

Okul Yönetiminde Öğretim Liderliği

# Eğitim ve Öğretim Yönetimi

---

Ali İlker GÜMÜŞELİ

2. Baskı





Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

## Okul Yönetiminde Öğretim Liderliği EĞİTİM VE ÖĞRETİM YÖNETİMİ

ISBN 978-625-6652-83-5

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2024, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevi**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Mart 2014, Ankara

2. Baskı: Mart 2024, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Yaman Dijital Matbaacılık Ltd. Şti.  
Zübeyde Hanım Mah. Kazım Karabekir Cad. Uğurlu İş Merkezi No:97/27  
Altındağ/ANKARA  
Tel: (0312) 341 00 02

Yayıncı Sertifika No: 51818

Matbaa Sertifika No: 75392

### **İletişim**

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA

Yayınevi: 0312 430 67 50

Dağıtım: 0312 434 54 24

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)

E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)

WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

*"Varlığımı borçlu olduğum ilk eğitmenlerim Babama ve Anneme..."*



## **PROF. DR. ALİ İLKER GÜMÜŞELİ**

Ali İlker Gümüşeli Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Teftişi bölümünden 1982 yılında Lisans derecesi aldıktan sonra, aynı üniversitede 1986 yılında Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans, 1994 yılında doktora derecesi almıştır. Gümüşeli ayrıca 1986 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Kamu Yönetimi Uzmanlık programını tamamlayarak, kamu yönetimi uzmanlığı derecesi almıştır.

Akademik çalışma yaşamına 1995 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nde Yardımcı Doçent olarak başlayan Gümüşeli, aynı fakültede Eğitim Yönetimi alanında 1996 yılında Doçent, 2003 yılında Profesörlüğe yükselmiştir. Yıldız Teknik Üniversitesi'nde öğretim üyeliği yanında Senato üyeliği, Fakülte Kurulu ve Yönetim Kurulu Üyeliği, Enstitü Kurulu Üyeliği, Bölüm Başkanlığı vb. çeşitli yönetim görevlerini yürütmüş, Yıldız Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi'ni kurarak, bir süre bu merkezin kurucu başkanlığını yapmıştır. 2012 yılı Mart ayında Yıldız Üniversitesi'ndeki görevinden ayrılarak, İstanbul Okan Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde Kurucu Dekan olarak göreve başlamış ve bu görevini 2020 yılına kadar sürdürmüştür. Halen Eğitim fakültesinde öğretim üyesi olarak görevini sürdürmektedir.

Ali İlker Gümüşeli akademik çalışmaların yanında 2006-2007 yıllarında Milli Eğitim Bakanlığı'nda Talim ve Terbiye Kurulu üyeliği ve Başkan Yardımcılığı görevlerinde bulunmuştur. Bu görevi sırasında Avrupa Konseyi Demokratik Vatandaşlık ve İnsan Hakları Eğitimi Projesi Türkiye Koordinatörlüğü görevini de yürütmüştür. Üniversitedeki görevinden önce 1981-1995 yılları arasında Halk Bankası Genel Müdürlüğü Eğitim Müdürlüğü'nde uzman, baş uzman ve yöneticilik görevlerinde bulunmuştur.

Çeşitli ulusal ve uluslararası projelerde de görev alan Gümüşeli, 2011 yılında ABD de New York Teknoloji Enstitüsü Eğitim Fakültesi'nde misafir öğretim üyesi olarak görev yapmış ve "Okul Yöneticileri ile Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Servislerinin İşbirliğinin Geliştirilmesi" konusunda bir proje yürütmüştür.

Öğretim Liderliği ile Okullarda Çatışma Yönetimi alanlarında Türkiye'de ilk alan araştırmalarını yapan Ali İlker Gümüşeli'nin liderlik ve çatışma yönetimi konusunda yönettiği çok sayıda tez ile birlikte çeşitli dergilerde yayımlanmış makaleleri bulunmaktadır.



## ÖN SÖZ

Gelişmiş ülkeler okul yöneticiliğinin eğitim ve öğretime liderlik edecek eğitsel ve yönetsel bir görev olduğu çoktan kabul etmişken, Türkiye okul yöneticiliğinin öğretmenlikten farklı bir meslek alanı mı yoksa öğretmenliğin yanında yapılacak bir ek iş mi olduğu sorusunun cevabını hâlâ aramaya çalışmaktadır.

Okul müdürlerini atamaktan sorumlu olan Milli Eğitim Bakanlığı'nın müdür yetiştirme ve atama politikalarına bakıldığında Bakanlığın okul müdürlüğünü öğretmenlikten çok farklı yeterlikleri gerektiren bir meslek olarak görmediği kolayca anlaşılmaktadır.

