgilendirici bir iletişim ortamı oluşturup işletmektir. Bu yolla okulla ilgili olanların okulun amaçlarından haberdar olması, bunları benimsemesi, desteklemesi, bu desteğin sürdürülmesi ve yoğunlaştırılması

başarılabilir (Açıkalın, 1994; akt:Gürsun, 2007:41 ). Paylaşılan ortak amaçlar, okul kadrosu arasında birlik ve bütünleşmeyi gerçekleştirerek onların kendilerini okulun işlevsel bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır (Şişman, 2004).

#### **b) Amaçları İlgililere Açıklama**

Öğretim liderliğinin “okulun amaçlarını açıklama” görevi, okulun önemli amaçlarını öğretmenlere, ailelere ve öğrencilere ve okulda çalışan diğer personele anlatmasıyla sağlanabilir. Bunun için, öğretmenler kurulları, öğrenci temsilciler kurulları, veli toplantıları ve okul-aile birliği toplantıları uygun ortamlardır. Bu işlev, yerel basın yoluyla, çeşitli bültenlerle ve iş gören sohbetleri gibi etkinliklerle de sağlanabilir. Özellikle özel okullar oluşturdukları web sayfalarında ailelere ve öğrencilere internet üzerinden ulaşarak hem vizyon ve misyonlarını hem de amaçlarını geniş olarak açıklama olanağı bulmaktadırlar. Yine, yerel gazete ve Belediye bültenlerinde çevre okullarının misyon ve amaç açıklamalarının yer olduğu görülmektedir. Günümüzde pek çok okul öğretim yılının başlangıcında çıkardıkları tanıtıcı broşürlerde okulun bağlı bulunduğu değerleri, ulaşmak istedikleri vizyonu, misyonlarını ve amaçlarını ifade etmektedirler. Ayrıca, okullarda halkla ilişkiler servislerinin kurulması da amaç açıklamaları için önemli görülmektedir (Akdağ, 2002:5).

Okul yöneticisi, okulun önemli amaçlarını öğrenci, öğretmen ve ailelerle görüşmelerde, söz konusu gruplarla iletişimde bulunurken sürekli olarak vurgulamalı ve paylaşılmasına öncülük etmelidir. Yönetici, önemli okul amaçlarını yıl boyunca öğretim ve programla ilgili karar verirken okul kadrosuyla birlikte sürekli gözden geçirmeli ve anlaşılmasını sağlamalıdır (Şişman, 2004).

Amaçların, velilere açıklanması sayesinde anne ve babalar okul dışında okulun misyonu ve amaçları doğrultusunda okulun davranış değiştirme ve eğitim-öğretim konularındaki misyonuna yardımcı olabilir. Okulun amaçlarını ilgililere açıklamanın, misyonun paylaşılmasında destek sağlayıcı bir işlevi olduğu söylenebilir. Ayrıca açıklanan ve paylaşılan amaçların değerlendirilmesi yoluyla; öğrenci, öğretmen, veli ve diğer ilgililerden alınacak dönütlerin, yeni misyonlar geliştirmeye katkı sağlayacağı düşünülebilir (Akdağ, 2002:5).

## 2. Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme

Eğitim örgütünün varoluş nedeni ve tek amacı eğitim amaçlarına uygun olarak öğrencileri yetiştirmektir. Öğrencilerin yetiştirilmesi ise okulun eğitim programına göre olur. Mal ya da hizmet üreten bir örgüt için üretim planı ise eğitim hizmeti üreten bir okul için de eğitim programı olur. Bu yüzden okulu yönetmek demek aslında eğitim programı yönetmek demektir (Başaran, 1996; akt:Gürsun, 2007:44).

Eğitim programının yönetimi, derslerin öğretmenlere göre dağılımı, yıllık, haftalık ve günlük ders planlarının ve programlarının yapılması, eğitsel kol, kutlama ve anma etkinliklerinin planlanması, öğretimi destekleyici nitelikte olan araç ve gereçlerin sağlanması, okul aile birliğinin oluşturulması ve yönetilmesi gibi bir çok etkinlikleri kapsamaktadır. İlköğretim okullarında görev alan müdürler öğretimi planlamada etkin, uygulamada yön gösterici, rehber olması gerekmektedir. Öğretim programları zaman açısından uygun olmalı, öğrencinin aktif katılımını sağlamalı, doğruları, özendiricileri ve geribildirimini açıkça göstermelidir”(Çelik, 1999:39).

Öğretim liderliğinin bu ikinci boyutu, özellikle eğitim programı ve öğretimle ilgili alanlarda öğretmenler ile birlikte çalışmayı içerir. Öğretim liderliğinin ikinci davranış boyutu olan eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutu birbiri ile ilişki içerisinde olan birkaç görevden meydana gelir. Bunlar: öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi, programlar arasında eşgüdümün sağlanması, öğrenci gelişimine öncülük etme işlevleridir (Gümüşeli, 1996, akt:Gürsun. 2007:44).

### a)Öğretimi denetleme ve değerlendirme

Örgütsel lider, öğretim sürecinde belirlenen okul misyonu sınıf uygulamalarına dönüştürülmesini sağlamak diğer bir anlamda amaçları hayata uyarlamakla yükümlüdür. Denetleme ve değerlendirme, öğretmenlerin sınıf yönetimleri, ders hedeflerinin okul amaçları ile olan tutarlılıklarını ve müdürlerin sınıf ziyaretleri sonucu eğitime sonuç dönütlerle rehberlik etmesini gerektirmektedir.

Okul yöneticisinin denetim yapmadan etkinliklerin başarılı olan ve olmayan yönlerini belirlemesi olanaksızdır. Denetim uygulama ile plan ve ilkeleri

karşılaştırma, sapma ve hataları belirleme, zamanında ve yerinde durdurma, nedenlerini araştırma, giderici ve düzeltici önlemleri alma, önerilerde bulunma, yol gösterme, önlem ve uygulamaları izleme ve sonuçları hakkında hüküm varmadır (Taymaz, 1989:53).

Etkili okul öğretmenleri ve idarecileri, öğrencilerin gelişim ölççeklerini sürekli olarak denetlemedir. Öğretimsel liderlik davranış sergilenen etkili okullarda öğrenci başarısını yüksek tutabilmek için okul müdürü, ölçmeye ve değerlendirmeye büyük önem göstermelidir. Çünkü “ okulda yapılan ölçme ve değerlendirme çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler yöneticinin kaynak tahsisi, fiziki kapasite, personel gelişimi ve araç gereçler gibi konularda karar vermesine katkı sağlayabilir”(Yalın, 1999). Okul müdürü, öğretimi denetleme ve değerlendirmede eğitim programını eşgüdümleme ve öğrenci ilerlemesini izlemek durumundadır. Okulun başarısı eşgüdümün sağlanmasına bağlıdır. Etkili okul müdürleri uygulamalarda farklı öğretim kademelerini (İlköğretim I. kademe ve II. kademe) kendi arasında birleştirmektedir. Böylelikle amaçlar doğrultusunda hazırlanan plan ve programlarda uygulama birliği sağlanmaktadır.

#### **b)Eğitim Programını Eşgüdümlem**

Eşgüdümleme belli bir amacı gerçekleştirmek için var olan olanakları koordine etme işidir. Sınıf ve kademeler arasında uygulanan programlar arasında ciddi farklılıklar bulunmaması ve öğretmenler arasında olumlu bir etkileşimin olması başarılı okulların en önemli özelliklerinden biridir. Bunu sağlamak ise ilk sırada okul müdürünün görevidir.

Eşgüdüm genel olarak iki biçimde yapılır. Birincisi öğretmenlerin yaptıkları planlar arasındaki eşgüdümdür. Eşgüdüm aynı dersi okutan öğretmenlerin yapacağı toplantılarla sağlanabilir. Bu yöntemle sağlanan bilgi ve deneyim alışverişi okul amaçlarına etkin bir şekilde hizmet eder ve bu amaçların gerçekleşmesinde oldukça büyük öneme sahiptir. İkinci tür eşgüdüm ise aynı sınıfı okutan öğretmenlerin yaptıkları planlar arasındaki eşgüdümdür (Başaran, 1994:331; akt:Aksoy, 2008:237). Eşgüdümün bu boyutu derslerin farklı olması nedeniyle zor olabilir ve okul müdürünün çabasıyla bunun üstesinden de gelinebilir.

### c)Öğrenci İlerlemesini İzleme

Okul yöneticisi okulu amaçlarına ulaştırmak için okulun başarı durumunu, öğrencilerin performansını sürekli gözlemeli, değerlendirmeli ve bu yönde gerekli önlemleri almalıdır (İlgar, 1996: 95, akt:Aksoy, 2008:238). Okul yöneticisinin öncelikli amacı, öğrenci başarısını arttırmaktır. Bir öğretimsel liderin öğrenci başarısını arttırmak için okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmali, öğrenci başarısını ön plâna çıkarmalı, öğretim plânlarında bütünlük sağlamalı, öğrenmeyi engelleyen disiplinsizlikleri yok etmelidir (Özden, 1998: 146; akt:Aksoy, 2008:237). Bu çalışmalara ilâve olarak yöneticiler, öğretmenlerin standart başarı testleri yoluyla öğrenci başarılarını izlemelerini de sağlamalıdır. Yönetici ve öğretmenler, bu yolla okul ve ders amaçlarına ne kadar ulaşılabilirdiğini bilirler ve amaçlara ulaşabilmesi için gerekli düzenlemeleri yaparlar (Sergiovanni, 1984:7; akt:Aksoy, 2008:237).

### 3. Olumlu Öğrenme İkliminin geliştirilmesi

Okulun öğrenme iklimi büyük ölçüde öğretmen ve öğrencilerin okulda öğrenmeyi etkileyen tutumlarından oluşur. Klasik okul yöneticisi olmak yerine öğretimsel lider olmayı yeğleyen okul yöneticileri; öğretim zamanını dikkatli kullanarak, yüksek nitelikli işgören ile sık sık karşılaşma fırsatları yaratarak, öğrencilerden beklentilerin ne olduğunu biçimlendiren kesin standartlar belirleyerek, akademik başarıyı ve verimli çabaları destekleyen bir ödül yapısı yaratarak öğrenci ve öğretmen tutumlarını etkileyebilirler (Gümüşeli, 1996:60).

Olumlu öğrenme iklimi geliştirme okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla birlikte üzerinde en çok durulan boyutlarından biridir. Geleceğin okul liderleri, öğrencilerin ve okul kadrosunun bütünleşmesini sağlayacak olumlu ve açık bir öğrenme ortamı ,iklimi oluşturmak ve bunu sürdürmek durumundadır.Okulun iklimi denilince öncelikle okuldaki çalışma koşulları,bu koşulların insanlar üzerindeki etkisi anlaşılır.Bir okuldaki çalışma ikliminin durumu,insanların motivasyonu,okulla bütünleşmesi,moral,performans üzerinde çok yönlü bir etkiye sahiptir.Okul müdürü,her şeyden önce okulda herkesin zevkle çalışabileceği,karşılıklı dostluk ve güvene dayalı olumlu bir okul iklimi oluşturmali (Şişman, 2004).

Olumlu öğrenme ikliminin geliştirilmesi boyutunda yer alan görevler ise; öğretim zamanının yerinde kullanılması, öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesi, görselliğe önem verilmesi, öğretmenlere özendiriciler sağlanması, akademik standartların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, öğrenme için teşvikler sağlanması yer almaktadır.

#### **a) Öğretim zamanını koruma**

Sınıftaki öğrenme zamanının kesilmesini sınırlayan politikaları(ders arası yapılan anonslar, geç kalan öğrencilerin sınıfa girmesi, okul idaresinden gelen ricalarla öğretimin kısa sürelerle durdurulması vb.)başarı ile yürüten müdürler öğretim için kullanılan zamanı ve buna bağlı olarak da öğrenci başarısını artırabilirler (Hallinger& Murphy, 1985; akt:Gümüşeli, 1996).

#### **b) Varlığını hissettirme**

Yöneticilerin okul kampüsü, koridor ve sınıflarda sık sık görünmesi, onlara öğretmenler ve öğrenciler ile etkileşim içerisinde olma olanağı sağlar. Bu biçimdeki informal etkileşim yöneticilere öğretmen ve öğrenci ihtiyaçları hakkında çok değerli bilgiler sağlar (Gümüşeli, 1996:54).

Görünen varlık olarak yönetici, personel ve öğrenci ile sınıfta ve koridorda iletişim kurar, zümre toplantılarına katılır ve öğretmenlerle konuşmalar gerçekleştirir. Yöneticinin varlığı, vizyon sahibi olarak okul içinde hissedilir (Wallace, 1996: 29; akt:Aksoy, 2008:237).

#### **c) Öğretmenlere özendirici ödüller verme**

Okul içerisinde yapılan etkinliklerin amaçlar doğrultusunda başarılı olması kurumun etkinliğini artırıcı rol oynamaktadır. Bu nedenle başarılı olan öğrencilerin yanı sıra öğretmenlerin başarılarının desteklenmesi sürecin devamı açısından etkili olmaktadır.

Ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirilmesi yanında çalışanların morali ve motivasyonu açısından önemlidir. Bir okulda öğretmenlerce bireysel ya da grup

halinde gerçekleştirilen başarıların tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların okulla bütünleşmeleri yönünden önemlidir (Şişman, 2002:101).

#### **d) Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama**

Öğretmenlerin meslekî gelişimlerine dönük etkinlikler; okul içinde ya da dışında bazı hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma, okulda düzenlenecek konferans, seminer vb. etkinlikler biçiminde gerçekleştirebileceği gibi öğretmenleri ilgilendiren bazı konularda eğitim fırsatlarından öğretmenleri haberdar etme biçiminde de olabilir (Şişman, 2004:99).

#### **e) Akademik standartları geliştirme ve uygulama**

İlköğretim okullarında saptanan akademik standartlar öğrenmeyi artırma ve eğitim standartlarını yükseltme amacı taşımaktadır. Yüksek standartlar aynı zamanda daha fazla sayıda öğrencinin temel becerileri iyice öğrenmesi beklendiğinden geliştirilir (Hallinger& Murphy,1985:224; akt:Gümüşeli, 1996).

Başarılı okullarda gözlenen özelliklerden biri de öğretme ve öğrencilerle ilgili yüksek standartların belirlenmiş olmasıdır. Amaçlar, gerçekleşmesi öngörülen davranış, standart ve durumlar olarak tanımlanırsa, bunların gerçekleşmesi, uğrunda gösterilecek çabaya bağlıdır (Şişman, 2002: 82). Okul müdürü akademik standartlar geliştirirken, öğrencilerin değişik derslerdeki başarı düzeylerini, öğretmenlerin ders süresince öğretim etkinliklerinde bulunmalarının teşviki, farklı sınıflarda bulunan öğrencilerin beklentilerini dikkate alma ve okulun eğitim standartlarını geliştiren öğretmenleri destekleme gibi konulara dikkat etmelidirler.

#### **f) Öğrencileri öğrenmeye özendirme**

Öğrencilere öğrenmeyi özendirmek amaçlanmaktadır. Bunun için okul müdürü, üstün başarı gösteren öğrencilere okulun şeref tablosunda yer vererek onları ödüllendirme, başarılı öğrencilerin eserlerini sergileyerek başarılarını takdir etme, başarılı öğrenci aileleri ile iletişim kurma gibi davranışlar göstermelidir.

#### **Öğretimsel Liderde Bulunması Gereken Özellikler**

Eğitim öğretim sürecine katılanlarda gelişme isteği yaratarak, öğretmen ve

öğrencilerin başarılarını, eğitimin verimliliğini artırıp bu yolla sürecin gelişimini sağlayan öğretimsel liderlerin, bazı özelliklere ve becerilere sahip olmalarının gerekli olduğu ileri sürülmektedir, Danley ve Burch (1978)'a göre, bu özellik ve beceriler;

(a) Kişisel,

(b) Yönetsel,

(c) Mesleksel özellikler ve beceriler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Tanrıöğren, 1988:18-21).

## **1.Kişisel Özellikler**

Öğretimsel Liderler,

1. Öğretmenlere ve öğrencilere gerçek bir ilgi ve anlayış gösterirler.
2. İyi bir mizah duygusuna ve arkadaşça davranışlara sahiptirler.
3. Kendilerine kolayca yaklaşılabilen kişilerdir
4. Öğretmenlerin fikirlerin dinler ve iyi olanlarını kullanırlar.
5. Öğretmenlere fikirlerinin neden kabul edilmediğine ilişkin nedenler gösterirler.
6. Anlaşmazlıkları yorumlamaksızın açık tartışmaları desteklerler ve kabul ederler.
7. Kendi görüşlerini astlarına iletme yeteneğine ve isteğine sahiptirler.
8. Doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik sergilerler.
9. Astları ile olan ilişkilerinde konumsal statülerini vurgulamazlar, onlara arkadaşça davranırlar.
10. Öğretmenlere ilişkin beklentilerinde gerçekçi ve esnektirler.
11. Okulları ile gurur duyduklarını ifade ederler

## **2. Mesleksel Özellikler**

### Öğretimsel Liderler,

1. Toplumda meydana gelen olaylar hakkında bilgi sahibidirler ve güncelliklerini korurlar.
2. Öğretmenleri öğretini yöntemleri konusunda özgür bırakırlar.
3. Düzenli olarak okuldaki sınıfları ziyaret ederler.
4. Öğretmenler için yararlı hizmet içi eğitim olanakları sağlarlar.
5. Öğretmenleri mesleki gelişmeleri için güdülerler ve onlara kendi gizil güçlerini anlamalarına yardım ederler.
6. Yeni fikirleri denemeye çalışan öğretmenleri desteklerler.
7. Öğretme ve öğrencilere ilişkin sorunları olan öğretmenlere yardım ederler.
8. Sorunları çözmeyi denemek ve yardım etmek için isteklidirler.
9. Olumlu pekiştireç verirler, yapıcı eleştiriler yaparlar.
10. Güçlü kuramsal temellerini uygulamaya yansıtırlar.
11. Meslek ahlakına uyarlar.
12. Diğer insanların değerlerine saygı gösterirler

### 3. Yönetsel Özellikler

#### Öğretimsel Liderler,

1. Öğretmenlerin devamlarını sağlamak için onların ders programlarını iyi ayarlarlar
2. Sadece olağan üstü durumlarda ya da bir haberi duyurmak için değil, öğretmenlerle doğrudan etkileşimde bulunmak için toplantılar düzenlerler.
3. Sorumluluğu dürüst ve eşit olarak dağıtırlar
4. Öğretimsel olarak yeterli bir davranış içinde görevlerini yerine getirirler.
5. Öğretmenlerin bilgi sahibi olmalarına dikkat ederler.
6. Öğretmenlerin karar sürecine yeterli bir şekilde katılmalarını sağlarlar.
7. Politikaları yönetmede tutarlı ve kesindirler.
8. Yeterli ve doğru kararlar verebilmek için bilgi toplarlar.
9. Tüm personele taraf tutmadan eşit olarak davranırlar.

10 Öğretmenlerin yönetsel işlerle fazla uğraşmalarını sağlarlar.

11. Sorularla, sorunlarla ve tartışmalarla derhal ilgilenirler

Öğretimsel liderlerin, sahip olmalarının gerekliliğine inanılan bu özellik ve becerilerinin yanı sıra eğitim öğretim sürecine katılanların başarılarının artırılması için gerçekleştirmek durumunda oldukları birtakım davranışlarda bulunmaktadır.

## İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### Yurt İçi Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de öğretim liderliği oldukça önem kazanan bir konu olmakla birlikte alan üzerine yapılan araştırma sayısı sınırlıdır. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır:

Bursalıoğlu (1975), yapmış olduğu “Okul Yöneticisinin Yeterlikleri” başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin göstermiş olduğu ve göstermesi gereken yeterlikleri araştırmıştır. Bursalıoğlu bu araştırmasını Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişleri, Milli Eğitim Müdürleri, İlköğretim Okulu Müdürleri ve bu okulların öğretmenlerine uyguladığı anketle veri toplamıştır. Araştırma sonucu ortaya çıkan en önemli bulgu; okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi ile okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinin düzenlenmesi gibi yeterlik alanlarının, araştırmaya katılanların tümü tarafından müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken yeterlik alanları olarak kabul edilmesi olmuştur. Diğer yandan düşük derecede algılanan bir başka yeterli alanı da iş gören geliştirme olmuştur. Araştırmacı bu sonuçların eğitim ve okul yönetiminde böyle alanları oluşturan yeterlikleri gereksiz sayan sistemin özelliklerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Bursalıoğlu, 1978:76).

Balcı (1992) tarafından yapılan araştırmada Türkiye’deki ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Balcı bulgulardan yola çıkarak okul müdürlerinin yönetsel işleri birinci planda aldıklarını, öğretim işlerini dolayısıyla öğretim liderliğini ikinci plana attıklarını ileri sürmüştür. Ayrıca etkili okul araştırmalarının, yöneticilerin asıl işinin öğretim liderliği olduğunu

gösterdiği vurgulayarak belirlenen bu sonucun Türkiye’deki okullar açısından olumsuz olduğunu ima etmiştir.

Gümüşeli (1996)’nin araştırması, Türkiye’de öğretim liderliği ile ilgili doğrudan ilgili ilk araştırma olup İstanbul ilindeki 110 ilköğretim okulunda görev yapan müdürler ile her okuldan iki öğretmene uygulanmıştır. Araştırmadan özetle aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1-Müdürler “Okulun Misyonunu Tanımlama” boyutu ile ilgili olarak okulun amaçlarını geliştirme görevini çoğunlukla, amaçları açıklama görevini her zaman; “Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme” boyutunda yer alan denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eş güdümlerme, öğrenci başarısını izleme görevlerini çoğunlukla; “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” boyutunu oluşturan varlığını hissettirme ve öğretmenleri çalışmaya özendirme görevlerini her zaman; öğretim zamanını koruma, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğretilmeye özendirme görevlerini çoğunlukla yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

2-Öğretmenler, okul müdürlerinin “Okulun Misyonunu Tanımlama” boyutundaki görevleri çoğunlukla; ”Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme” boyutundaki eğitim programını eş güdümlerme görevini çoğunlukla, diğerlerini ara sıra; “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme boyutundaki görevlerden öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevini ara sıra, öbürlerini çoğunlukla yaptıklarını algılamışlardır.

3-Öğretmenlerin tüm görevlerle ilgili aritmetik ortalamaları müdürlerden düşük olmuştur.

4-Demografik değişkenlere göre gruplandırma yapıldığında müdürlerin öğretim liderliği görevlerini yapma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların bulunmadığı anlaşılmıştır.

5-Buna karşın öğretmenlerin; okul grubu, okulun toplam öğrenci sayısı, müdürün eğitim programı ve öğretim konusunda katıldığı seminer sayısı gibi

demografik değişkenler ile müdürlerin öğretim liderliği görevlerini yerine getirme dereceleri arasında anlamlı ilişkiler algıladıkları ortaya çıkmıştır.

6-Öğretim liderliği görevlerinin yerine getirilmesine ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinde tüm görevler için anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yukarda özetlenen sonuçlar dikkate alınarak; ilköğretim okullarının etkili işletilmesi için okul müdürlerinin yetiştirilmesi, atanması ve değerlendirilmesinde genel yöneticilik rolleri kadar hatta ondan daha fazla öğretim liderliği rollerinin dikkate alınması, bu alanda hem akademik düzeyde hem de yönetsel düzeyde gerekli ve yeterli çalışmalar yapılması önerilmiştir.(Gümüşeli, 1996)

Şişman (1996) “Etkili Okul Yönetimi” konulu araştırmasında Eskişehir ilindeki ilköğretim okullarında görevli müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını ne ölçüde yerine getirdiklerini araştırmıştır. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırma evrenini, Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okulları oluşturmaktadır (Şişman, 2004:146). Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

1-Okul müdürleri, beş boyutta toplanan öğretim liderliği davranışlarından öğretmenlerin algılamalarına göre, okullar genelinde, ortalama olarak “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutunda yer alan davranışları “ara sıra”, diğer boyutlarda yer alan davranışları ise “çoğunlukla” göstermektedir.

2-İlköğretim okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algılamalarının, bütünde değerlendirilmesi ve müdürlerin yöneticilik kademine göre karşılaştırılması sonucu, söz konusu davranışların gösterilmesi yönünden genelde kıdemli müdürler lehine anlamlı bir fark vardır.

3-İlköğretim okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarının, okulun bulunduğu çevre(merkez-kenar)yönünden karşılaştırılması sonucu müdürlerin öğretim liderliği davranışları yönünden okul kümeleri arasında genelde anlamlı bir fark yoktur.

4-İlköğretim okullarının, akademik başarı düzeyleri yönünden, (başarısı yüksek-başarısı düşük) sınıflandırılarak müdürlerin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılamalarının söz konusu okul kümelerine göre karşılaştırılması sonucu, “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutunda yer alan öğretim liderliği davranışları dışında, diğer boyutlarda yer alan davranışlar yönünden okul kümeleri arasında anlamlı bir fark yoktur (Şişman, 2004:155).

Polat (1997) tarafından yapılan “İlkokul ve İlköğretim Birinci Kademe Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürünün Öğretimsel Liderlik Rolüne İlişkin Algı ve Beklentileri” içerikli çalışma sonucunda öğretimsel liderlik davranışlarını;

Amaçların gerçekleştirilmesi, öğretimin denetimi, öğretimsel iklim yaratma, öğrenci gelişiminin izlenmesi, iletişim ve çevre, yöntem, teknik ve öğretimin planlanması olmak üzere altı boyutta ele almıştır.

Araştırma Kars ili merkez ilkokulları ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürlerini kapsamaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular;

-Öğretmenler, öğretimsel liderlik davranışlarının müdür tarafından “orta” düzeyde sergilendiği görüşündedirler.

-Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme derecelerine ilişkin öğretmen algıları kişisel değişkenlerden yaş ve cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

-Öğretmenler okul müdürlerinden ortanın üzerinde öğretimsel liderlik davranışı beklemektedirler (Polat, 1997:75).

Çalhan (1999) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği” adlı araştırmasının amacı, müdürlerin öğretim liderliği görevini yerine getirme derecelerinin belirlenmesi olmuştur.Araştırmanın evrenini İstanbul Kadıköy İlçesi’nde yer alan 70 ilköğretim okulu oluşturmuştur.Bu okullar içerisinde 21

ilköğretim okulu örnekleme alınmıştır. Veriler örnekleme 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 eş güdümlleme, öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme ve öğrencileri öğrenmeye özendirme görevlerini çoğunlukla yerine getirdikleri; öğrenci başarısını izleme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, 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 araştırmada ise ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranış boyutlarından hangilerini ne düzeyde gerçekleştirdiklerinin ve yönetici davranışını hangi felsefi yaklaşımın etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliğinin; okulun çevresinin öğrenme ve öğretmeye uygun hale getirmek için çalışma, okulun amaçlarını geliştirebilmek için öğretmen ve velilerle işbirliği yapma, göreve başlayan öğretmenin yetişmesi için imkan sağlama, öğretim etkinliklerinin yıllık plana uygun olarak yapılmasını sağlama, öğrenmeyi engelleyen problemleri çözmeye çalışma, okul ile çevre arasındaki çatışmaları giderme, 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 gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Buna karşılık, öğrencilerin fiziksel ve sosyal gelişimleri için ortam hazırlama, derslere girerek örnek dersler verme, öğretmenlere öğretim liderliği konusunda geri bildirimlerde bulunma, öğretmenleri sınıflarında gözlemlleme rollerini daha alt düzeyde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. İlköğretim okulu müdürleri, eğitime ilişkin felsefi yaklaşımlardan varoluşumculuk ve ilerlemecilik ile ilkeleri her zaman uygulamaya koyarken esasicilik ile ilkeleri daha alt düzeyde uygulamaya koymuşlardır.

Akgün (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği” adlı araştırmasında;

1. “Öğretim Liderliği davranış boyutlarından Okulun Misyonunu Tanıma boyutuna ilişkin olarak:

a. Okul müdürlerinin, Okulun Amaçlarını Geliştirmede; öncelikli, görevlerinin okulun amaçlarını Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda gerçekleştirmek olduğu; öğretmenleri bölgesel ve yerel özelliklerle ilgili amaçlar belirlemesi konusunda herhangi bir çalışmalarının olmadığı, asıl görevlerinin ilköğretimin amaçları doğrultusunda öğrencileri yetiştirmek olduğu; bölgesel ve yerel özelliklerle ilgili çalışmalarının daha çok öğrencilerin geldikleri sosyokültürel çevre ile ilişkilendirdiklerini bu yönde öğretmenleri teşvik ettikleri ve teşvik etmelerine rağmen yetersiz oldukları belirlenmiştir. Yine okul müdürlerinin; öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak üst düzeyde amaç belirlemedikleri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğrenci başarısını artırmaya yönelik çalışmalar, hayata hazırlayıcı yeni amaçlar belirleme ile ilgili bir çalışmalarının olmadığı; bunun dışında amaçları geliştirici etkinliklere yer verdikleri ve yine bu yönde öğretmenleri teşvik ettikleri tespit edilmiştir.

b. Okul müdürlerinin; Okulların Amaçlarını Açıklamada; öğretmenlere, öğrencilerine, velilere ve çalışan personele açıkladıkları; okulun amaçlarını, öğretmenlere sohbet ve kurul toplantılarında, velilere okul aile birliği toplantılarında, törenlerde ve veli-öğretmen görüşmelerinde, öğrencilere ise öğretmenler vasıtasıyla açıkladıkları belirlenmiştir.

2. Öğretim Liderliği Davranış Boyutlarından Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme boyutuna ilişkin olarak;

a. Okul müdürlerinin; Öğretimi Denetleme ve Değerlendirmede; mevzuata uygun olarak gözlem yaptıkları; değerlendirmede okulun amaçlarını ölçüt aldıkları; değerlendirmede öğrencilerin yapmış olduğu ödev ve diğer çalışmaların dikkate alınmadığı; öğretmenlerin değerlendirilmesinde onların belirgin güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri ve bunları sicil raporlarına yazdıkları yine sicil raporlarında öğretmenlerin zayıf yönlerini çok az vurguladıkları; toplantı ve karşılıklı görüşmelerde gözlem sonrası öğretmenlere bilgiverdikleri tespit edilmiştir.

b. Okul müdürlerinin, Eğitim Programını Koordine Etmede; eğitim programının okulda uygulanması sırasında koordinasyonu sağladıkları okulda uygulanan programın etkililiği ile ilgili karar verirken okulda yapılan sınav sonuçlarından yararlandıkları; ders içi ve ders dışı eğitim etkinliklerinin amaçlarla tutarlı olmasını sağlamaya çalıştıkları; eğitim programlarını uygun olarak yıllık planların yapıldığı bu planların incelendiği ve bu planlara uygun olarak öğretim etkinliklerinin yürütüldüğünü kontrol ettikleri; materyallerin incelenmesi ve seçiminde aktif olarak katılmadıkları bu görevi öğretmenlere bıraktıkları sonucuna ulaşmıştır.

c. Okul müdürlerinin, Öğrenci Başarısını İzlemede; öğrencilerin okulun amaçları doğrultusunda ne ölçüde ilerleme gösterdiklerini belirlemek için sınav sonuçlarından çok az yararlandıkları; öğrencilerin başarıları hakkında öğretmenlerle konuşma yaptıkları; okuldaki eğitim etkinliklerinin başarıları hakkında öğretmen ve öğrencilere bilgi verdikleri; özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencileri belirledikleri ancak onlarla ilgili gerekli önlemleri alamadıkları; öğrenme yetersizliği olan çocuklar için belli etkinlikler düzenledikleri ve öğretmenleri teşvik ettikleri; özel yeteneğe sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesinde herhangi bir çalışmalarının olmadığı ancak öğretmenleri teşvik ettikleri belirlenmiştir.

3. Öğretim Liderliği Davranış boyutlarında Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme boyutuna ilişkin olarak;

a. Okul müdürlerinin, Öğretim Zamanını Koruma'da; ders zamanında eğitim ve öğretim faaliyetlerini kesecek bir davranışta bulunmadıkları; öğretim zamanının etkili olarak kullanılmasını yeterince kontrol edemedikleri belirlenmiştir.

b. Okul müdürlerinin, Varlığını Hissettirme'de; ders dışı zamanlarda öğrenci ve öğretmenlerin görüşme istedikleri kabul ettikleri ancak görüşmek için sınıf ziyaretlerini çok az yerine getirdikleri; ders dışı eğitim etkinliklerine katıldıkları; derslerin boş geçmesini önledikleri tespit edilmiştir. Varlığını hissettirme ile ilgili olarak; okul müdürlerinin, varlığını daha çok davranışları ile hissettirdikleri, makam odasının dışında okulun her yerinde görünür kişi oldukları, öğretmenlerin okul müdürünü kabullenmesinin önemli olduğunu ve diktatör bir anlayışta olmadıkları yönünde okul müdürleri ve öğretmenlerin görüş birliği içinde oldukları tespit edilmiştir.

c. Okul müdürlerinin, Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme’de; öğretmenlerin gösterdiği çaba ve başarıları çevreye açıkladıkları ve övdükleri; öğretmenlerin başarılarını özlük dosyalarına işleme davranışını çok az yerine getirdikleri; öğretmenlerin özel çabalarını ödüllendirdikleri saptanmıştır.

d. Okul müdürlerinin, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlamada; öğretmenleri mesleki gelişim olanaklarından haberdar ettikleri; hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde bulunmadıkları ancak bu konuda öğretmenleri teşvik ettikleri; öğretmenlere kaynak sağlamak için çaba sarfettikleri ancak kaynak kişi olarak yeterli davranışı gösteremedikleri; öğretim konusunda öğretmenlerle görüşmeye zaman ayırdıkları; yeterince hizmet-içi eğitim etkinliklerine katılmadıkları tespit edilmiştir.

e. Okul müdürlerinin, Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulamada; öğrencilerin başarı düzeylerini belirlemek için belirli standartlar belirlemedikleri ve öğrencilerin beklentilerinin belirlenmesi davranışını yeterince yapmadıkları; öğretmenleri derse zamanında başlamaya ve ders süresince öğretim etkinliklerinde bulunmaya teşvik ettikleri ve okulun eğitim standartlarını gerçekleştiren öğretmenleri destekledikleri belirlenmiştir.

f. Okul müdürlerinin, Öğrencileri Öğrenmeye Özendirmede; öğrenci başarılarını ödüllendirdikleri; öğrencilerin başarılarından velileri haberdar etme davranışını yeterince yerine getirmediği saptanmıştır.

g. İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin; okul müdürlerinin, öğretimsel liderliğe ilişkin gösterdikleri davranışlarla ilgili görüşler arasında genellikle fikir birliği içinde oldukları tespit edilmiştir. Ancak, “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” boyutunda belli görev boyutlarına ilişkin davranışlarda farklı görüşler belirtmişlerdir. Bunlar:

a. “Varlığını Hissettirme” görev boyutu içerisinde; okul müdürleri görüşmeye zaman ayırdıklarını ve görüşmek için sınıfları ziyaret ettiklerini ifade ederken; öğretmenler, bu tür etkinliklerde okul müdürlerinin yetersiz olduklarını belirtmişlerdir.

b. “Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerini Sağlama” görev boyutu içerisinde; okul müdürleri, hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmadıklarını belirtirken, öğretmenler, okul müdürlerinin bu tür etkinlikleri yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

c. “Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama” görev boyutu içerisinde; okul müdürleri ve öğretmenlerin, “öğrencilerin başarı düzeylerinin belirlenmesinde standart koyma” etkinliklerinde okul müdürlerinin yeterli olduğu yönünde görüş birliği içinde oldukları ve bu tür etkinliklerin yapıldığını belirtirken; “öğrencilerin beklentilerinin belirlenmesi” etkinliklerinde okul müdürlerin, bu tür davranışları gösterdiklerini belirtirken; öğretmenler, okul müdürlerinin yetersiz olduklarını ve bu tür davranışları kendilerinin yaptıklarını ve okul müdürlerine bu konularda danışmanlık yaptıklarını belirtmişlerdir.

6. Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, özel ilköğretim okullarının;

a. “Öğrenci Başarısını İzleme” görev boyutu içerisinde; özel eğitimle ilgili etkinliklerde yetersiz oldukları,

b. “Öğretmenleri Çalışmaya Özendirme” görev boyutu içerisinde; ödüllendirme etkinliklerinde, “Öğretmenlerin Mesleki Gelişmelerini Sağlama” görev boyutu içerisinde; kaynak sağlayıcı ve kaynak kişi olarak okul müdürü davranışlarında ve “Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme” görev boyutu içerisinde; velilerle ilişki kurma etkinliklerinde özel ilköğretim okulu müdürlerinin daha yeterli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin çoğunlukla görüş birliği içinde olarak; okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını genellikle gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürleri; yönetmelik, program veya denetim açısından kendilerini sorumlu olduklarını hissettikleri belli ya da mutad görevlerde (gözlem, koordinasyon, yıllık plan, öğretim zamanını koruma ve özlük dosyaları vb.) daha aktif davranışlarda bulundukları; öğretmen ve öğrencilere yönelik etkinliklerde ise daha pasif isteksiz veya kendilerini çok fazla sorumlu hissetmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum; okul müdürlerinin birinci derecede yönetsel davranışları ön planda tuttukları; öğretime yönelik davranışları ise ikinci planda önemli olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Böylece, okul müdürleri daha çok varolan durumu korumaya yönelik çalışmalarda daha dikkatli olduklarını; öğretmen, öğrenci ve öğretime yönelik etkinliklerde ise sorumlulukları daha çok öğretmenlere yüklediklerini söyleyebiliriz. Başka bir ifade ile; okul müdürleri, öğretimsel liderlik

davranışlarını daha çok öğretmenlerin göstermesi gereken davranışlar olarak algıladıkları şeklinde ifade edilebilir. Bu durum, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını kazanacak ve bu tür davranışları sergileyebilecek ortamların oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır.

### **Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Hallinger and Murphy (1985), öğretim liderliği konusunda yaptıkları araştırma ile 10 ilkokulda okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını incelemişlerdir. Araştırmada söz konusu davranışlar, geliştirilen bir ölçme aracı ile ölçülmüştür. Araçta öğretim liderliği davranışlarıyla ilgili 10 boyut belirlenmiş ve bunlar içinde toplam 71 madde yer almıştır. Ölçek, likert tipinde hazırlanmış, okul yöneticileri, öğretmenler ve eyalet eğitim birimi müfettişlerine uygulanmıştır. Araştırmanın temel amaçlarından biri, öğretim liderliği davranışlarını ölçmek için bir araç geliştirmek olarak açıklanmıştır. Geliştirilen bu araç PIRMS (Principal Instructional Management Rating Scale) birçok araştırmacı tarafından da kullanılmış ve veri toplama aracı geliştirmede yararlanılmıştır.

Hallinger araştırmasında özetle şu sonuçlara ulaşmıştır (Gümüşeli, 1996:68):

1-Genel olarak müdürlerin eğitim programını 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 değerlendirme ve denetleme görevini yerine getirme düzeyleri daha önceki araştırmalarda belirlenenlerden yüksek olmuştur.

3-Müdürlerin genellikle öğrencileri hedef kitle olarak görmedikleri; bunun için de öğrencilerle sık sık ilişki kurmaya ve sürdürmeye çok az çaba gösterdikleri anlaşılmıştır. Bu durumun amaçlar açıklama, öğrenci başarısını izleme ve varlığını hissettirme görevlerinde daha yoğun olarak hissedildiği ortaya çıkmıştır.

