

T.C.  
Yeditepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı



(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan  
Hakan KARABAY

İstanbul, 2014

T.C.  
Yeditepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DERS DENETİMLERİ  
YÖNÜYLE BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ  
GELİŞİMLERİNE KATKILARI**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan  
Hakan KARABAY

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KATILMIŞ

İstanbul, 2014

T.C.  
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DERS DENETİMLERİ  
YÖNÜNDE BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN  
MESLEKİ GELİŞİMLERİNE KATKILARI

Ad-Soyad:

Hakan KARABAŞ

ONAY:

Danışman:

Yrd.Doç.Dr. Ahmet KATILMIŞ



Üye:

Prof.Dr. Suat ANAR



Üye:

Prof.Dr. Adil CAĞLAR



Onay Tarihi: 04.08.2014

## ÖNSÖZ

İnsanoğlu dünyaya gelir gelmez eğitim onun ayrılmaz bir parçası haline gelir. Eğitim, insanı değiştirip gelişmesine vesile olan, onu toplumsallaştıran en önemli faktördür. Bu sebeple toplumların varlıklarını sürdürebilmesi, gelişimini devam ettirebilmesi ve en önemlisi yaratıcı nesillerin yetiştirilebilmesi verilecek olan eğitimle mümkündür. İşte bu sebeple günümüzde hızlı değişime ayak uydurabilmek ve gelişmiş olan toplumların seviyesine adapte olabilmek için eğitim kurumlarının her yönü ile gelişime açık, yeterli derecede mesleki bilgiye sahip öğretmenlere ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Öğretmenlerin mesleki gelişiminin devam ettirilebilmesinde okul yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Öğretmenlerin mesleki alanda kendilerini geliştirme çalışmalarına baktığımız zaman öğretmenlerin hem kendi çabaları ile mesleki alanında ilerleme kaydederken diğer yandan çevresel faktörlerin de etkisiyle okul yöneticilerinden, meslektaşlarından dahası eğitim uzmanlarından mesleki alanda yardım alarak kendilerini devamlı geliştirmektedirler.

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymak ve öğretmenlerden gelen veriler doğrultusunda çalışmayla ilgili önerilerde bulunmaktır.

Çalışmamda tecrübe ve önerilerinden büyük ölçüde yararlandığım; değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen; bana karşı gösterdiği ilgi, anlayış ve rehberliği için değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet KATILMIŞ'a, çalışmalarım sırasında bana her konuda destek olan eşim Betül ve oğlum Doruk Ada'ya saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Hakan KARABAY

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN DERS DENETİMLERİ YÖNÜYLE BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ GELİŞİMLERİNE KATKILARI

KARABAY, Hakan

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarını belirlemektir. Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul ili Anadolu yakası Ataşehir İlçesi'nde bulunan 19 kurumda görev yapan branş öğretmenleridir. Veriler branş öğretmenlerinden elde edilen anket yolu ile elde edilmiştir. Belirlenen ankette yola çıkılarak okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarına yönelik olumlu ya da olumsuz katkılarının düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Anket sonuçları ile ilgili bulgular ve analiz kısmına geçilmeden önce bu çalışmada geçen hemen hemen her kavrama yer verilip açıklanmıştır.

Yönetim ile ilgili kavramlara, kavramlarla ilgili kuramlara yer verilmiş olup arkasından yönetim süreçleri açıklanmaya çalışılmıştır. Yönetim süreçleri ile kavramlar, faktörler, kuramlar açıklanarak bu açıklamalar doğrultusunda okul yöneticileri ile ilgili araştırmalar tanıtılmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine hangi alanlarda ve nasıl olumlu katkıda bulunabilecekleri ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Okul yöneticileri öğretmenleri denetlerken objektif olmalı ve kesinlikle taraflı hareket etmemelidir. Bu tarafsızlık ve objektiflik faktörü öğretmenlerin mesleki gelişimine yapılacak en önemli faktörlerden birisidir.

Verilerin analizinde; öncelikle tüm bağımsız değişkenler için, frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ortaya konmuştur. “Okul Yöneticilerinin Ders Denetimleri Yönüyle Branş Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimlerine

Katkıları”nda yer alan sorular ile ilgili öğretmen görüşlerinin aralarında anlamlı fark olup olmaması ile t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulaması yapılmış, sonrasında elde edilen farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlerden biri olan “Scheffe Testi” kullanılmıştır.

Branş öğretmenlerinin ders denetimi yönünden mesleki gelişiminde okul yöneticilerinin katkıları ile ilgili bulgulara rastlanmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde; okul yöneticilerinin ders denetimlerinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak etkinlikleri her zaman göz önünde bulundurmalarının gerekli olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında, önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Branş Öğretmeni, Mesleki Gelişim

**ASPECTS OF SCHOOL DIRECTORS 'INSPECTION COURSE THEIR  
CONTRIBUTIONS TO THEIR VOCATIONAL DEVELOPMENT  
TEACHERS**

KARABAY, Hakan

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to identify the contributions of school administrators to the professional developments of the branch teachers with the course supervisions. Target population of the study is the branch teachers working in 19 institutions in Ataşehir District in the Anatolian side of Istanbul. Data have been derived via surveys obtained from the branch teachers. Starting from the specified survey, it is endeavored to identify the level of positive or negative contributions of school administrators to the contributions of professional developments of the branch teachers with their course supervisions. Before the section of findings and analysis about the survey results, nearly every single concept has been included and clarified.

The concepts related to the administration and the theories related to the concepts have been given place and thereafter it is endeavored to clarify the administration processes. Concepts, factors and theories related to the administration processes have been explained and it has been aimed to introduce the research on school administrators in line with these explanations. In which fields and how school administrators may contribute to the professional developments of the branch teachers with their course supervisions have been declared. School administrators should be objective during the supervisions and certainly avoid taking sides. These neutrality and objectivity factors are one of the most significant factors for the professional developments of the branch teachers.

First of all, the frequency, percentage and the standard deviation values for the whole independent variables have been set forth in the analysis of the data. A T-test and a unilateral analysis of variance have been performed to determine whether there is a significant difference between the questions in “The Contributions of School Administrators to the Professional Developments of the Branch Teachers With The Course Supervisions” and relevant teacher opinions, and thereafter “The Scheffe Test”, one of the supplemental analysis, has been applied to identify the source of the difference obtained.

Findings related to the contributions of school administrators to the professional developments of the branch teachers with the course supervision have been found. It is observed that the school administrators should always take the activities which will provide professional developments for the teachers in consideration during the course supervision.

Proposals have been suggested in the light of the findings obtained via the research.



**Key words:** School Administrator, Branch Teacher, Professional Development

## İÇİNDEKİLER

SAVUNMA METNİ.....	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	xı
SEMBOLLER VE KISALTMALAR.....	xıv
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Alt Problemler .....	4
1.4. Denenceler .....	5
1.5. Araştırmanın Amacı .....	5

1.6.	Araştırmanın Önemi.....	6
1.7.	Sayıtlar.....	6
1.8.	Sınırlılıklar .....	7
1.9.	Tanımlar .....	7
<b>BÖLÜM II .....</b>		<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>9</b>
2.1.	Yönetim Kavramı .....	9
2.1.1.	Yönetim Süreçleri .....	11
2.1.1.1.	Karar Verme .....	12
2.1.1.2.	Planlama .....	13
2.1.1.3.	Örgütleme .....	14
2.1.1.4.	İletişim.....	15
2.1.1.4.1.	Örgüt İçi İletişim.....	15
2.1.1.4.2.	Örgüt Dışı İletişim .....	16
2.1.1.5.	Eşgüdümleme .....	17
2.1.1.6.	Denetleme ve Değerlendirme .....	17
2.2.	Yönetici .....	18
2.3.	Okul Yöneticisi.....	20
2.3.1.	Okul Yöneticisinin Nitelikleri.....	21
2.3.2.	Okul Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları .....	22
2.3.3.	Okul Yöneticiliğinin Yeterlikleri .....	23
2.4.	Öğretmen .....	26
2.4.1.	Öğretmenlik Mesleği.....	27
2.4.2.	Öğretmen Yeterlikleri .....	28
2.5.	Okul Yöneticileri ve Öğretmenleri Mesleki Açıdan Geliştirme ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....	30
2.6.	Öğretmenin Mesleki Gelişim Süreci.....	30
2.7.	Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Etkinlikleri .....	33

2.8. Okul Yöneticilerinin Öğretmenin Mesleki Gelişimine Etkileri ve Katkıları .....	38
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>42</b>
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>42</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	42
3.2. Evren ve Örneklem .....	43
3.3. Verilerin Toplanması .....	43
3.4. Verilerin Analizi .....	44
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>46</b>
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>46</b>
4.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Frekans Ve Yüzde Değerleri.....	46
4.1.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler .....	46
4.1.2. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular .....	49
<b>4.2. SINIF ÖĞRETMENLERİNİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE (ANKETTEKİ İFADELERE) VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMASINA GÖRE DAĞILIMI.....</b>	<b>65</b>
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>68</b>
<b>5.1. Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....</b>	<b>68</b>
5.1.1. Sonuçlar .....	68
5.1.1.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Sonuçlar .....	69
5.1.1.2. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar .....	69
5.1.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	69
5.1.1.2.2. Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar .....	71
5.1.1.2.3. Görev Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçlar .....	72
5.1.2. Öneriler .....	75
5.1.2.1. Uygulayıcılara Öneriler .....	75
5.1.2.2. Araştırmacıya Öneriler .....	76

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>77</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>88</b>
<b>EK 1. ÖĞRETMEN ANKETİ .....</b>	<b>88</b>
<b>EK 2. ARAŞTIRMA YAPILAN KURUMLAR LİSTESİ .....</b>	<b>92</b>
<b>EK 3. ARAŞTIRMA – ANKET İZİN ONAYI .....</b>	<b>93</b>

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri.....	46
Tablo 2. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri .....	47
Tablo 3. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri.....	47
Tablo 4. Öğretmenlerin Yaşınız Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri.....	48
Tablo 5. Öğretmenlerin ‘Çalışmakta Olduğunuz Okulda Kaç Yıldır Görev Yapmaktasınız?’ Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri .....	48
Tablo 6. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlere Motivasyon Kaynakları ve Teknikleri Konusunda Bilgi Verir” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	49
Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	50
Tablo 8. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	51
Tablo 9. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Stajyer Öğretmenlerin Yetiştirilmelerine ve Mesleğe Hazırlanmalarında Mesleki Katkıda Bulunur” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	51

Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Başarılı Öğretmenlerin Ödüllendirilmesini Teklif Eder” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	52
Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğrencileri Tanıma, Uygun Teknikleri v.b. Konularda Öğretmenlere Rehberlik Eder” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	52
Tablo 12. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul Müdürü Ders Denetiminden Sonra Öğretmenleri Toplayarak Denetim Sonuçlarını Açıklar ve Sorunların Çözümüne Rehberlik Eder” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	53
Tablo 13. Öğretmenlerin “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” Sorusunun “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi .....	54
Tablo 14. Öğretmenlerin “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” Sorusunun “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	55
Tablo 15. Öğretmenlerin “Öğretmenlerde Özdenetim Anlayışını Geliştirir” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi .....	55
Tablo 16. Öğretmenlerin “Öğretmenlerde özdenetim anlayışını geliştirir” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	56
Tablo 17. Öğretmenlerin “Öğrenci Başarısını Ölçme ve Değerlendirme Konusunda Rehberlik Yapar” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi.....	57
Tablo 18. Öğretmenlerin “Öğrenci Başarısını Ölçme ve Değerlendirme Konusunda Rehberlik Yapar” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları .....	58

Tablo 19. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin Moralini Yükseltmeye Çalışarak, Mesleki Gelişimlerine Katkı Sağlar” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi.....	59
Tablo 20. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin Moralini Yükseltmeye Çalışarak, Mesleki Gelişimlerine Katkı Sağlar” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları .....	60
Tablo 21. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin Davranış Hatalarını Giderme Yönünde Rehberlik Eder” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi.....	61
Tablo 22. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin Davranış Hatalarını Giderme Yönünde Rehberlik Eder” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları .....	62
Tablo 23. Öğretmenlerin “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi.....	62
Tablo 24. Öğretmenlerin “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	63
Tablo 25. Öğretmenlerin “Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkıları” İle İlgili İfadelere (Bağımlı Değişkenlere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı .....	65

## SEMBOLLER VE KISALTMALAR

$f$	: Frekans
$r$	:Korelasyon
$p$	:Anlamlılık düzeyi
$N$	:Örneklem sayısı
$X_{ort}$	:Aritmetik ortalama
$SS$	:Standart sapma
$t$	:t testi sonucu elde edilen değer
<b>G. İçi</b>	:Grup içi ilişki
<b>G.A.</b>	:Gruplar arası ilişki
<b>Bkz</b>	: Bakınız
<b>MEB</b>	:Millî Eğitim Bakanlığı



# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, alt problemleri, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıtlıları, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

“Herhangi bir yerde meydana gelen ya da varlığı hissedilen problem ve ya problemleri çözmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler bilimsel çalışma başlığı altında detaylandırılabilir. Diğer bir ifadeyle, genel olarak bilimsel araştırmaların hepsi hissedilen bir problemi çözmek ve o problemin neden olduğu ve olabileceği olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla yapılır. Bu işlem uygulanırken her bilim dalı kendi ilgi alanına giren alanın problemlerine eğilmek suretiyle gerçekleştirilir. Her disiplinin ilgilendiği problem alanları da bir birinden farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmalar aynı bilim dalı içinde de hissedilmektedir.”

“Bu açıklamalara uygun olarak eğitim alanında yapılan çalışmalar da bu alanda var olduğu düşünülen problemleri gidermek gayesiyle organize edilmektedir. Örneğin bir ülkenin hedeflediği gelişmişlik düzeyine ulaşmayı olumsuz etkileyecek niteliklerin ortadan kaldırılması da sözü edilen problem alanları içine girmektedir. Bu nedenle toplumlar yaşam kalitesini yükseltmek ve gelişmek için sürekli yeni arayışlara yönelmekte, yeni şeyler öğrenmekte ve öğrendiklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Toplumun temelinde yer alan insanlar ise sürekli kendilerini

geliştirmeye çalışmaları ve her türlü yeniliğe açık olmaları onlar için bir yaşam biçimi haline gelmiştir.”

“Bilgi çağı olarak nitelendirilen 21. yüzyılda, küreselleşme ve uluslararası rekabet kavramlarıyla birlikte değişim ve belirsizlik hız kazandığından, bilgi stratejik bir kaynak haline gelmiştir (Barca 2002). Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bu gelişmeler paralelinde insanların bilgiye çok kısa zamanda ve kolay bir biçimde ulaşabilme olanaklarına sahip olması, bilginin çok önemli bir güç haline gelmesine neden olmuştur. Bilgi, günümüzde ekonominin temel sermayesi haline gelmiştir (Drucker, 1996: 87).”

“Dünyada bilimin ve teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi bilgi sektörü denilen yeni bir sektörün doğuşunu hazırlamıştır (Doğan, 1997, s.52). Bilgi sektörünün oluşmasında internet, zihinsel emek ve bilgi üretim gücünün katkısı büyüktür (Özden, 1999, s.82).”

“Eğitim sisteminin en stratejik ögesi olan öğretmenin, öğrenme-öğretme sürecinde verimli olabilmesi için eğitim hizmetini sunmaya her yönden hazır olması gerekmektedir. Öğretmenin moralli ve istekli olması eğitimde kalitenin ve verimliliğin sağlanmasına katkıda bulunacaktır (Karaköse & Kocabaş, 2005).”

“Eğitim sisteminin yapıtaşını oluşturan öğretmenler, öğretmenlik mesleğini icra etmede ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda sağlıklı ve donanımlı bireyler yetiştirmede önemli sorumluluklar edinmişlerdir. Bu sebeple öğretmenlerin eğitiminin niteliği sadece öğrencilerin bilgi ve ihtiyaçlarının gelişmesinde değil, öğrencilerin eğitimlerinin ilk yıllarında kişiliklerinin sağlam bir zemine oturtularak biçimlenmesi üzerine doğrudan bir etkiye sahiptir.”

“Diğer yönüyle öğretmen öğrettiği konu, konunun bilişsel, toplumsal ve duyuşsal amaçları, zaman yönetimi, materyaller, araç gereçler, öğrencilerin tepkileri ve ihtiyaçları ile ilgilenmek durumundadır. Öğrencilerinin nasıl çalıştığının ve nasıl öğrendiğinin farkında olmak, dikkatlerinin sürekliliğini sağlamak, sağlıkları ve güvenlikleri ile ilgilenmek, aileleri ile ilgili durumlarını anlamak ve öğrenmek için

uygun bir ortam oluşturmak, öğrencilerinin neleri bildiğini ve nasıl öğrendiğini değerlendirmek ve onlara dönüt sağlayarak rehberlik etmek öğretmenlerin günlük olarak ilgilendiği faaliyetler arasında yer almaktadır.(Darling-Hammond, Wise and Klein, 1999).”

“Ülkemizde öğretmeni geliştirme çalışmalarını MEB yürütürken okul yöneticilerine de büyük sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında bulunan öğretmenleri geliştirmek için yasal yetkileri çok azdır. Bu az yetkilere rağmen öğretmenlerinin kendilerini geliştirmeleri için hizmet içi eğitim etkinliklerini onlara duyurarak, onların akademik eğitim almalarını teşvik ederek, onlara her türlü eğitim araç gereçlerini sağlayarak geliştirmeye çalışmalıdır.”

“Öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirmeleri her ne kadar kendi sorumlulukları ise de, bu anlayışın bir okulda başarı ile uygulamasında yönetimin rolü oldukça önemlidir. Sürekli gelişme isteğinin bir okulda kabulü ve uygulama şansı ancak okul yönetiminin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkündür. Çünkü astların yetersizlikleri, üstleri ilgilendiren bir yönetim sorunudur(Açıklan,1997).”

“Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki becerilerini arttırmaları için öğretim kalitesini iyileştirmeyi amaçlamalı, öğretmenlerin motivasyonunu arttırmalı, süreçleri iyileştirmeli, verileri toplamalı, ödül sistemini etkili olarak uygulamaya koymalıdır. Bu stratejilerin amacı, öğretmenlerin yetersiz oldukları alanlarda yoğunlaşmalarını sağlamak, becerisi yüksek, fakat bazı önemli alanlarda yetersiz öğretmenlerin yeterli düzeyini arttırmaktadır (Karlı,2006).”

“Öğretmenlerin kalite düzeylerinin artırılmasında, okul yöneticilerinin yeterlik düzeyi oldukça önemli olup, okul yöneticilerinin performans ve kalite yönetimi konusundaki bilgi ve becerisi, kuram ve uygulamalar arasındaki ilişkiyi kurabilme düzeyi okuldaki etkili performans yönetiminin gerçekleşmesini sağlayabilir. Okul yöneticilerinin yetkilerinin sınırlı olması, kaynak yetersizliği, siyasal baskılar, birlikte çalışacağı öğretmeni seçememe, performans yönetimi

konusundaki hazır bulunuşluluk düzeyinin düşük olması ve baskı grupları gibi unsurlar, okul yöneticisinin performans yönetimi sürecinde başarılı olmasını engelleyen olumsuz faktörler arasında yer almaktadır. Buna karşın okul yöneticisi, sınırlı da olsa okul yönetiminin olanaklarını da kullanarak pek çok çalışma yapabilme imkânına sahiptir (Karşlı,2006).”

“İşte bu nedenle okul yöneticileri günümüzün baş döndürücü değişim ve gelişimi karşısında mümkün olduğunca öğretmenlerin hem mesleki hem de kişisel açıdan gelişmelerini sağlamaya çalışmalı ve gayret göstermelidir.”

## **1.2. Problem Cümlesi**

Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları bulunmakta mıdır?

## **1.3. Alt Problemler**

Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları belirlenirken;

1. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
2. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
3. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları öğrenim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?

4. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?

5. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları şu anda çalışmakta olduğu kurumda çalıştıkları yıla göre farklılaşmakta mıdır?

#### **1.4. Denenceler**

1. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

2. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

3. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları öğrenim düzeylerine göre farklılaşmaktadır.

4. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

5. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkıları şu anda çalışmakta olduğu kurumda çalıştıkları yıla göre farklılaşmaktadır.

#### **1.5. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkılarının belirlenmesidir.

Yukarıdaki genel amaca ulaşabilmek için araştırma sürecinde aşağıdaki konular göz önünde bulundurulacaktır.

1. Okul yöneticileri ders denetimleri yönüyle emrinde çalışan branş öğretmenlerinin mesleki gelişmelerine katkılarını belirlemektir.
2. Okul yöneticilerine, branş öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarını arttıracak öneriler sunmaktır.
3. Okul yöneticilerine, öğretmenlik mesleğinin geliştirilmesinin amacını ve önemini kavratmaktır.

## **1.6. Araştırmanın Önemi**

Her zaman olduğu gibi günümüzde de eğitim ve öğretimin geliştirilmesi yönünde yapılan çalışmalarda hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin bir zorunluluk olduğu ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerine öğretmenlerin mesleki gelişiminde önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticisi günümüz şartlarında sürekli değişen, gelişen bir atmosferin içerisinde yer almaktadır. Bu sebeplerden dolayı devamlı kendini geliştirmeli, yetiştirmeli ve emrindeki öğretmenlerin dahası etrafındaki öğretmenlerin şahsi ve mesleki kalitesinin artması yönünde her türlü desteği sağlamalıdır.

## **1.7. Sayıtlar**

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir:

1. Araştırmanın örnekleme alınan denekler ankette yer alan soruları yanıtlarken gerçek duygu ve düşüncelerini içtenlikle yansıtmışlardır.

2. Araştırmanın örneklemini, evreni temsil edebilecek nitelikte ve niceliktedir.

3. Kullanılan ölçme aracıyla ve izlenen yöntemle araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.

### 1.8. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, İstanbul ilinin Anadolu yakasında bulunan 305 branş öğretmenleri ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma, kullanılan veri toplama aracı ve bulguları ile sınırlıdır.

3. Bu araştırma, araştırmaya katılan branş öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

### 1.9. Tanımlar

**Okul Yöneticisi:** “Okulun amaçlarının yerine getirilmesi için öğretmenleri ve diğer çalışanları örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını planlayıp organize eden, denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Okul yöneticisinin amacı emrindeki okul personeli ile beraber çalışarak okulu amaçları doğrultusunda yaşatarak, geliştirmektir. Bunun için asgari düzeyde okul yöneticisinin belirli yeterliliklere sahip olmasıdır. Bu yeterlilikler; görev, yetki, sorumluluk kavramlarıdır (Gürsel, 2003, s.91).”

**Öğretmen:** “Temel eğitim ögesi belirli ve özgün niteliklere sahip, modern bir insan, profesyonel bir eğitimci, topluma karşı özel bir görevi olan bir liderdir (Alkan ve Kurt, 1997, s.57).”

**Öğretmenlik Mesleği:** “Sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik boyutlar alanında özel uzmanlık bilgi ve becerisine sahip olan ve mesleki yeterlilik gerektiren bir uğraşı alanıdır(Şişman & Acat, 2003).”

**Eğitim:** “Eğitim, bireyin doğumundan ölümüne süregelen bir olgu olduğundan ve politik, sosyal, kültürel ve bireysel boyutları aynı anda içinde bulundurduğundan, tanımının yapılması zor bir kavramdır. Bireylerin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçlerdir (<https://tr.wikipedia.org/wiki/E%9Fitim>).”

**Mesleki Gelişim:** “Bilgi, beceri, yetenek ve meslekte öğrenmek için gerekli koşullar.”



## BÖLÜM II

### 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Yönetim Kavramı

“Yönetimle ilgili kavramı anlamak için örgüt kavramını iyi bilmek gerekir. "Chester Barnard örgütü iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eş güdümlenmiş etkinliklerinin sistemi olarak tanımlarken Etzioni ise belirli amaçları gerçekleştirmek için kasıtlı olarak oluşturulmuş planlı birimler olarak tanımlamıştır. (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.230).”

“ Örgütler, ortak amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve amaçlarını gerçekleştirdikleri ölçüde bağımsız olurlar. Örgüt amaçlarının başka görevleri de vardır. Bunlar, örgütteki bireylerin ve grupların davranışlarını yönlendirir ve çalışmalarına rehberlik eder. Örgütteki planlama sürecinin niteliğini ve içeriğini etkiler. Örgüt etkinliklerinin denetlenerek değerlendirilmesinde kullanılacak standartlar oluşturur (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.230).”

“Örgütler için insan unsurunun en önemli faktördür. Örgüt en az iki kişinin bir araya gelmesi ile oluşur. Bir araya gelen iki kişiden biri yöneten, diğeri yönetilen konumunda olur. Yönetim ile insan unsuru birbirinden ayrılmaz parçalardır. İnsanın olduğu her yerde örgüt, örgütün olduğu her yerde yönetim vardır. Yönetim, “Bir örgütte amaçlara ulaşmada örgütte var olan insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli kullanmak için karar almak, planlamak, örgütlemek, eş güdümlenmek, iletişim kurmak, etkilemek ve denetlemektir” (Kavalcılar & Ünal, 2005, s.232).

Yönetim kavramı hakkında ise çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu kavramla ilgili tanımları sıralayacak olursak;

1.Luther Gulick, yönetimi, "Çeşitli hedefleri gerçekleştirmek için insanların birlikte neden çalıştıklarını sistemli biçimde araştıran ve işbirliği sistemlerinin örgütlerinin insanlar için daha yararlı olarak nasıl işletilebileceklerini inceleyen bir bilim dalıdır." şeklinde tanımını yapmıştır.

2.Tosun'a göre yönetim, amaçları etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder (Tosun, 1978, s. 5; akt: Gürsel, 2003, s.45 ).

3.Erdoğan ise yönetimi belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, maddi kaynakların ve zaman unsurlarının en verimli şekilde kullanılması şeklinde tanımlamıştır. Yönetim, grup gayreti ile işlerin başarıma sanatı ve bilimidir (Erdoğan, 2004, s.3).

4.Yönetim, insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli bir biçimde kullanarak bilimsel ve toplumsal değer yargıları doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamaktır( Ersoy & Aydoğan, 2001; akt: Taymaz, 2003, s.20).

5.Çelik'e göre yönetim, insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve bu kaynakları etkili biçimde kullanarak belirlenen politikalar ve alınan kararları uygulayan bilim dalıdır (Çelik, 2000, s.28-29).

6.W. Valdo ise yönetimi; "Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde özenle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür" şeklinde tanımlamıştır.

Hemen hemen tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında en önemli nokta yönetimin öncelikle insanla çalışma süreci ile ilgili olduğudur. Yönetimden bahsedebilmek için örgütün olması gerekir. "Örgüt dendiğinde ilk akla gelen insan

unsurudur. Örgütlerin madde ve insan kaynakları vardır. Madde kaynakları insan ögesi olmadan tek başına bir anlam ifade etmez. Çünkü madde kaynaklarına anlam veren, biçimlendiren insandır. Bu nedenle, insan unsuru olmadan ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz, 1994; s.8).”

### 2.1.1. Yönetim Süreçleri

“Süreç denildiği zaman bir objenin oluşumunda yer alan etkinlikler bütünü ya da belirli bir hedefe yönelik işlemler dizisi olarak tanımlanabilirken; yönetim süreci, örgüt yapısının, yönetimin işlevlerini gerçekleştirilmesi, örgüt için belirlenen amaçlara başkaları aracılığıyla ulaşma ve işin yapılmasını sağlama olarak ifade edilmektedir (Demirtaş, Güneş 2002, 148:174).”

“Fayol, klasik anlamda yönetim sürecinin öğeleri, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak göstermiştir. Daha sonra, yönetim süreçleri, planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak toparlanmıştır (Bursalıoğlu, 2002, s.79).”

“Fayol'a göre kadrolama; örgütlemenin, bütçelemenin, planlamanın birer aşamalarıdır. Diğer yandan raporlama, örgütteki iletişim sürecinin bütün özelliklerini kapsayacak genişlikte bir terim değildir. Yöneltme ise, eğitim örgütlerinde etki yoluyla gerçekleştirilebilecek bir süreçtir. Gürsel ise yönetim süreçlerini Gregg (1957)'e göre "Karar verme, planlama, örgütlenme, yöneltme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme" şeklinde sıralamışlardır (Gürsel, 2003, s.53).”

“Yönetim süreci, örgütü yaşatma aynı zamanda sorun çözme sürecidir. Yönetim, örgütü yaşatmak için örgütün etkililiğini yükseltmek ve toplumun gereksinimlerini karşılamak durumundadır (Başaran, 2000:15-16).”

Yönetim süreçleri genel olarak aşağıda yer aldığı şekilde sınıflandırılabilir;

a.Karar verme,

- b.Planlama,
- c.Örgütlenme,
- d.İletişim kurma,
- e.Eşgüdümleme,
- f.Denetleme ve Değerlendirme.

### **2.1.1.1. Karar Verme**

“Taymaz (2003:28)’a göre karar verme olay veya sorun ile ilgili bilgileri yorumlayarak ve kıyaslama yaparak bir yargıya varma süreci ve yapılan değerlendirmeler sonucunda hüküm vermedir.”

“Değişimin oldukça hızlı olduğu toplumumuzda, örgüt yöneticisi olayların değişim yönünü ve niteliğini kavrayıp, ona göre kararlar vermek durumundadır. Bu durum kararların gecikmeksizin ve doğru biçimde verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu ise karar konusu olan sorun hakkında yeterli bilgiyi ve olası her seçeneğin değerlendirilmesini gerektirir (Çınar, 1996:68).”

Lunenburg ile Ornstein (1991)’in ortaya koydukları karar modeline göre karar verme dört işlemde meydana gelmektedir:

- 1.Amacın belirlenmesi,
- 2.Yeni düşüncelerin üretilmesi,
- 3.Planın hazırlanması,
- 4.Harekete geçilmesi.

“Her bir işlem yeni kararların alınmasını gerektirir; yönetici her bir kararın alınmasında sorunu tanımlar, seçenekleri değerlendirir ve elde edilen bilgilere dayalı olarak karar verir (Akt: Efe, 2001:15).”

“Karar verme, örgütlerin yönetiminde temel süreç olarak görülmektedir. Bu anlamda karar verme, bir örgütteki yaşamı yönlendirme ve kontrol etme sürecidir. Bu yönlendirme ve kontrol etme süreci örgütün amaçlarını gerçekleştirme etkinlikleri sırasında karşılaşılan sorunların çözümünü kapsar (Uras,1995:121).”

### **2.1.1.2. Planlama**

“Yönetimin planlama işlevi, örgütsel performans açısından görevleri ve gelecekle ilgili hedefleri tanımlama ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde kaynakları kullanma şeklinde ifade edilmektedir. Yönetimde verilen kararların uygulanması için yapılacak çalışmaların tasarlanması ve belirlenmesi gerekir. Bu nedenle planlama, yönetim süreçlerinde kararı izleyen ikinci süreçtir (Taymaz, 2003:36).”

“Kaya (1996)’a göre plan, eldeki kıt kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması amacıyla geleceğe yönelik olarak yönetim tarafından alınmış kararlardır, bir anlamda gelecekteki tutum ve davranışların resmi gibidir. Bu süreçte işletmenin amaçlarını ve siyasetlerini belirleyen, bunlara ilişkin stratejilerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı olan bilgiler toplanır(Can,1994:63). Başaran’a göre bir plan, örgütün insan gücünün nasıl sağlanacağını, nasıl kullanılacağını ötesinde bu insan gücünü nasıl geliştireceğini, yetiştireceğini göstermelidir (Başaran, 2000:216-219).”

“Son yıllara bakıldığında ekonomik, teknolojik, sosyal ve siyasal alanda yaşanan değişiklikler sayesinde yeni olanaklar büyük bir hızla ortaya çıkmakta ve yaygınlaşmaktadır. Bu hızlı değişim ve ekonomik alanda yaşanan gelişmeler, yeni olanaklar yaratırken rizikoları da beraberinde getirmektedir. Planlama, riskleri en alt düzeye indirirken, fırsatları optimum şekilde değerlendirme olanağı verir (Tutar,2000:141).”

“Eylem için rasyonel bir hazırlık olan planlama eyleme bir anlam da verir; çünkü programların nedenleri, hedeflerin açıklığı oranında anlaşılır. İyi bir planlama,

gerekli enformasyon ve gerçeklerin plancılar tarafından bilinmesiyle olanaklıdır (Bursalıoğlu, 2002:98).”

### 2.1.1.3. Örgütlenme

“İnsanlar, toplum halinde yaşamalarının bir sonucu olarak örgütler kurmaya ve amaçları doğrultusunda bu örgütleri yaşatmaya çalışmaktadırlar (Buluç, 1996:513). Örgüt, birden fazla bireyin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği, eşgüdüm içerisinde oluşturdukları ilişkiler bütünüdür. Örgütlenme ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapıyı kurma, girdilerini, çıktılarını bütünleştirme sürecidir (Yiğit, 2000: 44 – 45).”

“Görüldüğü gibi örgütlenme, bir amacı gerçekleştirmek, işi yapacak bireyleri tespit etmek, üretim için gerekli araç-gereç ve yöntemleri belirlemek ve amaca ulaştıracak yapıyı kurma eylemlerinin saptanması gibi özellikleri taşıyan bir süreçtir. Örgütlenme, bir örgüt yapısının hammaddesini oluşturan madde ve insan kaynaklarını bölümlendirme işidir. Bu süreç işlevsel, süreçsel, amaçsal, destekli amaçsal ve bölgesel örgütlenme şeklinde olabilir (Başaran, 1996, s.50–51).”

“Örgütlenme, bir senfoni orkestrasındaki müzisyenlerin hangi enstrümanları çalacağını belirlemeye benzer (Aydın 1998, s.142). Örgütlenme süreciyle her insanın planlı ortak etkinliğe katkıda bulunması ve insanların tümünün yetenek ve enerjilerinin etkili ve uyumlu olarak kullanılması amaçlanır.”

“Örgütlenme iyi yapıldığında ne yapılacağı, kimin yapacağı açıklığa kavuşur; kaynaklar hedeflere odaklanır; iş görenler arasında iletişim ağı kurulur (Başaran, 2000:226).”

#### **2.1.1.4. İletişim**

“İletişim, duygu ve düşüncelerin söz, yazı ya da daha farklı yollarla başkalarına aktarılmasıdır. Taymaz (2003:43)’a göre bir örgütte iletişim formal ve informal olmak üzere iki türlü işler. Formal iletişim, hiyerarşideki basamak ve makamlar arasında bilgi ve kararların çift yönlü akımıdır; informal iletişim ise, kişiler ve gruplar arasında ilişkilerden kaynaklanan bilgi akımıdır. Taymaz aynı zamanda örgütsel iletişimi de örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ikiye ayırmıştır.”

##### **2.1.1.4.1. Örgüt İçi İletişim**

“Örgüt içi iletişimden kasıt örgüt içinde yer alan bireyler ve birimler arası iletişimdir. Örgüt içi iletişim kendi içinde dört gruba ayrılmaktadır.”