Türkiye'deki akademik çevreler uzun yıllardan bu yana eğitim ve okul yöneticiliğinin bilimsel temeli olan bir meslek alanı olduğunu, bunun için okul yöneticilerinin eğitim ve okul yönetimi alanında yetiştirilmeleri gerektiğini ileri sürmekte ve atamalarda esas alınan "meslekte esas öğretmenliktir" ilkesini şiddetle eleştirmektedirler. Bununla birlikte, akademik çevrelerin de okul müdürünün eğitim ve öğretimi yönetme rol ve yeterliklerine gereken önemi vermedikleri görülmektedir. Nitekim okul yöneticiliği konusunda üniversite düzeyinde yapılan konferans, seminer, sempozyum vb. çeşitli etkinlikler ile son yıllarda sayıları her geçen gün artan lisans üstü eğitim programlarında genellikle okul yöneticiliğinin "yönetsel liderlik" boyutuna odaklanılmakta, öğretme ve öğrenme ile ilgili "öğretim liderliği" boyutu çoğunlukla gözardı edilmektedir.

Dolayısıyla Bakanlık okul yöneticiliğini öğretmen olan herkesin yapabileceği bir işletme yöneticiliği gibi görürken, üniversiteler de yönetim teknikleri konusunda lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin başarabileceği bir bürokratik iş olarak kabul etmektedirler. Halbuki okulları başarı ile yönetebilecek nitelikte bir okul yöneticiliği ne yönetim alanında hiç eğitim almamış herhangi bir öğretmenin yapabileceği basit bir büro ya da işletme yöneticiliğidir, ne de sadece yönetim teknikleri ve insan ilişkileri alanında bilimsel eğitimden geçmiş öğretmenlerin yapacağı bürokratik bir görevdir. Etkili okul yöneticiliği yönetim teknikleri ve insan ilişkileri ile birlikte öğrenme ve öğretme alanında da üst düzeyde yeterlilik kazanmayı zorunlu kılan bir "öğretim liderliği"dir.

Türkiye'de eğitim yönetiminin teknik ve insan ilişkileri boyutu üzerine yapılan çalışmalar sonucunda çok sayıda bilimsel kitap ve makale üretilmiştir. Eğitim yönetimi alanının bilimselleşmesinde öncülük görevi yapan Ziya Bursalıoğlu, İbrahim Ethem Başaran, Haydar Taymaz ve Mustafa Aydın başta olmak üzere alanda görev yapan akademisyenlerin yazmış oldukları bu kitaplar ve makaleler Türkiye'de eğitim yönetiminin yönetsel boyutlarının geliştirilmesine çok önemli katkı sağlamıştır. Ancak aynı zenginliği ve ilgiyi okul yöneticiliğinin eğitim ve

öğretim boyutunu konu eden kitap ve bilimsel çalışmalar için söylemek olanaklı değildir. Kuşkusuz bunun birçok nedeni vardır. Bu nedenlerin en önemlisi okul yöneticiliği ile öğrenme ve öğretme arasındaki ilişkinin yeterince dikkate alınmamış olmasıdır. Bu anlayışın bir yansıması olarak eğitim ve okul yönetimi alanında yapılan çalışmalar ve yazılan yazılarda okul yöneticiliğinin eğitim ve öğretime ilişkin rolleri genellikle gözardı edilmiş ve okul yöneticiliği yönetim ve liderliğin teknik ve davranışsal konularıyla sınırlı görülmüştür. Bu da, okul yöneticiliğinin eğitim ve öğretim boyutu ile ilgili olarak yeterli düzeyde bilimsel bilgi birikiminin oluşmasını engellemiştir.

Yazarı bu kitabı yazmaya motive eden temel gerekçe , eğitim yönetimi alanındaki bu hatalı bakış açısından kaynaklanan bilgi eksikliğini gidermek ve eğitim ve özellikle okul yöneticiliğinin müfredat ve öğretim yöneticiliğinden ayrı düşünülmesine ilişkin bir farkındalık yaratmaktır.

Kitap dört kısım ve on dört bölümden oluşmaktadır. Girişe ayrılan Birinci Kısımda iki bölüm yer almaktadır. İlk bölümde okul müdürlüğü rolünün tarihsel analizi yapılmakta, ikinci bölümde öğretim liderliği ve okul etkililiği arasındaki ilişki incelenmektedir.

Kitabın ikinci kısmı eğitim programı ve öğretimin yönetilmesine ayrılmıştır. Bu kısım dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden kitabın üçüncü bölümünü de oluşturan ilk bölümünde eğitim programının tanımı, kuramsal temelleri ve türleri açıklanmakta; dördüncü bölümde eğitim programının yönetimi, beşinci bölümde eğitim programı yönetiminde rol ve sorumluluklar ve altıncı bölümde öğretim hizmetlerinin yönetimi konuları irdelenmektedir.

