

yaz 2000

# İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ MÜDÜRLÜK DAVRANIŞLARI

Yrd.Doç.Dr. Abidin DAĞLI

Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışına ilişkin algılarını saptamaktır. Bu amaçla, Diyarbakır il merkezindeki 48 ilköğretim okulunda görevli 357 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Verilerin analizi sonucunda, ilköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenler ile yine bu okullarda görev yapan bayan ve erkek öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışına ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Tüm öğretmenler, kendi okul müdürlerinin "orta derece"de, etkili müdürlük davranışlarını taşıdıklarını belirtmektedir. Bu öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında "sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için sınıfları bizzat ziyaret eder" davranışı gelmektedir.

Toplumda oluşan insanlar arası eğitsel ilişkiler dokusu, toplumun eğitim kurumunu yaratmıştır. Toplum, eğitim kurumunun gereksinimlerini karşılamak için de eğitim görevini üslenecek toplumsal birimler kurmuştur. Bu toplumsal birimlerin eğitim dilindeki adı çoğunlukla okuldur (Başaran, 1998:17). Okullar önemli yönlerden diğer örgütlerden farklıdır. Okulların karakteristik özellikleri, yönetsel zorluklar oluşturur. Bir okul, amaçlarını gerçekleştirdiği sürece etkilidir.

Barnard'a göre etkililik (effectiveness), örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak kabul edilmektedir. Etkili okulu tanımlamak çok güçtür. Çünkü, etkili okul, karmaşık bir yapıya sahip olup, çok boyutlu ve tek bir etkene değil, bir çok etkene bağlıdır. Etkili okulun önemli öğelerinden birisi, temel becerinin üstünlüğünün hemen hemen herkes tarafından kabul edildiğidir. Aynı zamanda yürürlükte olan yönetsel durum, liderlik davranışları, moral, güven düzeyi, kültür ve iklim, ebeveyn ilişkileri, halk desteği, öğretmenlerin

yeterliği, öğretmenlerin istenen sonuca yetişebilme yeteneği, bağlılık, sadakat ve öğretmenlerin doyumuna dahi etkili okul üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Mott'a göre okuma, matematik, yazma, öğretmenlerin birbirine güveni, müdürün öğretmene güveni ve okul sağlığı gibi bazı faktörlerin, aslında etkililikle önemli bir ilişkisi vardır (Uline, Miller ve Moran, 1998: 462-477).

Bassert, Dweyer, Rowan, Lee, Cusick, Smith, Waller ve Weick'e göre etkili okul, bütün öğretmen ve öğrenciler için uygun öğretim ve öğrenme ve başarının bulunduğu ortamlardaki okullar olarak tanımlanır. Bu okullarda öğrenci, öğretmen ve diğer okul işgörenlerinin morali pozitifdir (Greenfield, 1995:61). Klot ve arkadaşlarına göre de, etkili okul tanımlanması güç bir kavram olmakla beraber "öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişmelerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul" olarak tanımlanabilir (Balci, 1993:4). Etkili okulun özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 1997:28):

1. Açık ve belirgin amaçlar ve amaçlar üzerine odaklanmış okul misyonuna sahip olma,
2. Yöneticilerin kendilerini, sekreterlikten ziyade öğretim lideri olarak görmesi,
3. Tüm tarafların yüksek beklentilere sahip olma,
4. Her öğrenciye, zamanında öğrenme fırsatı ve öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme olanakları sunma,
5. Öğrenci ilerlemeşini takip etme ve zengin akademik programlara sahip olma,
6. Okul-aile ilişkilerini geliştirme,
7. Güçlü yönetsel liderlik stilini benimseme,
8. Uygun okul iklimine sahip olma,
9. Temel becerilerin geliştirilmesi üzerinde odaklaşma,
10. Etkin bir yönetme sistemine sahip olma,
11. okul kaynaklarını temel öğrenci başarısını geliştirmeye yönlendirmedi.

