

# TEMELEĞİTİM ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNDEN BEKLEDİKLERİ ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Doç. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Pamukkale Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi

## ÖZET

Temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarını belirleme amacını taşıyan bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen öğretimsel Liderlik Envanteri (ÖLE) aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini 1997-1998 öğretim yılında İzmir il merkezinde görev yapan 233'si kadın 211'i erkek olmak üzere toplam 444 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma problemlerine yanıt vermek amacıyla Faktör Analizi, t-testi gibi istatistik teknikleri kullanılmış ve temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarının altı boyutta toplandığı belirlenmiştir : (1) öğretimi ve öğretmeni geliştirme, (2) öğretimsel iklim geliştirme, (3) iletişim becerileri, (4) öğretimi denetleme, (5) amaç tanımlama ve (6) öğrenci gelişimini izleme

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the expectations of basic education teachers towards instructional leadership behaviors of their principals. The data used in this study was collected by administering the Instructional Leadership Inventory (ILI) developed by the researcher. The sample of the study was composed of 444 teachers (233 females and 211 males) who were teaching in the city of Izmir during 1997-98 teaching year. In order to answer the research problems, the statistical techniques including Factor Analysis, t-tests and ANOVA have been employed. As a result, it has been found that the expectaions of basic education teachers towards instructional leadership behaviors of their principals could be group under six dimension : (1) improving instruction and teachers, (2) developing instructional climate, (3) communication skills, (4) supervising the instruction, (5) goal definition, and (6) monitoring student progress.

1960'larda ve 1970'lerin ilk yıllarında okul etkili okullara ilişkin olarak yapılan araştırmalar, "ailenin sosyo ekonomik yapısı" değişkeninin öğrenci başarısı üzerinde "okulun niteliği" değişkeninden daha fazla bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır (Coleman, 1966 ve Jencks, 1972). Başka bir deyişle bu araştırmalar, okulun öğrenci üzerinde hiçbir etkisi olmadığını, öğrenci başarısının tek belirleyicisinin ailenin toplumsal geçmişi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Oysa 1970'lerin ikinci yarısıyla 1980'lerde yapılan "etkili okul" araştırmaları, okulların öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğuna ilişkin bulgularla doludur (Heck, Larsen ve Marcoulides, 1990). Okulun öğrenci başarısı üzerinde önemli etkilere sahip olduğunun belirlenmesi, etkili okul araştırmalarına hız vermiş ve etkili okulların sahip oldukları ortak özellikler ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Purkey ve Smith'in (1982), eğitim alanyazınındaki "etkili-okul" araştırmalarını analiz eden çalışmaları etkili okulların ortak özelliklerinden birisinin "güçlü liderlik" olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, etkili okulların, etkili liderler tarafından yönetildiği gözlenmiştir. (Rossow 1990, 4).

Etkili okulların öğrenci başarısı üzerinde etkili olması ve bu okulların güçlü öğretimsel liderler tarafından yönetiliyor olması, eğitim liderliğinin ilgi odağı olmasına yol açmış ve öğretimsel liderlik araştırmalarına ivme kazandırmıştır. Öğretimsel liderin kim olduğu ve hangi davranışlarda bulunduğu araştırmaların temel problemleri haline gelmiştir. Bu tebliğin amacı, İzmir ilinde görev yapan temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarını saptamaktır.

## YÖNTEM

Bu araştırma, temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri "öğretimsel liderlik" davranışlarının belirlenmesine yönelik bir durum saptama çalışması niteliğindedir. Bu nedenle bu araştırma için **betimsel survey** yöntemi kullanılmıştır. Araştırma aşağıdaki sorulara yanıt verecek biçimde tasarlanmıştır:

1. Temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları nelerdir?
2. Temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri, onların (a) cinsiyetlerine, (b) kıdemlerine, ve (c) çalıştıkları okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

### Örneklem

Bu araştırmanın örnekleme İzmir il merkezinde 1997-98 öğretim yılında görev yapan 444 sınıf öğretmeni alınmıştır. Bu öğretmenlerin belirlenmesi, tabakalı örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. İzmir ilindeki okullar önce, sosyo ekonomik yapılarına göre, yüksek, orta ve düşük olmak üzere üçe ayrılmış ve örnekleme sözkonusu okullardan şans yöntemiyle seçilen öğretmenler alınmıştır. Ancak geri dönen ölçeklerden 444 (%17.29) tanesi analiz için elverişli bulunarak, araştırma kapsamına alınmıştır. Böylelikle araştırmanın örnekleme 233'si kadın, 211'si erkek olmak üzere toplam olarak 444 sınıf öğretmeninden oluşmuştur.

