



ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN SAHİP OLDUĞU OKUL LİDERLİĞİ
STANDARTLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

Nazlı ARAS

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2013

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN SAHİP OLDUĞU OKUL LİDERLİĞİ
STANDARTLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

Nazlı ARAS

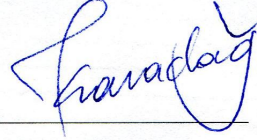
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Selahattin TURAN

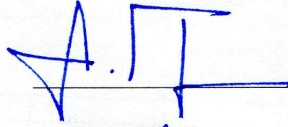
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Nazlı ARAS tarafından hazırlanan “Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları” başlıklı bu çalışma 19/06/2013 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*’nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

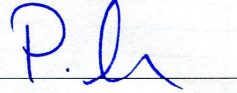
Jüri Başkanı: Doç. Dr. Engin KARADAĞ




Danışman: Prof. Dr. Selahattin TURAN



Üye: Yrd. Doç. Dr. Pınar GİRMEN




Prof. Dr. Ahmet AYPAY 7.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

111

Annem

A. Açıkgöz'e...

Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları

Özet

Amaç: Okul müdürlerinden beklentiler eğitim yöneticiliğinden eğitim liderliğine doğru bir geçiş göstermektedir. Daha etkili okullar için eğitim liderliği standartlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat bu konuda yapılmış bilimsel çalışma sayısı Türkiye’de oldukça sınırlıdır. Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına yönelik algılarını betimlemektir.

Yöntem: Bu çalışmada kullanılmak üzere ISLLC standartları ve Türkiye’de okul müdürleri yeterlikleri üzerine yapılmış çalışmalar sentezlenerek bir anket hazırlanmıştır. Araştırmanın verileri, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Eskişehir merkezde görev yapan 406 ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine uygulanan ankete verdikleri cevaplardan oluşmuştur.

Bulgular: Ankete katılan öğretmenler, anket maddelerinin %20’sine katılmakta fakat çoğunluk oluşturan %80’ine kısmen katılmaktadırlar. En düşük ortalamaya sahip maddeye göre ($\bar{x}=2.69$) öğretmenler, müdürleri çalışanları motive etmek konusunda kısmen yeterli bulmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip maddeye göre ise ($\bar{x}=4.18$), öğretmenler müdürlerinin üstlerine saygıyla yaklaştığı konusunda hem fikirdirler.

Tartışma ve Sonuç: Bulgulara göre, okul müdürleri kendilerinden beklenen standartlara göre kısmen yeterli görülmektedir. Müdürlere okul liderliği yolunda rehberlik edecek (Türk Okul Liderliği Standartları) oluşturulmalı ve okul müdürleri bu standartlara göre yetiştirilmelidirler. Ayrıca, mesleki yönden geliştirilmeleri için politikalar oluşturulmalıdır.

Anahtar kelimeler: Eğitim liderliği, Okul müdürü, Standartlar, Eğitim yönetimi

School Principals' Leadership Standards as Perceived by Teachers

Abstract

Purpose: Expectations from school principals have been changing from educational management to educational leadership. For more effective schools, educational leadership standards are needed. However, the number of scientific studies about this field in Turkish context is limited. The purpose of this study was to define primary and secondary school teachers' perception about school leadership standards.

Method: A survey, which is a combination of ISLLC Standards and school principals' qualification studies in Turkey, was developed and used for this study. The study data consisted of 406 primary and secondary teachers' answers towards the survey. The survey was conducted in the center schools of Eskişehir in 2012-2013 educational year.

Results: Teachers agreed on %20 of school leadership standards were met by their principals. On the other hand, teachers partially agreed, partially disagreed on their principals' qualification about %80 of school leadership standards. According to the lowest mean ($\bar{x}=2.69$), teachers partially agreed partially disagree about their principals' motivating the working people properly. According to the highest mean ($\bar{x}=4.18$), teachers think their principals approach superiors respectfully.

Discussion and Conclusion: Considering survey results it can be said that school principals were perceived partially qualified in the frame of school leadership standards. As guidance for becoming a school leader, "Turkish School Leadership Standards" must be developed; also the school principals must be trained by these standards. Also, some educational policies must be developed for principals to be trained in their jobs.

Key words: Educational leadership, School principal, Standards, Education management

İçindekiler

Teşekkür	i
Özet	ii
Abstract	iii
İçindekiler	iv
Tablolar Listesi	vi
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu ve Araştırmanın Amacı.....	1
Araştırma Sorusu.....	7
Araştırmanın Önemi.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Bölüm II: Kavramsal ve Teorik Çerçeve.....	8
Eğitim ve Yönetim.....	8
Okul ve Okul Yöneticiliği.....	8
Okul Yöneticisinin Yeterlikleri.....	10
Okul Yöneticisinin Değişen Rolü.....	13
Okul Yönetiminde Standartlar.....	14
ISLLC Raporu.....	16
Okul Yöneticiliği ve Eğitim Liderliği Kavramları.....	26
ISLLC 2008 Standartları.....	27
Türkiye’de Eğitim Liderliği ve Standartlar.....	30
İlgili Araştırmalar.....	32
Bölüm III: Yöntem.....	35
Araştırma Modeli.....	35
Araştırma Evreni ve Örneklem.....	35
Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bililerine ait bulgular.....	36
Ölçme Aracının Geliştirilmesi.....	38

Anketin Uygulanması.....	39
Anketin Geçerliği ve Güvenirliği.....	39
Bölüm IV: Bulgular	43
Öğretmenlerin Anket Maddelerine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	43
Öğretmenlerin Anket Maddelerine Verdikleri Cevaplara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	83
Bölüm V: Sonuç, Tartışma ve Yorumlar.....	86
Sonuç.....	86
Tartışma.....	87
Öneriler.....	89
Kaynakça.....	90
Ek A: Veri Toplama	96
Aracı.....	
Ek B: Anket Uygulama İzni.....	99

Tablolar Listesi

Tablo		Sayfa
1	2008 ISLLC Raporunda Yer Alan Altı Standarda Göre Eğitim Lideri.....	5
2	Çalışma Evreninde Bulunan Merkez İlçelerdeki Öğretmen Sayıları.....	36
3	Ankete Katılan Öğretmenlerin Demografik Değişkenleri İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	37
4	Faktör Analizi (Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi) Sonuçları.....	40
5	Eigen Değeri 1’den Büyük Olan Boyutlar.....	41
6	Oluşan Faktörlerin Eigen Değerleri, Varyans ve Yığılma Yüzdeleri.....	42
7	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulla ilgili yönetmelikler hakkında bilgi sahibidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	43
8	Ankete Katılan Öğretmenlerin “İletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	44
9	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Eğitimde yeni teknolojilerin kullanılmasını önemser.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	44
10	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Personelin gelişimine ilişkin faaliyetleri destekler.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	45
11	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Öğretim sürecini etkileyen politik, ekonomik ve sosyal konular hakkında bilgi sahibidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	46
12	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Tüm çalışanlarının gelişimine önem verir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	46
13	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	47
14	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Ölçme ve değerlendirme stratejilerini bilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	48
15	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilere karşı özverilidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde	

	Değerleri.....	48
16	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Türkçeyi güzel kullanır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	49
17	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Bütün öğrenciler için uygun öğrenme ortamı hazırlama konusunda destekçidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	50
18	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Kendi performansı ile ilgili dönüt alır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	50
19	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Kriz yönetimi konusunda bilgilidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	51
20	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okul toplumundaki kişilerle iyi iletişim kurar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	52
21	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Lider yönetici davranışları gösterir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	52
22	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Sosyal adaleti sağlamak için çalışır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	53
23	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Demokrasi, eşitlik gibi değerlerin koruyucusudur.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	54
24	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Mezunları takip eder.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	54
25	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okula uygun bir stratejik plan hazırlayabilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	55
26	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Verdiği kararların ahlaki sonuçlarını göz önüne alır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	56
27	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okul toplumunu oluşturan insanlara güven verir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	56
28	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Çevresindekilerle olumlu ilişkiler kurmaya özen gösterir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde	

	Değerleri.....	57
29	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Özeleştiriyi yapar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	58
30	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Mevcut finansal kaynakları en etkili şekilde kullanır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	58
31	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Karşısındakini içtenlikle dinler.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	59
32	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun yetişkinlere de yararlı olması için çalışmalar yapar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	60
33	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Muhtemel problemleri önceden görür.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	60
34	Ankete Katılan Öğretmenlerin “İnsan kaynakları yönetimi konusunda donanımlıdır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	61
35	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Hitabeti olumlu etki bırakır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	62
36	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulla ilgili meseleleri çalışanlarla paylaşır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	62
37	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Çalışanların başarısını takdir eder.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	63
38	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okul toplumundaki insanların hakkını korur.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	64
39	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Kişiler arası çatışmaların çözümüne rehberlik eder.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	64
40	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Velilerle yakından ilgilenir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	65
41	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Öğretim yöntem ve teknikleri hakkında etraflı bilgi sahibidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve	

	Yüzde Değerleri.....	66
42	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Pozitif bir çalışma ortamı oluşturur.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	66
43	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun vizyon ve misyonuna uygun faaliyetlerde bulunur.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	67
44	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okula finansal kaynak sağlar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	68
45	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Üstlerine saygıyla yaklaşır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	68
46	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Yeni fikirlere açıktır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	69
47	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Meslek etiği ilkelerini bilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	70
48	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Uygulamaları şeffaftır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	70
49	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun var olan fiziksel imkânlarını geliştirir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	71
50	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun temizlik işlerinin en verimli şekilde yapılmasını sağlar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	72
51	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Çalışanlarına karşı hoşgörülüdür.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	72
52	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun tanıtımını önemser.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	73
53	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Karşısındakinin fikirlerini önemser.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	74
54	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Değişimin gerekli olduğu durumlarda, değişim için zemin hazırlar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	74
55	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Diğer okul müdürleriyle işbirliği yapar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	75

56	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Mesleğini temsil edecek davranışlarda bulunur.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	76
57	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Güncel teknolojiler konusunda bilgilidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	76
58	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Astlarına saygıyla yaklaşır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	77
59	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencileri bilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	78
60	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Gerekli durumlarda risk alır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	78
61	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Öğrencilerin devamsızlık takibi için çalışmalar yapar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	79
62	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Akademik başarı konusunda çalışmaları destekler.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	80
63	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Çalışanlara karşı adil davranır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	80
64	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun yönetimiyle ilgili mali işleyişi iyi bilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri..	81
65	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun gelişimi için faydalı etkinlikleri destekler.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	82
66	Ankete Katılan Öğretmenlerin “Eğitim felsefeleri konusunda bilgi sahibidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	82
67	Ankete Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevaplara Göre 2.60 -3.40 Arasında Aritmetik Ortalamaya Sahip Olan Maddeler ve Bu Maddelerin Standart Sapma Değerleri.....	83

68	Ankete Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevaplara Göre 3.41 – 4.20 Arasında Aritmetik Ortalamaya Sahip Olan Maddeler ve Bu Maddelerin Standart Sapma Değerleri.....	85
----	---	----

Birinci Bölüm

Giriş

Bilgi birikiminin hızla katlandığı dünyamızda, bütün örgütler değişime ayak uydurma çabasına girmiştir. Geleneksel yapılar yerlerini öğrenmeye açık ve kendini yenileyebilen yeni yapılara bırakmaya başlamışlardır. Toplumsal değişimin merkezinde yer alan okullar da bu hızlı değişimden etkilenmektedirler. Okullar toplumları etkileyen önemli örgütlerdir. Hem sosyal ve ekonomik gelişmeler, hem de teknolojik ve politik gelişmeler ülkeleri eğitim reformları yapmaya itmiştir. Var olan okul yapıları yeni eğitim politikalarının etkisiyle yenilenmeye yönelmiş ve yeni okul arayışları başlamıştır. Okullardaki bu değişimlere önderlik edecek, yol gösterecek kişi okul müdürüdür.

Yaşanan değişimler okul müdürlerinin de geleneksel idareci konumundan sıyrılıp çağcıl bir eğitim lideri olmaya zorlamaktadır. Okul yöneticiliği artık eğitim liderliğine dönüşmekte ve kendi ilkeleri olan bir meslek haline gelmektedir. Bu ilkelerin belli standartlara dönüşmesi, eğitim liderlerinin kendilerini değerlendirmelerini sağlayacak ve etkili okul liderliği yolunda eğitim yöneticilerine ışık tutacaktır. Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algılarını konu alan araştırmanın bu bölümünde problem durumu ve araştırmanın amacı, araştırma sorusu, araştırmanın önemi ve sınırlılıklar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu ve Araştırmanın Amacı

İnsan anlam oluşturan ve eylemlerini de söz konusu anlamlar üzerine inşa ederek gerçekleştiren bir varlıktır. Bir örgüt ortamında yer alan insanların da her türlü eylemlerini bir takım anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bu durumda yönetimin öncelikli görevi de örgüt üyelerini ortak anlamlar çevresinde bir araya getirmek, böylece örgütsel bütünleşmeyi sağlamak, ortak eylemler içinde olacak insanların ortak değerleri ve ortak algı dayanaklarını paylaşmalarını sağlamaktır Okul, kendine özgü yaşayan bir örgüttür. Örgüt denilince de akla ilk gelen, insan unsurudur. (Şişman, 2007, 24).

Eğitim bireylere istenilen özellikleri kazandırmayı amaçladığı için, okullar toplumun göz önünde bulundurduğu ve çeşitli beklentilerin olduğu kurumlardır. Bu nedenle, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmeleri büyük önem taşır. İnsan

ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde örgütsel iklim ve kültür kavramları daha fazla değer kazanmaktadır. Okul, kültür değişmesini sağlayan ve değişik kültürel değerleri bir arada bulunduran bir örgüttür (Çelik, 2002, 50-51).

Örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi ise, sahip olunan örgüt kültürünün, çalışan moral ve motivasyonunu ne derece sağladığı ile yakından ilişkilidir. Başarılı örgütlerin ayakta kalabilmeleri için değişimi kabullenecek bir örgüt liderine sahip olmaları gerekmektedir. Okullarda bu görevi okul yöneticileri üstlenir. Eğitim yönetimi, okul yönetimini de kapsayan bir alandır. Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ifadeleri, okulu ve okul yönetimini de kapsar. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin genel kavram ve süreçlerinin okul düzeyinde uygulanmasını konu edinir (Balcı, 2010; Şişman ve Taşdemir, 2008).

Çağcıl eğitim örgütlerinin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri, verilen eğitimin ne derecede etkili ve verimli olduğudur. Swymer (1986)'e göre; etkili okul araştırmaları, etkili okulda, öğrenmeye uygun olumlu bir kültürün varlığını işaret etmektedirler. Okulun gelişmesi için yeni değişimler önerilse de, okulda olumlu bir kültür oluşturmadıkça, okulun gelişmesi mümkün olmamaktadır (Akt. Balcı, 2007, 187). Okulların etkili olarak yönetilmesi, sahip olunan insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesine liderlik eden yöneticilerin etkili olmasıyla sağlanabilir (Yenipınar, 1998). Örgütlerin etkili olmasıyla, yöneticilerin yeterlikleri arasındaki doğru orantıyı temel alarak, gelişmiş ülkeler okul liderlerinin nitelikleri, yetiştirilmesi ve atanması konularını yeniden düzenlemişlerdir (Çelikten, 1999).

Okulun yönetiminden sorumlu olan kişi, okul yöneticisi ya da bir başka ifade ile okul müdürüdür. Uzmanlar, okulun amaçlarına ulaşmasında en önemli unsurun okul müdürü olduğunu belirtmektedirler. Okul müdürü, okulun ve okul programının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından birinci derecede sorumlu görülen kişidir (Şişman, 2011).

Çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna işaret etmekte ve bir ülkenin ekonomik başarısının ve uluslararası alanda rekabet gücünün okulların başarısına bağlı olduğunu savunarak, eğitim yöneticilerini yetiştiren programların başarısızlığının gelecek kuşakların başarısızlığına neden olacağını vurgulamaktadır. Bu bakımdan yalnızca okulun değil, genel olarak eğitim sisteminin

amaçlarına ulaşmasında ve başarılı olmasında okul yöneticisinin önemli bir rol üstlendiği görülmektedir (Şişman ve Turan, 2000).

Çağcıl gelişmeler, okul müdürlerinin yönetici kimliklerinin yanında birçok alanda lider olmasını gerektirmektedir. Geçmişte liderliğin yöneticiliğin bir alt kümesi olduğu düşünülse de sonradan liderliğin farklı boyutları olduğu ve yöneticilikten ayrılması gerektiği ortaya çıktı. Liderler vizyon, misyon ve değerlerle ilgilenirken, yöneticiler planlama, organize etme, uygulama ve sonuç alma ile ilgilenirler. Yöneticiler beyni ile çalışan, rasyonel, fikir danışan, sorun çözen, analitik, düzenli, otoriter, statü gücü olan kişilerken, liderler yüreği ile çalışan, coşkulu, yaratıcı, esnek, cesur, kâşif, değişimci, düş kurabilen kişilerdir. Bir örgütün en iyi şekilde idaresi için hem yöneticilik hem de liderlik becerileri gereklidir. Bu beceriler öğrenilebilir ve geliştirilebilirler (Bridge, 2003).

Eğitim liderleri, okulun sürekli değişen çevresine uyum sağlayarak canlılığını devam ettirebilmesi için, yeniliklerin örgüt çapında yayılmasını sağlamalıdır. Diğer bir deyişle değişime uyum sağlamak için gerekli olan bilgi ve becerileri, uygun iletişim kanallarını kullanarak, uygun bir zaman içinde örgüt üyelerine etkili ve yeterli bir şekilde kazandırmalıdır (Jehue, 2000). Eğitim liderleri hem formal hem de informal yollardan edindikleri bilgilerle, personelin yetiştirme ve gelişme ihtiyaçlarını belirlemeli, ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri kazanmaları için onlara fırsat sağlamalı, bunun için gerekli eğitim etkinliklerinin planlanması, uygulanması, sürdürülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında aktif rol üstlenmelidirler (Hord, 1992).

Eğitim bilimi alanındaki gelişmelerden bir diğeri ise rasyonel dünya görüşünün ürünü olan standartlaşma çabasıdır ve standartlar eğitimde son zamanlarda çok sık gündeme gelmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı, Okul Yöneticileri ve Öğretmenler için Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzu'nda (2010) araştırmacı, sorgulayıcı ve öğrenen bir neslin yetiştirilmesi için okullara daha çok görev düştüğünü bu durumun ise eğitim yöneticilerinin sorumluluklarının arttığını açık bir şekilde ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin etkili ve verimli olmaları için bir takım yeterliklere sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir.

Performans ölçütü olmanın yanı sıra, yönetsel yeterlikler, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi aşamasında, yönetici yetiştirme programlarına kaynaklık edebilir. Ancak,

alan yazınımızda eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler ile ilgili çok çeşitli görüşlerin ortaya konduğu dikkati çekmektedir. Standart kavramını, “Bir nitelik veya niceliğin kabul edilmiş şekli, örnek veya temel olarak alınabilen” olarak tanımlarsak (Türk Dil Kurumu, 2011), eğitim yöneticisi yetiştirme ve değerlendirme süreçlerinin etkili ve verimli olabilmesi için eğitim yöneticisi yeterlikleri konusunda belirli bir standardın getirilmesinin gerekli olduğunu söyleyebiliriz.

