

# INTERNATIONAL JOURNAL OF FIELD EDUCATION



## The Relationship Between Elementary School Administrators' Perceptions Of Instructional Leadership And Their Use Of Time\*

Tuğba Yorulmaz<sup>1</sup>

*Yıldız Technical University, Institute of Social Sciences, Graduate Student*  
<https://orcid.org/0000-0001-5438-5258>

Hasan Basri Gündüz<sup>2</sup>

*Yıldız Technical University, Faculty of Education, Educational Sciences*

### ABSTRACT

This research, which is about the relationship between the perception of instructional leadership of primary school administrators and their use of time, was applied to the principal and assistant principals working at the primary school level of state schools in the provinces of Şişli and Beyoğlu in the province of Istanbul in 2017-2018 academic year. The study group constitutes 73 primary school administrators, 32 of which are directors and 41 are deputy principals. The questionnaire containing demographic information was collected through the "Instructional Leadership Perceptions Scale" and the "Time Usage Scale". The research was analyzed by descriptive quantitative method and the data obtained in the research were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 program. When we look at the main results of the research, the average of the instructional leadership scale of the principal and assistant principals is high. It can be said that the levels of instructional leadership behaviors of both managers and assistant principals are very high. Perceptions of the level of instructional leadership behaviors of the principal and assistant principals do not differ significantly according to the teaching seniority, the type / level of school they have previously worked in, the weekly working hours, the level of management, and the status of the school. When managers use the time levels of time scale subscales, it is determined that they spend time on parents, school, district (mem), teachers, students, office and personal affairs respectively. It has been determined that assistant principals spend time with parents, district (mem), school, office, students, teachers and personal affairs.

**Key Words:** Instructional leadership, elementary principals, time use.

### ARTICLE INFO

*Received:* 24.07.2018

*Revision received:*  
12.09.2018

*Accepted:* 16.11.2018

*Published online:*  
31.12.2018

<sup>1</sup> Corresponding Author:

[tyorulmaz87@gmail.com](mailto:tyorulmaz87@gmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr.

[hgundus@gmail.com](mailto:hgundus@gmail.com)

\* This work is derived from a part of Tuğba Yorulmaz's master thesis. (Yıldız Technical University Social Sciences Institute, Advisor: Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ)

# İlkokul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Algıları İle Zaman Kullanımları Arasındaki İlişki\*

Tuğba Yorulmaz<sup>1</sup>

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Y.L. Öğrencisi

<https://orcid.org/0000-0001-5438-5258>

Hasan Basri Gündüz<sup>2</sup>

Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri

## ÖZET

## MAKALE BİLGİSİ

İlkokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik algıları ile zaman kullanımları arasındaki ilişkiyi konu alan bu araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Şişli ve Beyoğlu ilçelerindeki devlet okullarının ilkököl kademesinde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarında uygulanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 32 müdür, 41 müdür yardımcısı olmak üzere 73 ilkököl yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri demografik bilgileri içeren anket, “Öğretimsel Liderlik Algıları Ölçeği” ve “Zaman Kullanımı Ölçeği” yoluyla toplanmıştır. Araştırma, betimsel nicel yöntemle ele alınmıştır ve araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın başlıca sonuçlarına bakıldığında müdür ve müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik ölçeği ortalamaları yüksektir. Hem müdürlerin hem de müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Müdür ve müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları öğretmenlik kademelerine, daha önce görev yaptıkları okul türü/kademelerine, haftalık çalışma saatine, yöneticilik kademelerine ve okuldaki görev durumuna göre fark etmemekte, anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. Müdürlerin zaman kullanımı ölçeği alt boyutlarına ilişkin zaman düzeylerine bakıldığında sırasıyla ebeveynler, okul, ilçe (mem), öğretmenler, öğrenciler, büro ve kişisel işlere zaman ayırdıkları belirlenmiştir. Müdür yardımcılarının ise sırasıyla ebeveynler, ilçe (mem), okul, büro, öğrenciler, öğretmenler ve kişisel işlere zaman ayırdıkları tespit edilmiştir.

Alınma

Tarihi:24.07.2018

Düzeltilmiş hali

alınma tarihi:

12.09.2018

Kabul Edilme Tarihi:

16.11.2018

Çevrimiçi yayınlanma

tarihi: 31.12.2018

**Anahtar Kelimeler:** İlkokul yöneticisi, öğretimsel liderlik, zaman kullanımı.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar:

[tyorulmaz87@gmail.com](mailto:tyorulmaz87@gmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr.

[hgrundus@gmail.com](mailto:hgrundus@gmail.com)

\*Bu çalışma, Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz danışmanlığında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Tuğba Yorulmaz'ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## Giriş

1980’li yıllardan itibaren öğretim liderliği kavramlaştırması, eğitim yönetimi alanında giderek önem kazanır olmuştur. Bunda en çok da etkili okullar üzerine yapılan çalışmaların önemli katkısı olmuştur. Etkili okul akımı, okul yöneticilerinin etkili okullarda öğretimsel lider olarak nitelendirilmesine aracılık ederken, eğitim yönetimi alanyazınına da öğretim liderliği kavramının girmesine kapı aralamıştır (Şişman, 2014). Bu bağlamda, öğretimsel liderlerin davranışları da ilgili akademisyenler ve araştırmacılar tarafından üzerinde epey çalışılan ve araştırılan bir konu haline gelmiştir. Yapılan çalışmalar neticesinde, etkili okullarda okul yöneticilerinin öğretim programı ve öğretime yönelik ilgilerinin oldukça fazla olduğunun belirlenmesi ile “öğretimsel liderlik”, okul liderleri için önemli bir paradigma haline gelmiştir. Bunun yanında, 1990’lı yılların sonlarına doğru standartlara dayalı hesap verebilirlik sistemlerinin büyümesi, başarıya dair somut bir kanıt sunmayı gerekli kılmış ve öğretimsel liderliğin üzerinde yeniden odaklanılır olunmuştur (Lashway, 2002).

Öğretimsel liderlik rolü, okul yöneticisinin, okulda öğrenciler ve öğretmenler adına materyal ve kaynak bakımından donanımlı, uygun ve aynı zamanda pozitif bir öğrenme ve öğretme ortamı oluşturmasını gerektirmektedir. Bunun yanında, okul liderinin okulda yaratacağı kültür ve iklimin de okuldaki eğitim ve öğretim sürecini dolayısıyla öğrencilerin akademik başarısını etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Elbette ki öğretimsel lider olarak okul liderinin, yerine getirmesi gereken birçok sorumluluk vardır. Bunlara ayrıca bu araştırmada kavramsal çerçevede daha geniş kapsamda değinilmiştir. Buraya kadar yapılan açıklamalardan hareketle, günümüzde klişe yöneticilik anlayışından çıkılarak okul yöneticilerinin liderlik yönünün daha çok önem taşıdığı ve okul yöneticilerinden öğretimsel liderlikle ilgili beklentilerin giderek arttığı söylenebilir.