Balci (1993:7-8) da, etkili okulun ilişkide bulunduğu değişkenleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. Yönetim stili,

## abidin dağlı

2. Kurumsal odak ya da ilgi, öğretimin vurgulanması,
3. Okul ikliminin öğrencinin öğrenmesi açısından hesaba katılması,
4. Öğretmenlerin akademik beklentileri iletmeleri,
5. Okulda program değerlendirmesine temel olarak öğrenci başarı verilerinin kullanılmasıdır.

Berman, Mclaughlin, Fullan, Hall, Rutherford, Griffin 1970'lerde müdürlerin okulu iyileştirme çabalarında önemli bir rol oynadıklarını saptadılar (Hallinger ve Heck, 1996:5). Müdürlerin örgütsel çıktı üzerindeki etkisi (Davis, 1998:58) dolaylı olarak gözükür. Anderson da, eğitim araştırmalarında, iklimin müdürün etkililiği ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür (Griffith, 1999:267). Okul örgütünde müdür, eğitimin faaliyet sahasında bütün alanlarda anahtar bir şahsiyettir (Jackson, 1999:431). Karip ve Köksal (1999:193) da, son yirmi yıl içinde yapılan çalışmaların okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varıldığını belirtmektedirler.

Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir. Klop ve arkadaşlarına göre etkili yönetici, öğrencinin her yönden gelişmesine -bilişsel, duyuşsal, psiko motor, sosyal ve estetik yönden- olanak veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilen bir liderdir. Bu yazarlar, araştırmalarında aşığıdaki özellik ve yeterliklerin okul yöneticilerini etkili yaptığını saptamışlardır (Balci, 1993:22, 23).

- I. *Temel yönetici özellikleri.* Bunlar; (1) fikirler, bilgi ve kültür ve sanatlar dünyasını bütünleştirebilme, (2) başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterme, (3) girişimcilik ve meraklılık gösterme, (4) aklını ve yargısını kullanabilme, (6) ikna yolu ile başkalarının üretkenliğini artırma, (7) insanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girebilme, (8) başkalarına kendilerini sınavabilecekleri bir çevre sağlayabilme.
- II. *İşlev ve Yeterlikleri.* Bunlar da; (1) öğrenme çevresinin yaratılması, (2) öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarının saptanması, (3) uygun bir öğretim programının geliştirilmesi, (4) personelin geliştirilmesi, (5) öğrenme çevresinin yaratılması için toplum kaynakları ile işbirliği etme, (6) bina yönetimi ve (7) finansman yönetimidir.

Zheng, müdür etkililiğinin, okul büyüklüğü, Őehir ve kırsal bölge ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür (Griffith, 1999: 270). Aksu (1994) da, okul müdürlerinin, etkililik puanları arttıka okul ikliminin açık iklime, etkililik puanları azaldıkça da okul ikliminin kapalı iklime yönelmekte olduğunu ileri sürmektedir. Diğer taraftan Tanrıöğen (1988) de, okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir iliŐki olduğunu ifade etmektedir.

Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili bir Şekilde kullanarak öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Etkili okul yöneticileri, okul programlarının geliŐtirilmesine ve öğrenme-öğretme ortamının düzenlenmesine önem verirler (Çelik, 1999:44-45). Danley ve Bruch, etkili müdürün sınıfları sık sık ziyaret eden, öğretimin kalitesini iyileŐtirmek için ayrıntılı telkinlerde bulunan “öğretmen ustası” olduğuna inanmıŐlardır. Waller, Buttery ve Bland da, etkili müdürün; (1) öğrenci başarısı ve programın önemini vurgulama, (2) pozitif bir öğretimsel çevre sağlama, (3) öğrenci performansını değerlendirme, (4) öğretimsel planları geliştirme, öğretmeni destekleme ve iletiŐimi kolaylaŐtırma, gibi özellikler taşıdığını ileri sürmektedir (Griffith, 1999:268).

