

# İLKOKUL (SINIF) ÖĞRETMENLERİNİN SINIF YÖNETİMİNDEKİ LİDERLİK YETERLİKLERİ HAKKINDA İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Yard.Doç.Dr.Nuri BALOĞLU

Kırşehir Eğitim Fakültesi  
Gazi Üniversitesi

“Sınıf, okul adı verilen özgün sistemin hem üretim birimi, hem de bir alt sistemidir”(Aydın, 1992:191; Başaran, 1993:122). Acaba, okul gibi sınıf da bir örgüt müdür ? Örgütlerde olduğu gibi sınıfların da amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları var mıdır ?

Esasen okulların varlık nedeni olan eğitim hizmetleri sınıf adı verilen bu alt sistemlerde üretilmektedir. Bu hizmeti üretenler de öğretmenlerdir. Okulun asıl işi olan öğretim, sınıf adı verilen bu ortamda, öğrenci ve öğretmenin etkileşimiyle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim, öğretim amaçlarını gerçekleştirmek üzere, öğretmenin kullandığı öğretim stratejisiyle oluşan bir ilişki yapısında ve sınıftan sınıfa değişen bir atmosferde (iklimde) gerçekleşmektedir. Ayrıca, “sınıf yaşamındaki tüm süreçlerin yöneticisi de yine öğretmendir” (Balci,1993:38).

Örgüt, Chester Barnard tarafından, iki veya daha fazla insanın güçlerinden oluşan sistem olarak tanımlanmaktadır (Sağlam, 1979:57). Bu tanıma göre sınıf: Amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları bulunan örgütsel bir yapıyı, öğretmen ise bu yapıyı harekete geçiren bir yöneticiyi oluşturmaktadır.

Günümüz dünyasında ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda büyük değişimler yaşanmaktadır. Dünyadaki bu hızlı değişim, her alanda olduğu gibi eğitim alanını da etkilemekte ve öğretmenlerin toplumsal ve kurumsal rollerini de değiştirmektedir. Burada bir adım geriye giderek öğretmenlerin dünkü rollerine bir bakalım.

Dünün etkili öğretmeni çok şey bilen öğretmendi. Hatta, o yalnızca alanındaki konuları değil, örnek tarım uygulamalarından kooperatifçiliğe, bağ bahçe ziraatından hayvancılığa kadar her şeyi biliyordu. Değişim ayanıydı. Toplumsal bir önderdi.

Bugünün etkili öğretmeni, herşeyi değil, ama konu alanını çok iyi bilen ve alanındaki bilgileri pedagojiyle destekleyerek etkili bir şekilde öğrencilerine aktarabilen öğretmendir.

Acaba, yarının etkili öğretmeni kim olacaktır ?

Yarının etkili öğretmeni, bugünün öğretmenin sahip olduğu yeterliklere “*bilgi ve bilgi kaynakları ile bilmek isteyen arasında koordinatör*” rolünü oynayabilen öğretmen olacaktır. Çünkü, bilgi çağıyla birlikte bilgi hem miktar olarak artmakta, hem de çok hızlı değişmektedir. Bu çağın ilköğretim düzeyindeki çocukları bile, öğretmenin cevap veremeyeceği sorular sormaktadır. Yine bu çağın

etkili öğretmeni de, soruya soruyla cevap vermeyi veya durumu idare etmeyi bilme yerine, bu sorunun cevabını nasıl bulunacağını öğrenen öğretmen olacaktır.

Kuşkusuz bu durum, öğretmeni kendisinden beklenen bu rolü oynayabilecek şekilde yetiştirmeyi ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte, uygulamada görev yapan öğretmenlerin aynı konudaki yeterlik ve ihtiyaç düzeylerinin saptanması ise, işin başlangıç noktasını oluşturacaktır. Son bir kaç yılda yerli ve yabancı literatürde, öğretmenlerin sınıf yönetimi (classroom management) rolü üzerinde ağırlıklı durulmaktadır. Eğitim bilimlerinin hemen her alt dalında konu olarak işlendiği gözlenen bu rolü ele alan araştırma, makale ve benzeri çalışmalar incelendiğinde öğretmenin sınıf içindeki alan hakimiyeti, amaçlı davranış gösterme, liderlik, planlama, iletişim, davranış yönetimi, etkinlik yönetimi, zaman yönetimi ve değerlendirme yeterliklerinin bu rol kapsamında değerlendirildiği görülmektedir (ERIC-Dissertation Abstracts: Cashdan and Jordin 1987, Bulford 1987, Mastropieri 1988, Timothy 1991, Corolyn 1992, Forest ve Peorpoint 1992, Fuhr 1993; Lemlech 1988, Başar 1994, Cafoglu 1994, Kalaycı 1994, Özyürek 1996, Aydın 1998 ...).

Acaba yeni bir öğretmen rolü olarak ön plana çıkan sınıf yönetimi yeterliği konusunda ülkemiz öğretmenleri ne durumdadır. Bu konu, Türkiye’de geleceğin öğretmenini değişimin gereklerini yerine getirebilecek şekilde yetiştirebilme açısından araştırılması gereken önemli bir sorundur. Ancak, sorunun geniş kapsamı içerisinde, Türkiye’de ilköğretimin birinci kademesinde görev yapan ilkökul (sınıf) öğretmenlerinin sınıf yönetimi yeterliklerini, ilköğretim müfettişlerinin görüşleriyle belirlemek öncelikli görülmüş ve bu çalışmada ele alınmıştır.

Yukarıda belirtildiği gibi, sınıf yönetimi rolü kapsamında değerlendirilen yeterlikler dokuz başlık (boyut) altında toplanmış ve ilkökul öğretmenlerinin her bir niteliğe ne derecede sahip oldukları, ilköğretim müfettişlerine ait görüşlerle belirlenmiştir.

*İlkokul öğretmenlerinin sınıf yönetimindeki liderlik yeterlikleri* ise bu tebliğin konusu oluşturmıştır.

## LİDERLİK

Özellikle 70’li yılların ikinci yarısından itibaren araştırmacılar eğitim liderliği kapsamında öğretim ve öğrenmeyi merkeze alan ve öğretim

liderliği adı verilen bir liderlik türü üzerinde dikkatlerini toplamaya başlamışlardır. Kısa zamanda birçok bilim adamının ilgisini çeken bu konu günümüz eğitim liderliği (yönetimi) alanındaki çalışmalar içerisinde de önemli bir yer tutmaya devam etmektedir (Gümüşeli, 1996:201).