Öğrenci ilerlemesini inceleyen Üçüncü Kısım iki bölümden oluşacak biçimde tasarlanmış, kitabın yedinci bölümünü oluşturan ilk bölümünde öğrenci ilerlemesini izlemenin amacı, yapısı ve yöntemleri açıklanmış, sekizinci bölümde ise ilerlemeyi sınıf düzeyinde izleme ele alınmıştır.

Kitabın dördüncü ve son kısmında ise öğretmenlerin denetlenme ve değerlendirilmesi kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır. Beş bölümden oluşan bu kısmın ilk bölümü kitabın dokuzuncu bölümü olup denetleme ve değerlendirmenin kuramsal temelleri ve modellerini açıklamaktadır. Onuncu bölüm denetleme ve değerlendirmenin yapısal bileşenleri, onbirinci bölüm denetleme ve değerlendirmenin bireysel bileşenleri, onikinci bölüm denetim ve iletişim, onüçüncü bölüm ise gözlem konularını içermektedir. Kitabın son bölümü olan ondördüncü bölümünde denetim sürecinin aşamaları ele alınmış ve açıklanmıştır.

Kitabın ilk baskısının yazımı sürecinde pek çok insanın çok değerli katkıları olmuştur. Bunlardan yüksek lisans öğrencilerimi ve çeşitli seminerlerde uygula-



ma bilgilerinden yararlandığım okul yöneticileri ve öğretmenleri öncelikle ve özel olarak anmalıyım. Derslerde ve konferanslarda kendilerine anlattığım konuları kitaba dönüştürmem için beni teşvik etmeselerdi, belki de bu kitabı yazma motivasyonum olmayacaktı. Bunun için burada tek tek adlarını saymadığım, beni bu kitabı yazmaya güdüleyen tüm öğrencilerime, okul müdürlerine ve öğretmenlere teşekkür ediyorum.

Kitabın ikinci baskıya hazırlanması sürecinde kitabı okuyan lisans, yüksek lisans, doktora öğrencilerinin ve okul müdürlerinin değerli öneri ve eleştirileri dikkate alınarak, mevcut yazım hataları düzeltilmiştir. Bunun için görüş ve önerileriyle kitabın ikinci baskıya hazırlanmasında katkıda bulunan tüm öğrencilerime, meslektaşlarıma ve okul müdürlerine içtenlikle teşekkür ediyorum.

Ayrıca kitabın baskıya hazırlanma sürecinde emekleri geçen PEGEM A çalışanlarına teşekkürlerimi tekrarlamak istiyorum.

Ali İlker Gümüşeli

İstanbul

14 Mart 2024



## İÇİNDEKİLER

Ön Söz..... vii

### I KISIM GİRİŞ

#### 1. BÖLÜM

#### OKUL MÜDÜRLÜĞÜ ROLÜNÜN TARİHSEL ANALİZİ

Genel Olarak Okul Müdürlüğü Rolünün Tarihsel Evrimi.....	7
Okul Müdürünün Öğretim Liderliği Rolünün Tarihsel Geçmişi .....	9
1920’li Yıllar: Değerler Simsarlığı (Values Broker) .....	11
1930’lu Yıllar: Bilimsel Yöneticilik (Scientefic Manager).....	11
1940’lı Yıllar: Demokratik Liderlik (Democratic Leader) .....	12
1950’li Yıllar: Kuram Güdümlü Yöneticilik(Theory Guided Administrator) .....	12
1960’lı Yıllar: Bürokratik Yöneticilik (Bureaucratic Executive) .....	13
1970’li Yıllar: İnsancıl Destekçilik (Humanistic Facilitator) .....	14
1980’li Yıllar: Öğretim Liderliği (Instructional Leadership) .....	15
Dipnot ve Kaynaklar .....	18

#### 2. BÖLÜM

#### ÖĞRETİM LİDERLİĞİ VE OKUL ETKİLİLİĞİ

Öğretim Liderliğine İlişkin Farklı Tanım ve Yaklaşımlar .....	24
Kapsam Bakımından Yapılan Tanımlamalar .....	26
Rolün Niteliğine Göre Yapılan Tanımlamalar .....	30
Öğretim Liderliği ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki.....	31
Öğretim Liderliği ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki.....	33
Direkt Etki Modelleri.....	35
Dolaylı Etki Modelleri .....	36
Öncül Etki Modelleri .....	36
Karşılıklı Etki Modelleri .....	37
Dipnot ve Kaynaklar .....	37