Yönetici yeterlikleri ve bunların standartlaşması yolunda dikkat çeken çalışmalardan birisi de Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu, Eyalet Okul Yöneticileri Başkanları Konseyi'nin hazırladığı eğitim liderliği standartlarıdır. Bu rapor ilk kez 1996 yılında altı standart için ayrı ayrı bilgi, eğilimler ve performans başlıkları altında yayınlanmıştır. Rapor, 2008 yılında gözden geçirilmiş, üzerinde değişiklikler yapılarak tekrar yayınlanmıştır. Kısaca ISLLC (2008) olarak bilinen bu rapora Tablo 1’de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 1

2008 ISLLC Raporunda Yer Alan Altı Standarda Göre Eğitim Lideri

Standart 1

Eğitim lideri; okul toplumu tarafından desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesini, dile getirilmesini, uygulanmasını ve yönetimini kolaylaştırarak, *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 2

Eğitim lideri; öğrenci öğrenmesine ve personelin mesleksel gelişimine zemin hazırlayacak bir okul kültürünü ve öğretim programını destekleyerek, geliştirerek ve sürdürerek, *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 3

Eğitim lideri; örgütün, eylemlerin ve kaynakların, daha güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturulması için yönetilmesini garanti ederek, *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 4

Eğitim lideri, aileler ve okul toplumunun üyeleri ile işbirliği yaparak; toplumun çeşitlilik arz eden ilgi ve ihtiyaçlarına yanıt vererek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek, *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 5

Eğitim lideri; dürüst, adil ve etik ilkelere dayalı davranarak, *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 6

Eğitim lideri, genel politik; sosyal; ekonomik; yasal ve kültürel bağlamı anlayarak; tepki göstererek ve etkileyerek *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Bu standartlar, Türkiye'deki eğitim yöneticileri için de bir bakış açısı ve araştırmacılar için model ve bakış açısı olabilir. Arslan ve Beytekin, (2004) altı standardı açıklayarak var olan durumu değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmeye göre ilk standardın içeriği kısaca *vizyon* olarak değerlendirilebilir. Türkiye'deki okulların çoğu vizyon ve eleştirel öğrenme ortamından uzaktır. Okullar sadece günlük işlerin

değil tüm paydaşlar için öğrenme heyecanının var olduğu dinamik örgütler olmalıdır. Bunun için de yöneticilerin tüm paydaşlarca benimsenen ortak bir vizyona ihtiyacı vardır. İkinci standardın içeriği de daha çok *okul kültürü ve iklimi* ile ilgilidir. Yüksek düzeyde öğrenme ortamı oluşturmak için okul müdürü değişim için gerekli zemini hazırlamalı ve değişim sürecinde okul toplumunu oluşturan insanlara yol göstermelidir. Bu sayede öğrenciler edindikleri birikimi kendi yaşamlarında da kullanabilirler. Yöneticiler, paydaşların gelişimine, karar verme sürecine katılmalarına dolayısıyla paylaşılan ortamın olumlu bir iklime bürünmesine liderlik etmelidirler. Üçüncü standart daha çok *kaynakların yönetimi* üzerinde durur. Eğitim lideri, okul toplumunun tüm paydaşlarının sahip olduğu potansiyel ve kaynakları daha iyi bir öğrenme ortamı oluşturmak adına kullanabilmelidir. Eğitim liderleri sahip oldukları bilgiyi, problemlerin çözümünde katkı sağlayabilmeleri için tüm bireylerle paylaşmalı ve engelleri beraber aşmak adına herkesi çözüm sürecine katmalıdır. Dördüncü standart *işbirliği* ile ilgilidir. Okul müdürü ailelerle, sağlık kuruluşlarıyla, sivil toplum örgütleriyle, üniversitelerle, iş alanlarıyla kısaca okul toplumuyla sürekli işbirliği içinde olmalıdır. Okulda daha iyi bir eğitim ve öğrenme ortamı oluşturmak için ihtiyaç değerlendirmesi yapmalı ve bu ihtiyaçların giderilmesi için çaba göstermelidir. Çalışanları da işbirliği için cesaretlendirmelidir. Beşinci standart *dürüst ve adil bir yönetim* başlığı altında incelenebilir. Eğitim lideri hem okul içinde hem de okul dışında tüm davranışlarında tutarlı, saygılı ve adil olmalıdır. Aldığı kararların ahlaki sürecini göz önünde bulundurmalı, tüm paydaşlara güven vermeli, dürüst bir yönetim anlayışını benimsemelidir. Okul toplumu, okul müdürünün etik yönünü uygulamalarla hissetmelidir. Birçok değişimin şekillendirileceği okul kültürü ancak böyle bir temel üzerinde yükselir. Son standart olan altıncı standart ise *toplumsal değişkenlere göre yönetim* şeklini öngörür. Okul müdürü, okul toplumunun politik, sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel çerçevesini iyi anlayıp yorumlayabilmelidir. Bu sayede okul müdürü, karşılaşılan problemlere daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşarak daha yaratıcı çözümler sunabilir. Okul toplumunu anlamak, eşitsizliklerin giderilmesi yolunda okul yöneticisine yardımcı olacaktır.

Bu araştırmada da ISLLC standartları ve ülkemizde yönetici yeterlikleri üzerine yapılmış çalışmalar harmanlanarak, bu konuda öğretmenlerin algıları incelenmektedir. Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmenlerin algılarını incelemektir.

1. 2. Araştırma Sorusu

Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları nasıldır?

1. 3. Araştırmanın Önemi:

Okulların etkililiği, eğitim sisteminin başarı düzeyini; eğitim sisteminin başarısı ise, okul etkililiğinin başlıca belirleyicisi olan yönetici etkililiğinin sağlanması ile ilgili çalışmalarda bir öncelik olarak yer almalıdır. Güçlü okullar, güçlü okul kültürlerinin oluşturulması ve sürdürülmesinde yol gösterecek okul liderleriyle mümkündür. Eğitim liderlerinin sahip olması gereken özellikler çeşitli olmakla beraber, bütün paydaşların hem fikir olduğu unsurlar birer standart haline gelmektedir. Okul yöneticileri standartları konusunda öğretmenlerin algılarını betimlemeyi amaçlayan bu araştırmanın, müdürlerin standartlar açısından var olan durumunu ortaya koyması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

1. 4. Sınırlılıklar

Bu araştırmadan elde edilen veriler kullanılan veri toplama aracıyla sınırlıdır. Araştırma, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Eskişehir ili merkez ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin veri toplama aracına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

İkinci Bölüm

Kavramsal ve Teorik Çerçeve

Bu bölümde araştırmanın kavramsal ve teorik çerçevesi irdelenmeye çalışılmıştır.

2.1. Eğitim ve Yönetim

Yönetim biliminin özel alana uygulanmasını ifade eden eğitim yönetimi, hem eğitim bilimlerine hem de yönetim bilimlerine bağlı bir alandır. Eğitim yönetiminin eğitim bilimlerine bağlılığı eğitim alanında uygulanan bir yönetim türü olmasından, yönetim bilimlerine bağlılığı ise yönetim alanında elde edilen sistemli bilgilerin eğitime uygulanmasından doğmaktadır (Başaran, 1988). Bursalıoğlu (2005), eğitim yönetiminin, yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geldiğini belirtmektedir. Buna göre eğitim yönetimi, bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir, sistemin felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri inceler ve eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Bir başka tanıma göre “Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütteki madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eş güdümlenmesi, yönetilmesi (liderlik edilmesi, personelcilik ve güdülenme) ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünüdür. Kesin bir ayırım yapılmassa da “administration” daha ziyade kâr amacı gütmeyen örgütlerin, “management” ise kar amaçlı örgütlerin yönetimi için kullanılır” (Balcı,2010).

Eğitim yönetimi, okul yönetimini kapsayan bir alandır. Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ifadeleri, okulu ve okul yönetimini de kapsar. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin genel kavram ve süreçlerinin okul düzeyinde uygulanmasını konu edinir. (Balcı, 2010; Şişman ve Taşdemir, 2008).

2. 2. Okul ve Okul Yöneticiliği

Okullar eğitim ve öğretim hizmeti veren örgütlerdir. Okullar diğer sosyal örgütlerden farklı özellikler taşır. Okul yönetimi de diğer örgüt yönetimlerinden farklıdır. Okulda yönetimle ilgili yapılan her şeyin eğitsel bir yönü vardır. Okullardaki her oluşum öğrenci ve eğitim açısından ele alınır çünkü okulların var oluş sebebi bizzat öğrencilerdir (Binbaşıoğlu, 1983). Okullarda gerçek değişimi sağlayabilmek ve okulları

değişen toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilir hale getirmek yeni uygulamalarla mümkün olacaktır. Okullara toplumu dinamik tutan temel taşlar olarak önemli görevler düşmektedir. Bundan dolayı okulların sürekli olarak geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekir (Caferoğlu, 1996).

Okulların toplum açısından önemini Gedikoğlu ve Bülbül (2009), lokomotif teşbihi ile açıklamışlardır.

Okullar eğitim sistemi içinde lokomotif kurumlardır. Bu lokomotiflerin raylar üzerinde hızla ve güvenle yol alabilmesi de işinde profesyonel makinistlere yani okul yöneticilerine bağlıdır. Bir okul yöneticisinin okul yönetme alanında başarılı olabilmesi için okul yönetme alanı ile ilgili bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yeterliklerin ortaya konulması ile okul yöneticisinin sahip olması gereken niteliklerin bilimsel araştırmalar ve çalışmalar çerçevesinde standart bir düzen içine yerleştirilmesi gerekir. Böylelikle eğitim sistemimizde sık sık karşımıza çıkan okul yönetme yeteneğinden yoksun, sorunlara sağlıklı çözümler üretemeyen, insan ilişkileri zayıf vb. özelliklere sahip okul yöneticilerinin görev alması engellenebilir (s. 4).

Okulun yönetiminden sorumlu olan kişi, okul müdürüdür. Dolayısıyla okulun amaçlarına ulaşmasında en önemli unsur okul müdürüdür. Okul müdürü, okulun ve okul programının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından birinci derecede sorumlu görülen kişidir (Şişman 2011). Okul yöneticisi, okulunu bir sistem olarak algılayıp çözümleyebilen, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde kullanarak okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde harekete geçiren ve yasal yetkiye bağlı olarak görev yapan kişidir (Demirel ve Kaya, 2001).

Yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna işaret etmekte ve bir ülkenin ekonomik başarısının ve uluslararası alanda rekabet gücünün okulların başarısına bağlı olduğunu savunarak, eğitim yöneticilerini yetiştiren programların başarısızlığının gelecek kuşakların başarısızlığına neden olacağını vurgulamaktadır. Bu bakımdan yalnızca okulun değil, genel olarak eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında ve başarılı olmasında okul yöneticisinin önemli bir rol üstlendiği görülmektedir (Karip ve Koksall 1999; Şişman ve Turan, 2000).

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgüt yöneticisinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Okul liderliği karmaşık bir yapıdadır. Başarılı liderler, okulun ortak değerler, inançlar, idealler ve ilkeler setini okul personeline

aşılabilir. Okul kültürünü yerleştirmek okul yöneticisinin görevlerindedir. Okul yöneticisi etkili bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir (Çelik, 2012). Bütün bu unsurlar göz önüne alındığında ve bu konuda yapılmış çalışmalar incelendiğinde, geleceğimizi şekillendiren okullarımızın daha etkili ve verimli olması için okul yöneticilerine yani eğitim liderlerine çok büyük görevler düşmektedir, eğitim liderleri toplum için önemlidir denilebilir.

2.3 Okul Yöneticisinin Yeterlikleri

Balcı (2010) yeterlik kavramını “bir rolü oynayabilmek için gerekli, bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma derecesi” olarak tanımlamaktadır. Alan yazın incelendiğinde, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin çeşitli görüşlere rastlanmaktadır.

Açıkalın’a göre (1997), çağdaş okul yöneticisinin sahip olması gereken bazı özellikler ve bilgi alanlarını vardır. Çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir.

Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002), mevcut mevzuatı ve eğitim yönetimine ilişkin alanyazını inceleyerek etkili bir eğitim bir eğitim yöneticisinin sahip olması gereken yeterlikleri saptamıştır. Bunlar;

İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma

- İnsan ilişkilerinde uyulması gereken kuralları bilme
- Personel ve okul-çevre ilişkilerindeki iletişim engellerini belirleme
- Etkin olarak dinleme
- Yazılı ve sözlü-sözsüz iletişim becerilerini etkin olarak kullanma
- İşbölümü ve işbirliği yapma
- Çalışmalarda plan ve program yapma
- İlişkilerde eşit ve adil davranma
- Paylaşımca ve katılımcı karar alma

- Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik etme
- Demokratik bir eğitim ortamı oluşturma/sürekliliğini sağlama
- İletişim araçlarını yerinde ve zamanında etkili olarak çalışma
- Çalışanların hukuksal haklarını gözetme
- Çalışanlarını takdir etme, ödüllendirme, motive etme

Etkili Bir İşletme Yönetimi

- Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama
- Eğitimle ilgili mevzuatı bilme, uygulama, yorumlama
- Okulun finansal kaynaklarını etkili kullanma
- Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma
- Lider yönetici davranışları gösterme/okul yöneticisinin liderlik rollerini sergileme
- Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme ve uygulama
- Denetim ve değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma/kullanma
- Değişme ve yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma
- Değişme ve yenileşme için vizyon oluşturma

Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Oluşturma

- Okuldaki fiziksel kaynakları verimli ve etkili kullanma
- Okulda gerekli donanımı sağlama ve kullanılabilir halde bulundurma
- Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerini yapma
- Okulda sivil savunma, korunma, güvenlik ve temizlik işlerinin düzenli olarak yapılmasını sağlama
- Okul çevresini tanıma
- Okulu çevreye tanıtmama
- Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma
- Toplumsal gelişmeye önderlik etme
- Etkili bir okul aile işbirliği sağlama
- Mezunları izleme çalışmaları yapma
- Yetişkin eğitimine inanma, okulun tüm olanaklarını yetişkinlere de açma

Eğitim Programının Geliştirilmesi

- Okulun hizmet ettiği öğrenci grubunun özelliklerini tanıma
- Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini tanıma
- Öğretim ilkelerini, öğretim strateji, yöntem ve teknikleri ile öğretim araç gereçlerini bilme ve öğretimde etkili bir biçimde kullanılmasını sağlama
- Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama
- Öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirmede kullanılan yöntem ve teknikleri tanıma, amaca uygun en uygun yöntem ve tekniklerin kullanılmasını sağlama
- Eğitim programının değerlendirilmesinde kullanılan yaklaşım ve yöntemleri bilme ve en uygun yaklaşım ve yöntemi seçme
- Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirme için etkili bir rehberliğin önemine inanma
- Özel eğitime gereksinim duyan öğrencileri saptama ve onlar için uygun öğretim ortamları hazırlama

Mesleğe Hizmet

- Mesleki yayınları izleme
- Bilimsel etkinliklere katılma ve öğretmenlerin (okul personelinin) bu tür etkinliklere katılmalarını teşvik etme
- Eğitim-öğretim mevzuatını izleme
- Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma
- Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma
- Kendi performansı ile ilgili dönüt alma
- Personelin kendini geliştirmesine olanak tanıma /izin verme
- Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme

Bir yöneticinin işi karmaşık ve çok yönlüdür. Etkili bir yönetici olmak birden çok beceriyi gerektirir. Bu beceriler kavramsal beceriler, insani beceriler ve teknik beceriler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Kurumu hem bir bütün olarak görebilmek hem de o bütünün parçaları arasındaki ilişkileri fark edebilmek, düşünmek, bilgiyi özümsemek kavramsal beceriler arasındadır. Diğer kişilerle çalışabilmek, onları çalıştırabilmek, ekip üyesi olmak, insanlarla iletişim sağlamak, onları güdülemek, koordinasyonu sağlamak, çatışmaları çözebilmek insani beceriler arasında yer alır. Yöntemleri bilmek, bir alana ait özel bilgileri bilmek, teknik konularda etkin olmak ise teknik beceriler arasındadır (Bridge, 2003).

2. 4. Okul Yöneticisinin Değişen Rolü

Değişen dünyada örgütler de gelişmek, değişmek ve uyum için yapılarında değişiklik yapmak zorundadırlar. Sağlıklı toplumların kalbi olarak görülen eğitim kurumları da yeni yapı ve yönetim anlayışına kavuşturulmalıdır. Okulların yapı ve yönetiminde yapılan değişimler okul yöneticilerinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Yöneticiler küreselleşme, bilgi teknolojisi, örgütsel öğrenme, toplam kalite yönetimi gibi yenilikler karşısında yeni roller üstlenmek zorundadırlar (Çelik, 2002).

Okulun çevresiyle etkileşim içine girerek daha karmaşık hale geldiği günümüzde geleneksel yönetim teorileri geçerliklerini yitirmeye başlamışlardır. Liderlik alanında son yıllarda yürütülen çalışmaların sonuçları özellikle katılımcı değerlerin hakim olduğu, üyelerin karar verme sürecine aktif olarak katıldıkları, yapılandırmacı, değer merkezli ve duyguların da dikkate alındığı liderlik tarzlarının önemine dikkat çekmektedir (Harris, Day ve Hadfield, 2003).

Şişman ve Turan (2000), yeni bir düzenin gerekliliğini şöyle anlatmışlardır: “İdeal bir toplum özlemini biçimlendiren eğitim liderleri yetiştirmede belirlenecek standartlar ve gösterilecek titizlik, ülkenin geleceği ve sağlıklı toplum projesinin en önemli konuları arasındadır. Toplumsal sorunları çözenin bir yolu, eğitimde yeni bir liderlik tipi oluşturmaktır. Yeni eğitim lideri, sosyal teorideki gelişmeler ışığında oluşturulan bilgi temellerine sahip, yaşama ilişkin bir tavır belirlemiş, uygulamada hizmet verdiği toplumu, çeşitli yönlerden çözümleyebilen, beklentilerini dikkate alan,

değişmeyi bir yaşam biçimi olarak benimsemiş kişilik örüntüsüne sahip bir lider olacaktır.”

Okul yöneticileri de kendilerinden beklenen bu liderlik rolünün farkında olmalı, okulun vizyon ve misyonunu açıkça ifade ederek, bu vizyon ve misyonu tüm üyelerin paylaşımlarını sağlamalıdır. Ayrıca tüm paydaşları bu uğurda çalışmalarını için işe koşmalıdır. Gerektiği zaman ileri adımlar atmaları için paydaşları cesaretlendirirken aynı zamanda sorumluluk almalarını sağlayabilmeli ve her açıdan örnek olmalıdırlar (Goleman, 2001). Eğitim liderleri öğretmenleri birey olarak görmeli ve onların düşüncelerini önemsemelidirler. Bu anlayış içinde öğretmenleri ilgilendiren konularda onların da fikirlerine danışmalıdırlar. Böylelikle eğitim liderleri değişim sürecine insanları hazırlamalı, bunu dayatma olmaksızın katılımcı bir süreç haline getirmelidirler. Ancak bu sayede öğretmenler ile idareciler arasındaki uyumsuzluklar ortadan kalkar, öğretmenlerin duyguları işin içine katılarak iş tatminleri artırılabilir, ortak güvene dayalı bir ortam oluşturulabilir ve değişim süreci kalıcı ve başarılı olabilir (Hargreaves, 2004). Sadece ortak şekilde geliştirilen vizyonlar, okulun tüm paydaşlarının bireysel çabalarını ortak amaçlar için bir araya getirmelerini sağlayabilir. Okulları etkili kılan bu ortak hareket edebilme gücüdür (Hord, 1992). Öğretmenler ortak bir paydada bir araya geldiklerinde, daha çok işbirliği sağlanacaktır. Bir takım olarak gerçekleştirdikleri eylemlerin sonuçlarını da ortak bir sorumluluk bilinci ile karşılayacaklar ve böylelikle okullarda takım ruhu ve olumlu bir okul kültürü oluşabilecektir (Hanson, 2001). Bu konuda yol gösterici rolü de yine eğitim iderine düşmektedir.

Yapılan çalışmalar, eğitim yöneticilerinin değişen dünya karşısında eğitim sorunlarına yeterince çözüm üretemediklerini ortaya koymuştur. Hem ülkemizde hem de dünyada eğitim sorunlarının artması ve yaşanan çözümsüzlük okul yöneticileri ve onları yetiştirenler hakkında kuşku duyulmasına sebep olmuştur. Kuşku ve çözümsüzlükler eğitim yönetiminin bilgi temellerini ve standartları gündeme getirmiştir (Şişman ve Turan, 2000).

2. 5. Okul Yönetiminde Standartlar

Okul liderliğinin gelişmesi, sadece okul yönetiminin gelişmesiyle değil, öğretimin profesyonel bir uygulama alanı olarak ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır.

Başlangıçta okul müdürü, öğretmen-müdür anlayışına dayanıyordu. Bu bilimsel olmayan eğitim anlayışı 17 ve 18. Yüzyıllarda tek sınıflı okulların yönetiminde kullanıldı. Ancak 19. Yüzyılın başlarında çok sınıflı okulların gelişmeye başlamasıyla, okul yöneticilerinin rollerinde önemli değişimler görüldü. Sanayi devrimi ve bireysel girişimin gelişmeye başlaması şehir okulları yapılanmasını hızlandırdı. Bu büyüme okulların kurumsal sorunlarını da beraberinde getirdi. Denetim ve eşgüdüm sorunları ortaya çıktı. Özel sektör de bu sürece katıldı ve örgütsel karışıklığı yönetebilmek için yeni fikirler, yeni teknolojiler önem kazandı (Bolmon ve Heller, 1995).