1. “Yukarıdan aşağıya iletişim: Astlara mesaj ileten üstün başlattığı iletişimdir (Taymaz,2003:43).Organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde, tepedeki yöneticiden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan bir iletişim söz konusudur. Bu iletişimde; işletmenin politikaları, kuralları, emirler ve bilgi talepleri iletimde rol oynamaktadır.”

2. “Aşağıdan yukarı iletişim: Bu iletişim, astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Yukarı doğru iletişim genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Astlar, gerek yaptıkları iş, gerekse yönetim hakkındaki düşüncelerini üst makamlara iletirler. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları gibi yöntemler bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir (Oğuz, 2006).”

3. “Yatay iletişim: Genellikle örgütteki doğal gruplar arasında görülen iletişim türüdür. Söylentiler, dedikodular aynı düzeydeki iş görenler arasında yatay ve sözlü olarak iletilir (İlgar,2005:52). Özellikle modern ve büyük organizasyonlarda

aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmış ve bu nedenle yatay iletişimin önemi de artmıştır.

4. “Dairesel ve çapraz iletişim: İletilen bilgi ya da mesajın niteliğine göre çapraz bir yol izlediği durumlardır. Örneğin; bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda emir-komuta zincirinin dışına çıkarak çalışan bir mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu şekilde çapraz iletişim gerçekleşmiş olur (Oğuz, 2006).”

#### **2.1.1.4.2. Örgüt Dışı İletişim**

“Örgüt içindeki birey ve birimlerle çevredeki birey ve birimler arasındaki iletişimdir (Taymaz, 2003:43). Organizasyonlar açık sistemler olup, sürekli biçimde değişen bir çevre içinde faaliyet gösterirler.”

“Yaşamlarını sürdürebilmek için örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da kullanmak zorundadırlar (Oğuz, 2006). Dışarıdan gelen bilgiler, örgütün karar merkezinde, yapısında, programlarında ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapmalarını gerekli kılmaktadır.”

“Personellerle iyi iletişim kurma yeteneğinden yoksun olan yöneticinin diğer yönetim süreçlerinde de başarılı olması zordur. İletişim sürecinde başarılı olmak isteyen yöneticinin güdüleme tekniklerini de bilmesi gerekir.”

“Yöneticinin personeli güdülemek için; tarafsız davranması, ondan yüksek düzeyde çalışma beklentisi içerisinde olması, karara katılımın sağlaması, örgütün verimine katkısını görüp takdir etmesi gerekir. Güdülenmeyen, işinde tatmin olmayan personelin verimsiz olduğu, devamsızlık gösterdiği (Campion, 1986,s.58), ayrıca işi terk ettiği (İnceoğlu, 1985,s.30; Onaran,1981,s.14) bilinmektedir.”



#### **2.1.1.5. Eşgüdümleme**

“Örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerinin uzlaştırılması ve bu yolla örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Belirli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 58).”

“İnsan ögesi dışındaki girdilerin eşgüdümlemesini sağlamak, bireyler arasındaki iş bölümünü oluştururken eşgüdümü sağlamaktan daha kolaydır. Çünkü takım içerisindeki bireylerin uyumlu çalışması ve onların örgüt amacına yönlendirilmesi görev, yetki, ve sorumluluklarının yanı sıra iş takımını oluşturan bireylerin kendi aralarındaki ve yönetici ile olan ilişkilerinin beklentileri arasında olmasına bağlıdır (Yiğit, 2000:48).”

“Eşgüdümleme; koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan tüm eylemleri kapsar (Bursalıoğlu,2002).”

#### **2.1.1.6. Denetleme ve Değerlendirme**

“Denetleme süreci her görev için, ölçütler geliştirmeyi, görevin bu ölçütlere göre ölçülmesini, ortaya çıkan kusurların düzeltilmesini içerir. Denetleme, planlama süreci ile başlayan örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim süreçleriyle süren ve bir bütünlük içinde sorun çözmeyi hedefleyen yönetim sürecinin, amaçlara yönelik olarak etkili oluşmasını sağlayan bir yönetsel etkinliktir (Başaran, 2000b:283-284).”

“Değerlendirme ise; denetlemenin bir uzantısı olup işi yapana ya da işe ilişkin olarak varılan yargıdır. Erdoğan(2004:75)’a göre değerlendirme, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için başvurulan bir araçtır. İş gören değerlendirme sonucunda hatalarını ve eksik yönlerini görme imkânına sahip olacak bunları gidermek için de kendini geliştirme ihtiyacı hissedecektir. Bursalıoğlu (2002:125)’na göre, değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir.”

“Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini arttırmaktır. Değerlendirme yoluyla girişimin güçlü yanları saptanır ve vurgulanır, yetersizlikler belirlenir ve azaltılır ya da giderilir. Değerlendirme sürecinin etkili kullanımı, benimsenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde, örgüt planlarının ve prosedürlerinin, birey ve grup çabalarının sürekli geliştirilmeleri ile sonuçlanmalıdır (Aydın 2000:162).”

## **2.2. Yönetici**

“Yönetici, belirli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda olan kişidir (Erdoğan,2004). Belirli bir zaman dilimi içerisinde değişken çevre koşullarında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere insan ve madde kaynaklarını uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir (Eren,2003). Günümüzde ise yöneticiler başarılı olmak için hem yönetim bilgisine sahip olmalı hem de yönetimle ilgili kural ve ilkeleri yerinde ve zamanında kullanmalıdır.”

“Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı

bir etkileşim ortamı, örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür (Başaran, 1992:113).”

Etkili yöneticilik davranışları şu şekilde sıralandırılabilir:

- a.Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek,
- b.Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek,
- c.Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlamak,
- d.Örgüt içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak,
- e.Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak,
- f.Örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak,
- g.Çalışanların iş doyumunu yükseltmek,
- h.Çalışanlara gelişme ve yetişme olanağı sunmak,
- ı.Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmeye onlara danışmanlık yapmak,
- i.Örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak.

Pat Heim ve Ehvood N.Chapman, (Uysal, 2001:21–22) ise yöneticilik davranışlarını daha geniş bir biçimde ele almış olup, etkili bir yöneticinin göstermesi gerekli davranışları şu şekilde belirlemiştir :

- a.Gerektiğinde sert bir tutum gösterme,
- b.Disipline dayalı bir ortam oluşturma,
- c.Dayanışma,
- d.Rapor desteği sağlama,
- e.Teşvik etme,
- f.Ödüllendirme,

- g.Şefkat gösterme,
- h.İyi bir dinleyici olma,
- ı.Şeffaf bir yönetim gösterme,
- i.Bilgilendirme,
- j.Etiğe uygun hareket etme,
- k.Organize etme,
- l.Zaferleri paylaşma,
- m.İşleri severek yaptırma,
- n.Olumlu tutum gösterme,
- o.Hataları kabullenme,
- p.Mantıksal karar verme,
- r.Başkalarına danışma,
- s.Yönetici rolü konusunda duyarlı olma,
- t.Başkalarının saygısını kazanma.

### **2.3. Okul Yöneticisi**

“Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir(Gürsel, 1997: 77).”

“Okul yöneticisi, okulun yönetilmesi ve okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve para kaynağını en iyi şekilde kullanarak eğitimin nitel ve nicel verimliliğini sağlamak durumundadır. Ayrıca okul yöneticisi okula etki eden değişik faktörleri incelemek, okul programlarını ve okul-çevre ilişkilerini düzenlemek,

sadece öğrencilerin değil aynı zamanda öğretmenlerin de gelişmesini sağlamak, veliler ve toplumun çıkar gruplarıyla ilişki kurmak zorundadır (Deniz, 1997, 10).” “Okulun verimli olabilmesi öğretmen ve yöneticiler arasındaki sağlıklı insan ilişkilerine bağlıdır. Bu sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesinde okul yöneticisine büyük sorumluluklar düşmektedir (Ataklı, 1997).”

“Ağustos 2000 tarih ve 2508 sayılı T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi’nde İlköğretim okul yöneticilerinin görevi “Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.” şeklinde ifade edilmektedir (MEB 2000, s.96).”

### **2.3.1. Okul Yöneticisinin Nitelikleri**

“Okul yöneticileri eğitim kuramlarını ve kavramlarını bilmeli, eğitim ve öğretim ile ilgili gelişmelerden haberdar olmalı, eğitim alanındaki yeni gelişmeleri özümsemelidir. Çoklu zekâ kuramı, duygusal zekâ kuramı, beyin haritaları kuramı, Portfolio sistemi gibi teorilerden yararlanarak eğitim ve öğretimin daha iyi bir şekilde gerçekleşmesini sağlamalıdır. Okul yöneticisi kendisini, akademik bilgilerle donatmalı, sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama konularında becerikli ve deneyimli olmalıdır (Erdoğan, 2004, s.90).”

### 2.3.2. Okul Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

“Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir(Gürsel, 1997: 77).”

“Okul yöneticisi, okulun yönetilmesi ve okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve para kaynağını en iyi şekilde kullanarak eğitimin nitel ve nicel verimliliğini sağlamak durumundadır. Ayrıca okul yöneticisi okula etki eden değişik faktörleri incelemek, okul programlarını ve okul-çevre ilişkilerini düzenlemek, sadece öğrencilerin değil aynı zamanda öğretmenlerin de gelişmesini sağlamak, veliler ve toplumun çıkar gruplarıyla ilişki kurmak zorundadır (Deniz, 1997, 10). Okulun verimli olabilmesi öğretmen ve yöneticiler arasındaki sağlıklı insan ilişkilerine bağlıdır. Bu sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesinde okul yöneticisine büyük sorumluluklar düşmektedir (Ataklı, 1997).”

“Ağustos 2000 tarih ve 2508 sayılı T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi’nde okul yöneticilerinin görevi şu şekilde belirtilmiştir:

“İlköğretim okul yöneticilerinin görevi “Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütülmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen

önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.” şeklinde ifade edilmektedir (MEB 2000, s.96).”

### **2.3.3. Okul Yöneticiliğinin Yeterlikleri**

Yeterlik denilince akla bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, görevi yerine getirme gücü olarak tanımlanabilir (TDK,1983:1309).

“Yeterlik tek başına davranışı doğurmaz. İnsan gerekli bilgi beceriye sahip olabilir fakat davranışa geçmeyebilir, davranış için tutuma da gerek vardır. (Başaran,1988:77). Bu yüzden eğitim yöneticisi olarak yetiştirilecek olan bireylerin bilişsel ve devinimsel alanların yanında duyuşsal alanda da geliştirilmesi gerekmektedir. Bir konudaki yeterlik sürekli kullanıldığında alışkanlıklara dönüşmekte ve değişimin önünde engel oluşturmaktadır. Bu yüzden eğitim yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterliklerin birçoğu zamanla değişmektedir.”

“Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve meslekte devamlılığın sağlanmasında, birtakım standartların geliştirilmesine çalışılmaktadır.”

“ABD’de İlköğretim Okul Müdürleri Milli Kuruluşu (NAESP) tarafından, okul yöneticilerinin neyi bilmesi ve yapması gerektiğine yönelik, okul yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkılarak birtakım yeterlikler geliştirilen standartlar dikkat çekmektedir (Tamara,2001):”

a.Öğrencilerin öğrenmesi ve öğretmenlerin eğitimi üzerine odaklanılmalıdır,

b.Öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin akademik ve sosyal gelişimleri için yüksek beklentileri olmalı ve bunun için standartlar belirlemelidir,

c.Yüksek nitelikli öğretmenleri bulmalı, onların okulda sürekli çalışmalarını sağlamalı ve öğretmenleri, gerekli eğitim materyallerini ve gelişmiş teknolojiyi sağladıktan sonra, öğrencinin öğrenmesinden sorumlu tutmalıdır,

d.Mesleki gelişmeyi okulun öğretimsel amaçları ile ilişkilendirmeli; bu amaçla etkinlikleri birlikte düşünmeli ve planlamalı, öğretmenlere çalışmalarını için imkân ve fırsatlar yaratmalıdır

e.Performansı değerlendirmek için çeşitli veri kaynaklarını dikkate almalıdır,

f.Liderliği ve karar vermeyi ailelerle, öğretmenlerle ve toplumla paylaşmalıdır.

g.New York Okul Liderliği Merkezi Yöneticisi Mc Guire(2001), okul yöneticiliği için gerekli yeterlikleri şöyle ifade etmektedir:

h.Okul lideri olmanın anlamını ve gereklerini bilmeli ve anlamalı,

ı.Okula ilişkin sürekli geliştirdikleri ve paylaştıkları vizyona sahip olmalı,

i.Açık ve etkili iletişimi sağlamalı,

j.Başkaları ile işbirliği içinde çalışmalı,

k.Sabırlı ve uzak görüşlü olmalı,

l.Personeli desteklemeli, eğitmeli ve geliştirmeli,

m.Kendisini ve birlikte çalıştığı diğer insanları güvenilir ve sorumluluk sahibi insanlar olarak görmeli,

n.Öğrenmeden ve becerilerini geliştirmekten asla vazgeçmemeli.

“Eren, günümüz yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri aşağıdaki şekilde vurgulamaktadır(Eren, 1991:11–15):”

a.İnsanları sevmeli,

b.Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalı,

c.İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmeli,

d.Duygusal olgunluk sahibi olmalı,

e.Kararlarında açıklık olmalı,



- f. Astlarının ortalama zekâlarının üzerinde bir zekâ seviyesine sahip olmalı,
- g. Objektif olabilmeli,
- h. Sorunları metodik ve mantıksal yollardan ele alabilmeli,
- ı. Örgüte gönülden bağlı olmalı,
- i. Hoşgörülü olmalı,
- j. Dürüst olmalı,
- k. Cesaret sahibi olmalı,
- l. Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalı,
- m. Dinamik olmalı,
- n. Geniş açıdan düşünme yeteneğine sahip olmalı,
- o. İyi bir satıcı olmalı,
- p. Eşgüdüm bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

“Yöneticiler strateji belirlemede işleri koordine etmede, zamanlamaya karar vermede ve bu grubun ortak amaca uygun bir şekilde çalışmasını sağlamada çok önemli işleve sahiptir (Wren Voich,1984:3).”

“Okul yöneticisinin bunu başarabilmesi, yöneticinin okul yönetimi ile kavram ve süreçleri iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçlerin davranışa dönüştürülebilmesi için okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur (Bursalıoğlu, 2002).”

“Yöneticilerin başarılı olmak için hem doğuştan gelen hem de eğitim deneyimi yoluyla kazanılan bazı yeteneklere sahip olması gerekir. Başarılı bir yöneticinin teknik, kavramsal ve insan ilişkilerine ilişkin gereksinimi vardır (Aksu, 1994:8 ).”

## 2.4. Öğretmen

“Öğretmen denilince eğitim sisteminin insan gücü kaynağını oluşturan, öğretmenlik mesleğini gerçekleştirmede ve değişen toplumsal gereksinimler doğrultusunda bireyler yetiştirmede önemli rol ve sorumluluklara sahip olan kişiler akla gelir. Türer’e göre öğretmenlik diğer mesleklerin bilişsel, devinişsel inceliklerinin öğretilmesi sürecinde rol oynayan kilit bir meslektir (Türer, 2009).”

“Rauth ve Bowers ise öğretmeni; iyi bir öğretmen olabilme, kendisini mesleki ve kişisel açılardan sürekli olarak geliştirmeyi, kendisini geliştirmeyle ilgili fırsatları ve olanakları araştırarak değerlendirmeyi gerektirir şeklinde tanımlamıştır Rauth ve Bowers (1986), nitelikli insan gücünde aranan temel özelliklerin, işini iyi yapan, bilgi ile yaşamayı öğrenen, kendisini sürekli geliştiren insan tipi olduğunu belirtmektedir (Seferoğlu, 2004).”

“Günümüzde öğretmenlik mesleği, sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik boyutlar alanında özel uzmanlık bilgi ve becerisine sahip olan ve mesleki yeterlilik gerektiren bir uğraşı alanıdır (Şişman & Acat, 2003).”

“Öğretmenlik mesleğine hazırlama sürecinin yüksek öğrenim kurumlarında öğretmen eğitimi programlarıyla başladığı varsayılır. Ancak, öğretmen adayları üniversiteye başlamadan önce de okul yılları boyunca pek çok deneyim yaşar ve farklı öğretmenler tanır. Onların okul yıllarında ve üniversite eğitimleri boyunca yaşadıkları deneyim ve birikimler ileride kendi sınıflarında uygulayacakları etkili bir öğretmenin tutum ve davranışlarını belirlemede güvenilir bir kaynak oluşturur (Baki & Gökçek, 2007).”

### 2.4.1. Öğretmenlik Mesleği

“Eğitim sisteminin değişik kademelerinde öğretme, öğrenme sürecini gerçekleştiren, alan uzmanlık bilgilerinin yanında genel kültür ve mesleki bilgi ve beceri bakımından üst düzeyde niteliklere sahip kişilerin gerçekleştirdiği bir meslek olarak tanımlanır (Ada & Ünal, 1998, s.25).”

“1739 sayılı "Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre öğretmenlik mesleği; "Devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir" şeklinde tanımlamıştır. (Ada & Ünal, 1998, s.24).”

“Öğretmenlik mesleği, devletin belirlediği yasalara, tüzüklere, yönetmeliklere göre yürütülür. Yürütme görevinden MEB sorumludur. MEB bu görevini öğretmenler aracılığı ile yerine getirir. Öğretmenlerin temel görevi, mesleki bilgileri ile kişisel kültürü birleştirerek; eğitim ve öğretim alanında öğrencilere sunmaktır.”