21. yüzyılla birlikte zaman denilen kaynağın etkin kullanımı daha çok önem kazanmıştır. Zaman, taşıdığı özellikler bakımından etkin kullanımının ölçülmesi ve değerlendirilmesi giderek daha da önemli hale gelmesi ile bu kapsamdaki çalışmaları hızlandırmıştır (Karagöz vd., 2010). Bilindiği gibi, zaman kavramı, geçmişten günümüze tüm insanlık için önemli olup tüm örgütlerde gerek yöneticiler gerek çalışanlar için etkili ve verimli kullanılması gereken bir kaynaktır. Akıp giden zamanı geri getirme olanağımızın olmamasından dolayı zamanı iyi kullanmak ve değerlendirmek bu anlamda önemlidir. Zaman kullanımına, eğitim örgütlerinden okul perspektifinden bakıldığında, okul yöneticilerinin bir gün içerisinde okulda geçirdikleri zaman zarfında birçok işle ilgilenmek zorunda oldukları bilinen bir gerçektir. Okul yöneticilerinin büro, ilçe mem, öğrenciler, öğretmenler, ebeveynler, okulla ilgili işler ve kendi kişisel işlerine ayırdıkları zaman miktarı ve düzeyi durumsal koşullara göre ya da yöneticilerin gerekli ve öncelikli olarak algıladıkları işlere göre değişkenlik gösterdiği söylenebilir. Etkili okul akımı ile birlikte okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak davranışları beklenirken, öğretimsel liderlikle ilgili roller ve davranışlara ne kadar zaman ayırdıkları da bir diğer çalışma ve araştırma konusu olarak ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin okuldaki eğitim ve öğretim sürecinde öğretimsel liderliğe ilişkin rollere ya da etkinliklere ne kadar zaman ayırdıklarını tespit edebilmek için yöneticilerin öğretimsel liderliğe ilişkin algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek etkili olabilir. Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini ne düzeyde gerçekleştirdiklerini, bu rollere ne kadar zaman ayırdıklarını belirlerken öğretimsel liderlik algılarının zaman kullanımlarıyla ilişkili olup olmadığının ortaya çıkarılabilmesi fayda sağlayabilir. Bu anlamda, okul liderlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin algıları ve okuldaki yönetsel faaliyetlerden öğretimsel liderliğe ayırdıkları zamanın önemli olduğu ve bunun da karşılığında öğretim süreci ve öğrenci başarısına olan olumlu katkısı yadırganamaz bir gerçektir. Bu nedenle bu araştırmada ilkökul yöneticilerinin öğretimsel liderlik algıları ile zaman kullanımları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Okul yöneticilerinden, birer öğretim lideri olarak tutum ve davranış sergilemelerine yönelik beklentiler her geçen gün daha da artmasının yanında devamlı olarak büyüyen ve karmaşık bir hale gelen bürokrasi, eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı ve değişim gösteren ve farklılaşan okul gereksinimleri gibi faktörler sebebiyle Türkiye’deki okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini istenilen düzeyde gerçekleştiremedikleri gözlenmektedir (Aksoy ve Işık, 2008; Gümüş ve Akçaoğlu, 2013).

Okul yöneticisinin günlük işleri oldukça karmaşıktır. Okul yöneticisinin gün içerisinde vermek zorunda olduğu kararlar, görüştüğü kişi sayısı, gün içinde çalışma süresince karşılaşılan kesintilerin hepsi müdürün gününü stresli hale getiren unsurlardır (Fields, 2005). Bütün bunların aslında okul yöneticilerinin işini zorlaştıran faktörler olduğu söylenebilir. Zaman kullanımı, örgüt yönetiminde etkililik ve verimlilik sağlamada önemli bir yere sahiptir. Zaman sorunlarıyla baş edebilmek, zamanı kullanmada etkili ve başarılı olabilmek ve zamanı yönetmede etkili stratejilerden yararlanmak günümüzde başarılı yöneticilerden beklenen nitelikler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla yöneticinin, sahip olduğu zamanı verimli yönde kullanabilen ve zamana hükmedebilen kişi olduğu söylenebilir (Güçlü, 2001, s.97-98).

## Yöntem

### Model

Bu araştırma ile ilkökul yöneticilerinin öğretimsel liderlik algılarının zaman kullanımlarıyla ilişkisinin saptanması ve belirlenmesi amaçlandığından, araştırma ilişkisel tarama deseninde betimsel bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada demografik veriler ile yapılan analizlerde bağımsız değişken olarak ilkökul yöneticilerinin; okuldaki görev durumu, öğretmenlik kıdemi, yönetici olmadan önce öğretmenlik yaptıkları okul türü/kademesi, yöneticilik kıdemi ve haftalık çalışma saati gibi özellikleri ele alınmıştır. Bağımlı değişken olarak ise, “Öğretimsel Liderlik Algıları” ve “Zaman Kullanım” boyutları ele alınmıştır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Şişli ve Beyoğlu ilçelerinde yer alan resmi ilkökullarda görevli müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmada, ilkökul müdür ve müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik algı düzeyleri ile belirlenen etkinliklere ilişkin zaman kullanım düzeylerini saptamak amacıyla söz konusu

*\*Bu çalışma, Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz danışmanlığında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Yönetim Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Tuğba Yorulmaz’ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.*

yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur. Bu kapsamda, bu araştırma 73 ilkökul yöneticisinin katılımıyla yürülmüştür.

### **Müdürler ve Müdür Yardımcılarının Tanımlayıcı Özellikleri**

*Tablo 1. Müdürlerin Tanımlayıcı Özellikleri*

<b>Tablolar</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Öğretmenlik Kıdemi	1-5 Yıl	13	40,6
	6-10 Yıl	9	28,1
	10 Yıl Ve üzeri	10	31,2
	Toplam	32	100,0
Çalışılan Kademe	İlkokul	27	84,4
	İlkokul Ve Ortaokul	5	15,6
	Toplam	32	100,0
Yöneticilik Kıdemii	6-10 Yıl	9	28,1
	11-15 Yıl	7	21,9
	16-20 Yıl	7	21,9
	21 Yıl Ve üzeri	9	28,1
	Toplam	32	100,0
Haftalık Çalışma Saati	30-40 Saat	11	34,4
	41 Saat Ve üzeri	21	65,6
	Toplam	32	100,0

Müdürler öğretmenlik kıdemi değişkenine göre 13'ü (%40,6) 1-5 yıl, 9'u (%28,1) 6-10 yıl, 10'u (%31,2) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Müdürler çalışılan kademe değişkenine göre 27'si (%84,4) ilkökul, 5'i (%15,6) ilkökul ve ortaokul olarak dağılmaktadır. Müdürler yöneticilik kıdemii değişkenine göre 9'u (%28,1) 6-10 yıl, 7'si (%21,9) 11-15 yıl, 7'si (%21,9) 16-20 yıl, 9'u (%28,1) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Müdürler haftalık çalışma saati değişkenine göre 11'i (%34,4) 30-40 saat, 21'i (%65,6) 41 saat ve üzeri olarak dağılmaktadır.

*Tablo 2. Müdürlerin Tanımlayıcı Özellikleri*

<b>Tablolar</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Öğretmenlik Kıdemi	1-5 Yıl	10	24,4
	6-10 Yıl	18	43,9
	10 Yıl Ve üzeri	13	31,7
	Toplam	41	100,0
Çalışılan Kademe	İlkokul	20	48,8
	Ortaokul	13	31,7
	İlkokul Ve Ortaokul	8	19,5
	Toplam	41	100,0
Haftalık Çalışma Saati	30-40 Saat	18	43,9
	41 Saat Ve üzeri	23	56,1
	Toplam	41	100,0
Yöneticilik Kıdemi	1-5 Yıl	26	63,4
	6-10 Yıl	15	36,6
	Toplam	41	100,0

Müdür Yardımcıları öğretmenlik kıdemi değişkenine göre 10'u (%24,4) 1-5 yıl, 18'i (%43,9) 6-10 yıl, 13'ü (%31,7) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Müdür Yardımcıları çalışılan kademe değişkenine göre 20'si (%48,8) ilkokul, 13'ü (%31,7) ortaokul, 8'i (%19,5) ilkokul ve ortaokul olarak dağılmaktadır. Müdür Yardımcıları haftalık çalışma saati değişkenine göre 18'i (%43,9) 30-40 saat, 23'ü (%56,1) 41 saat ve üzeri olarak dağılmaktadır. Müdür Yardımcıları yöneticilik kıdemi değişkenine göre 26'sı (%63,4) 1-5 yıl, 15'i (%36,6) 6-10 yıl olarak dağılmaktadır.