Gümüşeli (tarihsiz), okul müdürlerinin rollerinin değişmesini ve bizi eğitim liderliği standartlarına yönelten nedenleri okulun hizmet çevrelerindeki değişikliklere dayandırarak açıklamıştır. Gümüşeli'ye göre günümüz ekonomi yapısında meydana gelen değişimler; mal ve hizmet üreten sektörler kadar değilse de eğitim sistemlerini de etkilemişlerdir. Ayrıca halkın beklentilerini karşılayamayan politik kurumlar da eğitim sistemini etkilemiştir. Hükümetlerin eğitim sorunlarının çözümündeki başarısızlıkları, insanları kendi okullarını kurmaya, yerel kuruluşlar ve özel sektörü eğitim alanında daha söz sahibi olmaya zorlamıştır. Diğer yandan sosyal yapıda meydana gelen değişimler de eğitim sistemlerini etkilemektedir. Geçmişten günümüze gelen bireyleri ortak amaçlara yönelten, onları ortak paydalarda birleştiren güçlü toplumsal kültür giderek bozulmaktadır. Hızlı ve çarpık kentleşme, işsizlik, yoksulluk, kötü sağlık koşulları insanların sosyal yaşamını etkilemekte ve suç oranlarının artmasına neden olmaktadır. Bu değişimler sonucunda geçmişin klasik örgüt ve yönetim ilkeleri ile yapılandırılan ve yönetilen okulların bu yeni sorunlara cevap vermesi olanaksız hale gelmekte ve cevap verebilmesi için de okul müdürlerinin değişmesi, çağın gereklerine uygun liderlik yeterliklerine sahip olması gerekmektedir. Ancak ülkemizde okul liderlerinin sahip olması gereken nitelikler üzerinde tam bir görüş birliği oluşturulamamıştır. Okul müdürü olabilmek daha çok mesleki deneyim süresi ile sınırlı kalmış, nitelik standartları ise diploma dereceleri ve hizmet içi eğitimlerine eşdeğer kabul edilmiştir. Sonuç olarak Türkiye'de eğitim liderlerinin standartlarının neler olması gerektiği cevaplanması gereken bir sorudur. Bu sorunun çözümüne ilişkin en somut gelişme Amerika'da bulunan Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi'nin bünyesindeki Eyaletler arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu'nun yayınladığı rapordur.

Şişman ve Turan'ın belirttiği üzere (2004), değişik ülkelerde okul yöneticilerini yetiştirme programlarına temel oluşturmak için, birtakım standartların ortaya konmasına çalışılmıştır. Bu standart geliştirme çalışmalarından biri de ISLLC'nin (Interstate School Leaders Licensure Consortium Council of Chief State School Officers) ortaya koyduğu "Okul Liderleri İçin Standartlar" raporudur. Aslan'a göre (2009), Türkiye'de okul yöneticisi için standartlar belirlenirken ISSLC'in uzun araştırmalar sonucunda oluşturduğu standartlardan yararlanılabilir.

2. 6. ISLLC Raporu

Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu, Eyalet Okul Yöneticileri Başkanları Konseyi'nin hazırladığı bir programdır. Bu program, "Okul Liderleri için Standartlar" ortaya koymuştur (ISLLC, 1996).

ISLLC (1996), eğitim liderliği standartları modelini geliştirirken, iki noktayı ele almıştır. İlk olarak, eğitim liderliği ile üretken okullar arasındaki bağa işaret eden araştırmalara dayanılmıştır. İkinci olarak, liderlik alanında yeni perspektiflere ve akabinde standartlara yol açan belirgin toplumsal ve eğitimsel eğilimler (daha çoğulcu bir toplum haline gelme, sosyal dokunun bozulması ve fakirliğin artışı, sosyal sermayenin azalışı, bilgi toplumuna geçiş gibi) ortaya çıkartılmıştır.

ISLLC (1996), eğitim liderleri için standartları aşağıdaki yedi temel ilkeye dayandırmıştır:

1. Standartlar, *öğrenci öğreniminin merkeziliğini yansıtmalıdır.*
2. Standartlar, okul liderinin *değişen rolünü göz önünde bulundurmalıdır.*
3. Standartlar, okul liderliğinin *işbirlikçi doğasını* tanımalıdır.
4. Standartlar, *yüksek ve mesleğin niteliğini yükseltici* olmalıdır.
5. Standartlar, okul liderleri için performansa dayalı ölçme ve değerlendirme sistemleri ortaya koymalıdır.
6. Standartlar, kendi içinde bütünlük ve uyum arz etmelidir.
7. Standartlar ortaya konarken erişim, fırsat ve yetkilendirme kavramları temel alınmalıdır.

ISSLC standartları, bilgi; inanç ve değerler ile performans konularında yoğunlaşmaktadır. Bilgi olarak eğitim liderinin yetiştirilmesi-teorik temelleri,

performans olarak uygulamadan beklentiler, inanç ve değerler yönünden de liderin sergileyeceği tavır kastedilmektedir (Şişman ve Turan, 2000).

1996 yılında yayınlanan standartlar şu şekildedir:

Standart 1: Okul yöneticisi; okul toplumu tarafından desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesini, dile getirilmesini, uygulanmasını ve yönetimini kolaylaştırarak, tüm öğrencilerin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Bilgi

Yönetici şu hususlarda bilgi ve kavrayış sahibi olmalıdır;

Çoğulcu toplumlarda öğrenme hedefleri,
Stratejik planları geliştirme ve uygulama ilkeleri,
Sistem teorisi,
Bilgi kaynakları, veri toplama ve veri analiz stratejileri,
Etkili iletişim,
Etkili uzlaşma oluşturma ve müzakere becerileri.

Eğilimler

Yönetici;

Her bireyin eğitilebilirliğine,
Yüksek öğrenme standartları ortaya koyan bir okul vizyonuna,
Süreklilik arz eden okul geliştirmeye,
Okul toplumunun tüm üyelerinin sürece dâhil edilmesinin gereğine,
Öğrencilerin başarılı yetişkinler olmak için gereksinim duydukları bilgi, beceri ve değerlere sahip olmalarını sağlamaya,
Kendi varsayımlarını, inançlarını ve uygulamalarını sürekli olarak irdeleme konusunda gönüllü olmaya,
Yüksek düzeyde kişisel ve örgütsel performans için gerekli olan çalışmalarını yapmaya *inanır, değer verir ve adanmışlık sergiler.*

Performans

Yönetici, süreçleri kolaylaştırır ve aşağıda belirtilen hususları garantiye alan etkinlikler ile meşgul olur;

Okulun vizyonu ve misyonu okul personeline, ailelere, öğrencilere ve okul toplumunun üyelerine etkili şekilde aktarılması,
 Vizyonun ve misyonun, sembollerin; törenlerin; hikayelerin kullanımı ve benzeri etkinlikler yolu ile aktarılması,
 Okul vizyonunun çekirdek değerlerinin, tüm paydaşlar göz önünde bulundurularak şekillendirilmesi,
 Vizyonun, paydaşlar ile ve paydaşlar arasında geliştirilmesi,
 Okul toplumunun üyelerinin vizyonun gerçekleştirilmesindeki katkılarının teslim ve takdir edilmesi,
 Vizyon ve misyon doğrultusundaki ilerlemelerin tüm paydaşlara aktarılması,
 Okul toplumunun, okul geliştirme çabalarına dâhil edilmesi,
 Vizyonun, eğitim programlarını, planları ve etkinlikleri şekillendirilmesi,
 Vizyona erişmek için gerekli amaç ve stratejilerin açık olarak dile getirildiği bir uygulama planı geliştirilmesi,
 Öğrenci öğrenmesi ile ilgili değerlendirme verilerinin okulun vizyonunu ve amaçlarını geliştirmede kullanılması,
 Öğrencilere ve ailelerine ait konu ile ilgili uygun demografik verilerin okulun vizyonunu ve amaçlarını geliştirmede kullanılması,
 Vizyona erişmenin önündeki engellerin tanımlanması, netleştirilmesi ve ele alınması,
 Gereksinim duyulan kaynakların, okul misyonunun ve amaçlarının yaşama geçirilişini desteklemek için aranması ve temin edilmesi,
 Mevcut kaynakların okul vizyonunu ve amaçlarını desteklemek için kullanılması,
 Vizyon, misyon ve uygulama planlarının düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve düzeltilmesi.

Standart 2: Okul yöneticisi; öğrenci öğrenmesine ve personelin mesleki gelişimine zemin hazırlayacak bir okul kültürünü ve öğretim programını destekleyerek, geliştirerek ve sürdürerek, tüm öğrencilerin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Bilgi

Yönetici şu hususlarda bilgi ve kavrayış sahibi olmalıdır;

Öğrenci gelişimi ve ilerlemesi,
 Uygulamalı öğrenme teorileri,
 Uygulamalı motivasyon teorileri,

Program oluşturma, uygulama, değerlendirme ve geliştirme,
 Etkili öğretim ilkeleri,
 Ölçme ve değerlendirme stratejileri,
 Çeşitlilik (kültürel/toplumsal) ve eğitimdeki önemi,
 Yetişkin eğitimi ve mesleki gelişim modelleri,
 Sistemler, örgütler ve bireyler için değişim süreci,
 Öğrenci öğrenmesini ve mesleki gelişimi desteklemede teknolojinin rolü,
 Okul kültürleri.

Eğilimler

Yönetici;

Öğretimin temel amacının öğrenci öğrenmesi olduğuna,
 Tüm öğrencilerin öğrenebileceği ön kabulüne,
 Öğrencilerin öğrenebileceği çeşitli yollar olduğuna,
 Kendisi ve başkaları için yaşam boyu öğrenmeye,
 Mesleki gelişimin okul iyileştirmenin tamamlayıcı bir parçası olduğuna,
 Çeşitliliğin okul toplumu bakımından faydalarına,
 Güvenli ve destekleyici bir öğrenme ortamına,
 Öğrencileri, topluma katkı sağlayan bireyler olarak yetiştirmeye *inanır ve değer verir ve adanmışlık sergiler.*

Performans

Yönetici, süreçleri kolaylaştırır ve aşağıda belirtilen hususları garantiye alan etkinlikler ile meşgul olur;

Tüm bireylere tarafsızca, haysiyetle ve saygıyla davranılması,
 Mesleki gelişimin, okul vizyonu ve amaçları ile tutarlı bir öğrenci öğrenmesine odaklanılmasında katkıda bulunması,
 Öğrencilerin ve personelin kendilerini değerli ve önemli hissetmeleri,
 Her bireyin sorumluluklarının ve katkılarının fark edilmesi,
 Öğrenci öğrenmesinin önündeki engellerin belirlenmesi, netleştirilmesi ve ele alınması,
 Öğrenme yaşantıları geliştirmede çeşitliliğin dikkate alınması,
 Yaşam boyu öğrenmenin teşvik edilmesini ve şekillendirilmesi,
 Kendi performansı ile öğrenci ve personel performansı konusunda yüksek beklenti kültürünün olması,

Teknolojinin öğretme ve öğrenme için kullanılması,
 Öğrenci ve personel başarısının farkına varılmasını ve bu başarıların takdir edilmesi,
 Tüm öğrenciler için çoklu öğrenme fırsatları bulunması,
 Okulun başarı için örgütlenmiş ve aynı noktada buluşturulmuş olması,
 Müfredata ait, eş müfredatlı ve müfredat dışı programlar oluşturulması, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
 Müfredat ile ilgili kararların araştırmaya, öğretmenlerin uzmanlığına ve bilim topluluklarının önerilerine dayandırılması,
 Okul kültürünün ve ikliminin düzenli olarak değerlendirilmesi,
 Karar vermede çeşitli bilgi kaynaklarının kullanılması,
 Öğrenci öğrenmesinin çeşitli teknikler kullanılarak değerlendirilmesi,
 Personel ve öğrenciler tarafından, performans ile ilgili çoklu bilgi kaynaklarının kullanılması,
 Çeşitli denetleme ve değerlendirme modellerinin işe koşulması,
 Stajyer personel programlarının öğrencilerin ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere geliştirilmesi.

Standart 3: Okul yöneticisi; örgütün, eylemlerin ve kaynakların, daha güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturulması için yönetilmesini garanti ederek, tüm öğrencilerin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Bilgi

Yönetici şu hususlarda bilgi ve kavrayış sahibi olmalıdır;

Örgüt modelleri ve teorileri ile örgütsel gelişimin ilkeleri,
 Okul ve bölge düzeyindeki eylemsel prosedürler,
 Okul güvenliği ve emniyeti ile ilgili ilkeler ve hususlar,
 İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi,
 Okul yönetimi sürecindeki mali işlemler ile ilgili ilkeler ve hususlar,
 Okulun fiziksel yapıları ve boş alanları kullanımı ile ilgili ilkeler ve hususlar,
 Okuldaki eylemlere etki eden yasal hususlar,
 Yönetim işlevlerini destekleyen güncel teknolojiler.

Eğilimler

Yönetici;

Öğrenme ve öğretmeyi güçlendirecek yönetsel kararlar almaya,

Okulları iyileştirmek için risk almaya,
 İnsanlara ve yargılarına güvenmeye,
 Sorumluluk kabul etmeye,
 Yüksek kalite standartlarına, beklentilerine ve performanslarına,
 Paydaşları yönetim süreçlerine katmaya,
 Güvenli bir çevreye *inanır ve değer verir ve adanmışlık sergiler.*

Performans

Yönetici, süreçleri kolaylaştırır ve aşağıda belirtilen hususları garantiye alan etkinlikler ile meşgul olur;

Yönetim kararlarında öğrenme, öğretim ve öğrenci gelişimi ile ilgili bilgilerin değerlendirilmesi,

Eylemsel prosedürlerin oluşturulmasında ve yönetilmesinde, başarılı öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmanın amaçlanması,

Yeni ortaya çıkan eğilimlerin farkında olunmasını, bunlar üzeride çalışılmasını ve bunların uygulanması,

Okulun vizyonuna ve amaçlarına ulaşılmasına yönelik eylemsel planların ve prosedürlerin uygun olması,

Okul ile ilgili toplu görüşme ve sözleşmeli anlaşmaların etkili şekilde yönetilmesi,

Okul tesisinin, araç gerecinin ve destek sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili şekilde iş görmesi,

Zamanın örgütsel hedeflere erişme düzeyini en üst düzeye çıkarma amacıyla yönetilmesi,

Muhtemel sorunların ve fırsatların belirlenmesi,

Sorunların önünün zamanında kesilmesini ve sorunların zamanında çözümlenmesi,

Mali ve maddi kaynakların ve insan kaynağının okulun amaçları doğrultusunda düzenlenmesi,

Okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek üzere girişimci davranması,

Örgütsel sistemlerin düzenli olarak gözlemlenmesini ve ihtiyaç duyulması durumunda değiştirilmesi,

Paydaşların okulu etkileyen kararlarda sürece dahil edilmesi,

Sorumluluğun, sahip çıkmayı ve hesap verebilirliği en üst düzeye çıkarmak amacıyla paylaşılması,

Etkili problem tanılama ve çözme süreçlerinin kullanılması,

Etkili çatışma yönetimi becerilerinin kullanılması,
 Etkili grup süreçleri ve mutabakata varma becerileri kullanılması,
 Etkili iletişim becerileri kullanılması,
 Okul işlemlerini yönetmek için etkin teknoloji kullanımı olması,
 Okulun mali kaynaklarının sorumluluk sahibi bir şekilde, verimli ve etkili olarak yönetilmesi,
 Güvenli, temiz ve estetik bakımdan hoş gidecek bir okul çevresinin oluşturulması ve bu çevrenin korunması,
 İnsan kaynağının işlevlerinin, okulun amaçlarına erişilmesinde destek sağlaması,
 Okul kayıtlarının gizliliğinin muhafaza edilmesi.

Standart 4: Okul yöneticisi, aileler ve okul toplumunun üyeleri ile işbirliği yaparak; toplumun çeşitlilik arz eden ilgi ve ihtiyaçlarına yanıt vererek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek, tüm öğrencilerin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Bilgi

Yönetici şu hususlarda bilgi ve kavrayış sahibi olmalıdır;

Yeni ortaya çıkmakta olan ve okul toplumunu etkileyebilme olasılığı bulunan konu ve eğilimler,
 Çeşitlilik arz eden okul toplumunun, koşulları ve dinamikleri,
 Toplum kaynakları,
 Toplumla ilişkiler ve pazarlama stratejileri ve süreçleri,
 Başarılı okul, aile, işletme, toplum, hükümet ve yükseköğretim ortaklığı modelleri.

Eğilimler

Yönetici;

Okulların daha büyük bir topluluğun/toplumun tamamlayıcı bir parçası olarak faaliyette bulunduğu,
 Aileler ile işbirliğine ve iletişime,
 Okulun karar verme süreçlerinde, ailelerin ve diğer paydaşların katılımına,
 Çeşitliliğin okulu zenginleştirdiği ön kabulüne,
 Ailelerin, çocuklarının eğitiminde ortak (partner) olduklarına,
 Ailelerin çocukları için en iyi olanı göz önünde bulunduracakları ön kabulüne,
 Aile ve toplum kaynaklarının, öğrencilerin eğitimi ile ilgilenilmesi için işe koşulması gerektiğine,

Halkın bilgilendirilmesinin gereğine inanır ve değer verir ve adanmışlık sergiler.

Performans

Yönetici, süreçleri kolaylaştırır ve aşağıda belirtilen hususları garantiye alan etkinlikler ile meşgul olur;

Yüksek bir görüş imkanının, aktif katılımın ve toplumun daha büyük bir kesimi ile iletişimin bir öncelik olması,

Toplum liderleri ile ilişkilerin tanımlanması ve geliştirilmesi,

Ailenin ve toplumun kaygıları, beklentileri ve ihtiyaçları ile ilgili bilgilerin düzenli olarak kullanılması,

Farklı işletme örgütleri, dini ve politik örgütler ve hizmet bürolar (acenteleri) ile ilişki içinde olunması,

Değerleri ve görüşleri bağdaşmayan grup ve bireylere güven telkin edilmesi,

Okulun ve toplumun birbirlerine kaynaklık etmeleri,

Mevcut toplum kaynaklarının, okula, sorun çözme ve hedeflere ulaşma konusunda yardımcı olması,

Programları güçlendirmek ve okul amaçlarını desteklemek için işletmeler, yükseköğretim kurumları ve toplumsal gruplar ile ortaklıklar kurulması,

Toplum- gençlik ve aile hizmetlerinin (hizmet servislerinin) okul programları ile birleştirilmesi,

Toplum paydaşlarına eşitlikçi ve tarafsız davranılması,

Çeşitliliğin tanımlanmasını ve çeşitliliğe değer verilmesi,

Etkili basın ilişkilerinin geliştirilip sürdürülmesi,

Kapsamlı bir toplum ilişkileri programı kurulması,

Kamu kaynaklarının ve fonlarının uygun şekilde ve akıllıca kullanılması,

Toplumla işbirliğinin personele göre modellendirilmesi,

Personel için işbirlikçi becerilerin geliştirilmesinin sağlanması.

Standart 5: Okul yöneticisi, dürüst, adil ve ahlaklı (etik) davranarak, tüm öğrencilerin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Bilgi

Yönetici şu hususlarda bilgi ve kavrayış sahibi olmalıdır;

Eğitimin amacı ve modern toplumda liderliğin rolü,

Etik ile ilgili çeşitli çalışma alanları (frameworks) ve etik ile ilgili perspektifler,

Çeşitlilik arz eden okul toplumunun değerleri,
Mesleki etiği ilkeleri (kodları),
Eğitim felsefesi ve tarihi.