## II. KISIM PROGRAM VE ÖĞRETİMİ YÖNETME

### 1. BÖLÜM

#### EĞİTİM PROGRAMININ TANIMI, KURAMSAL TEMELLERİ VE TÜRLERİ

Program Tanımına İlişkin Farklı Yaklaşımlar .....	45
Amaç Açısından Program Tanımları.....	46
Kuralcı Tanımlar .....	46
Betimleyici Tanımlar .....	46
İşlev Açısından Program Tanımları.....	49
Plan Olarak Eğitim Programı.....	49
Yaşantı Olarak Eğitim Programı .....	49
Sistem Olarak Eğitim Programı .....	50
Konu Alanı ya da İçerik Olarak Eğitim Programı .....	50
Çıktı ya da Sonuç Olarak Eğitim Programı.....	51
Eğitim Programına Temel Oluşturan Başlıca Yaklaşımlar .....	52
Hümanistik Yaklaşım.....	53
Sosyal Yeniden Yapılandırıcılık Yaklaşımı.....	55
Teknolojik Yaklaşım.....	57
Akademik Rasyonalizm Yaklaşımı .....	58
Eğitim Programı Türleri .....	60
Resmi Eğitim Programı .....	60
Resmi Eğitim Programlarının Hazırlanması.....	61
Resmi Eğitim Programlarında Okul Yönetimlerinin Rol ve Sorumlulukları .....	62
Uygulanan Eğitim Programı.....	63
Örtük -Gizli Eğitim Programı .....	65
Kapsam Dışı Eğitim Programı.....	68
Ders Dışı Etkinlikler Programı.....	68
Dipnot ve Kaynaklar .....	69

### 2. BÖLÜM

#### EĞİTİM PROGRAMININ YÖNETİMİ

Okulda Program Geliştirme ve Yönetmenin Kapsamı ve Önemi.....	74
Okulda Program Geliştirme ve Yönetme Takımlarının Oluşturulması.....	76
Program Geliştirme Sürecindeki Aşamalar ve Görevler .....	79
Araştırma ve Program Geliştirme.....	81

Eğitim Programını Tasarlama ve Geliştirme .....	83
Program Tasarlama ve Geliştirme Sürecinde Yapılacak İş ve İşlemler .....	86
Programı Uygulama.....	92
Program Değişikliğini Uygulamaya Koymada Öğretmenlere Yardımcı Olma .....	93
Program Değişikliğini Uygulamaya Koyma Aşamaları.....	94
Eğitim Programının Uygulanmasını Etkileyen Faktörler .....	96
Zaman.....	97
Doğal ve Fiziksel Çevre .....	97
Politik ve Yasal Durum.....	98
Örgütsel Yapı .....	98
Bireysel İstek ve Beklentiler .....	99
Ekonomik Durum.....	99
Kültür.....	100
Program Değişikliklerinin Uygulanmasına Gösterilen Direnç ve Olumsuz Tutumların Önlenmesi.....	101
Değişime Yönelik Tutumların Belirlenmesi .....	101
Değişime Karşı Endişe Düzeyinin Belirlenmesi.....	104
Programın İzlenmesi .....	105
Program İzleme Sürecinin Amacı ve Yararları.....	106
Program İzleme Sürecinin Özellik ve İlkeleri .....	107
Program İzleme Sürecinin Planlanması.....	108
Program İzleme Sürecinde Rol ve Sorumluluklar.....	109
Program İzleme Yöntemleri.....	110
Programın Değerlendirilmesi.....	110
Program Değerlendirme Takımının Oluşturulması.....	112
Değerlendirme Takımının Görev ve Sorumlulukları.....	113
Değerlendirme İçin Ön Hazırlık Yapma .....	114
Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler.....	115
Program Değerlendirme Raporunun Hazırlanması.....	118
Programın Eşgüdümlemesi .....	118
Eşgüdümlemenin Program Yönetimi Açısından Önemi ve İşlevi.....	119
Eğitim Programını Eşgüdümleme Aşamaları .....	121
Eğitim Programını Eşgüdümleme Biçimleri .....	122
Dikey ve Yatay Eşgüdümleme .....	122
Aynı Dersi Okutan Öğretmenlerin Etkinliklerini Eşgüdümleme .....	122
Aynı Şubeyi Okutan Öğretmenlerin Etkinliklerini Eşgüdümleme .....	123
Eş Zamanlı Program Uygulaması.....	124
Dipnot ve Kaynaklar .....	125

### 3. BÖLÜM

#### EĞİTİM PROGRAMI YÖNETİMİNDE ROL VE SORUMLULUKLAR

İl ve İlçe Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları.....	131
Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları.....	131
Okul Müdüründen Program Yöneticisi Olarak Beklenen Yeterlilikler.....	134
Müdür Yardımcılarının Görev ve Sorumlulukları.....	136
Bölüm- Zümre Başkanlarının Görev ve Sorumlulukları.....	137
Öğretmenlerin Görev ve Sorumlulukları.....	139
Dipnot ve Kaynaklar.....	141