### **Veri Toplama Araçları**

Müdür ve müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik algı düzeylerine ilişkin veriler “Öğretimsel Liderlik Algı Ölçeği” ile, müdür ve müdür yardımcılarının zaman kullanımları düzeyine ilişkin veriler ise “Zaman Kullanımı Ölçeği” ile elde edilmiştir. İlkokul müdür ve müdür yardımcılara ait sosyo-demografik veriler, her bir ilkokulda görev yapmakta olan okul müdürü ve müdür yardımcılara uygulanan beş soruluk bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Bu veri toplama aracında okuldaki görev durumu, öğretmenlik kıdemi, yönetici olmadan önce öğretmenlik yapılan kademe türü, yöneticilik kıdemi ve haftalık çalışma saati değişkenlerini saptamaya dönük ifadeler yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında “Zaman Kullanımı Ölçeği”nin Cronbach Alpha değeri, 0,848; “Öğretimsel Liderlik Algı Ölçeği” Cronbach Alpha değeri ise 0,795 olarak bulunmuştur.

## **Verilerin Toplanması ve Analizi**

2017-2018 eğitim-öğretim yılında Nisan-Mayıs ayları arasında uygulanmıştır. Ayrıca, ölçek formunun iki ilçeye bağlı okullarda uygulanmasına ilişkin araştırma izin talebi İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 20.04.2018 tarih ve 59090411 sayılı yazısı ile uygun görülmüştür. Doldurulan formlar araştırmacı tarafından toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

## **Bulgular**

### **Müdür ve Müdür Yardımcılarının Öğretimsel Liderlik Algı Ve Zaman Kullanımı Düzeyleri**

*Tablo 1. Öğretimsel Liderlik Algı Ve Zaman Kullanımının Müdür ve Müdür Yardımcılarına Göre Ortalamaları*

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Öğretimsel Liderlik Algı	Müdür	32	4,668	0,242	-0,093	0,926
	Müdür Yardımcısı	41	4,674	0,300		
Zaman Kullanımı Öğrenciler	Müdür	32	2,726	0,881	0,803	0,424
	Müdür Yardımcısı	41	2,561	0,860		
Zaman Kullanımı Ebeveynler	Müdür	32	3,000	1,121	1,053	0,296
	Müdür Yardımcısı	41	2,722	1,119		
Zaman Kullanımı Büro	Müdür	32	2,625	1,008	0,186	0,853
	Müdür Yardımcısı	41	2,581	0,985		
Zaman Kullanımı İlçe	Müdür	32	2,820	0,914	0,516	0,608
	Müdür Yardımcısı	41	2,695	1,110		
Zaman Kullanımı Öğretmenler	Müdür	32	2,797	1,018	1,399	0,166
	Müdür Yardımcısı	41	2,449	1,080		
Zaman Kullanımı Okul	Müdür	32	2,880	1,047	0,872	0,386
	Müdür Yardımcısı	41	2,641	1,238		
Zaman Kullanımı Kişisel	Müdür	32	2,297	1,197	1,002	0,320
	Müdür Yardımcısı	41	2,024	1,118		
Zaman Kullanımı Genel	Müdür	32	2,775	0,827	1,087	0,281
	Müdür Yardımcısı	41	2,552	0,899		

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretimsel liderlik, zaman kullanımı öğrenciler, zaman kullanımı ebeveynler, zaman kullanımı büro, zaman kullanımı ilçe, zaman kullanımı öğretmenler, zaman kullanımı okul, zaman kullanımı kişisel, zaman kullanımı genel puanları ortalamalarının okuldaki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### **Müdürlere İlişkin Bulgular**

**Tablo 4.** Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Algı Ve Zaman Kullanımı Puanlarının yöneticilik kademine Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Öğretimsel Liderlik Algı	6-10 Yıl	9	4,638	0,266	1,180	0,335
	11-15 Yıl	7	4,788	0,231		
	16-20 Yıl	7	4,709	0,216		
	21 Yıl Ve üzeri	9	4,572	0,237		
Zaman Kullanımı Öğrenciler	6-10 Yıl	9	2,272	1,118	2,049	0,130
	11-15 Yıl	7	2,952	1,016		
	16-20 Yıl	7	3,254	0,285		
	21 Yıl Ve üzeri	9	2,593	0,616		
Zaman Kullanımı Ebeveynler	6-10 Yıl	9	3,133	1,330	3,745	<b>0,022</b>
	11-15 Yıl	7	3,457	1,094		
	16-20 Yıl	7	3,543	0,608		
	21 Yıl Ve üzeri	9	2,089	0,729		
Zaman Kullanımı Büro	6-10 Yıl	9	2,722	1,140	1,537	0,227
	11-15 Yıl	7	2,738	0,732		
	16-20 Yıl	7	3,095	0,932		
	21 Yıl Ve üzeri	9	2,074	1,014		
Zaman Kullanımı İlçe	6-10 Yıl	9	2,944	1,158	2,040	0,131
	11-15 Yıl	7	2,714	0,783		
	16-20 Yıl	7	3,393	0,775		
	21 Yıl Ve üzeri	9	2,333	0,637		
Zaman Kullanımı Öğretmenler	6-10 Yıl	9	2,630	1,298	1,932	0,147
	11-15 Yıl	7	2,786	1,029		
	16-20 Yıl	7	3,536	0,488		
	21 Yıl Ve üzeri	9	2,398	0,816		
Zaman Kullanımı Okul	6-10 Yıl	9	3,111	1,426	0,419	0,741
	11-15 Yıl	7	2,612	0,928		
	16-20 Yıl	7	3,061	0,552		
	21 Yıl Ve üzeri	9	2,714	1,076		
Zaman Kullanımı Kişisel	6-10 Yıl	9	2,222	1,302	1,857	0,160
	11-15 Yıl	7	2,500	1,190		
	16-20 Yıl	7	3,000	1,155		

\*Bu çalışma, Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz danışmanlığında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Yönetim Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Tuğba Yorulmaz'ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



	21 Yıl Ve üzeri	9	1,667	0,935		
Zaman Kullanımı Genel	6-10 Yıl	9	2,711	1,120	1,880	0,156
	11-15 Yıl	7	2,841	0,798		
	16-20 Yıl	7	3,311	0,198		
	21 Yıl Ve üzeri	9	2,370	0,667		