Eğilimler

Yönetici;

Ortak yarar idealine,
İnsan Hakları Bildirgesindeki ilkelere,
Parasız ve nitelikli eğitimin her öğrencinin hakkı olduğuna,
Etik ilkeleri karar alma sürecine taşımaya,
Kişinin, okul toplumu için iyi olanı, kendi çıkarlarının önüne koymasına,
Kişinin ilkelerini ve eylemlerini savunmasının sonuçlarını kabul etmesine,
Makamın getirdiği nüfuzu, tüm öğrencilerin ve ailelerin hizmetinde yapıcı ve üretici şekilde kullanmaya,
Duyarlı bir okul toplumunun geliştirilmesine *inanır, değer verir ve adanmışlık sergiler.*

Performans

Yönetici;

Kişisel ve mesleki değerleri irdeler,
Kişisel ve mesleki etik ilkelerini sergiler,
Diğerlerini daha yüksek performans düzeylerine taşımada ilham verici değerler, inançlar ve tutumlar sergiler,
Rol model görevi görür,
Okul işlemleri konusunda sorumluluk üstlenir,
Bir kişinin yönetsel uygulamalarının diğerleri üzerindeki etkisini göz önünde bulundurur,
Makamın nüfuzunu, kişisel kazanımları artırmak için değil, eğitim programını iyileştirmek için kullanılır,
İnsanlara adil, tarafsız davranır, itibar ve saygı gösterir,
Öğrencilerin ve personelin haklarını ve mahremiyetini korur,
Okul toplumundaki çeşitlilik konusunda minnettarlık ve hassasiyet gösterir,
Diğerlerinin meşru otoritesini tanır ve buna saygı gösterir,
Çeşitlilik arz eden okul toplumunun hâkim değerlerini irdeler ve göz önünde bulundurur,

Okul toplumundaki diğer kişilerin dürüst ve ahlaki (etik) davranışlar sergilemelerini bekler,

Okulu halkın gözlemciliğine açar,

Yasa ve yönetmeliklerden doğan yükümlülüklerini yerine getirir,

Yasa ve prosedürleri adaletli, akıllı ve saygılı şekilde uygular.

Standart 6: Okul yöneticisi, genel politik; sosyal; ekonomik; yasal ve kültürel bağlamı anlayarak; tepki göstererek ve etkileyerek, tüm öğrencilerin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Bilgi

Yönetici şu hususlarda bilgi ve kavrayış sahibi olmalıdır;

Temsili yönetimin ilkeleri (ki Amerikan okullarının sisteminin temelini destekler),

Halk eğitiminin demokratik bir toplum ve ekonomik olarak üretken bir ulus oluşturmadaki rolü,

Eğitim ve öğretim ile ilgili yasalar,

Okulları etkileyen politik, sosyal, kültürel ve ekonomik sistem ve süreçler,

Öğretimin genel politik, sosyal, kültürel ve ekonomik bağlamlarında uygulanan değişim ve çatışma yönetimi modelleri ve stratejileri,

Öğretimi ve öğrenmeyi etkileyen küresel meseleler ve güçler,

Demokratik siyasi sistem(imiz)deki politika geliştirme ve fikir savunuculuğu dinamikleri,

Demokratik bir toplumda çeşitliliğin ve eşitliğin önemi.

Eğilimler

Yönetici;

Eğitimin fırsat ve sosyal hareketlilik için bir anahtar olduğuna,

Çeşitli fikirleri, değerleri ve kültürleri tanımaya,

Eğitimi etkileyen diğer karar alıcılar ile kurulan sürekli diyalogun önemine,

Eğitim hizmetlerine, politik ve politika belirleyici bağlamda etkin olarak katılmaya,

Öğrenci haklarını korumak ve öğrenciler için fırsatlar geliştirmek için yasal sistemleri kullanmaya *inanır ve değer verir ve adanmışlık sergiler.*

Performans

Yönetici, süreçleri kolaylaştırır ve aşağıda belirtilen hususları garantiye alan etkinlikler ile meşgul olur;

Okulların faaliyet gösterdiği çevreye, öğrenciler ve aileleri yararına etki edilmesi,
İletişimin, okul toplumu arasında, eğilimler, meseleler ve okulların faaliyet gösterdikleri çevredeki olası değişiklikler ile ilgili olarak gerçekleşmesi,
Çeşitli toplum grupları arasındaki diyalogun sürdürülmesi,
Okul toplumunun, yerel otoriteler, eyalet ve federal otoriteler tarafından çıkarılmış olan politikalar; yasalar ve düzenlemeler çerçevesinde çalışması,
Kamu politikalarının öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak için şekillendirilmesi,
Haberleşme hatlarının okul toplumu dışındaki karar vericiler tarafından geliştirilmesi.

ISLLC, 2008 yılında “Eğitim Liderliği Davranış Standartları”nı ortaya koymuştur. Bu çalışmanın hazırlanma nedeni ile ilgili olarak, 1996 standartlarının kısıtlayıcı olması gösterilmiş ve yeni standartların, 1996 standartlarının lider yetiştirme programlarını “dondurduğu” yönündeki endişelere bir tepki niteliğinde olduğu ifade edilmiştir (ISLLC, 2008). Özetle, 1996 ve 2008 yıllarında yayınlanan standartlar incelendiğinde ortaya çıkan en büyük fark, 2008 yılında *liderlik* kavramına yapılan vurgudur.

2. 7. Okul Yöneticiliği ve Eğitim Liderliği Kavramları

Liderler ve yöneticiler arasındaki farklar, içinde buldukları koşullara hakim olanlarla, bu koşullara teslim olanlar arasındaki farklar şeklinde algılanmalıdır (Bennis, 2003). Diğer farklar ise şunlardır:

- Yönetici sadece yönetir, liderse yönetirken yenilikler yapar.
- Yönetici bir kopyadır, liderse özgün.
- Yönetici elindekini korumaya, lider elindekileri geliştirmeye çalışır.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, liderse kişilere odaklanır.
- Yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, liderse onlara güven verir.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısını benimser.
- Yönetici “Nasıl?” ve “Ne zaman?” sorularını sorarken, lider “Ne” ve “Niçin” sorularını sorar.
- Yönetici alt sınırlarla ilgiliyken, lider üst sınırlarla ilgilenir.

- Yönetici taklit eder, lider icat eder.
- Yönetici mevcut durumu kabullenir, lider ona meydan okur.
- Yönetici tipik iyi bir askerdir, liderin ise kendine has bir kişiliği vardır.
- Yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, bilişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ile teknoloji çağı, bilgi çağı ya da siber çağ olarak adlandırılır hale gelmiştir. Bugün bilgiye ulaşmak yani bilgiye sahibi olmak daha kolay ancak yaşanan bilgi bombardımanı içinde gerekli ve doğru bilgiyi seçmek daha zor hale gelmiş, mevcut bilgi kullanarak yeni fikirler ve ürünler ortaya koyabilmek, bilgi üretimine katkıda bulunabilmek önem kazanmıştır. Yaşanan gelişmeler, ekonomik ve toplumsal alanı etkilediği gibi eğitimi ve eğitim yönetimini de etkilemiştir. Artık etkili okullara liderlik edebilecek yok yönlü, değişime açık, daha çağcıl okul liderlerine ihtiyaç vardır.

2. 8. ISLLC 2008 Standartları

2008 ISLLC standartlarında, yukarıda değinilen anlayış değişikliğinin bir yansıması olarak, “okul yöneticisi” kavramının, yerini, “eğitim lideri” kavramına bıraktığı görülmektedir. Bunun haricinde “bütün öğrencilerin” ifadesi yerine “her öğrencinin” ifadesi kullanılmaktadır. En önemli değişiklik ise, bilgi, eğilim ve performans başlıklarının yerine işlevler başlığının getirilmiş olmasıdır.

Standart 1

Eğitim lideri; okul toplumu tarafından desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesini, dile getirilmesini, uygulanmasını ve yönetimini kolaylaştırarak, *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

İşlevler

- A. İşbirlikçi şekilde paylaşılmış bir vizyon ve misyon geliştirin ve uygulayın.
- B. Amaçları tanımlamak, örgütsel etkililiği değerlendirmek ve örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek için veri toplayın ve bu veriyi kullanın.
- C. Amaçlara ulaşmak için plan oluşturun ve uygulayın.
- D. Sürekli ve sürdürülebilir bir gelişmeyi destekleyin.
- E. İlerlemeyi izleyin ve değerlendirin, planlarınızı gözden geçirip yeniden düzenleyin.

Standart 2

Eğitim lideri; öğrenci öğrenmesine ve personelin mesleki gelişimine zemin hazırlayacak bir okul kültürünü ve öğretim programını destekleyerek, geliştirerek ve sürdürerek, *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

- A. Bir işbirliği, güven, öğrenme ve yüksek beklenti kültürü geliştirin ve sürdürün.
- B. Kapsamlı, özenli ve uyumlu bir müfredat programı oluşturun.
- C. Öğrenciler için kişiselleştirilmiş ve motive edici bir öğrenme ortamı oluşturun.
- D. Talimatları denetleyin.
- E. Öğrenci ilerlemesini izlemek için değerlendirme ve hesapverebilirlik sistemleri geliştirin.
- F. Personelin öğretimsel kapasitesini ve liderlik kapasitesini geliştirin.
- G. Kaliteli öğretime ayrılan zamanı en üst düzeye çıkartın.
- H. Öğretme ve öğrenmeyi desteklemek için en etkili ve uygun teknolojilerin kullanımını teşvik edin.
- İ. Öğretim programının etkisini izleyin ve değerlendirin.

Standart 3

Eğitim lideri; örgütün, eylemlerin ve kaynakların, daha güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturulması için yönetilmesini garanti ederek, *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

- A. Yönetimsel ve işlemsel/ eylemsel sistemleri izleyin ve değerlendirin.
- B. İnsan kaynakları ile mali ve teknolojik kaynakları temin edin, bölüştürün, sıralayın ve bunlardan verimli biçimde yararlanın.
- C. Öğrenci ve personelin güvenliğini ve refahını sağlayın ve koruyun.
- D. Dağıtılmış liderlik kapasitesini geliştirin.
- E. Öğretmen ve örgüt zamanının, kaliteli öğretimi ve öğrenci öğrenmesini desteklemeye odaklanmasını garanti edin.

Standart 4

Eğitim lideri, aileler ve okul toplumunun üyeleri ile işbirliği yaparak; toplumun çeşitlilik arz eden ilgi ve ihtiyaçlarına yanıt vererek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek, *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

- A. Eğitim çevresi ile ilgili veri ve bilgi toplayın ve analiz edin.
- B. Toplumun çeşitlilik arz eden kültürel, sosyal ve düşünsel kaynaklarının anlaşılmasını, takdir edilmesini ve kullanılmasını teşvik edin.
- C. Aileler ve çocuğa bakmakla yükümlü kişiler ile olumlu(pozitif) ilişkiler kurun ve bu ilişkileri sürdürün.
- D. Topluluktaki ortaklar ile üretken ilişkiler kurun ve bu ilişkileri sürdürün.

Standart 5

Eğitim lideri; dürüst, adil ve ahlaklı (etik) davranarak, *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

- A. Her öğrencinin akademik ve sosyal başarısını sağlamak için, bir hesap verebilirlik sistemi geliştirilmesini garanti edin.
- B. Öz farkındalık, yansıtıcı uygulama ve etik davranış ilkelerini şekillendirin.
- C. Demokrasi, eşitlik ve çeşitlilik değerlerinin koruyuculuğunu yapın.
- D. Karar verme sürecinin olası ahlaki ve yasal sonuçlarını dikkate alın ve değerlendirin.
- E. Sosyal adaleti geliştirin ve öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarının eğitimin tüm yönlerini ilgilendirmesini garanti edin.

Standart 6

Eğitim lideri, genel politik; sosyal; ekonomik; yasal ve kültürel bağlamı anlayarak; tepki göstererek ve etkileyerek *her öğrencinin* başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

- A. Çocuklara, ailelere ve çocuğa bakmakla yükümlü olan kişilere sahip çıkın.
- B. Öğrenci öğrenmesini etkileyen yerel ve bölgesel kararlar ile eyalet düzeyindeki ve ulusal düzeydeki kararları etkilemek için harekete geçin.
- C. Yeni ortaya çıkmakta olan eğilimleri ve başlangıçları -bunları liderlik stratejilerine aktarmak için- değerlendirin, analiz edin ve önceden tahmin edin.

ISLLC standartları ilk yayınlandığı yıldan itibaren ülke çapında benimsenmiş ve demokratik liderlik üzerine güçlü bir vurgu yapmıştır. Bu standartları benimsemek doğru yönde atılmış bir adımdır (Machado, 2012). Ülke genelinde bilgi ve becerinin yanı sıra eğilimleri de ölçecek ve herkes için ortak, geçerli ve güvenilir bir ölçüdür (Carter, Lang, Rea, Valesky ve Wilkerson, 2011). Bu standartlar eğitim yönetimini

biraz daha geliştirmek adına etkilidir çünkü eğitim liderlerine okul m¼d¼rl¼đ¼n¼ de kapsayan bir meslek çizgisi ve işlevsel bir çerçeve sağlamanın yolunu gösterirler. Tüm okul m¼d¼rleri, ISLLC standartlarında doğrudan ya da dolaylı olarak kendileri için d¼zenlenecek bir takım unsurlar bulmalıdır. Bu standartların gereklerini sağlayabilen okul m¼d¼rleri, alanlarında oldukça etkili okul m¼d¼rleri olarak değerlendirilmelidirler (Maxcy, 2002). ISLLC standartları m¼d¼rl¼kle bağlantılı sorumlulukları b¼y¼k ölç¼de ve etkili bir şekilde yansıtmaktadır (Bost, 2009). Standartlar birbiriyle uyum içindedir. Öğretimin verimliliği ve etkililiği altı standardın bir araya gelmesi ile artar. Eğitim liderleri bu standartları sağlayarak okul toplumu ve öğrenciler için arzu ettikleri öğretim ve öğrenme ortamını oluşturmayı başaracaklardır. Altı ISLLC standardına uygun davranışlar gösterdiklerinde, sahip oldukları gücü ve otoriteyi herkesin yararına bir öğrenme ortamı oluşturma yolunda kullanmış olurlar (Brumley, 2010).

Sonuç olarak, ABD Eyalet Okul Yöneticileri Başkanları Konseyi (CCSSO), son yıllarda sürdür¼len etkili okul ve eğitim liderliğine ilişkin bilimsel çalışmalar ile liderlikle ilgili yaklaşımlara etki eden toplum ve eğitim d¼nyasındaki eğilimleri dikkate alarak, okul yöneticiliğine yeni liderlik rollerini aktarabilmek için Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (ISLLC)'nu oluşturmuştur (Güngör, 2001).

2. 9. Türkiye'de Eğitim Liderliği ve Standartlar

Yukarıda üzerinde durulan, ISLLC'nin okul liderleri için geliştirdiği standartlar, gelişmiş ÷lkelerdeki okullarda görev yapan yöneticilere rehber niteliğinde yayımlanmıştır. Bu standartların bazıları ya da standartların Türkiye'deki eğitim yöneticilerine uygun olmayabilir. Bununla birlikte, adı geçen standartlar, Türkiye'deki eğitim yöneticileri ve araştırmacılar için bir model ve bakış açısı oluşturabilir.

Daha önce de belirtildiği gibi ÷lkemizde, MEB nezdinde, son yıllarda okul yöneticileri için yeterliklerin geliştirilmesi çalışmalarının yürüt¼ld¼đ¼ gör¼lmektedir. Söz konusu yeterliklerin okul yöneticisi yetiştirme programlarının etkililiğini belirlemede, yönetici seçme ve atama süreçlerinde ve hâlihazırda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin performanslarının ölç¼lmesinde kullanılabileceği düşün¼ld¼đ¼nde; MEB tarafından yürüt¼len çalışmaların oldukça önemli olduğu ve okul yöneticilerinin etkililiğinin ve bunun doğal sonucu olarak okulların ve b¼t¼n bir eğitim sisteminin etkililiğinin artırılmasına önemli katkılarda bulunacağı düşün¼lebilir.

Milli Eğitim Bakanlığının İlköğretim Kurum Standartları (İKS), öğretmen yeterlilikleri gibi konularda yürütmekte olduğu bazı çalışmalar eğitimde kaliteyi arttırma ve standartlar bağlamında dikkat çekmektedir. İlköğretim kurum standartları uygulaması önemli bir değerlendirme süreci olarak görülmektedir. Bu standartlar eğitim yönetimi, öğrenme ve öğretme süreçleri ve destek hizmetlerinden oluşan üç standart alanını hedefler (MEB, 2010). Birinci standart alanı olan *eğitim yönetimi* alanında işlenen konular şunlardır: stratejik planlama ve okul gelişimi, okulda mesleki gelişim, katılım, gizlilik, akademik başarı yönetimi, yönetimde bilgi teknolojileri kullanma, okula erişim sağlama ve okula devam sağlama. İkinci standart olan *öğrenme ve öğretme süreçleri* standardı altında yer alan konular şunlardır: sınıf içi öğrenme ve öğretim uygulamaları, ders dışı eğitsel etkinlikler ve mesleki rehberlik, öğrenme ve öğretim süreçlerinde okul toplum ilişkileri. Son olarak, okulun fiziki güvenliği, okulun psikososyal ortamı, okul sağlık ve beslenme hizmetleri, okulun temizlik hizmetleri gibi konular da *destek hizmetler* standart alanı başlığı altında yer almaktadır (MEB, 2009).

2004-2005 eğitim öğretim yılında yeniden düzenlenen müfredatın ardından, Milli Eğitim Bakanlığı'nın okullar tarafından yürütülen ve eğitim öğretimi daha etkili kılmayı amaçlayan uygulamalarından biri de bu standartlar olmuştur. Uygulamayla birlikte okulların belirlenen alanlarda hedefledikleri ile mevcut durumları arasındaki farkın ortaya konması ve bu farka yönelik çalışmalar yapılmasına zemin hazırlaması mümkün olmuştur. Bu uygulama okul yönetimlerinin özeleştirici yapmalarına imkan tanınması açısından önemlidir (MEB, 2010).

İlköğretim Kurum Standartları uygulaması yeni olup, bu uygulamanın gözden geçirilmesi gereken yönleri vardır. Akan, Yalçın ve Yıldırım'ın (2013), okul müdürlerinin görüşlerine göre bu uygulamanın olumlu-olumsuz yanlarını ortaya koymayı ve olumsuzluklarına karşı çözüm bulmayı amaçladıkları çalışmalarında, uygulamanın katılımcılar tarafından tam olarak algılanmadığı ortaya çıkmıştır. Uygulamanın olumlu yönleri olarak okul yönetimine okul hakkında bilgi vermesi, okul yönetimine kendini değerlendirme imkanı vermesi, uygulamalara şeffaflık kazandırarak otokontrol sistemi sağlama, kurum körlüğünü ortadan kaldırması, paydaşları okulun yönetim sürecine katması gibi özellikler sayılabilir. Bunun yanında uygulamanın bazı olumsuz etkileri de olduğu ortaya çıkmıştır. Okul ile veli arasındaki ilişkinin boyutunun değerlendirme aşamasına yansması, veliler için bunun bir hesap sorma aracı olarak

kullanılma olasılığı, veli okul ilişkilerinin şahsileşmesi, okulun teknik altyapısındaki yetersizliklerin ve sistem tarafından seçilen veli ya da öğrencilerin sorunlarının doğurduğu gerginlikler sonucu oluşan sağlıksız durumlar ve bu uygulamanın okulun çok yoğun bir döneminde yapılmasının dayatılması gibi konular olumsuz etkiler arasındadır. Uygulamanın daha sağlıklı yürütülmesi için, öncelikle okul toplumundaki herkese tanıtılması ve teknik altyapı problemlerinin çözülmesi gerekmektedir. Ayrıca veli ve öğrenci seçiminde yöneticilerin ya da öğretmenlerin görüşleri alınabilir ve veliler bilinçlendirilebilir. Anket sorularının daha anlaşılır hale getirilmesi, uygulama hakkında kurs ve seminerlerin artırılması, uygulamanın geliştirilerek her okulun şartlarına göre yeniden düzenlenmesi ve dönütlerin değerlendirilmesi öneriler arasındadır.

2. 10. İlgili Araştırmalar

Güngör (2001), çalışmasında ISLLC standartlarının davranış boyutlarının Türk eğitimcilerce ne ölçüde kabul gördüğünü araştırmıştır. Tarama modeli kullanılan araştırmada standartların davranış boyutları anket maddelerine dönüştürülmüştür. Anket 24 ilden 1943 öğretim elemanı, ilköğretim müfettişi, il-ilçe milli eğitim müdürü, ilköğretim okulu müdürü-müdür yardımcısı, ilköğretim okulu öğretmenin cevaplarına göre analiz edilmiştir. 95 maddelik ankette, eğitimcilerin vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik davranış standartları ile ilgili görüşleri 5’li likert tipi katılım ölçüsüyle alınmıştır. Araştırma bulgularına göre altı liderlik alanı da hem akademisyenlerce, hem ilköğretim müfettişlerince, hem il ve ilçe milli eğitim müdürlerince, hem ilköğretim okulu müdürlerince, hem de ilköğretim okulu öğretmenlerince yüksek düzeyde (tamamen katılıyorum) (4.53) kabul görmüştür. Tüm eğitimciler tarafından en yüksek düzeyde kabul gören standart etik liderlik (4.68), en son sırada ise politik liderlik (4.40) olmuştur.