Okul yöneticisinden beklenen bu davranış, etkili öğretimle etkili bir okula ulaşmayı amaçlamaktadır. Ancak, etkili okulu, etkin hale getiren en önemli faktörün etkili sınıflar olduğu iddia edilebilir. Çünkü sınıf, eğitim hizmetlerinin üretildiği temel alt sistemdir. Bu alt sistemde öğretmenler, öğretim amaçlarını gerçekleştirmek üzere birer yapı ve iklim oluşturmakta veya oluşmuş bir yapıyı yada iklimi geliştirerek büyük oranda okulun örgüt iklimini belirlemektedirler. Sınıflarda kurulan yapı ve yaratılan iklimlerin, okulu ve öğrencileri olduğu kadar, okuldaki öğretmen davranışlarını da etkilediği gözlenmektedir. Esasen, örgüt liderliği üzerine yapılan araştırmalarla elde edilen bulguların, öğretmenin sınıf içi öğretim liderliğine de genellenebilir türde olması bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Diğer yandan, birçok bilim adamı, sınıfı bir sistem olarak görmekte ve açık sistem yaklaşımı da bu genellemeyi mümkün kılacak bir düşünceyi ifade etmektedir. Bu noktadan hareketle, öğretimde etkililiğe ulaşmak için, örgüt liderlerinin yapması gerekenler ne ise, öğretmenlerin de aynı öğretimsel liderlikte aynı davranışları sergileyerek etkililiğe ulaşabilecekleri sonucu doğmaktadır. Özetle, liderliğe ilişkin elde edilen bulguların, öğretmenin öğretimsel liderliği için de geçerli olacağı söylenebilir.

Liderlik ve liderliğe ilişkin kuramsal temellerin kısaca açıklanması ve bu kapsamda elde edilen bulguların özetlenmesi, öğretmenlerin sınıf içi öğretimsel liderliğinin anlaşılması açısından oldukça yarar sağlayacaktır.

### **Liderlik Nedir ?**

Liderlik, bir grubun davranışları üzerinde etkili olmayı, grubu yönlendirmeyi, örgüt amaçlarıyla bireysel amaçların uzlaştırılmasını ve bunu değerlendirmeyi içeren bir kavramdır. Liderlik işlevi ile ulaşılmak istenen sonuç, örgütün başarısı olarak kabul edilir.

Yönetim ve liderlik esasen birbirinden farklı ancak, birbirini tamamlayan iki kavramdır. Yönetim amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları etkili kullanabilecek kararlar alma sürecidir.(Eren, 1991: 3) Yönetici de bu süreci yöneten kişidir. Liderlik ise grup için amaç belirleyen ve bu amacın gerçekleşmesinde üyeleri harekete geçiren yani yönlendiren kişidir. (Miller,1966:115). Bu fonksiyonu yerine getiren kişi de liderdir. Yöneticinin enerjisi kaynaklara yönelik olup problem çözücüdür. Lider ise motivasyon ve teşvik ile yeni hedefler koyan ve bunu gruba benimseten kişidir (Zaleznik, 1977:67).

## **LİDERLİK EĞİTİMİ**

Liderlik eğitimi konusunda yapılan araştırmalardan, liderlik eğitimi konusunda düzenlenen eğitim programlarının davranış değiştirmede ve etkinliğini arttırmada sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. (Dereli,1976:215). Bunun nedeni: insanların kişilik özelliklerinin eğitim programları yoluyla değiştirilebilirliğinin çok zor ve sınırlı olması olabilir. Ancak, liderlerin, durumları analiz etme ve tanımlayabilme, üyelerle olumlu ilişkiler kurabilme, görevi belirleme ve teknik konulardaki becerisini geliştirme gibi hususlar liderlik eğitiminde, eğitimin etkili olduğu noktaları oluşturmaktadır. Ayrıca, liderlerin farklı durumlarda etkili olmalarını sağlayıcı nitelikte davranış repertuarına sahip olmaları gerektiği konusunda bir görüş birliği bulunmaktadır. Bu görüş liderlik ortamındaki olası durumların tanınmasını ve durumlara uygulanacak liderlik biçimleri konusunda beceri kazandırmayı amaçlayan eğitim programını gerekli kılmaktadır. Böyle bir eğitim programı bilişsel bilgiden öte, uygulama deneyimi gerektirmektedir.

Belli bir durum için uygun ya da etkili liderlik stiline seçiminde, lideri yeterli kılıcı yetiştirme tekniklerinin geliştirilmesinde çaba harcayan Reddin aşağıdaki beceri alanları üzerinde durmuştur.

1. Etkili liderlik için, lideri durumları değerlendirebilecek şekilde yetiştirmek..

2. Farklı durumlarda etkili olabilmesi için lideri, liderlik stiline değiştirebilecek şekilde yetiştirmek.

3. Lideri, uygun olmayan durumu kendine göre değiştirebilecek şekilde yetiştirmek.

Bu noktalar dikkate alınarak hazırlanacak eğitim programlarının liderlere ve lider adaylarına istenilen tutum ve davranışları kazandırabileceği söylenebilir.

### **İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR**

Tezcan bir eserinde, ülkemizde sınıf içinde öğrenci-öğretmen ilişkilerini sistematik olarak ele alan çalışmaların bulunmadığına değinmekte ve sınıf ortamındaki davranışların, daha çok geleneksel bir anlayış taşıdığını ifade etmektedir. Yazar, eserinin bir bölümünde, sınıfı toplumsal bir sistem olarak ele almakta ve sınıfın rol yapısına değinerek, Talcot Persons'un "The School Class as a Social System" adlı eserinde de belirtildiği gibi, toplumsal uyumun asıl kaynağının sınıf olduğuna dikkat çekmektedir (Tezcan,1994:283-288).

Cashdan ve Jordin, sınıfta öğretmen-öğrenci ilişkisini anlama konusunda yaptığı çalışmalar sonucu; sınıf araştırması kavramına yer vermekte ve bu çalışmaların yansıttığı gerçekler hakkında öğretmenlerin çok şey bilmeleri gerektiğine değinmektedir. Her iki yazara göre birçok öğretmen, kendisini, öğrenci sorunları ve ihtiyaçlarını tespit ederek, onları memnun etmek için çeşitli durum ve materyalleri sağlayıcı kişiler olarak görmektedirler.

Ancak, yine bu yazarlar, yaptıkları araştırmalar sonucunda, öğretmenlerin, adaylık eğitimleri sırasında bu tür analizlere dayalı bir eğitim ortamından çok nadir olarak geçtiklerini belirtmektedirler (Cashdan and Jordin,1987:13-14).

Kalaycı ise eğitim alanında, ülke bazında geliştirilen reform önerilerinin, ancak sınıftan gelen dönütlerle beslendiği ölçüde tutarlı gelişmelere zemin hazırlayabileceğine değinmektedir. Araştırmacı, yine bu nedenle, sınıfta yürütölen öğretim etkinliklerinin, sürekli olarak incelenip değeriendirilmesinin, eğitim sistemi ve programların geliştirilmesi için daha gerçekçi yaklaşımların doğmasına neden olacağını ifade etmektedir (Kalaycı 1994:3).