### Ölçme Aracı

Bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen Öğretimsel Liderlik Envanteri (ÖLE) aracılığıyla toplanmıştır. Bu aracı geliştirmek amacıyla, önce İzmir ilinde, farklı sosyo ekonomik yapıya sahip okullarda çalışan 120 sınıf öğretmeninden açık uçlu bir soruyla okul müdürlerinden beledikleri liderlik davranışlarını maddeler halinde listelemeleri istenmiştir. Öğretmenlerin açık uçlu soruya verdikleri yanıtlar tek tek incelenerek çetelelenmiş ve öğretmenlerin en az %25'inin belirttiği liderlik davranışları biraraya getirilerek 48 maddelik bir araç ortaya çıkartılmıştır. Ardından ilgili literatür taranarak, amaca uygun öğretimsel liderlik davranışları belirlenerek araca eklenerek 62 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. Katılma derecesini ölçmek için Likert tipi beşli derecelendirme uygulanmıştır (Tamamen katılıyorum-5, Katılma eğilimindeyim-

4, Fikrim yok-3, Katılmama eğilimindeyim-2, Tamamen katılmıyorum-1).

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri esas uygulamadan sonra, 444 kişilik bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Ölçek üzerinde yapılan güvenilirlik analizinde iç tutarlılığa bakılmış ve Cronbach Alpha katsayısı .9469 olarak bulunmuştur. Geçerlik ile ilgili çalışmalarda önce envanterin tek bir faktöre dayalı olup olmadığı araştırılmıştır. 444 denekten toplanan veriler Macintosh için yazılmış SPSS 6.0.1 versiyonu yardımıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Principal Component Analysis ve Varimax rotasyonu uygulandıktan sonra, Stevens (1992)'in önerdiği kritik değerler tablosu yardımıyla hesaplanarak en düşük faktör yükü olarak kabul edilen .258'den küçük olan değerler sahip 9 madde atılarak elde edilen 53 madde 6 faktörde toplanmıştır (19'u birinci, 14'ü ikinci, 6'sı üçüncü, 5'i dördüncü, 5'i beşinci ve 4'ü altıncı faktörde). Bu bulgulara göre yapı geçerliliği yönünden ölçeğin altı faktöre dayandığı kabul edilmiştir. Bu faktörlere sırasıyla, **öğretimi ve öğretmeni geliştirme, öğretimsel iklim geliştirme, iletişim becerileri, öğretimi denetleme, amaç tanımlama ve öğrenci gelişimini izleme** isimleri verilmiştir. Faktörde toplanan maddelerin faktör yükleri .47571 ile .79399 arasında değişmektedir.

Ölçeğin kapsam geçerliğini belirlemek için uzman görüşlerine başvurulmuş ve envanterdeki maddelerin sınıf öğretmenlerinin insan ilişkileri sorunlarını belirleyebileceği kanısına varılmıştır.

Envanterin faktörleri belirlendikten sonra, envanterin tamamı, altı faktör üzerinde güvenilirlik analizi yapılarak iç tutarlılığa bakılmıştır.

Tablo 1

### Tüm ölçeğin ve faktörlerin Alpha Cronbach katsayıları

Tüm Ölçek	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
.9469	.8680	.9067	.7600	.7743	.7742	.7498

### BULGULAR

Birinci araştırma problemi, "Temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden beledikleri öğretimsel liderlik davranışları nelerdir?" biçiminde oluşturulmuştu. Bu probleme yanıt vermek amacıyla deneklerin her maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Tablo 2

### Faktör 1'deki Öğretimsel Liderlik Davranışları

ÖĞRETİMİ VE ÖĞRETMENİ GELİŞTİRME	KATILMA DERECESESİ		
	X	Ss	Düzye
1. Öğretmenleri mesleklerinde gelişme ve ilerleme doğrultusunda teşvik etme.	4.68	.58	5
2. Eğitim bilimlerindeki gelişme ve değişmelerden öğretmenleri haberdar etme.	4.65	.57	5

