



Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/ Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bilim Dalı

İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN DENETİM ROLLERİ (Sivas İli Örneği)

İLKAY BAYRAKTUTAN

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Erdal TOPRAKÇI

Sivas
Ocak 2011

İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN DENETİM ROLLERİ

İlkay BAYRAKTUTAN

Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin Eğitim Bilimleri Anabilim
Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı İçin
Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

Sivas
Ocak 2011

KABUL VE ONAY

İlkay BAYRAKTUTAN 'ın hazırlamış olduğu “Okul Müdürlerinin Denetim Rolü” başlıklı bu çalışma, 17. 01. 2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza: Doç. Dr. Erdal TOPRAKÇI

(Danışman)

İmza: Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÜSTÜN

(Üye)

İmza: Yrd. Doç. Dr. Hakkı KIZILOLUK

(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

.../.../....

İmza

Prof. Dr. Mehmet ARSLAN

Enstitü Müdürü

TEŐEKKÜR

Bu çalışmaya birçok kişinin emeği ve katkısı olmuştur. Öncelikle hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden hiç esirgemeyen annem, babam ve kardeşlerime teőekkürlerimi sunarım.

Öte yandan araştırma sürecinde kendisine ayırmam gereken zamandan fedakârlık eden ve çalışmamda bana daima yardımcı olan, desteğini hiç esirgemeyen eşim Berkay OKAY 'a ve yüksek lisans eğitimim süresince emeği geçen tüm hocalarıma teőekkür ederim.

Ayrıca, gerek bu araştırma süresince, gerek diğer tüm zamanlarda hep yanımda olan, emeğini benden hiç esirgemeyen, destekleyici tavırları ve yapıcı önerileri ile bana hep yol gösteren tez danışmanım Doç. Dr. Erdal TOPRAKÇI 'ya teőekkürlerimi sunmamın yetersiz olduğunu düşünüyorum.

İlkay BAYRAKTUTAN

BAYRAKTUTAN, İlkay. Okul Müdürlerinin Denetim Rollerini, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2011

ÖZET

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bir denetmen olarak okul yöneticilerini nasıl algıladıkları ile okul müdürlerinin kendi denetim becerilerini nasıl algıladıkları arasındaki ilişkiyi saptamak ve bu ilişkinin müdür ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini araştırmaktır.

İlköğretim okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada tarama modelinde betimsel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Sivas il merkezinde yer alan 102, örneklemini \pm % 5 örnekleme hatası ile 80 ilköğretim okulu olarak oluşturmuştur.

Verilerin toplanmasında, müdürlerin denetim becerilerine ilişkin veriler, araştırmacının geliştirdiği ve beşli derecelendirme ölçeğine göre hazırlanan “İlköğretim Müdürlerinin Denetim Becerileri Anketi” ile Sivas il merkezinde görev yapan müdürler ve öğretmenlerden sağlanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde; aritmetik ortalama ve standart sapma tekniklerine başvurulmuştur. Öte yandan, aritmetik ortalamalar arasında fark olup olmadığını anlamak üzere Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. Anketteki maddelerin tamamı dikkate alındığında müdürlerin kendi denetim becerilerine ilişkin algılarının ($\bar{X} = 3,509$) “İyi” düzeyinde; öğretmenlerin müdürlerin denetim becerilerine ilişkin algılarının ($\bar{X} = 2,568$) “Biraz” düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.
2. Her iki cinsiyette olan müdürler denetimdeki rol ve yeterlikleri aynı düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Kadın ve erkek öğretmenler

müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri aynı düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir.

3. Öğretmenlerinin ve müdürlerin, müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının branşlarından ve okulun ekonomik düzeyinden etkilenmediği bulunmuştur.
4. Müdürlerin, kendi denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının mezun oldukları fakülteden etkilenmediği, öğretmenlerin algılarının ise mezun oldukları fakülteden etkilendiği bulunmuştur.
5. Müdürlerin, kendi denetim rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının hizmet süresinden etkilenmediği, öğretmenlerin algılarının ise hizmet süresinden etkilendiği bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: İlköğretim müdürleri, etkili denetim.

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze how the primary school teachers perceive the school principals as supervisors; how these school principals perceive their own supervision skills and ,also, to analyze the relation between them to decide whether this relation is affected by the teachers' and principals' personal and vocational qualities.

The scanning model and descriptive method is used in this research which examines to what extent the primary school principals accomplishes their supervision role. The research is is conducted in 120 primary schools in Sivas and the samples are form 80 schools with +- % 5 sample error.

While data is collected, data about the primary school principals' supervision skills is obtained from the primary school principals and teachers in Sivas, the city centre, by means of the questionnaire on the primary school principals' supervision skills which is developed by the researcher according to quinary rating scale.

The findings of the study are;

- 1- When all the items in questionnaire are examined, the primary school principals' perception about their own supervision skills is on the level of "Good" ($\bar{X} = 3,509$); the primary school teachers' perception about the principals' supervision skills is on the level of "Some" ($\bar{X} = 2,568$).
- 2- Each principal in both genders shows the same skills and roles in supervision. Male and female teachers state that their schools' principals show the same skills and roles in supervision.
- 3- It is founded that teachers and school managers aren't affected from their subjects and the schools' economical level while evaluating the school managers' supervision roles.

- 4- It is founded that the school managers' perception of their own supervision isn't affected from the faculties they are graduated from; the teachers' perception is affected from the faculties they are graduated from.
- 5- It is founded that the school managers' perception of their own supervision isn't affected from the time they work; the teachers' perception is affected from the time they work.

Key Words: Primary school principals, Effective supervision

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER	viii
TABLolar	ix

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	31
1.2.1. Alt Problemler	31
1.3. Araştırmanın Amacı	32
1.4. Araştırmanın Önemi	32
1.5. Sayıtlar	33
1.6. Sınırlılıklar	33
1.7. Tanımlar	34

II. BÖLÜM

2. İLGİLİ YAYIN ARAŞTIRMALAR	35
2.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırma ve Yayınlar	36
2.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırma ve Yayınlar	51

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM	57
3.1. Araştırma Modeli	57

3.2. Evren ve Örneklem	57
3.3 Veri Toplama Aracı	58
3.4. Verilerin Toplanması Ve Analizi	60

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR	62
4.1. Anketi Cevaplayan Öğretmen Ve Müdürlerin Kişisel ve Mesleksi Özelliklerine İlişkin Bulgular Ve Yorum	62
4.2. İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Becerilerine İlişkin Görüşleri Ne Düzeydedir?	66
4.3. Cinsiyet Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Becerilerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum	79
4.4. Okulun Ekonomik Düzeyi Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Becerilerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum	82
4.5. Branş Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Becerilerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum	84
4.6. Fakülte Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Becerilerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum	85
4.7. Hizmet Süresi Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Becerilerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum	87
4.8. Atama Türü Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	89
4.9 Müfettişlerin Teftiş Notuna İlişkin Bulgular ve Yorum	91
4.10. Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine İlişkin Bulgular ve Yorum	92

V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	94
5.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Sonuçlar ve Öneriler	92
5.2. İlköğretim Müdürlerinin Denetim ile İlgili Davranışlarının Etkililik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Öneriler	95
5.3. Bağımsız Değişkenlere Göre İlköğretim Müdürlerinin Denetim ile İlgili Davranışlarının Etkililik Düzeyine İlişkin Sonuç ve Öneriler	100
KAYNAKÇA	104
EKLER	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil -1 (Toplum ve Kurumlar)	4
Şekil -2 (Etkili İletişim)	70

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
1. Seçeneklere Göre Kodlanan Puan Aralığı	60
2. Ankete Katılan Öğretmen ve Müdürlerin Cinsiyete Göre Dağılımları	62
3. Ankete Katılan Öğretmen ve Müdürlerin Branşa Göre Dağılımları	63
4. Ankete Katılan Öğretmenlerin ve Müdürlerin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Dağılımları	64
5. Ankete Katılan Öğretmenlerin ve Müdürlerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları	65
6. Ankete Katılan Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Dağılımları	66
7. İlköğretim Okulu Müdür ve Öğretmenlerinin Anketteki Maddelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapması	68
8. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri	80
9. Okulun Ekonomik Düzeyine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri	83
10. Branş Değişkenine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri	84
11. Fakülte Değişkenine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri	86
12. Hizmet Süresine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri	88
13. Atama Türüne İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri	90
14. Teftiş Notuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri	91
15. Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine İlişkin Öğretmen Görüşleri	93