Ergin'e göre de, gelişen yeni öğretim anlayışında, öğretmen merkezli öğretimden, öğrenci ağırlıklı düzene geçiş açıkça gözlenmektedir. Yazar, bu anlayışa göre de yine öğretmenin, öğretimin vazgeçilmeyen ögesi olduğuna değinmekte; ancak, bu anlayışta öğretmenin üstlendiği bu yeni rolün, yol göstericilik olup, belli yöntem ve araç gereçlerin seçimiyle sınıf içi çalışmayı düzenlemesini ifade ettiğini vurgulamaktadır (Ergin,1995:94).

Başaran, öğretmenlerin sınıf yönetiminde; öğrenci başarısını ve kişiliğini geliştirecek, öğrencilerin kendi kendilerini kontrol etmelerini ve birbirleriyle iyi ilişkiler geliştirmelerine yardım edecek şekilde yapıcı bir davranışa sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Aynı eserinde yazar, 1966 yılında Türkiye'nin çeşitli şehir, kasaba ve köylerinde çalışan 8952 ilk ve orta dereceli okul öğretmeni üzerinde yaptığı bir araştırma ile öğretmenlerin en çok yaşadıkları problemlerden birinin, sınıfın iyi bir şekilde yönetilmesi yollarının bilinmemesi konusunun oluşturduğunu ifade etmektedir (Başaran,1978:56-57).

Lemlech; Sınıf Yönetimi, sınıf yaşamının bir orkestra gibi yönetilmesi şeklinde tanımladığı eserinde, öğretmenlerin bu konuda sahip olması gereken bilgi ve becerileri farklı başlıklar altında toplamaktadır. Öğretmenin sınıf içindeki yönetsel davranışları, öğrenci davranışlarını yönetebilmesi, onların gelişim düzeylerini değeriendirebilmesi, öğretim tekniği, sınıfta oluşan öğrenme çevresini yönetebilmesi, faaliyetlere velilerin katılımını sağlayabilmesi ve sınıf içi liderliği gibi konular, yazarın sınıf yönetimi kapsamında üzerinde durduğu önemli konu başlıklarını oluşturmaktadır.

Sınıf yönetiminde öğretmenlerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin geliştirilmesi konusunda yine öğretmenlerin kendi kendilerini değeriendirebilmelerinin önemine de değinen yazar, bu konuda geliştirmiş olduğu bir ölçeği de aynı eserinde sunarak sınıf yönetimine farklı bir bakış açısı getirmektedir (Lemlech,1991:95-96).

Cangelosi "Sınıf Yönetim Stratejileri" adlı eserinde yine, sınıf yönetimini farklı boyutlarda ele almaktadır. Bu kapsamda, bir öğretmenin sınıftaki rolünü kendisinin çözümlenebilmesi, sınıfta uygun bir iklimi yaratabilmesi, öğrencilerle olan iletişimi, sınıf içi önderlik rolü, aktivitelerin (faaliyetlerin) planlı

yürütölməsi, model davranışlar sergileyebilmesi ve öğretim tarzına yeni fikirler katabilmesi, yazar tarafından sınıf yönetiminin önemli stratejileri olarak görmektedir (Cangelosi,1988:3,51,82,183,278).

Simith ve Laslett ise "Etkili Sınıf Yönetimi" adlı eserlerinde, öğretmenlerin sınıf yönetiminde sahip olması gereken bilgi ve becerileri, "Yönetim-Aracılık-Değişim ve Kontrol" adını verdikleri dört başlık altında toplamaktadırlar. Söz konusu bu dört bölümde "Yönetim" adı verilen bölüm genel olarak, sınıfın bir örgüt olarak analizini, "Aracılık," öğretmenlerin problemlili öğrencilere yaklaşım konusunu, "Değişim," sınıf içinde ödöl ve cezayı, "Kontrol" ise öğretmenlerin sınıf yönetiminde kullanabileceği stratejileri içermektedir (Smit and Leslett, 1993:3,45,97,115).

Brophy'de sınıf yönetimini, öğretim hedeflerine ulaşabilmek için öğrenme çevresini yaratma, koruma ve yönetme etkinlikleri olarak tanımlamaktadır. Yazara göre öğretim ortamında bu etkinlikleri yerine getirebilmek için yapılması gereken işlemler şunlardır:

1. Sınıftaki fiziksel çevreyi düzenleme
2. Sınıf kurallarını belirlemek ve uygulama
3. Öğrencilerin dikkatini derse çekme
4. Öğrencilerle iyi ilişkiler kurma
5. Öğrencilerin sınıf içi etkinliklerini düzenleme (Brophy,1988:1-8).

Gump'ın yaptığı bir araştırmada (1967), öğretmenin sınıf içindeki etkinliklerden ne kadarını sınıf yönetimine ayırdığı incelenmiştir. Araştırmacının yaptığı gözlemler sonucu elde edilen bulgularda öğretmenlerin, sınıf içinde geçirdiği sürenin %51'inin öğretim etkinliklerinin oluşturduğu, aynı sürenin %23'ünün ise öğrenci davranışlarının düzenlenmesini içeren sınıf yönetiminin oluşturduğunu belirlemiştir (Kalaycı 1994:15).

Balcı, "Etkili Okul" adlı eserinde; sınıfta olup bitenlerin, öğrenme ürünlerini doğrudan etkilediğini ve yine sınıfta olanların, büyük oranda öğretmenin yaptıkları ve bunu yapma şekli tarafından da etkilendiğini belirtmektedir. Sınıftaki süreçlerin öğretmen tarafından yönetildiğini, etkili bir sınıfta öğretmenin özellikle yönlendirici bir rolünün bulunduğunu ve bu rol doğrultusunda sınıfı ve programı yine öğretmenin yönettiğini vurgulamaktadır. Balcı'ya göre sınıf içindeki etkinliklerin tamamı amaçlı olup, bu amaçlar ancak, disiplinli bir ortamda gerçekleşebilir. Yine Balcı, aynı eserinde, öğrenci başarısının öğretmenin sınıf yönetimi ve planlaması tarafından etkilendiğine göre öğretmenlerin bu alanda yetiştirilmesinin gerekliliğine değinmektedir (Balcı,1993:44).