Araştırmaya katılan yöneticilerin zaman kullanımı ebeveynler puanları ortalamalarının yöneticilik kıdemii değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,745$ ;  $p=0,022<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. yöneticilik kıdemii 6-10 yıl olanların zaman kullanımı ebeveynler puanları ( $3,133 \pm 1,330$ ), yöneticilik kıdemii 21 yıl ve üzeri olanların zaman kullanımı ebeveynler puanlarından ( $2,089 \pm 0,729$ ) yüksek bulunmuştur. yöneticilik kıdemii 11-15 yıl olanların zaman kullanımı ebeveynler puanları ( $3,457 \pm 1,094$ ), yöneticilik kıdemii 21 yıl ve üzeri olanların zaman kullanımı ebeveynler puanlarından ( $2,089 \pm 0,729$ ) yüksek bulunmuştur. yöneticilik kıdemii 16-20 yıl olanların zaman kullanımı ebeveynler puanları ( $3,543 \pm 0,608$ ), yöneticilik kıdemii 21 yıl ve üzeri olanların zaman kullanımı ebeveynler puanlarından ( $2,089 \pm 0,729$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretimsel liderlik, zaman kullanımı öğrenciler, zaman kullanımı büro, zaman kullanımı ilçe, zaman kullanımı öğretmenler, zaman kullanımı okul, zaman kullanımı kişisel, zaman kullanımı genel puanları ortalamalarının yöneticilik kıdemii değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 5.** *Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Algı Ve Zaman Kullanımı Puanlarının Öğretmenlik Kıdemine Göre Ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Öğretimsel Liderlik Algı	1-5 Yıl	13	4,744	0,260	1,090	0,350
	6-10 Yıl	9	4,626	0,245		
	10 Yıl Ve üzeri	10	4,607	0,211		
Zaman Kullanımı Öğrenciler	1-5 Yıl	13	2,983	0,888	1,561	0,227
	6-10 Yıl	9	2,778	0,633		
	10 Yıl Ve üzeri	10	2,344	1,003		
Zaman Kullanımı Ebeveynler	1-5 Yıl	13	3,492	1,115	2,505	0,099
	6-10 Yıl	9	2,822	1,088		
	10 Yıl Ve üzeri	10	2,520	0,990		
Zaman Kullanımı Büro	1-5 Yıl	13	2,974	1,194	1,376	0,269
	6-10 Yıl	9	2,444	0,866		
	10 Yıl Ve üzeri	10	2,333	0,793		

Zaman Kullanımı İlçe	1-5 Yıl	13	3,212	0,967	3,716	<b>0,037</b>
	6-10 Yıl	9	2,889	0,876		
	10 Yıl Ve üzeri	10	2,250	0,601		
Zaman Kullanımı Öğretmenler	1-5 Yıl	13	2,955	1,100	0,717	0,497
	6-10 Yıl	9	2,926	0,948		
	10 Yıl Ve üzeri	10	2,475	0,994		
Zaman Kullanımı Okul	1-5 Yıl	13	2,846	1,179	0,974	0,390
	6-10 Yıl	9	3,254	1,035		
	10 Yıl Ve üzeri	10	2,586	0,858		
Zaman Kullanımı Kişisel	1-5 Yıl	13	2,769	1,363	1,796	0,184
	6-10 Yıl	9	2,000	1,031		
	10 Yıl Ve üzeri	10	1,950	0,985		
Zaman Kullanımı Genel	1-5 Yıl	13	3,021	0,914	1,636	0,212
	6-10 Yıl	9	2,827	0,719		
	10 Yıl Ve üzeri	10	2,409	0,737		

Araştırmaya katılan yöneticilerin zaman kullanımı ilçe puanları ortalamalarının öğretmenlik kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,716$ ;  $p=0,037 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. öğretmenlik kıdemi 1-5 yıl olanların zaman kullanımı ilçe puanları ( $3,212 \pm 0,967$ ), öğretmenlik kıdemi 10 yıl ve üzeri olanların zaman kullanımı ilçe puanlarından ( $2,250 \pm 0,601$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretimsel liderlik, zaman kullanımı öğrenciler, zaman kullanımı ebeveynler, zaman kullanımı büro, zaman kullanımı öğretmenler, zaman kullanımı okul, zaman kullanımı kişisel, zaman kullanımı genel puanları ortalamalarının öğretmenlik kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 6.** Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Algı Ve Zaman Kullanımı Puanlarının Haftalık Çalışma Saatine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Öğretimsel Liderlik Algı	30-40 Saat	11	4,609	0,257	-0,986	0,332
	41 Saat Ve üzeri	21	4,698	0,235		

Zaman Kullanımı Öğrenciler	30-40 Saat	11	2,596	0,909	-0,597	0,555
	41 Saat Ve üzeri	21	2,794	0,881		
Zaman Kullanımı Ebeveynler	30-40 Saat	11	2,836	1,113	-0,591	0,559
	41 Saat Ve üzeri	21	3,086	1,143		
Zaman Kullanımı Büro	30-40 Saat	11	2,561	0,708	-0,258	0,798
	41 Saat Ve üzeri	21	2,659	1,149		
Zaman Kullanımı İlçe	30-40 Saat	11	2,955	0,980	0,595	0,556
	41 Saat Ve üzeri	21	2,750	0,894		
Zaman Kullanımı Öğretmenler	30-40 Saat	11	2,659	0,986	-0,548	0,588
	41 Saat Ve üzeri	21	2,869	1,050		
Zaman Kullanımı Okul	30-40 Saat	11	2,870	1,215	-0,036	0,972
	41 Saat Ve üzeri	21	2,884	0,981		
Zaman Kullanımı Kişisel	30-40 Saat	11	2,636	1,247	1,168	0,252
	41 Saat Ve üzeri	21	2,119	1,161		
Zaman Kullanımı Genel	30-40 Saat	11	2,711	0,791	-0,312	0,757
	41 Saat Ve üzeri	21	2,809	0,862		

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretimsel liderlik, zaman kullanımı öğrenciler, zaman kullanımı ebeveynler, zaman kullanımı büro, zaman kullanımı ilçe, zaman kullanımı öğretmenler, zaman kullanımı okul, zaman kullanımı kişisel, zaman kullanımı genel puanları ortalamalarının haftalık çalışma saati değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.** *Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Algı Ve Zaman Kullanımı Puanlarının Çalışılan Kademeye Göre Ortalamaları*

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Öğretimsel Liderlik Algı	İlkokul	27	4,698	0,224	1,698	0,100
	İlkokul Ve Ortaokul	5	4,504	0,298		
Zaman Kullanımı Öğrenciler	İlkokul	27	2,765	0,923	0,587	0,562
	İlkokul Ve Ortaokul	5	2,511	0,641		

Zaman Kullanımı Ebeveynler	İlkokul	27	2,978	1,197	-0,257	0,799
	İlkokul Ve Ortaokul	5	3,120	0,642		
Zaman Kullanımı Büro	İlkokul	27	2,624	1,046	-0,020	0,984
	İlkokul Ve Ortaokul	5	2,633	0,877		
Zaman Kullanımı İlçe	İlkokul	27	2,759	0,876	-0,875	0,389
	İlkokul Ve Ortaokul	5	3,150	1,154		
Zaman Kullanımı Öğretmenler	İlkokul	27	2,759	1,081	-0,480	0,635
	İlkokul Ve Ortaokul	5	3,000	0,604		
Zaman Kullanımı Okul	İlkokul	27	2,725	1,038	-2,036	0,051
	İlkokul Ve Ortaokul	5	3,714	0,678		
Zaman Kullanımı Kişisel	İlkokul	27	2,370	1,157	0,802	0,429
	İlkokul Ve Ortaokul	5	1,900	1,475		
Zaman Kullanımı Genel	İlkokul	27	2,744	0,881	-0,486	0,630
	İlkokul Ve Ortaokul	5	2,942	0,464		

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretimsel liderlik, zaman kullanımı öğrenciler, zaman kullanımı ebeveynler, zaman kullanımı büro, zaman kullanımı ilçe, zaman kullanımı öğretmenler, zaman kullanımı okul, zaman kullanımı kişisel, zaman kullanımı genel puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### Müdür Yardımcılarına İlişkin Bulgular