3. Öğretimi geliştirici etkinlikleri organize etmek.	4.64	.60	5
4. Okulda eğitim-öğretim etkinliklerinin tartışılacağı toplantılar düzenlemek.	4.64	.57	5
5. Öğretmenlerin çağdaş öğretim yöntemlerini öğrenmelerini ve uygulamalarını teşvik etmek.	4.64	.65	5
6. Öğretimin verimli olması için elde bulunan tüm kaynakları öğretmenlerin hizmetine sunmak.	4.63	.61	5
7. Eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde tüm görevlilerin rol almasını sağlamak.	4.62	.64	5
8. Eğitim-öğretim planlarının hazırlanmasında öğretmenlere yardımcı olma.	4.59	.61	5
9. Öğretmenler arasında kaynak kişi durumunda olmak.	4.59	.63	5
10. Sınıflarda örnek dersler vermek.	4.58	.66	5
11. Öğretmenler arasında bilgi ve enformasyon alışverişi olmasını destekleme.	4.54	.66	5
12. Ders araç-gereçlerinin amaca uygun olarak seçimini ve kullanımını sağlama.	4.53	.66	5
13. Ders araç-gereçlerini gerektiğinde kullanılabilir şekilde hazır bulunmasını sağlamak.	4.38	.97	5
14. Okul kütüphanesini her türlü eğitsel kaynak bakımından zenginleştirmek.	4.35	.79	5
15. Okul kütüphanesini öğrencilerin rahatça yararlanabilecekleri hale getirmek.	4.34	.92	5
16. Okul laboratuvarını malzeme bakımından yeterli ve kullanıma hazır bulundurmak.	4.25	.98	5
17. Hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları için öğretmenleri güdülemek.	4.16	1.07	4
18. Öğretmenleri birbirlerinin sınıflarında gözlemler yapma doğrultusunda teşvik etme.	4.15	1.12	4
19. Öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmen-öğrenci işbirliğini sağlamak.	4.10	1.08	4

Tablo 1’den görüldüğü gibi, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden beledikleri öğretimsel liderlik davranışları listesinin başında “öğretmenleri mesleklerinde gelişme ve ilerleme doğrultusunda teşvik etme” gelmektedir.

Öğretmenlerin bu maddeye verdikleri yanıtların ortalaması 4.68’dir. Öğretmenlerin birinci faktörde toplanan 19 öğretimsel liderlik davranışından

16’sına tamamen katıldıkları, “Hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları için öğretmenleri güdülemek”, “Öğretmenleri birbirlerinin sınıflarında gözlemler yapma doğrultusunda teşvik etmek” ve “Öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmen-öğrenci işbirliğini sağlamak” maddelerine ise katılma eğiliminde oldukları gözlenmektedir.

**Tablo 3**

**Faktör 2’deki Öğretimsel Liderlik Davranışları**

ÖĞRETİMSEL İKLİM GELİŞTİRME	KATILMA DERECESESİ		
	X	Ss	Düzye
1. Öğretmen ve öğrenciler arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesine yardım etmek.	4.71	.51	5
2. Öğretmenler arasında ayırım yapmamak.	4.66	.54	5
3. Eğitim sürecine ilişkin kararlara öğretmenlerin katılmalarını destekleme.	4.66	.53	5
4. Karar alma sürecinde öğretmenlerin özgür davranmalarına özen göstermek.	4.64	.55	5
5. Yetkilerini personel için tehdit unsuru olarak kullanmaktan kaçınmak.	4.64	.58	5
6. Öğretmenlerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olmak.	4.61	.58	5
7. Öğretmenlerin duygu, düşünce ve gereksinimlerine önem vermek.	4.60	.62	5
8. Eğitim-öğretim ile ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerle birlikte hareket etmek.	4.57	.59	5
9. Öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi amacıyla öğretmenler arasında işbirliği sağlamak.	4.55	.59	5
10. Öğretmen-öğrenci-veli arasındaki çatışmaları okulun verimliliğini artıracak yönde çözmek.	4.53	.61	5
11. Okul personelini, öğrencileri ve velileri okuldaki etkinliklere ilişkin görüş bildirmeye teşvik etmek.	4.52	.66	5

12. Eğitim-öğretim programlarının gerçekleştirilebilmesi için en uygun ortamı hazırlamak.	4.51	.63	5
13. Ödül ve ceza sistemlerini sadece verimi ve morali yükseltmek amacıyla uygulamak.	4.51	.62	5
14. Okul personelinin yaptığı "iş"ten doyum sağlamasına önem vermek.	4.46	.65	5