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın yapılma nedenini ortaya koymak üzere problem durumuna, araştırmanın problemine, amacına, önemine, sayılıtlara, sınırlılıklara ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsana ilişkin görüşler, anlayışlar felsefe tarihi kadar eski ve bir o kadar da çeşitlidir. Nitekim bazı yazarlar insanın duygusal, bazıları fiziksel, bazıları ise akılcı yönünü vurgulamışlardır. Biyokültürel, sosyal ve psikolojik bir varlık olan insan; yaşam boyu değişir, kalıtımla getirdiği özellikleri geliştirerek toplumda bir birey olarak yerini alır (Doğan, 2003:29). Mc Elroy ve Swanson ise insan, tüm canlılar gibi molekül, hücre ve dokulardan oluşan, ama bunun yanı sıra başarıları, başarısızlıkları ve kusurları olan kendince hayalleri ve ufku geniş bir yaratıktır. Oldukça anatomik bir tanım olan bu tanım bir adım daha ileri götürülebilir. İnsan, düşünen, olaylar karşısında kafa yoran, bilim ve sanatı yaratan, önce savaşan sonra barış yapan, kanunlar yapan ve bunları uygulayan bir varlıktır. Derin bir öğrenme ve bilme merakı vardır. Merak ettiği için de öğrenir ve öğrendiklerini başkalarına anlatmak ve paylaşmaktan mutluluk duyar (Özbek, 2007:16).

Birbirleriyle öğrendiklerini paylaşmayı öğrenen insanlar zamanla gereksinim ve isteklerini karşılamak için işbirliğine ve beraber yaşamaya ihtiyaç duymuşlardır. Beraber yaşamaya başlayan insanlar arasında ekonomik, hukuksal, duygusal, entelektüel ilişkiler gelişmeye başlamıştır. Özkalp (2001:7) insanlar arasında kurulan ekonomik, hukuksal, duygusal, entelektüel ilişkiler bütününe toplum adını vermiştir. Dewey (2008:28) ‘ e göre ise toplum “Ortak çizgiler üzerinde, ortak ruhla ve ortak hedeflere doğru çalıştıkları için bir arada duran ve birbirine tutunan insanların toplamıdır”.

Toplum bilimciler toplumu tanımlarken, onu bir organizmaya benzetirler. Tüm organizmalarda olduğu gibi toplum da çevresinden etkilenir; gelişir ve değişir. Toplumların büyüüp gelişmesi, karmaşıklaşması insanların işlerini daha kolay halletme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Çeşitli işlerin yapılması için o alanın bilgi ve yeterliliğine sahip, o işin sorumluluğunu taşıyacak yapıların oluşturulması kaçınılmaz hale gelmiştir. Böylece toplumda ilk örgütler kurulmaya başlamıştır.

Örgüt; “iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ile sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla, açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesini” ifade eder (Schein, 1976: 10). Örgüt insanlardan ve onların eşgüdümlemiş eylemlerinden oluşur. Örgütlerde yer alan insanların eylemlerini belirleyen öge, örgütün kuruluş nedeni olan örgütsel amaçlardır (Terzi 1996: 1). Örgütler belli sayıda bireylerin kalıplaşmış eylemlerinden oluşur. Ayrıca bu kalıplaşmış eylemler çıktı ve ürün yönünden birbirlerini tamamlayıcı veya birbirlerine bağımlıdırlar (Katz ve Kahn 1977: 18). Örgütlenmemiş bir yapıda üyelerin tam olarak işbirliği yapması düşünülemez ve ortak amacın gerçekleştirilmesi mümkün olamaz. Bu durumda en az iki kişinin ortak bir amaç için bir arada olma davranışı, örgütlülüğün ilk şartıdır.

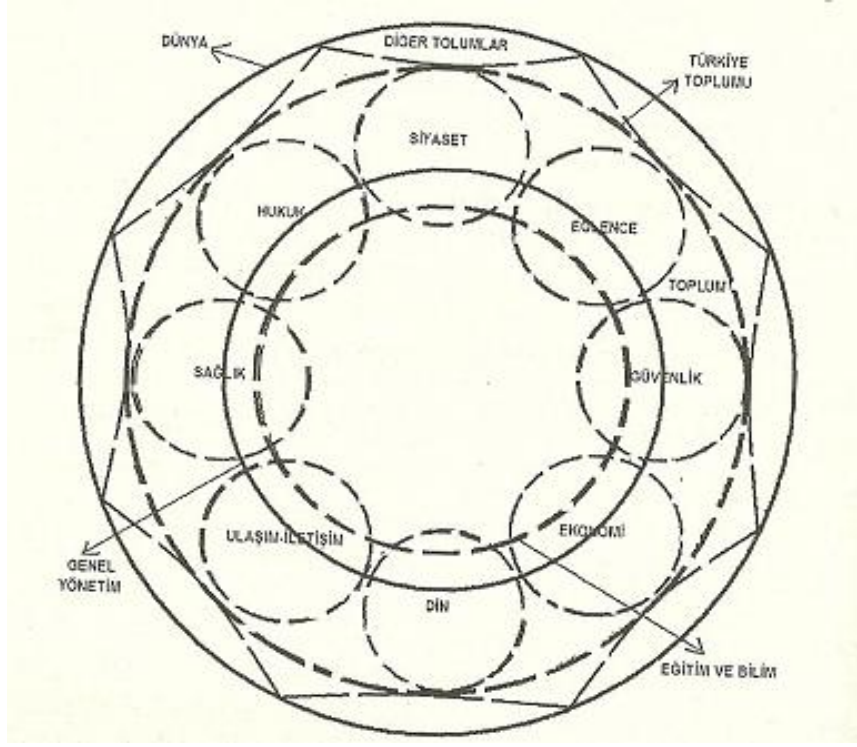
Bernard, bir örgütün var olabilmesi için üç ögenin varlığını zorunlu görmektedir. Bunlar: (1) Birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (2) amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve (3) gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır (Aydın, 2005: 14). Kısacası Can (2005: 4) ’ın da belirttiği gibi örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir.

Bernard örgütü, “bireysel gereksinimleri karşılamayı amaçlayan, işbirliğine dayalı etkileşimlerden oluşan dinamik bir toplumsal sistem” olarak tanımlamıştır (Aydın 1994: 114). Sistem, birbirini düzenli biçimde etkileyen, birbirine dayalı öğelerden oluşan bir bütündür. Sistemi oluşturan parçalara alt sistem, her sistemin bağlı bulunduğu daha büyük sistemlere de üst sistem denir. Her sistemin bir alt

sistemi ve çevrelerinden oluşan üst sistemleri vardır. Bu yönüyle örgütler de insanlar tarafından yaratılan ve yaşatılan sosyal sistemlerdir (Akçay, 2006: 2).

İnsanlar bu sosyal sistemleri oluştururken, ilk olarak ortak bir amaç etrafında birkaç aileden kurulu alt sistemler oluştururken, zamanla toplum olarak nitelendirilen en büyük sistemi oluşturmuşlardır(Yücel,2009:3). Böylece toplumsal yaşamı kolaylaştırmak için toplum içinde kurum adı verilen alt sistemler oluşturulmuştur. “Kurum, içindeki insanlar değişse bile bir dereceye kadar sürekliliği olan, toplumsal ya da kültürel bir örgüt ya da yerleşmiş bir yapıdır” (Demirtaş ve Güneş:2002: 98). Kurumlar önceden ve toplumun yararı gözetilerek belirlenen işleri yapmak amacıyla çalışırlar. Kurumlar topluma yeni katılan bir üyenin (tıpkı yardıma gereksinimi olan bebek gibi yavaş yavaş içerisinde doğduğu kültür için geçerli olan bilgi ve becerileri edinmesi gibi) toplumda önceden var olan düşünce ve davranışları öğrenmesini böylece topluma uyumunu kolaylaştırırlar. Bunun yanı sıra kurumlar toplumsal düzenin dengesini, sürekliliğini ve gelişimini sağlarlar. İkel toplumlarda görülmeyen devlet kavramı çok boyutlu toplumsal değişimlerle ve var olan kurumların merkezi bir otorite etrafında toplanması sonucu ortaya çıkmıştır. Çağdaş toplumların en büyük ve önemli kurumu devlettir. Kurumların çalışma amacı devletin varlığını, toplumun huzur ve refahını sağlamaktır.