Etkili okul yöneticileri, etkisiz okul yöneticilerinden iyi okul çevresi oluŐturmaya yönelik görüşleriyle ayrılırlar. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için, gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeteneğe sahiptir. Bu yöneticilerin seçici ve sistematik olarak uyguladıkları diğer destekleme yolları ise öğretmenleri dikkatli biçimde değerlendirme, başarılı olan öğretmenleri ödüllendirme ve planlama yapma olarak görülebilir. Etkili okul yöneticileri sadece öğretmenlerin performanslarına ilişkin detaylarla değeril, aynı zamanda onların performansı nasıl algıladıklarıyla da ilgilenir. Etkili okul yöneticileri, okulun örgütsel amaçlarıyla bütünleŐme sağlar. Sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli öğretimsel hedeflerine yönelik ortak vizyon geliştirir (Çelik, 1999:45-47).

Rutherford ve diğerleri de etkili yönetici davranıŐlarının Őunlar olduğunu saptamışlardır: (1) sık sık sınıf öğretimini gözleme ve ona katılma, (2) öğretim programını kolaylaŐtırıcı olarak personelden beklentilerini açıkça ifade etme, (3) öğretim programını eŐgüdümleme, (4) öğretim programının planlama ve değerlendirmesine aktif olarak katılma, (5) öğretim programı için yüksek standartlara sahip olma ve bunları ilgililere iletmedir (Balcı, 1993:23).

Benjamin’e göre de, etkili yöneticinin davranışlarına ilişkin Şu özellikler bulunmuŐtur: (1) Öğrenci başarısına çok önem verme, (2) işlerini politikalar yolu ile yaptırabilme, (3) öğretmenleri karar sürecine katma ve onlarla

## abidin dağlı

yoğun iletişime girme, (4) okulun eğitim programını anlama, (5) zamanının yarısını okul koridor ve sınıflarında geçirme, (6) okulda insan ilişkilerinden çok akademik programa önem verme, (7) ğrenci ve personelden yüksek beklentileri olmadır (Balcı, 1993:23).

Okulda her öğrencinin öğrenmesine uygun doyurucu bir öğrenme ortamının yaratılması, özellikle öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi etkili yöneticinin ayırt edici nitelikleri olmaktadır. Okul yöneticisinin etkililik ölçütlerinden biri olarak, ğrenci başarisının da kullanıldığı görülmektedir. Gretchko ve Roger tarafından yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, ğrenci başarısı yükselen okulda okul yöneticisi; (1) düzenli biçimde zamanını sınıflarda harcamakta, (2) program ve ğretim konularına çok ilgi göstermekte, (3) personeliyle birlikte kendisini ğretimi geliştirmeye adanmakta, (4) okulda disiplini etkin şekilde sürdürmekte, ve (5) ğretmen performansını ve amaçlarını değerlendirici bir sistem geliştirebilmektedir (Balcı, 1993:25, 26). Grldđđ gibi, etkili okul uygulamalarında ve etkili okulun değerleşmesinde okul yöneticisi kilit bir faktör olarak görülmüştür.

**Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, ilköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığını ve yine ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak ve önerilerde bulunmaktır.

**Yöntem**

Araştırma yöntemi, "betimleme-survey yöntemi"dir. Araştırmanın evrenini, 1998-1999 ğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görevli I. ve II. kademedeki öğretmenler oluşturmaktadır. Diyarbakır il merkezinde toplam 60 resmi ilköğretim okulu bulunmakta ve bu okullarda toplam 1629 ğretmen görev yapmaktadır. Resmi ilköğretim okullarından, random yöntemi ile 48 okul araştırmanın örneklemine seçilmiştir. Örnekleme alınan okullarda ise toplam 1396 ğretmen görev yapmaktadır. Örnekleme temsil edecek ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin seçimi için "oranlı eleman (tabakalama)