**Tablo 4**

**Faktör 3'deki Öğretimsel Liderlik Davranışları**

İLETİŞİM BECERİLERİ	KATILMA DERECEŚİ		
	X	Ss	Düzy
1. İyi bir dinleyici olmak.	4.67	.54	5
2. Okul personeliyle açık ve net bir biçimde iletişim kurmak.	4.65	.57	5
3. Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlamak.	4.64	.61	5
4. Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletmek.	4.62	.59	5
5. Öğretmenlerle sık sık yüzyüze iletişim kurmak.	4.60	.59	5
6. Sadece formal (resmi) değil, informal (doğal) iletişim kanallarını da kullanmak.	4.57	.60	5

**Tablo 5**

**Faktör 4'deki Öğretimsel Liderlik Davranışları**

ÖĞRETİMİ DENETLEME	KATILMA DERECEŚİ		
	X	Ss	Düzy
1. Değerlendirme çalışmalarını güvenilir ölçütlere dayandırmak.	4.57	.62	5
2. Öğretmenlerin öğretimsel gereksinimlerini belirlemek amacıyla sınıf içi gözlemler yapmak.	4.55	.65	5
3. Yapılan denetimlerin ışığında başarının artırılması yolunda önlemler almak.	4.54	.67	5
4. Öğretmenlere performanslarına ilişkin dönüt vermek.	4.54	.63	5
5. Başarılı öğretmenleri yazılı ve sözlü olarak ödüllendirmek.	4.52	.67	5

**Tablo 6**

**Faktör 5'deki Öğretimsel Liderlik Davranışları**

AMAÇ TANIMLAMA	KATILMA DERECEŚİ		
	X	Ss	Düzy
1. İlköğretimin amaçlarının anlaşılması ve doğru yorumlanmasına çalışmak.	4.60	.65	5
2. Okulun amaçlarını ve misyonunu öğretmenlerle tartışmak.	4.60	.62	5
3. Okul personelinin görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olmak.	4.59	.62	5
4. İlköğretimin amaçlarını her fırsatta vurgulamak.	4.56	.65	5
5. Eğitim ile ilgili yüksek beklentilerini öğretmen ve öğrencilere iletmek.	3.51	1.47	4

**Tablo 7**

**Faktör 6'daki Öğretimsel Liderlik Davranışları**

ÖĞRENCİ GELİŞİMİNİ İZLEMEK	KATILMA DERECEŚİ		
	X	Ss	Düzy
1. Öğrenci performansındaki gelişmeleri izlemek.	4.45	.65	5
2. Öğrenci performansına ilişkin özel beklentiler belirlemek.	4.39	.62	5
3. Öğrencilerin gelişimini değerlendirmek amacıyla öğretmenlerle düzenli ilişki kurmak.	4.32	.62	5
4. Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sosyal etkinliklerde görev almalarına yardımcı olmak.	4.28	.65	5

### İkinci araştırma problemine ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci problemi “Temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri, onların (a) cinsiyetlerine, (b) kıdemlerine, ve (c) çalıştıkları okul türüne göre farklılık göstermekte midir?”

şeklinde sorulmuştu. Bu probleme yanıt vermek amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılmış olup, sonuçlar aşağıda verilmektedir.

**Tablo 8**

#### Kadın ve Erkek öğretmenlerin beklenti puanlarının karşılaştırılması (t-testi)

Gruplar	N	X	Ss	t	p
Kadın	233	237.4335	20.970	-92	.357*
Erkek	211	239.1659	18.338		

\* p>.05

Tablo 8'den görüldüğü gibi, kadın ve erkek öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Envanteri'ne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>.05). Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri

öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri birbirine benzemektedir. Başka bir deyişle, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin öğretimsel liderlik konusundaki beklentilerini etkileyici bir etken olmadığı ileri sürülebilir.