“Öğretmenlerin temel görevi öğrencilerine yurt içinde ve yurt dışında iyi insan ilişkileri kurmalarını öğretmektir. Bunun için öğretmenler okullardaki öğrencilerine öğretim yoluyla, davranışlarıyla örnek olmalıdır. Öğrencilere örnek olacak öğretmenler çok iyi yetiştirilmelidir. Öğretmenler yetişirken aşağıdaki boyutlara dikkat edilmelidir.”

“Genel Kültür: Öğretmenler genel kültür alanında çok iyi yetiştirilmelidir. Çünkü öğretmen öğrencilere çevresinde olup biten değişimleri karşılayabilecek nitelikte yeni davranış kazandırmakla hükümlüdür. Bu da öğretmenin toplumun yapısını, kültür değerlerini, çevresinde olup bitenleri anlayıp özümsemesi gerektiğini göstermektedir.”

“Alan Bilgisi: Öğretmenler eğitim-öğretim yapacağı ders alanı hakkında kendilerini çok iyi yetiştirmiş olmalıdır. Öğretmenlerin alan bilgisini öğrencilere nasıl vereceği de önemlidir. Alan bilgisini planlı bir şekilde öğrencilere anlayabilecekleri şekilde sunulmalıdır.”

“Öğretmenlik Meslek Bilgisi: Öğretmenin, öğretmenlik mesleği ile ilgili gerekli bilgi beceri ve teknikleri kazanmasına denir. Öğretmen adaylarına bu yeterlilikler üniversitelerde kazandırılmalıdır. Öğretmen adaylarının hepsi en az 4 yıllık fakülte mezunudur. Eğitim kurumlarının bazı alanlarda öğretmen açıklarını kapatmak için MEB ile YÖK arasında yapılan protokol gereğince açık öğretim fakültesinin çocuk gelişimi ve İngilizce öğretmenliği gibi bölümlerinden de öğretmen adayları yetiştirilmektedir.”

“Bazı branşlarda ise ortaöğretim öğretmenliği alanında tezsiz yüksek lisans yapmak şartı ile öğretmen adayı olma hakkı tanınmıştır. Tüm öğretmen adayları "Kamu Personeli Seçme Sınavı'na girerek aldıkları puan üstünlüğüne göre sıralanarak atamaları yapılmaktadır. Bu da öğretmen olacak adayların kalitesini yükseltmektedir. Öğretmenlerin daha iyi yetiştirilmeleri için MEB her türlü tedbirleri almakta ve almaya devam etmektedir (Bilici, 1996, s.45-47).” Öğretmenler mesleğini yaparken kendilerini çok iyi yetiştirmelidir ve geliştirmelidir. Kısaca özetlemek gerekirse öğretmenler mesleğinde profesyonel olmalıdır.

#### **2.4.2. Öğretmen Yeterlikleri**

“Bireylerin ve toplumların gelişimleri açısından, eğitimin yaşam boyu sürmesinin yanında, eğitim hizmetlerinin niteliğini artırmayı amaçlayan diğer bir kavram da eğitimde toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite kuramcılarına göre, başlangıçta eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun iş başında eğitimin verilmemesi durumunda personelin geçerli kalite anlayışının zorunlu kılacağı niteliklerin gerisinde kalması kaçınılmaz olacaktır (Budak, 1999).”

“Teknolojinin hızla geliştiği, bilginin hızla arttığı, sosyal ve ekonomik alanlarda hızlı değişikliklerin meydana geldiği, kurumlarda insan kaynakları

yönetiminin önem kazandığı, toplam kalite yönetimi uygulamalarının hızlandığı bu dönemde, personelde aranan yeterlikler de değişmektedir (Noe, 1999).”

“Öğretmen yeterlikleri “öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğini etkili ve verimli biçimde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken bilgi, beceri ve tutumlar” olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2008: VIII).”

“Öğretmenlerin günümüz toplumunun ihtiyaçları doğrultusunda; araştıran, sorgulayan, problem çözebilen, kritik düşünebilen, öğrenmeyi öğrenen, bilgiyi üretebilen, yaratıcı, esnek, teknolojiye faydalanabilen, düşüncelerini kolayca ifade edebilen öğretmen yeterliklerine sahip olması gerekmektedir (Bulut & Doğar, 2006).”

“Marzano (2003), öğrencinin bireysel özellikleri, öğrencinin geldiği sosyo-ekonomik çevre, okulun niteliği ve öğretmenin niteliği gibi faktörlerin arasında öğrenci başarısını etkileyen en önemli faktörün öğretmenin niteliği olduğu fikrini savunmaktadır.”

“Öğretmenler, mesleki yaşamlarında farklı mesleki bilgiler, beceriler, davranışlar, tutumlar, kaygılar ve düşünceler geliştirmektedirler. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerle bu mesleğin içinde belirli bir süredir çalışan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinin icrasına ilişkin bilgi, beceri, düşünce, tutum ve kaygıları birbirinden farklıdır. Dolayısıyla, öğretmenlik mesleği bu mesleği icra edenlerin tecrübesi ve eğitimine (hizmet öncesi ve hizmet içi) bağlı olarak uygulamalarda farklılık göstermektedir (Korkmaz,2010).”

“Öğretmenlerin bilimsel, teknolojik ve mesleki gelişmelerden haberdar olmaları, kendilerini yenileyebilmeleri, görevlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri sürekli olarak eğitilmelerini gerekli kılmaktadır (Yaşar, 2000).”

“Öğretmen yeterliği ve bilgisi hakkında yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin bilgilerinin ne durumda olduklarını aydınlatmaya yardımcı olacak fikirler dikkate alınarak, tutarlı bir teorik alt yapı oluşturulması gerektiği sonucuna varılmaktadır (Barnett & Hodson'nun, 2001).”

“Bu kapsamda öğretmenlerin bilgi düzeylerini ölçmek için yapılan sınavlar incelendiğinde, öğretmenlerin konu hâkimiyetleri, pedagojik bilgi ve beceri yetersizlikleri ortaya çıkmaktadır (Shulman, 1986).”

“Öğretmen yeterliklerinin tanımlanmasında araştırma bulguları ve kuramsal gelişmelere dayalı olarak üç ana boyutta toplanabilecek bir kavramsal çerçeve oluşturulabilir (World Bank, 2005).”

## **2.5. Okul Yöneticileri ve Öğretmenleri Mesleki Açından Geliştirme ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

### **2.6. Öğretmenin Mesleki Gelişim Süreci**

“Kariyer, meslek öncesi, mesleği sürdürme anı ve meslek sonrası ile ilgili tüm rolleri kapsayan gelişimsel bir süreçtir. Kariyer eğitimi ve gelişimi yaşam boyu devam eden bir süreç olarak kabul edilip, belirli bir yaş ya da öğrenim düzeyiyle sınırlı tutulmaz. Yaşamın erken dönemlerinden başlayarak, bireylere tutum, yetenek ve ilgilerini tanıma olanağının sunulduğu kariyer eğitimiyle, bireylerin sosyal amaçları ve kişisel değerleri doğrultusunda mesleki gelişimlerine katkı sağlanmaya çalışılır.” “Aynı zamanda kariyer eğitimi ile bireylerin kişisel farkındalıklarını artırmalarına, karar verme ve kariyer planı yapmalarına ve seçtikleri meslekte doyum sağlamalarına yardımcı olunabilir (Yazıcı, 2009).”

“Eğitimde kaliteye ilişkin beklentilerdeki değişimler, değişen toplumsal gereksinimler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişiklikler ve bu teknolojilerin öğretim ve öğrenme üzerindeki etkisi, öğrenci profilindeki değişim, öğretim ve öğrenmede değişen paradigmlar, öğretmenlerin mesleki gelişim gereksinimlerinin temelini oluşturmaktadır (Odabaşı & Kabakçı, 2007).”

“Öğretmenlik mesleği açısından gelişim, öğretmenlerin kişisel ve mesleki yönden yeni olaylara uyum sağlaması sürecidir (Özmercan, 2006, s.8).”

“Mesleğe girdiği andan itibaren öğrenimi sırasında edindiği bilgi ve becerilerin uygulamada yetersiz olduğunu, çalıştığı alanla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığını ya da öğrenimi sırasında edindiği bilgi ve becerilerin meslek yaşamında hızla değiştiğini gören kişi sürekli bir eğitime gereksinim duymaktadır (Özyürek, 1981).”

“Buna göre, bireylerin, sürekli eğitiminin bir gereği olarak yaşamlarının herhangi bir döneminde, bireysel, mesleki ve toplumsal gereksinimlerini karşılamak amacıyla yaşam boyu eğitim etkinliklerine katılmaları bir zorunluluktur.”

“Öğretmenlerin görevlerinde başarılı olabilmeleri ancak eğitim ve öğretim alanındaki yenilikleri, eğitim teknolojisindeki gelişmeleri yakından izlemeleri ve okulda karşılaştıkları eğitim sorunlarının çözümünü sağlayacak yeni yöntemleri öğrenmeleri ile olanaklıdır. Bir bakıma yenileme ve geliştirme amacını taşıyan bu tür etkinlikler, öğretmenin daha dinamik ve güvenle çalışmasına yardımcı olmaktadır (Karagözoğlu, 1997:30).”

“Türk Eğitim Sistemi’nde öğretmenlerin mesleki gelişimi ile ilgili resmi çalışmalar ilk defa 2005 yılında “Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme kanunu” ile gündeme gelmiştir. Fakat literatürde bu konunun çok daha önceleri tartışıldığı ve ilgili araştırmaların yapıldığı görülmektedir.” “Öğretmenlik, sürekli kendini geliştirmeyi gerektiren bir meslektir. Ancak öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için Türk eğitim sisteminin yapı, yönetim ve süreç yönlerinden yeterli olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin meslekte ilerleyebilmelerini düzenleyen bir yaklaşım bu güne kadar söz konusu olmayıp, uzmanlaşmaya ve bilime dayalı bir değerlendirilme sistemi getirilememiştir (Başaran, 2000).”

“McDonald (1982) öğretmenin kariyer gelişimini dört aşamada açıklamıştır:”

1. Geçiş dönemi: Öğretme temelleri, öğrenciler hakkında öğrenme, sınıf yönetimi ve düzenlemesi ile ilgili temel becerileri öğrenme.

2. Genişleme (Keşfetme) dönemi: Temel öğretme ve öğrenme becerilerini kazanarak bunları etkili bir şekilde kullanma dönemi.

3. İcat ve deneme dönemi: Öğretmenin yeni stratejiler ve teknikler denediği dönem. Aynı zamanda öğretmenlik mesleğinde profesyonelliğe doğru gelişmek için fırsatlar aradığı bir dönemdir.

4. Profesyonel öğretme dönemi: Bu dönemde öğretmenin problem çözme yeteneği ve becerisini kazandığı ve bunları diğer meslektaşlarına öğretebileceği veya paylaşabileceği bir dönemdir.

“Bu yaklaşımların gelişim aşamaları öğretmenlerin yaşadıkları mesleki deneyimlere göre bireysel farklılık gösterebilir. Bu kapsamda, öğretmenlerin kariyer gelişimleri, mesleki tecrübelerine göre değişim göstermektedir.”

“Bilgi, beceri ve davranış değişimi: Öğretmenlerin kullandıkları öğretim yöntemleri, sınıf içi disiplin teknikleri, eğitim programları, ders planları, okuldaki kurallar ve işlemler ile öğrencileriyle, meslektaşlarıyla, yöneticilerle, ebeveynlerle ve toplumdaki diğer bireylerle olan ilişkilerin onların mesleki becerileri, bilgileri ve davranışlarında değişim meydana getirmektedir.”

“Tutum, inanç ve düşünce değişimi: Öğretmenlerin mesleğe karşı tutumları, meslekten beklentileri, kendilerine ve başkalarına karşı öğretme sorumluluğuna ilişkin düşünceleri; güven ve olgunluk ile mesleğe adanmışlık ve meslekten memnurluk zaman içerisinde değişim göstermektedir.”

“Mesleki uygulamalardaki değişim: Öğretmenlerin sınıf, okul ve bölge durumuna göre mesleki etkinliklere katılmaları değişiklik göstermektedir. Daha fazla mesleki sorumluluk alma, okuldaki ve bölgedeki eğitim faaliyetleri ile kurullara katılma isteği değişim göstermektedir.”



“Unruh ve Turner (1970) öğretmenlerin mesleki gelişimlerini dört aşamada incelemiştir.”

1. Eğitim dönemi: Eğitim fakültelerindeki öğrencilik yılları.
2. Öğretmenliğe başlangıç dönemi: Bir ile altı yıl arası bir tür deneme ve gözlem altı dönem. Genelde öğretmenliğin başlangıç yıllarında öğretmenlerin karşılaştığı problemler disiplin, rutin işler ve düzenlemeler, sınavları okuma ve değerlendirme, öğretim planları yapma ve bunlarla birlikte meslektaşlarında kabul görme çabaları olarak görülmektedir.
3. Güvenlik dönemi: Meslekteki 6 ile 15 yıllık dönem. Geçmiş tecrübeleri inşa etme dönemi. Güvenlik döneminde öğretmen kendini mesleğine adanmışlık ve benimseme gayretleri içindedir. Ayrıca öğretmenler öğretimde mükemmel olma ve kendilerini mesleki geliştirme çabaları içerisinde mesleki bilgilerini artırma faaliyetlerine katılır.
4. Olgunluk dönemi: Etkili ve güçlü olmaya doğru ilerleme dönemi. Olgunluk döneminde ise öğretmenler öğretmenlik mesleğini profesyonel bir iş kolu olarak görüp bu profesyonelliği kendi hayatlarında anlamlandırmaya veya şekillendirmeye çalışır.

## **2.7. Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Etkinlikleri**

“Öğretmenlerin mesleki gelişim etkinlikleri şu özellikleri taşımalıdır (Librera ve diğerleri, 2004):”

- a. Öğretmenlerin mesleki alan bilgisini zenginleştirmeli,
- b. Öğretmenlerin akademik, sosyal, duygusal, fiziksel gereksinimleri göz önüne alınarak, öğrencilerine potansiyelleri doğrultusunda eğitim vermelerini sağlamalı,

c.İlgili araştırmalara başvurarak, öğretmenlerin uygulamalı araştırmalar, öğrenme, öğretim ve liderlik konularında görüş geliştirmelerini sağlamalı

d.Öğretmenlerin sınıf içinde çeşitli değerlendirmeler yapabilmeleri için görüş geliştirmelerine yardımcı olmalı,

e.Yeni bilgilerin öğretim programı ve dolayısıyla sınıf ortamına taşınmasına yardımcı olmalı,

f.Yetişkin eğitimi ve gelişimi ilkelerine dayanmalı,

g.Sürekli bir ölçme-değerlendirme süreci altında öğrenci ve okul üzerinde etkiler görmeye açık olmalı,

h.Öğretmenin ait olduğu tüm sistemlerden onay alan, stratejik planı olan bir yapıda olmalı,

ı.Gelişimi sürekli destekleyen, öğretmenler arasındaki geleneksel ilişkileri değişime zorlayan bir okul kültürü oluşturmalı,

i.Mesleki gelişim planlarını destekleyen entelektüel ve finansal arka yapıları olmalı,

j.Mesleki gelişim etkinliklerinde zaman kullanımına önem vermeli, öğretmenlere meslektaşlarıyla etkileşim için zaman tanımalı,

k.Öğretmenlerin ailelerle etkileşimini destekleyen bir yapıda olmalıdır.

“Hiçbir birey öğretmenlik becerileriyle doğmaz, bu beceriler belirli bir eğitim-öğretim sürecinden sonra elde edilir. Bir öğretmenin işini iyi yapamaması işin nasıl yapılacağını bilemediği anlamına gelir ve öğretmenin mesleki rehberliğe ve yardıma ihtiyacı vardır. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri, aşağıda gösterilen planlama aktivitesini gerektirir: (Fox & Schwartz, s.118)”

a.İş rotasyonu,

b.Rehberlik ve yönlendirme,

c.Özel görevlendirmeler,

d.Okul kursları, özel dersler, seminerler ve öğretmenlerin bireysel çalışmaları,

e.Onur hizmeti ve mesleki derneklere üyelik şeklinde ifade etmiştir.

“Sınıfta bulunan öğretmenin davranışlarını sosyal, psikolojik, ekonomik, eğitsel vb. birçok değişken etkileyebilir. Öğretmenin ne öğrettiğinden, nasıl öğrettiğinden veya kime öğretmeye çalıştığından ziyade önemli olan öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkinin kalitesidir (Gordan, 2008).” “Öğretmen davranışlarına etki eden, ancak çoğu zaman dikkate alınmayan bir diğer önemli faktör de öğretmenlerin benimsemiş oldukları eğitim felsefesidir (Üstüner, 2008).”

“Twiselton (2004) yaptığı bir çalışmada stajyer öğretmenleri, üstlendikleri görevler açısından üç grupta toplamıştır.”

“İlk kategorideki öğretmenleri görevlerini tam anlamıyla yerine getiren, sınıfları üretken, çalışan ve belli bir düzen içerisinde olan öğretmen grubu oluşturmaktır. Bu tip öğretmenlerin amacının görevi tamamlama olduğu belirlenmiş,”

“İkinci kategoride ise tamamen müfredat ile ilerleyen öğrenmenin sadece sınıf ve okul içerisinde kaldığı bir öğretmen biçiminin olduğu grup,”

“Üçüncü kategori olarak da öğrenmeye odaklanmış, öğrenmenin doğal ortamda oluşmasını amaçlamış, öğrenmenin sınıf ve okul dışına taşıdığı bir öğrenme stilini benimseyen öğretmen grubudur.”