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 çabası ve başarılarını nadiren çokça desteklediği anlaşılmıştır. Bunun yerine öğretmenleri güdüleme 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 davranışları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, müdürlük deneyimi, müdürlük eğitimi, bulunduğu okuldaki deneyimi ve bireysel özellikleri arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı anlaşılmıştır.

Daresh ve Ching Jen (1985)'in araştırmasında ABD'de Ohio Bölgesinden tesadüfi yöntemle 200 lise örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmada ilgili okulların müdürlerinin ve seçilen bölüm başkanlarının, 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 ilişkin sorular, üçüncü bölümde ise müdürlerin öğretim liderliği davranışlarıyla doğrudan ve dolaylı olarak ilgili bulunan otuz soru yer almıştır. Araştırma sonunda, lise müdürlerinin, öğretim liderliği ile ilgili doğrudan davranışlardan daha çok dolaylı davranışları gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Sonuçlar yönünden etkili okullarla diğer kümelerde yer alan okullar karşılaştırıldığında yöneticilerin öğretim liderliği davranışlar, etkili okullar lehine daha yüksek çıkmış ve öğretim liderliğinin, okulun etkililiğinde kritik bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Okul büyüklüğü, yöneticilik kıdemi, müdür yardımcısı sayısı gibi değişkenlerle müdürlerin öğretim liderliği davranışları arasında (etkili okullarda) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca okulun geçmişine ilişkin özelliklerin de yöneticilerin öğretim liderliği hizmetlerinde olumlu ya da olumsuz yönde çok az bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonunda,

yöneticilerin hizmet öncesi eğitimi, seçimi ve hizmet içi eğitime destek konularında bazı öneriler getirilmiştir (Şişman, 2004:110).

Jackson ve arkadaşları (Duke 1987) tarafından yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları, şehir merkezlerinde sekiz ilkokulda incelenmiştir. Veri toplama amacıyla geliştirilen anket, söz konusu okullarda görevli 97 öğretmene uygulanmıştır. Okulların bir kısmının etkili, bir kısmının da etkisiz okullar olarak gruplandırıldığı araştırmada, etkililik ölçütü olarak okul öğrencilerinin %50'sinin temel becerileri ölçmeye yönelik testlerden başarılı not alma koşulu aranmıştır. Etkili okullarda müdürlerin,

1-Okul ortamında öğrencilerle etkileşim içinde oldukları,

2-Öğretmenlere sorun çözmede yardımcı oldukları,

3-Öğrencilerin temel becerilerle ilgili başarılarının tanındığı,

4-Açık ve makul bir disiplin politikasının olduğu,

5-Okul etkinliklerinde ilke olarak açıklığın temel olduğu görülmüştür. Etkili olmayan okullarla ilgili olarak ise, okul müdürlerinin, öğretimi iyileştirmesi için okul kadrosuyla çok az tartışmalar yaptığı ve öğretmen performansını artırmaya çok az öncülük ettikleri belirlenmiştir (Gökkyer, 2004:40).

Krug (1992) tarafından yapılan araştırmada etkili öğretim liderliği ve öğrenme ikliminin öğrenci öğrenmesi üzerinde ne ölçüde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretim liderliği davranışları; okul misyonunun tanımlanması, program ve öğretimin yönetimi, öğretimin denetimi, öğrenci ve öğretmen gelişmesine öncülük, öğrenme ikliminin geliştirilmesi olmak üzere beş boyutta toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket, müdürlerin kendilerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin öğrenme iklimine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Araştırma sonucunda müdürlerin öğretim lideri olarak kendilerinin algılamaları ile öğrenci başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur (Şişman, 2004:127).

Molina (1995)'nın araştırmasında, okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri ile öğretim liderliği davranışları arasındaki ilişkiler aranmıştır. Araştırmada, toplumsal, ekonomik, ailesel ve demografik yönlerden meydana gelen değişmelerin, yeni liderlik biçimlerini de gündeme getirdiği belirtilerek, okul reformlarında yöneticilerin mesleki yönden geliştirilmelerinin esas olduğu ileri sürülmüştür. Araştırma, il merkezindeki üç okulda yapılmıştır. Araştırmada öğretim liderliğiyle ilgili altı davranış üzerine yoğunlaşmıştır. Üç müdür ve 16 öğretmenle görüşme yapılmış, ayrıca gözlemde bulunulmuştur. Okul yöneticilerine uygulanan hizmetiçi eğitim programı öncesinde ve sonrasında uygulanan anket sonuçlarına göre, liderlik davranışlarında anlamlı bir farklılaşma meydana geldiği saptanmıştır (Şişman, 2004:127).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri aracı, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili çalışmalar açıklanmıştır.

#### Araştırmanın Modeli

Araştırmada; resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılması amacı ile varolan durumun betimlenmesi söz konusu olduğundan genel tarama modeli kullanılmıştır.

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışmanın evrenini Ankara İli Çankaya İlçe'sindeki 103 resmi ve 28 özel ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Evren seçiminde Çankaya ilçesinin özellikle seçilmesinin nedeni özel ilköğretim kurumlarının bu bölgede sayı olarak oldukça fazla olması ve bu sayede araştırmanın geçerlilik düzeyinin artmasının amaçlanmasıdır.

Araştırmanın örnekleminin belirlenebilmesi için ilçede faaliyet gösteren tüm resmi ve özel ilköğretim okullarının bir listesi oluşturulmuştur. Evrende bahsedilen okullardan 28 resmi ve özel ilköğretim okulu örnekleme alınmıştır. Bu listede bulunan resmi ilköğretim okulları tesadüfi örnekleme yöntemi ile araştırma kapsamına girecek okullar tespit edilmiş ve bu okullarda bulunan bir müdür ile aynı yöntemle seçilen dört öğretmene anketlerin dağıtılması öngörülmüştür. Araştırmaya katılacak müdür sayısı; 28 resmi ilköğretim okulundan, 28 özel ilköğretim okulundan olmak üzere toplam 56, öğretmen sayısı ise resmi ilköğretim okullarından 112, özel ilköğretim okullarından 112 olmak üzere toplam 224 öğretmen olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılacak özel ilköğretim okullarının tespitinde ise bu okullarının sayılarının az olması nedeni ile evren aynı zamanda örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan okulların listesi aşağıda verilmiştir:

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Resmi İlköğretim Okulları**

| Okullar                                          | MÜDÜR | ÖĞRETMEN |
|--------------------------------------------------|-------|----------|
| <u>27 Aralık Lions İlköğretim Okulu</u>          | 1     | 4        |
| <u>Kılıçali Paşa İlköğretim Okulu</u>            | 1     | 4        |
| <u>Köy Hizmetleri İlköğretim Okulu</u>           | 1     | 4        |
| <u>Ahmet Haşim İlköğretim Okulu</u>              | 1     | 4        |
| <u>Maltepe İlköğretim Okulu</u>                  | 1     | 4        |
| <u>Akpınar İlköğretim Okulu</u>                  | 1     | 4        |
| <u>Alparslan İlköğretim Okulu</u>                | 1     | 4        |
| <u>Anıttepe İlköğretim Okulu</u>                 | 1     | 4        |
| <u>Milli Egemenlik İlköğretim Okulu</u>          | 1     | 4        |
| <u>Balgat İlköğretim Okulu</u>                   | 1     | 4        |
| <u>Beytepe İlköğretim Okulu</u>                  | 1     | 4        |
| <u>Cebesoy İlköğretim Okulu</u>                  | 1     | 4        |
| <u>Çankaya İlköğretim Okulu</u>                  | 1     | 4        |
| <u>Seyranbağları İlköğretim Okulu</u>            | 1     | 4        |
| <u>İncesu İlköğretim Okulu</u>                   | 1     | 4        |
| <u>Yeşilkent İlköğretim Okulu</u>                | 1     | 4        |
| <u>Kavaklıdere İlköğretim Okulu</u>              | 1     | 4        |
| <u>Mimar Sinan İlköğretim Okulu</u>              | 1     | 4        |
| <u>Mithatpaşa İlköğretim Okulu</u>               | 1     | 4        |
| <u>Namık Kemal İlköğretim Okulu</u>              | 1     | 4        |
| <u>Dedeman İlköğretim Okulu</u>                  | 1     | 4        |
| <u>Bahçelievler N. Keskin İlköğretim Okulu</u>   | 1     | 4        |
| <u>Türkiye Emlak Bankası İlköğretim Okulu</u>    | 1     | 4        |
| <u>Türk-İş Blokları İlköğretim Okulu</u>         | 1     | 4        |
| <u>Arjantin İlköğretim Okulu</u>                 | 1     | 4        |
| <u>Fatma-Yaşar Önen İlköğretim Okulu</u>         | 1     | 4        |
| <u>Ulubatlı Hasan İlköğretim Okulu</u>           | 1     | 4        |
| <u>Türkiye Noterler Birliği İlköğretim Okulu</u> | 1     | 4        |
| TOPLAM                                           | 28    | 112      |

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Özel İlköğretim Okulları**

| Okullar                             | MÜDÜR | ÖĞRETMEN |
|-------------------------------------|-------|----------|
| 1. Özel Ankara Maya İ.Ö.O.          | 1     | 4        |
| 2. Özel Arı İ.Ö.O.                  | 1     | 4        |
| 3. Özel Aykan İ.Ö.O.                | 1     | 4        |
| 4. Özel Ayşe abla İ.Ö.O.            | 1     | 4        |
| 5. Özel Bağımsız Uluslararası Okulu | 1     | 4        |
| 6. Özel Beyaz Özel Eğitim Okulu     | 1     | 4        |
| 7. Özel Bilim İ.Ö.O.                | 1     | 4        |
| 8. Özel Bilkent İ.Ö.O.              | 1     | 4        |
| 9. Özel Bilkent Uluslar arası Okulu | 1     | 4        |
| 10. Özel Büyük İ.Ö.O.               | 1     | 4        |
| 11. Özel Emre İ.Ö.O.                | 1     | 4        |
| 12. Özel Evrensel İ.Ö.O.            | 1     | 4        |
| 13. Özel Fatoşabla İ.Ö.O.           | 1     | 4        |
| 14. Özel Gazi Üniv.Vak.İ.Ö.O.       | 1     | 4        |
| 15. Özel Gürçağ İ.Ö.O.              | 1     | 4        |
| 16. Özel İlke İ.Ö.O.                | 1     | 4        |
| 17. Özel Jale Tezer İ.Ö.O.          | 1     | 4        |
| 18. Özel ODTÜ Gel.Vak.İ.Ö.O.        | 1     | 4        |
| 19. Özel Pınar İ.Ö.O.               | 1     | 4        |
| 20. Özel Pırıl Özel Eğitim İ.Ö.O.   | 1     | 4        |
| 21. Özel Samanyolu İ.Ö.O.           | 1     | 4        |
| 22. Özel Samanyolu İpek İ.Ö.O.      | 1     | 4        |
| 23. Özel Sevgi İ.Ö.O.               | 1     | 4        |
| 24. Özel Şafak İ.Ö.O.               | 1     | 4        |
| 25. Özel Tefik Firket İ.Ö.O.        | 1     | 4        |
| 26. Özel Uğurlu Özel Eğitim Okulu   | 1     | 4        |
| 27. Özel Uyum Özel Eğitim İ.Ö.O.    | 1     | 4        |
| 28. Özel Yüce İ.Ö.O.                | 1     | 4        |
| TOPLAM                              | 28    | 112      |

### **Veri Aracı ve Verilerin Toplanması**

Bu başlık altında veri toplama araçları ile verilerin elde edilmesindeki uygulama yer almaktadır. Örneklem kapsamına alınan okullarda görev yapan müdür ve öğretmenlerden, araştırmanın kapsamına uygun bilgileri alabilmek için anket tekniği uygulanmıştır. Veri toplama için anket uygulanmadan önce konu ile ilgili araştırmalar, yayın ve kitaplar gözden geçirilmiştir. Literatür tarama çalışmaları sayesinde konu ile ilgili kuramsal bilgi çerçevesi oluşturulmuştur. Veri toplamada öğretim liderliği araştırmalarında ülkemizde çok sık kullanılan ve kısa adı PIRMS (Principal Instructional Management Rating Scala) olan araçtan yola çıkılarak Gümüşeli (1996) tarafından 70 sorudan oluşturulan anket aslına uygun olarak kullanılmıştır. Ankette öğretim liderliği ile ilgili üç ana boyuta bağlı on bir alt boyut bulunmaktadır. Bunlar:

#### **I. Boyut: Okulun Misyonunu Tanımlama**

1. Okulun amaçlarını geliştirme
2. Okulun amaçlarını açıklama

#### **II. Boyut: Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme**

1. Öğretimi denetleme ve değerlendirme
2. Eğitim programını koordine etme
3. Öğrenci başarısını izleme

#### **III. Boyut: Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme**

1. Öğretim zamanını koruma
2. Varlığını hissettirme
3. Öğretmenleri çalışmaya özendirme
4. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama
5. Akademik standartlar geliştirme ve uygulama
6. Öğrencileri öğrenmeye özendirme

Anketin geçerliği ve güvenirliği Gümüşeli (1996) tarafından analiz edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonuçları tabloda verilmiştir (Gümüşeli, 1996:36):

**Tablo 3. Güvenirlik Analiz Tablosu**

| <b>Öğretim Liderliği Temel Görev Alanları</b>    | <b>İlgili Davranış (Madde) Sayısı</b> | <b>Alpha Değeri</b> |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| 1.1-Okulun amaçlarını geliştirme                 | 5                                     | 0.90                |
| 1.2-Okulun amaçlarını açıklama                   | 9                                     | 0.92                |
| 2.1-Öğretimi denetleme ve değerlendirme          | 9                                     | 0.90                |
| 2.2-Eğitim programını eşgüdümleme                | 8                                     | 0.89                |
| 2.3-Öğrenci ilerlemesini izleme                  | 10                                    | 0.94                |
| 3.1-Öğretim zamanını koruma                      | 4                                     | 0.88                |
| 3.2-Varlığını hissettirme                        | 4                                     | 0.85                |
| 3.3-Öğretmenlere özendirici ödüller verme        | 4                                     | 0.87                |
| 3.4-Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama     | 9                                     | 0.93                |
| 3.5-Akademik standartları geliştirme ve uygulama | 4                                     | 0.84                |
| 3.6-Öğrencileri öğrenmeye özendirme              | 4                                     | 0.93                |
| <b>TOPLAM</b>                                    | <b>70</b>                             | <b>0.99</b>         |

Yapılan bu çalışmada anketin güvenirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiş ve Gümüşeli (1996) tarafından yapılan araştırmanın güvenirlik analizi sonuçlarına yakın olduğu görülmüştür.

### Anketin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Yapılan araştırmada anketin güvenirlilik analizleri öncelikle tüm anketteki 70 soru için ardından ana boyut düzeyinde yapılmış, kullanılan veri aracının geçerliliğinin ve güvenirliliğinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### - Bütün ölçek alfa güvenirlilik katsayısı

| grup     | Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|----------|------------------|--------------|
| yönetici | .97              | 70           |
| öğretmen | .98              | 70           |

#### -Okulun Misyonunu Tanımlama alt boyutunun alfa güvenirlilik katsayısı

| Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| .94              | 15           |

#### -Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme alt boyutunun alfa güvenirlilik katsayısı

| Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| .94              | 27           |

#### -Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme alt boyutunun alfa güvenirlilik katsayısı

| Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| .95              | 27           |

PIRMS ölçeğinin ana ve alt boyutlarının kapsadığı soru numaraları Tablo 4 te verilmiştir.

**Tablo 4. Öğretim Liderliği Ölçeği Alt Boyutları ve Soru Numaraları**

| <b>Öğretim Liderliği Alt Boyutları ve Temel Görev Alanları</b> | <b>Anket Soru Numaraları</b>                                                        |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1-Okulun Misyonunu Tanımlama</b>                            | 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                                 | 6,7,8,18,19,20,21,22,23                                                             |
| <b>2-Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme</b>               | 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 ilerlemesini izleme                                | 24,25,26,27,28,29,34,35,36,37                                                       |
| <b>3-Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme</b>                      | 30,31,32,33,38,39,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,63,68,69,70 |
| 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                                                                         |

Anket uygulamak için gerekli izinler alındıktan sonra çoğaltılan formlar araştırmacı ve anketör tarafından belirlenen okullara gidilerek uygulanmıştır. Anket uygulanacak öğretmenler okul müdüründen izin alınarak seçilmiştir. Yine objektifliği sağlamak amacıyla anket formu ile birlikte boş bir zarf verilmiş, ankete katılan yönetici ve okul müdürlerinden doldurdukları formları zarfın içersinde kapalı olarak teslim etmeleri istenmiştir. Uygulama işleminden sonra doldurulan anketler tek tek incelenmiştir. Yapılan bu inceleme sonucunda müdürler tarafından doldurulan anketlerin 8'i, öğretmenler tarafından doldurulan anketlerin ise 42'sinin değerlendirmeye alınacak nitelikte olmadığı görülmüştür. Geçerlilik ve güvenilirliklerinden tereddüt edilen bu formlar değerlendirme dışında tutulmak üzere iptal edilmiştir. Bu aşamadan sonra 48 müdür ve 182 öğretmen olmak üzere toplam 230 anket gerekli analizler yapılmak üzere işleme alınmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde SPSS 15.0 adlı paket program kullanılmıştır. Öğretim liderliği davranışlarının ne derecede yerine getirildiğini belirlemek için, anket formunda yer alan her bir davranış grubu ile ilgili sorulara verilen cevapların analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu işlemlerden sonra elde edilen bulgular tablolar halinde düzenlenerek gerekli açıklama ve yorumlar yapıp, sonuçlar çıkarılmıştır. Her görev alanı için hesap edilen değerler tablolarda verilmiştir. Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması işlemleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Örnekleme giren grupların okul türleri ve unvanlarına göre sınıflama türündeki veriler sayı (frekans-f) ve yüzde ile belirtilmiştir.

Grupların, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik üç ana boyut ve on bir alt boyuta verilen cevaplar doğrultusunda tablolar oluşturulmuştur. Bu boyutları ölçmek üzere (5)Her Zaman, (4) Çoğunlukla, (3) Ara sıra,(2) Az, (1)Hiçbir Zaman gibi sıklık ifadelerini taşıyan beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır.Ortalamaların sözel olarak ifade

edilebilmesi için ortalama aralığı hesaplanmıştır. Bu hesaplamada kullanılan seçenekler ve puanlar aşağıdaki aralıklar esas alınarak istatistik işlemler yapılmıştır.

**Tablo 5 : Seçenek Ve Puanların Ortalama Aralıkları**

| Verilen Ağırlık | Seçenekler | Sınırı    |
|-----------------|------------|-----------|
| 1               | Çok az     | 1.00-1.79 |
| 2               | Az         | 1.80-2.59 |
| 3               | Ara Sıra   | 2.60-3.39 |
| 4               | Çoğunlukla | 3.40-4.19 |
| 5               | Her Zaman  | 4.20-5.00 |

Grupların öğretim liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Testler için anlamlılık düzeyi olarak 0.05 alınmıştır. Görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkan gruplar ile ilgili bulgular tablolastırılmış ve yorumlar yapılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılan okul müdürü ve öğretmenlerin anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Bulguların sıralanması ve açıklanması, araştırmanın amaçlarında yer alan sorulara göre açıklanıp, yorumlanmıştır.

#### Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Anketin araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler aşağıda tablo halinde sunulmuştur:

**Tablo 6. Ankete Katılan Öğretmen ve Müdürlerin Okul Tiplerine ve Mesleki Durumlarına Göre Dağılımları**

| GRUP     | OKUL  |      |      |      | Toplam |
|----------|-------|------|------|------|--------|
|          | resmi | %    | özel | %    |        |
| müdür    | 26    | 54.2 | 22   | 45.8 | 48     |
| öğretmen | 105   | 57.7 | 77   | 42.3 | 182    |

Tablo 6 incelendiğinde anketi cevaplandıran öğretmenlerin %57.7 si resmi ilköğretim okullarında, %42.3 ü özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan müdürlerin %54.2 si resmi ilköğretim okullarından, % 45.8'i ise özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadır.

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Yorum ve Tartışma

Bu alt problemde; resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını ne derece göstermektedir? sorusuna ana boyut ve alt boyutlar göz önünde bulundurularak cevap aranmıştır.

### I. Boyut: Okulun Misyonunu Tanımlama

Okul müdürlerinin “Okulun Misyonunu Tanımlama” ana boyutu altında “okulun amaçlarını geliştirme” ve “okulun amaçlarını açıklama” alt boyutları davranışlarını ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri tablolarda verilmiştir.

**Tablo 7.Okul Müdürlerinin “Okulun Misyonunu Tanımlama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| Boyutlar            |                                   | N   | $\bar{X}$ | SS  |
|---------------------|-----------------------------------|-----|-----------|-----|
| <b>I. Ana Boyut</b> | <b>Okulun Misyonunu Tanımlama</b> | 182 | 4.14      | .66 |
| Alt Boyut           | Okulun Amaçlarını Geliştirme      | 182 | 4.18      | .72 |
| Alt Boyut           | Okulun Amaçlarını Açıklama        | 182 | 4.13      | .67 |

Tablo 7 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını “Okulun Misyonunu Tanımlama” ana boyutunda ( $\bar{X} = 4.14$ , ss = 66) ile “çoğunlukla” yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Yine öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri; “Okulun Misyonunu Tanımlama” I.ana boyutu altında “okulun amaçlarını geliştirme” ( $\bar{X} = 4.18$ , ss. =72) ve “okulun amaçlarını açıklama” ( $\bar{X} = 4.13$ , ss = 67) alt boyutlarına ilişkin davranışları “çoğunlukla” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 8 incelendiğinde, resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul müdürlerinin “okulun amaçlarını geliştirme” alt boyutuna ilişkin en fazla ( $\bar{X} = 4.26$ , ss = .79) “öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirlemeleri için öğretmenleri teşvik etme” davranışını gösterdiklerini, en az olarak ise ( $\bar{X} = 4.10$ , ss = .84) “okuldaki öğretmenleri bölgesel veya yerel özelliklerle ilgili amaçlar belirlemeleri konusunda teşvik etme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 8.Okul Müdürlerinin “Okulun Amaçlarını Geliştirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA   |                                                                                                                     | N   | $\bar{X}$ | SS  |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|-----|
| Okulun Amaçlarını Geliştirme |                                                                                                                     | 182 | 4.18      | .72 |
| 1                            | Okul amaçlarına bölgenin özellikleri ile ilgili yeni amaçlar ekler                                                  | 182 | 4.16      | .83 |
| 2                            | Okuldaki öğretmenleri bölgesel veya yerel özelliklerle ilgili amaçlar belirlemeleri konusunda teşvik eder           | 182 | 4.10      | .84 |
| 4                            | Öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirler                                    | 182 | 4.25      | .82 |
| 5                            | Öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirlemeleri için öğretmenleri teşvik eder | 182 | 4.26      | .79 |
| 17                           | Milli Eğitim'in genel amaçlarıyla tutarlı olacak biçimde öğrencileri hayata hazırlayıcı yeni amaçlar belirler       | 182 | 4.102     | .93 |

Tablo 9 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre; “okulun amaçlarını açıklama” boyutuna ilişkin okul müdürlerin en fazla ( $\bar{X} = 4.27$ , ss = .79) “okulun amaçlarını okuldaki öğretmenlere açıklama” davranışını gösterdikleri, en az olarak ise ( $\bar{X} = 3.93$ , ss = 1.00) “okulun amaçlarının afiş, poster ve diğer araçlarla duyurulmasını sağlama” davranışını gösterdikleri görülmektedir.

**Tablo 9. Okul Müdürlerinin “Okulun Amaçlarını Açıklama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA |  | N   | $\bar{X}$ | SS  |
|----------------------------|--|-----|-----------|-----|
| Okulun Amaçlarını Açıklama |  | 182 | 4.13      | .67 |

|    |                                                                                                         |     |      |      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|
| 6  | Okulun amaçlarını okuldaki öğretmenlere açıklar                                                         | 182 | 4.27 | .79  |
| 7  | Öğretmenlerle sohbet sırasında onların dikkatini okulun amaçlarına çeker.                               | 182 | 4.20 | .79  |
| 8  | Öğretmenlerle birlikte belli bir dersin öğretim programını geliştirirken okulun amaçlarını esas alır    | 182 | 4.20 | .87  |
| 18 | Okulun amaçlarını okuldaki öğrencilere açıklar                                                          | 182 | 4.09 | .93  |
| 19 | Okulun amaçlarını okuldaki diğer personele açıklar                                                      | 182 | 4.09 | .90  |
| 20 | Okulun amaçlarını okul aile birliği toplantılarında veya diğer toplantılarda öğrenci velilerine açıklar | 182 | 4.11 | .86  |
| 21 | Kurul toplantılarında öğretmenler ile okulun amaçlarını tartışır                                        | 182 | 4.09 | .85  |
| 22 | Okulun amaçlarının afiş,poster ve diğer araçlarla duyurulmasını sağlar                                  | 182 | 3.93 | 1.00 |
| 23 | Öğrenci toplantılarında okulun amaçlarına dikkati çeker.                                                | 182 | 4.15 | .86  |

Tablolar incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri, temsil ettikleri kurumun misyonunun ne olduğunun farkında oldukları ve bu misyonu açıklama ve geliştirme davranışlarını çoğunlukla yerine getirdikleri söylenebilir.

Gümüseli' nin (1996) yaptığı araştırmanın bulgularına göre okul yöneticilerinin “okulun misyonunu tanımlama” ana boyutundaki görevlere ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalaması çoğunlukla düzeyinde bulunmuştur. Taş'ın (2000) yaptığı araştırmanın bulgularına göre; öğretmenler, okul yöneticisinin “okul misyonun tanımlayıcısı olması” öğretim liderliği rolünü çoğu zaman gerçekleştirdiklerinin belirtmişlerdir. Şişman'ın (2004) yaptığı araştırmanın bulgularına göre “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutunda yer alan davranışlara ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamalarının çoğunlukla olduğu görülmektedir. Akgün'ün (2001) çalışmasında da yine aynı şekilde bu boyuta ilişkin öğretmen görüşlerinin olumlu yönde olduğu görülmüştür. Araştırmanın “okulun misyonunu tanımlama” ana boyutundaki görevlere ilişkin öğretmen görüşleri, diğer araştırmaların bulgularıyla benzer özelliktedir. Araştırma literatürle tutarlılık göstermektedir.

## II. Boyut: Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme

Okul müdürlerinin “Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme” ana boyutu altında “Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme” ve “Eğitim Programını Eşgüdümleme” ve Öğrenci İlerlemesini İzleme alt boyutları davranışlarını ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri tablolarda verilmiştir.

**Tablo 10. Okul Müdürlerinin “Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| Boyutlar                                                          | N   | $\bar{X}$ | SS  |
|-------------------------------------------------------------------|-----|-----------|-----|
| <b>II. Ana Boyut</b> <b>Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme</b> | 182 | 4.06      | .72 |
| Alt Boyut Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme                     | 182 | 4.05      | .73 |
| Alt Boyut Eğitim Programını Eşgüdümleme                           | 182 | 4.09      | .74 |
| Alt Boyut Öğrenci İlerlemesini İzleme                             | 182 | 4.05      | .89 |

Tablo 10 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını “Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme” ana boyutuna ( $\bar{X} = 4.06$ , ss = 72) ile “çoğunlukla” yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Yine öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri; “Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme” II. ana boyutu altında “öğretimi denetleme ve değerlendirme” ( $\bar{X} = 4.05$ , ss = .73), “eğitim programını eşgüdümleme” ( $\bar{X} = 4.09$ , ss = .74) ve “öğrenci ilerlemesini izleme” ( $\bar{X} = 4.05$ , ss = .89) alt boyutlarına ilişkin davranışları “çoğunlukla” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 11 incelendiğinde, resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre “öğretimi denetleme ve değerlendirme” alt boyutu ile ilgili olarak okul müdürlerin en fazla ( $\bar{X} = 4.21$ , ss = .92) “öğretmenlerin, öğretim uygulamalarındaki belirgin güçlü yönlerini sicil raporlarında belirtme” davranışını gösterdikleri, en az olarak ise ( $\bar{X} = 3.96$ , ss = .99) “gözlem sonrası toplantılarda

öğretmenin öğretim uygulamalarında gözlemlediği belirgin güçlü yönlerini belirtme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 11. Okul Müdürlerinin “Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| EĞİTİM PROGRAMINI ve ÖĞRETİMİNİ YÖNETME |                                                                                                                        | N   | $\bar{X}$ | SS   |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme     |                                                                                                                        | 182 | 4.05      | .73  |
| 3                                       | Öğretmenlerin sınıfta gerçekleştirdikleri dersin amaçlarının okulun amaçları ile uyumlu olup olmadığını değerlendirir. | 182 | 4.19      | .92  |
| 9                                       | Öğretmenleri değerlendirirken okulun amaçlarını ölçüt alır                                                             | 182 | 4.13      | .85  |
| 10                                      | Sınıflarda düzenli olarak gözlem yapar                                                                                 | 182 | 3.96      | .99  |
| 11                                      | Gözlem sonrası toplantılarda, öğretmenin öğretim uygulamalarında gözlemlediği belirgin güçlü yönlerini belirtir        | 182 | 3.96      | .99  |
| 12                                      | Gözlem sonrası toplantılarda, öğretmenin öğretim uygulamalarında gözlemlediği belirgin zayıf yönlerini belirtir.       | 182 | 3.92      | 1.04 |
| 13                                      | Öğretmenlerin, öğretim uygulamalarındaki belirgin güçlü yönlerini sicil raporlarında belirtir                          | 182 | 4.21      | .92  |
| 14                                      | Öğretmenlerin, öğretim uygulamalarındaki belirgin zayıf yönlerini sicil raporlarında belirtir                          | 182 | 4.06      | 1.01 |
| 15                                      | Sınıf gözlemleri sonrasında öğretmenlere gözlemleriyle ilgili bilgi vermek için zaman ayırır                           | 182 | 4.04      | .97  |
| 16                                      | Sınıf öğretimini değerlendirirken öğrencilerin yaptıkları ödev ve diğer çalışmaları dikkate alır                       | 182 | 3.97      | 1.00 |

Tablo 12 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre “eğitim programlarını eşgüdümleme” alt boyutunda okul müdürlerinin en fazla ( $\bar{X} = 4.17$ , ss = .87) “okulun eğitim programında yer alan amaçların kapsamı kapsamadığını görmek için öğretmenin yıllık planını inceleme” davranışını gösterdikleri, en az olarak ise ( $\bar{X} = 3.95$ , ss = .86) “okulun amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını sınav sonuçlarına bakarak değerlendirme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 12. Okul Müdürlerinin “Eğitim Programını Eşgüdümleme”  
Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim  
Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| EĞİTİM PROGRAMINI ve ÖĞRETİMİNİ YÖNETME |                                                                                                                                                          | N   | $\bar{X}$ | SS  |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|-----|
| Eğitim Programını Eşgüdümleme           |                                                                                                                                                          | 182 | 4.09      | .74 |
| 59                                      | Eğitim programının okulda uygulanması sırasında sınıflar arası koordinasyonu sağlar                                                                      | 182 | 4.11      | .90 |
| 60                                      | Zümre öğretmenler veya şube öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için onlara yardımcı olur | 182 | 4.20      | .85 |
| 61                                      | Okulda uygulanan eğitim programının etkililiği konusunda karar verirken okulda yapılan sınavların sonuçlarından yararlanır                               | 182 | 4.11      | .91 |
| 62                                      | Ders dışı etkinliklerin amaçlarının derslerin özel amaçları ile tutarlı olmasını sağlar                                                                  | 182 | 4.17      | .87 |
| 64                                      | Okulun eğitim programında yer alan amaçların kapsamı kapsamadığını görmek için öğretmenin yıllık planını inceler.                                        | 182 | 4.17      | .87 |
| 65                                      | Eğitim ve öğretim etkinliklerinin yıllık plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini gözler                                                             | 182 | 4.05      | .89 |
| 66                                      | Okulun amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını sınav sonuçlarına bakarak değerlendirir                                                                         | 182 | 3.95      | .86 |
| 67                                      | Eğitimle ilgili materyallerin incelenmesi ve seçimine aktif olarak katılır.                                                                              | 182 | 3.98      | .94 |

Tablo 13 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okul öğretmenlerinin görüşlerine göre “öğrenci ilerlemesini izleme” alt boyutunda okul müdürlerinin en fazla ( $\bar{X} = 4.13$ , ss = .91) “sınav sonuçlarının öğretmenler tarafından zamanında ilan edilmesini sağlama” davranışını gösterdikleri, en az olarak ise ( $\bar{X} = 3.86$ , ss = 1.06) “öğrencilerin derslerdeki başarılarını konuşmak için öğretmenlerle ayrı ayrı görüşme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 13. Okul Müdürlerinin “Öğrenci İlerlemesini İzleme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| EĞİTİM PROGRAMINI ve ÖĞRETİMİNİ YÖNETME |                                                                                                                                               | N   | $\bar{X}$ | SS   |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| Öğrenci İlerlemesini İzleme             |                                                                                                                                               | 182 | 4.05      | .89  |
| 24                                      | Öğrenci başarısını güvenilir ve geçerli olarak ölçmeye yönelik ölçme araçları (sınavlar) hazırlamaları konusunda öğretmenlere rehberlik yapar | 182 | 4.13      | .89  |
| 25                                      | Öğrencilerin derslerdeki başarılarını konuşmak için öğretmenlerle ayrı ayrı görüşür.                                                          | 182 | 3.86      | 1.06 |
| 26                                      | Öğrencilerin okulun amaçları doğrultusunda ne ölçüde ilerleme gösterdiklerini belirlemek için sınav sonuçlarından yararlanır                  | 182 | 3.99      | .92  |
| 27                                      | Sınav sonuçlarının öğretmenler tarafından zamanında ilan edilmesini sağlar.                                                                   | 182 | 4.13      | .91  |
| 28                                      | Okuldaki eğitim etkinliklerinin başarısı hakkında öğretmenlere bilgi verir.                                                                   | 182 | 4.12      | .86  |
| 29                                      | Okuldaki eğitim etkinliklerinin başarısı hakkında öğrencilere bilgi verir                                                                     | 182 | 4.01      | .93  |
| 34                                      | Sınav sonuçları ve gözlemlerine göre özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencileri belirler                                                          | 182 | 3.92      | 1.01 |
| 35                                      | Sınıfta özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için gerekli önlemleri alır.                                                                    | 182 | 3.99      | .98  |
| 36                                      | Özel yeteneğe sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesi için gerekli önlemleri alır.                                                             | 182 | 3.97      | .98  |
| 37                                      | Sınav sonuçlarına göre öğrenme eksikliği belirlenen öğrencileri yetiştirmek için gerekli önlemleri alır                                       | 182 | 4.06      | .93  |

Öğretim liderliğinin bu ikinci boyutu, özellikle eğitim programı ve öğretimle ilgili alanlarda öğretmenler ile birlikte çalışmayı içerir. Öğretim liderliğinin ikinci davranış boyutu olan eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutu birbiri ile ilişki içerisinde olan görevler öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi, programlar arasında eşgüdümün sağlanması, öğrenci gelişimine öncülük etme işlevleridir. Bu nedenle öğretmenlerin bu boyutla ilgili olarak, okul müdürleri tarafından en fazla gerçekleştirilen görevin eğitim programını eşgüdümleme olduğu yönünde görüş belirtmeleri; müdürlerin belli amaçları geliştirmek için var olan olanakları koordine etmeyi başardıkları ve öğretmenlerin işbirliği yaparak bu amaçları

gerçekleştirmelerinde katkıda bulundukları yorumu yapılabilir. Bu ana boyut altında “öğretimi denetleme ve değerlendirme” davranışları ile “öğrenci ilerlemesini izleme” davranışlarının yerine getirilme sıklıklarının aynı olması okul müdürlerinin bu davranışlara aynı derecede önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Gümüşeli’ nin (1996) yaptığı araştırmanın bulguları incelendiğinde öğretmenler okul yöneticilerinin “eğitim programını ve öğretimini yönetme” ana boyutundaki görevlerden öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevini arasıra, diğerlerini “çoğunlukla” yaptıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Taş’ın (2000) yaptığı araştırmanın bulgularına göre; öğretmenler, okul yöneticisinin öğretim kaynağı ve öğretimi yönetme öğretimsel liderlik rolü genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürünün bu davranışları “çoğu zaman” gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Şişman’ın (2004) yaptığı araştırmanın bulgularına göre “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi ” boyutunda yer alan davranışlara ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamalarının “çoğunlukla” olduğu görülmektedir. Çalhan’ın (1999) araştırmasında ise öğretmenler okul yöneticilerinin öğretim liderliği hakkında öğrenci ilerlemesini izleme alt boyutunda “arasıra” yönünde görüş belirtmişler ancak “eğitim programı ve öğretimini yönetme” ana boyutunun diğer davranışlarında çoğunlukla düzeyinde fikir belirtmişlerdir. Araştırmanın “eğitim programını ve öğretimi yönetme” ana boyutundaki görevlere ilişkin öğretmen görüşleri, yukarıda belirtilen diğer araştırmaların bulgularıyla benzer özelliktedir. Araştırma literatürle tutarlılık göstermektedir.

### **III: Boyut: Olumlu Öğrenme İklimini Geliştirme**

Okul müdürlerinin “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” ana boyutu altında; “öğretim zamanını koruma”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “akademik standartları geliştirme ve uygulama” ile “öğrencileri öğrenmeye özendirme” alt boyutları davranışlarını ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri tablolarda verilmiştir.