abidin dağlı

örnekleme" ve "şans örnekleme" yöntemleri kullanılmıştır. Oranlı örnekleme yoluyla ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin %25.57'si (357) araştırmaya katılmıştır. Bu durumda, örnekleme alınan deneklerin evreni temsil etme oranı %21.91'dir.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, Balcı (1993:96,97) tarafından geliştirilen etkili okul anketinden okul müdürleri ile ilgili olan boyuttan 11 soru ve diğer 16 soru ise yine ilgili kaynakta değişik yazarlar tarafından ileri sürülen soru maddelerinden yararlanılarak araştırmacı tarafından anket taslağı oluşturulmuştur. Taslak anket formu, Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim elemanları ve ilköğretim okullarında görevli bulunan 20 ilköğretim okulu öğretmenin görüşüne sunulmuş, gerekli düzeltmelerden sonra ankete son şekli verilmiştir. Bir form olarak hazırlanan anket 27 maddeden oluşmaktadır. Sorulara verilen yanıtlar; Hiç katılmıyorum (1), Az katılıyorum (2), Orta derecede katılıyorum (3), Çok katılıyorum (4) ve Tam katılıyorum (5) biçiminde derecelendirilmiştir. Formun (Ek:1) Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0.96 olarak hesaplanmıştır.

Veri toplamak amacıyla geliştirilmiş olan anket 08.03.1999 - 28.04.1999 tarihleri arasında araştırmacı tarafından uygulanmış ve yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Bilgisayar ortamında SPSS programı ile çözümlenen veriler ortalama, standart sapma ve t testinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken 1.00 - 1.79 arasındaki ortalama değerlerin "Hiç katılmıyorum"; 1.80 - 2.59 arasındaki ortalama değerlerin "Az katılıyorum"; 2.60 - 3.39 arasındaki ortalama değerlerin "Orta derecede katılıyorum"; 3.40 - 4.19 arasındaki değerlerin "Çok katılıyorum" ve 4.20 - 5.00 arasında yer alan ortalama değerlerin ise "Tam katılıyorum" derecelerinde yer aldığı kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

## Bulgular ve Yorum

### I. ve II. Kademedeki Görev Yapan Öğretmenlerin, İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına İlişkin Algıları

İlköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin istatistiksel analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

abidin dağlı

Tablo 1. İlköğretim Okullarının I. ve II. Kademesinde Görev Yapan Öğretmenlerin, İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına İlişkin Algıları

Denekler	N	ξ	SS	t
I. Kademedeki Görevli Öğretmenler	269	2.98	.99	.96
II. Kademedeki Görevli Öğretmenler	87	2.86	.99	.96

Tablo 1’de görüldüğü gibi, ilköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin ortalama puanları 2.86 ile 2.98 arasında değişmektedir. İki grubun ortalama puanları arasında oluşan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını saptamak amacıyla “t” testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda t değeri 0.96 olarak hesaplanmıştır. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı görülmemiştir. Yani, iki grubun kendi okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışına ilişkin değerlendirmeleri birbirine yakındır. Ancak, I. kademedeki öğretmenlerin ortalama puanları, II. kademedeki öğretmenlere göre biraz daha yüksektir. Her iki grup öğretmen, kendi okul müdürlerinin “orta derece”de etkili müdürlük davranışlarını taşıdıklarını ileri sürmektedirler. Yenipınar (1998) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri” konulu bir araştırmada ise, yönetici ve öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin “teknik”, “insan ilişkileri” ve “kavramsal” beceriler boyutlarında çoğunlukla etkili olduğu saptanmıştır. Bu fark, daha etkili olan okul yöneticilerinin eğitim durumuna, yöneticileri yetiştirmeye yönelik düzenlenen kurs, seminer ve konferans gibi yetiştirme programlarına bağlanabilir.

### Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre, İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına İlişkin Algıları

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin istatistiksel analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre, İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına İlişkin Algıları

Denekler	N	ξ	SS	t
Bayan	189	2.89	.99	1.22
Erkek	167	3.02	1.00	1.22

Tablo 2’de görüldüğü üzere, ilköğretim okullarında görev yapan bayan ve erkek öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin ortalama puanları 2.89 ile 3.02 arasında değişmektedir. İki grubun ortalama puanları arasında oluşan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını saptamak amacıyla “t” testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda t değeri 1.22 olarak hesaplanmıştır. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı değildir. Başka bir deyişle, iki grubun kendi okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışına ilişkin değerlendirmeleri birbirine yakındır. Her iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark görülmemekle birlikte, erkek öğretmenlerin ortalama puanları bayan öğretmenlere göre biraz daha yüksektir. Her iki grup öğretmen, kendi okul müdürlerinin, “orta derece”de etkili müdürlük davranışlarını taşıdıklarını ileri sürmektedirler. Yenipınar (1998) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri” konulu araştırmada da, ilköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği konusunda öğretmen algıları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Böylece araştırma bulguları, Yenipınar’ın araştırma bulguları ile bir paralellik göstermektedir.

Okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarını “tam” derecede gösterebilmeleri için okul müdürlerinin lisans üstü eğitim görmeleri, yetiştirmeye yönelik düzenlenen kurs, seminer ve konferans gibi yetiştirme programlarına katılmaları gerekmektedir.

## Sonuç ve Öneriler

### Sonuç

1. İlköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Her iki gruptaki öğretmenlerin



## abidin dağlı

algılarına göre, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına “orta derece”de sahip oldukları ileri sürülmektedir (Tablo 1).

2. İlköğretim okullarında görev yapan bayan ve erkek öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Her iki gruptaki öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına yine “orta derece”de sahip oldukları ileri sürülmektedir (Tablo 2).
3. İlköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenler ile yine bu okullarda görev yapan bayan ve erkek öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında “*sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için (ne tür kitap ya da materyal okutulmakta, öğrencilere materyaller nasıl ulaştırılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.) sınıfları bizzat ziyaret eder* (ξ=2.57; 2.42; 2.40; 2.68)” davranışı gelmektedir (Ek 1).
4. İlköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenler ile yine bu okullarda görev yapan erkek öğretmenlerinin algılarına göre, buldukları okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında “*öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanır* (ξ=3.58; 3.44; 3.70)” davranışı gelmektedir. Bu okullarda görev yapan bayan öğretmenlerin algılarına göre ise, buldukları okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında da “*öğrenci ve personelden yüksek beklentileri vardır* (ξ=3.62)” davranışı gelmektedir (Ek 1).

## Öneriler

1. Okul müdürlerinin, etkili müdürlük davranışlarını “tam derece”de gösterebilmeleri için *temel yönetici özelliklerine* ve yine okul müdürlerinin sahip olması gereken *işlev ve yeterliklere* sahip olmalıdırlar. Bu nedenle, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim çalışmalarına, özellikle XIV. Milli Eğitim Şurasında (1993:215) denildiği gibi, lisans üstü eğitim programlarına üniversitelerde veya Milli Eğitim Akademi’sinde bir an önce başlanmalıdır.
2. Zaman zaman uygulanan hizmet içi, kurs, seminer ve konferans gibi eğitim programlarında, *etkili müdürler* ile ilgili konulara ağırlık verilmelidir.

abidin dağlı

3. Okul müdürü, sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için (ne tür kitap ya da materyal okutulmakta, öğrencilere materyaller nasıl ulaştırılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.) sınıfları bizzat ziyaret etmelidir.
4. Öğrenci ve personel, okul müdürlerinin beklentilerini yerine getirmelidir.