“Günümüzde Türkiye’de uygulanan müfredat sisteminin ikinci gruba yakın olduğu söylenebilir. Bu konuda öğretmenlerin sınıf içi etmenlerden, sınıfın fiziksel düzeninden, sınıf yönetiminden, okul dışı faaliyetlere kadar her konuda öğretmenlerin önemli rolü vardır. Öğretmen ve öğretmen adaylarının genel kültür, alan bilgisi ve alan eğitimi bilgisi donanımlarının yanında, kişilik özellikleri ve öğretmenlik mesleğine karşı tutumları da son derece önemlidir (Bekdemir, Işık & Çıkıcı, 2004).”

“Yiğit ve Alev’in (2007) küçük gruplarla yapmış olduğu danışmanlık çalışmalarında yapılan etkinliklerle öğretmen adaylarının bilgi ve becerileri geliştirilmiş, bu kapsamda duyuşsal öğrenmelerine olumlu etki gösterdiği gözlemlenmiştir.” “Dolayısıyla, okul deneyimi ve öğretmenlik uygulaması gibi derslerin yürütüldüğü ortamlarda az sayıda gruplarla gerektiğinde bireysel rehberlik yapılarak, öğretmen adayları öğretmenlik mesleğine özendirilmeli, öğretmenlik mesleğinin gönül işi olduğu kavratılmalıdır.”

“Öğrencilerin ne bildiğine karşı öğretmenlerin ne bilmesi gerektiği sorgulanabilirse öğrenme-öğretme faaliyetlerinde hedeflenen düzeye ulaşma yolunda önemli bir adım atılabilir (Erdem & Anılan, 2000).” “Okul uygulaması derslerinin genel amacının, okulun yapısı ile okullardaki günlük yaşamı tanıma, eğitim öğretim ortamını inceleme, deneyimli öğretmenleri ders başında gözleme, fakültedeki derslerde kazandıkları davranışları sergileyebilecek etkinlikler geliştirip uygulama, öğrenciler ile bireysel ve küçük gruplar halinde çalışma ve kısa süreli öğretmenlik deneyimi kazanmak olduğu düşünölmektedir (Yiğit & Alev, 2007).”

“Öğretmenlere yönelik olarak yapılacak seminerler, danışman hizmetleri, ilkeler konusunda verilecek kurs, öğretmenlerin çalışmaları için öneriler, öğretmenlerin performansını artıracaktır. Bazen de öğretmenlere meslekleriyle ilgili olarak verilen spesifik bir problem, performans düzeylerinin artmasına katkıda bulunacaktır.”

“George Redfern’ün öğretmenlerin performanslarının nasıl artırılacağı üzerine önerileri aşağıda yer almaktadır (Fox, & Schwartz , s.119-120):”

a.Ziyaretler: Öğretmenlerin başka okullara yapacakları okul ziyaretleri ya da bir danışmanın sınıfa yapacağı bir ziyaret, mesleki açıdan hatalı yapılanların düzeltilmesine, beğenilen çalışmaların alınmasına, etkileşim yoluyla öğrenmeye uygun ortam sağlar. Ziyaretler, öğretmenler arasında güçlü bir etkileşim ortamının doğmasına yol açar. Ziyaret öncesi yapılacak çalışmaların planlanması, ziyaretin

amaçlarına ulaşmasını sağlar. Öğretmenlere yönelik olarak yapılacak seminerler de, öğretmenlerin kendilerini değerlendirmelerine fırsat verecektir.

b.Kurul çalışmaları: Okuldaki yönetsel ya da öğretimle ilgili bir sorunun çözülmesine yardımcı olabilen bir çalışma şeklidir. Ders kitaplarının seçimi, yeni araç ve gereçlerin seçimi ve kullanımı, ders programlarının geliştirilmesi, yeni bir öğretim tekniğinin uygulanması gibi etkinliklere katılan öğretmenler, bu uygulamaları öğrenme ve eğitim ortamlarında kullanma eğilimi gösterecektir. Bu durum, öğretmenlerin kapasitelerini arttırdığı gibi, okulda da sürekli öğrenme ortamları yaratacaktır.

c.Üniversite kursları: Öğretmenlere yönelik üniversitelerde verilecek kurslar, öğretmenlerin öğretim teknikleri, sınıf yönetimi, öğrenci psikolojisi gibi alanlarda bilgi ve becerisini artıracaktır.

d.Kişisel çalışmalar: Öğretmenin mesleki kitapları, dergileri, bültenleri okuması ve bilgi düzeyini artırması, performans düzeyinin artmasına neden olacaktır. Bu tür mesleki eserlerin listesi ve tanıtım katalogları öğretmenlere ulaştırılmalı ve okullarda mesleki eserlerden oluşan bir kitaplık oluşturulmalıdır. Ayrıca, öğretmenler araştırma yapmaya, mesleki eser ve makale yazmaya özendirilmelidir.

e.Başarılı olan öğretmenlerle iletişim kurulması: Başarılı bir öğretmenle kurulacak iletişim, öğretmenin mesleki bilgi ve becerisini artıracığı gibi, herhangi bir sorunla karşılaştığında öğretmenden yardım da alınabilecektir.

f.Workshoplar: Öğretmenin herhangi bir sorunun çözümüne yönelik katılacağı düzenli fikirler üretme, yararlı bilgilerin elde edilmesini sağlar. Bu toplantılar, öğretmenin bir grubun üyesi olma, karara katılma ve liderlik becerileri de geliştirmesine yardımcı olacaktır.

g.Mesleki örgütler: Öğretmenin yerel ya da ulusal düzeyde bir gruba katılması, onun aidiyet duygularını geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bu durum öğretmenin kendine yatırım yapmasını teşvik edecektir.

h.Bilgi ve İletişim Teknolojileri: Öğretmenin mesleki gelişiminde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında amaç, öğretmenin en yeni teknolojileri kullanmalarını sağlamak değil, öğretmenin gereksinimlerine ve amaçlarına uygun teknolojileri kullanabilmelerini sağlamaktır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitim ortamlarında kullanımı ve öğrenme kaynaklarını çeşitlendirmesi ve değiştirmesi, hem öğrenme-öğretme sürecinde öğretmenlerin rollerini, hem de mesleki gelişim etkinliklerinin gerçekleştirilme yöntemlerini değiştirmektedir.

“Teknolojiye yönelik olumsuz tutuma sahip olan ya da teknoloji bilgisi çok yetersiz olan bir öğretmenin, teknolojik açıdan yüksek yeterlikteki meslektaşları ile aynı düzey etkinliklere katılması öğretmeni sıkıntıya düşürmenin yanında programın etkililiğini de olumsuz yönde etkileyecektir (Barnett, 2004).”

## **2.8. Okul Yöneticilerinin Öğretmenin Mesleki Gelişimine Etkileri ve Katkıları**

“Yöneticiler her şeyi bilen ve astlarını onun talimatına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, öğrenim süreçlerini başlatan ve astlarını yeteneklerini, yaratıcılıklarını, optimal gelişme ve örgütün amaçlarının desteklenmesi için yönlendirenlerdir (Cerit, 2001:11; akt: Hesapcıoğlu, 1998: 102).” “Çalışanların performanslarının artırılması, verimliliğin sağlanması için atılacak olan ilk adım onların istek ve ihtiyaçlarının ortaya konulması, beklentilerinin tespit edilmesidir (Argon, 2004:32).”

“Eğitim kurumlarındaki personeli geliştirme, öğretim personelini eğitim örgütünde yaratılan sorumluluk alanlarına ve yönetim kademelerine hazırlama ve yüksek potansiyel gerektiren alanlara personeli yetiştirerek kariyer sağlamak için eğitmektir (Smith&Grant 1969, s i l l; akt:Aydoğan, 2002, s.13).”

“Öğretmenin mesleki açıdan yetişmişlik düzeyi, sunacağı eğitimin kalitesinin önemli bir belirleyicisi olarak düşünülebilir. Bunun için de öğretmenin

kendisini hem kişisel hem de mesleki açıdan geliştirebilmesi için öğretmene her yönden destek olunmalıdır (Seferoğlu, 2001).”

“Öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirmeleri her ne kadar kendi sorumlulukları ise de, bu anlayışın bir okulda başarı ile uygulamasında yönetimin rolü oldukça önemlidir. Sürekli gelişme isteğinin bir okulda kabulü ve uygulama şansı ancak okul yönetiminin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün olabilir (Açıkalın,1997).”

“Okul yöneticilerinin mesleki sorumluluğu, öğretmenlerin mesleki gelişmesinin öğretme ve öğrenme sürecinde önemli bir sorun olarak görmesini gerektirir (Aydın,1991).”

“Okul yöneticileri, eğitim-öğretim problemlerinin çözümüne yardım edebilecek, öğretmenleri herkesten daha yakın tanıyan ve öğretmenlerden neler beklediğini en iyi bilen kişi konumundadır (Sağlamer,1985,115). Öğretmenlerle bir arada olma, öğretmenleri tanıyabilme fırsatı ve sorumluluğuna sahip olan okul yöneticisi, öğretmenlerle ilişki kurmada, bu ilişkileri amaçlara yöneltmede çok daha etkin olabilecek durumdadır (Başar, 1981). Bu anlamda, öğretmenlerin eğitim öğretime ilişkin davranışlarında değişmeyi öngören okul yöneticisinin, onların beklentilerini doğru değerlendirmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1981).”

“Okul yöneticisi, okulun öğretim kadrosunu ve öğrencilerin çabalarını, okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde birleştirebilecek bir okul programının oluşturulmasına olduğu kadar söz konusu programın sürekli olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesine de öncülük etmelidir. Dolayısıyla okul yöneticisinin söz konusu süreçler ve bunların içinde yer alan diğer alt süreçler hakkında bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Etkili okullarda yöneticiler, program değerlendirme, geliştirme ve öğretimi iyileştirme çabalarına bizzat katılmakta, beklentilerini ifade etmekte, herkesin program değerlendirme ve geliştirme sürecine katılımını teşvik etmektedir (Şişman, 2002, 88).”

“Eğitim alanındaki araştırmalar, okul yöneticisinin öğretmenleri geliştirmede oynadığı rolün öğretmenin gelişmesinde önemli olduğunu, bu durumun da okul başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerle birlikte ğretmen geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlara yönelik geliştirme etkinliklerini düzenlemek, yürütmek, değerlendirmek okul yöneticisinin önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır. Okuldaki ğretmenlerin kendini ve meslektaşlarını geliştirme isteğinde bulunması için öğretmenler okul yöneticisi tarafından motive edilmelidir. Böylece kurum içinde ve kurum dışında öğretmenlere hizmet içi eğitim alma isteği kazandırılır. Okul yöneticisi ğretmen geliştirme çalışmaları ile ğretmenlerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeli, özellikle zayıf yönlerini güçlendirmeye yönelik önlemler almalıdır (Kavalcılar & nal, 2005, s.235).”

“Okul yöneticisinin, öğretmenin kendisini geliştirmesine katkıda bulunması konusunda olumlu bir tutum geliştirmesi, okulda veya dışarıda düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliklerinin etkili olmasında oldukça önemlidir (Ali Yıldırım 2002 İKY s135-136).”

“Milli Eğitim Bakanlığı’nca İlköğretim Okulu Müdürlerinin görev tanımlarının yapıldığı 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde, okul müdürünün görevleri arasında aşağıdaki maddeler sayılmıştır.”

“Eğitim-ğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planın uygulamaya geçirilmesini sağlar.”

“Okulda ğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.”



“Okul yöneticileri öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.”

“Okul yöneticileri, personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.”

“Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.”

“Görüldüğü gibi Milli Eğitim Bakanlığı da İlköğretim Okulu Yöneticisinin; okulunda eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmalar yapmayı, öğretmenlerin meslekleri ile ilgili olarak yetişmeleri için gerekli tedbirleri almayı ve okulda bulunan bütün personelin eğitim ihtiyacını tespit ederek bu çerçevede yetişmesi için gerekli tedbirleri almayı görevlerinden saymaktadır.”

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan, evren ve örneklem; verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin işlenmesi ve araştırma da kullanılan istatistiksel teknikler ortaya konularak araştırma aşamalarına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma nicel araştırma modeline göre tasarlanmıştır. Deneysel olmayan tasarımlarla nedensel bağların tespit edilmesi, araştırmacıların hiçbir müdahalesi olmadan bağımlı ve bağımsız değişkenlerdeki doğal değişimin incelenmesini içerir (Durna, 2009, s. 182). Bu araştırmada, okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimine katkılarını olduğu gibi hiçbir değişiklik yapmadan tespit etmek amaçlandığı için deneysel olmayan tarama modelinde tasarlanmıştır. Çünkü tarama modelinde tasarlanan araştırmalarda sonucu etkileyecek faktörleri değiştirmeden var olan olay ve olguları açıklamak amaçlanmaktadır. Dolayısıyla Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2006, s. 77) Bu tür araştırmalarda araştırmacının amacı, evreni oluşturan insanların inceleme konusu içinde ele aldığı karakterlerini gerçek olarak ortaya koymaktır (Arseven, 1994, s. 13-14).

Bu araştırmada okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimine katkılarını ortaya koymak amaç edinildiği için anket yöntemi kullanılarak saha araştırması yöntemi kullanılmıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırmalarda araştırma kapsamına giren obje, olgu, olay ve bireylerin tümüne evren denilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.31). Örneklem ise evrenden belirli kurallarla seçilmiş ve üzerinde çalışma yapılarak hakkında görüş bildirilecek evrenin sınırlı bir parçasıdır (Büyüköztürk ve vd, 2008, s. 68-69).

Bu durumda, bu araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul İli Anadolu Yakası Ataşehir İlçesi'nde ortaokullarda görev yapmakta olan ve araştırmaya tesadüfî olarak katılan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu okullarda görev yapan toplam 305 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 189'u bayan, 116'sı ise erkektir.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada hedeflenen amaca ulaşılabilmek için gerekli olan verileri elde etmek için veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket, cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sırlamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi olarak tanımlanabilir (Altunışık vd, 2007, s. 68). Büyük grupları hızla uygulama olanağı sunması ve düşük maliyette olan ankette, olgusal, bilgi, davranış, inanç ve kanı soruları yer almaktadır (Büyüköztürk vd, 2008, s. 113-114). Çepni (2007)'ye göre anket sorularının hazırlanmasında şu aşamalara dikkat edilmelidir:

1. Soruların hangi konuları kapsayacaklarına karar verilmelidir.
2. Sorularda kullanılan kelimeler hakkında karar verilmelidir.
3. Hangi çeşit soru sorulacağına karar verilmelidir.
4. Soruların hangi sırada sorulacağına karar verilmelidir. (s. 132-133)

Bu araştırmada kullanılan ankette yukarıda verilen aşamalar göz önünde bulundurulmuş ayrıca bu sürecin tamamlanmasında uzman görüşünden faydalanılmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Bu araştırmada, ölçme aracı olarak Likert tipi dörütlü derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Anlamlılık testlerinde (0,05) anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Alt problemlere ilişkin verilerin çözümlenmesinde SPSS-21 istatistik programından yararlanılmıştır; aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (S), yüzde (%), parametrik testlerden ilişkisiz örneklem için t-testi (Independent Samples T-Test), ilişkili örneklem için t-testi (Paired Samples T-Test), ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) testleri kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2006, s.39-77; Sipahi ve Diğerleri, 2006, s.115-134).

İlişkisiz örneklem için yapılan t-testinde Levene F testi incelenmiştir. Levene testi belirlenen anlamlılık düzeyinden büyük ise iki grubun karşılaştırılmasında eşit varyanslı yaklaşım küçük ise; eşit varyanslı olmayan yaklaşım kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2006, s.39; ; Muijs, 2004, s.134). Varyans analizlerinde grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda Scheffe, Tukey HSD (A), Tukey WSD (B), LSD, eşit olmadığı durumlarda Tamhane's T2, Dunnett's C testi seçilebilir (Büyüköztürk, 2006, s.48).

Anketin ikinci bölümünde yer alan 27 soru maddesinin beklenti düzeyi için yanıt olarak; "Her Zaman", "Çok Az", "Ara Sıra", "Hiçbir Zaman" seçenekleri oluşturulmuştur. İstatiksel çözümlenmelerde maddeler aşağıda belirtildiği şekilde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan idarecilerin beklentileri ve bu beklentilerin gerçekteşme düzeyine ilişkin görüşlerini belirlemede kullanılan puan aralıkları ve katılma düzeyi Şekil 1'de gösterilmiştir.

**Şekil 1. Deneklerin Katılma Derecelerine Göre Belirlenen Düzeyler**

<b>Verilen Ağırlık</b>	<b>Seçenekler</b>	<b>Sınırı</b>
1	Hiçbir Zaman	1,00–1,74
2	Ara Sıra	1,75–2,49
3	Çok Az	2,50–3,24
4	Her Zaman	3,25–4,00

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Bu bölümde, okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarına ilişkin görüşlerini saptamak için uygulanmış olan anket çalışması sonuçlarından elde edilen tablolar ve bu tablolara ait bulgulara yer verilmiştir. Bu araştırma kapsamında toplam 305 öğretmene ulaşılmıştır.

#### 4.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Frekans Ve Yüzde Değerleri

Bu kısımda, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, yaş, çalışmakta olduğu kurumda kaç yıldır görev yaptığı) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış buna bağımlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu değişkenlere ilişkin sayısal değerleri aşağıda tablolar şeklinde sunulmuştur.