**Tablo 8.** Müdür Yardımcılarının Öğretimsel Liderlik Algı Ve Zaman Kullanımı Puanlarının Çalışılan Kademeye Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Öğretimsel Liderlik Algı	İlkokul	20	4,752	0,253	3,148	0,054
	Ortaokul	13	4,510	0,332		
	İlkokul Ve Ortaokul	8	4,745	0,281		
Zaman Kullanımı Öğrenciler	İlkokul	20	2,544	0,862	1,299	0,285
	Ortaokul	13	2,342	0,830		
	İlkokul Ve Ortaokul	8	2,958	0,871		

\*Bu çalışma, Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz danışmanlığında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Tuğba Yorulmaz'ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Zaman Kullanımı Ebeveynler	İlkokul	20	2,990	1,154	1,970	0,153
	Ortaokul	13	2,231	0,852		
	İlkokul Ve Ortaokul	8	2,850	1,273		
Zaman Kullanımı Büro	İlkokul	20	2,808	0,945	4,348	<b>0,020</b>
	Ortaokul	13	1,974	0,860		
	İlkokul Ve Ortaokul	8	3,000	0,904		
Zaman Kullanımı İlçe	İlkokul	20	2,988	1,002	3,535	<b>0,039</b>
	Ortaokul	13	2,058	0,990		
	İlkokul Ve Ortaokul	8	3,000	1,239		
Zaman Kullanımı Öğretmenler	İlkokul	20	2,633	1,156	2,102	0,136
	Ortaokul	13	1,962	0,676		
	İlkokul Ve Ortaokul	8	2,781	1,263		
Zaman Kullanımı Okul	İlkokul	20	2,979	1,409	2,827	0,072
	Ortaokul	13	2,000	0,707		
	İlkokul Ve Ortaokul	8	2,839	1,172		
Zaman Kullanımı Kişisel	İlkokul	20	2,175	1,162	0,512	0,603
	Ortaokul	13	1,769	0,780		
	İlkokul Ve Ortaokul	8	2,063	1,499		
Zaman Kullanımı Genel	İlkokul	20	2,743	0,938	2,992	0,062
	Ortaokul	13	2,075	0,658		
	İlkokul Ve Ortaokul	8	2,850	0,928		

Araştırmaya katılan yöneticilerin zaman kullanımı büro puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,348$ ;  $p=0,020<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. çalışılan kademe ilkokul olanların zaman kullanımı büro puanları ( $2,808 \pm 0,945$ ), çalışılan kademe ortaokul olanların zaman kullanımı büro puanlarından ( $1,974 \pm 0,860$ ) yüksek bulunmuştur. çalışılan kademe ilkokul ve ortaokul olanların zaman kullanımı büro puanları ( $3,000 \pm 0,904$ ), çalışılan kademe ortaokul olanların zaman kullanımı büro puanlarından ( $1,974 \pm 0,860$ ) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin zaman kullanımı ilçe puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,535$ ;  $p=0,039<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. çalışılan kademe ilkokul olanların zaman kullanımı ilçe puanları ( $2,988 \pm 1,002$ ), çalışılan kademe ortaokul olanların zaman kullanımı ilçe puanlarından ( $2,058 \pm 0,990$ ) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretimsel liderlik, zaman kullanımı öğrenciler, zaman kullanımı ebeveynler, zaman kullanımı öğretmenler, zaman kullanımı okul, zaman kullanımı kişisel, zaman kullanımı genel puanları ortalamalarının çalışılan kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 9.** Müdür Yardımcılarının Öğretimsel Liderlik Algı Ve Zaman Kullanımı Puanlarının öğretmenlik kademine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Öğretimsel Liderlik Algı	1-5 Yıl	10	4,674	0,297	0,644	0,531
	6-10 Yıl	18	4,621	0,285		
	10 Yıl Ve üzeri	13	4,746	0,331		
Zaman Kullanımı Öğrenciler	1-5 Yıl	10	2,300	0,940	0,599	0,554
	6-10 Yıl	18	2,654	0,881		
	10 Yıl Ve üzeri	13	2,633	0,791		
Zaman Kullanımı Ebeveynler	1-5 Yıl	10	2,300	1,080	1,198	0,313
	6-10 Yıl	18	2,978	1,148		
	10 Yıl Ve üzeri	13	2,692	1,088		
Zaman Kullanımı Büro	1-5 Yıl	10	2,283	0,694	0,602	0,553
	6-10 Yıl	18	2,657	1,111		
	10 Yıl Ve üzeri	13	2,705	1,012		
Zaman Kullanımı İlçe	1-5 Yıl	10	2,500	1,124	0,265	0,769
	6-10 Yıl	18	2,694	1,235		
	10 Yıl Ve üzeri	13	2,846	0,971		
Zaman Kullanımı Öğretmenler	1-5 Yıl	10	2,342	1,238	0,142	0,868
	6-10 Yıl	18	2,551	1,208		
	10 Yıl Ve üzeri	13	2,391	0,804		
Zaman Kullanımı Okul	1-5 Yıl	10	2,271	1,200	0,585	0,562
	6-10 Yıl	18	2,738	1,370		
	10 Yıl Ve üzeri	13	2,791	1,101		
Zaman Kullanımı Kişisel	1-5 Yıl	10	2,200	1,135	0,165	0,848
	6-10 Yıl	18	1,944	1,349		
	10 Yıl Ve üzeri	13	2,000	0,764		
Zaman Kullanımı Genel	1-5 Yıl	10	2,318	0,932	0,448	0,642
	6-10 Yıl	18	2,648	1,030		
	10 Yıl Ve üzeri	13	2,600	0,692		

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretimsel liderlik, zaman kullanımı öğrenciler, zaman kullanımı ebeveynler, zaman kullanımı büro, zaman kullanımı ilçe, zaman kullanımı öğretmenler, zaman kullanımı okul, zaman kullanımı kişisel, zaman kullanımı genel puanları ortalamalarının öğretmenlik kademi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 10.** Müdür Yardımcılarının Öğretimsel Liderlik Algı Ve Zaman Kullanımı Puanlarının haftalık çalışma saatine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
--	------	---	-----	----	---	---

\*Bu çalışma, Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz danışmanlığında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Yönetim Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Tuğba Yorulmaz'ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Öğretimsel Liderlik Algı	30-40 Saat	18	4,669	0,302	-0,096	0,924
	41 Saat Ve üzeri	23	4,678	0,306		
Zaman Kullanımı Öğrenciler	30-40 Saat	18	2,395	0,758	-1,096	0,280
	41 Saat Ve üzeri	23	2,691	0,928		
Zaman Kullanımı Ebeveynler	30-40 Saat	18	2,689	1,295	-0,165	0,870
	41 Saat Ve üzeri	23	2,748	0,989		
Zaman Kullanımı Büro	30-40 Saat	18	2,361	1,048	-1,277	0,209
	41 Saat Ve üzeri	23	2,754	0,918		
Zaman Kullanımı İlçe	30-40 Saat	18	2,569	1,077	-0,636	0,528
	41 Saat Ve üzeri	23	2,794	1,150		
Zaman Kullanımı Öğretmenler	30-40 Saat	18	2,236	1,231	-1,121	0,269
	41 Saat Ve üzeri	23	2,616	0,941		
Zaman Kullanımı Okul	30-40 Saat	18	2,532	1,338	-0,496	0,623
	41 Saat Ve üzeri	23	2,727	1,176		
Zaman Kullanımı Kişisel	30-40 Saat	18	1,833	1,163	-0,967	0,339
	41 Saat Ve üzeri	23	2,174	1,083		
Zaman Kullanımı Genel	30-40 Saat	18	2,393	1,010	-1,006	0,320
	41 Saat Ve üzeri	23	2,677	0,803		