Hemen bütün sosyal/kültürel sistemlerde, en ilkelinden en gelişmişine kadar din veya devlet adını taşıyan kurum ve kavramlara rastlanır. Bunlar, sistemin genel işleyişiyle yükümlü ve sorumlu olan kurumlardır. Devlet topluma ve toplumsal kurumlara, bunların işleyişine, değerlendirilmesine, denetim ve gözetimine yönelik bir örgütlenmedir (Güvenç, 1991: 108).



Şekil-1 Toplum ve Kurumlar (Toprakçı, 2008: 54)

Şekil-1 incelendiğinde, toplumu oluşturan pek çok kurum ve kuruluşun olduğu ve tümünü birleştiren mekanizmanın ya da ana kurumun devlet olduğu anlaşılmaktadır. Bu kurumlar din, aile, siyaset, hukuk, ekonomi, eğlence, sağlık, ulaşım-iletişim, eğitim, güvenlik vb olarak sınıflandırılabilir. Bu kurumlar yasal mevzuat dâhilinde belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır. Birbirleriyle etkileşim içinde olan bu örgütlerin her birinin ayrı bir görevi vardır bu örgütlerin nitelikli eleman ihtiyacını karşılama sorumluluğu şüphesiz eğitim örgütüne düşmektedir. Gerek uluslar arası ortaklık içeren bazı belgelerde, gerekse Anayasamız ve eğitimle ilgili yasalarda eğitim her birey için bir temel sosyal hak olarak kabul edilmiştir (Sarıtaş, 2008:195).

Hızla değişen ve artan bilgi birikimine, teknolojiye ulaşma ve bunları kullanabilme çağdaş dünyanın en önemli hedefi halini almıştır. Yirmi birinci yüzyılda geçmişten daha çok eğitimde kalitenin üzerinde durmanın önemli olduğu bilinmektedir. Çünkü yeni yüzyılın en önemli özelliklerinden biri de “bilgi çağı” olmasıdır. Bugünün toplumu “bilgi çağı insanı” ndan meydana gelecek, bilgi toplumu olacaktır. Bu süreçte eğitim olgusuna her zamankinden daha fazla değer

verilmesi gerekecektir (Okutan, 1999, 64). Bu nedendir ki, bilgi kazandıran kurumların, bilgi üreten kurumların önemi giderek artmaktadır. Bu gerçeğe bağlı olarak, gerek eğitimin gerek devletin ve gerekse diğer kurumların temele alması gereken kurumun “bilim” bir başka deyişle bilimin ürettiği bilgilerin olması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Toprakçı, 2008: 54). Birey, aile ve toplum için bilgi kazandıran ilk sistematik yapılanma eğitim kurumudur. Bu bağlamda bir sistem olarak eğitim bir yandan bilgi kazandıran bir yandan bilgi üreten olması nedeniyle birey ve toplum kalkınmasında öncelikli yere sahiptir.

Bugün gelişmiş ülkelerin eğitime büyük yatırımlar yaptıkları önemli bir gerçektir. Toplumsal ve ekonomik kalkınmanın en önemli şartı kuşkusuz eğitimidir. Toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünün yetiştirilmesi, toplumun değişim ve gelişmesi eğitimle mümkün olur. Uluğ (1998: 153)’ a göre toplumsal gelişmişlik düzeyinin başlıca göstergesi eğitimidir. Eğitim, bireysel ilgi ve yetenekleri geliştiren bir süreç olmanın yanı sıra, toplum kalkınmasını sağlayan araçların da başında gelmektedir. Nitelikli kalkınma eğitim sisteminin öteki sistemlerle etkileşiminin ortak ürünüdür. Aydın(1991: 4) ’a göre “eğitim toplumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusundaki çabalarda ve etkinliklerde kullanılan bir araçtır”.

Eğitimle toplumdaki bireylere, devletin belirlediği amaçlar doğrultusunda, devletin devamlılığını sağlayacak tutum ve davranışlar kazandırılarak sosyalleşmeleri sağlanır, böylece kültürel değişime ve gelişime zemin hazırlanır (Söbü,2005:5).

Eğitimin tüm ülkede aynı şekilde verilebilmesi için kurumsallaşması gereklidir. Eğitim, genel olarak kabul görmüş olan tanımıyla, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istendik değişimler meydana getirme ve bunun sonunda da geleceğini etkileme sürecidir (Ertürk, 1991:12). Duman ise (2000:13), eğitimin tanımını “bireyin bilgiyle beslenmesi ve onda var olan yetilerin dışarı çekilmesi; ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi” olarak yapmaktadır. Eğitim, çocuğun bireysel özellikleri ve eldeki ortam, koşul ve olanaklar bağlamında başta kendisi, sonra içinde bulunduğu toplum/ulus ve en sonra dâhil olduğu evrensel yapının etkin bir üyesi haline getirilmesi sürecidir(Toprakçı, 2008: 5).

Bu sürecin kendiliğinden olmayacağı bir örgütlülüğü gerektireceği açıktır. Eğitim örgütü, toplumun eğitimsel amaçlarını da gerçekleştirilmek üzere kurulmuş, insan ve teknolojiden oluşan bir yapı olarak tanımlanabilir. Bu yapı, her toplumda, o toplumun ekonomik, kültürel ve sosyal özelliklerine göre biçimlenir ve toplumda yer alan diğer örgütlerden bağımsız davranamaz. Diğer örgütlerde iş görecektir insanların yetiştirilmesinin de eğitim örgütlerinde gerçekleştiriliyor olması, eğitimin toplum açısından önemini ortaya koymaktadır (Toprakçı 2004:16).

Örgütlerin sorunsuz olarak amaçlarına ulaşması zordur. Örgüt kavramının temelinde yer alan birden fazla insan düşüncesi örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesinde karşılaşılan en büyük çıkmazlardan biridir. Üyelerin yaşayabilecekleri çıkmazları ortadan kaldıracak, örgütlerin devamlılığını sağlayabilecek bir eşgüdümleme örgütün olmazsa olmazlarından. Bir örgüt kendiliğinden amaçlar doğrultusunda örgütlü davranışlar gösteremez. Bunun için yönetsel bir çabaya gereksinim duyar. Bu çabanın anlaşılması “yönetim” kavramının tanımlanmasını gerektirir (Toprakçı 2002: 15). Kısaca yönetim, ortak amacın gerçekleştirilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili bir biçimde kullanılmasıdır (Aydın 2005:70).

Eski bir yönetim bilimci Mary Parker Follet(1926) tarafından yönetim, kısaca başka insanlar aracılığıyla iş yaptırma sanatı olarak tanımlanmıştır(Şişman ve Turan, 2002:6). Yönetim; belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren 1998: 4).

Yönetime ilk kez bilimsel bir bakış açısı kazandıran Henri Fayol ise yönetim sürecinin temel öğelerini planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme, ve kontrol etme şeklinde sıralamıştır. Daha sonraki yıllarda Gulick, Urwick ve Taylor’ un klasikleşmiş ilkelerini Bobbit okul yönetimi ve denetimine uygulamış ve Sears tarafından bu ilkeler daha kapsamlı olarak saptanmıştır. Russel T. Gregg yönetim sürecini yedi öğeden oluşan bir eylemler bütünü olarak kabul etmiştir. Gregg ‘e göre ise bu öğeler karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme,

eşgüdümleme, değerlendirme'dir(Aydın, 1994:121-126). Toprakçı'nın, her bir yönetim süreci eyleminin daha etkili olması için bir liderlik özelliğinin var olması gerektiğinden hareketle, "liderlik" ilavesiyle bu eylemlere ve sürece farklı bir katkıda bulunduğu görülmektedir (Söbü 2005: 7).

Yönetim sürecinin her ögesinde yer alan ve en son basamağını oluşturan değerlendirme basamağı kısaca örgütün amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının, ulaşıldı ise ne kadar ulaşıldığını saptamaya yarayan örgütün etkililik derecesini artıran son adımdır. Yönetim süreçlerinin önemli ve ayrılmaz bir ögesi olarak kabul edilen değerlendirme sürecinde amaç, örgütün etkililiğini artırmaktır. Tüm örgütlerde iş görenlerin neler yaptığının bilinmesi, işlerin nasıl yürüdüğünün ve amaca yönelik eylemlerin ne derece gerçekleştirildiğinin bilinmesi yönetsel bir zorunluluktur (Yıldırım, 2006:214; Başaran 1989: 307). Yönetim sürecinin bir ögesi olarak "denetim-değerlendirme" içinde yöneticinin olduğu yapının değerlendirilmesi söz konusu olduğunda doğal olarak farklılaşacaktır.