Beytekin (2004), ISLLC’nin 1996 standartlarından yola çıkarak geliştirdiği 90 maddelik anketiyle okul müdürünün iletişim, çatışma yönetimi, problem çözme, değişimi yönetme, mesleki gelişim, planlama, karar verme ve takım oyuncusu olma becerilerini ölçmeyi amaçlamıştır. Güngör’ün (2001) araştırmasından farklı olarak altı liderlik boyutunu şöyle adlandırmıştır: standart 1 vizyon, standart 2 örgüt kültürü ve iklimi, standart 3 kaynakların yönetimi, standart 4 işbirliği, standart 5 dürüst ve adil bir

yönetim, standart 6 toplumsal değişkenlere göre yönetim. Araştırma anketi Kocaeli ili merkez ilköğretim okullarında çalışan 140 öğretmen ve müdüre uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre tüm standartlarda okul müdürleri kendilerini yeterli düzeyde görmekte fakat aynı standartlar için öğretmenler müdürlerini kısmen yeterli düzeyde görmektedirler. Tüm eğitimcilerin ortalamalarına bakıldığında ise okul müdürlerinin tüm standart türlerinde kısmen yeterli düzeyde eğitim liderliği becerilerine sahip oldukları sonucu çıkmaktadır.

Aydoğan (2011), okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri ile okul müdürlerinin mesleki standart ve yeterlilik düzeyini belirtmeyi amaçlamıştır. Çalışma için literatürü taramış, yönetmelikleri ve yapılmış araştırmaları incelemiş ve uzman görüşü olarak kendi geliştirdiği anketi kullanmıştır. 150 öğretmenin görüşlerine dayanan araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin yarıdan fazlası bazı maddeler hariç genel olarak olumlu görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yarısının bile katılmadığı maddeler şunlardır: öğretmenlerin kariyer planlamasında liderlik görevi üstlenir, çalışanlara her konuda güven duygusu verir, çalışanları zaman zaman ödüllendirir, tarafsızdır, çalışanlara her konuda rehberlik yapar.

Aslan (2012), Türkiye’de liderlik standartlarının tanımlanması ve kavramsal bir çerçeve oluşturulması üzerine nitel bir araştırma yapmıştır. Verilerini kendi geliştirdiği yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile elde etmiştir. Araştırmanın ana boyutları öğretim liderliği, operasyonel liderlik ve okul liderliğidir. Araştırma sonuçlarına göre; öğretim liderliği ana boyutunda öğretim liderliği, öğrenme ortamının yönetimi, hesap verebilirlik ve değerlendirme alt boyutları vardır. Operasyonel liderlik ana boyutunda ise, karar alma stratejileri, bütçelendirme, okul bütçesi oluşturma, insan kaynakları geliştirme ve etik liderlik vardır. Son olarak okul liderliği ana boyutunda ise, vizyon oluşturma, toplum ve paydaşlarla işbirliği geliştirme, farklılıkların yönetimi, insan ilişkileri ve etkili iletişim bulunur. Araştırma bulguları Türkiye’de de Türkiye’nin kendi koşul ve özelliklerine odaklanmış özgün eğitim liderleri için standartlar oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır.

Ahi (2011), yaptığı çalışmada Ankara ili merkez ilçelerde görev yapan 388 öğretmene ISLLC standartlarından uyarladığı anketi uygulamıştır. Ankette toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik standartları bilgi, eğilim ve performans alt gruplarında incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin üç liderlik

standarında da öğretmenlerin olumlu algıları olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu algıların cinsiyet, branş ve kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Joki ve Quilici (2011), “Investigating Roles of Online School Principals” adlı çalışmalarında profesyonellik sertifikası için gerekli görülen ISSLC standartlarına uyum adına çevrimiçi eğitim veren kurumların müdürlerinin öğretimsel liderlik becerilerini incelemiştir. Araştırmaya hem müdürleri hem de öğretmenleri dahil ederek iki grubun algılarını karşılaştırma yoluna gitmişlerdir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin kendi öğretimsel liderlik becerilerine yönelik algıları ile öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürünün öğretimsel liderlik becerilerine yönelik algıları çelişmektedir. Müdürler kendilerini ISSLC standartlarına uygun bir öğretim lideri olarak görürken, öğretmenler müdürlerini idareci olarak görmektedirler.

Üçüncü Bölüm

Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma evreni ve örneklem, araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine ait bulgular ve yorumlar, veri toplama aracının geliştirilmesi, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin açıklamalarına yer verilmiştir.

3. 1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada amaç, Eskişehir İli merkez ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri ile okul müdürlerinin mesleki standart düzeylerini nasıl algıladıklarını belirleme olduğundan, araştırmanın modeli tarama modelidir.

3. 2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2012-2013 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki devlet ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Diğer ilçelerde görev yapan okul müdürlerinin yer değiştirme ve vekillik durumlarının sıklığı nedeniyle bu çalışmada sadece merkez ilçelerde (Tepebaşı ve Odunpazarı) görev yapan öğretmenlerin yönetici standartlarına ilişkin algıları çalışılmıştır.

Araştırmanın pilot çalışmasının yapıldığı 2011-2012 yılında eğitim sistemimizde 4+4+4 şeklinde değişiklik yapılmasıyla bazı okulların ilkokul, bazı okulların ise ortaokul olmalarına karar verilmiştir. Bu araştırmanın pilot çalışmasının ilköğretim okullarında yapılması nedeniyle, hem ilkokul hem de ortaokul öğretmenleriyle çalışılmaya devam edilmiştir. 2012-2013 eğitim öğretim yılı ilk yarısında Eskişehir'in Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde görev yapan öğretmen sayıları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 2

Çalışma Evreninde Bulunan Merkez İlçelerdeki Öğretmen Sayıları

Merkez İlçe	Öğretmen Sayısı
Odunpazarı ilkokul ve ortaokul	1853
Tepebaşı ilkokul ve ortaokul	1513
Toplam	3366

Tablo 2’de görüldüğü üzere, çalışma evreninde yer alan Odunpazarı’nda bulunan ilkokul ve ortaokullarda 1853; Tepebaşında bulunan ilkokul ve ortaokullarda 1513 olmak üzere toplam 3366 öğretmen görev yapmaktadır. Evreni temsil edecek 450 öğretmenin seçimi küme örnekleme yöntemi ile Eskişehir ili içinde oluşturulmuş eğitim bölgelerindeki okullarla orantılı olarak yapılmıştır.

3.2.1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine ait bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, öğretmenlik süresi, öğrenim durumu ve çalışılan kurum bilgileri Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Öğretmenlik Durumu, Öğretmenlik Süresi ve Çalışılan Kurum Bilgileri İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

	<i>n</i>	<i>%</i>
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	223	54.9
Erkek	183	45.1
Toplam	406	100.0
<u>Öğrenim Durumu</u>		
Lisansüstü Eğitim	37	9.1
Eğitim Fakültesi	273	67.2
Diğer Lisans Programları	78	19.2
Diğer	18	4.4
Toplam	406	100.0
<u>Öğretmenlik süresi</u>		
1-5 yıl	58	14.3
6-15 yıl	224	55.2
16-25 yıl	107	26.4
26 yıl ve üstü	17	4.2
Toplam	406	100.0
<u>Çalışılan Kurum</u>		
İlkokul	179	44.1
Ortaokul	227	55.9
Toplam	406	100.0

Tablo 3'te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 183'ü (%45.1) erkek, 223'ü (%54.9) kadındır. Ankete katılan öğretmenlerin 273'ü (%67.2) eğitim fakültesi, 78'i (%19.2) diğer lisans programları, 37'si (%9.1) lisansüstü eğitim programları ve 18'i (%4.4) diğer eğitim programlarından mezun olmuşlardır. Ankete katılan öğretmenlerin 58'i (%14.3) bir ile beş yıl arası, 224'ü (%55.2) altı ile on beş yıl arası, 107'si (%26.4) on altı ile yirmi beş yıl arası, 17'si (%4.2) yirmi altı yıl veya üzeri öğretmen olarak hizmet vermişleridir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 179'u (%44.1) ilkokullarda, 227'si (%55.9) ortaokullarda görev yapmaktadır.

3. 3. Ölçme Aracının Geliştirilmesi

Betimsel tarama modeli kullanılan olan araştırma için likert tipi derecendirilmiş anket uygulanmıştır. Ölçek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. “Okul Liderliği Standartları Anketi” için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. ABD Eyalet Okul Yöneticileri Başkanları Konseyi (CCSSO) tarafından hazırlanan Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (ISLLC) maddeleri anket maddelerine çevrilmiştir. Bu maddelerle ülkemiz akademisyenlerinin çalışmalarında vurgulanan özellikler harmanlanarak madde havuzu oluşturma yoluna gidilmiştir.

İlk uzman görüşüne sunulan 69 maddelik ölçekte, 9 madde uygun bulunmayarak çıkarılmış 11 maddede ise düzeltmeler yapılmıştır. Taslak bu haliyle anketi dolduracak 5 öğretmene gösterilmiş ve ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Anketi inceleyen 5 öğretmenin dönütleri sonucunda maddelerdeki bazı ifadeler (paydaş, hesap verebilirlik gibi) anlaşılması daha kolay hale getirilmiş ve açıklamalar eklenmiştir. Tekrar uzman görüşüne sunulan ankette 5 maddede daha ifade değişikliği yapılmıştır. Anket 60 madde ile pilot uygulama için son halini almıştır. Pilot uygulama için 80 anket dağıtılmış, tamamı geri dönmüştür.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anketin uygulanma amacı ve araştırmacı bilgilerinin yanı sıra öğretmenlerin cinsiyeti, öğretmenlik süreleri, öğrenim durumları ve çalıştıkları kurumla ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise yöneticileriyle ilgili 60 madde 5’li likert tipinde öğretmenlerin görüşlerine sunulmuştur.

Oluşturulan beşli Likert tipi anket “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir ve 1-5 arası puan verilmiştir. Anketteki beşli ölçeğin değer farkının $(5-1=4)$ değer yargısına (5) bölünmesiyle 0.80’lik aralıklar elde edilmiştir. Buna göre 1.00 – 1.80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan maddeler “Hiç katılmıyorum”, 1.81 – 2.60 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan maddeler “Katılmıyorum”, 2.61 – 3.40 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan maddeler “Kısmen katılıyorum/kısmen katılmıyorum”, 3.41 – 4.20 arasında aritmetik ortalamaya

sahip maddeler “Katılıyorum” ve 4.21 – 5.00 arasında aritmetik ortalamaya sahip maddeler “Tamamen katılıyorum” şeklinde yorumlanmıştır.

3.4. Anketin Uygulanması

Anketin okullarda uygulanabilmesi için Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izin alınmış ve 2012-2013 eğitim öğretim yılının güz döneminde uygulamaya başlanmıştır. Anket, araştırmacı tarafından okullar ziyaret edilerek uygulanmış ve öğretmenlerin rahat bir şekilde cevap verebilmeleri için kapalı zarf ile toplanmıştır. Bu şekilde öğretmenlerin anketi daha doğru yanıtlamalarının yanında anketlerin dönüş oranının da yüksek olması sağlanmıştır. Toplamda dağıtılan 450 anketten 37 tanesi geri dönmemiş, eksik doldurulan 7 tanesi de çıkarıldıktan sonra geri kalan toplam 406 anket araştırma için analiz edilmiştir.

3.5 Anketin Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırma için geliştirilen Okul Liderliği Standartları Anketi’nin kapsam geçerliliği için alanda çalışan uzmanların görüşüne başvurulmuştur. Uzman grubun değerlendirmesi sonucunda gerekli düzenlemeler yapılmış ve anketin geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca faktör analizi yapılmış fakat oluşan boyutlar isimlendirilememiş, her iki boyuta da yüklenen maddeler çıkartıldığında boyutlar azalmış ve anlamlı bir bütünlük yakalanamamıştır. Bunun sonucunda veri toplama aracının anket olarak değerlendirilmesine ve sonuçların buna göre verilmesine karar verilmiştir. Yapılan faktör analizinin sonuçları Tablo 4’te, Eigen Değeri 1’den Büyük Olan Boyutlara dair scree plot ise Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 4

Faktör Analizi (Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi) Sonuçları

Madde no	Faktör Ortak Varyansı	Faktör1 Yük Değeri	Döndürme Sonrası Yük Değeri						
			Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
16	.830	.840	.811	.195	.178	.259	.141	.122	.022
17	.813	.832	.795	.184	.201	.262	.161	.084	.064
47	.835	.854	.793	.317	.177	.130	.171	.141	-.089
57	.822	.841	.785	.273	.195	.261	.048	.145	-.045
36	.818	.833	.755	.251	.037	.255	.178	.280	.090
32	.806	.843	.745	.215	.271	.321	.137	.089	.023
45	.807	.814	.745	.314	.277	-.083	.105	.242	-.018
42	.792	.846	.714	.345	.111	.263	.080	.264	.068
41	.763	.815	.708	.238	.384	.123	.021	.173	.109
33	.734	.789	.705	.216	.152	.327	.032	.237	.048
2	.751	.823	.689	.358	.120	.225	.206	.173	-.101
25	.729	.743	.683	.259	.280	-.114	.032	.321	.019
52	.808	.803	.683	.403	.395	-.106	.072	.073	.042
20	.807	.831	.671	.324	.327	.070	.343	-.038	.144
21	.833	.870	.660	.398	.217	.116	.409	.103	-.008
22	.818	.813	.655	.318	.326	.042	.408	.072	.090
7	.804	.813	.643	.423	.005	.137	.422	.103	.053
23	.768	.808	.638	.410	.246	.100	.237	.129	-.224
31	.692	.779	.635	.205	.232	.174	.286	.118	.260
6	.691	.806	.616	.437	.171	.071	.187	.226	.014
40	.764	.819	.604	.530	.239	-.008	.071	.201	.126
29	.711	.770	.600	.374	.058	.210	.209	.113	.327
12	.662	.733	.598	.245	.056	.440	.166	.139	.021
50	.761	.824	.597	.396	.424	.092	.104	.071	.211
28	.791	.857	.571	.505	.109	.290	.283	.152	.102
4	.693	.786	.556	.400	.206	.170	.122	.350	-.125
56	.731	.773	.553	.222	.447	.252	-.037	.330	.039
11	.699	.745	.530	.111	.198	.355	.247	.406	.126
30	.571	.733	.519	.280	.322	.135	.256	.093	.164
48	.714	.833	.516	.447	.282	.293	.191	.159	.145
10	.588	.698	.502	.236	.055	.306	.247	.252	.243
5	.641	.733	.456	.321	.396	.219	.004	.349	-.057
9	.610	.681	.418	.203	.272	.078	.398	.385	-.085
51	.726	.743	.335	.633	.309	.329	.081	.019	.039
60	.750	.815	.450	.616	.256	.161	.259	.094	.015
27	.742	.815	.479	.609	.212	.235	.183	.085	.039
35	.740	.781	.398	.602	.138	.106	.210	.361	.121
54	.728	.733	.418	.596	.182	.342	.020	.125	-.179
3	.606	.682	.230	.572	.321	.166	.203	.179	.148
15	.793	.827	.535	.564	.065	.143	.361	.180	.024
8	.709	.793	.452	.561	.245	.047	.260	.176	.158

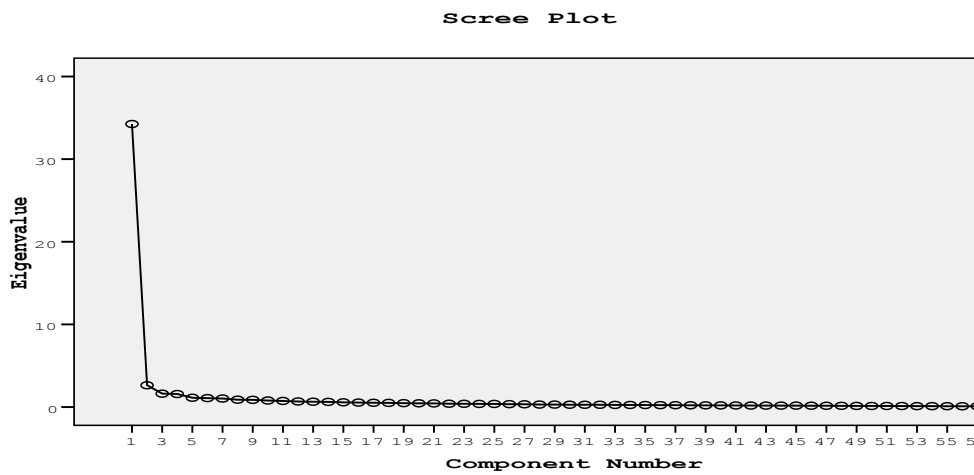
Tablo 4'ün devamı

Faktör Analizi (Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi) Sonuçları

Madde no	Faktör Ortak Varyansı	Faktör1 Yük Değeri	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
13	.743	.825	.522	.533	.093	.212	.251	.234	.126
19	.666	.770	.453	.519	.256	.046	.311	.117	.118
26	.628	.710	.290	.502	.409	.250	.046	.208	.129
37	.752	.828	.454	.489	.191	.289	.214	.312	.209
34	.708	.437	-.011	.050	.663	.196	.451	.146	-.044
58	.655	.543	.148	.146	.655	.255	.004	.275	.204
55	.618	.614	.302	.209	.653	.019	.120	.176	.106
49	.599	.671	.398	.300	.525	.000	.194	.053	.186
24	.656	.688	.207	.411	.489	.342	.241	.113	.130
59	.688	.778	.458	.401	.478	.240	.055	.121	.119
53	.598	.733	.357	.356	.406	.169	.283	.247	.101
38	.715	.604	.190	.296	.186	.697	.178	.195	.028
46	.697	.682	.354	.172	.441	.556	.159	.091	.070
43	.729	.721	.324	.251	.310	.506	.163	.427	.029
14	.753	.614	.209	.262	.190	.165	.728	.203	.072
18	.633	.693	.344	.384	.195	.221	.523	.085	.014
44	.679	.514	.172	.098	.193	.209	.176	.713	.136
1	.583	.587	.240	.267	.347	.072	.061	.562	.094
39	.752	.265	-.016	.110	.285	.044	.034	.136	.798

Tablo 5

Eigen Değeri 1'den Büyük Olan Boyutlar



Tablo 4 ve 5'te görüldüğü üzere anket maddeleri yedi boyuttan oluşmaktadır. Maddelerin büyük çoğunluğu birinci boyutta toplanmıştır. Madde sayısı diğer boyutlarda giderek azalmakta olup, dördüncü boyutta 2, beşinci ve altıncı boyutta 2, son boyutta ise 1 maddeyi kapsamaktadır.

Tablo 6

Oluşan Faktörlerin Eigen Değerleri, Varyans ve Yığılma Yüzdeleri

Faktör No	Eigen Değeri	% Varyans	Yığılma %
1	17.24	28.73	28.73
2	8.55	14.25	42.98
3	5.62	9.38	52.36
4	3.59	5.98	58.35
5	3.48	5.80	64.15
6	3.28	5.47	69.63
7	1.52	2.54	72.17

Tablo 6 incelendiğinde Eigen değeri 1'den yüksek olan 7 faktör için açıklanan toplam varyans % 72.1'dir. Ancak anket maddelerinden, boyutların içindeki uyumsuz maddeler çıkartıldığında ise kalan boyutlar eğitim liderliği standartlarını yeteri kadar kapsamamaktadır.

Anket sorularının güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Anket maddelerinin Cronbach alfa değeri: .98'dir. Bu araştırma için yapılan tüm analizlerde SPSS Paket Program kullanılmıştır.

Dördüncü Bölüm

Bulgular

Bu bölümde uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler yer almaktadır. İlk olarak ankete katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplara ilişkin frekans ve yüzde değerleri, daha sonra ise öğretmenlerin ankete verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

4.1. Öğretmenlerin Anket Maddelerine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Bu bölümde ankete katılan öğretmenlerin cevaplarına ilişkin frekans ve yüzde değerleri her bir madde için ayrı ayrı tablolar halinde verilmiştir.