Demokratik öğretimde bulunması gereken özellikler, Küçükahmet tarafından yapılan bir araştırmada öğretmen adayı öğrencilere sorulmuştur. Aday öğrencilerin kompozisyon yazma yoluyla dile getirdiği ve bir öğretimde bulunmasını istediği çeşitli niteliklerden bir bölümü araştırmacı tarafından "Sınıf

Yönetimi ve Disiplin” başlığı altında toplanmıştır. Buna göre, öğretmen adayı öğrenciler, sınıfta tatlı sert olan, şiddete baş vurmeyen, notla tehdit etmeyen, diktatör gibi davranmayan ve sınıfta otorite kurabilen öğretmeni demokratik öğretmen kapsamında değerlendirmektedirler (Küçükahmet, 1989: 37-67).

Sınıf yönetimine disiplin sağlama açısından yaklaşan Fuhr (1993), öğretmenin görevini, sınıfta öğrenmeyi kolaylaştıracak bir iklim (hava) yaratmak olarak tanımlamaktadır. Yazara göre bunu sağlamanın imkansız olmadığı ortadadır. Ona göre öğrenciler, etkili disiplin uygulayabilen öğretmenleri tercih etmekte ve öğretmenlerinden de bunu beklemektedirler. Bunun uygulanmadığı zamanlarda ise değişik şekillerde davranmaktadırlar. Yine, yazara göre unutulmaması gereken çok önemli bir şey var ki, o da “disiplin” kelimesinin her zaman olumsuzluk anlamına gelmediği ve ceza içermediğidir. Etkili bir sınıf yönetimi için uygun olan tutarlı, tarafsız ve doğruluğu içeren bir disiplindir. Öğretmen adaylarını alışılmışın dışında (disiplinli olarak) yetiştirebilmek için, onlara zaman yönetiminin önemi göstermeli, dostça yapılacak yardımlarla yine onların, doğru ve yanlış arasındaki farkı görebilme kararlı bir şekilde başarılı olmaları sağlanmalıdır (Fuhr,1993:82-86).

Ertürk tarafından, orta öğretim kurumu öğretmenlerinin mesleki yeterliklerini incelemek amacıyla yapılan bir araştırmada, öğretmen davranışları 1960 ve 1970 yıllarındaki durumlarına göre on yıl arayla karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve sonuçta öğretmenlerde, on yıl öncesine kıyasla istenilen davranışların azaldığı, ve istenmediklerin ise çoğaldığı sonucuna varılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin yeterlik alanları olarak ele alınan konularda, deneklerin onar yıl arayla verdikleri cevaplarda, müfredat ve öğretimi öğrencilerin bireysel yetenek ve ihtiyaçlarına uydurabilme yüzdeleri % 34-25, öğrenci başarısını değerlendirmede öğrenci katılımına yer verme yüzdeleri % 77-71, eğitimle ilgili araştırmaları takip etme yüzdeleri %93-74 ve öğretimi planlayarak sürdürebilme yeterlikleri %63-59 olarak tespit edilmiştir (Ertürk,1986:77-124).

Sönmez (1992), ilkökul öğretmenlerinin sınıf içi etkinliklerini incelemeyi amaçladığı bir araştırmasında, gözlenen sınıf içi etkinlikleri; zaman, eğitim teknolojisi, öğrenme ve öğretme stratejisi, yöntem ve teknikler, ceza, ünite sırası, ipucu, dönüt, düzeltme, pekiştirme, öğrenci katılımı, öğretmenin ses tonu, dili kullanmadaki etkililiği, mantık, değerlendirme, sevgi ve günlük planlar başlıkları altında toplamıştır.

Araştırma bulgularına göre; öğrenciler dersin % 68’ini kendi ve öğretmen konuşmasıyla geçirmekte, sınıflarda kara tahta, silgi ve tebeşire bağlı bir öğretim yapılmakta, derslerde formal öğretmen konuşmasına bağlı kalınmakla birlikte soru-cevap tekniğine de belirgin olarak yer verilmektedir. Öğretmenlerin büyük bir bölümünün öğretim sürecinde, zamanında ve uygun dönüt, düzeltme, pekiştirme, ipucu kullanmadığı, göz iletişimi, grup dinamiği, öğrenciyi

yürekliendirme ve onun akıl yürütmesini sağlama gibi konularda yetersiz olduğu, öğretme-öğrenme ortamında kurallarına uygun olarak öğrenci katılımını sağlayamadığı, ana dilini sınıf ortamında etkili ve doğru kullanmadığı ve tüm öğretmenlerin günlük plan yapmalarına karşılık, hiç bir öğretme ait günlük ders planının eğitim biliminin ilkelerine uymadığı gözlenmiştir.

Taşdemir tarafından yapılan bir araştırmada (1995), dört yıllık lisans eğitimi düzeyinde ilkökul öğretmeni yetiştirme programı öğretim elemanı, öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; her üç denek grubu da söz konusu programı, öğretmen adayına genel kültür, öğretimi planlama, uygulama ve alan bilgisi kazandırma yönünden “kısmen yeterli” olarak görürken; buna karşılık, deneklerin, yine aynı programı aday öğretmene, dersleri sınıf düzeyine göre öğretebilme becerisi kazandırma yönünden “yeterli” olarak gördükleri bulunmuştur.

Aynı araştırmada görüşleri alınan her üç denek grubu; sınıf öğretmeni yetiştirme programını yine aday öğretmene, Türkçe’yi yazılı ve sözlü olarak etkili kullanabilme, okul yönetiminde madde ve insan kaynaklarını etkili kullanabilme, problemleri bilimsel bir yöntemle araştırabilme, öğrencilerin gelişim özelliklerine uygun öğretme-öğrenme ortamları oluşturabilme, öğrencileri araştırmacılığa yöneltecek öğretme-öğrenme ortamı hazırlayabilme, hazırlanan programa göre öğretimi gerçekleştirebilme, öğretim hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik uygun yöntem ve tekniği seçip kullanabilme, öğretim araç ve gereçlerini ilkökulere uygun kullanabilme, sınıf ortamında her bir öğrenciyi eşit etkileşim olanağı sağlayabilme, sınıfta sözlü ve sözsüz iletişimi etkili bir biçimde sağlayabilme ve öğrenci başarısını ilkökulere uygun değerlendirebilme yeterlikleri kazandırma açısından “kısmen yeterli” olarak görmektedirler. Yine aynı araştırmada, öğretme-öğrenme ortamlarını düzenlemede etkili iletişim yollarını kullanabilme ve öğrencilerin öğrenmeye aktif olarak katılımlarını sağlayabilme becerileri açısından öğretim elemanları ve öğrenciler söz konusu programı “kısmen yeterli” olarak görürken, aynı program öğretmenlerce “yeterli” olarak görülmektedir. Öğrencileri yaratıcılığa yönlendirecek öğretme-öğrenme ortamı hazırlayabilme konusunda ise, öğretim elemanları ve öğretmenlerin “kısmen yeterli” olarak gördükleri program, öğrenciler tarafından “yetersiz” olarak değerlendirilmiştir.