Teftiş, denetim (murakabe) (Arapça), revizyon, auditing (İngilizce), expertise (Fransızca) terimlerinin tümünün içeriğinde kontrol anlamı bulunmaktadır. Kontrol, yalnız araştırma ve inceleme ile yetinmez, denetime esas olacak ölçütleri ve fiili sonuçların bu ölçütlerden sapmalarını ile bu sapmaların düzeltilmesi için mümkün olan önlemleri de saptar ve gösterir. Kontrol işini yapan kişiye denetçi (murakıp), kontrolör, auditör, exper, revizör vb. denilmektedir (Kenger, 2001). Denetim kavramı ile ilgili olarak, sosyal bilimlerin birçok dalında farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Batı dillerindeki denetim kelimesinin karşılığı "audit" kökenini oluşturan Latince audire kelimesi; işitmek, dikkatlice dinlemek anlamına gelmektedir. Denetimin Türkçe'de yaygın olarak kullanılan anlamı, Türk Dil Kurumunun yaptığı tanımda karşılığını bulmaktadır. Bu tanıma göre, "denetleme, bir işin doğru ve yönetime uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, murakabe etmek, teftiş etmek, kontrol etmektir." (Uzun, 2007).

Denetim; örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesini saptamak,

daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla, örgütsel işleyiş bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 1993:1).

Türkyılmaz ise denetimi “kurumlarda yapılan çalışmaların ilgili mevzuata uygunluğunun denetlenmesi amaçlandığında kamu sektöründe veya tüzel kişiliği bulunan kurumlarda yapılmakta olan işlerin mevcut mevzuata (kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve emirlere) uygun olarak yapılıp yapılmadığının yetkili kimselerce denetlenmesi ve gözetlenme süreci” olarak tanımlamaktadır (Taymaz, 2002:4).

Uygulanan çalışmaları denetlemek, değerlendirmek, daha verimli ve etkili hale getirmek amacıyla yapılan teftişin, sistemi geliştirmek için ilgililere önerilerde bulunmaktan, çalışanlara rehberlik etmek, onların hizmet içerisinde yetiştirilmesine katkıda bulunmaya kadar geniş bir işlevi vardır (Gümüşeli,2004).

Görüldüğü gibi denetim hem kurumların kendisi hem de devlet ve toplum açısından şarttır. Denetlenmeyen her birim önce kendi içinde hedefinden sapar, daha sonra devlet mekanizmasının amaçlarına ulaşmasını engellemeye başlar. Bu sebeple rasyonel bir denetleme süreci kurumların ve devletin sürekliliğinin bir gereğidir.

Kamuda yer alan örgütlerden biri de eğitim örgütüdür. Eğitim örgütlerinin görevi, eğitim-öğretim hizmetlerini en iyi şekilde vermektir. Ülkemizde eğitim sistemi pek çok alt örgütten oluşmaktadır. Bakanlık Merkez Örgütü, Taşra Örgütü, Yurtdışı örgütü ve her kademedeki okullar eğitim sistemi içinde yer alan örgütlerdir. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de değerlendirme, eğitimin amacına ulaşıp ulaşmadığının belirlenmesi açısından önemlidir.

Eğitim örgütlerinde değerlendirme sürecinin önemini belirleyen noktalardan birisi de, çağdaş gelişmelerin eğitim sürecine aktarılması ya da uyarlanması gerekliliğidir. Bu anlamda eğitim-öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi ile ilgili en önemli görev, ilköğretim denetmenlerine, okul yöneticilerine ve öğretmenlere düşmektedir. (Oğuz, Yılmaz ve Taşdan,2007)

McCarty'ye göre eğitimde denetim, öğretimi geliştirme amacıyla yöneltme, rehberlik etme ve öğretmenlerin öğretimsel davranışını geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Yalçınkaya, 2003).

Eğitsel teftiş, eğitim sözlüğünde, öğretimin gerçekleştirilmesi için okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer tüm eğitim çalışanlarının geliştirilmesi çabası olarak tanımlanmıştır(Elsbree, McNally, Wynn 1967: 139).

Eğitimde denetim, öğretmen ve denetmenlere uygulamaları hakkında daha fazla bilgi edinmelerine; bilgi ve yeterlilikleri veliler ve okul için en iyi bir şekilde kullanabilmelerine yardım eden bir süreçtir. Eğitimde denetim okulu daha etkili bir öğrenme ortamı haline getirmek için önemlidir (Sergiovanni and Starrat, 1993: 38).

Her toplum kendi eğitim sisteminin, gözlenebilen davranış değişikliği ürününü ölçme eğilimindedir. Denetimin önemi, öğretme-öğrenme durumunun ilerleme ve gelişmesinde yatar ve öğrencilerin gelişimi ile kendini belli eder(Marks,1985:4).

Aydın (2007: 19) eğitim denetimini; öğretmeyi ve öğrenmeyi etkileyen etkenlerin tümünün değerlendirilmesi ve daha etkili bir öğretme ve öğrenme ortam ve koşullarının hazırlanması işi olarak tanımlamıştır. Değerlendirmede kullanılan yöntemler de dahil, öğretme ve öğrenme sürecinde rol oynayan etkenlerin tümü, söz konusu değerlendirmenin kapsamına girmektedir. Bu değerlendirmenin son amacı, eğitim sürecinin daha etkili kılınmasıdır. Sullivan ise teftişi, sınıf içi öğretim ve öğrenimin geliştirilmesinin merkezi olarak gösterir.(Kurnaz,2002:11). Teftiş iyi yapılırsa öğretmenlere rehberlik ederek öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştırır ve ders içi etkinliklerin daha verimli olmasını sağlar. Su (1974: 36) ise teftişi yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi denetim, yapılan çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale gelmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki çalışanların çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmak gibi geniş bir hizmet alanı olarak değerlendirmiştir.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de eğitim sisteminin alt sistemi olan denetim sisteminin görev ve rollerini yerine getirme esasları anayasa, yasa, tüzük,

yönetmelik ve yönergeler gibi yasal hükümlere dayalı olarak yürütülmektedir. Üniter devlet yapısı içerisinde ve ülke düzeyinde Milli Eğitimde Eğitim ve Öğretim birlik ve bütünlüğünü sağlama görev ve sorumluluğu ile denetimi; Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 42. maddesinin 3. fıkrası, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1702 sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi Tecziyeleri Hakkındaki Kanun, 4357 sayılı Hususi İdarelerden Maaş Alan İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına, Öğretmenler için Teşkil Edilecek Sağlık ve İçtimai Yardım Sandığı İle Yapı Sandığına Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun, 625 Sayılı Özel Öğretim Kanunu, 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Tüzüğü, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, İller İdaresi Kanunu, İlköğretim Kurumları Yönetmelikleri gibi birçok yasal metinle düzenlenmektedir. Dolayısıyla; yasal düzenlemeler, milli eğitim ve öğretimin, ulusal düzeyde üniter devlet yapısı içerisinde bir bütün olarak yürütülmesi ile gözetim ve denetiminin, Milli Eğitim Bakanlığınca yapılmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik doğrultusunda denetim, 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda da yer alan Teftiş Kurulu Başkanlığınca yürütülmektedir. Diğer yandan, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul, kurum, öğretmen ve öğrenci sayısı dikkate alındığında, Milli Eğitim Bakanlığında eğitim denetiminin özel bir önemi ortaya çıkmaktadır. Yine, bu özel önemin odak noktası ise, Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülen eğitim denetim işlevinin, yerine getirilen eylemlerle ilgili olduğu gibi; eğitimde amaç, birlik- bütünlük ve hedeflere ulaşılabilmesi açısından yerine getirilememiş eksik çalışmalara yönelik olarak ve vizyon geliştirici yönde rehberlik denetimine de yönelik hizmet içi eğitimi kapsar şekilde sürekli işlemesi gereken bir süreçtir. Dolayısıyla; Milli Eğitim Bakanlığında eğitim-öğretimin ülke düzeyinde denetimi, vazgeçilemez önem ve büyüklükte görev ve sorumluluktur.