**Tablo 14. Okul Müdürlerinin “Olumlu Öğrenme İklimini Geliştirme”  
Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim  
Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| Boyutlar              |                                              | N   | $\bar{X}$ | SS   |
|-----------------------|----------------------------------------------|-----|-----------|------|
| <b>III. Ana Boyut</b> | <b>Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme</b>      | 182 | 4.00      | .76  |
| Alt Boyut             | Öğretim Zamanını Koruma                      | 182 | 4.05      | .77  |
| Alt Boyut             | Varlığını Hissettirme                        | 182 | 3.99      | 1.13 |
| Alt Boyut             | Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme        | 182 | 3.91      | 1.00 |
| Alt Boyut             | Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama     | 182 | 4.02      | .83  |
| Alt Boyut             | Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama | 182 | 4.07      | .71  |
| Alt Boyut             | Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme              | 182 | 3.88      | .91  |

Tablo 14 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” ana boyutunda ( $\bar{X} = 4.00$ , ss = .76) ile “çoğunlukla” yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Yine öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri; “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” III. ana boyutu altında “öğretim zamanını koruma”( $\bar{X} = 4.05$ , ss = .77), “varlığını hissettirme”( $\bar{X} = 3.99$ , ss = 1.13 ), “öğretmenlere özendirici ödüller verme”( $\bar{X} = 3.91$  , ss = 1.00), “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”( $\bar{X} = 4.02$ , ss = .83), “akademik standartları geliştirme ve uygulama”( $\bar{X} = 4.07$ , ss = .71) ve “öğrencileri öğrenmeye özendirme” ( $\bar{X} = 3.88$ , ss:.91) alt boyutlarına ilişkin davranışları “çoğunlukla” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 15 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre “öğretim zamanını koruma” alt boyutu ile ilgili olarak müdürlerinin en fazla ( $\bar{X} = 4.24$ , ss = .85) “ders süresi içinde anons yaptırılmasını önleme” davranışını gösterirken, en az ( $\bar{X} = 3.71$ , ss = 1.07) “öğretim zamanının yeni becerilerin ve kavramların öğrenilmesinde kullanılıp kullanılmadığını görmek için sınıfları ziyaret etme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 15. Okul Müdürlerinin “Öğretim Zamanını Koruma” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME |                                                                                                                                  | N   | $\bar{X}$ | SS   |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| Öğretim Zamanını Koruma          |                                                                                                                                  | 182 | 4.05      | .77  |
| 54                               | Öğretim zamanının yeni becerilerin ve kavramların öğrenilmesinde kullanılıp kullanılmadığını görmek için sınıfları ziyaret eder. | 182 | 3.71      | 1.07 |
| 56                               | Geç kalan veya dersten kaçan öğrencilerin boşa geçen zamanını telafi etmek için önlem alır.                                      | 182 | 4.08      | .98  |
| 57                               | Ders süresi içinde öğrencilerin idareye çağrılmasını önler                                                                       | 182 | 4.15      | .88  |
| 58                               | Ders süresi içinde anons yapılmasını önler                                                                                       | 182 | 4.24      | .85  |

**Tablo 16. Okul Müdürlerinin “Varlığını Hissettirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME |                                                                                                                 | N   | $\bar{X}$ | SS   |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| Varlığını Hissettirme            |                                                                                                                 | 182 | 3.99      | 1.13 |
| 51                               | Teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda öğrenci ve öğretmenlerin görüşme isteklerini karşılamak için zaman ayırır | 182 | 4.14      | .99  |
| 52                               | Öğrenci ve öğretmenler ile okul hakkında görüşmek için sınıfları ziyaret eder.                                  | 182 | 3.92      | 1.12 |
| 53                               | Ders dışı eğitim etkinliklerine katılır                                                                         | 182 | 3.70      | 1.11 |
| 55                               | Yeni ya da geç kalan öğretmenler gelinceye kadar derslerin boş geçmesini önler.                                 | 182 | 4.21      | .97  |

Tablo 16 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre “varlığını hissettirme” alt boyutunda okul müdürlerinin en sık ( $\bar{X} = 4.21$ , ss = .97) “yeni ya da geç kalan öğretmenler gelinceye kadar derslerin boş geçmesini önleme” davranışını gösterirken en az ( $\bar{X} = 3.70$ , ss = 1.11) “ders dışı eğitim etkinliklerine katılma” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 17. Okul Müdürlerinin “Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME      |                                                                                    | N   | $\bar{X}$ | SS   |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme |                                                                                    | 182 | 3.91      | 1.00 |
| 42                                    | Öğretmenlerin gösterdiği başarıyı toplantılarda dile getirir                       | 182 | 3.97      | 1.06 |
| 43                                    | Gösterdikleri çabalar ve başarılarından dolayı öğretmenleri över                   | 182 | 3.83      | 1.14 |
| 44                                    | Öğretmenlerin özel çabalarını ve başarılarını özlük dosyalarına işler.             | 182 | 3.93      | 1.05 |
| 45                                    | Öğretmenlerin özel çabalarını teşekkür ve takdir önerisinde bulunarak ödüllendirir | 182 | 3.91      | 1.12 |

Tablo 17 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre “öğretmenlere özendirici ödülleri verme” alt boyutu en az ortalamanın olduğu alt boyutlardan biri olup, bu boyutta müdürlerinin en sık ( $\bar{X} = 3.97$ , ss = 1.06) “öğretmenlerin gösterdiği başarıyı toplantılarda dile getirme” davranışını sergilerken, en az ( $\bar{X} = 3.83$ , ss = 1.14) “gösterdikleri çabalar ve başarılarından dolayı öğretmenleri överme davranışını sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 18 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama” alt boyutunda okul müdürlerinin en sık olarak ( $\bar{X} = 4.27$ , ss = .89) “öğretmenlerin eğitim hedeflerine ulaşabilmeleri için eğitim araç ve gereçlerini etkili olarak kullanabilmeleri konusunda kendilerine gerekli yardımı sağlama” davranışını gösterirken en az olarak ( $\bar{X} = 3.87$ , ss = 1.12) “öğretmenlere branşları ile ilgili dergi ve makalelerin düzenli bir şekilde ulaşmasını sağlama” davranışını gösterdikleri görülmektedir.

**Tablo 18. Okul Müdürlerinin “Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME         |                                                                                                                                                             | N   | $\bar{X}$ | SS   |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama |                                                                                                                                                             | 182 | 4.02      | .83  |
| 46                                       | Öğretmenleri mesleki gelişme olanaklarından haberdar eder.                                                                                                  | 182 | 4.11      | .98  |
| 47                                       | Öğretmenlere okulun amaçları ile tutarlı hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenler                                                                            | 182 | 3.91      | 1.06 |
| 48                                       | Öğretmenlere branşları ile ilgili dergi ve makalelerin düzenli bir şekilde ulaşmasını sağlar                                                                | 182 | 3.87      | 1.12 |
| 49                                       | Hizmet içi eğitim süresince kazandıkları becerileri sınıfta uygulamaları için öğretmenleri teşvik eder                                                      | 182 | 3.99      | 1.07 |
| 50                                       | Öğretim konusunda öğretmenlerden gelecek görüşme teklifleri için zaman ayırır.                                                                              | 182 | 4.12      | 1.02 |
| 63                                       | Öğretmenlerin eğitim hedeflerine ulaşabilmeleri için eğitim araç ve gereçlerini etkili olarak kullanabilmeleri konusunda kendilerine gerekli yardımı sağlar | 182 | 4.27      | .89  |
| 68                                       | Eğitim-öğretim konusunda konferans verdirmek amacıyla okula kaynak kişiler çağırır                                                                          | 182 | 3.88      | 1.09 |
| 69                                       | Eğitim ve öğretim konusunda düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliklerine katılır.                                                                          | 182 | 4.00      | .96  |
| 70                                       | Hizmet içi eğitim sonuçlarının öğretmenler arasında paylaşılması ve tartışılması için zaman ve olanak sağlar                                                | 182 | 4.04      | 1.03 |

Tablo 19 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre “akademik standartları geliştirme ve uygulama” alt boyutunda müdürlerinin en sık ( $\bar{X}$  = 4.34, ss: = .93) “okulun eğitim standartlarını gerçekleştiren öğretmenleri destekleme” davranışını gösterdikleri en az ise ( $\bar{X}$  = 3.92, ss = .94) “öğrencilerin değişik derslerdeki başarı düzeylerini belirlemek için standartlar koyma” davranışını gösterdikleri görülmüştür.

**Tablo 19. Okul Müdürlerinin “Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME             |                                                                                                         | N   | $\bar{X}$ | SS  |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|-----|
| Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama |                                                                                                         | 182 | 4.07      | .71 |
| 38                                           | Öğrencilerin değişik derslerdeki başarı düzeylerini belirlemek için standartlar koyar                   | 182 | 3.92      | .94 |
| 39                                           | Öğretmenleri derse zamanında başlamaya ve ders süresince öğretim etkinliklerinde bulunmaya teşvik eder. | 182 | 4.29      | .73 |
| 40                                           | Farklı sınıflarda okuyan öğrencilerin beklentilerini belirler.                                          | 182 | 3.94      | .88 |
| 41                                           | Okulun eğitim standartlarını gerçekleştiren öğretmenleri destekler                                      | 182 | 4.34      | .93 |

**Tablo 20. Okul Müdürlerinin “Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME |                                                                                                     | N   | $\bar{X}$ | SS   |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme  |                                                                                                     | 182 | 3.88      | .91  |
| 30                               | Üstün başarı gösteren öğrencilere okulun şeref tablosunda yer verecek onlara ödüllendirir           | 182 | 3.75      | 1.02 |
| 31                               | Öğrencileri çalışmalarından ve davranışlarından dolayı ödüllendirmek için toplantılardan yararlanır | 182 | 3.81      | 1.02 |
| 32                               | Başarılı öğrencileri yaptıkları çalışmaları ile birlikte makamına kabul ederek başarılarını kutlar  | 182 | 3.97      | 1.00 |
| 33                               | Öğrencilerin başarılarından haberdar etmek için velilerle ilişki kurar                              | 182 | 3.98      | .99  |

Tablo 20 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre “öğrencileri öğrenmeye özendirme” alt boyutuna bağlı olarak okul müdürlerinin en fazla ( $\bar{X} = 3.98$ , ss =.99) “öğrencilerin başarılarından haberdar etmek için velilerle ilişki kurma” davranışını gösterdikleri, en az ise ( $\bar{X} = 3.75$ , ss =

1.02) “üstün başarı gösteren öğrencilere okulun şeref tablosunda yer vererek onları ödüllendirme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

“Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” boyutuyla ilgili olarak yönetici görüşlerine göre okul müdürlerinin akademik standartları geliştirme ve uygulama davranışlarını diğerlerine göre daha sık göstererek bu konuya yeterli önemi verdikleri ancak öğrencileri öğrenmeye özendirme ve öğretmenlere özendirici ödüller verme davranışlarını daha az sıklıkta göstermelerinin öğretmen ve öğrencilerle daha iyi bir etkileşim kurmalarının gerekliliği şeklinde yorum yapılabilir.

Gümüşeli’ nin (1996) bulgularına göre öğretmenler okul yöneticilerinin; “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” boyutundaki görevlerden öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama görevini “arasıra”, öbürlerini “çoğunlukla” yaptıklarını algılamışlardır. Akgün (2001) çalışmasında ise öğretmen görüşlerine göre bu boyuta ilişkin davranışların yöneticiler tarafından genellikle yerine getirildiği sonucuna ulaşmıştır. Çalhan (1999) araştırmasında öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin “okulun amaçlarını gerçekleştirme”, “öğretim zamanını koruma”, “varlığını hissettirme” ve “öğrencileri öğrenmeye özendirme” görevlerini “çoğunlukla” yerine getirdikleri, “öğretmenleri çalışmaya özendirme”, “mesleki gelişimini sağlama”, “akademik standartları geliştirme ve uygulama” görevlerini “arasıra” yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma sonuçlarının öğretmen görüşleri açısından daha olumlu olduğu, bunun sebebi olarak da yöneticilerin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirirken öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin ve çalışmaya özendirilmelerinin okul misyonlarının gerçekleştirilmesi açısından büyük önemi olduğu gerçeğini gözardı etmemeleri olarak gösterilebilir.

### **İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Yorum ve Tartışma**

Bu başlık altında; resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır? sorusuna ana boyut ve alt boyutlar göz önünde bulundurularak cevap aranmıştır.

Bu alt problemin çözümüne yönelik olarak öncelikle her iki grubun, müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirmelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (betimsel istatistikler) bulunmuştur.

**Tablo 21. Öğretmen Görüşlerinin Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Betimsel İstatistikler**

| Ana ve alt boyutlar                                | Okul  | n   | $\bar{X}$ | SS   | SH  |
|----------------------------------------------------|-------|-----|-----------|------|-----|
| <b>I. Okulun Misyonunu Tanımlama</b>               | resmi | 105 | 3.93      | .70  | .07 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.44      | .45  | .05 |
| Okulun amaçlarını geliştirme                       | resmi | 105 | 3.94      | .76  | .07 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.51      | .49  | .06 |
| Okulun amaçlarını açıklama                         | resmi | 105 | 3.92      | .71  | .07 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.40      | .49  | .05 |
| <b>II. Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme</b> | resmi | 105 | 3.79      | .72  | .07 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.43      | .54  | .06 |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme                | resmi | 105 | 3.77      | .73  | .07 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.43      | .54  | .06 |
| Eğitim programını eşgüdümleme                      | resmi | 105 | 3.87      | .80  | .08 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.40      | .50  | .06 |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                        | resmi | 105 | 3.76      | .81  | .08 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.44      | .84  | .10 |
| <b>III. Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme</b>       | resmi | 105 | 3.74      | .82  | .08 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.35      | .48  | .05 |
| Öğretim zamanını koruma                            | resmi | 105 | 3.83      | .89  | .09 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.34      | .44  | .05 |
| Varlığını hissettirme                              | resmi | 105 | 3.62      | .93  | .09 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.50      | 1.19 | .13 |
| Öğretmenlere özendirici ödüller verme              | resmi | 105 | 3.62      | 1.10 | .11 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.31      | .67  | .08 |
| Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama           | resmi | 105 | 3.81      | .88  | .08 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.30      | .67  | .08 |
| Akademik standartları geliştirme ve uygulama       | resmi | 105 | 3.84      | .77  | .07 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.40      | .45  | .05 |
| Öğrencileri öğrenmeye özendirme                    | resmi | 105 | 3.61      | .97  | .09 |
|                                                    | özel  | 77  | 4.25      | .65  | .07 |

Grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığı “t” testi ile belirlenmiştir.

**Tablo 22. Öğretmen Görüşlerinin Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin t Testi Sonuçları**

|                                                    | t     | sd  | p     |
|----------------------------------------------------|-------|-----|-------|
| <b>I. Okulun Misyonunu Tanımlama</b>               | -6.04 | 177 | .000* |
| Okulun amaçlarını geliştirme                       | -6.15 | 177 | .000* |
| Okulun amaçlarını açıklama                         | -5.44 | 179 | .000* |
| <b>II. Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme</b> | -6.81 | 180 | .000* |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme                | -7.09 | 180 | .000* |
| Eğitim programını eşgüdümleme                      | -5.54 | 176 | .000* |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                        | -5.55 | 180 | .000* |
| <b>III. Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme</b>       | -6.29 | 173 | .000* |
| Öğretim zamanını koruma                            | -5.08 | 161 | .000* |
| Varlığını hissettirme                              | -5.57 | 180 | .000* |
| Öğretmenlere özendirici ödüller verme              | -5.23 | 175 | .000* |
| Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama           | -4.34 | 180 | .000* |
| Akademik standartları geliştirme ve uygulama       | -6.10 | 173 | .000* |
| Öğrencileri öğrenmeye özendirme                    | -5.29 | 178 | .000* |

\* $\alpha = 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 22’de görüldüğü gibi resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin “Okulun Misyonunu Tanımlama”, “Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme”, “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” ana boyutları ve bu boyutlara bağlı alt boyutlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında her bir boyut açısından anlamlı düzeyde ( $\alpha = 0.05$ ) farklılaştıkları gözlenmiştir.

Tablo 21 ve Tablo 22 incelendiğinde;

“Okulun Misyonunu Tanımlama” ana boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu

boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.93$ , ss: = .70, ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.44$ , ss = .45, ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (t = -6.04, sd = 177, p<0.05).

“Okulun amaçlarını geliştirme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.94$ , ss = .76 , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.51$ , ss = .49, ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (t = -6.15, sd = 177, p<0.05).

“Okulun amaçlarını açıklama” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.92$  , ss = .71, ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.40$ , ss = .49, ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. (t = -5.44, sd = 179, p<0.05)

**“Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme”** ana boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.79$ , ss = .72, ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.43$ , ss = .54, ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir

farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -6.81$ ,  $sd = 180$ ,  $p < 0.05$ )

“Öğretimi denetleme ve değerlendirme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.77$ ,  $ss = .73$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.43$ ,  $ss = .54$ , ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -7.09$ ,  $sd = 180$ ,  $p < 0.05$ )

“Eğitim programını eşgüdümleme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.87$ ,  $ss = .80$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.40$ ,  $ss = .50$ , ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -5.54$ ,  $sd = 176$ ,  $p < 0.05$ )

“Öğrenci ilerlemesini izleme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.76$ ,  $ss = .81$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.44$ ,  $ss = .84$ , ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -5.55$ ,  $sd = 180$ ,  $p < 0.05$ )

**“Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme”** ana boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.74$ ,  $ss = .82$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.35$ ,  $ss = .48$ , ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -6.29$ ,  $sd = 173$ ,  $p < 0.05$ )

“Öğretim zamanını koruma” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.83$ ,  $ss = .89$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.34$ ,  $ss = .44$ , ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -5.08$ ,  $sd = 161$ ,  $p < 0.05$ )

“Varlığını hissettirme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.62$ ,  $ss = .93$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.50$ ,  $ss = 1.19$ , ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -5.57$ ,  $sd = 180$ ,  $p < 0.05$ ).

“Öğretmenlere özendirici ödüller verme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.62$ ,  $ss = 1.10$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan

öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.31$ ,  $ss = .67$ , ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir.Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.( $t = -5.23$ ,  $sd = 175$ ,  $p < 0.05$ )

“Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.81$ ,  $ss = .88$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.31$ ,  $ss = .67$ , ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir.Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.( $t = -4.34$ ,  $sd = 180$ ,  $p < 0.05$ )

“Akademik standartları geliştirme ve uygulama” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.84$ ,  $ss = .77$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken,özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.40$ ,  $ss = .45$ , ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir.Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.( $t = -6.10$ ,  $sd = 173$ ,  $p < 0.05$ )

“Öğrencileri öğrenmeye özendirme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 3.61$ ,  $ss = .97$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise  $\bar{X} = 4.25$ ,  $ss = .65$ , ortalama ile bu davranışın “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir.Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin

görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -5.29$ ,  $sd = 178$ ,  $p < 0.05$ )

Bu alt problemin sonucuna ilişkin öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını çoğunlukla yerine getirdikleri ancak 3 ana boyut altında 11 alt boyut davranışlarının hepsinde de özel ilköğretim okul öğretmenlerinin görüşlerinin, resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Bu sonuç Akgün'ün (2001) araştırma sonuçlarıyla benzer özellikler taşımaktadır.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular Yorum ve Tartışma

Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre; okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını ne derece göstermektedir? sorusuna ana boyut ve alt boyutlar göz önünde bulundurularak cevap aranmıştır.

#### I. Boyut: Okulun Misyonunu Tanımlama

Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin “Okulun Misyonunu Tanımlama” ana boyutu altında okulun amaçlarını geliştirme ve okulun amaçlarını açıklama alt boyutları davranışlarını ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin görüşleri tablolarda verilmiştir.

**Tablo 23. Okul Müdürlerinin “Okulun Misyonunu Tanımlama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| Boyutlar            |                                   | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|---------------------|-----------------------------------|----|-----------|-----|
| <b>I. Ana Boyut</b> | <b>Okulun Misyonunu Tanımlama</b> | 48 | 4.36      | .43 |
| Alt Boyut           | Okulun Amaçlarını Geliştirme      | 48 | 4.38      | .49 |
| Alt Boyut           | Okulun Amaçlarını Açıklama        | 48 | 4.34      | .46 |

Tablo 23 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu müdürleri; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını “Okulun Misyonunu Tanımlama” ana

boyutunda ( $\bar{X} = 4.36$ , ss = 43) ile “her zaman” yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Yine okul müdürlerinin görüşlerine göre müdürler; “Okulun Misyonunu Tanımlama” I.ana boyutu altında “okulun amaçlarını geliştirme” ( $\bar{X}=4.38$ , ss. =49) ve “okulun amaçlarını açıklama” ( $\bar{X} = 4.34$ , ss = 46) alt boyutlarına ilişkin davranışları “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 24 incelendiğinde, okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürleri “okulun amaçlarını geliştirme” ile ilgili olarak en fazla ( $\bar{X} = 4.52$ , ss = .58) “öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirlemeleri için öğretmenleri teşvik etme” davranışını gösterdiklerini, en az olarak ise( $\bar{X} = 4.17$ , ss =.81) “okuldaki öğretmenleri bölgesel veya yerel özelliklerle ilgili amaçlar belirlemeleri konusunda teşvik etme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 24. Okul Müdürlerinin “Okulun Amaçlarını Geliştirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA     |                                                                                                                 | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|-----|
| A-Okulun Amaçlarını Geliştirme |                                                                                                                 | 48 | 4.38      | .49 |
| 1                              | Okulun amaçlarına bölgenin özellikleri ile ilgili yeni amaçlar eklerim.                                         | 48 | 4.21      | .92 |
| 2                              | Okuldaki öğretmenleri bölgesel veya yerel özelliklerle ilgili amaçlar belirlemeleri konusunda teşvik ederim     | 48 | 4.17      | .81 |
| 4                              | Öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst düzeyde amaçlar belirlerim                              | 48 | 4.50      | .58 |
| 5                              | Öğrencilerin başarı düzeylerini dikkate alarak daha üst amaçlar belirlemeleri için öğretmenleri teşvik ederim   | 48 | 4.52      | .58 |
| 17                             | Mili Eğitim'in genel amaçlarıyla tutarlı olacak biçimde öğrencileri hayata hazırlayıcı yeni amaçlar belirlerim. | 48 | 4.50      | .62 |

Bu sonuç öğretmen görüşleriyle paralel gözükmele birlikte resmi ilköğretim okulu müdürleri okulun amaçlarını geliştirme ve okulun amaçlarını açıklama

görevlerinin her ikisini de her zaman yerine getirdiklerini belirtirken öğretmenler bu davranışların çoğunlukla gösterildiği yönünde fikir belirtmişlerdir.