### 4. BÖLÜM

#### ÖĞRETİM HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ

Öğretimin Planlanması ve Programlanması.....	143
Öğretimin Planlanması.....	144
Öğretimi Planlamanın Gerekliği.....	145
Öğretimde Planlamanın Yararları.....	145
Öğretim Planı İlkeleri.....	146
Okulda Hazırlanacak Plan Türleri.....	147
Ünitelendirilmiş Yıllık Plan.....	147
Ders planı.....	149
Öğretim Hizmetlerinin Programlanması.....	150
Okul Takviminin Hazırlanması.....	151
Haftalık Ders Programının Hazırlanması.....	152
Öğretmenlere Ders Dağılımının Yapılması.....	153
Günlük Zaman Çizelgesinin Hazırlanması.....	155
Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Yapılması.....	156
Öğretmenler Kurulu.....	157
Zümre Öğretmenler Kurulu.....	159
Sınıf ve Şube Öğretmenler Kurulu.....	161
Okul Zümre Başkanları Kurulu.....	162
Ders Kitap ve Araçlarının Sağlanması.....	163
Ders Kitaplarının Seçilmesi ve Sağlanması.....	164
Ders Kitaplarının Taşınması Gereken Nitelikler.....	165
Ders Kitaplarının Yararları.....	165
Eğitim Araç ve Gereçlerinin Seçilmesi ve Sağlanması.....	167
Eğitim Araçlarının Taşınması Gereken Nitelikler.....	168

Okul Kütüphanesini Oluşturma ve Kütüphane ile İlgili İşlemlerin Yapılması.....	169
Okul Kütüphanesinin Amaçları .....	169
Okul Kütüphanesinin Kurulması ve Yönetimi .....	170
Kaynaklar, Seçimi ve Sınıflandırılması.....	170
Kütüphaneden Yararlanma .....	171
Dipnot ve Kaynaklar .....	173

### III. KISIM ÖĞRENCİ İLERLEMESİNİ İZLEME

#### 1. BÖLÜM

#### ÖĞRENCİ İLERLEMESİNİ İZLEMENİN AMACI YAPISI VE YÖNTEMLERİ

İzlemenin Amaç ve Yararları.....	179
İzleme Sisteminin Yapısı.....	180
İzleme Sistemi İçin Okul Düzeyinde Beklentiler Oluşturma .....	182
İzleme Düzeylerinin Belirlenmesi .....	183
Birinci Düzey: Sınıf İçi İzleme Kullanıcıları.....	184
İkinci Düzey: Eğitime Destek Kullanıcıları.....	186
Üçüncü Düzey: Politika Yapıcı Kullanıcıları .....	187
Öğrenmeyi İzleme ve Değerlendirme Türleri, Yöntemleri ve Yaklaşımları.....	190
Değerlendirme Türleri.....	191
Tanılayıcı Değerlendirme.....	191
Biçimlendirici Değerlendirme.....	191
Düzey Belirleyici - Kanıtlayıcı Değerlendirme .....	192
Başarı Testleri.....	193
Norm Referanslı Testler .....	193
Ölçüt Referanslı Testler .....	194
İzleme ve Değerlendirilme Konusunda Güncel Eğilimler .....	194
Etkili İzleme ve Değerlendirmenin Özellikleri .....	196
Öğrenme İçin Değerlendirme.....	199
Öğrenme İçin Değerlendirme Yaklaşımının Amaçları .....	200
Geleneksel Değerlendirme ile Öğrenme İçin Değerlendirme Arasındaki Farklar .....	200
Öğrenme İçin Değerlendirmede Kullanılan Stratejiler .....	204
Öğrenme İçin Değerlendirme Yaklaşımını Uygulayabilmek İçin Gerekli Sınıf Özellikleri .....	207
Dipnot ve Kaynaklar .....	209