Cafoğlu, Sınıf Yönetimi adlı bir yazısında, istenen dünyanın gelişmesinde öğretmen davranışlarının anahtar rol oynadığını dile getirmektedir. Yazara göre öğretmen, öğrencilerinin kritik düşünme yapılarını destekleyen, genelin yanında kendi şahsi öğretim stratejilerini de kullanan, müfredatı geliştirebilen, geniş konu hakimiyeti olan ve sınıfı gözleyerek, oradaki potansiyeli fark edip yönlendiren, sınıfa hakim olan kişidir. Yazar,

öğretmenin sınıf ortamında öğreticilik rolünün yanı sıra bir yöneticilik rolünü de üstlenmesi gerektiğine değinmekte, sınıfta her bireye hitap edebilmeyi, öğrencileri yetenekleri doğrultusunda yönlendirerek dinamik tutabilmeyi ve sınıf disiplini sağlamayı her öğretmenin yapması gereken önemli bir sınıf yönetimi konusu olarak görmektedir (Cafoğlu,1994:152-160).

Benz, ilk, orta ve yüksek öğretimde görev yapan öğretmenlerin, öğrencileri üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemeye çalıştığı, “Eğitimde Geliştirilebilir İlişkiler” adlı araştırması sonucunda, her öğretmen grubu için farklı etkililikler gözlemiştir. Buna göre: güdüleme konusunda deneyimli sınıf öğretmenleri, stajyer sınıf öğretmenleri ile kolej ve fakülte öğretmenlerinden daha düşük etkililik göstermektedirler. Ancak, güdüleme konusunda yetersiz olmalarına karşın, deneyimli sınıf öğretmenleri, planlama ve değerlendirme ile ilgili konularda, diğer gruplara kıyasla daha yüksek etkililik göstermektedir (Benz,1992:274-285).

Newby ise yaptığı bir sınıf içi araştırma ile güdüleme stratejileri konusunda 16 haftalık yarıyıl boyunca incelemelerde bulunmuştur. Otuz adet ilköğretim birinci sınıf öğretmeni ile bunların öğrencilerini monitöre kayıt ederek, sınıf içindeki davranışlarını inceleyen araştırmacı, sınıfta öğretmenler tarafından izlenen motivasyon stratejilerini gruplandırmış, sınıf ortamında gizli ve açıktan verilen ödül ve cezalar değişik şekillerinin her öğretmen tarafından ayrı ayrı ve sıkça kullanıldığını gözlemiştir. Verilerin analizi sonucu, izlenen motivasyon stratejileri ile öğrenci davranışları arasında olumlu bir korelasyon olduğu, buna karşın öğrenci davranışları ile ödül-ceza stratejisi arasında negatif bir korelasyonun bulunduğu saptanmıştır (Newby,1991:195-200).

## YÖNTEM

Bu araştırma, probleminin ilgili olduğu alan ile verilerin çözümlenmesinde kullanılan teknikler

**TABLO:1 SINIF YÖNETİMİ BOYUTLARINDAKİ İSTATİSTİKLER**

Boyutlar	N	$\bar{x}$	SS
1. Mesleki Yeterlik Alanlarına Hakim Olma	417	3,06	0,53
2. Sınıf İçinde Amaçlı Davranış Gösterme	417	2,85	0,60
3. Sınıf İçi Liderlik	417	2,86	0,59
4. Planlama	417	2,69	0,65
5. İletişim	417	3,02	0,50
6. Davranış Yönetimi	417	3,06	0,55

açısından, tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de 80 İl Millî Eğitim Müdürlüğünde (Teftiş Kurullarında) denetim görevi yapan 2932 ilköğretim müfettişi oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini belirlemek üzere bu illerden küme örnekleme yöntemi kullanılarak 14 adet il şans (random) yoluyla seçilmiştir. Söz konusu bu 14 ilde görev yapan 588 ilköğretim müfettişi bulunmaktadır. Araştırmada örneklem grubunda bulunan deneklerden 433’üne ulaşılmış ancak, görüşleri değerlendirmeye alınan denek sayısı, yani örneklem büyüklüğü 417 birim olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma probleminin çözümüne ışık tutacak olan ilköğretim müfettişlerine ait görüşler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Deneklerin konuya ilişkin görüşlerini belirlemede kullanılan anket, ilk defa bu araştırmada kullanılmak üzere araştırmacı tarafından eşit aralıklı (beşli) ölçek tipinde geliştirilmiştir.

Araştırmanın bulgular ve yorum bölümünde 417 adet deneye ait toplam puanlarla evren hakkında durumu genel olarak açıklayıcı bir yoruma gidilmiştir. Müfettişlerin öğretmenleri sınıf içi liderlik yeterliği açısından değerlendirme puanları önce genel, bunun hemen ardından yine müfettişlerin mesleki kademelerine göre dört, öğrenim durumlarına göre de üç ayrı grup görüşü şeklinde ele alınmış; veriler gruplar düzeyinde Tek Yönlü Varyans Analizine tabi tutulmuş ve karşılaştırılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, sınıf (ilkokul) öğretmenlerinin, sınıf yönetimindeki yeterliklerini değerlendiren müfettişlere ait görüşleri ifade eden veriler, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle analiz edilmiş ve analiz sonucu elde edilen bulgular, tablolar halinde sunularak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 1’de araştırmaya katılan müfettişlerin öğretmenleri sınıf yönetiminin her bir boyutundaki değerlendirme puanlarının ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

7. Zaman Yönetimi	417	3,01	0,65
8. Etkinliklerin Yönetimi	417	2,82	0,57
9. Değerlendirme	417	2,89	0,58
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>2,91</b>	<b>0,49</b>