Tablo 25 incelendiğinde okul müdürlerinin görüşlerine göre “okulun amaçlarını açıklama” boyutunda okul müdürlerin en fazla ( $\bar{X} = 4.62$ , ss = .57) “okulun amaçlarını okuldaki öğretmenlere açıklama” davranışını gösterdikleri, en az olarak ise ( $\bar{X} = 3.89$ , ss = 1.09) “okulun amaçlarının afiş,poster ve diğer araçlarla duyurulmasını sağlama” davranışını gösterdikleri görülmektedir.Yine bu sonuç öğretmen görüşleriyle paralellik göstermekle beraber resmi ilköğretim okul müdürlerinin öğretmenlere göre daha olumlu yönde görüş belirttiği görülmüştür.

**Tablo 25. Okul Müdürlerinin “Okulun Amaçlarını Açıklama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| OKULUN MİSYONUNU TANIMLAMA |                                                                                                           | N  | $\bar{X}$ | SS   |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|------|
| Okulun Amaçlarını Açıklama |                                                                                                           | 48 | 4.34      | .46  |
| 6                          | Okulun amaçlarını okuldaki öğretmenlere açıklarım                                                         | 48 | 4.62      | .57  |
| 7                          | Öğretmenlerle sohbet sırasında onların dikkatini okulun amaçlarına çekerim.                               | 48 | 4.46      | .65  |
| 8                          | Öğretmenlerle birlikte belli bir dersin öğretim programını geliştirirken okulun amaçlarını esas alırım.   | 48 | 4.20      | .87  |
| 18                         | Okulun amaçlarını okuldaki öğrencilere açıklarım                                                          | 48 | 4.37      | .76  |
| 19                         | Okulun amaçlarını okuldaki diğer personele açıklarım                                                      | 48 | 4.46      | .65  |
| 20                         | Okulun amaçlarını okul aile birliği toplantılarında veya diğer toplantılarda öğrenci velilerine açıklarım | 48 | 4.39      | .64  |
| 21                         | Kurul toplantılarında öğretmenler ile okulun amaçlarını tartışırım                                        | 48 | 4.17      | .81  |
| 22                         | Okulun amaçlarının afiş,poster ve diğer araçlarla duyurulmasını sağlarım.                                 | 48 | 3.89      | 1.09 |
| 23                         | Öğrenci toplantılarında okulun amaçlarına dikkati çekerim                                                 | 48 | 4.33      | .66  |

## II. Boyut: Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme

Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin “Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme” ana boyutu altında; “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını eşgüdümleme” ve “öğrenci ilerlemesini izleme” alt boyutları davranışlarını ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin görüşleri tablolarda verilmiştir.

Tablo 26 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu müdürleri; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını “Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme” ana boyutunda ( $\bar{X} = 4.32$ , ss = 47) ile “her zaman” yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 26. Okul Müdürlerinin “Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| Boyutlar             |                                              | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|----------------------|----------------------------------------------|----|-----------|-----|
| <b>II. Ana Boyut</b> | <b>Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme</b> | 48 | 4.32      | .47 |
| Alt Boyut            | Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme          | 48 | 4.26      | .52 |
| Alt Boyut            | Eğitim Programını Eşgüdümleme                | 48 | 4.36      | .51 |
| Alt Boyut            | Öğrenci İlerlemesini İzleme                  | 48 | 4.34      | .52 |

Okul müdürlerinin görüşlerine göre müdürler; “Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme” II. ana boyutu altında “öğretimi denetleme ve değerlendirme” ( $\bar{X} = 4.26$ , ss = .52 ), “eğitim programını eşgüdümleme” ( $\bar{X} = 4.36$ , ss = .51 ) ve “öğrenci ilerlemesini izleme” ( $\bar{X} = 4.34$ , ss = .52 ) alt boyutlarına ilişkin davranışları “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre ise okul müdürleri bu davranışları “çoğunlukla” yerine getirmekte olduğundan okul müdürlerinin kendilerini eleştirirken daha olumlu görüş belirttikleri yorumu yapılabilir.

**Tablo 27. Okul Müdürlerinin “Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme”  
Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim  
Okul Müdürlerinin Görüşler**

| EĞİTİM PROGRAMINI ve ÖĞRETİMİNİ YÖNETME |                                                                                                                         | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|-----|
| Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme     |                                                                                                                         | 48 | 4.26      | 52  |
| 3                                       | Öğretmenlerin sınıfta gerçekleştirdikleri dersin amaçlarının okulun amaçları ile uyumlu olup olmadığını değerlendiririm | 48 | 4.27      | .89 |
| 9                                       | Öğretmenleri değerlendirirken okulun amaçlarını ölçüt alırım                                                            | 48 | 4.44      | .77 |
| 10                                      | Sınıflarda düzenli olarak gözlem yaparım                                                                                | 48 | 4.29      | .77 |
| 11                                      | Gözlem sonrası toplantılarda, öğretmenin öğretim uygulamalarında gözlemlediğim belirgin güçlü yönlerini belirtirim      | 48 | 4.29      | .68 |
| 12                                      | Gözlem sonrası toplantılarda, öğretmenin öğretim uygulamalarında gözlemlediğim belirgin zayıf yönlerini belirtirim      | 48 | 4.14      | .92 |
| 13                                      | Öğretmenlerin, öğretim uygulamalarındaki belirgin güçlü yönlerini sicil raporlarında belirtirim                         | 48 | 4.33      | .95 |
| 14                                      | Öğretmenlerin, öğretim uygulamalarındaki belirgin zayıf yönlerini sicil raporlarında belirtirim                         | 48 | 3.97      | .98 |
| 15                                      | Sınıf gözlemleri sonrasında öğretmenlere gözlemlerimle ilgili bilgi vermek için zaman ayırım                            | 48 | 4.39      | .64 |
| 16                                      | Sınıf öğretmenini değerlendirirken öğrencinin yaptıkları ödev ve diğer çalışmaları dikkate alırım                       | 48 | 4.19      | .73 |

Tablo 27 incelendiğinde, resmi ve özel ilköğretim okul müdürlerinin görüşlerine göre “öğretimi denetleme ve değerlendirme” alt boyutu ile ilgili olarak okul müdürlerin en fazla ( $\bar{X} = 4.44$ , ss = .77) “öğretmenleri değerlendirirken okulun amaçlarını ölçüt alma” davranışını gösterdikleri, en az olarak ise ( $\bar{X} = 3.97$ , ss = .98) “öğretmenlerin, öğretim uygulamalarındaki belirgin zayıf yönlerini sicil raporlarında belirtme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre ise “öğretimi denetleme ve değerlendirme” alt boyutu ile ilgili olarak müdürlerin en fazla “öğretmenlerin, öğretim uygulamalarındaki belirgin güçlü yönlerini sicil raporlarında belirtme” davranışını gösterdikleri, en az olarak ise “gözlem sonrası toplantılarda öğretmenin öğretim

uygulamalarında gözlemlediği belirgin güçlü yönlerini belirtme” davranışını gösterdikleri göz önünde bulundurulursa görüşler arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 28 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu müdürleri görüşlerine göre “eğitim programlarını eşgüdümleme” boyutunda okul müdürlerin en fazla(  $\bar{X} = 4.52$ , ss = .65) “eğitim ve öğretim etkinliklerinin yıllık plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini gözleme” davranışını gösterdikleri, en az olarak ise(  $\bar{X} = 4.18$ , ss = .79) “okulun amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını sınav sonuçlarına bakarak değerlendirme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu boyutta gösterilen davranışlarda öğretmen ve müdür algılarının aynı olduğu saptanmıştır.

**Tablo 28. Okul Müdürlerinin “Eğitim Programını Eşgüdümleme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| EĞİTİM PROGRAMINI ve ÖĞRETİMİNİ YÖNETME |                                                                                                                                                             | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|-----|
| Eğitim Programını Eşgüdümleme           |                                                                                                                                                             | 48 | 4.36      | .51 |
| 59                                      | Eğitim programının okulda uygulanması sırasında sınıflar arası koordinasyonu sağlarım                                                                       | 48 | 4.39      | .64 |
| 60                                      | Zümre öğretmenleri veya şube öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için onlara yardımcı olurum | 48 | 4.37      | .70 |
| 61                                      | Okulda uygulanan eğitim programının etkililiği konusunda karar verirken okulda yapılan sınavların sonuçlarından yararlanırım.                               | 48 | 4.48      | .68 |
| 62                                      | .Ders dışı etkinliklerin amaçlarının derslerin özel amaçları ile tutarlı olmasını sağlarım                                                                  | 48 | 4.42      | .65 |
| 64                                      | Okulun eğitim programında yer alan amaçların kapsamı kapsamadığını görmek için öğretmenin yıllık planını incelerim                                          | 48 | 4.25      | .81 |
| 65                                      | Eğitim ve öğretim etkinliklerinin yıllık plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izlerim                                                               | 48 | 4.52      | .65 |
| 66                                      | Okulun amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını sınav sonuçlarına bakarak değerlendiririm                                                                          | 48 | 4.18      | .79 |
| 67                                      | Eğitimle ilgili materyallerin incelenmesi ve seçimine aktif olarak katılırım                                                                                | 48 | 4.23      | .75 |

Tablo 29 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre “öğrenci ilerlemesini izleme” alt boyutunda okul müdürlerin en fazla ( $\bar{X} = 4.50$ ,  $ss = .74$ ) “sınav sonuçlarına göre öğrenme eksikliği belirlenen öğrencileri yetiştirmek için gerekli önlemleri alma” davranışını gösterdikleri, en az olarak ise ( $\bar{X} = 4.12$ ,  $ss = .73$ ) “öğrencilerin derslerdeki başarılarını konuşmak için öğretmenlerle ayrı ayrı görüşme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 29. Okul Müdürlerinin “Öğrenci İlerlemesini İzleme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| EĞİTİM PROGRAMINI ve ÖĞRETİMİNİ YÖNETME                                                                                                             | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|-----|
| Öğrenci İlerlemesini İzleme                                                                                                                         | 48 | 4.34      | .52 |
| 24 Öğrenci başarısını güvenilir ve geçerli olarak ölçmeye yönelik ölçme araçları (sınavlar) hazırlamaları konusunda öğretmenlere rehberlik yaparım. | 48 | 4.23      | .69 |
| 25 Öğrencilerin derslerdeki başarılarını konuşmak için öğretmenlerle ayrı ayrı görüşürüm                                                            | 48 | 4.12      | .73 |
| 26 Öğrencilerin okulun amaçları doğrultusunda ne ölçüde ilerleme gösterdiklerini belirlemek için sınav sonuçlarından yararlanırım                   | 48 | 4.29      | .80 |
| 27 Sınav sonuçlarının öğretmenler tarafından zamanında ilan edilmesini sağlarım                                                                     | 48 | 4.42      | .77 |
| 28 Okuldaki eğitim etkinliklerinin başarısı hakkında öğretmenlere bilgi veririm                                                                     | 48 | 4.39      | .71 |
| 29 Okuldaki eğitim etkinliklerinin başarısı hakkında öğrencilere bilgi veririm                                                                      | 48 | 4.29      | .85 |
| 34 .Sınav sonuçları ve gözlemlerime göre özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencileri belirlerim.                                                         | 48 | 4.27      | .68 |
| 35 Sınıfta özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için gerekli önlemleri alırım                                                                      | 48 | 4.44      | .71 |
| 36 Özel yeteneğe sahip olan öğrencilerin yetiştirilmesi için gerekli önlemleri alırım                                                               | 48 | 4.46      | .71 |
| 37 Sınav sonuçlarına göre öğrenme eksikliği belirlenen öğrencileri yetiştirmek için gerekli önlemleri alırım                                        | 48 | 4.50      | .74 |

Buradan okul müdürlerinin öğrenme eksikliği belirlenen öğrenciler için gereken önlemleri alarak seviyelerinin yükseltilmesinde çaba harcadıkları, sınıflarda

seviyesi düşük veya kaynaştırma eğitime muhtaç çocukları göz ardı etmedikleri yorumu yapılabilir. Ancak öğretmen görüşlerinde de olduğu gibi öğretmenlerle ayrı ayrı görüşme davranışının ihmal edilmesi sonucu iletişim kopukluğu olabileceği değerlendirilmesi yapılabilir. Bu sebepten dolayı okul müdürlerinin öğretmenlerle daha sık etkileşim içerisinde bulunarak öğrenci ilerlemesini izleme davranış boyutuna katkıda bulunabilecekleri yorumu yapılabilir.

### III. Boyut: Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme

Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” ana boyutu altında; “öğretim zamanını koruma”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “akademik standartları geliştirme ve uygulama” ile “öğrencileri öğrenmeye özendirme” alt boyutları davranışlarını ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin görüşleri tablolarda verilmiştir

**Tablo 30. Okul Müdürlerinin “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| Boyutlar              |                                              | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|-----------------------|----------------------------------------------|----|-----------|-----|
| <b>III. Ana Boyut</b> | <b>Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme</b>      | 48 | 4.35      | .47 |
| Alt Boyut             | Öğretim Zamanını Koruma                      | 48 | 4.38      | .51 |
| Alt Boyut             | Varlığını Hissettirme                        | 48 | 4.40      | .61 |
| Alt Boyut             | Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme        | 48 | 4.42      | .69 |
| Alt Boyut             | Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama     | 48 | 4.32      | .58 |
| Alt Boyut             | Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama | 48 | 4.38      | .48 |
| Alt Boyut             | Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme              | 48 | 4.25      | .63 |

Tablo 30 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu müdürleri; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” III. ana boyutunda ( $\bar{X} = 4.35$ ,  $ss = .47$ ) ile “her zaman” yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Yine okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürleri; “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” III. ana boyutu altında “öğretim zamanını koruma” ( $\bar{X} = 4.38$ , ss = .51), “varlığını hissettirme” ( $\bar{X} = 4.40$ , ss = .61 ), “öğretmenlere özendirici ödüller verme” ( $\bar{X} = 4.42$ , ss = .69 ), “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama” ( $\bar{X} = 4.32$ , ss = .58 ), “akademik standartları geliştirme ve uygulama” ( $\bar{X} = 4.38$ , ss = .48) ve “öğrencileri öğrenmeye özendirme” ( $\bar{X} = 4.25$ , ss = .63) alt boyutlarına ilişkin davranışları “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Bu boyuta ilişkin öğretmenler ise davranışların yapılma sıklığını çoğunlukla düzeyinde olduğu yönünde görüş belirttiklerinden, müdürlerin kendilerini değerlendirirken daha olumlu değerlendirme yaptıkları görülmüştür yorumu yapılabilir .

**Tablo 31. Okul Müdürlerinin “Öğretim Zamanını Koruma” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME |                                                                                                                                    | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|-----|
| Öğretim Zamanını Koruma          |                                                                                                                                    | 48 | 4.38      | .51 |
| 54                               | Öğretim zamanının yeni becerilerin ve kavramların öğrenilmesinde kullanılıp kullanılmadığını görmek için sınıfları ziyaret ederim. | 48 | 4.29      | .77 |
| 56                               | Geç kalan veya dersten kaçan öğrencilerin boşa geçen zamanını telafi etmek için önlem alırım                                       | 48 | 4.33      | .95 |
| 57                               | Ders süresi içinde öğrencilerin idareye çağrılmasını önlerim                                                                       | 48 | 4.42      | .54 |
| 58                               | Ders süresi içinde anons yapılmasını önlerim                                                                                       | 48 | 4.50      | .68 |

Tablo 31 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okul müdürlerinin görüşlerine göre “öğretim zamanını koruma” alt boyutu ile ilgili olarak okul müdürleri en fazla ( $\bar{X} = 4.50$ , ss = .68) “ders süresi içinde anons yaptırılmasını önleme” davranışını gösterirken, en az ( $\bar{X} = 4.29$ , ss = .77) “öğretim zamanının yeni becerilerin ve kavramların öğrenilmesinde kullanılıp kullanılmadığını görmek için sınıfları ziyaret etme” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu alt boyutta

gösterilen davranışların yerine getirilmesine ilişkin görüşler karşılaştırıldığında okul müdürü ve öğretmen görüşlerinin aynı olduğu görülmüştür.

**Tablo 32. Okul Müdürlerinin “Varlığını Hissettirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME |                                                                                                                     | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|-----|
| Varlığını Hissettirme            |                                                                                                                     | 48 | 4.40      | .61 |
| 51                               | Teneffüslerde ve ders dışı zamanlarda öğrenci ve öğretmenlerin görüşme isteklerini karşılamak için zaman ayırıyorum | 48 | 4.46      | .68 |
| 52                               | Öğrenci ve öğretmenler ile okul hakkında görüşmek için sınıfları ziyaret ederim.                                    | 48 | 4.33      | .75 |
| 53                               | Ders dışı eğitim etkinliklerine katılımım                                                                           | 48 | 4.16      | .83 |
| 55                               | Yeni ya da geç kalan öğretmenler gelinceye kadar derslerin boş geçmesini önlerim                                    | 48 | 4.64      | .73 |

Tablo 32 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okul müdürleri görüşlerine göre “varlığını hissettirme” alt boyutunda okul müdürlerinin en sık ( $\bar{X} = 4.64$ , ss = .73) “yeni ya da geç kalan öğretmenler gelinceye kadar derslerin boş geçmesini önleme” davranışını gösterirken en az ( $\bar{X} = 4.16$ , ss = .83) “ders dışı eğitim etkinliklerine katılma” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır. Yine aynı şekilde bu alt boyutta gösterilen davranışların yerine getirilmesine ilişkin görüşler karşılaştırıldığında okul müdürü ve öğretmen görüşlerinin aynı olduğu görülmüştür.