##### 4.1.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

**Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

Cinsiyet	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Kadın	189	62	62	62
Erkek	116	38	38,0	100
Toplam	305	100	100	

Tablo 1’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 189’u (%62) kadın; 116’sı (%38) erkek olmak üzere toplam 305 kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 2. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

Medeni Durum	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Evli	251	82,3	82,3	82,3
Bekar	54	17,7	17,7	100
Toplam	305	100	100	

Tablo 2’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 251’i (%82,3) evli grubunda; 54’ü (%17,7) bekar grubunda yer almaktadır.

**Tablo 3. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

Öğrenim Düzeyi	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Ön Lisans (2 Yıllık)	26	8,5	8,5	8,5
Lisans (4 Yıllık)	261	85,6	85,6	94,1
Lisans Üstü	18	5,9	5,9	100
Toplam	305	100	100	

Tablo 3’te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 26’sı (%8,5) ön lisans (2 yıllık) grubunda; 261’i (%85,6) lisans (4 yıllık) grubunda ve 18’i (%5,9) ise lisans üstü grubunda yer almaktadır.

**Tablo 4. Öğretmenlerin Yaşınız Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

Yaşınız	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
25 Yaş ve Altı	8	2,6	2,6	2,6
26-35 Yaş	127	41,6	41,6	44,3
36-40 Yaş	76	24,9	24,9	69,2
41-50 Yaş	74	24,3	24,3	93,4
51 Yaş ve Üzeri	20	6,6	6,6	100
Toplam	305	100	100	

Tablo 4'te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 8'i (%2,6) 25 yaş ve altı grubunda; 127'si (%41,6) 26-35 yaş grubunda; 76'sı (%24,9) 36-40 yaş grubunda; 74'ü (%24,3) 41-50 yaş grubunda ve 20'si (%6,6) 51 yaş ve üzeri grubunda yer almaktadır.

**Tablo 5. Öğretmenlerin 'Çalışmakta Olduğunuz Okulda Kaç Yıldır Görev Yapmaktasınız?' Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
1-5 Yıl	161	52,8	52,8	52,8
6-10 Yıl	89	29,2	29,2	82
16-20 Yıl	31	10,2	10,2	92,1
21 Yıl ve Üzeri	24	7,9	7,9	100
Toplam	305	100	100	



Tablo 5’te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 161’i (%52,8) 1-5 yıl grubunda; 89’u (%29,2) 6-10 yıl grubunda; 31’i (%10,2) 16-20 yıl grubunda ve 24’ü (%7,9) ise 21 yıl ve üzeri grubunda yer almaktadır.

#### 4.1.2. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin görevlerini yaparken karşılaştığı davranışlardan okul yöneticisi olarak aldıkları puanların cinsiyet, medeni durum değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız grup t testi*; yaşınız, öğrenim durumu, yaşınız ve görev yaptığı okulda kaç yıldır çalışmakta olduğu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*; ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiş; varyansların homojen olmaması durumunda yaygınlıkla kullanılan Tamhane’s T2 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

**Tablo 6. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlere Motivasyon Kaynakları ve Teknikleri Konusunda Bilgi Verir” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S.8	Kadın	189	2,60	1,003	-2,681	303	,008

Erkek 116 2,91 ,947

Tablo 6’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlere Motivasyon Kaynakları ve Teknikleri Konusunda Bilgi Verir” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Öğretmenlere Motivasyon Kaynakları ve Teknikleri Konusunda Bilgi Verir” sorusunun erkek yöneticilerin lehine olduğu görülmektedir ( $t=-2,681$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S.9	Kadın	189	2,93	,962	-2,213	303	,028
	Erkek	116	3,17	,857			

Tablo 7’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” sorusunun erkek yöneticilerin lehine olduğu görülmektedir ( $t=-2,213$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo 8. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S.15	Kadın	189	2,79	1,066	-2,026	303	,044
	Erkek	116	3,03	,968			

Tablo 8’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” sorusunun erkek yöneticilerin lehine olduğu görülmektedir ( $t=-2,026$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo 9. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Stajyer Öğretmenlerin Yetiştirilmelerine ve Mesleğe Hazırlanmalarında Mesleki Katkıda Bulunur” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S.18	Kadın	189	2,88	1,030	-2,391	274,45	,017
	Erkek	116	3,15	,867			

Tablo 9’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Stajyer Öğretmenlerin Yetiştirilmelerine ve Mesleğe Hazırlanmalarında Mesleki Katkıda Bulunur” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi

sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Stajyer Öğretmenlerin Yetiştirilmelerine ve Mesleğe Hazırlanmalarında Mesleki Katkıda Bulunur” sorusunun erkek yöneticilerin lehine olduğu görülmektedir ( $t=-2,391$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Başarılı Öğretmenlerin Ödüllendirilmesini Teklif Eder” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S.20	Kadın	189	2,66	1,108	-3,924	279,79	,000
	Erkek	116	3,11	,902			

Tablo 10’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Başarılı Öğretmenlerin Ödüllendirilmesini Teklif Eder” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Başarılı Öğretmenlerin Ödüllendirilmesini Teklif Eder” sorusuna erkek yöneticilerin daha fazla olumlu yönde katıldığı görülmektedir ( $t=-3,924$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğrencileri Tanıma, Uygun Teknikleri v.b. Konularda Öğretmenlere Rehberlik Eder” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S.21	Kadın	189	2,53	,997	-2,440	303	,015
	Erkek	116	2,82	,974			

Tablo 11’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğrencileri Tanıma, Uygun Teknikleri v.b. Konularda Öğretmenlere Rehberlik Eder” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Öğrencileri Tanıma, Uygun Teknikleri v.b. Konularda Öğretmenlere Rehberlik Eder” sorusuna erkek yöneticilerin daha fazla olumlu yönde katıldığı görülmektedir ( $t=-2,440$ ;  $p<,05$ ).

**Tablo 12. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul Müdürü Ders Denetiminden Sonra Öğretmenleri Toplayarak Denetim Sonuçlarını Açıklar ve Sorunların Çözümüne Rehberlik Eder” Sorusuna İlişkin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S.25	Kadın	189	2,61	1,098	-1,982	303	,048
	Erkek	116	2,87	1,100			

Tablo 12’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul Müdürü Ders Denetiminden Sonra Öğretmenleri Toplayarak Denetim Sonuçlarını Açıklar ve Sorunların Çözümüne Rehberlik Eder” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Okul Müdürü Ders Denetiminden Sonra Öğretmenleri Toplayarak Denetim Sonuçlarını Açıklar ve Sorunların Çözümüne Rehberlik Eder” sorusuna erkek yöneticilerin daha fazla

olumlu yönde katıldığı görülmektedir ( $t=-1,982; p<,05$ ).

**Tablo 13. Öğretmenlerin “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” Sorusunun “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi**

Puan	Gruplar	<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
S.9	Ön Lisans (2 Yıl)	26	2,73	1,002	G.Arası	5,26	2	2,63		
	Lisans (4 Yıl)	261	3,08	,921	G.İçi	257,58	302	,853	3,08	,047
	Lisans Üstü	18	2,67	,840	Toplam	262,84	304			
	Toplam	305	3,02	,930						

Tablo 13’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” sorusunun öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamli bulunmuştur ( $f=3,08; p<,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 14. Öğretmenlerin “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” Sorusunun “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S.9	Ön Lisans (2 Yıllık)	Lisans (4 Yıllık)	-,346	,190	,192
		Lisans Üstü	,064	,283	,975
	Lisans (4 Yıllık)	Ön Lisans (2 Yıl)	,346	,190	,192
		Lisans Üstü	,410	,225	,192
	Lisans Üstü	Ön Lisans (2 Yıl)	-,064	,283	,975
		Lisans (4 Yıllık)	-,410	,225	,192

Tablo 14’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” sorusunun öğrenim düzeyi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda alt boyutlar arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 15. Öğretmenlerin “Öğretmenlerde Özdenetim Anlayışını Geliştirir” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi**

Puan	Gruplar	$f, \bar{x}$ ve $ss$ Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		$N$	$\bar{x}$	$ss$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$p$
S.10	1-5 Yıl	161	2,93	,932	G.Arası	7,975	3	2,658		
	6-10 Yıl	89	2,70	1,027	G.İçi	283,42	301	,942		
	16-20 Yıl	31	2,42	,958	Toplam	291,39	304		2,823	,039
	21 Yıl ve Üzeri	24	2,79	1,021						
	Toplam	305	2,80	,979						

Tablo 15’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerde özdenetim anlayışını geliştirir” sorusunun görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=2,823; p<,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 16. Öğretmenlerin “Öğretmenlerde özdenetim anlayışını geliştirir” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S.10	1-5 Yıl	6-10 Yıl	,229	,128	,365
		16-20 Yıl	,506	,190	,072
		21 Yıl ve Üzeri	,134	,212	,941
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,229	,128	,365
		16-20 Yıl	,277	,202	,599
		21 Yıl ve Üzeri	-,095	,223	,981
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,506	,190	,072
		6-10 Yıl	-,277	,202	,599
		21 Yıl ve Üzeri	-,372	,264	,575
	21 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-,134	,212	,941



6-10 Yıl	,095	,223	,981
16-20 Yıl	,372	,264	,575

Tablo 16’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerde özenetim anlayışını geliştirir” sorusunun görev süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 17. Öğretmenlerin “Öğrenci Başarısını Ölçme ve Değerlendirme Konusunda Rehberlik Yapar” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi**

Puan	Gruplar	$f, \bar{x}$ ve $ss$ Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		$N$	$\bar{x}$	$ss$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
S.11	1-5 Yıl	161	2,87	,976	G.Arası	12,226	3	4,075		
	6-10 Yıl	89	2,69	,984	G.İçi	288,79	301	,959		
	16-20 Yıl	31	2,19	,873	Toplam	301,01	304		4,248	,006
	21 Yıl ve Üzeri	24	2,75	1,113						
	Toplam	305	2,74	,995						

Tablo 17’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğrenci Başarısını Ölçme ve Değerlendirme Konusunda Rehberlik Yapar” sorusunun görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=4,248$ ;  $p<,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu

için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 18. Öğretmenlerin “Öğrenci Başarısını Ölçme ve Değerlendirme Konusunda Rehberlik Yapar” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S.11	1-5 Yıl	6-10 Yıl	,184	,129	,568
		16-20 Yıl	,676*	,192	,007
		21 Yıl ve Üzeri	,120	,214	,958
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,184	,129	,568
		16-20 Yıl	,492	,204	,124
		21 Yıl ve Üzeri	-,065	,225	,994
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,676*	,192	,007
		6-10 Yıl	-,492	,204	,124
		21 Yıl ve Üzeri	-,556	,266	,227
	21 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-,120	,214	,958
		6-10 Yıl	,065	,225	,994
		16-20 Yıl	,556	,266	,227

Tablo 18’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğrenci Başarısını Ölçme ve Değerlendirme Konusunda Rehberlik Yapar” sorusunun görev süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-5 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 16-20 yıl grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 16-20 yıl grubundaki

öğretmenlerin 1-5 yıl grubundaki okul yöneticilerine göre daha fazla “Öğrenci Başarısını Ölçme ve Değerlendirme Konusunda Rehberlik Yapar” sorusuna katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 19. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin Moralini Yükseltmeye Çalışarak, Mesleki Gelişimlerine Katkı Sağlar” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi**

Puan	Gruplar	$f, \bar{x}$ ve $ss$ Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		$N$	$\bar{x}$	$ss$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$p$
	1-5 Yıl	161	3,02	,968	G.Arası	11,634	3	3,878		
	6-10 Yıl	89	2,81	1,032	G.İçi	299,00	301	,993		
<b>S.13</b>	16-20 Yıl	31	2,39	,989	Toplam	310,64	304		3,904	,009
	21 Yıl ve Üzeri	24	3,00	1,063						
	Toplam	305	2,90	1,011						

Tablo 19’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin Moralini Yükseltmeye Çalışarak, Mesleki Gelişimlerine Katkı Sağlar” sorusunun görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=3,904; p<,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 20. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin Moralini Yükseltmeye Çalışarak, Mesleki Gelişimlerine Katkı Sağlar” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S.13	1-5 Yıl	6-10 Yıl	,216	,132	,443
		16-20 Yıl	,638*	,195	,015
		21 Yıl ve Üzeri	,025	,218	1,00
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,216	,132	,443
		16-20 Yıl	,422	,208	,251
		21 Yıl ve Üzeri	-,191	,229	,874
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,638*	,195	,015
		6-10 Yıl	-,422	,208	,251
		21 Yıl ve Üzeri	-,613	,271	,166
	21 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-,025	,218	1,00
		6-10 Yıl	,191	,229	,874
		16-20 Yıl	,613	,271	,166

Tablo 20’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin Moralini Yükseltmeye Çalışarak, Mesleki Gelişimlerine Katkı Sağlar” sorusunun görev süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-5 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 16-20 yıl grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 16-20 yıl grubundaki yöneticilerin 1-5 yıl grubundaki yöneticilere göre daha fazla “Öğretmenlerin Moralini Yükseltmeye Çalışarak, Mesleki Gelişimlerine Katkı

Sağlar” sorusuna katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 21. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin Davranış Hatalarını Giderme Yönünde Rehberlik Eder” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi**

Puan	Gruplar	<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	1-5 Yıl	161	2,94	,985	G.Arası	8,552	3	2,851		
	6-10 Yıl	89	2,75	1,037	G.İçi	309,79	301	1,029		
<b>S.14</b>	16-20 Yıl	31	2,39	,955	Toplam	318,34	304		2,770	,042
	21 Yıl ve Üzeri	24	2,75	1,189						
	Toplam	305	2,81	1,023						

Tablo 21’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin Davranış Hatalarını Giderme Yönünde Rehberlik Eder” sorusunun görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=2,770$ ;  $p<,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 22. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin Davranış Hatalarını Giderme Yönünde Rehberlik Eder” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S.14	1-5 Yıl	6-10 Yıl	,185	,134	,592
		16-20 Yıl	,551	,199	,056
		21 Yıl ve Üzeri	,188	,222	,869
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,185	,134	,592
		16-20 Yıl	,366	,212	,395
		21 Yıl ve Üzeri	,003	,233	1,00
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,551	,199	,056
		6-10 Yıl	-,366	,212	,395
		21 Yıl ve Üzeri	-,363	,276	,631
	21 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-,188	,222	,869
		6-10 Yıl	-,003	,233	1,00
		16-20 Yıl	,363	,276	,631

Tablo 22’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin Davranış Hatalarını Giderme Yönünde Rehberlik Eder” sorusunun görev süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

**Tablo 23. Öğretmenlerin “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	1-5 Yıl	161	3,04	1,002	G.Arası	14,712	3	4,904		
	6-10 Yıl	89	2,79	1,071	G.İçi	311,03	301	1,033		
<b>S.15</b>	16-20 Yıl	31	2,32	,871	Toplam	325,75	304		4,746	,003
	21 Yıl ve Üzeri	24	2,88	1,076						
	Toplam	305	2,88	1,035						

Tablo 23'te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” sorusunun görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=4,746$ ;  $p<,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 24. Öğretmenlerin “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” Sorusunun “Görev Süresi” Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
		6-10 Yıl	,257	,134	,302
<b>S.15</b>	1-5 Yıl	16-20 Yıl	,721*	,199	,005
		21 Yıl ve Üzeri	,168	,222	,902

6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,257	,134	,302
	16-20 Yıl	,464	,212	,190
	21 Yıl ve Üzeri	-,088	,234	,986
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,721*	,199	,005
	6-10 Yıl	-,464	,212	,190
	21 Yıl ve Üzeri	-,552	,276	,264
21 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-,168	,222	,902
	6-10 Yıl	,088	,234	,986
	16-20 Yıl	,552	,276	,264

Tablo 24’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” sorusunun görev süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-5 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 16-20 yıl grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 16-20 yıl grubundaki yöneticilerin 1-5 yıl grubundaki yöneticilere göre daha fazla “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” sorusuna katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).