## 2. BÖLÜM

### İLERLEMİYİ SINIF DÜZEYİNDE İZLEME

Sınıf İçi İzlemenin Temel Bileşenleri .....	215
Sınıf İçi İzleme Bileşenlerinin Oluşturulması ve Kullanılması İçin Anahtar Soru ve Cevaplar .....	217
Sınıf İçi İzleme Bileşenlerinin Oluşturulması ve Kullanılması İçin Gerekli Öğretmen ve Yönetici Yeterlilikleri.....	219
Öğrenci İzleme Planı Yapma.....	221
İzlemede Kullanılacak Performans Göstergelerini Belirleme ve Plana Dahil Etme .....	222
İzleme Verilerinin Kime Hangi Sıklıkta Teslim Edileceğini Kararlaştırma.....	222
Verilerin Nasıl ve Hangi Zamanlarda Toplanacağını Kararlaştırma .....	222
Öğretmenleri Güdüleyecek Stratejileri Kararlaştırma .....	223
Göstergelere Göre Öğrenci Başarısını Kayıtlara Geçirme Biçimini Kararlaştırma .....	224
Öğrenmeyi Destekleyici Sınama Durumları Yaratma.....	224
Öğrenmenin Sınıf Düzeyinde İzlenmesinde Kullanılan Güncel Araç ve Teknikler.....	227
Açık Uçlu Cevap Gerektiren Sorular .....	228
Portfolyolar .....	228
Performans Etkinlikleri ve Sergileri.....	230
Etkili İzlemenin Özellikleri .....	231
İzleme Verilerini Analiz Etme ve Kullanma .....	232
Verileri Analiz Etme .....	232
Verileri Analiz Etmede Dikkat Edilecek Noktalar .....	233
Verileri Analizinde Kullanılabilecek Stratejiler .....	234
Öğrenci Performansını Yorumlama .....	235
Verileri Kullanıcılara Sunma .....	237
Verileri Okul Düzeyinde Tartışma.....	237
Verileri Kullanma .....	239
Öğretimi Geliştirme .....	240
Eğitim Programını Geliştirme.....	242
Öğretmen Geliştirme.....	242
Sınıf İçi Müdahaleleri Belirleme .....	243
İhtiyacı Olan Öğrenciler İçin Özel Eğitim Sağlama .....	244
Dipnot ve Kaynaklar .....	245



## IV. KISIM ÖĞRETİMİ DENETLEME VE DEĞERLENDİRME

### 1. BÖLÜM

#### DENETLEME VE DEĞERLENDİRMEİN KURAMSAL TEMELLERİ VE MODELLERİ

Denetleme ve Değerlendirme Kavramlarının Tanımı, Önemi, Amaç ve İlkeleri.....	249
Denetleme .....	250
Değerlendirme .....	251
Denetleme ve Değerlendirme Arasındaki İlişki.....	251
Denetleme ve Öğretmene Yardım.....	252
Denetlemenin Önemi.....	253
Denetlemenin Amaç ve İşlevleri .....	254
Etkili Denetlemenin İlkeleri ve Özellikleri .....	256
Denetleme Yaklaşım ve Modelleri.....	258
Denetleme Yaklaşımları .....	258
Bilimsel Denetim Yaklaşımı .....	258
Sanatsal Denetim Yaklaşımı .....	260
Öğretimsel Denetim Yaklaşımı .....	263
Denetim Modelleri.....	264
Farklılaştırılmış Denetim (Differentiated Supervision).....	264
Farklılaştırılmış Denetim Uygulamaları .....	264
Gelişimsel Denetim (Developmental supervision) .....	268
Gelişimsel Denetimde Kullanılan Yöntemler .....	268
Denetimde Sistem Modeli (Systems Model of Supervision).....	270
Klinik Denetim (Clinical Supervision).....	270
Klinik Denetimin Amaçları.....	271
Klinik Denetimin Gerekliği.....	272
Klinik Denetimin Özellik, İlke ve Varsayımları.....	272
Klinik Denetim Modelleri.....	275
Klinik Denetimin Aşamaları .....	276
Dipnot ve Kaynaklar .....	278

## 2. BÖLÜM

### DENETLEME VE DEĞERLENDİRMENİN YAPISAL BİLEŞENLERİ

Yönlendirici Vizyon ve Performans Standartları.....	285
Performans Standartlarının Taşınması Gereken Özellikler .....	286
Kaliteli Veri Toplama Prosedürleri.....	287
Denetleme ve Değerlendirmede Kullanılan Veri Kaynakları.....	288
Öğrencilerden Toplanan Veriler .....	288
Öğrencilerden Veri Toplanacak Başlıca Konular .....	289
Öğrencilerden Veri Toplamada Kullanılacak Araç ve Teknikler .....	289
Velilerden Toplanan Veriler .....	292
Belge ve Kayıtların İncelemesinden Toplanan Veriler .....	293
Öğrenci Başarısına İlişkin Veriler .....	294
Öğretmenin Kendi Kendini Değerlendirmesine İlişkin Veriler .....	294
Verilerin Toplanma Sıklığı .....	297
Verilerin Özenli Bir Şekilde Toplanması.....	299
Öğretmenlere Öğretimle İlgili Dönüt Verme .....	300
Verileri Analiz Etme .....	300
Verileri Etkili Biçimde Sunma.....	302
Bulguları Yorumlama.....	303
Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Yardımcı Olma .....	304
Yetersizliklerle Başa Çıkma Yolları ve Disiplin.....	308
Dipnot ve Kaynaklar .....	312