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretimsel liderlik, zaman kullanımı öğrenciler, zaman kullanımı ebeveynler, zaman kullanımı büro, zaman kullanımı ilçe, zaman kullanımı öğretmenler, zaman kullanımı okul, zaman kullanımı kişisel, zaman kullanımı genel puanları ortalamalarının haftalık çalışma saati değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 11.** *Müdür Yardımcılarının Öğretimsel Liderlik Algı Ve Zaman Kullanımı Puanlarının Yöneticilik Kıdemine Göre Ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Öğretimsel Liderlik Algı	1-5 Yıl	26	4,702	0,292	0,794	0,432
	6-10 Yıl	15	4,625	0,318		
Zaman Kullanımı Öğrenciler	1-5 Yıl	26	2,658	0,876	0,951	0,347
	6-10 Yıl	15	2,393	0,833		
Zaman Kullanımı Ebeveynler	1-5 Yıl	26	2,746	1,199	0,180	0,858

	6-10 Yıl	15	2,680	1,002		
Zaman Kullanımı Büro	1-5 Yıl	26	2,551	0,951	-0,254	0,801
	6-10 Yıl	15	2,633	1,073		
Zaman Kullanımı İlçe	1-5 Yıl	26	2,856	1,114	1,227	0,227
	6-10 Yıl	15	2,417	1,084		
Zaman Kullanımı Öğretmenler	1-5 Yıl	26	2,529	1,169	0,617	0,541
	6-10 Yıl	15	2,311	0,929		
Zaman Kullanımı Okul	1-5 Yıl	26	2,736	1,288	0,643	0,524
	6-10 Yıl	15	2,476	1,169		
Zaman Kullanımı Kişisel	1-5 Yıl	26	2,154	1,147	0,976	0,335
	6-10 Yıl	15	1,800	1,066		
Zaman Kullanımı Genel	1-5 Yıl	26	2,627	0,938	0,691	0,494
	6-10 Yıl	15	2,424	0,842		

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğretimsel liderlik, zaman kullanımı öğrenciler, zaman kullanımı ebeveynler, zaman kullanımı büro, zaman kullanımı ilçe, zaman kullanımı öğretmenler, zaman kullanımı okul, zaman kullanımı kişisel, zaman kullanımı genel puanları ortalamalarının yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### **Sonuç ve Tartışma**

Müdürlerin öğretimsel liderlik ölçeği ortalamaları yüksek bulunmuştur. Müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik ölçeği puan ortalamaları da yüksektir. Müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri de müdürler gibi oldukça yüksek olarak tespit edilmiştir. Müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları öğretmenlik kademelerine, daha önce görev yaptıkları okul türü/kademelerine, haftalık çalışma saatine, yöneticilik kademelerine ve okuldaki görev durumuna göre fark etmemekte, anlamlı bir değişiklik göstermemektedir.

Müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları, öğretmenlik kademelerine, daha önce görev yaptıkları okul türü/kademelerine, haftalık çalışma saatine, yöneticilik kademelerine ve okuldaki görev durumuna göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Müdür ve müdür yardımcıları arasında öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla müdür ve müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek ve benzer nitelikte olduğu söylenebilir. Müdürlerin zaman kullanımı ölçeği alt boyutlarına ilişkin zaman

\*Bu çalışma, Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz danışmanlığında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Yönetim Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Tuğba Yorulmaz'ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



düzeylelerine bakıldığında sırasıyla ebeveynler, okul, ilçe (mem), öğretmenler, öğrenciler, büro ve kişisel işlere zaman ayırdıkları belirlenmiştir.

Müdür yardımcılarının zaman kullanımı ölçeği alt boyutlarına ilişkin zaman kullanımı düzeylerine bakıldığında sırasıyla ebeveynler, ilçe (mem), okul, büro, öğrenciler, öğretmenler ve kişisel işlere zaman ayırdıkları tespit edilmiştir. Müdürlerin ve müdür yardımcılarının zaman kullanımı ölçeğine ilişkin genel puan ortalamaları bakımından istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak zaman kullanımı ölçeği alt boyutları bakımından zaman kullanımı düzeyleri değişmektedir.

Müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları ile zaman kullanımı davranışları arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Ancak müdürlerin zaman kullanımı ölçeği genel ve öğretmenler arasında çok yüksek pozitif yönde, zaman kullanımı ölçeği genel ve öğrenciler, ebeveynler, büro, ilçe (mem) ve okul alt boyutları arasında yüksek pozitif yönde; zaman kullanımı ölçeği ve kişisel işler alt boyutu arasında orta pozitif düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Müdürlerin zaman kullanımı davranışları öğretmenlik kıdemine göre ilçe (mem) boyutunda değişmektedir. Buna göre öğretmenlik kıdemi 1-5 yıl olanların zaman kullanımı davranışları öğretmenlik kıdemi 10 yıl ve üzeri olanların zaman kullanımı davranışlarından yüksek bulunmuştur. Görece daha genç ve öğretmenlik mesleğinde kıdemce yeni olan müdürler ilçe (mem) boyutundaki zaman kullanımı davranışlarını daha çok gösterdikleri söylenebilir.

Müdürlerin zaman kullanımı davranışları yöneticilik kıdemine göre ebeveynler alt boyutunda anlamlı bulunmuştur. Buna göre, yöneticilik kıdemi 6-10 yıl olanların yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlardan; yöneticilik kıdemi 11-15 yıl olanların ise yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlardan; yine yöneticilik kıdemi 16-20 yıl olanların, yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların zaman kullanımı davranışları ebeveynler puanlarından yüksek bulunmuştur. Ebeveynlere zaman ayırma konusunda kıdem arttıkça azalma, kıdem azaldıkça ise artış olmaktadır. Müdürlerin zaman kullanımı davranışları daha önce öğretmen olarak görev yaptıkları okul türü kademesine, okuldaki görev durumuna ve haftalık çalışma saatine göre değişmemektedir.

Müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları ile zaman kullanımı davranışları arasındaki zayıf pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri arttıkça zaman kullanımı davranışlarını gösterme düzeyleri de artmaktadır.

Müdür yardımcılarının zaman kullanımı davranışları öğretmenlik kıdemlerine, yöneticilik kıdemlerine, okuldaki görev durumuna ve haftalık çalışma saatine göre fark etmemektedir. Ancak müdür yardımcılarının daha önce öğretmen olarak görev yaptıkları okul türü/kademesine göre fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre ilkokulda çalışan müdür yardımcılarının zaman kullanımı büro puanları müdür yardımcılarının zaman kullanımı büro puanlarından yüksek bulunmuştur. Buna göre müdür yardımcıları büro işlerine ilkokullarda daha çok zaman ayırmaktadır. Müdür yardımcılarının zaman kullanımı davranışları ilçe (mem) alt boyutunda da daha önce öğretmen olarak görev yaptıkları okul türü/kademesine göre

farklılık göstermektedir. Daha önce ilkokulda çalışan müdür yardımcılarının zaman kullanımı ilçe puanları ortaokulda çalışan müdür yardımcılarının zaman kullanımı ilçe (mem) puanlarından yüksektir. Buna göre ilkokullarda görev yapan müdür yardımcılarının ilçe (mem) işlerine daha önce ortaokullarda görev yapan müdür yardımcılara göre daha çok zaman ayırdıkları söylenebilir.