**4.2. SINIF ÖĞRETMENLERİNİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE (ANKETTEKİ İFADELERE) VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMASINA GÖRE DAĞILIMI**

**Tablo 25. Öğretmenlerin “Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkıları” İle İlgili İfadelere (Bağımlı Değişkenlere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı**

Anket Maddeleri	Hiçbir Zaman		Ara Sıra		Çok Az		Her Zaman		SS	X
	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	85	27,9	88	28,9	59	19,3	73	23,9	1,13	2,39
2	38	12,5	108	35,4	66	21,6	93	30,5	1,04	2,70
3	31	10,2	94	30,8	72	23,6	108	35,4	1,02	2,84
4	77	25,2	86	28,2	88	28,9	54	17,7	1,05	2,39
5	48	15,7	104	34,1	81	26,6	72	23,6	1,02	2,58
6	41	13,4	103	33,8	82	26,9	79	25,9	1,01	2,65
7	21	6,9	108	35,4	70	23,0	106	34,8	,979	2,86
8	33	10,8	105	34,4	81	26,6	86	28,2	,992	2,72
9	13	4,3	89	29,2	81	26,6	122	40,0	,930	3,02
10	29	9,5	96	31,5	88	28,9	92	30,2	,979	2,80
11	32	10,5	105	34,4	79	25,9	89	29,2	,995	2,74
12	27	8,9	82	26,9	68	22,3	128	42,0	1,02	2,97
13	28	9,2	89	29,2	75	24,6	113	37,0	1,01	2,90
14	30	9,8	103	33,8	66	21,6	106	34,8	1,02	2,81
15	30	9,8	93	30,5	65	21,3	117	38,4	1,04	2,88
16	19	6,2	83	27,2	71	23,3	132	43,3	,978	3,04
17	9	3,0	71	23,3	57	18,7	168	55,1	,915	3,26
18	22	7,2	82	26,9	80	26,2	121	39,7	,978	2,98
19	44	14,4	106	34,8	77	25,2	78	25,6	1,02	2,62
20	37	12,1	89	29,2	68	22,3	111	36,4	1,06	2,83

21	39	12,8	108	35,4	81	26,6	77	25,2	,997	2,64
22	33	10,8	91	29,8	74	24,3	107	35,1	1,03	2,84
23	27	8,9	98	32,1	67	22,0	113	37,0	1,02	2,87
24	20	6,6	82	26,9	82	26,9	121	39,7	,965	3,00
25	52	17,0	86	28,2	65	21,3	102	33,4	1,10	2,71
26	23	7,5	66	21,6	56	18,4	160	52,5	1,01	3,16
27	42	13,8	80	26,2	72	23,6	111	36,4	1,07	2,83

Tablo 25'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdikleri en olumlu cevaplar (en fazla katıldıkları ifadeler); '17. *Yeni yönetmelik, genelge v.b. uygulamalarını açıklar.*' ( $X=3,26$  'Her Zaman' düzeyinde) , '26. *Öğretmenlerin sorularına içtenlikle cevap verir.*' ( $X=3,16$  'Çok Az' düzeyinde) ve '16. *Yeni bilgi ve araştırma sonuçlarını öğretmenle paylaşır.*' ( $X=3,04$  'Çok Az' düzeyinde) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) yanıtların ise; '5. *Öğretmenin ve diğer eğitim çalışanlarına, hizmet içi eğitim düzenleyerek gelişmelerini sağlar.*' ( $X=2,58$  'Çok Az' düzeyinde), '1. *Örnek dersler vererek, öğretmenin mesleki gelişimine katkılar sağlar.*' ( $X=2,39$  'Ara Sıra' düzeyinde) ve '4. *Bilimsel araştırmanın nasıl yapılacağını gösterir.*' ( $X=2,39$  'Ara Sıra' düzeyinde) olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin "*Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkıları*" na yönelik ifadelerle verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise  $X=2,82$  'Çok Az' düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 55'e göre, araştırmaya katılan idarecilerin bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdikleri en olumlu cevaplar (en fazla katıldıkları ifadeler); '6. *Yeni eğitim sistemi uygulamaya geçmeden önce velilere hizmet içi eğitim verilmiştir.*' ( $X=4,27$  'Kesinlikle Katılıyorum' düzeyinde) , '18. *Yeni eğitim sisteminde belirlenen okula başlama yaşı çocukların fiziksel gelişimi açısından uygun bir yaştır.*' ( $X=4,25$

'Kesinlikle Katılıyorum' düzeyinde) ve '2. Yeni eğitim sisteminin oluşturulması aşamasında kamuoyunun görüşleri dikkate alınmıştır.' ( $X=4,11$  'Katılıyorum' düzeyinde) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan idarecilerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) yanıtların ise; '26. Okul dönüşümlerinde veliler ve öğrenciler mağdur edilmiştir.' ( $X=2,39$  'Katılmıyorum' düzeyinde), '37. Yeni eğitim sisteminin oluşturulmasında temel belirleyici, ideolojik kaygılar olmuştur.' ( $X=2,38$  'Katılmıyorum' düzeyinde) ve '14. Okullarda okutulacak olan derslerin seçiminde veliler ve öğrenciler belirleyici olmuştur.' ( $X=2,13$  'Katılmıyorum' düzeyinde) olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin "Ortaokul Yöneticilerinin Okulun Kurumsal Gelişimine Etkisi" ne yönelik ifadelerine verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise  $X=1,91$  'Ara Sıra' düzeyinde olduğu görülmüştür.

## BÖLÜM V

### 5.1. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde araştırma verilerinin analizi ile elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler üzerinde durulmaktadır.

#### 5.1.1. Sonuçlar

Bu araştırma okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarına ilişkin görüşlerini ortaokullarda uygulandığı üzerine cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş ve şu anda çalışmakta olduğu okulda kaç yıldır görev yaptığı değişkenlerine bakılarak incelenmiştir. Bu amaçla araştırmacı tarafından geliştirilen anket aracı sosyo-ekonomik düzeylerine göre derecelendirilen ilköğretim okullarında çalışan 84 okul yöneticisine uygulanmıştır.

Sonuçlar sunulurken öncelikle anlamlı fark bulunan durumlar ortaya konulmuş, devamında okuyucunun; okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarına ilişkin görüşlerini ortaokullarda uygulandığına ilişkin bilgi edinebilmesi için tüm maddelere ilişkin verilen cevapların düzeylerini gösteren tablo oluşturulmuştur (Bkz, s.53).

### 5.1.1.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Sonuçlar

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin 189'u (%62) kadın; 116'sı (%38) erkek olmak üzere toplam 305 kişiden oluşmaktadır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin 251'i (%82,3) evli grubunda; 54'ü (%17,7) bekar grubunda yer almaktadır.
- Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 26'sı (%8,5) ön lisans (2 yıllık) grubunda; 261'i (%85,6) lisans (4 yıllık) grubunda ve 18'i (%5,9) ise lisans üstü grubunda yer almaktadır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin 161'i (%52,8) 1-5 yıl grubunda; 89'u (%29,2) 6-10 yıl grubunda; 31'i (%10,2) 16-20 yıl grubunda ve 24'ü (%7,9) ise 21 yıl ve üzeri grubunda yer almaktadır.

### 5.1.1.2. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar

#### 5.1.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülen sonuçlar şöyledir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlere Motivasyon Kaynakları ve Teknikleri Konusunda Bilgi Verir” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Öğretmenlere Motivasyon Kaynakları ve Teknikleri Konusunda Bilgi Verir” sorusunun erkek yöneticilerin lehine olduğu görülmektedir ( $t=-2,681$ ;  $p<,05$ ).

Yine, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” sorusunun erkek yöneticilerin lehine olduğu görülmektedir ( $t=-2,213; p<,05$ ).

Öğretmenlerin “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” sorusunun erkek yöneticilerin lehine olduğu görülmektedir ( $t=-2,026; p<,05$ ).

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Stajyer Öğretmenlerin Yetiştirilmelerine ve Mesleğe Hazırlanmalarında Mesleki Katkıda Bulunur” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Stajyer Öğretmenlerin Yetiştirilmelerine ve Mesleğe Hazırlanmalarında Mesleki Katkıda Bulunur” sorusunun erkek yöneticilerin lehine olduğu görülmektedir ( $t=-2,391; p<,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Başarılı Öğretmenlerin Ödüllendirilmesini Teklif Eder” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Başarılı Öğretmenlerin Ödüllendirilmesini Teklif Eder” sorusuna erkek yöneticilerin daha fazla olumlu yönde katıldığı görülmektedir ( $t=-3,924; p<,05$ ).

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğrencileri Tanıma, Uygun Teknikleri v.b. Konularda Öğretmenlere Rehberlik Eder” sorusuna ilişkin toplam

puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Öğrencileri Tanıma, Uygun Teknikleri v.b. Konularda Öğretmenlere Rehberlik Eder” sorusuna erkek yöneticilerin daha fazla olumlu yönde katıldığı görülmektedir ( $t=-2,440$ ;  $p<,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul Müdürü Ders Denetiminden Sonra Öğretmenleri Toplayarak Denetim Sonuçlarını Açıklar ve Sorunların Çözümüne Rehberlik Eder” sorusuna ilişkin toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre “Okul Müdürü Ders Denetiminden Sonra Öğretmenleri Toplayarak Denetim Sonuçlarını Açıklar ve Sorunların Çözümüne Rehberlik Eder” sorusuna erkek yöneticilerin daha fazla olumlu yönde katıldığı görülmektedir ( $t=-1,982$ ;  $p<,05$ ).

#### **5.1.1.2.2. Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar**

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin “Velilerle İşbirliğinin Geliştirmesinde Rehberlik Eder” sorusunun öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=3,08$ ;  $p<,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu

amaçla gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonucunda alt boyutlar arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

#### 5.1.1.2.3. Görev Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerde özdenetim anlayışını geliştirir” sorusunun görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=2,823$ ;  $p < ,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonucunda alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Öğrenci Başarısını Ölçme ve Değerlendirme Konusunda Rehberlik Yapar” sorusunun görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=4,248$ ;  $p < ,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla öğretmenlerin “Öğrenci Başarısını Ölçme ve Değerlendirme Konusunda Rehberlik Yapar” sorusunun görev süresi değişkenine göre hangi alt



gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-5 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 16-20 yıl grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 16-20 yıl grubundaki öğretmenlerin 1-5 yıl grubundaki okul yöneticilerine göre daha fazla “Öğrenci Başarısını Ölçme ve Değerlendirme Konusunda Rehberlik Yapar” sorusuna katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin Moralini Yükseltmeye Çalışarak, Mesleki Gelişimlerine Katkı Sağlar” sorusunun görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=3,904$ ;  $p < ,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla “Öğretmenlerin Moralini Yükseltmeye Çalışarak, Mesleki Gelişimlerine Katkı Sağlar” sorusunun görev süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-5 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 16-20 yıl grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 16-20 yıl grubundaki yöneticilerin 1-5 yıl grubundaki yöneticilere göre daha fazla “Öğretmenlerin Moralini Yükseltmeye Çalışarak, Mesleki Gelişimlerine Katkı Sağlar” sorusuna katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Öğretmenlerin Davranış Hatalarını Giderme Yönünde Rehberlik Eder” sorusunun görev süresi değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=2,770$ ;  $p<,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonucu “Öğretmenlerin Davranış Hatalarını Giderme Yönünde Rehberlik Eder” sorusunun görev süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” sorusunun görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $f=4,746$ ;  $p<,05$ ). ANOVA sonucunda hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyanslar homojen olduğu için bu durumda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” sorusunun görev süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-5 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 16-20 yıl grubu lehine istatistiksel olarak ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 16-20 yıl grubundaki yöneticilerin 1-5 yıl grubundaki yöneticilere göre daha fazla “Öğretmen Davranışlarını Onure Ederek, Öğretmenle Paylaşır” sorusuna

katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

### **5.1.2. Öneriler**

#### **5.1.2.1. Uygulayıcılara Öneriler**

1. Uygulama, okulları etkileyen çevresel faktörler göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir.
2. Yapılan analizler sonucunda; öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, alt boyutlar arasında farklılıklar görülmüştür. Özellikle lisans mezunu öğretmenlerin diğerlerine oranla daha olumlu düşündükleri sonucuna varılmıştır.
3. Öğretmenlerin niteliklerinin artırılması amacıyla süreklilik taşıyan hizmetiçi eğitim seminerleri düzenlenmelidir.
4. Değişmekte olan eğitim programları göz önünde bulundurularak okul yöneticilerinin uygulamalarla ilgili öğretmenlerle daha çok bilgi alışverişinde bulunmaları sağlanmalıdır.
5. Değişmekte olan eğitim programları göz önünde bulundurularak öğretmenlerin uygulamalarla ilgili daha çok bilgi alışverişinde bulunmaları sağlanmalıdır.
6. Değişmekte olan eğitim programları göz önünde bulundurularak velilerin uygulamalarla ilgili daha çok bilgi alışverişinde bulunmaları sağlanmalıdır.
7. İdarecilere, öğretmenlere eğitim sistemindeki son gelişmeleri, yeni çıkan mesleki yayınları tanıtmalı ve bunları temin etmelerinde yardımcı olunmalıdır.

### **5.1.2.2.Araştırmacıya Öneriler**

- 1.** Araştırma, İstanbul ili Ataşehir ilçesi ile sınırlıdır. Farklı il ve ilçelerde de uygulanarak sonuçlar karşılaştırılabilir.
- 2.** Araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Resmi ortaokullar ile sınırlıdır. Aynı çalışma diğer resmi ve özel kurumlarda görev yapan öğretmenlere de uygulanıp sonuçlar karşılaştırılabilir.
- 3.** Bu araştırmada; okul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarının uygulanışı üzerine değerlendirme durumları araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

AÇIKALIN, A.(1997), *Toplumsal,Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara :Pegem A Yayınları

AÇIKGÖZ, K. (1994). “Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları.” Kanyılmaz Matbaası, 1. Baskı, İZMİR

ALKAN, C. ; KURT, M. (1997). “Ozel Öğretim Yöntemleri” 2. Baskı, ANKARA

ARGON, T. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetimi”. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

ATAKLI, A.(1997). “İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi.” İstanbul: MEB Yayınları

AYDIN, M. “Eğitim Yönetimi.” Ankara: Hatiboğlu Yayınları, (1986, 1988,1991,1992, 1994,1998) 2000

AYDOĞAN, L. “MEB İlköğretim Okulları Yönetici Ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye ilişkin Görüşleri”

BAKİ, A. ve GÖKÇEK, T. (2007). “Matematik Öğretmeni Adaylarının Benimsedikleri Öğretmen Modeline İlişkin Bazı İpuçları.” Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32, 22–31.

BARCA, M. (2002). “*Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi.*” [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=145.htm](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145.htm)

BARNETT, H. (2004). “*Technology professional development: successful strategies for teacher change.*” ERIC clearing house on information and technology syracuse NY. (ERIC Document Reproduction Service No. ED477616)

BAŞARAN, İ. E. “*Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul.*” Feryal Matbaası, Ankara: 2000a

BAŞARAN, İ. E. “*Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul.*” Feryal Matbaası, Ankara: 2000b

BAŞARAN, İ. E. (1992). “*Yönetimde İnsan İlişkileri.*” Ankara: Gül Yayınevi.

BAŞARAN, İ. E. “*Eğitim Yönetimi.*” (5. Baskı). Ankara: Yargıcı Matbaası, (1983, 1988,1993,1994), 1996.

BEKDEMİR, M. Işık, A. ve Çıkıcı, Y. (2004). “*Matematik Kaygısını Oluşturan ve Arttıran Öğretmen Davranışları ve Çözüm Yolları.*” Eurasian Journal of Educational Research, 16, 88–94.

BİLİCİ, V. (1996). “Eğitim Yönetimi”, Yıl 2, Sayı 1, Kıs 1996.

BLASE, J. & Blase, Jo. *Principal Instructional Leadership and TeacherDevelopment: Teachers' Perspectives*. Educational Administration Quarterly Vol.35, No.3 (August 1999) 349-378

BUDAK, Y. (1999). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Etkili Okulun Gerçekleştirilmesinde Öğretmenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitimin Önemi." Çağdaş Eğitim Dergisi, 251

BULUÇ, B. (1996). "Yönetimde Örgütlenme Süreci. Eğitim Yönetim." Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi, 2(4):513 - 522 .

BULUT, H. ve DOĞAR, Ç. (2006). "Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Karşı Tutumlarının İncelenmesi." Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(1), 13–27.

BURSALIOĞLU, Z. (2002). "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış." 10. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık

BURSALIOĞLU, Z. (2002). "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış." 10. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık

CAN, N. (2004). "Milli Eğitim Dergisi", Sayı 161, Kis-2004, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/can.htm>

ÇELİK, V. (2000). "Okul Kültürü ve Yönetimi" 2. Baskı, Pegem A yayıncılık, ANKARA

CERİT, Y. (2001). “*Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rolü.*” Yayınlanmamış Doktora Tezi Bolu: A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÇINAR, İ. (1996). “*Eğitim Yönetiminde Bilgi Sistemleri.*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÇUBUKLU, Z; Döndar, i.(2003). “*Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri.*” Milli Eğitim Dergisi, Sayı:157

Darling-Hammond, L. (2000). “*Teacher quality and student achievement: a review of state policy evidence.*” Education Policy Analysis Archives. 8(1).

DEMİRTAŞ, H; Güneş, H. (2002). “*Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü.*” Ankara: Anı Yayıncılık

DOĞAN, İ (1997). “*Değişen Türkiye’de Bilim ve Kültür*”, İmaj Yayınlan.

DRUCKER, P. F. (2000) 21. “*Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları.*” (Çev: Bahçivangil İ., Gorbon G.). İstanbul: Epsilon Yayıncılık. (Eserin orijinali 1996’da yayımlandı).



EFE, R. F. (2001). “*Bilgi Teknolojilerinin Müfredat Laboratuvar Okullarında Kullanımı.*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ERDEM, A. R. ve Anılan, H. (2000). P.A.Ü. “*Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Tutumları.*” *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7.

ERDEN, A. (1997). “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri.*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ERDOĞAN, İ. (2004). “*Okul Yönetimi Öğretim Liderliği.*” Ankara: Sistem Yayıncılık No:228

EREN, E. (1989). “*Yönetim Psikolojisi.*” İstanbul: İşletme Fakültesi Aylık No:209. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105.

EREN, E. (2003). “*Yönetim ve Organizasyon.*” İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım European Parliament, (2008). *European Parliament resolution of 23 September 2008 on improving quality of teacher education*, (2008/2068(INI))

FOX, W. ve SCHWARTZ, A. “*Managerial Guide for School principals.*” Columbus: Charles E. Merrill Books, Inc. 1965, s.118-120. (A. Necati Cemaloğlu)

GÜL, K. (2007). “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkılarının Belirlenmesi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜMÜŞELİ, A.İ. (1996). “İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları.” Doçentlik Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.

GÜRSEL, M. (2003) *Okul Yönetimi* . Konya : Eğitim Kitabevi

GÜRSEL, M. (2003). “Okul Yönetimi (Kuramsal Ve Uygulamalı).” 5. Baskı Eğitim Kitabevi, KONYA

GÜRSEL, M. (2003). “Okul Yönetimi.” Konya : Eğitim Kitabevi

ILGAR, L. (2005). “Eğitim Yönetimi, , Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi.” İstanbul: Beta Yayınları:625

İNCELER, S. (2005). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Davranışları.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu:Abant İzzet Baysal Üniversitesi

KARAGÖZOĞLU, G. “İlköğretimde Teftiş Uygulamaları.” Ankara:(Ed) “Teacher Training For The Twenty First Century”. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, 1996.