## 3. BÖLÜM

### DENETLEME VE DEĞERLENDİRMENİN BİREYSEL BİLEŞENLERİ

Denetleme ve Değerlendirme Sürecini Etkileyen Öğretmen Özellikleri.....	316
Öğretmenin Gelişim Dönemleri.....	316
Öğretmenin Yeterlilik Düzeyi.....	318
Bireysel Beklentiler .....	320
Eleştiriye Açık Olma .....	321
Değişime Uyum.....	321
Yönetsel Tanışıklık .....	323
Denetleme ve Değerlendirme Sürecini Etkileyen Önemli Denetçi Özellikleri.....	324
İletişim Becerisi .....	324

İnandırıcı Olma .....	326
Teknik Beceri .....	327
Güvenilirlik .....	329
Sabır .....	331
Dipnot ve Kaynaklar .....	332

## 4. BÖLÜM

### DENETLEME VE İLETİŞİM

İletişim Süreci .....	335
Denetim ve İletişim .....	337
İletişim Türleri .....	338
Sözlü İletişim .....	338
Sözlü İletişimin Bileşenleri .....	338
Sözlü Kısım .....	339
Sesli Kısım .....	339
Sözötesi Kısım (Metaverbal) .....	340
Sözsüz İletişim .....	341
Sözsüz İletişimin Bileşenleri .....	342
Yüz Dili .....	342
Vücut Dili-Jestler .....	344
Hareket ve Alan Dili .....	346
Zaman Dili .....	347
Ses Dili .....	348
Dinleme .....	349
Etkili Dinlemenin Bileşenleri .....	350
Duyma .....	350
Odaklanma .....	350
Anlama .....	351
Hatırlama .....	351
Dinleme Türleri .....	352
Tek Yönlü Dinleme .....	352
İki Yönlü Dinleme .....	353
Empatik Dinleme .....	354
İletişimi Engelleyen Faktörler ve Kötü Dinleme Alışkanlıkları .....	354
Dönüt .....	356
Dipnot ve Kaynaklar .....	358

## 5. BÖLÜM

### SINIFTA GÖZLEM

Gözlem Veri Türleri .....	361
Değerlendirilmiş Veri .....	362
Tanımlayıcı Veri .....	362
Türetilmiş Veri.....	363
Gözlem Türleri.....	363
Yapılandırılmış Gözlem Yaklaşımları.....	364
Geniş Açılı Mercek Yaklaşımı.....	364
Mikro Gözlem Yaklaşımı .....	364
Gözlemde Nesnellik .....	366
Gözlemin Planlanması.....	369
Gözlem Verilerinin Kaydedilmesi.....	369
Mevcut Durumu Doğrudan Kaydetme.....	370
İzlenimleri Kaydetme .....	371
Görüntü ve Ses Kaydedici Kullanma .....	372
Kontrol Listesi Kullanma.....	374
Sınıf Yerleşim Diyagramı Kullanma .....	376
Sınıf İçi Pozisyonuna Göre Öğretmen-Öğrenci İletişimi Diyagramı.....	376
Sınıf İçi İletişimi Başlatılma Biçimi Diyagramı.....	378
Sınıf İçi Hareket Biçimi Diyagramı.....	380
Sınıf Etkileşim Analizi Diyagramı Kullanma .....	382
Öğretmen-Öğrenci Etkileşim Sıklığı Diyagramı .....	383
Sözel Akış Diyagramı .....	384
Flanders'ın Analiz Tekniği .....	389
Dipnot ve Kaynaklar .....	394

## 6. BÖLÜM

### DENETLEME VE DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN AŞAMALARI

Planlama .....	399
Denetleme Planı Hedefleri.....	401
Hedef Belirlemede Dikkat Edilecek Noktalar .....	402
Gözlem Öncesi Görüşme .....	403
Gözlem Öncesi Görüşmenin Amacı ve Yararı .....	404
Gözlem Öncesi Görüşmede Yapılacak Çalışmalar .....	405