abidin dağlı

Ek:1

## İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdür Davranışına İlişkin Algıları Ölçeği

Maddeler	Öğretmenler			
	I. Kad.	II.Kad.	Bayan	Erkek
	ξ	ξ	ξ	ξ
1 Bu okulda okul müdürü; eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.	2.90	3.10	2.88	3.02
2 öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.	2.66	2.95	2.66	2.82
3 Öğretim programlarını koordine eder.	2.95	3.02	2.90	3.04
4 Öğretim programının planlama ve değerlendirilmesine aktif olarak katılır.	2.72	2.62	2.61	2.79
5 öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara yetiştirir.	2.96	3.01	2.94	3.05
6 öğretmenlerin ilgilerine eğilir ve onlara destek verir.	2.76	2.75	2.59	2.95
7 sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için (ne tür kitap ya da materyal okutulmakta, öğrencilere materyaller nasıl ulaştırılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.) sınıfları bizzat ziyaret eder.	2.57	2.42	2.40	2.68
8 Sıkça okulun her tarafında görülür.	3.49	3.24	3.47	3.38
9 öğrenci ile sürekli temas halindedir.	2.89	2.68	2.79	2.89
10 Okulda kuralları korumada katı ancak adildir.	3.01	2.88	2.99	2.97
11 öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.	2.74	2.54	2.62	2.77
12 başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.	2.95	2.78	2.81	3.02
13 ikna yoluyla başkalarının üretkenliğini artırır.	2.85	2.71	2.73	2.92
14 öğrenme çevresinin yaratılması için toplum kaynakları ile işbirliği eder.	2.83	2.89	2.82	2.88
15 aklını ve yargısını kullanır.	3.11	3.24	3.11	3.17
16 öğretmenleri karar sürecine katar ve onlarla yoğun iletişime girer.	2.75	2.68	2.70	2.77
17 öğrenci ve personelden yüksek beklentileri vardır.	3.55	3.17	3.62	3.28
18 öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanır.	3.58	3.44	3.42	3.70
19 öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi için çaba gösterir.	2.81	2.45	2.64	2.82
20 personel ve veliler arasında iletişim prosedürleri geliştirir.	2.79	2.63	2.74	2.77
21 sorunlar ortaya çıkmadan personelin onları kestirmesini sağlar.	2.81	2.58	2.68	2.85
22 Okulda yapıcı bir hava yaratır.	3.11	2.90	2.98	3.14
23 Okulda olup bitenleri personele duyurur.	3.27	2.96	3.12	3.28
24 girişimcilik ve meraklılık gösterir.	3.07	2.74	2.87	3.13
25 kendisini işine adar	3.27	3.20	3.15	3.37
26 insanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girer.	3.25	3.06	3.13	3.29
27 okul çapında akademik (bilgi) başarının tanınmasını ve ölçümünü sağlar.	2.88	2.60	2.77	2.85

**Kaynakça**

- Aksu, Ali. (1994) "Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (1993) Etkili Okul -Kuram, Uygulama ve Araştırma- , Ankara: Erek Ofset.
- Başaran, İ. Ethem. (1988) Eğitim Yönetimi, Ankara.
- Çelik, Vehbi. (1999) Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Davis, Stephen H. (1998) "Superintends' Perspectives on The Involuntary Deperture of Public School Principals:The Most Frequent Reasons Why Principals Lose Their Jobs," Educational Administration Quarterly. Vol. 34, No. 1:58-90.
- Greenfield, William D. (1995) "Toward A Theory of School Administration. the Centrality of Leadership," Educational Administration Quarterly. Vol. 31, No. 1: 61-85.
- Griffith, James. (1999) "The School Leadership / School Climate Relation: İdentification of School Configurations Associated With Change In Principals," Educational Administration Quarterly. Vol. 35, No. 2:267-291.
- Hallinger, Philip and Ronald H. Heck. (1996) "Reassessing the Principal's Role In School Effectivness: A Review of Emprical Resarch, 1980-1995," Educational Administration Quarterly. Vol. 32, No.1: 5-44.
- Jackson, Carol Davis. (1999) "A View From The Top On Collaboration School Administrators' Perspectives On A Field-Based Teacher Education Program," Education UTA. Vol. 119, No. 3: 431-437.
- Karip, Emin ve Kemal Köksal. (1999) "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık, Sayı 18:193-207.
- Özdemir, Servet. (1997) Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Tanrıöğen, Abdurrahman. (1988) "Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uline, Cynthia L., Daniel M. Miller and Megan Tschannen Moran. (1998) "School Effectivness: The Underlying Dimensions,"Educational Administration Quarterly. Vol. 34, No. 4 :462-483.
- Yenipınar, Şenyurt. (1998) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ekililik Düzeyi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu: İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.