Tablo 33 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okul müdürleri görüşlerine göre “öğretmenlere özendirici ödüller verme” alt boyutunda okul müdürlerinin en sık ( $\bar{X} = 4.56$ , ss = .77) “öğretmenlerin gösterdiği başarıyı toplantılarda dile getirme” davranışını sergilerken, en az ( $\bar{X} = 4.31$ , ss = .93) “öğretmenlerin özel çabalarını ve başarılarını özlük dosyalarına işleme” davranışını sergiledikleri görülmektedir. Yöneticiler, bu boyutta öğretmen görüşlerinde belirtildiği gibi, en az gösterilen davranışın “gösterdikleri çabalar ve başarılarından dolayı öğretmenleri övme” yönünde olmadığını belirttiklerinden görüşler arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

**Tablo 33. Okul Müdürlerinin “Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME      |                                                                                       | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|-----|
| Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme |                                                                                       | 48 | 4.42      | .69 |
| 42                                    | Öğretmenlerin gösterdiği başarıyı toplantılarda dile getiririm.                       | 48 | 4.56      | .77 |
| 43                                    | Gösterdikleri çabalar ve başarılarından dolayı öğretmenleri överim                    | 48 | 4.42      | .87 |
| 44                                    | Öğretmenlerin özel çabalarını ve başarılarını özlük dosyalarına işlerim               | 48 | 4.31      | .93 |
| 45                                    | Öğretmenlerin özel çabalarını teşekkür ve takdir önerisinde bulunarak ödüllendiririm. | 48 | 4.39      | .84 |

Tablo 34 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okul müdürleri görüşlerine göre “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama” alt boyutunda okul müdürlerinin en sık ( $\bar{X} = 4.52$ ,  $ss = .62$ ) “öğretim konusunda öğretmenlerden gelecek görüşme teklifleri için zaman ayırma” davranışını gösterirken en az olarak ( $\bar{X} = 4.11$ ,  $ss = .79$ ) “eğitim öğretim konusunda konferans verdirmek amacıyla okula kaynak kişiler çağırma” davranışını gösterdikleri görülmektedir. Demokratik bir örgüt olan okulların yönetiminde öğretmen görüşlerinin dikkate alınması okulun amaçlarını geliştirmede olumlu bir adım olarak gösterilebilir. Ancak verilmesi istenen konferansların az sıklıkta yapılması öğretmenlerin mesleki gelişimine olumsuz katkıda bulunabilir yorumu yapılabilir.

**Tablo 34. Okul Müdürlerinin “Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME         |                                                             | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----|-----------|-----|
| Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama |                                                             | 48 | 4.32      | .58 |
| 46                                       | Öğretmenleri mesleki gelişme olanaklarından haberdar ederim | 48 | 4.35      | .78 |

|    |                                                                                                                                                               |    |      |      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|------|
| 47 | Öğretmenlere okulun amaçları ile tutarlı hizmet için eğitim etkinlikleri düzenlerim                                                                           | 48 | 4.23 | .86  |
| 48 | Öğretmenlere branşları ile ilgili dergi ve makalelerin düzenli bir şekilde ulaşmasını sağlarım                                                                | 48 | 4.12 | 1.02 |
| 49 | Hizmet içi eğitim süresince kazandıkları becerileri sınıfta uygulamaları için öğretmenleri teşvik ederim.                                                     | 48 | 4.44 | .77  |
| 50 | Öğretim konusunda öğretmenlerden gelecek görüşme teklifleri için zaman ayırırım.                                                                              | 48 | 4.52 | .62  |
| 63 | Öğretmenlerin eğitim hedeflerine ulaşabilmeleri için eğitim araç ve gereçlerini etkili olarak kullanabilmeleri konusunda kendilerine gerekli yardımı sağlarım | 48 | 4.46 | .65  |
| 68 | Eğitim-öğretim konusunda konferans verdirmek amacıyla okula kaynak kişiler çağırırım                                                                          | 48 | 4.11 | .79  |
| 69 | Eğitim ve öğretim konusunda düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliklerine katılırım.                                                                          | 48 | 4.33 | .69  |
| 70 | Hizmet içi eğitim sonuçlarının öğretmenler arasında paylaşılması ve tartışılması için zaman ve olanak sağlarım                                                | 48 | 4.29 | .65  |

**Tablo 35. Okul Müdürlerinin “Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME             |                                                                                                           | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|-----|
| Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama |                                                                                                           | 48 | 4.38      | .48 |
| 38                                           | Öğrencilerin değişik derslerdeki başarı düzeylerini belirlemek için standartlar koyarım                   | 48 | 4.14      | .77 |
| 39                                           | Öğretmenleri derse zamanında başlamaya ve ders süresince öğretim etkinliklerinde bulunmaya teşvik ederim. | 48 | 4.50      | .58 |
| 40                                           | Farklı sınıflarda okuyan öğrencilerin beklentilerini belirlerim.                                          | 48 | 4.23      | .72 |
| 41                                           | Okulun eğitim standartlarını gerçekleştiren öğretmenleri desteklerim                                      | 48 | 4.64      | .52 |

Tablo 35 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okul müdürleri görüşlerine göre “Akademik standartları geliştirme ve uygulama” alt boyutunda müdürlerinin en

sık ( $\bar{X} = 4.64$ ,  $ss = .52$ ) “okulun eğitim standartlarını gerçekleştiren öğretmenleri destekleme” davranışını gösterdikleri en az ise ( $\bar{X} = 4.14$ ,  $ss = .77$ ) “öğrencilerin değişik derslerdeki başarı düzeylerini belirlemek için standartlar koyma” davranışını gösterdikleri görülmüştür. Bu boyutla ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin aynı yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 36. Okul Müdürlerinin “Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme” Boyutunda Göstermiş Oldukları Davranışlara İlişkin Resmi ve Özel İlköğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri**

| OLUMLU ÖĞRENME İKLİMİ GELİŞTİRME |                                                                                                       | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|-----|
| Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme  |                                                                                                       | 48 | 4.25      | .63 |
| 30                               | Üstün başarı gösteren öğrencilere okulun şeref tablosunda yer vererek onları ödüllendiririm           | 48 | 4.27      | .89 |
| 31                               | Öğrencileri çalışmalarından ve davranışlarından dolayı ödüllendirmek için toplantılardan yararlanırım | 48 | 4.18      | .87 |
| 32                               | Başarılı öğrencileri yaptıkları çalışmalar ile birlikte makamıma kabul ederek başarılarını kutlarım   | 48 | 4.31      | .78 |
| 33                               | Öğrencilerin başarılarından haberdar etmek için velilerle ilişki kurarım.                             | 48 | 4.25      | .67 |

Tablo 36 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okul müdürleri görüşlerine göre “öğrencileri öğrenmeye özendirme” alt boyutuna bağlı olarak okul müdürlerinin en fazla ( $\bar{X} = 4.31$ ,  $ss = .78$ ) “başarılı öğrencileri yaptıkları çalışmaları ile birlikte makamına kabul ederek başarılarını kutlama”, en az ise ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $ss = .87$ ) “öğrencileri çalışmalarından ve davranışlarından dolayı ödüllendirmek için toplantılardan yararlanma” davranışını gösterdikleri anlaşılmaktadır. Öğrencileri öğrenmeye özendirme alt boyutuna bağlı olarak öğretmenler ise yöneticilerin en fazla “öğrencilerin başarılarından haberdar etmek için velilerle ilişki kurma davranışını gösterdikleri, en az ise üstün başarı gösteren öğrencilere okulun şeref tablosunda yer vererek onları ödüllendirme” davranışını gösterdikleri yönünde görüş belirttiklerinden iki grup arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

Gümüşeli’nin (1996) yapmış olduğu araştırmada müdürler “Okulun Misyonunu Tanımlama” boyutu ile ilgili olarak “okulun amaçlarını geliştirme”

görevini “çoğunlukla”, “amaçları açıklama” görevini “her zaman”; “Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme” boyutunda yer alan “denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını eşgüdümleme”, “öğrenci başarısını izleme” görevlerini “çoğunlukla”; “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” boyutunu oluşturan “varlığını hissettirme” ve “öğretmenleri çalışmaya özendirme” görevlerini “her zaman”; “öğretim zamanını koruma”, “öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama”, “akademik standartlar geliştirme ve uygulama”, “öğrencileri öğretilmeye özendirme” görevlerini “çoğunlukla” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Bu araştırma sonucunda ise okul müdürlerinin görüşlerine göre kendileri bütün öğretim liderliği davranışlarını “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. İki araştırma sonuçlarının birbiriyle tutarlılık gösterdiği değişen yaşam koşulları ve öğretim liderliğine verilen önem neticesinde okul müdürlerinin kendi öğretim liderliği davranışlarını değerlendirirken daha olumlu tutum sergilediği gözden kaçmamaktadır.

Yapılan anket ve analizler sonucu okul müdürlerinin görüşlerine göre kendileri öğretim liderliği davranışlarını gerçekleştirirken hep olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Bu durum yöneticilerin özeleştiriyi yaparken taraflı davranışları ve okulda bulunan öğretim liderliğinden kaynaklanan eksikliklerin kendilerinden kaynaklanmadığı düşüncesinin olabileceğinin bir göstergesidir yorumu yapılabilir.

#### **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular Yorum ve Tartışma**

Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır? sorusuna ana boyut ve alt boyutlar göz önünde bulundurularak cevap aranmıştır.

Bu alt problemin çözümüne yönelik olarak her iki grubun, müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirmelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (betimsel istatistikler) bulunmuştur.

**Tablo 37. Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin Betimsel İstatistikler**

| Ana ve Alt Boyutlar                            | okul  | N  | $\bar{X}$ | SS  | SH  |
|------------------------------------------------|-------|----|-----------|-----|-----|
| <b>Okulun Misyonunu Tanımlama</b>              | resmi | 26 | 4.17      | .41 | .08 |
|                                                | özel  | 22 | 4.57      | .35 | .07 |
| Okulun amaçlarını geliştirme                   | resmi | 26 | 4.17      | .44 | .09 |
|                                                | özel  | 22 | 4.63      | .42 | .09 |
| Okulun amaçlarını açıklama                     | resmi | 26 | 4.17      | .47 | .09 |
|                                                | özel  | 22 | 4.54      | .37 | .08 |
| <b>Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme</b> | resmi | 26 | 4.10      | .45 | .09 |
|                                                | özel  | 22 | 4.57      | .35 | .07 |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme            | resmi | 26 | 4.04      | .49 | .10 |
|                                                | özel  | 22 | 4.52      | .43 | .09 |
| Eğitim programını eşgüdümleme                  | resmi | 26 | 4.10      | .48 | .09 |
|                                                | özel  | 22 | 4.66      | .36 | .08 |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                    | resmi | 26 | 4.16      | .57 | .11 |
|                                                | özel  | 22 | 4.55      | .36 | .08 |
| <b>Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme</b>        | resmi | 26 | 4.16      | .45 | .09 |
|                                                | özel  | 22 | 4.57      | .40 | .09 |
| Öğretim zamanını koruma                        | resmi | 26 | 4.25      | .56 | .11 |
|                                                | özel  | 22 | 4.54      | .40 | .08 |
| Varlığını hissettirme                          | resmi | 26 | 4.14      | .66 | .13 |
|                                                | özel  | 22 | 4.70      | .37 | .08 |
| Öğretmenlere özendirici ödüller verme          | resmi | 26 | 4.29      | .72 | .14 |
|                                                | özel  | 22 | 4.58      | .63 | .13 |
| Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama       | resmi | 26 | 4.14      | .57 | .11 |
|                                                | özel  | 22 | 4.52      | .53 | .11 |
| Akademik standartları geliştirme ve uygulama   | resmi | 26 | 4.21      | .47 | .09 |
|                                                | özel  | 22 | 4.58      | .42 | .09 |
| Öğrencileri öğrenmeye özendirme                | resmi | 26 | 4.02      | .48 | .09 |
|                                                | özel  | 22 | 4.53      | .67 | .14 |

Grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığı “t” testi ile belirlenmiştir.

**Tablo 38. Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Arasındaki Farkların Test Edilmesine İlişkin t Testi Sonuçları**

| Ana ve Alt Boyutlar                            | t     | sd | p     |
|------------------------------------------------|-------|----|-------|
| <b>Okulun Misyonunu Tanımlama</b>              | -3.60 | 46 | .001* |
| Okulun amaçlarını geliştirme                   | -3.65 | 46 | .001* |
| Okulun amaçlarını açıklama                     | -2.99 | 46 | .004* |
| <b>Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme</b> | -4.03 | 46 | .000* |
| Öğretimi denetleme ve değerlendirme            | -3.58 | 46 | .001* |
| Eğitim programını eşgüdümleme                  | -4.56 | 46 | .000* |
| Öğrenci ilerlemesini izleme                    | -2.90 | 43 | .006* |
| <b>Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme</b>        | -3.28 | 46 | .002* |
| Öğretim zamanını koruma                        | -2.08 | 46 | .043* |
| Varlığını hissettirme                          | -3.70 | 41 | .001* |
| Öğretmenlere özendirici ödüller verme          | -1.48 | 46 | .146  |
| Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama       | -2.39 | 46 | .021* |
| Akademik standartları geliştirme ve uygulama   | -2.83 | 46 | .007* |
| Öğrencileri öğrenmeye özendirme                | -3.08 | 46 | .003* |

\* $\alpha = 0.05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 38’de görüldüğü gibi resmi ve özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin “Okulun Misyonunu Tanımlama”, “Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme”, “Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme” ana boyutları ve bu boyutlara bağlı alt boyutlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında aşağıda belirtilen boyutlar açısından anlamlı düzeyde ( $\alpha = 0.05$ ) farklılaştıkları gözlenmiştir.

Tablo 37 ve Tablo 38 incelendiğinde;

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri; müdürlerin “okulun amaçlarını geliştirme”, “okulun amaçlarını açıklama”, “öğretimi denetleme ve değerlendirme”, “eğitim programını koordine etme”, “öğrenci başarısını izleme”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “öğrencileri öğrenmeye özendirme” davranışlarını çoğunlukla yerine getirdiklerini belirtirken “öğretim zamanını koruma”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme” ile “akademik standartlar geliştirme ve uygulama” davranışlarını ise “her zaman” yerine getirdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise bu on bir davranışın hepsini de “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

**“Okulun Misyonunu Tanımlama”** ana boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri; müdürlerin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.17$ ,  $ss = .41$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.57$ ,  $ss = .35$ , ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -3.60$ ,  $sd = 46$ ,  $p < 0.05$ )

“Okulun amaçlarını geliştirme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri; müdürlerin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.17$ ,  $ss = .44$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.63$ ,  $ss = .42$ , ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -3.65$ ,  $sd = 46$ ,  $p < 0.05$ )

“Okulun amaçlarını açıklama” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.17$ ,  $ss = .47$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş

bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.54$ , ss = .37, ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. (t = -2.99, sd = 46, p<0.05)

**“Eğitim Programını ve Öğretimini Yönetme”** ana boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.10$ , ss = .45, ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.57$ , ss = .35, ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. (t = -4.03, sd = 46, p<0.05)

**“Öğretimi denetleme ve değerlendirme”** alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan yöneticiler kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.04$ , ss = .49, ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.52$ , ss = .43, ortalama ile bu davranışı “her zaman yerine” getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. (t = -3.58, sd = 46, p<0.05)

**“Eğitim programını eşgüdümleme”** alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.10$ , ss = .48, ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.66$ , ss = .36, ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim

okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -4.56$ ,  $sd = 46$ ,  $p < 0.05$ )

“Öğrenci ilerlemesini izleme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.16$ ,  $ss = .57$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.55$ ,  $ss = .36$ , ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -2.90$ ,  $sd = 43$ ,  $p < 0.05$ )

**“Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme”** ana boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.16$ ,  $ss = .45$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.57$ ,  $ss = .40$ , ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -3.28$ ,  $sd = 46$ ,  $p < 0.05$ )

“Öğretim zamanını koruma” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.25$ ,  $ss = .56$ , ortalama ile “her zaman” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri de  $\bar{X} = 4.54$ ,  $ss = .40$ , ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Ancak yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -2.08$ ,  $sd = 46$ ,  $p < 0.05$ )

“Varlığını hissettirme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} =$

4.14,  $ss = .66$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.70$ ,  $ss = .37$ , ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -3.70$ ,  $sd = 41$ ,  $p < 0.05$ )

“Öğretmenlere özendirici ödüller verme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.29$ ,  $ss = .72$ , ortalama ile “her zaman” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri de  $\bar{X} = 4.58$ ,  $ss = .63$ , ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ve özel ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin görüşlerine paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. ( $t = -1.48$ ,  $sd = 46$ ,  $p > 0.05$ )

“Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.14$ ,  $ss = .57$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.52$ ,  $ss = .53$ , ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. ( $t = -2.39$ ,  $sd = 46$ ,  $p < 0.05$ )

“Akademik standartları geliştirme ve uygulama” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.21$ ,  $ss = .47$ , ortalama ile “her zaman” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri de  $\bar{X} = 4.58$ ,  $ss = .42$ , ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Ancak yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın

olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.  $(t = -2.83, sd = 46, p < 0.05)$

“Öğrencileri öğrenmeye özendirme” alt boyutundaki ortalamalara bakıldığında resmi okullarda görev yapan okul müdürleri kendilerinin bu boyuttaki davranışları  $\bar{X} = 4.02$ ,  $ss = .48$ , ortalama ile “çoğunlukla” yerine getirdikleri hakkında görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise  $\bar{X} = 4.53$ ,  $ss = .67$ , ortalama ile bu davranışı “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan t testi ile bu görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.  $(t = -3.08, sd = 46, p < 0.05)$

Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerinin karşılaştırılmasında okul müdürlerinin kendilerini değerlendirirken olumlu yönde görüş bildirdikleri ancak özel ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerinin resmi ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre çoğunlukla daha olumlu olduğu görülmüştür. Bu sonuç Akgün (2001) tarafından yapılan araştırma ile benzer özellikler göstermektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ ve ÖNERİLER

#### Sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve yorumlarına dayalı olarak elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

#### I. Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliğinin 3 ana boyut ve 11 alt boyuttaki davranışlarının hepsini de “çoğunlukla” düzeyinde yerine getirdikleri görülmüştür

**Tablo 39. Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğinin 3 Ana Boyut Ve 11 Alt Boyuttaki Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri**

| Boyutlar             |                                              | N   | $\bar{X}$ | SS  |
|----------------------|----------------------------------------------|-----|-----------|-----|
| <b>I. Ana Boyut</b>  | <b>Okulun Misyonunu Tanımlama</b>            | 182 | 4.14      | .66 |
| Alt Boyut            | Okulun Amaçlarını Geliştirme                 | 182 | 4.18      | .72 |
| Alt Boyut            | Okulun Amaçlarını Açıklama                   | 182 | 4.13      | .67 |
| <b>II. Ana Boyut</b> | <b>Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme</b> | 182 | 4.06      | .72 |
| Alt Boyut            | Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme          | 182 | 4.05      | .73 |

|                     |                                              |     |      |      |
|---------------------|----------------------------------------------|-----|------|------|
| Alt Boyut           | Eğitim Programını Eşgüdümleme                | 182 | 4.09 | .74  |
| Alt Boyut           | Öğrenci İlerlemesini İzleme                  | 182 | 4.05 | .89  |
| <b>III.AnaBoyut</b> | <b>Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme</b>      | 182 | 4.00 | .76  |
| Alt Boyut           | Öğretim Zamanını Koruma                      | 182 | 4.05 | .77  |
| Alt Boyut           | Varlığını Hissettirme                        | 182 | 3.99 | 1.13 |
| Alt Boyut           | Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme        | 182 | 3.91 | 1.00 |
| Alt Boyut           | Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama     | 182 | 4.02 | .83  |
| Alt Boyut           | Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama | 182 | 4.07 | .71  |
| Alt Boyut           | Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme              | 182 | 3.88 | .91  |

## II. Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri karşılaştırıldığında; resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin öğretim liderliğinin 3 ana boyut ve 11 alt boyuttaki davranışlarının hepsini de “çoğunlukla” düzeyinde yerine getirdikleri yönünde görüş bildirirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler bu davranışların okul müdürleri tarafından “her zaman” yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

## III. Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliğinin 3 ana boyut ve 11 alt boyuttaki davranışlarının hepsini de “her zaman” düzeyinde yerine getirdikleri görülmüştür.