Milli Eğitim Bakanlığının yapısına bakılacak olursa, denetim birimlerinin - 3797 Sayılı Yasa'da da belirtildiği üzere (3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın

Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun, 4. Bölüm) Bakan'a gerekli konularda yardımcı bilgi üreten birimler olduğunu görülür. Bu birimler yönetsel konularda araştırma, planlama, kılavuzluk yaparak bakanlığın yaşamını sürdürmesine katkıda bulunurlar. Bu açıdan denetim birimleri, yaşatma alt sistemleri sayılabilirler. Öte yandan denetim birimleri doğrudan ya da dolaylı olarak bakan adına eğitim sisteminin denetimini de yaparlar. Böylece yönetim alt sistemleri olarak da kabul edilebilirler (Başaran 1996:56).

Türk Milli Eğitim Sistemi içerisinde eğitim-öğretimden azami verimin sağlanabilmesi için denetim hizmetlerinin sağlıklı yürütülmesi gerekmektedir. Bir sistemin amaçları doğrultusunda çalışıp çalışmadığını tanımak için iç dönütlere; ürettiği ürünün istenen nitelikte ve nicelikte olup olmadığını tanımak için de dış dönütlere ihtiyaç vardır. Eğitim sisteminin iç ve dış dönüt bilgilerini toplayan ve amaçlarından sapmasını önleyen en önemli yönetim alt sistemleri denetim birimleridir. Bunlardan birisi Bakanlık Merkez Örgütü'nde olan Teftiş Kurulu'dur. (3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun, Madde:27) Ötekisi ise İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde bulunan İlköğretim Teftiş Kurulları'dır.(3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un Değişik 53'üncü maddesi)

Teftiş hizmetlerini yürütme görevi ise Teftiş Kuruluna bağlı müfettişlere verilmiştir. Müfettişler kurumların merkez ve taşra birimlerine bağlı olarak çalışır. Eğitim sisteminde teftiş birimleri ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde ayrı kurullar halinde örgütlenmiştir. Ortaöğretim kurumlarını denetleme görevi Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın görevidir. Bu birim Milli Eğitim Bakanlığı adına bakanlığın merkez örgütü birimlerinin, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nin, resmi ve özel lise ve dengi okulların teftişini yapan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir kuruluştur. Bakanlık müfettişleri Teftiş Kurulu Başkanlığı'na bağlı olarak Ankara, İstanbul ve İzmir il merkezlerinde kalırlar. Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda bir teftiş kurulu başkanı, beş başkan yardımcısı, baş müfettişler, müfettiş yardımcıları ve ayrıca büro personeli bulunmaktadır. Teftiş kurulunun görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma esas ve

usulleri teftiş kurulu tüzüğünde ve yönetmeliğinde maddeler halinde yazılmıştır (Taymaz, 2002: 11). Bakanlık müfettişleri, eğitim sistemine ilişkin önerilerin geliştirilmesi, bakanlık merkezinde ve illerde önemli soruşturmaların yapılması, bakan adına gizlilik içinde yürütülmesi gereken hizmetlerin yerine getirilmesinde görevlendirilirler (Taymaz, 2002: 11).

İlköğretim kurumlarını denetleme görevi önceden Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı olan İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı'na aitken; 5984 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun ile Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun 13 Haziran 2010 tarih ve 27610 sayılı resmi gazetede yayımlanarak Eğitim Müfettişleri Başkanlığı'na verilmiştir. Eğitim müfettişleri ve yardımcıları, il ve bağlı ilçelerde Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği ve İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi hükümlerine göre grupla teftiş görevini yerine getirirler. Eğitim Müfettişleri Başkanlığı'nda, Eğitim Müfettişleri Kurulu Başkanı, yeteri kadar başkan yardımcısı, eğitim müfettişleri ve eğitim müfettişleri yardımcıları ile teftiş bürosu personeli görev almaktadır. İnceleme değerlendirme Komisyonu eğitim müfettişleri ve eğitim müfettiş yardımcıları il sınırları içindeki kurumları teftiş ederler (Taymaz, 2002: 21-22).

13.8.1999 tarih ve 23785 sayılı Resmi Gazete'de Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, eğitim müfettişleri ile müfettiş yardımcılarının atanması ve atanacaklarda aranacak nitelikler, görev, yetki, sorumluluk, çalışma usulü, yetiştirme şekli, yer değiştirme, rehberlik, araştırma, inceleme, soruşturma, teftiş ve değerlendirme hizmetlerine ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla yayımlanmıştır. Yönetmeliğin kapsamını, eğitim müfettişleri başkanlıklarının kuruluş ve görevleri; eğitim müfettiş yardımcılarının seçimi, yetiştirilmesi, eğitim müfettişliğine atanması; eğitim müfettişi ve eğitim müfettiş yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları, çalışma usulü, nitelikleri, yetiştirme şekli ve yer değiştirmeleri ile ilgili esas ve usullerle eğitim müfettişleri başkanlıkları bürosu personelinin yükümlülükleri ve sorumlulukları oluşturur (MEB, 1999).

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin 43. maddesinde eğitim müfettişlerin görev ve yetkileri belirlenmiştir. Bu görevler, ilköğretim başta olmak üzere illerde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı rehberlik araştırma merkezlerinden, sağlık eğitim merkezlerine, öğrenci yurtlarından, dershanelere kadar birçok kurum ve okulu kapsamaktadır.

Hemen her ülkede ilköğretim, eğitim sisteminin temelidir. Bu yüzden ilköğretimi düzenlemek ve ilköğretim olanaklarını insanlara açmak, tüm nüfusa zorunlu kılmak devletin görevleri arasında sayılmıştır. Türkiye 'de de zorunlu öğrenim dendiğinde ilköğretim akla gelir (Başaran 1996:75).

İlköğretim; 6-14 yaş grubundaki çocukların zorunlu eğitimini içerir ve sekiz yıldır. Devlet okullarında parasızdır. İlköğretimin amacı; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, milli ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır (Kavak 2003: 31).

Türkiye'de ilköğretim okulu öğretmenleri iki yolla denetlenir, hakkında değerlendirmeler yapılır ve rapor doldurulur. Biri sicil amiri olarak okul müdürlerinin doldurduğu Devlet Memurları Sicil Raporu, diğeri denetmenler tarafından doldurulan denetim raporudur.

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır (Balcı, 1993: 23).

Ülkemizde ilköğretimin değişik tür ve düzeyde örgütlenme yapısı sergilemesi, ilköğretimin yönetiminde de (okul yönetimi) farklı uygulamaların görülmesine neden olmaktadır. İlköğretim okullarında yönetim görevi, müdür, vekil müdür ve kırsalda birleştirilmiş sınıflı okullarda müdür yetkili öğretmenler tarafından yerine getirilmektedir (Çığ,2006).

İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 60. maddesi okul müdürlerinin görev ve yetkilerini şöyle açıklar: “İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.” Bu maddeye göre okul yöneticileri değerlendirme sürecinde yer alırlar. Okul müdürlerinin denetim yeterlilikleri ile donanımlı olması okulların var oluş amaçlarının yani eğitim-öğretim etkinliklerinin en üst düzeyde gerçekleştirilmesi açısından önemlidir.

Okul yöneticisi yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Bu üç gücün kullanılması, okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirir (Çelik, 1999:6).

Okulun geliştirilmesinde ve eğitim alanında meydana gelen gelişmelerin okullara girmesinde okul yöneticileri etkili olabilir, bu da ancak kendini geliştirme çabası içinde olan okul yöneticileri ile mümkündür (Tufan ve Urhan, 2000:40). Okulu, aynı zamanda öğrenci, öğretmen ve yönetici gibi farklı rollere sahip aktörlerin karşılıklı etkileşim içerisinde oldukları sosyal bir sistem olarak tanımlayan Balcı (1988), bu sistemin unsurlarından biri olan yöneticinin, okulun eğitsel amacı gerçekleştirmesine dönük etkinlikleri planlayan, örgütleyen ve son aşamada denetimini gerçekleştiren bir alan uzmanı olduğunu ifade ediyor. Bu yönüyle yönetici, eğitim politikalarının uygulanması, okulda öğretimin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi gibi etkinliklerde önemli bir rol oynamaktadır. Yine Başaran (1991: 15) ‘a göre eğitim yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmiştir

Tebliğler dergisi Ocak 2000 tarihli 2508 sayılı tebliğler dergisinde ilköğretim okulu müdürlerinin özellikle denetim görevi ile ilgili olarak şu ifadelere rastlanmaktadır.

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.

2. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
3. Eğitim-öğretim 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 projelerin uygulanmasını ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.
4. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
5. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
6. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.
7. Yıllık ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
8. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
9. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
10. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
11. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda kendilerini yetiştirmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
12. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
13. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
14. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetiştirmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
15. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
16. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
17. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
18. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
19. Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhaneye, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
20. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.
21. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımını amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.

22. Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
23. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
24. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
25. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
26. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerim onaylar ve gösteriye açar.
27. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
28. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarının sayıca fazla olması ve Türkiye’de eğitim yöneticiliği alanının uzmanlık alanı olarak kabul edilmemesi okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği ve deneticilik rollerini yeterince üstlenememeleri sonucunu doğurmuştur. Gerçekte bu sorunların ortaya çıkmasını anlamayabilmek için ülkemizde eğitim yöneticiliğinin geçmişine bakılabilir. Türk Eğitim Sistemi’nde eğitim yöneticiliğinin tarihsel gelişimini anlamak için cumhuriyet öncesi ve cumhuriyet dönemi olmak üzere iki döneme ayırarak incelemek gerekir.

Cumhuriyetten önceki dönemde her kesimin yöneticileri, ilk kez Bağdat’ta açılan ve her kademedede eğitim ve öğretim veren medreseler ile 1455’te Fatih tarafından açılan Enderun okullarında yetiştirilmişti (Kaya, 1999:163; Bursalıoğlu, 2003:3).

1839 tarihli Tanzimat Fermanı’nda eğitim- öğretimle ilgili bir madde bulunmamasına rağmen toplumun hemen her kademesindeki modernleşme hareketleri, yeni ve seçkin bir kadro oluşturulmasını gerekli kıldı. Bu amaçla ilk örgün ve yaygın eğitim kurumları açılmaya başlandı. Millî eğitim alanında yeni bir yönetim yapılanmasına gidildi. Tanzimat Fermanı’nın yayınlanmasından sonra Millî eğitim alanında yapılması kararlaştırılan reformları gerçekteştirmek için gerekli tedbirleri düşünmek ve lüzumlu nizamları gerçekteştirmek üzere bir “Geçici Eğitim Meclisi”nin kurulması uygun görüldü. Bu karar üzerine, 6 üye ve 1 kâtipten oluşan “Meclis-i Maarif-i Umumiye” kuruldu. Osmanlı devlet kuruluşları içinde Millî

eđitim iřlerinden dođrudan dođruya sorumlu ve hűkűmet bařkanına bađlı ilk űrgűtűn çekirdeđini bu meclis oluřturdu (Akyűz, 1999:165). Bu meclis, eđitime yeni bir űrgűtlenme modeli getirdi. Millű Eđitim iřlerinin daha bűyűk bir űnemle ve Meclisi kabineye dahil bir bakan tarafından yűnetmesini sađlayacak olan Maarif-i Umumiye Nezareti kuruldu (17 Mart 1857) (Unat, 1964:20). Őnceden vakıflara bađlı olan okulları bűnyesine alan Maarif-i Umumiye Nezareti gűnűműz genel műdűrlűkleri konumundadır ve Osmanlı Devleti'nde eđitim sisteminin fiilen yűrűrlűđe girdiđinin gűstergesidir. 1 Eylűl 1869'da Maarif-i Umumiye nizamnamesi yayınlandı. Bu nizamname ile Maarif Nezaretinin yűnetim bakımından hem merkezde hem de il merkezlerinde űrgűtlenmesi sađlanmıřtır. 1869 nizamnamesi, eđitimin űrgűtlenmesine ve farklı tipteki eđitim kurumlarının oluřmasına uygun ortam yaratıyordu. Osmanlıda bu nizamnameden sonra lâik eđitimin temelleri atıldıđı gibi, batılılařmanın da temelleri atıldı (Kazamias, 1966:65). Okulların sınıflara ayrılması, űđretim yűntem ve tekniklerinin geliřtirilmesi, okul programlarının hazırlanması, űđretmenliđin gerekli formasyonla birlikte bir meslek olarak ele alınması, Millű eđitimin merkez ve tařra teřkilatlarının kurulması, sınav usul ve esaslarının belirlenmesi, bilim kurullarının geliřtirilmesi, bilim adamları için bilimsel ve yűnetim űzerkliđinin sađlanması, űdeme usullerinin belirlenmesi bu nizamname ile sađlanmıřtır. Maarif-i Umumiye Nizamnamesi, yabancı okullarla ilgili yasal dűzenlemeleri de gerçekleřtirdi. Bařıbozuk ve dađınık sistemi toparlamaya çalıřtı (Unat, 1964:25).

Meřrutiyet dűneminde ise ilk defa bir eđitim bűtesi ayrılmıř, merkeziyetçi ve liberal olmak űzere iki gruba ayrılan Genç Tűrkler bu eđilimlerini merkezű ve yerinden yűnetim biçiminde yűnetime de yansıtıkları gűrűlműřtűr (Kaya, 1999:166).

Cumhuriyet dűneminde ise eđitim, ekonomik ve politik bađımsızlıđın aracı olarak kabul edilmiř 3 Mart 1924 tarihinde Tevhid-i Tedrisat Kanunu yayınlanmıř, bu kanunla eđitim- űđretim birliđi sađlanmıř, eđitim sisteminde yeniden yapılanmaya gidilmiřtir. 1924'ten sonra John Dewey, Tűrk eđitim sistemi ile ilgili olarak hazırladıđı raporda, okul yűneticisi yetiřtirecek ders ve programların açılmasına

ilişkin bazı önerilerde bulunmuş ise de, kayda değer bir uygulamanın yapılmamıştır. 789 Sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun “Meslekte aslolan öğretmenliktir.” maddesiyle, öğretmen adayları arasından yönetim görevlerinin yürütülebileceğine işaret etmektedir (Cemaloğlu, 2005:249-274).

1962 yılında hazırlanan Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi raporunda eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık işi olması ve bu alanda yöneticiler yetiştirmek üzere üniversitelerde bölümler açılması gerektiği vurgulanmıştır. Ülkemizde ilk kez 1965-1966 öğretim yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesinde eğitim süresi dört yıl olan Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı kurulmuştur. Sonra bunu, sırasıyla Gazi Eğitim Fakültesi, H.Ü Eğitim Fakültesi, İ.Ü Eğitim Fakültesi, 9 Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, 100. Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi izlemiştir. Ancak 1997 yılında YÖK’ün kararı ile ilgili bölümler kapatılmış Bu kapatılma olayını destekleyenler (Ataman, 1998) olduğu gibi karşı çıkanlar da (Aydın, 1998) olmuştur. Günümüzde sadece tezli- tezsiz yüksek lisans ve doktora eğitimi veren kurumlar varlığını sürdürmektedir.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu çeşitli Milli Eğitim Şuralarında da ele alınmış ve 14. Milli Eğitim Şura’sında da eğitim ve okul yöneticiliği için ayrı bir öğrenime gerek olmadığı, öğretmen olmanın yeterli olduğu vurgulanmıştır. Daha sonra 15. ve 16. Milli Eğitim Şura’larında ise eğitim yöneticiliği atamalarında uzmanlık ve deneyime önem verilmesi, örgütleme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi konularına ağırlık verilmiştir.

Çeşitli platformlarda eğitim yöneticiliğinin bir okulunun olması gerektiği vurguları yapılsa da bu uygulamaya dönüşmemiştir. Bunu anlamak için yönetici atama yönetmeliklerinin incelenmesi bir fikir verebilir.(MEB 1993; MEB 1998; MEB 1999; MEB 2004).

Günümüzde ise 13.8.2009 tarih ve 27318 sayılı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik yürürlüktedir. Bu

yönetmelikte 2010 yılında yapılan değişiklikle eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacaklarda aranan nitelikler şu şekilde sıralanmıştır (MEB, 2009):

- a) Yükseköğrenim bitirmiş olmak,
- b) Öğretmenlikte ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Bu Yönetmelik kapsamında sayılan yöneticilik görevleri dahil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- d) Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak,
- e) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- f) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,

2494 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan yönetmelikte, yukarıda belirtilen şartları sağlayan adayların ayrıca 120 saatlik yönetici kursu eğitimi almak zorunluluğu vardı. Daha sonra bu uygulamadan da vazgeçildi.