**Tablo 9**

#### Öğretmenlerin beklenti puanlarının kıdem değişkenine göre karşılaştırılması (Varyans Analizi Tablosu)

GRUPLAR	N	X	Ss
Kıdemi 1-5 yıl olanlar	142	234.78	23.31
Kıdemi 6-10 olanlar	161	239.39	17.75
Kıdemi 11 ve üstü	141	240.45	17.58
TOPLAM	444	238.25	19.75

Varyans Kaynağı	Sd	KT	KO	F	p
Gruplararası	2	2604.98	1302.49	3.3716	.0352*
Gruplarıçi	441	170365.74	386.31		
Toplam	443	172970.72			

\*p<.05

Tablo 9'daki varyans analizi tablosu, kıdem değişkeninin öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik beklentilerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkardığını göstermektedir (p<.05). Bu farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu belirlemek amacıyla Tukey-B “çoklu ranj testi” (Multiple Range Test) kullanılmış ve birinci (kıdemi 1-5 yıl olanlar) ve üçüncü (kıdemi 11 yıl ve üstü olanlar) grupların

beklenti ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre, meslekte yeni olan öğretmenlerin beklenti ortalamaları (234.78) ile kıdemli öğretmenlerin beklenti ortalamaları (240.45) arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri de artmaktadır denilebilir.

**Tablo 10**

#### Devlet ve özel okullarında çalışan öğretmenlerin beklenti puanlarının karşılaştırılması (t-testi)

Gruplar	N	X	Ss	t	p
Devlet Okullarında çalışan öğretmenler	276	239.2609	19.178	1.37	.170*

Özel okullarda çalışan öğretmenler	168	236.6071	20.633
------------------------------------	-----	----------	--------

---

\* p>.05

Tablo 10’da devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklenti ortalamaları karşılaştırılmış ve iki ortalama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Böylece, temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentilerinin çok farklı olmadığı görüşü ileri sürülebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularına göre, temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları başlıca altı boyutta toplanmaktadır: (a) öğretimi ve öğretmeni geliştirme, (b) öğretimsel iklim geliştirme, (c) iletişim becerileri, (d) öğretimi denetleme, (e) amaç tanımlama ve (f) öğrenci gelişimini izleme.

Kadın ve erkek öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Envanteri’ne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri birbirine benzerdir. Başka bir deyişle, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin öğretimsel liderlik konusundaki beklentilerini etkileyici bir etken olmadığı ileri sürülebilir.

Kıdem değişkeninin öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik beklentilerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $p<.05$ ). Kıdemi 11 yıl ve üstü olan öğretmenlerin beklenti puanları ortalaması, kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin ortalamasından anlamlı bir biçimde yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri de artmaktadır denilebilir.

Devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Böylece, temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentilerinin çok farklı olmadığı ileri sürülmüştür.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Ülkemizde okul etkililiği ve öğretimsel liderlik konularında yapılan araştırmaların sayısının artması gerekmektedir.
2. “Meslekte esas olan öğretmenliktir” sloganının artık bir kenara bırakılması ve “okul yöneticilerinin akademik bir eğitimden geçirilmesi” ilkesinin benimsenmesi gerekmektedir. Böyle bir eğitimin odak noktası, öğretmenlerin yöneticilerinden bekledikleri öğretimsel liderlik boyutları olmalıdır.
3. Halen sistemde çalışan okul müdürlerinin yukarıda tartışılan alanlarda düzenlenecek hizmet-içi eğitim etkinlikleriyle yetiştirilmesi zorunluluğu her geçen gün artmaktadır. Ancak düzenlenecek hizmet-içi eğitim programlarının içeriği, yasaları, düzenlemeleri ve mevzuatı aktarmaktan çok, okul müdürlerine öğretimsel liderlik becerilerini kazandırmaya yönelik olmalıdır.
4. Okul müdürlerinin, zamanlarının büyük bir bölümünü talep eden angaryalardan kurtararak, öğretmenlerin gereksinim duydukları öğretimsel sorunlarına yardım eden birer öğretimsel lider olarak işlev görmelerinin sağlanması zorunludur.

## KAYNAKLAR

Coleman, J. ve diğerleri. (1966). *Equality of Educational Opportunity*. Washington, DC: US Government Printing Office.

Heck, R.H., T.J. Larsen ve G.A.Marcoulides. (Mayıs 1990) “Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model” *Educational Administration Quarterly*. V:26, No:2, 94-125.

Tanrıöğen, A. ve E. Polat (1996). “İlkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları” **Yayınlanmamış Araştırma Raporu**, İzmir: Buca Eğitim Fakültesi.

Rossow, L. (1990). *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.