Anketin ilk maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Ankete Katılan Öğretmenlerin “ Okulla ilgili yönetmelikler hakkında bilgi sahibidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	9	2.2
Katılmıyorum	26	6.4
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	88	21.7
Katılıyorum	188	46.3
Tamamen Katılıyorum	95	23.4
Toplam	406	100.0

Tablo 7’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “ *Okulla İlgili Yönetmelikler hakkında Bilgi Sahibidir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 9’unun (%2.2) hiç katılmıyorum, 26’sının (%6.4) katılmıyorum, 88’inin (%21.7) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 188’inin (%46.3) katılıyorum, 95’inin (%23.4) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 2. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Ankete Katılan Öğretmenlerin “İletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	41	10,1
Katılmıyorum	106	26.1
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	114	28.1
Katılıyorum	102	25.1
Tamamen Katılıyorum	43	10.6
Toplam	406	100.0

Tablo 8’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “İletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 41’inin (%10.1) hiç katılmıyorum, 106’sının (%26.1) katılmıyorum, 114’ünün (%28.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 102’sinin (% 25.1) katılıyorum, 43’ünün (%10.6) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 3. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Eğitimde yeni teknolojilerin kullanılmasını önemser.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	7	1.7
Katılmıyorum	52	12.8
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	157	38.7
Katılıyorum	138	34.0
Tamamen Katılıyorum	52	12.8
Toplam	406	100.0

Tablo 9’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Eğitimde yeni teknolojilerin kullanılmasını önemser.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 7’sinin (%1.7) hiç katılmıyorum, 52’sinin (%12.8) katılmıyorum, 157’sinin (%38.7) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 138’inin (% 34.0) katılıyorum, 52’sinin (%12.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 4. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Personelin gelişimine ilişkin faaliyetleri destekler.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	n	%
Hiç Katılmıyorum	25	6.2
Katılmıyorum	83	20.4
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	117	28.8
Katılıyorum	133	32.8
Tamamen Katılıyorum	48	11.8
Toplam	406	100.0

Tablo 10’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Personelin gelişimine ilişkin faaliyetleri destekler.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 25’inin (%6.2) hiç katılmıyorum, 83’ünün (%20.4) katılmıyorum, 117’sinin (%28.8) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 133’ünün (% 32.8) katılıyorum, 48’inin (%11.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 5. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Öğretim sürecini etkileyen politik, ekonomik ve sosyal konular hakkında bilgi sahibidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	6	1.5
Katılmıyorum	71	17.5
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	136	33.5
Katılıyorum	141	34.7
Tamamen Katılıyorum	52	12.8
Toplam	406	100.0

Tablo 11’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretim sürecini etkileyen politik, ekonomik ve sosyal konular hakkında bilgi sahibidir.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 6’sının (%1.5) hiç katılmıyorum, 71’inin (%17.5) katılmıyorum, 136’sının (%33.5) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 141’inin (% 34.7) katılıyorum, 52’sinin (%12.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 6. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Tüm çalışanlarının gelişimine önem verir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	26	6.4
Katılmıyorum	102	25.1
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	137	33.7
Katılıyorum	92	22.7
Tamamen Katılıyorum	49	12.1
Toplam	406	100.0

Tablo 12’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Tüm çalışanlarının gelişimine önem verir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 26’sının (%6.4) hiç katılmıyorum, 102’sinin (%25.1) katılmıyorum, 137’sinin (%33.7) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 92’sinin (%22.7) katılıyorum, 49’unun (%12.1) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 7. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	73	18.0
Katılmıyorum	129	31.8
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	93	22.9
Katılıyorum	72	17.7
Tamamen Katılıyorum	39	9.6
Toplam	406	100.0

Tablo 13’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 73’ünün (%18.0) hiç katılmıyorum, 129’unun (%31.8) katılmıyorum, 93’ünün (%22.9) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 72’sinin (%17.7) katılıyorum, 39’unun (%9.6) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 8. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Ölçme ve değerlendirme stratejilerini bilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	12	3.0
Katılmıyorum	83	20.4
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	148	36.5
Katılıyorum	125	30.8
Tamamen Katılıyorum	38	9.4
Toplam	406	100.0

Tablo 14’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Ölçme ve değerlendirme stratejilerini bilir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 12’sinin (%3.0) hiç katılmıyorum, 83’ünün (%20.4) katılmıyorum, 148’inin (%36.5) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 125’inin (%30.8) katılıyorum, 38’inin (%9.4) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 9. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilere karşı özverilidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	14	3.4
Katılmıyorum	76	18.7
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	135	33.3
Katılıyorum	133	32.8
Tamamen Katılıyorum	48	11.8
Toplam	406	100.0

Tablo 15’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilere karşı özverilidir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 14’ünün (%3.4) hiç katılmıyorum, 76’sının (%18.7) katılmıyorum, 135’inin (%33.3) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 133’ünün (%32.8) katılıyorum, 48’inin (%11.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 10. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Türkçeyi güzel kullanır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	19	4.7
Katılmıyorum	58	14.3
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	126	31.0
Katılıyorum	133	32.8
Tamamen Katılıyorum	70	17.2
Toplam	406	100.0

Tablo 16’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Türkçeyi güzel kullanır.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 19’unun (%4.7) hiç katılmıyorum, 58’inin (%14.3) katılmıyorum, 126’sının (%31.0) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 133’ünün (%32.8) katılıyorum, 70’inin (%17.2) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 11. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Bütün öğrenciler için uygun öğrenme ortamı hazırlama konusunda destekçidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	18	4.4
Katılmıyorum	55	13.5
Kısmen Katılıyorum, Kısmen Katılmıyorum	134	33.0
Katılıyorum	145	35.7
Tamamen Katılıyorum	54	13.3
Toplam	406	100.0

Tablo 17’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Bütün öğrenciler için uygun öğrenme ortamı hazırlama konusunda destekçidir.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 18’inin (%4.4) hiç katılmıyorum, 55’inin (%13.5) katılmıyorum, 134’ünün (%33.0) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 145’inin (%35.7) katılıyorum, 54’ünün (%13.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 12. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Kendi performansı ile ilgili dönüt alır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	56	13.8
Katılmıyorum	91	22.4
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	122	30.0
Katılıyorum	105	25.9
Tamamen Katılıyorum	32	7.9
Toplam	406	100.0

Tablo 18’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Kendi performansı ile ilgili dönüt alır.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 56’sının (%13.8) hiç katılmıyorum, 91’inin (%22.4) katılmıyorum, 122’sinin (%30.0) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 105’inin (%25.9) katılıyorum, 32’sinin (%7.9) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 13. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Kriz yönetimi konusunda bilgilidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	n	%
Hiç Katılmıyorum	44	10.8
Katılmıyorum	109	26.8
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	130	32.0
Katılıyorum	86	21.2
Tamamen Katılıyorum	37	9.1
Toplam	406	100.0

Tablo 19’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Kriz yönetimi konusunda bilgilidir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 44’ünün (%10.8) hiç katılmıyorum, 109’unun (%26.8) katılmıyorum, 130’unun (%32.0) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 86’sının (%21.2) katılıyorum, 37’sinin (%9.1) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 14. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okul toplumundaki kişilerle iyi iletişim kurar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	32	7.9
Katılmıyorum	97	23.9
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	103	25.4
Katılıyorum	96	23.6
Tamamen Katılıyorum	78	19.2
Toplam	406	100.0

Tablo 20’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul toplumundaki kişilerle iyi iletişim kurar..” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 32’sinin (%7.9) hiç katılmıyorum, 97’sinin (%23.9) katılmıyorum, 103’ünün (%25.4) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 96’sının (%23.6) katılıyorum, 78’inin (%19.2) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 15. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Lider yönetici davranışları gösterir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	52	12.8
Katılmıyorum	122	30.0
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	92	22.7
Katılıyorum	94	23.2
Tamamen Katılıyorum	46	11.3
Toplam	406	100.0

Tablo 21’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Lider yönetici davranışları gösterir.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde,

öğretmenlerin 52'sinin (%12.8) hiç katılmıyorum, 122'sinin (%30) katılmıyorum, 92'sinin (%22,7) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 94'ünün (%23.2) katılıyorum, 46'sının (%11.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 16. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Sosyal adaleti sağlamak için çalışır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	46	11.3
Katılmıyorum	92	22.7
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	105	25.9
Katılıyorum	113	27.8
Tamamen Katılıyorum	50	12.3
Toplam	406	100.0

Tablo 22'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Sosyal adaleti sağlamak için çalışır.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 46'sının (%11.3) hiç katılmıyorum, 92'sinin (%22.7) katılmıyorum, 105'inin (%25.9) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 113'ünün (%27.8) katılıyorum, 50'sinin (%12.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 17. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Demokrasi, eşitlik gibi değerlerin koruyucusudur.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	48	11.8
Katılmıyorum	71	17.5
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	130	32.0
Katılıyorum	95	23.4
Tamamen Katılıyorum	62	15.3
Toplam	406	100.0

Tablo 23’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Demokrasi, eşitlik gibi değerlerin koruyucusudur.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 48’inin (%11.8) hiç katılmıyorum, 71’inin (%17.5) katılmıyorum, 130’unun (%32.0) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 95’inin (%23.4) katılıyorum, 62’sinin (%15.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 18. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Mezunları takip eder.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	53	13.1
Katılmıyorum	114	28.1
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	132	32.5
Katılıyorum	84	20.7
Tamamen Katılıyorum	23	5.7
Toplam	406	100.0

Tablo 24’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Mezunları takip eder.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin

53'ünün (%13.1) hiç katılmıyorum, 114'ünün (%6,4) katılmıyorum, 132'sinin (%32.5) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 84'ünün (%20.7) katılıyorum, 23'ünün (%5.7) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 19. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okula uygun bir stratejik plan hazırlayabilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	21	5.2
Katılmıyorum	112	27.6
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	114	28.1
Katılıyorum	104	25.6
Tamamen Katılıyorum	55	13.5
Toplam	406	100.0

Tablo 25'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okula uygun bir stratejik plan hazırlayabilir.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 21'inin (%5.2) hiç katılmıyorum, 112'sinin (%27.6) katılmıyorum, 114'ünün (%28.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 104'ünün (%25.6) katılıyorum, 55'inin (%13.5) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 20. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Verdiği kararların ahlaki sonuçlarını göz önüne alır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	25	6.2
Katılmıyorum	92	22.7
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	104	25.6
Katılıyorum	120	29.6
Tamamen Katılıyorum	65	16.0
Toplam	406	100.0

Tablo 26’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Verdiği kararların ahlaki sonuçlarını göz önüne alır.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 25’inin (%6.2) hiç katılmıyorum, 92’sinin (%22.7) katılmıyorum, 104’ünün (%25.6) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 120’sinin (%29.6) katılıyorum, 65’inin (%16.0) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 21. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okul toplumunu oluşturan insanlara güven verir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	54	13.3
Katılmıyorum	99	24.4
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	106	26.1
Katılıyorum	93	22.9
Tamamen Katılıyorum	54	13.3
Toplam	406	100.0

Tablo 27’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul toplumunu oluşturan insanlara güven verir.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 54 ’ünün (%13.3) hiç katılmıyorum, 99 ’unun (%24.4) katılmıyorum, 106 ’sının (%26.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 93 ’ünün (%22.9) katılıyorum, 54 ’ünün (%13.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 22. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Çevresindekilerle olumlu ilişkiler kurmaya özen gösterir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	n	%
Hiç Katılmıyorum	49	12.1
Katılmıyorum	80	19.7
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	101	24.9
Katılıyorum	92	22.7
Tamamen Katılıyorum	84	20.7
Toplam	406	100.0

Tablo 28’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Çevresindekilerle olumlu ilişkiler kurmaya özen gösterir.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 49’unun (%12.1) hiç katılmıyorum, 80’inin (%19.7) katılmıyorum, 101’inin (%24.9) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 92’sinin (%22.7) katılıyorum, 84’ünün (%20.7) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 23. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Özeleştiriyapar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	65	16.0
Katılmıyorum	88	21.7
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	114	28.1
Katılıyorum	84	20.7
Tamamen Katılıyorum	55	13.5
Toplam	406	100.0

Tablo 29’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Özeleştiriyapar.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 65’inin (%16.0) hiç katılmıyorum, 88’inin (%21.7) katılmıyorum, 114’ünün (%28.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 84’ünün (%20.7) katılıyorum, 55’inin (%13.5) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 24. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Mevcut finansal kaynakları en etkili şekilde kullanır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	9	2.2
Katılmıyorum	68	16.7
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	151	37.2
Katılıyorum	123	30.3
Tamamen Katılıyorum	55	13.5
Toplam	406	100.0

Tablo 30’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Mevcut finansal kaynakları en etkili şekilde kullanır.” maddesine verdikleri cevaplar

incelendiğinde, öğretmenlerin 9'unun (%2.2) hiç katılmıyorum, 68'inin (%16.7) katılmıyorum, 151'inin (%37.2) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 123'ünün (%30.3) katılıyorum, 55'inin (%13.5) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 25. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Karşısındakini içtenlikle dinler.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	23	5.7
Katılmıyorum	89	21.9
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	89	21.9
Katılıyorum	132	32.5
Tamamen Katılıyorum	73	18.0
Toplam	406	100.0

Tablo 31'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Karşısındakini içtenlikle dinler.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 23'ünün (%5.7) hiç katılmıyorum, 89'unun (%21.9) katılmıyorum, 89'unun (%21.9) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 132'sinin (%32.5) katılıyorum, 73'ünün (%18.0) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 26. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun yetişkinlere de yararlı olması için çalışmalar yapar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	16	3.9
Katılmıyorum	81	20.0
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	144	35.5
Katılıyorum	117	28.8
Tamamen Katılıyorum	48	11.8
Toplam	406	100.0

Tablo 32’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun yetişkinlere de yararlı olması için çalışmalar yapar.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 16’sının (%3.9) hiç katılmıyorum, 81’inin (%20.0) katılmıyorum, 144’ünün (%35.5) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 117’sinin (%28.8) katılıyorum, 48’inin (%11.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 27. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Muhtemel problemleri önceden görür.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	23	5.7
Katılmıyorum	125	30.8
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	119	29.3
Katılıyorum	106	26.1
Tamamen Katılıyorum	33	8.1
Toplam	406	100.0

Tablo 33'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Muhtemel problemleri önceden görür.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 23'ünün (%5.7) hiç katılmıyorum, 125'inin (%30.8) katılmıyorum, 119'unun (%29.3) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 106'sının (%26.1) katılıyorum, 33'ünün (%8.1) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 28. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34

Ankete Katılan Öğretmenlerin “İnsan kaynakları yönetimi konusunda donanımlıdır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	n	%
Hiç Katılmıyorum	45	11.1
Katılmıyorum	115	28.3
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	117	28.8
Katılıyorum	98	24.1
Tamamen Katılıyorum	31	7.6
Toplam	406	100.0

Tablo 34'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*İnsan kaynakları yönetimi konusunda donanımlıdır.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 45'inin (%11.1) hiç katılmıyorum, 115'inin (%28.3) katılmıyorum, 117'sinin (%28.8) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 98'inin (%24.1) katılıyorum, 31'inin (%7.6) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 29. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Hitabeti olumlu etki bırakır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	44	10.8
Katılmıyorum	124	30.5
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	112	27.6
Katılıyorum	84	20.7
Tamamen Katılıyorum	42	10.3
Toplam	406	100.0

Tablo 35’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Hitabeti olumlu etki bırakır.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 44’ünün (%10.8) hiç katılmıyorum, 124’ünün (%30.5) katılmıyorum, 112’sinin (%27.6) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 84’ünün (%20.7) katılıyorum, 42’sinin (%10.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 30. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulla ilgili meseleleri çalışanlarla paylaşır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	35	8.6
Katılmıyorum	90	22.2
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	123	30.3
Katılıyorum	105	25.9
Tamamen Katılıyorum	53	13.1
Toplam	406	100.0

Tablo 36’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulla ilgili meseleleri çalışanlarla paylaşır.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 35’inin (%8.6) hiç katılmıyorum, 90’ının (%22.2) katılmıyorum, 123’ünün (%30.3) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 105’inin (%25.9) katılıyorum, 53’ünün (%13.1) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 31. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Çalışanların başarısını takdir eder.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	39	9.6
Katılmıyorum	101	24.9
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	102	25.1
Katılıyorum	104	25.6
Tamamen Katılıyorum	60	14.8
Toplam	406	100.0

Tablo 37’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Çalışanların başarısını takdir eder.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 39’unun (%9.6) hiç katılmıyorum, 101’inin (%24.9) katılmıyorum, 102’sinin (%25.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 104’ünün (%25.6) katılıyorum, 60’ının (%14.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 32. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okul toplumundaki insanların hakkını korur.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	37	9.1
Katılmıyorum	79	19.5
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	106	26.1
Katılıyorum	118	29.1
Tamamen Katılıyorum	66	16.3
Toplam	406	100.0

Tablo 38’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul toplumundaki insanların hakkını korur.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 37’sinin (%9.1) hiç katılmıyorum, 79’unun (%19.5) katılmıyorum, 106’sının (%26.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 118’inin (%29.1) katılıyorum, 66’sının (%16.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 33. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Kişiler arası çatışmaların çözümüne rehberlik eder.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	36	8.9
Katılmıyorum	111	27.3
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	108	26.6
Katılıyorum	101	24.9
Tamamen Katılıyorum	50	12.3
Toplam	406	100.0

Tablo 39’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Kişiler arası çatışmaların çözümüne rehberlik eder.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 36’sının (%8.9) hiç katılmıyorum, 111’inin (%27.3) katılmıyorum, 108’inin (%26.6) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 101’inin (%24.9) katılıyorum, 50’sinin (%12.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 36. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 40’ta verilmiştir.

Tablo 40

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Velilerle yakından ilgilenir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	6	1.5
Katılmıyorum	48	11.8
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	125	30.8
Katılıyorum	133	32.8
Tamamen Katılıyorum	94	23.2
Toplam	406	100.0

Tablo 40’ta görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Velilerle yakından ilgilenir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 6’sının (%1.5) hiç katılmıyorum, 48’inin (%11.8) katılmıyorum, 125’inin (%30.8) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 133’ünün (%32.8) katılıyorum, 94’ünün (%23.2) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 35. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Öğretim yöntem ve teknikleri hakkında etraflı bilgi sahibidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	16	3.9
Katılmıyorum	86	21.2
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	141	34.7
Katılıyorum	118	29.1
Tamamen Katılıyorum	45	11.1
Toplam	406	100.0

Tablo 41’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretim yöntem ve teknikleri hakkında etraflı bilgi sahibidir.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 16’sının (%3.9) hiç katılmıyorum, 86’sının (%21.2) katılmıyorum, 141’inin (%34.7) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 118’inin (%29.1) katılıyorum, 45’inin (%11.1) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 36. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Pozitif bir çalışma ortamı oluşturur.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	50	12.3
Katılmıyorum	82	20.2
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	111	27.3
Katılıyorum	109	26.8
Tamamen Katılıyorum	54	13.3
Toplam	406	100.0

Tablo 42’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Pozitif bir çalışma ortamı oluşturur.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 50’sinin (%12.3) hiç katılmıyorum, 82’sinin (%20.2) katılmıyorum, 111’inin (%27.3) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 109’unun (%26.8) katılıyorum, 54’ünün (%13.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 37. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 43’te verilmiştir.

Tablo 43

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun vizyon ve misyonuna uygun faaliyetlerde bulunur.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	n	%
Hiç Katılmıyorum	23	5.7
Katılmıyorum	84	20.7
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	139	34.2
Katılıyorum	104	25.6
Tamamen Katılıyorum	56	13.8
Toplam	406	100.0

Tablo 43’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Okulun vizyon ve misyonuna uygun faaliyetlerde bulunur.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 23’ünün (%5.7) hiç katılmıyorum, 84’ünün (%20.7) katılmıyorum, 139’unun (%34.2) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 104’ünün (%25.6) katılıyorum, 56’sının (%13.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 38. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 44’te verilmiştir.

Tablo 44

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okula finansal kaynak sağlar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	16	3.9
Katılmıyorum	68	16.7
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	111	27.3
Katılıyorum	149	36.7
Tamamen Katılıyorum	62	15.3
Toplam	406	100.0

Tablo 44’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okula finansal kaynak sağlar.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 16’sının (%3.9) hiç katılmıyorum, 68’inin (%16.7) katılmıyorum, 111’inin (%27.3) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 149’unun (%36.7) katılıyorum, 62’sinin (%15.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 39. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 45’te verilmiştir.