Yönetmelikte eğitim yöneticisi olabilmek için gerekli nitelikler arasında eğitim yönetimi alanında eğitim görmüş olma şartının olmaması dikkat çekicidir. Eğitim yöneticiliğinin meslekleşme ve kurumsallaşmasına en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görevleri ve değerlerinin karıştırılmasıdır. Bu karışma öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol açmıştır(Bursalıoğlu, 1991: 15). Yine Toprakçı (2001: 281) da en iyi öğretmenin en iyi yönetici olamayacağını, yöneticiliğin öğretmenlikten farklı yetenekler isteyen bir uzmanlık alanı olduğunu vurgulamıştır. Aynı yönetmeliğin 11. Maddesine göre, eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı yapılır. Söz konusu sınavın konu dağılımları ve puan değerleri yönetmeliğin 12. maddesinde şöyle belirtilmiştir.

- a) Türkçe-dil bilgisi: % 10,
- b) Resmî yazışma kuralları: % 4,
- c) Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4,
- d) Okul Yönetimi: % 4,
- e) Yönetimde insan ilişkileri: % 4,
- f) Okul geliştirme: % 4,
- g) Eğitim ve öğretimde etik: % 5,
- h) Türk İdare sistemi ve protokol kuralları: % 5,

- i) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60.

Seçme sınavları 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bir önceki yönetmelikte sınavda 70 ve üzeri puan alanlar başarılı sayılırken, 13.8.2009 tarihli yönetmeliğe göre 60 ve daha yukarı puan alan adaylar başarılı sayılmıştır.

Okul yöneticisi adaylarını seçme sınavında yer alan (Türkçe-Kompozisyon, Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik) gibi konuların ağırlığının fazla olması, yönetimle doğrudan ilgili olmadığı gerekçesiyle eleştiri konusu olmaktadır (Balcı, 2004: 26). Bu sınavda, eğitim yöneticiliği ile ilgili soruların yüzdesinin 12 olması ise düşündürücüdür. Ayrıca, öğretmenlere yönelik bir sınavda bu yeterliklerin (ki zaten bu türden sınavlardan geçerek öğretmen olmaktadır) tekrar sınanmak istenmesinin haklı bir gerekçesi bulunmamaktadır (Cemaloğlu,2005:249-274).

Toklucu (2000:316-319) ' nun MEB'e bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmesine yönelik olarak yapılan seçme sınavlarının değerlendirilmesi konulu araştırmasında; 1998 yılında yapılan yönetici seçme sınavında 34505 adaydan sadece % 4,4'ü, 1999 yılında yapılan yönetici seçme sınavında 26335 adaydan sadece % 6,7'sinin başarılı olduğu görülmektedir. Bu oranlar oldukça düşüktür. Aynı araştırmanın şaşırtıcı bir başka sonucu ise, eğitim yöneticiliği ve deneticiliği anabilim dalı ve TODAİE mezunlarından 51 kişiden 50'sinin bu sınavda başarılı olmasıdır.

Ülkemizde eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yönetici olacaklarda aranan nitelikler arasında lisansüstü öğrenim yapmış olma şartı olmamasına rağmen ilgili yönetmelikte yer alan yönetici değerlendirme formuna göre (ek-2) , yönetici adaylarının yönetim alanında yüksek lisans yapması 5 puan, farklı bir alanda yüksek lisans yapmış olması 3 puan olarak değerlendirilmektedir. Yönetici adaylarının yönetim alanında doktora yapması 8 puan, farklı bir alanda doktora yapması 5 puan olarak değerlendirilmiştir. Gerek TODAİE gerekse ülkemizde eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitim veren diğer

üniversitelerin ders içerikleri incelendiğinde bu bölümlerin programlarında Okul Yönetimi, Eğitim denetimi, Eğitim Örgütlerinde Liderlik, Eğitim Yönetimi Yaklaşımları, Sınıf Yönetimi Yaklaşımları ve Uygulamaları gibi derslere yer verildiği görülmektedir.

Işık (2003:206-211), eğitim yönetimi ve denetimi (planlaması) bilim dalının lisansüstü eğitim programlarının akademisyen yetiştirme açısından yeterli olduğunu ancak tezsiz yüksek lisans programları açısından durumun pek de iyi olmadığını ifade etmiştir. Zaten tezli yüksek lisansın amacının da akademisyen yetiştirmek olduğu göz önüne alındığında bu programdan okul müdürü ya da müfettiş yetiştirmeyi beklemek doğru olmayacaktır. Türkiye’de tezli yüksek lisans programları sayıca fazla olmasına rağmen tezsiz yüksek lisans programları sayıca yeterli değildir. Sadece birkaç üniversiteyle sınırlı olan tezsiz yüksek lisans programları okul müdürü ve müfettiş yetiştirilmesinde yeterli olamamaktadır.

Türkiye’de eğitim ve okul yöneticisi olmak için eğitim yönetimi alanında eğitim almak bir koşul değil tercih nedenidir.(Özdemir,2009:279-300). Oysa başta ABD, Avustralya ve İngiltere olmak üzere gelişmiş pek çok ülkede okul müdürü adaylarının yöneticilik ve liderlik konulu çeşitli eğitimlerden geçmiş olmaları bir zorunluluktur (Bush ve Bell, 2002: 5; Şişman ve Turan,2002).

Dünyada ABD, eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin zengin bir bilgi ve deneyim birikimine sahiptir.1980 yılından önce, Amerika’da okul yöneticisi yetiştirme programı, başarılı yönetici davranışları ile sınırlıydı. Rutin uygulamalar üzerine yoğunlaşıldı. İletişim, karar verme, çatışma yönetimi ve problem çözme gibi beceriler, etkili okul yöneticisinin yeterlikleri olarak ele alınırdı. Son yıllarda okul yöneticisi yetiştirme programı, öğrenmeyi öğrenme üzerine odaklaştı. Program geliştirme ve öğretim liderliği konusunda yoğunlaşma yaşandı. Okulu iyileştirme programına, etkili iletişime, koordinasyonu sağlamaya personel gelişim programına daha çok ağırlık verildi (Murphy ve Hallinger, 1992). Okul yöneticisi adaylarına, temel düşünme ve eylemde bulunabilme, takımla öğrenme, simülasyon uygulamaları, örnek olay, rol oynama, bireyselleştirilmiş öğrenme uygulamaları yaptırıldı. Programa katılanlar, takımla çalışmaya, işbirliğine, fikirleri ve deneyimleri

paylaşmaya alıştırdı. Program daha çok niteliksel ve hümanistik bir biçime sahip oldu (Mulkeen ve Cooper, 1992). Konu hakkında Mulkeen ve Cooper (1992) ABD’de, üniversitede okul yöneticisi hazırlama programında, yaşama yönelik herhangi bir uygulamanın bulunmadığına dikkat çekerek bu programın tamamen teorik olarak ve ders kitabı merkezli yürütüldüğünü belirtmektedirler. Bu süreçten geçen okul yöneticilerinin, kriz yönetimi, grup dinamiği, amaçları düzenleme, okulda yenileşme gibi uygulamalarda etkin olamadığını, hataların da devam ettiğini ileri sürmektedir (Cemaloğlu,2005: 249-274).

İngiltere’de 1980’li yıllardan itibaren eğitimde merkezi yapının okullar üzerindeki etkisi artırılmış, ayrıntılı ve önemle takip edilen standartlar oluşturulmaya başlanmıştır. Ancak İngiltere’de merkezi otoritelerin güçlendirilmesi bürokrasinin güçlenmesi anlamına gelmemektedir. Bu merkeziyetçilik eğitime uyarlanan “piyasa” ilkelerinin denetlenmesine ilişkindir. Belirli standartlar çerçevesinde “hesap verme” ilkeleri ile işleyen bir piyasa mantığı eğitime uyarlanmıştır. Okullar öğrenci bulma konusunda birbirleriyle yarışmak zorundadır. 1980’lerden önce 20 günlük bir hizmet-içi eğitimden sonra öğretmenlikten yöneticiliğe yükseltme uygulaması söz konusudur. Okul sisteminde yöneticiler daha çok “işletmeci” olarak, okullar ise “öz-yönetim” (self-management) birimleri olarak görülmektedir (Şimşek,2004).

Günümüzde ise İngiltere’de eğitim kurumlarına yönetici olabilmek için bir takım niteliklerle donanımlı olmak ve 1996 yılında geliştirilen ve uygulamaya konan “*Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği Yeterlikleri*”ne sahip olmak gereklidir. Okul yöneticisi olmak isteyen öğretmenler bir takım sınavlara girerler ve hangi alanlarda eğitime ihtiyaçları olduğu belirlenir. Eğitimden geçen adaylar sınava girerler ve başarılı olanlara “*Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği*” yeterlik belgesi verilir.