Tablo 1’de görüldü gibi, ilkökul öğretmenlerinin sınıf yönetimindeki yeterliklerine ilişkin müfettiş görüşlerini ifade eden toplam puanların aritmetik ortalaması ( $\bar{x}$ ) 2,91 ve standart sapması (SS) da 0,49 olarak bulunmuştur. Sınıf yönetimi boyutları açısından bakıldığında, öğretmenlerin *Mesleki Yeterlik Alanlarına Hakim Olma* ve *Davranış Yönetimi* yeterlikleri müfettişlerce en yüksek ( $\bar{x}=3,06$ ) ortalama ile değerlendirilen iki boyutu oluşturmaktadır. *Planlama* boyutu ise, aynı deneklerin en düşük ( $\bar{x}=2,69$ ) ortalama ile değerlendirmiş olduğu alanı oluşturmaktadır. Müfettişlerce yapılan bu değerlendirmede, dokuz boyuta ait aritmetik ortalama değeri de 2,60 ila 3,39 sınırları arasındadır. Bu durum, müfettişlerin öğretmenleri, sınıf yönetiminin her bir boyutunda da *Orta* düzeyde değerlendirmiş olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca elde edilen istatistiksel sonuçlarda standart sapma değerlerinin küçük olması da, deneklerin konu hakkındaki görüşlerinin birbirlerine

yakın olduğunu göstermektedir şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu duruma göre, Türkiye’de ilköğretim birinci kademedeki görevli sınıf (ilkokul) öğretmenlerinin, sınıf yönetimi yeterliği açısından, ilköğretim müfettişlerinin değerlendirmelerine göre genel olarak *orta* düzeyde olduklarını söylemek mümkündür. Bu sonuç, Başaran’ın yapmış olduğu araştırma (1966) bulgularından, “Öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda önemli problemler yaşadığı” bulgusuyla bir paralellik arz etmektedir. Yine bu bulgu Ertürk (1986), Sönmez (1992) ve Taşdemir’in (1995) araştırma bulgularıyla da çeşitli benzerlikler göstermektedir.

#### **İlkokul Öğretmenlerinin Sınıf İçi Liderlik Yeterliklerine İlişkin Bulgular:**

Tablo 2’de sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimindeki *Liderlik* yeterliklerini belirlemek amacıyla, müfettişlere sorulan 8 soruya verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

**TABLO: 2 LİDERLİK BOYUTUNDAKİ İSTATİSTİKLER**

Soru No	Sorular	N	$\bar{x}$	SS
1	Öğretme-öğrenme sürecinde demokratik davranış sergileyebilme	417	3,19	0,76
2	Öğrencilerin bireysel ya da grup olarak karar alabilmelerine fırsat ve olanak yaratabilme	417	2,77	0,74
3	Öğretim sürecinde öğrenci veya öğrenci gruplarıyla ortak kararlar alabilme	417	2,77	0,74
4	Öğrencileri bir grubun üyesi olarak çalışmaya sevk edebilme	417	2,72	0,79
5	Öğrencilerin kendi kendilerini yönetebilecekleri bir sosyal yapı özelliği gösterebilmelerini sağlayabilme	417	2,63	0,84
6	Öğrencilerinin güvenini kazanabilme	417	3,23	0,84
7	Eğitsel kol çalışmaları sürecinde demokratik bir lider rolü oynayabilme	415	2,58	0,85
8	Eğitim ve öğretimde değişik durumların gerektirdiği rehber, danışman, arkadaş vb. farklı rolleri oynayabilme	417	2,79	0,74
<b>Toplam</b>		<b>417</b>	<b>2,86</b>	<b>0,59</b>

Liderlik boyutunda bulunan sekiz soruya müfettişlerce verilen cevapların boyut düzeyindeki aritmetik ortalaması 2,86 ve standart sapma değeri de 0,59 olarak bulunmuştur. Bu durum, puanların değer aralıkları uyarınca, ilkökul öğretmenlerinin, sınıf içi liderlik açısından ilköğretim müfettişlerince, genel

olarak *Orta* düzeyde değerlendirilmiş olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen bu istatistiksel sonuçta standart sapma değerinin küçük olması da, deneklerin konu hakkındaki görüşlerinin homojen olduğunu göstermektedir.

Bu bulgu ışığında, ilkokul öğretmenlerinin sınıf yönetiminde liderlik açısından müfettişlerce tam olarak yeterli durumda olmadıkları söylenebilir. İlkokul programında, ilköğretimin eğitim ve öğretim ilkelerinden 2 nci maddede, okulun gerçek bir topluluk olduğu belirtilmektedir. Bu anlamda, okuldaki sınıf yaşamı da bu topluluğun bir parçasıdır. Yine sınıf, toplumsal hayatın mikro düzeyde bir örneğidir. Yani bir roller sistemidir. İlköğretim birinci kademe öğretmenlerinin en stratejik kurumsal görevlerinden biri de, çocuğa toplumsal hayatın işleyiş mekanizmasını, sınıf adı verilen bu ortamda yaşatarak kavratmaktır. Demokratik yaşamın benimsenmiş olduğu bir ülkede, demokratik davranışların alt yapısı, doğal olarak her vatanında zorunlu eğitim kapsamında verilecektir. İlkokulda her sınıf düzeyinde, çocuğun bir birey olduğunun farkına varılması, onun hem bireysel olarak kararlar alabilmesine, hem de grupta alınan kararlara katılabilmesine fırsat ve olanak yaratabilme davranışları ise, sınıf yönetiminde, öğretmenin her çocuğa sunması gereken yaşantılardan yalnızca bazılarını oluşturacaktır. İlkokulda çocuklara böyle bir öğrenim yaşantısı sunabilmek, kuşkusuz öğretmenin sınıf yaşamında farklı rolleri oynayabilmesini de zorunlu kılmakta ve yine bu durum, sınıf ortamında iyi bir öğretimsel lider olmasını gerektirmektedir.

Yukarıda elde edilen bulgu ve yapılan bu açıklamadan hareketle, öğretmenleri sınıf yönetiminde liderlik açısından tam olarak yeterli olmayan öğrencilerin, hem sınıf, hem de sınıf yaşamı dışında istenmeyen davranışlara yönelme olasılığının artacağı söylenebilir. Kuşkusuz, sınıf ortamındaki istenmeyen davranışlar, öğretmenin sınıf hakimiyetini de olumsuz yönde etkileyerek öğretimin verimini düşürecektir.

Sınıf öğretmenlerinin sınıf içi liderlik yeterliklerine anketin bu boyutunu oluşturan maddeler açısından bakıldığında ise; müfettişlerin, ilkokul öğretmenlerini *Eğitsel kol çalışmaları sürecinde demokratik bir lider rolü oynayabilme* yeterliği açısından ( $\bar{x}=2.58$ ) *az*, bu boyutu oluşturan diğer

yedi maddede ise *orta* düzeyde değerlendirmiş olduğu görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin *Öğrencilerinin güvenlerini kazanabilme* yeterlikleri ise, müfettişlerce orta düzeyde değerlendirilmesine karşın, bu boyutun en yüksek ( $\bar{x}=3.23$ ) ortalama ile değerlendirilen maddesini oluşturmaktadır.