Tablo 45

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Üstlerine saygıyla yaklaşır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	3	.7
Katılmıyorum	22	5.4
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	52	12.8
Katılıyorum	150	36.9
Tamamen Katılıyorum	179	44.1
Toplam	406	100.0

Tablo 45’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Üstlerine saygıyla yaklaşır.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde,

öğretmenlerin 3'ünün (%0.7) hiç katılmıyorum, 22'sinin (%5.4) katılmıyorum, 52'sinin (%12.8) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 150'inin (%36.9) katılıyorum, 179'unun (%44.1) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 40. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Yeni fikirlere açıktır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	38	9.4
Katılmıyorum	82	20.2
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	97	23.9
Katılıyorum	123	30.3
Tamamen Katılıyorum	66	16.3
Toplam	406	100.0

Tablo 46'da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Yeni fikirlere açıktır.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 38'inin (%9.4) hiç katılmıyorum, 82'sinin (%20.2) katılmıyorum, 97'inin (%23.9) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 123'ünün (%30.3) katılıyorum, 66'sınının (%16.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 41. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 47

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Meslek etiği ilkelerini bilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	23	5.7
Katılmıyorum	60	14.8
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	118	29.1
Katılıyorum	148	36.5
Tamamen Katılıyorum	57	14.0
Toplam	406	100.0

Tablo 47’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Meslek etiği ilkelerini bilir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 23’ünün (%5.7) hiç katılmıyorum, 60’ının (%14.8) katılmıyorum, 118’inin (%29.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 148’inin (%36.5) katılıyorum, 57’sinin (%14.0) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 42. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Uygulamaları şeffaftır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	52	12.8
Katılmıyorum	85	20.9
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	112	27.6
Katılıyorum	110	27.1
Tamamen Katılıyorum	47	11.6
Toplam	406	100.0

Tablo 48’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Uygulamaları şeffaftır.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 52’sinin (%12.8) hiç katılmıyorum, 85’inin (%20.9) katılmıyorum, 112’sinin (%27.6) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 110’unun (%27.1) katılıyorum, 47’sinin (%11.6) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 43. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun var olan fiziksel imkânlarını geliştirir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	12	3.0
Katılmıyorum	62	15.3
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	144	35.5
Katılıyorum	125	30.8
Tamamen Katılıyorum	63	15.5
Toplam	406	100.0

Tablo 49’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Okulun var olan fiziksel imkânlarını geliştirir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 12’sinin (%3.0) hiç katılmıyorum, 62’sinin (%15.3) katılmıyorum, 144’ünün (%35.5) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 125’inin (%30.8) katılıyorum, 63’ünün (%15.5) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 44. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 50

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun temizlik işlerinin en verimli şekilde yapılmasını sağlar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	3	.7
Katılmıyorum	61	15.0
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	125	30.8
Katılıyorum	145	35.7
Tamamen Katılıyorum	72	17.7
Toplam	406	100.0

Tablo 50’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun temizlik işlerinin en verimli şekilde yapılmasını sağlar.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 3’ünün (%0.7) hiç katılmıyorum, 61’inin (%15.0) katılmıyorum, 125’inin (%30.8) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 145’inin (%35.7) katılıyorum, 72’sinin (%17.7) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 45. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Çalışanlarına karşı hoşgörülüdür.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	43	10.6
Katılmıyorum	87	21.4
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	106	26.1
Katılıyorum	118	29.1
Tamamen Katılıyorum	52	12.8
Toplam	406	100.0

Tablo 51’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlarına karşı hoşgörülüdür.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 43’ünün (%10.6) hiç katılmıyorum, 87’sinin (%21.4) katılmıyorum, 106’sının (%26.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 118’inin (%29.1) katılıyorum, 52’sinin (%12.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 46. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun tanıtımını önemser.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	19	4.7
Katılmıyorum	56	13.8
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	121	29.8
Katılıyorum	127	31.3
Tamamen Katılıyorum	83	20.4
Toplam	406	100.0

Tablo 52’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun tanıtımını önemser.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 19’unun (%4.7) hiç katılmıyorum, 56’sının (%13.8) katılmıyorum, 121’inin (%29.8) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 127’sinin (%31.3) katılıyorum, 83’ünün (%20.4) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 47. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 53’te verilmiştir.

Tablo 53

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Karşısındakinin fikirlerini önemser.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	37	9.1
Katılmıyorum	92	22.7
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	104	25.6
Katılıyorum	126	31.0
Tamamen Katılıyorum	47	11.6
Toplam	406	100.0

Tablo 53’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Karşısındakinin fikirlerini önemser.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 37’sinin (%9.1) hiç katılmıyorum, 92’sinin (%22.7) katılmıyorum, 104’ünün (%25.6) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 126’sının (%31.0) katılıyorum, 47’sinin (%11.6) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 48. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 54’te verilmiştir.

Tablo 54

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Değişimin gerekli olduğu durumlarda, değişim için zemin hazırlar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	17	4.2
Katılmıyorum	111	27.3
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	117	28.8
Katılıyorum	113	27.8
Tamamen Katılıyorum	48	11.8
Toplam	406	100.0

Tablo 54'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Değişimin gerekli olduğu durumlarda, değişim için zemin hazırlar.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 17'sinin (%4.2) hiç katılmıyorum, 111'inin (%27.3) katılmıyorum, 117'sinin (%28.8) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 113'ünün (%27.8) katılıyorum, 48'inin (%11.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 49. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 55'te verilmiştir.

Tablo 55

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Diğer okul müdürleriyle işbirliği yapar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	n	%
Hiç Katılmıyorum	21	5.2
Katılmıyorum	40	9.9
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	124	30.5
Katılıyorum	137	33.7
Tamamen Katılıyorum	84	20.7
Toplam	406	100.0

Tablo 55'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Diğer okul müdürleriyle işbirliği yapar.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 21'inin (%5.2) hiç katılmıyorum, 40'ının (%9.9) katılmıyorum, 124'ünün (%30.5) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 137'sinin (%33.7) katılıyorum, 84'ünün (%20.7) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 50. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 56'da verilmiştir.

Tablo 56

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Mesleğini temsil edecek davranışlarda bulunur.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	29	7.1
Katılmıyorum	64	15.8
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	120	29.6
Katılıyorum	141	34.7
Tamamen Katılıyorum	52	12.8
Toplam	406	100.0

Tablo 56’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Mesleğini temsil edecek davranışlarda bulunur.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 29’unun (%7.1) hiç katılmıyorum, 64’ünün (%15.8) katılmıyorum, 120’sinin (%29.6) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 141’inin (%34.7) katılıyorum, 52’sinin (%12.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 51. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 57’de verilmiştir.

Tablo 57

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Güncel teknolojiler konusunda bilgilidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	38	9.4
Katılmıyorum	52	12.8
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	153	37.7
Katılıyorum	120	29.6
Tamamen Katılıyorum	43	10.6
Toplam	406	100.0

Tablo 57’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Güncel teknolojiler konusunda bilgilidir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 38’inin (%9.4) hiç katılmıyorum, 52’sinin (%12.8) katılmıyorum, 153’ünün (%37.7) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 120’sinin (%29.6) katılıyorum, 43’ünün (%10.6) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 52. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 58’de verilmiştir.

Tablo 58

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Astlarına saygıyla yaklaşır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	35	8.6
Katılmıyorum	90	22.2
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	115	28.3
Katılıyorum	106	26.1
Tamamen Katılıyorum	60	14.8
Toplam	406	100.0

Tablo 58’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Astlarına saygıyla yaklaşır.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 35’inin (%8.6) hiç katılmıyorum, 90’ının (%22.2) katılmıyorum, 115’inin (%28.3) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 106’sının (%26.1) katılıyorum, 60’ının (%14.8) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 53. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 59’da verilmiştir.

Tablo 59

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencileri bilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	14	3.4
Katılmıyorum	71	17.5
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	139	34.2
Katılıyorum	136	33.5
Tamamen Katılıyorum	46	11.3
Toplam	406	100.0

Tablo 59’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencileri bilir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 14’ünün (%3.4) hiç katılmıyorum, 71’inin (%17.5) katılmıyorum, 139’unun (%34.2) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 136’sının (%33.5) katılıyorum, 46’sının (%11.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 54. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 60’ta verilmiştir.

Tablo 60

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Gerekli durumlarda risk alır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	60	14.8
Katılmıyorum	81	20.0
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	120	29.6
Katılıyorum	113	27.8
Tamamen Katılıyorum	32	7.9
Toplam	406	100.0

Tablo 60’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Gerekli durumlarda risk alır.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 60’ının (%14.8) hiç katılmıyorum, 81’inin (%20.0) katılmıyorum, 120’sinin (%29.6) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 113’ünün (%27.8) katılıyorum, 32’sinin (%7.9) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 55. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 61’de verilmiştir.

Tablo 61

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Öğrencilerin devamsızlık takibi için çalışmalar yapar.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	10	2.5
Katılmıyorum	55	13.5
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	102	25.1
Katılıyorum	160	39.4
Tamamen Katılıyorum	79	19.5
Toplam	406	100.0

Tablo 61’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Öğrencilerin devamsızlık takibi için çalışmalar yapar.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 10’unun (%2.5) hiç katılmıyorum, 55’inin (%13.5) katılmıyorum, 102’sinin (%25.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 160’ının (%39.4) katılıyorum, 79’unun (%19.5) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 56. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 62’de verilmiştir.

Tablo 62

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Akademik başarı konusunda çalışmalarını destekler.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	21	5.2
Katılmıyorum	63	15.5
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	114	28.1
Katılıyorum	154	37.9
Tamamen Katılıyorum	54	13.3
Toplam	406	100.0

Tablo 62’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Akademik başarı konusunda çalışmalarını destekler.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 21’inin (%5.2) hiç katılmıyorum, 63’ünün (%15.5) katılmıyorum, 114’ünün (%28.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 154’ünün (%37.9) katılıyorum, 54’ünün (%13.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 57. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 63’te verilmiştir.

Tablo 63

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Çalışanlara karşı adil davranır.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	61	15.0
Katılmıyorum	75	18.5
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	100	24.6
Katılıyorum	117	28.8
Tamamen Katılıyorum	53	13.1
Toplam	406	100.0

Tablo 63'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlara karşı adil davranır.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 61'inin (%15.0) hiç katılmıyorum, 75'inin (%18.5) katılmıyorum, 100'ünün (%24.6) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 117'sinin (%28.8) katılıyorum, 53'ünün (%13.1) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 58. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 64'te verilmiştir.

Tablo 64

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun yönetimiyle ilgili mali işleyişi iyi bilir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	n	%
Hiç Katılmıyorum	12	3.0
Katılmıyorum	37	9.1
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	106	26.1
Katılıyorum	165	40.6
Tamamen Katılıyorum	86	21.2
Toplam	406	100.0

Tablo 64'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun yönetimiyle ilgili mali işleyişi iyi bilir.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 12'sinin (%3.0) hiç katılmıyorum, 37'sinin (%9.1) katılmıyorum, 106'sının (%26.1) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 165'inin (%40.6) katılıyorum, 86'sının (%21.2) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 59. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 65'te verilmiştir.

Tablo 65

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Okulun gelişimi için faydalı etkinlikleri destekler.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	11	2.7
Katılmıyorum	51	12.6
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	133	32.8
Katılıyorum	142	35.0
Tamamen Katılıyorum	69	17.0
Toplam	406	100.0

Tablo 65’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okulun gelişimi için faydalı etkinlikleri destekler.” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 11’inin (%2.7) hiç katılmıyorum, 51’inin (%12.6) katılmıyorum, 133’ünün (%32.8) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 142’sinin (%35.0) katılıyorum, 69’unun (%17.0) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Anketin 60. maddesine ilişkin sonuçlar Tablo 66’da verilmiştir.

Tablo 66

Ankete Katılan Öğretmenlerin “Eğitim felsefeleri konusunda bilgi sahibidir.” Maddesine Verdikleri Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>n</i>	%
Hiç Katılmıyorum	34	8.4
Katılmıyorum	88	21.7
Kısmen Katılıyorum Kısmen Katılmıyorum	120	29.6
Katılıyorum	118	29.1
Tamamen Katılıyorum	46	11.3
Toplam	406	100.0

Tablo 66’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “*Eğitim felsefeleri konusunda bilgi sahibidir.*” maddesine verdikleri cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin 34 ’ünün (%8.4) hiç katılmıyorum, 88’inin (%21.7) katılmıyorum, 120’sinin (%29.6) kısmen katılıyorum kısmen katılmıyorum, 118’inin (%29.1) katılıyorum, 46’sının (%11.3) tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

4.2. Öğretmenlerin Anket Maddelerine Verdikleri Cevaplara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bu bölümde ankete katılan öğretmenlerin anket maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları iki tabloda incelenmiştir. İlk tabloda 2.61 – 3.40 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan “Kısmen katılıyorum/kısmen katılmıyorum” olarak algılanan maddelere yer verilmiştir. İkinci tabloda ise 3.41 – 4.20 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan “Katılıyorum” olarak algılanan maddelere yer verilmiştir.

Tablo 67

Ankete Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevaplara Göre 2.60 -3.40 Arasında Aritmetik Ortalamaya Sahip Olan Maddeler ve Bu Maddelerin Standart Sapma Değerleri

Maddeler	<i>n</i>	\bar{x}	S
7 Çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilir.	406	2.69	1.22
18 Mezunları takip eder.	406	2.77	1.09
28 İnsan kaynakları yönetimi konusunda donanımlıdır.	406	2.88	1.12
29 Hitabeti olumlu etki bırakır.	406	2.89	1.16
15 Lider yönetici davranışları gösterir.	406	2.90	1.22
13 Kriz yönetimi konusunda bilgilidir.	406	2.90	1.12
12 Kendi performansı ile ilgili dönüt alır.	406	2.91	1.16
54 Gerekli durumlarda risk alır.	406	2.94	1.17
23 Özeleştiri yapar.	406	2.94	1.26
21 Okul toplumunu oluşturan insanlara güven verir.	406	2.98	1.24
2 İletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır.	406	3.00	1.15
27 Muhtemel problemleri önceden görür.	406	3.00	1.05
42 Uygulamaları şeffaftır.	406	3.03	1.20
33 Kişiler arası çatışmaların çözümüne rehberlik eder.	406	3.04	1.17
57 Çalışanlara karşı adil davranır.	406	3.06	1.26
16 Sosyal adaleti sağlamak için çalışır.	406	3.07	1.20
36 Pozitif bir çalışma ortamı oluşturur.	406	3.08	1.22

Tablo 67'nin devamı

Ankete Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevaplara Göre 2.60 -3.40 Arasında Aritmetik Ortalamaya Sahip Olan Maddeler ve Bu Maddelerin Standart Sapma Değerleri

Maddeler	n	\bar{x}	S
6 Tüm çalışanlarının gelişimine önem verir.	406	3.08	1.10
31 Çalışanların başarısını takdir eder.	406	3.11	1.21
45 Çalışanlarına karşı hoşgörülüdür.	406	3.12	1.19
30 Okulla ilgili meseleleri çalışanlarla paylaşır.	406	3.12	1.15
17 Demokrasi, eşitlik gibi değerlerin koruyucusudur.	406	3.12	1.21
60 Eğitim felsefeleri konusunda bilgi sahibidir.	406	3.13	1.13
47 Karşısındakinin fikirlerini önemser.	406	3.13	1.16
19 Okula uygun bir stratejik plan hazırlayabilir.	406	3.14	1.12
48 Değişimin gerekli olduğu durumlarda, değişim için zemin hazırlar.	406	3.15	1.08
52 Astarına saygıyla yaklaşır.	406	3.16	1.18
51 Güncel teknolojiler konusunda bilgilidir.	406	3.19	1.08
22 Çevresindekilerle olumlu ilişkiler kurmaya özen gösterir.	406	3.20	1.30
37 Okulun vizyon ve misyonuna uygun faaliyetlerde bulunur.	406	3.21	1.09
35 Öğretim yöntem ve teknikleri hakkında etraflı bilgi sahibidir.	406	3.22	1.02
14 Okul toplumundaki kişilerle iyi iletişim kurar.	406	3.22	1.22
8 Ölçme ve değerlendirme stratejilerini bilir.	406	3.23	0.97
4 Personelin gelişimine ilişkin faaliyetleri destekler.	406	3.23	1.09
40 Yeni fikirlere açıktır.	406	3.23	1.21
32 Okul toplumundaki insanların hakkını korur.	406	3.23	1.20
26 Okulun yetişkinlere de yararlı olması için çalışmalar yapar.	406	3.24	1.02
20 Verdiği kararların ahlaki sonuçlarını göz önüne alır.	406	3.26	1.15
50 Mesleğini temsil edecek davranışlarda bulunur.	406	3.30	1.10
9 Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilere karşı özverilidir.	406	3.30	1.01
53 Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencileri bilir.	406	3.31	1.00
25 Karşısındakini içtenlikle dinler.	406	3.35	1.17
24 Mevcut finansal kaynakları en etkili şekilde kullanır.	406	3.36	0.98
41 Meslek etiği ilkelerini bilir.	406	3.38	1.07
56 Akademik başarı konusunda çalışmaları destekler.	406	3.38	1.06
11 Bütün öğrenciler için uygun öğrenme ortamı hazırlama konusunda destekçidir.	406	3.39	1.02
5 Öğretim sürecini etkileyen politik, ekonomik ve sosyal konular hakkında bilgi sahibidir.	406	3.39	0.96
43 Okulun var olan fiziksel imkânlarını geliştirir.	406	3.40	1.01

Tablo 67’de görüldüğü üzere ankete katılan öğretmenlerin cevaplarına göre, 48 madde 2.69 ile 3.40 arasında aritmetik ortalamaya sahiptir. 48 madde tüm anketin %80’idir. Öğretmenlerin algıları anketin %80’i için kısmen katılım düzeyindedir.

Tablo 68

Ankete Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevaplara Göre 3.41 – 4.20 Arasında Aritmetik Ortalamaya Sahip Olan Maddeler ve Bu Maddelerin Standart Sapma Değerleri

Maddeler	<i>n</i>	\bar{x}	<i>s</i>
38 Okula finansal kaynak sağlar.	406	3.42	1.06
3 Eğitimde yeni teknolojilerin kullanımını önemser.	406	3.43	0.92
10 Türkçeyi güzel kullanır.	406	3.43	1.07
46 Okulun tanıtımını önemser.	406	3.49	1.10
59 Okulun gelişimi için faydalı etkinlikleri destekler.	406	3.50	1.00
44 Okulun temizlik işlerinin en verimli şekilde yapılmasını sağlar.	406	3.54	0.97
49 Diğer okul müdürleriyle işbirliği yapar.	406	3.54	1.08
55 Öğrencilerin devamsızlık takibi için çalışmalar yapar.	406	3.59	1.02
34 Velilerle yakından ilgilenir.	406	3.64	1.01
58 Okulun yönetimiyle ilgili mali işleyişi iyi bilir.	406	3.67	1.00
1 Okulla ilgili yönetmelikler hakkında bilgi sahibidir.	406	3.82	0.93
39 Üstlerine saygıyla yaklaşır.	406	4.18	0.90

Tablo 68’de görüldüğü üzere ankete katılan öğretmenlerin cevaplarına göre, 12 madde 3.42 ile 4.18 arasında aritmetik ortalamaya sahiptir. 12 madde tüm anketin %20’sidir. Öğretmenlerin algıları anketin %20’si için katılım düzeyindedir.

Beşinci Bölüm

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

5.1 Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme alınan öğretmenlerden elde edilen veriler doğrultusunda varılan sonuçlar tartışılarak sunulmuştur.

Ankete katılan ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalamasına göre, öğretmenler çalıştıkları okul müdürünün okula finansal kaynak sağlama, eğitimde yeni teknolojilerin kullanımını önemseme, Türkçeyi güzel kullanma, okulun tanıtımını önemseme, okulun gelişimi için faydalı etkinlikleri destekleme, okulun temizlik işlerinin verimli şekilde yapılmasını sağlama, diğer okul müdürleriyle işbirliği, öğrenci devamsızlık takibi, velilerle yakından ilgilenme, okulun yönetimiyle ilgili mali işleyişi bilme, okulla ilgili yönetmelikler hakkında bilgi sahibi olma ve üstlerine saygıyla yaklaşma maddelerine katılmaktadır.

Okul liderliği standartları anketi maddelerinin %80'i gibi büyük bir çoğunluğuna ise, öğretmenler kısmen katılıyorum-kısmen katılmıyorum cevabını vermişlerdir. İletişim, politik liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik gibi bir çok liderlik gereğinin bulunduğu bu maddeler hakkındaki aritmetik ortalamalar ve frekans değerleri incelendiğinde, ilkokul ve ortaokullardaki yöneticilerin belirtilen liderlik rollerini yeterince sağlayamadıkları görülmektedir.