KARAKÖSE, T. & Kocabaş, İ. (2005). “Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi.” Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,3(1) s79-91

KARSLI, M.D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. Morpa Yayınevi. İstanbul

KAVALCILAR, M. & Ünal, Z. (2005). “Uzman Öğretmenlik.” Ankara: Agon Bilgi Akademisi.

KORKMAZ, İ. (2010). “Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Basamaklarının İncelenmesi.” 22 Mayıs 2010, 9.Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu .firat.edu.tr/bildiriler/pdfs/53.pdf

LIBRERA, W. L., Eyck, R.T., Dolan, J., Brady, J. & Aviss-Spedding, E. (2004). “New Jersey professionalstandards for teachers and school leaders. *Professional Standards for Teachers and School Leaders Initiative.*” Retrieved March 20, 2007, from <http://www.state.nj.us/njded/profdev/profstand/>

Mc Guire,K.(2001). “Do You Have What It Takes To be en Effective School Leader.” Curriculum Review,41(4),14-15.

McDonald, F. J. (1982). “A Theory of The Professional Development Of Teachers”. Paper presented at the meeting of the American Educational Research Association, New York

MEB, (2000). *Tebliğler dergisi,Cilt:63, Sayı:2508 Ağustos 2000*  
Ankara: MEB Basımevi

MEB, (2002). “*Öğretmen Yeterlikleri.*” Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara: Millî Eğitim Basımevi

MEB, (2008). Öğretmen yeterlikleri: Öğretmenlik Mesleği Genel ve Özel Alan Yeterlikleri. Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü.

Noe, Raymond A. (1999). “*İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi.*” (Çev. Canan Çetin) Beta Yayınları

ÖÇAL, H. (1996). “*Okul Müdürlerinin Yönetmel İşlevi Ve Güdüleme.*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ODABAŞI, H. F. & Kabakçı, I. “*Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojileri.*” Uluslararası Öğretmen Yetiştirme Politikaları ve Sorunları Sempozyumunda sunulan bildiri, Azerbaycan: Bakü,12–14 Mayıs 2007.

ÖZDEN, Y. (1999). “*Eğitimde Yem Değerler*” Pegem Yayınlan, ANKARA

ÖZMERCAN, A. H. (2006). “*Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Meslek Dersleri Öğretmenlerinin Kendilerini Geliştirme Düzeyleri ve Yöneticinin Katkısı.*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

POYRAZ, H. (2002). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri.” Yüksek Lisans Tezi. İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi

RÜZGAR, B. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Gelişiminde Okul Yöneticilerinin Katkıları.” Yüksek Lisans Tezi: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SAĞLAMER, E. (1985). “Eğitimde Teftiş ve Teknikleri.” Ankara: Kadioğlu Matbaası

SEFEROĞLU, S. S.(2004). Öğretmen Adaylarının Öğretmen Yeterlilikleri Açısından Kendilerini Değerlendirmeleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26, s. 131-140

SHULMAN, L. S. (1986). “*Those who Understand: Knowledge Growth in Teaching.*” *Educational Research*, February, 4–14

ŞİŞMAN, M. ve Acat, M. B. (2003). “Öğretmenlik Uygulaması Çalışmalarının Öğretmenlik Mesleğinin Algılanmasındaki Etkisi.” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 235–250

TAMARA, H.(2001).Principals Urget to Rethink Roles for Quality Schools.USA

TAYMAZ, H. (2003). “İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi.” Ankara: Pegem A Yayıncılık.

TERZI, A.R. ve KURT, T. (2005). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi.” Milli Eğitim Dergisi, No. 166

TÜRER, A. (2009). “Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme ve Sorunlar.” - I. public.cumhuriyet.edu.tr/aturer/ogretmenyetistirme.html. Erişim Tarihi: 10.03.2010.

TUTAR, H. (2000). “Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi.” İstanbul: Hayat Yayınları.

TWISLTON, S. (2004). “The Role of Teacher Identities in Learning to Teach Primary Literacy.” *Educational Review*, 56(2), 157–164

UNRUH, A. & TURNER, H. E. (1970). “*Supervision For Change And Innovation.*” Boston: Houghton Mifflin

URAS, M. (1995). “Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli.” Eğitim Yönetimi, 1 (1), 121-129.

ÜSTÜNER, M. (2008). “The Comparison of The Educational Philosophies of Turkish Primary Schooll Superintendents and Teachers.” *Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 177–192

UYSAL, A. (2001). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları .” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Y.T.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü

World Bank, (2005). “*Learning to teach in the knowledge society.*”  
Final Report.by Task Manager Juan Manuel World Bank.

YAŞAR, Ş. (2000). “*Bir Meslek Olarak Öğretmenlik.*” Ed.: Ersan  
Sözer, Öğretmenlik Mesleğine Giriş,. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim  
Fakültesi Yayınları No:700

YİĞİT, B. (2000). “*Yönetim Bilimi: Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notu.*”  
(Ed. C.Celep). Edirne: T. Ü. Eğitim Fakültesi Yayını

YİĞİT, N. ve Alev, N. (2007). “*Okul Deneyimi Dersinde Özel  
Danışmanlık Hizmetlerinin Mesleki Gelişime Katkısının İncelenmesi.*” Necatibey  
Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi *Dergisi* (EFMED), 1(1), 85–  
101

## EKLER

### Ek 1. Öğretmen Anketi

Değerli Meslektaşlarım;

Bu anket **Okul Yöneticilerinin Ders Denetimleri Yönüyle Branş Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimlerine Katkıları**'nı araştırmak amacıyla ilgili verilere ulaşmak için hazırlamıştır. Okul Yöneticilerinin rehberlik etme konusunda sınıf öğretmenlerinin gelişimine yönelik katkılarının hangi etkenlere göre değiştiğini belirlemek bakımından büyük önem taşımaktadır.

Bu ankette sizden istenen, ankette yer alan ifadeleri dikkatlice okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir. Burada önemli olan işaretlediğiniz seçeneğin sizin kendi gerçek durumunuzu yansıtmasıdır. Araştırmada elde edilecek bulguların geçerliği, anketi yanıtlamadaki içtenliğe bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı ve toplu olarak değerlendirilecektir.

**Ankette adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Lütfen, ankette yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız.

**Doç. Dr. Ahmet KATILMIŞ**

**Hakan KARABAY**

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki sorularda seçeneklerden en uygun olanı “X” işareti ile belirleyiniz.

### I. BÖLÜM

1. Cinsiyet:

( ) Kadın

( ) Erkek

2. Medeni durumu:

( ) Evli

( ) Bekâr

3. Öğrenim Düzeyi:



( ) Ön Lisans (2 Yıllık) ( ) Lisans(4 Yıllık) ( ) Lisans üstü

4. Yaşınız:

( ) 25 yaş ve altı ( ) 26-35 ( ) 36-40 ( ) 41-50 ( ) 50 ve üzeri

5. Şu anda çalışmakta olduğunuz okulda kaç yıldır görev yapmaktasınız?

( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

## II. BÖLÜM

<b>Öğretmenlerin gelişimine rehberlik ederler</b>	<b>Mesleki Gelişime Katkıları</b>			
	<b>Her zaman</b>	<b>Çok az</b>	<b>Ara sıra</b>	<b>Hiçbir zaman</b>
1.Örnek dersler vererek, öğretmenin mesleki gelişimine katkılar sağlar.				
2.Öğretmenlere toplantılar yaparak, ihtiyaç duydukları araştırma konularında çalışmalarına rehberlik eder.				
3.Okul gelişimine katkı sağlayacak projeler hazırlamalarına rehberlik eder.				
4.Bilimsel araştırmanın nasıl yapılacağını gösterir.				
5.Öğretmenin ve diğer eğitim çalışanlarına, hizmet içi eğitim düzenleyerek gelişmelerini sağlar.				
6. Öğretmenlere öğretim yöntem ve teknikleri konusunda rehberlik eder.				

7. Okulun geleceğe yönelik hedeflerini oluşturmasında (vizyon oluşturma) rehberlik eder.				
8. Öğretmenlere motivasyon kaynakları ve teknikleri konusunda bilgi verir.				
9. Velilerle işbirliğinin geliştirmesinde rehberlik eder.				
10. Öğretmenlerde özdenetim anlayışını geliştirir.				
11. Öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirme konusunda rehberlik yapar.				
12. Öğretmenlerin mesleki bir yardımı endişe duymadan istemelerine fırsat verir.				
13. Öğretmenlerin moralini yükseltmeye çalışarak, mesleki gelişimlerine katkı sağlar.				
14. Öğretmenlerin davranış hatalarını giderme yönünde rehberlik eder.				
15. Öğretmen davranışlarını onure ederek, öğretmenle paylaşır.				
16. Yeni bilgi ve araştırma sonuçlarını öğretmenle paylaşır.				
17. Yeni yönetmelik, genelge v.b. uygulamalarını açıklar.				
18. Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmelerine ve mesleğe hazırlanmalarında mesleki katkıda bulunur.				
19. Mesleki yayınları öğretmenlere önerir.				

20. Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesini teklif eder.				
21. Öğrencileri tanıma, uygun teknikleri v.b. konularda öğretmenlere rehberlik eder.				
22. Öğretim araç ve gereçlerinin kullanılmasında öğretmene yardım eder.				
23. Öğretmenlere mesleki sorunlarının çözümünde yardım eder.				
24. Eğitim ve öğretim çalışmalarına ilişkin kaliteyi artırıcı önlemlerin alınmasında öğretmene yardım eder.				
25. Okul yöneticisi ders denetiminden sonra öğretmenleri toplayarak denetim sonuçlarını açıklar ve sorunların çözümüne rehberlik eder.				
26. Öğretmenlerin sorularına içtenlikle cevap verir.				
27. Öğretmenin mesleki gelişimi için yeterli zamanı ayırır.				

### III. BÖLÜM

Bu araştırma konusuyla ilgili, ankette bulamadığınız ve belirtmek istediğiniz bilgiler varsa lütfen bu bölüme yazınız.

## **Ek 2. Araştırma Yapılan Kurumlar Listesi**

### **Sıra Ataşehir İlçesi Ortaokullar Listesi**

- 1 Ali Fuat Cebesoy Ortaokulu
- 2 Ali İhsan Hayırlıoğlu Ortaokulu
- 3 Celal Yardımcı Ortaokulu
- 4 Cemile Besler Ortaokulu
- 5 İçerenköy Hasanleyli Ortaokulu
- 6 İhsan Kurşunoğlu Ortaokulu
- 7 Kadriye Faik Koparan Ortaokulu
- 8 Küçükbakkalköy Kemal Berktañ Ortaokulu
- 9 Mustafa Zeki Demir Ortaokulu
- 10 Orhan Veli Ortaokulu
- 11 Piri Reis Ortaokulu
- 12 Sait Cordan Ortaokulu
- 13 Sare Selahattin Uzal Ortaokulu
- 14 Sosyal Meskenler Ortaokulu
- 15 Őehit Öğretmen Mehmet Fidan Ortaokulu
- 16 T. Emlak Bankası Ataşehir Ortaokulu
- 17 Yahya Kemal Beyatlı Ortaokulu
- 18 Yeni Çamlıca Lemanana Ortaokul
- 19 Yenisahra Öğretmen Duriye Nuriye Endürüst Ortaokulu

## Ek 3. Araştırma – Anket İzin Onayı



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/974060

06/03/2014

Konu: Araştırma

Sayın: Hakan KARABAY

İlgi: a)21.02.2014 tarihli dilekçeniz.

b)Valilik Makamının 04.03.2014 tarih ve 941427 sayılı oluru.

İlgi (a) dilekçeniz ile *"Okul Yöneticilerinin Ders Denetimleri Yönüyle Branş Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimlerine Etkisi"* konulu tezinize dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) dilekçeniz ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Kahraman DEMİREL  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3081-7bfa-3589-a1bb-b2a9 kodu ile yapılabilir.

İ Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Çağaloğlu  
E-Posta: Sgb34@meb.gov.tr

A BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/941427

Konu: Araştırma (Hakan KARABAY)

04/03/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) 21.02.2014 tarihli dilekçe.

b)MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.

c)Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 03.03.2014 tarihli tutanağı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Hakan KARABAY'ın "Okul Yöneticilerinin Ders Denetimleri Yönüyle Branş Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimlerine Etkisi" konulu tezine dair araştırma çalışmasını Ataşehir İlçesinde bulunan resmi ortaokullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacıların; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Şerafettin TURAN  
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR  
04/03/2014

Harun KAYA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a398-365b-3918-b4e2-ae53 kodu ile yapılabilir.

İ Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Alı Cad. No:13 Çağaloğlu  
E-Posta: Sgb34@meb.gov.tr

A.BALTA VHKİ  
Tel (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

## EKLER

### EK 1: ÖĞRETMEN ANKETİ

Değerli Meslektaşlarım;

Bu anket **Okul Yöneticilerinin Ders Denetimleri Yönüyle Branş Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimlerine Katkıları'nı** araştırmak amacıyla ilgili verilere ulaşmak için hazırlamıştır. Okul Yöneticilerinin rehberlik etme konusunda sınıf öğretmenlerinin gelişimine yönelik katkılarının hangi etkenlere göre değiştiğini belirlemek bakımından büyük önem taşımaktadır.

Bu ankette sizden istenen, ankette yer alan ifadeleri dikkatlice okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir. Burada önemli olan işaretlediğiniz seçeneğin sizin kendi gerçek durumunuzu yansıtmasıdır. Araştırmada elde edilecek bulguların geçerliği, anketi yanıtlamadaki içtenliğe bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı ve toplu olarak değerlendirilecektir.

**Ankette adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Lütfen, ankette yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız.

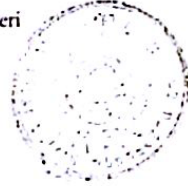
Hakan KARABAY

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki sorularda seçeneklerden en uygun olanı "X" işareti ile belirleyiniz.

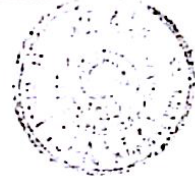
#### 1. BÖLÜM

1. Cinsiyet: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Medeni durumu: ( ) Evli ( ) Bekâr
3. Öğrenim Düzeyi: ( ) Ön Lisans (2 Yıllık) ( ) Lisans(4 Yıllık) ( ) Lisans üstü
4. Yaşınız: ( ) 25 yaş ve altı ( ) 26-35 ( ) 36-40 ( ) 41-50 ( ) 50 ve üzeri
5. Şu anda çalışmakta olduğunuz okulda kaç yıldır görev yapmaktasınız?  
( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri



## II. BÖLÜM

Öğretmenlerin gelişimine rehberlik ederler	Mesleki Gelişime Katkıları			
	Her zaman	Çok az	Ara sıra	Hiçbir zaman
1.Örnek dersler vererek, öğretmenin mesleki gelişimine katkıları sağlar.				
2.Öğretmenlere toplantılar yaparak, ihtiyaç duydukları araştırma konularında çalışmalarına rehberlik eder.				
3.Okul gelişimine katkı sağlayacak projeler hazırlamalarına rehberlik eder.				
4.Bilimsel araştırmanın nasıl yapılacağını gösterir.				
5.Öğretmenin ve diğer eğitim çalışanlarına, hizmet içi eğitim düzenleyerek gelişmelerini sağlar.				
6. Öğretmenlere öğretim yöntem ve teknikleri konusunda rehberlik eder.				
7. Okulun geleceğe yönelik hedeflerini oluşturmada (vizyon oluşturma) rehberlik eder.				
8. Öğretmenlere motivasyon kaynakları ve teknikleri konusunda bilgi verir.				
9. Velilerle işbirliğinin geliştirmesinde rehberlik eder.				
10. Öğretmenlerde özdenetim anlayışını geliştirir.				
11. Öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirme konusunda rehberlik yapar.				





12. Öğretmenlerin mesleki bir yardımı endişe duymadan istemelerine fırsat verir.				
13. Öğretmenlerin moralini yükseltmeye çalışarak, mesleki gelişimlerine katkı sağlar.				
14. Öğretmenlerin davranış hatalarını giderme yönünde rehberlik eder.				
15. Öğretmen davranışlarını onure ederek, öğretmenle paylaşır.				
16. Yeni bilgi ve araştırma sonuçlarını öğretmenle paylaşır.				
17. Yeni yönetmelik, genelge v.b. uygulamalarını açıklar.				
18. Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmelerine ve mesleğe hazırlanmalarında mesleki katkıda bulunur.				
19. Mesleki yayımları öğretmenlere önerir.				
20. Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesini teklif eder.				
21. Öğrencileri tanıma, uygun teknikleri v.b. konularda öğretmenlere rehberlik eder.				
22. Öğretim araç ve gereçlerinin kullanılmasında öğretmene yardım eder.				
23. Öğretmenlere mesleki sorunlarının çözümünde yardım eder.				
24. Eğitim ve öğretim çalışmalarına ilişkin kaliteyi artırıcı önlemlerin alınmasında öğretmene yardım eder.				
25. Okul yöneticisi ders denetiminden sonra öğretmenleri toplayarak denetim sonuçlarını açıklar ve sorunların çözümüne rehberlik eder.				



26.Öğretmenlerin sorularına içtenlikle cevap verir.				
27.Öğretmenin mesleki gelişimi için yeterli zamanı ayırır.				

### III. BÖLÜM

Bu araştırma konusuyla ilgili, ankette bulamadığımız ve belirtmek istediğiniz bilgiler varsa lütfen bu bölüme yazınız.