**Tablo 40. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğinin 3 Ana Boyut Ve 11 Alt Boyuttaki Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri**

| Boyutlar              |                                              | N  | $\bar{X}$ | SS  |
|-----------------------|----------------------------------------------|----|-----------|-----|
| <b>I. Ana Boyut</b>   | <b>Okulun Misyonunu Tanımlama</b>            | 48 | 4.36      | .43 |
| Alt Boyut             | Okulun Amaçlarını Geliştirme                 | 48 | 4.38      | .49 |
| Alt Boyut             | Okulun Amaçlarını Açıklama                   | 48 | 4.34      | .46 |
| <b>II. Ana Boyut</b>  | <b>Eğitim Programını ve Öğretimi Yönetme</b> | 48 | 4.32      | .47 |
| Alt Boyut             | Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme          | 48 | 4.26      | .52 |
| Alt Boyut             | Eğitim Programını Eşgüdümleme                | 48 | 4.36      | .51 |
| Alt Boyut             | Öğrenci İlerlemesini İzleme                  | 48 | 4.34      | .52 |
| <b>III. Ana Boyut</b> | <b>Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme</b>      | 48 | 4.35      | .47 |
| Alt Boyut             | Öğretim Zamanını Koruma                      | 48 | 4.38      | .51 |
| Alt Boyut             | Varlığını Hissettirme                        | 48 | 4.40      | .61 |
| Alt Boyut             | Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme        | 48 | 4.42      | .69 |
| Alt Boyut             | Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Sağlama     | 48 | 4.32      | .58 |
| Alt Boyut             | Akademik Standartları Geliştirme ve Uygulama | 48 | 4.38      | .48 |
| Alt Boyut             | Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme              | 48 | 4.25      | .63 |

#### IV. Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri müdürlerin “okulun amaçlarını geliştirme”, “okulun amaçlarını açıklama”, “öğretimi denetleme

ve değerlendirme”, “eğitim programını koordine etme”, “öğrenci başarısını izleme”, “varlığını hissettirme”, “öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama”, “öğrencileri öğrenmeye özendirme” davranışlarını “çoğunlukla” yerine getirdiklerini belirtirken “öğretim zamanını koruma”, “öğretmenlere özendirici ödüller verme” ile “akademik standartlar geliştirme ve uygulama” davranışlarını ise “her zaman” yerine getirdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ise müdürlerin bu on bir davranışın hepsini de “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Genel olarak resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını öğretmenlere göre “çoğunlukla”, okul müdürlerine göre “her zaman” yerine getirdikleri görülmektedir.

### **Öneriler**

Araştırmanın bulgularına göre, uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

#### **Uygulayıcılara Öneriler**

1-Gerek resmi gerek özel ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını geliştirebilmeleri için gerekli olanaklar yaratılmalı ve mevzuatta yapılacak değişikliklerle bütün yönetici adaylarına görevlerine başlamadan önce öğretim liderliğini konu alan eğitim programları sunulmalıdır.

2- Okul müdürlerinin, yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması, yükseltilmesi ve değerlendirilmesinde öğretim liderliği davranış boyutları ölçüt olarak kullanılabilir.

3- Öğretim liderliği davranışlarının okul müdürlerince sıklıkla yerine getirildiği görülmektedir. Bu durumun devamlılığının sağlanması açısından öğretim liderliğine ilişkin davranışlar okul müdürlerine kazandırılmalıdır.

#### **Araştırmacılara Öneriler**

1-Bu araştırma Ankara ili Çankaya İlçe sindeki okullarda yapılmıştır. Değişik illerdeki resmi ve özel ilköğretim okullarında benzer bir araştırma yapılabilir.

2-Farklı yöntemlerle okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve müfettişlerin öğretim liderliğini konu alan bir araştırma da yapılabilir.

### KAYNAKÇA

- Akdağ, Bülent. “Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okulun Misyonunu Tanımlama”. **Eğitim Araştırmaları Dergisi** Sayı: 9, Ekim 2002:1-7
- AKGÜN, Nuri. **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği**. Bolu: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Aksoy, Esra. İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Roller. **Sosyal Bilimler Dergisi** Sayı: 19, 2008.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1998.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 78. 1978.
- Çalhan, Gonca. **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara:Pegem, 1999.
- Eraslan Levent. Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. **Milli Eğitim Dergisi** Sayı 162 Bahar, 2004.
- Erdal, Mehmet. **İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi**. Yüksek Lisans Projesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayınları, 1993.
- Gökçer, Necmi. **Öğretim Liderliği**. Ankara: Yesevi Yayıncılık, 2004.
- Gümüşeli, Ali, İlker. **İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**. Yayınlanmamış Araştırma İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 1996.
- Gümüşeli, Ali İlker. “Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları”. **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** 28.Sayı, 2001.
- Gürsun, Yasemin. **İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerine İle İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

- Hicks, Herbert G. **Teori Ve Davranış**. Çeviren. Besim Baykal. İstanbul: İtia İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, 1981.
- İnceler, Serap. **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Davranışları** Yüksek Lisans Tezi Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Özden, Yüksel. **Eğitimde Dönüşüm Yeni Değerler Ve Oluşumlar**. Ankara: Pegem., 1998.
- Polat, Ercan. **İlkokul Ve İlköğretim Birinci Kademe Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürünün Öğretimsel Liderlik Rolüne İlişkin Algı Ve Beklentileri**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 1997.
- Sezgin Ferudun Ve Servet Özdemir “Etkili Okullar Ve Öğretim Liderliği” Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi **Sosyal Bilimler Dergisi** Sayı: 3, 2002.
- Sözüeroğlu, Mehmet Akif. **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi**. Yüksek Lisans Tezi . Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Şahin, Ali. “Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi.” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 2004, 523-547.
- Şişman, Mehmet. **Öğretim Liderliği**. Eskişehir: Araştırma Raporu Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, 1997.
- Şişman, Mehmet. **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- Şişman, Mehmet. **Öğretim Liderliği**. İkinci Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004.
- Tanrıöğen, Abdurrahman. **Okul Yöneticilerinin Etkililiği İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1988.
- Taş, Ali. **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri**. Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2000.

- Taymaz,.Haydar. **Uygulamalı Okul Yönetimi**. Ankara: E.B.F Yayını, 1989.
- Türk, Zehra, Ahmet Süngü. “İşletmelerde Liderlik Ve Çatışma Yönetimi”. **Mevzuat Dergisi** Yıl:7 Sayı:75 Mart 2004.
- Uzun, Gizem. **Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Yalın Halil İbrahim, Servet, Özdemir. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Ankara:Nobel Yayınları, 1999.
- Zel, Uğur. **Kişilik Ve Liderlik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.2002.
- Zel, Uğur. **Liderlik Kuramları**. [Http://Www.Ugurzel.Com](http://Www.Ugurzel.Com).2002.

**EKLER:**

Ek-1 : Anket Uygulamasında Evren Olarak Alınan Okulların Listesi

Ek-2 : Anket Formları

Ek-3 : Araştırma İzin Belgesi

Ek-4 : Anket İzin Belgesi

**EK 1:ANKET UYGULAMASINDA EVREN OLARAK ALINAN  
OKULLARIN LİSTESİ  
ÇANKAYA İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ RESMİ İLKÖĞRETİM  
KURUMLARI**

|                                                     |                                                   |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <u>27 Aralık Lions İlköğretim Okulu</u>             | <u>Kılıçali Paşa İlköğretim Okulu</u>             |
| <u>Abdurrahman Şengel İlköğretim Okulu</u>          | <u>Kırkkonaklar İ. Güneşoğlu İlköğretim Okulu</u> |
| <u>Ahmet Andiçen İlköğretim Okulu</u>               | <u>Kıymet Necip Tesal İlköğretim Okulu</u>        |
| <u>Ahmet Bahadır İlhan İlköğretim Okulu</u>         | <u>Köy Hizmetleri İlköğretim Okulu</u>            |
| <u>Ahmet Barındırır İlköğretim Okulu</u>            | <u>Kurtuluş İlköğretim Okulu</u>                  |
| <u>Ahmet Haşim İlköğretim Okulu</u>                 | <u>Kütükçü Alibey İlköğretim Okulu</u>            |
| <u>Ahmet Vefik Paşa İlköğretim Okulu</u>            | <u>Maltepe İlköğretim Okulu</u>                   |
| <u>Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu</u>                | <u>M Hikmet Ayberk İlköğretim Okulu</u>           |
| <u>Akpınar İlköğretim Okulu</u>                     | <u>Mehmet İçkale İlköğretim Okulu</u>             |
| <u>Akşemsettin İlköğretim Okulu</u>                 | <u>Mehmet Özcan Torunoğlu İlköğretim Okulu</u>    |
| <u>Alparslan İlköğretim Okulu</u>                   | <u>Metin Oktay İlköğretim Okulu</u>               |
| <u>Anıttepe İlköğretim Okulu</u>                    | <u>Milli Egemenlik İlköğretim Okulu</u>           |
| <u>Arjantin İlköğretim Okulu</u>                    | <u>Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu</u>        |
| <u>Aşağı İmrahor İlköğretim Okulu</u>               | <u>Mimar Kemal İlköğretim Okulu</u>               |
| <u>Atasülün İlköğretim Okulu</u>                    | <u>Mimar Sinan İlköğretim Okulu</u>               |
| <u>Ayten-Şaban Diri İlköğretim Okulu</u>            | <u>Misak-ı Milli İlköğretim Okulu</u>             |
| <u>Ayten Tekişık İlköğretim Okulu</u>               | <u>Mithatpaşa İlköğretim Okulu</u>                |
| <u>Bademlidere İlköğretim Okulu</u>                 | <u>Mohaç İlköğretim Okulu</u>                     |
| <u>Bahçelievler N. Keskin İlköğretim Okulu</u>      | <u>Muazzez Karaçay İlköğretim Okulu</u>           |
| <u>Beytepe İlköğretim Okulu</u>                     | <u>Mustafa Kemal İlköğretim Okulu</u>             |
| <u>Bilgi İlköğretim Okulu</u>                       | <u>Namık Kemal İlköğretim Okulu</u>               |
| <u>Boztepe İlköğretim Okulu</u>                     | <u>Nenehatun İlköğretim Okulu</u>                 |
| <u>Büyükhanlı Kardeşler İlköğretim Okulu</u>        | <u>Nurçin Sayan İlköğretim Okulu</u>              |
| <u>Cebesoy İlköğretim Okulu</u>                     | <u>Or-An Perihan İnan İlköğretim Okulu</u>        |
| <u>Çankaya İlköğretim Okulu</u>                     | <u>Özbirlik İlköğretim Okulu</u>                  |
| <u>Dedeman İlköğretim Okulu</u>                     | <u>Özyurt İlköğretim Okulu</u>                    |
| <u>Dikmen Öğrt. Necla Kızılbag İlköğretim Okulu</u> | <u>Pakize Erdoğan İlköğretim Okulu</u>            |
| <u>Dr.Reşit Galip İlköğretim Okulu</u>              | <u>Rauf Orbay İlköğretim Okulu</u>                |
| <u>DSİ İlköğretim Okulu</u>                         | <u>Reşatbey İlköğretim Okulu</u>                  |
| <u>Erdoğan Şahinoğlu İlköğretim Okulu</u>           | <u>Salih Alptekin İlköğretim Okulu</u>            |
| <u>Ertuğrulgazi İlköğretim Okulu</u>                | <u>Sarar İlköğretim Okulu</u>                     |
| <u>Eşref Bitlis İlköğretim Okulu</u>                | <u>Seyranbağları İlköğretim Okulu</u>             |
| <u>Fahri Çaldağ İlköğretim Okulu</u>                | <u>Sokullu Mehmet Paşa İlköğretim Okulu</u>       |
| <u>Fatma-Yaşar Önen İlköğretim Okulu</u>            | <u>Süleyman Uyar İlköğretim Okulu</u>             |
| <u>GOP Necla-İlhan İpekçi İlköğretim Okulu</u>      | <u>Şahinbey İlköğretim Okulu</u>                  |

|                                                |                                                  |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <u>Gökay İlköğretim Okulu</u>                  | <u>Türkiye Emlak Bankası İlköğretim Okulu</u>    |
| <u>Gökçe Karataş İlköğretim Okulu</u>          | <u>Talatpaşa İlköğretim Okulu</u>                |
| <u>Gülen Muharrem Pakoğlu İlköğretim Okulu</u> | <u>Teğmen Kalmaz İlköğretim Okulu</u>            |
| <u>Gülten Kösemen İlköğretim Okulu</u>         | <u>Tevfik İleri İlköğretim Okulu</u>             |
| <u>Halide Edip Adivar İlköğretim Okulu</u>     | <u>Timur İlköğretim Okulu</u>                    |
| <u>Hamdullah Suphi İlköğretim Okulu</u>        | <u>Turhan Feyzioğlu İlköğretim Okulu</u>         |
| <u>Hasan Özbay İlköğretim Okulu</u>            | <u>Türkan Yamantürk İlköğretim Okulu</u>         |
| <u>Hürriyet İlköğretim Okulu</u>               | <u>Türk-İş Blokları İlköğretim Okulu</u>         |
| <u>Hüseyin H. Tekışık İlköğretim Okulu</u>     | <u>Türkiye Noterler Birliği İlköğretim Okulu</u> |
| <u>İl Genel Meclisi İlköğretim Okulu</u>       | <u>Ulubatlı Hasan İlköğretim Okulu</u>           |
| <u>İltekin İlköğretim Okulu</u>                | <u>Ülkü Akın İlköğretim Okulu</u>                |
| <u>İncesu İlköğretim Okulu</u>                 | <u>Yasemin Karakaya İlköğretim Okulu</u>         |
| <u>İzciler İlköğretim Okulu</u>                | <u>Yenilik İlköğretim Okulu</u>                  |
| <u>İzzet Latif Aras İlköğretim Okulu</u>       | <u>Yeşilkent İlköğretim Okulu</u>                |
| <u>Karataş İlköğretim Okulu</u>                | <u>Yücetepe İlköğretim Okulu</u>                 |
| <u>Kavaklıdere İlköğretim Okulu</u>            | <u>Ziraat Mühendisleri İlköğretim Okulu</u>      |
| <u>Kemal Atatürk İlköğretim Okulu</u>          |                                                  |

**ÇANKAYA İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ÖZEL İLKÖĞRETİM  
KURUMLARI**

|                                         |
|-----------------------------------------|
| <u>Özel Ankara Maya İ.Ö.O.</u>          |
| <u>Özel Arı İ.Ö.O.</u>                  |
| <u>Özel Aykan İ.Ö.O.</u>                |
| <u>Özel Ayşe abla İ.Ö.O.</u>            |
| <u>Özel Bağımsız Uluslararası Okulu</u> |
| <u>Özel Beyaz Özel Eğitim Okulu</u>     |
| <u>Özel Bilim İ.Ö.O.</u>                |
| <u>Özel Bilkent İ.Ö.O.</u>              |
| <u>Özel Bilkent Uluslar arası Okulu</u> |
| <u>Özel Büyük İ.Ö.O.</u>                |
| <u>Özel Emre İ.Ö.O.</u>                 |
| <u>Özel Evrensel İ.Ö.O.</u>             |
| <u>Özel Fatoşabla İ.Ö.O.</u>            |
| <u>Özel Gazi Üniv.Vak.İ.Ö.O.</u>        |
| <u>Özel Gürçağ İ.Ö.O.</u>               |
| <u>Özel İlkem İ.Ö.O.</u>                |
| <u>Özel Jale Tezer İ.Ö.O.</u>           |
| <u>Özel ODTÜ Gel.Vak.İ.Ö.O.</u>         |
| <u>Özel Pınar İ.Ö.O.</u>                |
| <u>Özel Pırıl Özel Eğitim İ.Ö.O.</u>    |
| <u>Özel Samanyolu İ.Ö.O.</u>            |
| <u>Özel Samanyolu İpek İ.Ö.O.</u>       |
| <u>Özel Sevgi İ.Ö.O.</u>                |
| <u>Özel Şafak İ.Ö.O.</u>                |
| <u>Özel Tefik Firket İ.Ö.O.</u>         |
| <u>Özel Uğurlu Özel Eğitim Okulu</u>    |
| <u>Özel Uyum Özel Eğitim İ.Ö.O.</u>     |
| <u>Özel Yüce İ.Ö.O.</u>                 |
| <u>TOPLAM</u>                           |

## EK 2: ANKET FORMLAR

| 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 <b>x</b> işareti koyarak veriniz. Bu seçeneklerden her birisi, görevinizi yaparken sizin o davranışı hangi sıklıkta gösterdiğinizizi ifade etmektedir. | Her Zaman                | Çoğunlukla               | Ara sıra                 | Az                       | Çok Az                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Okulun amaçlarına bölgenin özellikleri ile ilgili yeni amaçlar eklerim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <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 değerlendiririm                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <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 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 ayırım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.Sınıf öğretmenini değerlendirirken öğrencinin yaptıkları ödev ve diğer çalışmaları dikkate alırım.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Mili 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 için 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-2 devam

## FORM B

| 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. | Her Zaman                | Çoğunlukla               | Ara sıra                 | Az                       | Çok Az                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.Okul 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 açıklar.                                                                                             | <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 açıklar.                                        | <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 verecek onlara 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 çalışmaları 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 öğretmenler 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 gözler.                                                                | <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..**

T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : Strateji Geliştirme  
SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/ 387  
KONU : Müzeyyen DÖNMEZ

24/09/2007

BOLU İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İLGİ : a) Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nin 07.09.2007 tarih ve 521 sayılı yazısı.  
b) 21.09.2007 tarih ve 875 sayılı Valilik Oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Müzeyyen DÖNMEZ'in ilgi (a) yazınız ekindeki anket yapabilme isteği ilgi (b) Valilik Oluru ile uygun görülmüş olup, konu hakkında anketin yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Mühürlü anket örneği ( Form A Öğretmen Formu 75 soru, 5 sayfa-Form B Yönetici Formu 75 soru 5 sayfadan oluşan) ve uygulanacak okul listesi yazınız ekinde gönderilmiş olup, uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD/ disket) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Murat Bey BALTA  
Vali a.  
Milli Eğitim Müdürü

EK: 1- Onaylı Okul Listesi (1 sayfa)  
2- Onaylı Anket örn. (10 sayfa)  
3- Valilik Onayı (1 sayfa)

T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

21.07.2007,

BÖLÜM : Strateji Geliştirme  
SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/ 875  
KONU : Müzeyyen DÖNMEZ

VALİLİK MAKAMINA

İLGİ : a) M.E.B. Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine  
Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
b) Abant İzzet Baysal Üniversitesi 07.09.2007 tarih ve 521 sayılı yazısı.

Bolu İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden Müzeyyen DÖNMEZ'in "Özel Öğretim Okulları Müdürleri ile Resmi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Karşılaştırılması" konulu tezi ile ilgili anket çalışmalarının, ilimiz okullarında yapılma isteği ilgi (a) yönerge doğrultusunda Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, ek listede adı geçen ( 56 okul) okullarda gönüllülük esasına dayalı olarak (Form A Öğretmen Formu 75 soru, 5 sayfa-Form B Yönetici Formu 75 soru 5 sayfadan oluşan ) anketin uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Murat Bey BALTA  
Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
20.07/2007  
Mehmet KURUCU  
Vali Yardımcısı

Eklr:

- 1-Anket Formu (10 sayfa)
- 2-Okul Listesi (4 sayfa)

**ÖZGEÇMİŞ**

**Adı Soyadı** : Müzeyyen DÖNMEZ  
**Sürekli Adresi** : Toki Konutları B-6 No:17 DÜZCE  
**Doğum Yeri ve Yılı** : Burdur- 25.11.1982  
**Yabancı Dili** : İngilizce  
**İlköğretim** : Kaman Merkez İlköğretim Okulu  
**Ortaöğretim** : Kaman Lisesi  
**Lisans** : 19 Mayıs Üniversitesi. 2003  
**Çalışma Hayatı** : Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu DÜZCE