İlkokul ve ortaokullardaki öğretmen algılarına göre, aritmetik ortalamaları 3.00'ün altında olan yani müdürlerin en başarısız oldukları maddeler şunlardır: çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilme, mezunları takip etme, insan kaynakları konusunda donanımlı olma, hitabeti olumlu etki bırakma, lider yönetici davranışları gösterme, kriz yönetimi konusunda bilgili olma, kendi performansı ile ilgili dönüt alma, gerekli durumlarda risk alma, özeleştiri yapma ve okul toplumunu oluşturan insanlara güven verme.

İlkokul ve ortaokullardaki öğretmen algılarına göre, aritmetik ortalaması 4.00'ün üzerinde olan yani müdürlerin en başarılı oldukları tek madde ise üstlerine saygıyla yaklaşma konusundadır. "Üstlerine saygıyla yaklaşır" maddesinin ortalaması 4.18 iken,

“Astlarına saygıyla yaklaşır” maddesinin ortalamasının 3.16 olması düşündürücü bir sonuçtur.

Genel ortalamalara bakıldığında öğretmen algılarının “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum” ya da “Tamamen katılıyorum” boyutunda olduğu madde yoktur.

Bu araştırmanın sonunda elde edilen bulgular ile benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur. Beytekin (2004) de, ISLLC standartlarını temel alarak ilköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarını araştırdığı çalışmasında standart alanlarının tümünde öğretmen algılarının kısmen yeterliye yakın olduğu sonucuna varmıştır. Bu araştırma maddelerine karşı öğretmen tutumları da %80 kısmen katılım düzeyindedir. İki araştırmanın da bulgularına göre müdürlerin söz konusu maddelere ilişkin eğitim liderliği becerilerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, bu çalışmada öğretmen algılarının katılım düzeyinde olduğu maddeler için Aydoğan (2011) de benzer sonuçlara ulaşmıştır. Fakat bu çalışmada öğretmen algılarının kısmen katılım düzeyinde olduğu maddelere benzer maddelerde Aydoğan daha iyimser sonuçlara ulaşmıştır. Her iki çalışmada da öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin yetersiz görülen özellikleri ise lider yönetici özellikleri gösterme, güven duygusu verme, çalışanları motive etme konularıdır. Joki ve Quilici (2011), araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin kendi öğretimsel liderlik becerilerine yönelik algıları ile öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürünün öğretimsel liderlik becerilerine yönelik algıları çelişmektedir. Müdürler kendilerini ISSLC standartlarına uygun bir öğretim lideri olarak görürken, öğretmenler müdürlerini idareci olarak görmektedirler. Bu çalışmada da öğretmen algılarının katılım düzeyinde olduğu ve kısmen katılım düzeyinde olduğu maddeler karşılaştırıldığında, okul müdürlerinin liderlikten çok yönetici davranışları gösterdikleri söylenebilir. Son olarak, Ahi (2011), araştırmasında ISSLC standartlarına dayandırarak hazırladığı ankette toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik standartları bilgi, eğilim ve performans alt gruplarında incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin üç liderlik standardında da öğretmenlerin olumlu algıları olduğu tespit edilmiştir. Bu yönüyle Ahi'nin elde ettiği bulgular ile bu çalışmadan elde edilen bulgular birbiriyle paralel değildir. Ahi'nin araştırmasının bulguları öğretmen algılarının bu araştırmaya göre daha olumlu olduğu yönündedir.

5. 2. Tartışma

Bu araştırmanın bulgularına göre öğretmenler, günümüz okul müdürlerinin kendilerinden beklenen çoğu liderlik davranışlarını yeterince göstermediğini düşünmektedirler. Bazı öğretmenlerin uygulama sırasında okul müdürlerini değerlendirmekten dolayı çekindikleri göz önüne alınırsa gerçek durumun ortalamaların biraz daha altında olması ihtimali de düşündürücü bir sonuçtur. Günümüz okul müdürleri sınav yoluyla atanıp, mesleklerini görev başında öğrenmektedirler. Dolayısı ile bir okul liderinin sahip olması gereken donanımları çoğu bilmemektedir. Bunun için özel bir eğitim görme şartı aranmamaktadır. Şüphesiz okul müdürleri bu durumdan sorumlu tutulamazlar. Yapılması gereken öncelikle okul liderliği yetiştirme, atama ve denetleme sistemlerinin birbiriyle uyumlu olacak şekilde değiştirilmesidir.

Türkiye’deki okulların ihtiyaçlarına cevap verecek onlara liderlik edecek eğitim liderleri yetiştirmek için kendi standartlarımız oluşturulmalıdır. Ancak bu noktada dikkat çekilmesi gereken bir husus, standartların geliştirilmesinden sonraki aşamada bunların etkin olarak kullanılmasının önemli olduğudur. MEB, 2005 yılında “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri”ni, bunun ardından ise, her bransa göre ayrı ayrı düzenlenmiş olan özel alan yeterliklerini ortaya koymuştur. Ancak bu yeterliklerden öğretmen performansının değerlendirilmesi sürecinde okul yöneticileri ve denetçiler tarafından ne ölçüde yararlanıldığı belli değildir. Söz konusu öğretmen yeterlikleri ortaya kondu ise bunların yetiştirme ve değerlendirme aşamalarında ölçüt olarak kullanılması gerekmektedir. Aynı şekilde, okul ve eğitim yöneticileri için geliştirilecek yeterlikler/ standartlar söz konusu olduğunda, belirlenen standartların kâğıt üzerinde kalmaması için yetiştirme ve değerlendirme süreçlerinde bu standartlardan mutlaka etkin şekilde yararlanılmalıdır. Ülkemizde okul müdürü olmak için bürokratik işlemlerin dışında özel uzmanlık gerektiren bir durum söz konusu değildir. Halen devam eden öğretmenlikten sınav yoluyla geçiş mevcuttur. Okul yöneticiliği eğitim liderliğine dönüştürülmeli ve belli standartları olan bir meslek haline getirilmelidir. Türkiye’de okul yöneticileri yetiştirme düzeni ve atama yönetmelikleri tekrar gözden geçirilmeli daha çağcıl yaklaşımlarla ve bilimsel çalışmalara dayanarak yeniden yapılandırılmalıdır.

Değişen rolleri hakkında okul müdürleri bilgilendirilmelidir. Yapılan araştırmaların sonuçları eğitimcilerle paylaşılarak, araştırmalar daha işlevsel ve yararlı

hale getirilmelidir. Değişik uygulamalar ve çözüm yolları görmek okul müdürlerinin eğitim liderlerine dönüştürülmesi yolunda önemli bir adım olabilir.

5. 3. Öneriler

1- Bu çalışmanın evrenini Eskişehir ili merkezinde bulunan devlete bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma değişik illerde de yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

2- Benzer araştırmalar ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında da yapılabilir.

3- Araştırmanın kapsamı genişletilerek okul müdürleri, veliler ve öğrenciler de uygulamaya dâhil edilebilir.

4- Araştırmada geliştirilen ankete uygulanan faktör analizi sonucunda anlamlı boyutlar oluşmadığından, Türk eğitim sistemi ve müdürlük uygulamalarını esas alan anket veya ölçekler geliştirilebilir.

5- Araştırma, öğretmen ve yönetici görüşleri alınarak, nitel olarak da yapılabilir.

Kaynakça

- Acar, H. (2002). Eğitim yöneticileri nasıl yetiştirilmeli? *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 313-326.
- Açıkalın, A. (1997). *Toplumsal ve kurumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. & Çubukçu, Z. (2002). *Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Ahi, B. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik standartlarının öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akan, D., Yalçın, S. & Yıldırım, İ. İlköğretim kurumları standartları (İKS) uygulamasına dair okul yöneticilerinin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 197, 130-144.
- Arslan, H., & Beytekin, F. (2004). İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Kitabı, cilt*, 1-16.
- Aslan, H. (2012). *Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa birliği ülkelerinde ve Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi: Gaziantep.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 50, 195-212.
- Aydoğan, H. (2011). *Okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin standart ve yeterliliklerine ilişkin öğretmen algıları (İstanbul ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Balcı A. (2007). *Etkili okul, okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem.
- Balcı, A. & Çinkır, Ş. (2002). *Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın no: 191.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 196-208.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Bennis, W. (2003). *Bir lider olabilmek* (U. Teksöz, Çev.). Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Beytekin, F. (2004). *İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz.
- Brumley, C. (2010). Situating literacy leadership within the ISLLC standards for education administration. *Scholar-Practitioner Quarterly*, 4(3), 207-218.
- Bursalıoğlu, Z. (2005) *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Caferoğlu, Z. (1996). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Vakfı.
- Can, N., & Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, 43-50.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A.

- Çelikten, M. (1999). Etkili okullarda karar süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 11, 44-55.
- Demirel, Ö & Kaya, Z. (2001). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Pegem A.
- Gedikoğlu, T. & Bülbül, S. (2009). Liderlik standartları inanç boyutu açısından ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel yeterlikleri. *Milli Eğitim*, 182, 123-148.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, 1, 27-44.
- Gökçe, F. (2008). Değişimin kavramsal modelleri ve değişme sürecinde eğitim yöneticisinin yeterlikleri. *Milli Eğitim*, 177, 237-252.
- Gümüşeli, A. İ. (tarihsiz). *Eğitimde reform ve liderlik standartları*. http://www.agumuseli.com/index.php?view=article&catid=34:oengoerueyuru&id=59:retimde-reformveliderlikstandartlar&option=com_content&Itemid=54'den alınmıştır. 19.04.2012.
- Güngör, H. F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Hargreaves, A. (2004). Inclusive and exclusive educational change: Emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership & Management*, 24(3), 287-309.
- Harris, A., Day, C., & Hadfield, M. (2003). Teachers' perspectives on effective school leadership. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 9(1), 67-77.
- Hord, S. M. (1992). *Facilitative Leadership: The Imperative for Change*.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), (1996). *Standards for school leaders*. Washington D.C: The Council of Chief State School Officers (CCSSO).

- Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), (2008). *Educational leadership policy standarts*. Washington D.C: The Council of Chief State School Officers (CCSSO).
- Jehue, R. J. (2000). *Development of a measure for assessing military leaders' chance facilitator styles* (Yayınlanmamış doktora tezi). The University of Northern Colorado, Colorado.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, Emin. K. Koksall. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*, 18, 193-207.
- Koonce, G., & Causey, R. (2011). Standards-based assessment for principal interns. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1), n1.
- Küçükahmet, L. (1999). *Eğitim bilimlerine giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Machado, C. (2012). ISLLC/ELCC standards implementation: Do educational administration faculty practice what they preach?. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 7(2), n2.
- MEB, (2009). *İlköğretim kurumları standartları eğitim dökümanı*, Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara.
- MEB, (2010). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için okul temelli mesleki gelişim kılavuzu*. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü website: http://otmg.meb.gov.tr/Yeni_kilavuz.pdf den alınmıştır. 19.04.2012.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim*, 176, 86-97.
- Quilici, S. B., & Joki, R. (2012). Investigating roles of online school principals. *Journal of Research on Technology in Education*, 44(2), 141-160.
- Rea, D., Carter, C. F., Wilkerson, J. R., Valesky, T., & Lang, W. (2011). Assessing ISLLC-based dispositions of educational leadership candidates. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(3), 1-14.

- Strunka, J. V. (1974). *The iga facilitator as perceived by iga principals, unit leaders and facilitators* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). The University of Nebraska, Nebraska.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 307-312.
- Şimşek, H. (2005). Eğitim yönetimi bilimin neresinde? <http://www.hasansimsek.net/files/E%C4%9Fitim%20Y%C3%B6netimi%20Bilim%20Neresinde.doc>, 21.04.2011.
- Şişman M. (2007). *Örgütler ve kültürler*, Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. & Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. & Turan, S. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68-87.
- Şişman, M. & Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. (Ed. Y. Özden). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Töremen, F. & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Turan, S. & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68-87.
- Türk Dil Kurumu, (1998). *Türkçe Sözlük*. Ankara: TDKY.

Yenipinar, Ő. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etkililik düzeyleri*
(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

EK A: Veri Toplama Aracı

OKUL LİDERLİĞİ STANDARTLARI ANKETİ

Bu anket Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans programı kapsamında yürütülen “Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları” başlıklı araştırma kapsamında bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır. **Aşağıda sizden görev yaptığınız okuldaki müdürü değerlendirmeniz ve verilen ifadeleri okuyarak size uygun olan seçeneğin altındaki rakamı işaretlemeniz istenmektedir.** Veriler araştırmacı tarafından sadece bu çalışma için kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Nazlı ARAS- ESOGÜ E.Y.T.P.E
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz:	E () K ()
Öğretmenlik Süreniz: yıl
Öğrenim Durumunuz	Eğitim Fakültesi () Lisansüstü () Diğer Lisans Programları () Diğer ().....(ön lisans, enstitü vb. lütfen belirtiniz)
Kurumunuz:	İlkokul-Sınıf Öğretmeni () Ortaokul- Branş Öğretmeni () Diğer.....

	Çalıştığım okul müdürü...	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum/ Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1-	Okulla ilgili yönetmelikler hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
2-	İletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır.	1	2	3	4	5
3-	Eğitimde yeni teknolojilerin kullanımını önemser.	1	2	3	4	5
4-	Personelin gelişimine ilişkin faaliyetleri destekler.	1	2	3	4	5
5-	Öğretim sürecini etkileyen politik, ekonomik ve sosyal konular hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
6-	Tüm çalışanlarının gelişimine önem verir.	1	2	3	4	5
7-	Çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilir.	1	2	3	4	5
8-	Ölçme ve değerlendirme stratejilerini bilir.	1	2	3	4	5
9-	Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilere karşı özverilidir.	1	2	3	4	5
10-	Türkçeyi güzel kullanır.	1	2	3	4	5
11-	Bütün öğrenciler için uygun öğrenme ortamı hazırlama konusunda destekçidir.	1	2	3	4	5
12-	Kendi performansı ile ilgili dönüt alır.	1	2	3	4	5

Okul Liderliği Standartları Anketi (Devamı)						
13-	Kriz yönetimi konusunda bilgilidir.	1	2	3	4	5
14-	Okul toplumundaki kişilerle iyi iletişim kurar.	1	2	3	4	5
15-	Lider yönetici davranışları gösterir.	1	2	3	4	5
16-	Sosyal adaleti sağlamak için çalışır.	1	2	3	4	5
17-	Demokrasi, eşitlik gibi değerlerin koruyucusudur.	1	2	3	4	5
18-	Mezunları takip eder.	1	2	3	4	5
19-	Okula uygun bir stratejik plan hazırlayabilir.	1	2	3	4	5
20-	Verdiği kararların ahlaki sonuçlarını göz önüne alır.	1	2	3	4	5
21-	Okul toplumunu oluşturan insanlara güven verir.	1	2	3	4	5
22-	Çevresindekilerle olumlu ilişkiler kurmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
23-	Özeleştiri yapar.	1	2	3	4	5
24-	Mevcut finansal kaynakları en etkili şekilde kullanır.	1	2	3	4	5
25-	Karşısındakini içtenlikle dinler.	1	2	3	4	5
26-	Okulun yetişkinlere de yararlı olması için çalışmalar yapar.	1	2	3	4	5
27-	Muhtemel problemleri önceden görür.	1	2	3	4	5
28-	İnsan kaynakları yönetimi konusunda donanımlıdır.	1	2	3	4	5
29-	Hitabeti olumlu etki bırakır.	1	2	3	4	5
30-	Okulla ilgili meseleleri çalışanlarla paylaşır.	1	2	3	4	5
31-	Çalışanların başarısını takdir eder.	1	2	3	4	5
32-	Okul toplumundaki insanların hakkını korur.	1	2	3	4	5
33-	Kişiler arası çatışmaların çözümüne rehberlik eder.	1	2	3	4	5
34-	Velilerle yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
35-	Öğretim yöntem ve teknikleri hakkında etraflı bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
36-	Pozitif bir çalışma ortamı oluşturur.	1	2	3	4	5
37-	Okulun vizyon ve misyonuna uygun faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
38-	Okula finansal kaynak sağlar.	1	2	3	4	5
39-	Üstlerine saygıyla yaklaşır.	1	2	3	4	5
40-	Yeni fikirlere açıktır.	1	2	3	4	5
41-	Meslek etiği ilkelerini bilir.	1	2	3	4	5
42-	Uygulamaları şeffaftır.	1	2	3	4	5
43-	Okulun var olan fiziksel imkânlarını geliştirir.	1	2	3	4	5
44-	Okulun temizlik işlerinin en verimli şekilde yapılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
45-	Çalışanlarına karşı hoşgörülüdür.	1	2	3	4	5
46-	Okulun tanıtımını önemser.	1	2	3	4	5
47-	Karşısındakinin fikirlerini önemser.	1	2	3	4	5
48-	Değişimin gerekli olduğu durumlarda, değişim için zemin hazırlar.	1	2	3	4	5
49-	Diğer okul müdürleriyle işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
50-	Mesleğini temsil edecek davranışlarda bulunur.	1	2	3	4	5

Okul Liderliği Standartları Anketi (Devamı)						
51-	Güncel teknolojiler konusunda bilgilidir.	1	2	3	4	5
52-	Astlarına saygıyla yaklaşır.	1	2	3	4	5
53-	Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencileri bilir.	1	2	3	4	5
54-	Gerekli durumlarda risk alır.	1	2	3	4	5
55-	Öğrencilerin devamsızlık takibi için çalışmalar yapar.	1	2	3	4	5
56-	Akademik başarı konusunda çalışmaları destekler.	1	2	3	4	5
57-	Çalışanlara karşı adil davranır.	1	2	3	4	5
58-	Okulun yönetimiyle ilgili mali işleyişi iyi bilir.	1	2	3	4	5
59-	Okulun gelişimi için faydalı etkinlikleri destekler.	1	2	3	4	5
60-	Eğitim felsefeleri konusunda bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5

Anket bitmiştir.

Not: Bu anket, kaynak gösterilerek kullanılabilir.

EK B

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.26.00.22-605.01/()
Konu : Uygulama Çalışması İzin Talebi.

12.12.2012* 19975

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 29/11/2012 tarih ve 4090-7924 sayılı yazısı.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığından alınan ilgi yazı ile, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nazlı AÇIKGÖZ ARAS'ın, "İlkokul ve Ortaokullarda Yönetici Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları" konulu tez çalışmasını, Odunpazarı ve Tepebaşı İlçelerine bağlı İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik izin talebinde bulunulmuş olup, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğünce kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzce muhafaza edilen tez çalışması, "Araştırma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Değerlendirme Komisyonu" tarafından da incelenmiş ve uygulanmasında sakınca görülmediği tespit edilmiştir.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nazlı AÇIKGÖZ ARAS'ın, 2012-2013 eğitim öğretim yılı içerisinde Odunpazarı ve Tepebaşı İlçelerine bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik söz konusu tez çalışmasını okul müdürlüklerinin uygun göreceği saatlerde ve dersleri aksatmadan gerçekleştirmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde takdirlerinize arz ederim.

Kenan TUĞAN
İl Milli Eğitim Müdürü V.

OLUR.

12/12/2012

Günhan FAZLAR

Vali a.

Vali Yardımcısı



Tel : 0 (222) 239 72 00 -207 E-Posta Adresi :eskisehirmem@meb.gov.tr
Faks : 0 (222) 239 39 22 İnternet Adresi :http://eskisehir.meb.gov.tr
Ayrıntılı Bilgi:H.İ.AKKAYA E-Posta:sinavlar26@meb.gov.tr



T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.26.00.22.605.01/(148)
Konu : Anket Uygulama İzin Talebi.

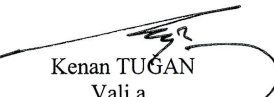
13.12.2012* 20046

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :a) 29.11.2012 tarih ve 4090-7924 sayılı yazınız.
b)12.12.2012 tarih ve 19975 sayılı Valilik Onayı.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nazlı AÇIKGÖZ ARAS'ın, "İlkokul ve Ortaokullarda Yönetici Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları" konulu tez çalışmasına ait ilgi (b) Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Kenan TUĞAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür V.

EKLER:

1: Valilik Oluru.



Tel : 0 (222) 239 72 00 -207 E-Posta Adresi :eskisehirmem@meb.gov.tr
Faks : 0 (222) 239 39 22 İnternet Adresi :http://eskisehir.meb.gov.tr
Yayın Bilgi:H.I.AKKAYA E-Posta:sinavlar26@meb.gov.tr