Alanyazında öğretimsel liderlik ve zaman kullanımı ile ilgili çok sayıda araştırma mevcut olmasına rağmen bu iki kavramın birlikte ele alındığı araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu başlık altında öğretimsel liderlikle ilgili yapılan araştırmalar araştırmamızın bulgu ve sonuçlarıyla karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Aksoy (1993) tarafından yürütülmüş olan “Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimleri” adlı araştırmada, lise yöneticilerinin görev alanları yedi başlık altında toplanarak okul müdürlerinin belirlenmiş olan bu görev alanlarına ilişkin harcadıkları zaman saptanmaya çalışılmıştır. Okul müdürlerinin yönetim işlerinden personel işleri ve eğitim-öğretim işlerine en çok zaman; yazı işlerine ise en az zaman harcadıkları görülmekte olup, söz konusu araştırmada aynı anda birden çok iş yüküyle ilgilenmek, zihinsel ve fiziksel yorgunluk, davetsiz misafirler, uzayan toplantı ve görüşmeler ile okulda yetenekli personel eksikliği gibi zaman tuzaklarının okul yöneticilerinin zamanlarını aldığı sonucuna ulaşılmıştır. İlgili araştırmanın sonucundan hareketle, okul müdürlerinin eğitim-öğretim işlerine daha çok zaman ayırmaları, öğretimle ilgili işleri daha öncelikli buldukları söylenebilir. Bunun yanında, ilgili çalışmada okul yöneticilerinin çoğu sık sık ya da her zaman 8 saatten fazla çalıştıklarını da belirtmişlerdir (Aksoy, 1993). Aksoy’un araştırmasında bu sonuçlar çıkarken bizim araştırmamız eğitim öğretime zaman ayırma konusunda farklılaşmaktadır. Araştırmamızda müdür ve müdür yardımcılarının eğitim ve öğretim faaliyetlerine daha az zaman ayırdıkları söylenebilir.

Arazsu (2005) “İstanbul İli Kağıthane İlçesinde Çalışan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlere Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi” isimli çalışması ile ulaştığı sonuçlar Alkan ve Aksoy’un ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bunun yanında (Aksoy, 1993 ve Alkan, 1999) araştırmalarında olduğu gibi Arazsu da yapmış olduğu çalışma ile yine personel işleri, öğrenci işleri ve eğitim-öğretim işlerine en fazla zaman harcadığına ilişkin veriler elde etmiştir. En az zaman ayrılan yönetim işlerini; okul işletmeciliği, yazı işleri ve diğer işler olarak tespit etmiştir. Bizim araştırmamızla ise ilkokul yöneticilerinin en çok ebeveynlere ardından okul ve ilçe (mem) ile ilgili işlere daha çok zaman ayırdıkları sonucundan hareketle, ilkokul yöneticilerinin öğretimsel liderlikle daha çok ilgili olduğu düşünülen öğretmenler ve öğrencilere daha az zaman ayırdıkları söylenebilir. Açıkalın (1998) tarafından yapılan “Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği” adlı çalışmanın sonuçları ise hem bizim hem de (Aksoy, 1993; Alkan, 1999; Kaykanacı, 2003; Terzi, 2007) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzeşmemektedir. Açıkalın, Alkan ve Kaykanacı yaptığı araştırmada müdürlerin öncelikle yönetimsel olarak eğitim-öğretim işlerine zaman ayırdıklarını belirtmişlerdir. Arazsu (2005) “İstanbul İli Kağıthane İlçesinde Çalışan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlere Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi” isimli çalışması ile ulaştığı sonuçlar Alkan ve Aksoy’un ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bunun yanında (Aksoy, 1993 ve Alkan, 1999)

\*Bu çalışma, Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz danışmanlığında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Yönetim Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Tuğba Yorulmaz’ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

araştırmalarında olduğu gibi Arazsu da yapmış olduğu çalışma ile yine personel işleri, öğrenci işleri ve eğitim-öğretim işlerine en fazla zaman harcadığına ilişkin veriler elde etmiştir. En az zaman ayrılan yönetim işlerini; okul işletmeciliği, yazı işleri ve diğer işler olarak tespit etmiştir. Bizim araştırmamızla ise ilkokul yöneticilerinin en çok ebeveynlere ardından okul ve ilçe (mem) ile ilgili işlere daha çok zaman ayırdıkları sonucundan hareketle, ilkokul yöneticilerinin öğretimsel liderlikle daha çok ilgili olduğu düşünülen öğretmenler ve öğrencilere daha az zaman ayırdıkları söylenebilir. Akçay ve Başar (2004) tarafından yapılan “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetimsel Görevlere Ayırdıkları Zaman Ve Bunları Önemli Görme Dereceleri” isimli çalışma ile Terzi (2007)’nin yapmış olduğu çalışma araştırmadan elde edilen bulgular açısından değerlendirildiğinde benzerlik göstermekte olup her iki araştırmada da en önemli görülen ve zaman ayrılan yönetimsel görevlerin okul işletmesine dayalı görevler iken is gören hizmetlerine yönelik görevler ise ikinci sırada en fazla zaman ayrılan etkinlik olarak görülmektedir. İlk iki sıralamadan sonra eğitim programları, okul geliştirme hizmetleri ve öğrenci hizmetlerine yönelik görevlere ayrılan zaman bakımından da her iki çalışmanın büyük ölçüde benzerlik taşıdığı söylenebilir. Ancak bu iki araştırmanın sonuçları bizim araştırmamızla karşılaştırıldığında benzerlik göstermemektedir. Bu da bizim araştırmamızın ilkokul yöneticileri tarafından okulda geçen sürede en fazla zamanın ebeveynler, okulla ilgili işler ve ilçe (mem) işlerine ayrıldığı sonucundan yola çıkılarak söylenebilir. Yapılan araştırmaların sonuçlarında ve alanyazında çoğu yöneticinin zamanının büyük bir bölümünü rutin yönetim faaliyetlerine ayırdıkları ve görevlerinin de sık sık beklenmedik, kısa süreli ve aniden ortaya çıkan görevlerle ve okula gelen ebeveynler yoluyla bölündüğü tespit edilmiştir (Chan, and Pool, 2002; Kellog, 2005). Bizim çalışmamızla ilkokul müdür ve müdür yardımcılarının bir haftalık çalışma sürecinde ebeveynlere en fazla zaman ayırdıkları sonucundan hareketle, ebeveynlerin araştırma kapsamındaki yöneticilerin zamanlarını en fazla alan faktör olduğu söylenebilir.