Gözlem Öncesi Görüşmede Dikkat Edilecek Noktalar .....	406
Gözlem Öncesi Görüşmede Kullanılabilecek Formlar .....	406
Gözlem Öncesi Görüşme Türleri .....	411
Gözlem Öncesi Görüşmenin Etkililiğini Azaltan Durumlar ve Başa Çıkma Yolları .....	411
Gözlem .....	413
Gözlemin Etkililiğini Sınırlayan Faktörler .....	413
Gözlem Raporu Hazırlama .....	415
Gözlemin Etkililiğini Sağlama .....	417
Gözlem Sonrası Analiz .....	418
Gözlem Sonrası Analizde Öğretmen ve Denetçi Rollerini .....	419
Öğretmen Öğrenciler İçin Doğru Hedefler Seçmiş miydi? .....	420
Gözlem Sonrası Analiz Aşamasının Basamakları .....	420
Analiz Sonrası Görüşme ve Strateji Belirleme .....	422
Analiz Sonrası Görüşme Aşamasında Denetçi-Öğretmen İlişkisi .....	423
Analiz Sonrası Görüşme Aşamasında Dönütün Önemi .....	424
Analiz Sonrası Görüşme Aşamasında Odaklanılacak Noktalar .....	426
Analiz Sonrası Görüşmede Strateji Belirleme .....	427
Değerlendirme .....	429
Değerlendirmede Uyulması Gereken İlkeler .....	430
Değerlendirmede Kullanılacak Performans Standartlarının Taşınması Gereken Özellikler .....	431
Performans Standartlarının Bileşenleri .....	431
İş Tanımları .....	432
Değerlendirme Raporu Hazırlama .....	434
Öğretmene Yardım Planı Hazırlama ve Uygulama .....	435
Yardım Planı Hazırlamada Dikkat Edilecek Noktalar .....	435
Yardım Planının Uygulanmasında Rol ve Sorumluluklar .....	436
Görevden Çıkarma Kararı Sonrasında Yapılacak Çalışmalar .....	437
Dipnot ve Kaynaklar .....	439
<b>Kaynakça .....</b>	<b>451</b>



# I. KISIM

## GİRİŞ

21. yüzyılda okulların çevrelerinde meydana gelen değişme ve gelişmelerin okul yöneticilerine yüklediği yeni rol ve sorumlulukların belirlenmesi ve okullarda uygulamaya konulması akademisyen ve uygulamacıların üzerine odaklandığı konuların başında gelmektedir. Özellikle son otuz yılda sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik alanlardaki çok hızlı değişim ve dönüşümlerin okul çevrelerini önemli ölçüde değiştirmesi dolayısıyla, okul müdürlüğü için tanımlanan standartlar da çarpıcı bir biçimde değişmiştir. Buna bağlı olarak hızlı değişme ve gelişmelerden büyük ölçüde etkilenen eğitim ve okul yöneticiliği daha fazla karmaşık bir görev durumuna gelmiş, bu karmaşıklıkla başa çıkabilmek için okul yöneticisinin birden çok alanda liderlik yeterliliği kazanması zorunlu olmuştur. Ancak bu yeterlilik alanları içerisinde eğitim ve öğretimi etkili yöneterek öğrenci başarısını artırma, üzerinde en çok durulan yeterlilik alanı olmuştur. Bundan dolayı günümüz eğitim ve okul yöneticilerinin hızla değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmeleri için, geçmişteki meslektaşlarına göre özellikle eğitim programı ve öğretimi yönetme, öğretmen ve öğrencileri izleme ve değerlendirme, öğrenme ve öğretme eksikliklerini belirleyerek iyileştirici stratejiler geliştirme konularında uzmanlık yeterlilikleri kazanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir.

Okul müdürünün eğitim ve öğretime yönelik rollerinin en can alıcı bölümü eğitim ve öğretim süreçlerini yönetmekle ilgili olanlardır. Okul müdürleri öğretim liderliği kapsamında yer alan bu rollerinden bir kısmını doğrudan eğitim ve öğretim etkinliklerinde görev alarak gerçekleştirirken, diğerlerini eğitim ve öğretim etkinliklerini destekleyecek, kolaylaştıracak politikalar belirleyerek, ortamlar oluşturarak yerine getirir. Dolaylı roller öğretmenlerin işbirliği yapmalarının sağlanması, işgörenlerin güdülenmesi, yönlendirilmesi, gerekli kaynakların sağlanması vb. gibi destekleyici rollerdir. Doğrudan liderlik rolleri ise genellikle fiilen öğretmen ve zaman zaman öğrencilerle birlikte çalışarak başarılacak türden rollerdir. Bu roller içerisinde en belirgin olanları eğitim programı ve öğretimi yönetme ile ilgili olanlardır. Okul müdürünün eğitim programı ve öğretimi yönetme rollerinden başlıcaları şunlardır:<sup>1</sup>

1. Eğitim ve öğretim programını yönetme
2. Öğrenci İlerlemesini İzleme
3. Öğretmenleri denetleme ve değerlendirme

Okul müdürü bu doğrudan liderlik rollerini oynarken öğretmenlerle birlikte çalışarak, hem onların gelişimine katkıda bulunur; hem de eğitim ve öğretim etkinliklerinin yürütülmesine bizzat katılmış olur. Bu bakımdan doğrudan liderlik rolleri ile okul müdürü eğitim öğretime doğrudan etkide bulunabilme olanağı elde