Öğretimde, öğretmenin öğrencilerine demokratik bir liderlik yapabilmesi konusu oldukça önemlidir. Bu konu ilkokul programında, ilköğretimin eğitim ve öğretim ilkelerinden 2 nci maddede, “Okulun bütün çalışmalarını demokratik yaşayış kurallarına göre düzenlenerek sosyal kol çalışmalarına önem verilmeli” şeklinde dile getirilmektedir. Ayrıca, aynı konu hakkında, Milli Eğitim Bakanlığının 12.04.1987 tarihli bir (Eğitici Çalışmalar) yönetmeliği de bulunmakta ve bu yönetmelik hükümleri gereğince öğretmenler, ilkokulda her sınıf düzeyinde bu çalışmalarını kurup işletmekle de sorumlu tutulmaktadır.

Liderlik boyutunda elde edilen bulgular ışığında, sınıf öğretmenlerinin kurup işletmekle sorumlu olduğu eğitsel kol çalışmalarında, demokratik bir lider rolü oynayabilme yeterliklerinin ilköğretim müfettişlerince *az* olarak değerlendirilmesi, oldukça düşündürücüdür. Ayrıca, yasal zorunluluğa karşın, eğitim fakültelerinde uygulanan sınıf öğretmeni yetiştirme programlarında böyle bir ders ya da konunun bulunmadığının gözlenmesi, öğretmenlerinin bu rollerini tam olarak oynayamama nedeni olarak görülebilir.

#### Müfettişlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Gruplanması Yoluyla Elde Edilen Bulgular:

İlkokul öğretmenlerinin sınıf yönetimi yeterliklerini değerlendiren müfettişlerin *Mesleki Kıdem* durumlarına (sürelerine) göre gruplanması yoluyla yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular Tablo 3’te görülmektedir.

**TABLO: 3 MESLEKİ KIDEM İSTATİSTİKLERİ**

Sınıf Yönetimi Boyutları	Müfettişlerin Mesleki Kıdem Grupları	N	$\bar{x}$	SS	Sd	F	Gruplar Arası Farklar
<b>Liderlik</b>	(1) 1-5 yıl ve daha az	197	2,87	0,60	413	2,5125	<b>Fark Yok</b>
	(2) 6-10 yıl	75	2,92	0,66			
	(3) 11-15 yıl	88	2,90	0,55			
	(4) 16 yıl ve daha fazla	57	2,67	0,45			
P>0.05							

Tablo 3’te görüldüğü gibi ilkokul öğretmenlerini sınıf yönetiminin liderlik boyutu

açısından değerlendiren müfettiş görüşleri, yine müfettişlerin mesleki kıdem durumlarına göre dört ayrı grup görüşü şeklinde ele alındığında; bu grup

görüşleri arasında 0,05 yanılma düzeyinde anlamlı bir farkın bulunmadığı gözlenmektedir.

Elde edilen bu istatistiksel sonuca göre, müfettişlerin ilköğretim öğretmenlerini, sınıf içi liderlik açısından *orta* düzeyde değerlendirmelerinde kıdem durumuna göre aynı görüşe sahip oldukları anlaşılmaktadır.

### Müfettişlerin Öğrenim Durumlarına Göre Gruplanması Yoluyla Elde Edilen Bulgular

**TABLO: 4 ÖĞRENİM DURUMU İSTATİSTİKLERİ**

Sınıf Yönetimi Boyutları	Müfettişlerin Mesleki Kıdem Grupları	N	$\bar{x}$	SS	Sd	F	Gruplar Arası Farklar
<b>Liderlik</b>	(1) Ön Lisans	40	2,82	0,36	414	<b>0,3617</b>	<b>Fark Yok</b>
	(2) Lisans	356	2,85	0,60			
	(3) Lisans Üstü	21	2,93	0,57			
P>0.05							

Tablo 4'te görüldüğü gibi ilköğretim öğretmenlerini sınıf yönetiminin liderlik boyutunda değerlendiren müfettişlere ait görüşler, yine müfettişlerin öğrenim durumlarına göre üç ayrı grup görüşü şeklinde ele alındığında; bu grup görüşleri arasında 0,05 yanılma düzeyinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Elde edilen bu istatistiksel sonuca göre, ön lisans, lisans ve lisans üstü düzeyinde öğrenim derecelerine sahip olan ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim öğretmenlerinin sınıf içi liderlik açısından değerlendirmelerinde aynı görüşü paylaştıkları söylenebilir. Tabloda görüldüğü gibi, her üç gruba ait ortalama puan değeri de (puanların değer aralıklarına göre) *orta* düzeydedir.

#### Sonuç

Araştırmada elde edilen bu bulgulardan hareketle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- İlköğretim müfettişlerine göre, Türkiye'de ilköğretim kurumlarında görev yapan ilköğretim öğretmenleri:
  - Öğrenme sürecinde demokratik davranabilme
  - Öğrencileri demokratik yaşama hazırlayabilme
  - Eğitsel kol çalışmalarını yürütebilme
  - Sınıf içinde değişik durumların gerektirdiği farklı rolleri oynayarak öğretimsel liderlik yapabilme açısından tam olarak yeterli değildir.
- Öğretmenlerin "Öğrencilerinin güvenini kazanabilme" konusundaki yeterlikleri, öğretimsel liderlik yeterlikleri arasında en yüksek olanıdır.

İlköğretim öğretmenlerini, sınıf yönetiminin dokuz boyutunda değerlendiren müfettişlerin, bu bu değerlendirmeleri Ön Lisans, Lisans ve Lisans üstünden oluşan öğrenim durumlarına göre gruplanarak yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 18'de görülmektedir.

- İlköğretim öğretmenlerinin sınıf içi liderlik yeterliklerini değerlendiren müfettişler, mesleki kıdem ve öğrenim durumları gözlemeksizin aynı yargıyı taşımaktadırlar.

#### Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, Türkiye'de sınıf öğretmenlerinin sınıf içi liderlik yeterliklerini arttırmak ve böylece etkililiğe ulaşabilmek için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK'ün işbirliği sonucunda eğitim fakültelerinde yeni bir yapılanma sağlanmış ve öğretmen yetiştirme programları yeniden düzenlenerek standartlaştırılmıştır. Sınıf yönetimi konusu bu programda zorunlu bir formasyon dersi olarak yer almıştır. Bu dersin içeriğinde, öğretimsel liderlik konusuna da yer verilmeli ve uygulama boyutuyla da desteklenmelidir.

2. İlköğretim kurumlarında, öğretmenlerce sürdürülen eğitsel kol çalışmalarının daha etkin hale getirilebilmesi için bu çalışmaların yapı ve işleyişi konusunda yeni bir model geliştirilmeli ve bu model ile hem öğrencilerin demokratik yaşama hazırlanmaları konusundaki eksiklikleri, hem de öğretmenlerin öğretimsel liderlik boyutundaki yetersizlikleri giderilmelidir.

3. Öğretimsel liderlik konusu uygulamada görev yapan öğretmenler için Bakanlıkça hizmet içi eğitim programlarına alınmalı ve öğretmenlerin bu konudaki ihtiyaçları eğitim fakültelerinde yaz kursu şeklinde karşılanmalıdır.