Bizim çalışmamızla benzer konuda olan ve Higgins (2011) tarafından yurtdışında yapılan “İlköğretim müdürlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin kavramlaştırmalarının zaman kullanım algıları arasındaki ilişki” adlı araştırmanın sonuçları, bizim araştırmamızın sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Yine bu araştırmada zaman kullanımına ilişkin sonuçlara bakıldığında, ilköğretim müdürlerinin tipik bir haftada 50-60 saat kadar çalıştıklarını ifade etmelerinin yanında ortalama çalışma süreleri haftada 53 saat kadardır. Bizim çalışmamızda da hem müdürler hem de müdür yardımcılarını haftada ortalama 50 saat ve üzerinde çalışmaktadırlar. Higgins’in araştırmasında müdürlerin bir haftada en fazla zamanı birinci sırada öğretmenlere, ikinci olarak öğrencilere ve üçüncü sırada okulla ilgili işlere ayırdıkları saptanmıştır. Okul işlerine ise zamanın %17’si kadarını harcadıkları, büro işlerine zamanlarının %13.73’ünü ayırdıkları belirlenmiştir. Müdürler, kişisel sorunlarına ise zamanlarının %1’inden daha azını ayırdıklarını algıladıkları şeklinde bulgular elde edilmiştir. Müdürlerin öğretimsel liderliğe ayırdıkları ortalama zaman miktarı, toplam zamanlarının %20’lik bir bölümünü oluşturduğu tespit edilmiştir. Müdürlerin öğretimsel liderlik yapmaktan en çok alıkoyan ve zamanlarını kesintiye uğratan etkinlikler; “büro yönetimi” ilk sırada yer alırken, “veli sorunlarıyla ilgilenme” ikinci, “öğrenci disiplin sorunlarıyla ilgilenme” ise üçüncü sırada yer aldığı tespit edilmiştir (Higgins, 2011).

Araştırmamızda öğretimsel liderlik davranışlarının kıdem değişkenine ilişkin araştırmalara bakıldığında 1-5 yıl ve 6-10 yıl gruplarındaki öğretmenler, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini diğer kıdem grubu öğretmenlere göre daha olumsuz algılamakta ve 16 yıl ve üzeri kıdem grubu öğretmenler ise daha olumlu algılamaktadırlar (Oğuz, 2015). Yani yaş değişkenine göre elde edilen sonuçlara paralel olarak mesleki kıdemi daha çok olan öğretmenlerin, okul yöneticilerini öğretimsel liderlik davranışlarını sergileme bakımından daha çok yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Derbedek'in (2008) çalışmasında da öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algı puanlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre kıdemleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algıları 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, Aksoy'un (2014) çalışmasında da öğretmen görüşleri arasında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu bulgular, araştırmamızın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmanın bu sonucu Acar'ın (2006), Kalyoncu'nun (2008) ve Buharlıoğlu'nun (2014) yaptıkları araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Acar'a (2006) göre, öğretmenlerin görüşleri arasında en çok dikkati çeken anlamlı farklılık mesleki kıdem değişkeninde görülür. Bir başka araştırmaya göre ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşlerinin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir (Babil, 2009). Bu araştırmanın sonuçlarıyla bizim araştırmamızın sonuçları benzeşmektedir. Bizim araştırmamızda müdürlerin zaman kullanımı davranışları öğretmenlik kıdemine göre ilçe (mem) boyutunda değişmektedir. Buna göre öğretmenlik kıdemi 1-5 yıl olanların zaman kullanımı davranışları öğretmenlik kıdemi 10 yıl ve üzeri olanların zaman kullanımı davranışlarından yüksek bulunmuştur. Görece daha genç ve öğretmenlik mesleğinde kıdemce yeni olan müdürlerin zaman kullanımı davranışlarını daha çok gösterdikleri görülmüştür. Müdürlerin zaman kullanımı davranışları yöneticilik kıdemine göre ebeveynler alt boyutunda anlamlı bulunmuştur. Buna göre, yöneticilik kıdemi 6-10 yıl olanların yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlardan; yöneticilik kıdemi 11-15 yıl olanların ise yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlardan; yine yöneticilik kıdemi 16-20 yıl olanların yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların zaman kullanımı davranışları ebeveynler puanlarından yüksek bulunmuştur. Bir diğer deyişle ebeveynlere zaman ayırma konusunda müdür ve müdür yardımcılarının kıdemi arttıkça azalma, kıdem azaldıkça ise artış olmaktadır. Derbedek'in (2008) çalışmasında da öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre 41 ve üzeri yaştaki öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algıları 31-40 yaş arasındakilerden daha yüksek bulunmuştur. Derbedek'in araştırmasının sonuçları bizim araştırmamızın sonuçlarından farklıdır. Argon ve Mercan (2009), Aksoy ve Işık (2008), Derbedek (2008) ve Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bizim araştırmamıza katılan müdür ve müdür yardımcıları cinsiyet değişkenine göre seçilmemiştir.

Genel olarak bakılacak olunursa, liderlik betimlerinde kullanılan cinsiyet, yaş vb. kriterlerin farklı araştırmalarda çok farklı sonuçlar ürettiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle yöneticilerin liderlik tarzları üzerinde bu değişkenlerden ziyade tutarlı anlamlı sonuçlar verebilecek gizli başka değişkenler olduğunu düşünülebilir. Örneđin bu araştırmada betimlenen genel tablo ilkokul yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılamalarında etkili olan tek değişkenin dış faktörlerden ziyade yönetici ile olan iletişimsel faktörlerin ya da yöneticilerin kendi yaş, cinsiyet, kıdem gibi bireysel özelliklerinin daha fazla etkili olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Araştırmamızın sonuçları ilkokul yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarının gerekliliklerine ilişkin algılarının çok yüksek seviyede olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum ilkokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının gerekliliklerine inandıklarını anlatmaktadır. İlkokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik kavramı hakkında bilgi sahibi oldukları ve bu kavrama işlevsellik katmanın öneminin farkında oldukları sonucuna varılmıştır.

**Kaynakça**

- Acar, S. (2006). *İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Açıkalın, A. (1998). *“Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği”* (4.Baskı). Ankara : PegemA Yayıncılık, ss.121-124
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri (Aydın İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Liderliği Rollerini. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235– 249.
- Aksoy, N. (1993). Ankara ili genel lise müdürlerinin çalışma zamanlarını kullanma biçimleri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alkan, A. (1999). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Argon, T. ve Mercan, M. (2009). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirebilme Düzeyleri*. 1. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, 1-3 Mayıs, Çanakkale, Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Babil, F. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme (Hatay İli Örneği)*. Yayımlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Chan,T.C. and Pool,H.(2002). Principals’ Priorities versus Their Realities: Reducing The Gap. *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*. pp.1-18.

- Durrant, J. (2009). *Teacher Leadership: Agency, Enquiry and Inclusion in School Improvement*. "New Departures for a Learning World of Quality and Equality". 22nd International Congress for School Effectiveness and Improvement. Canada: Vancouver.
- Fields, L. J. (2005). Patterns Of Stress And Coping Mechanism For Novice School Administrators. *Essays in Education*. vol. 14. no. 2: 1-10.
- Gaziel, H. (1995). Managerial work patterns of principals at high- and average- performing Israeli elementary schools. *The Elementary School Journal*, 96(2), 179-194. [https://www.jstor.org/stable/1001674?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1001674?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Güçlü, N. (2001). Zaman Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. s. 25: 87-106.
- Kalyoncu, K, (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, N. (2017). Öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına İlişkin Beklenti ve Algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Kaykanacı, M. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem Ve Harcadıkları Zaman*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 11 (1), 137–158.
- Kellogg, S. (2005). *Principals' organizational activities: An analysis of the differences between actual and ideal time expenditures as a function of career stage*. Ashland University.
- Mardel Smith Higginson. (2011). *The Relationship between Elementary Conceptualizations of Instructional Leadership and Their Perceived Use of Time*. Brigham Young University – Provo. Doctor of Philosophy.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı* (1. bs.). Ankara: Pegem Akademi, Ankara.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. (5. bs.) Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58, 274-298.

Terzi, A. (2007). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Görevlerine Ayırdıkları Zaman İle Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Arasındaki İlişki”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2015). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, (1), 35-48.