## KAYNAKÇA

- AYDIN, Ayhan**  
1998 **Sınıf Yönetimi**  
Anı Yayıncılık, Ankara.
- AYDIN, Mustafa**  
1992 **Eğitim Yönetimi**  
Hatiboğlu Yayınevi. Ankara  
1994 **“Liderlik”**  
İnönü Üniv. Eğt. Fak. Dergisi. C.1, Sayı:1  
Malatya:İnönü Üniv. Basımevi.
- BALCI, Ali**  
1993 **Etkili Okul**  
Yavuz Dağıtım. Ankara
- BAŞAR, Hüseyin**  
1994 **Sınıf Yönetimi**  
**Şafak Matbaacılık. Ankara**  
1995 **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**  
**Pegem Yayınları, No: 20. Ankara**
- BAŞARAN, İ. Ethem**  
1976 **Eğitim Psikolojisi**  
**Güneş Matbaacılık T.A.Ş. Ankara**  
1993 **Eğitim Yönetimi**  
**Gül Yayınevi. Ankara**
- BENZ, Corolyn R.**  
1992 “Personal Teaching Efficacy:Developmental Relationships in Educaiton.”  
**Journal of Educaitional Research**  
May/June:274-285.
- BROPHY, Jere**  
1988 “Educating Teachers About Managing Classroom and Students”  
**Teaching and Teacher Education** Vol.4 s.1-18
- BULLFORD, Harris J.**  
1987 “Schaling The Ivory Tower.Enlightening thePhilistines:Teçniçes of Classroom Management.”  
**Change**, V.19, 50-58.
- CAFOĞLU, Zuhâl**  
1994 “Sınıf Yönetimi”  
**Eğitim Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 152-160.  
1996 **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**  
**Avni Akyol Ümit Kültür Ve Eğitim Vakfı Yayınları. İstanbul**
- CANGELOSI, James S.**  
1988 **Classroom Management Strategies**  
Utah State University I. Title, New York U.S.A
- CASHDAN, A.and M. JORDİN**  
1987 “Understanding Pupil-Teacher Interaction in the Classroom.”  
**Studies in Communication**  
New York:Basil Blackwell, 13-24.
- COPELAND, Willis D.**  
1987 “Classroom Management and Student Teachers Cognitive Abilities:A Relationship.”  
**American Educational Research Journal**  
V.24, N 2, 219-236.
- ERGİN, Akif**  
1995 **Öğretim Teknolojisi İletişim**  
Pegem Yayınları, No:17 . Ankara
- ERTÜRK, Selahattin**  
1986 “Demokrasi Seferberliğinde Öğretmene Düşen İş”  
**Türkiye’deki Bazı Eğitim Sorunları Üzerine Düşünceler**  
Yelkentepe Yayınları. No:9. Ankara
- FUHR, Don**  
1993 “Effective Classroom Discipline:Advice For Educators.”  
**NASSP Bulltein**, 76 (549):Jan-p:82-86.
- FOREST, Marsha anda J. C. PEARPOİNT**  
1992 “Putting All Kids On The Map.”  
**Educational Leadership**. 50 (2) Oct.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker**  
1996 “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler”  
**EYTEPE** Yıl 2, Sayı 2 Bahar Ankara

- GLASSER, Willam M.D.**  
1986 **Control Theory in the Classroom**  
New York:Haper and Row. Publishers, Inc.
- HESAPÇIOĞLU, Muhsin**  
1984 **Türkiye’de İnsangücü ve Eğitim Planlaması**  
A.Ü Yayınları. No:127 Ankara.
- KALAYCI, Nurdan**  
1994 “İlkokul II.Sınıf Hayat Bilgisi Dersini Okutan Öğretmenlerin Bu Dersteki Etkinliklere Ayırdıkları Sürenin Değerlendirilmesi”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi),  
**Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bil. Enstitüsü. Ankara**
- KÜÇÜKAHMET, Leyla**  
1989 **“Demokrasi İçin Eğitim”**  
TED XIII.Eğitim Toplantısı  
**Şafak Matbaacılık.Ankara**
- LEMLECH, Johanna Kasin**  
1991 **Classroom Management (Methods and Techniques For Elementary and Secondary Teachers).**  
Second Edition Southern California: U.S.C
- MASTROPIERİ, M.A. T. JENNE and T.E SCRUGGS**  
1988 “A level System For Managing Problem Behaviors in a Hig Scholl Resource Program.”  
**Behavioral Disorders, 13(3), May:202-208.**
- MEB**  
1997 **İlkokul Programı**  
Milli Eğitim Yayınevi. Ankara
- MİLLER, Frank B.**  
1966 **Sanayide Beşeri Münasebetler**  
İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları No 181.
- NEWBY, Timothy J.**  
1991 **Classroom Motivation: Strategies of First Year Teacher.**  
Journal of Educational Psychology, **83(2) June:195-200.**
- NEWMAN, Willam H.**  
1979 **Sevk ve İdare**  
Çev.:Kenan Sürgit, TODAİE Yayınları. Ankara
- O’LEARY, K. Daniel and S. G. O’LEARY**  
1985 **Classroom Management ( The Successful Use Of Behaviour Modification)**  
Pergamon Press INC. 2 nd. Edition, New York U.S.A
- SMITH, Colin J. and R. LASLETT**  
1993 **Effective Classroom Management. (A Teacher’s Guide)**  
Chapman and Hall, INC. Second Edition, New York U.S.A
- SÖNMEZ, Veysel**  
1992 **“İlkokul Öğretmenlerinin Sınıf İçi Etkinlikleri”**  
H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi, s.8, (Türkiye’de İlköğretim Sempozyumu, 21-22 Mayıs),  
Ankara.
- TAŞDEMİR, Mehmet**  
1995 “İlkokul Öğretmeni Yetiştirme Programı ’nın Öğretim Elemanı, Öğretmen ve Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).  
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- TORTOP, Nuri ve E.İ. GÜNAY, B. AKKOÇ**  
1993 **Yönetim Bilimi**  
Yargı Yayınları. Ankara
- TOSUN, Kemal**  
1992 **İşletme Yönetimi.**  
Savaş Yayınları. Ankara
- WILLIAMSON, Bonnie**  
1992 **Classroom Management (A Guide Book For Success)**  
Dynamic Teaching Company, Sacramento U.S.A
- ZALEZNIK, Abraham**  
1992 “Lider ve Yönetici Aralarında Fark Var Mı ?”  
Çev. Ufuk Uyan. **Startejik Yönetim ve Liderlik**  
İz Yayıncılık, İstanbul