Yöneticilik görevini devam ettiren yöneticilerde sanayi ve ticaret kuruluşları ile beraber çalışarak okul dışında staj yapmak zorundadırlar. “*eğitim dışı iyi uygulamalar*” olarak adlandırılan bu ilkenin okul yöneticiliği eğitimine aktarılması yoluyla okul yöneticilerinin kendilerini şu alanda geliştirmeleri beklenir (Bush, 1998: 7):

- stratejik geliştirme, eylem planları ve performans ölçümü
- mali konular ve bütçe
- insan kaynakları yönetimi, işe alma ve mesleki geliştirme
- kurumsal ve kültürel değişim, pazarlama ve hakla ilişkiler

Son yıllarda ise yapılan çalışmalar “*Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği*” yeterlik belgesinin yanı sıra üniversitelerden alınacak bir yüksek lisans belgesinin de yöneticiliğe atanmak için yeterli koşul olabileceği konusunda girişimler söz konusudur (Bush, 1998: 8).

Yine Avrupa kıtası ülkelerinden olan ancak daha çok merkezi örgütlenmiş okul sistemlerine sahip olan Fransa, İsveç ve Danimarka’da okul yöneticisi yetiştirme geleneksel bir sistemle yürütülmektedir. Fransa’da okul yöneticiliğine atanan öğretmenler 3 ay süreli bir hizmet-içi eğitimden geçirilirken, bu süre İsveç ve Danimarka’da 20 gündür (Hillman, 1992:516).

İtalya’da okul yöneticisi olmanın tek koşulu, ülkemizde de olduğu gibi, belirli bir süre öğretmenlik deneyimine sahip olmaktır. Yöneticiler herhangi bir formal eğitimden geçirilmeden yöneticiliğe atanmaktaydı ve kendilerinden beklenen merkezi olarak yürütülen bir sistemin parçası olan okulu denetim ve gözetim altında tutmak ve işlerin aksamadan yürütmesini sağlamakla görevliydi. 1996’da başlayan reform okul sisteminin dağınık (adem-i merkeziyetçi) bir modele yönelmesini öngörmekteydi. Reformun temel unsurları şunlardır: Yönetimsel, örgütsel ve program açısından okullara daha fazla otonomi sağlanması eğitim -öğretim süreçlerinin daha etkin hale getirilmesi, mevzuat ve okul yönetmeliklerinin basitleştirilmesi, öğretmenler için profesyonel öğretmenlik standartlarının geliştirilmesi, ailelerin okul süreçlerine katılımlarının güçlendirilmesi ve okulların bir üst eğitim kurumlarıyla entegrasyonunun sağlanması. Bu reformun bir parçası olarak yöneticilerin de belirli bir hizmet-içi formal eğitimden geçirilmesini zorunluluk haline getirildi. Reform başladığı yıllarda yöneticilik görevinde bulunanlardan ya eğitim programlarına katılmaları ya da görevlerinden ayrılmaları istendi (Ferrara, 2001).

Singapur'da halen bir okulda müdür yardımcısı olarak görev yapan yönetici adayları müdür olmak için Eğitim Bakanlığı ve Ulusal eğitim Enstitüsü tarafından ortak yürütülen Eğitim Yönetimi programından diploma almak zorundadırlar. Tam zamanlı olarak ve bir yıl süren bu eğitim süresince adaylar tam maaşlarını almaya devam ederler. Bu program işletme ve yönetim, liderlik ve program geliştirme gibi alanlarda dersleri kapsar. Bir yıl süren bu eğitim sırasında adaylar iki kez ve her biri 4 hafta süren okullarda uygulama modülüne katılırlar. Bu uygulama okulları iyi yönetilen okullar arasından seçilir. Bu seçilen okulların yöneticileri eğitim sürecinin aktif katılımcılarıdır ve aynı zamanda usta öğretici rolünü de üstlenirler. Adı geçen bu program 1984 yılından beri Singapur'da başarıyla uygulanmaktadır (Bush ve Chew, 1998).

Avustralya'da 20. yüzyılın son çeyreğinde eğitim sisteminde köklü değişikliklere gidilmiş; merkeziyetçilikten uzaklaşılarak eğitimde g ve yetkinin dağılımında yerelliğe önem verilmiştir. Okul sistemleri de buna uygun olarak yeniden yapılandırılmıştır.

Avustralya'da da ABD rnek alınarak okul liderliği için profesyonel program geliştirme modelleri ve birtakım standartlar geliştirme çabaları gözlenmektedir. Bu konuda önerilen bir modelde (Carter, 1994) program içeriklerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulacak bazı boyutlar ve değişkenler iki grupta toplanmıştır. Teorik olarak, programda temel alanlar şöyle belirlenmiştir: *Genel eğitim, ğretim liderliği, yönetsel liderlik, insan ilişkileri-kişiler arası liderlik yeterlilikleri, kişisel yetenekler, çok kültürlü bakış açısı* ve diğer alanlar olmak üzere altı başlıkta toplanmıştır. Bunun yanında bu alanları etkileyen dış evre faktörleri arasında *mali politikalar, demografik şartlar, yasal düzenlemeler* rol oynayıp programın özünü yöneticilere kazandırılacak değerler, temel kavramlar ve oluşturmaktadır. Programın uygulama ya da staj boyutunda yer alan temel alanlar ise *didaktik ğretim, simülasyonlar, diyalog ve sözel iletişim, doğrudan uygulama, doğrudan deneyim, model kurma* ve *görselleştirme* boyutlarından oluşmaktadır.

Yurt dışında piyasa ekonomisinin ve rekabet ortamının eğitim kurumlarına yansımaları okul müdürü yetiştirme programlarını dolayısıyla okul müdürlerinden

beklenen rol ve görevleri de değiştirmiştir. Bu durum eğitim örgütlerini merkezi yapılanmadan uzaklaştırmış, yerel eğitim örgütleri kurulmuş böylece okul müdürlerinin işlerin aksamadan yürümesini sağlamak, bürokratik süreci çalıştırmak, öğrenci disiplinini sağlamak ve okul binasının eksiklerini gidermek gibi görevlerinden çok eğitimsel liderlik görevini üstlenmeleri sonucunu doğurmuştur.

Okulların etkili olmaları ve hedeflerine ulaşabilmeleri, eğitim öğretim programlarının yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin etkili olmasına bağlıdır (Keser ve Gedikoğlu, 2008). Okul yöneticisi, okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturabilmek için etkili bir öğretim liderliği yapmalıdır. (Özden, 1999:146). Batmaz ve Özmen (2006: 102-120), okul yöneticilerinin, sergileyecekleri liderlik bilgi ve becerisi ile okulları birer öğrenen örgüt haline getirerek, öğretmenlerin mesleki gelişimini hızlandırabileceklerini ifade etmişlerdir. Bunun için de okul yöneticilerinin, etkili iletişim kurma, örgütsel çatışmaları örgüt ve kişi yararına yönetme, işbirliği içinde takım çalışmalarını gerçekteştirme, çevreyle bütünleşmeyi sağlama, denetim yapma, vb. sayısız sorumluluk ve görevleri üstlenmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin birer öğretim lideri olarak, öğretmenlerin sınıf içindeki öğretim etkinliklerini denetlemeleri ve bu etkinlikleri geliştirici yönde etkinlikler düzenlemeleri gerekmektedir. Yani okul müdürlerinin odalarından çıkmaları, okullarında gezmeleri, sınıf içi etkinlikleri denetlemeleri, öğretmenler ile yakın bir ilişki kurmaları gerekmektedir. Tabi ki bütün bu etkinliklerin amacı eğitim öğretim etkinliklerinin geliştirilmesidir. Bütün bu gelişmeler okul müdürlerinin yerine getireceği denetim etkinliklerinin önemini artırmaktadır. Yılmaz (2009: 19-35)' a göre etkili yönetim denetimle mümkün olur ve yönetim süreçlerinin bir son basamağı olduğundan yöneticinin görevidir.

Türkiye'de okul müdürlerinin denetim görevi çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır. Ülkemizde denetmenlerce yapılan denetim, uzun aralıklarla yapılması, öğretmen-denetmen ilişkilerinin amaca ulaşmada yetersizliği, denetmen sayısının yetersiz olması, aynı gün her bir denetmenin iki- üç öğretmeni teftiş etmesi zorunluluğu, öğretmenin yalnızca iki ders saati teftiş edilmesi ve denetimin süreklilik

ilkesi gereği sakıncalı görülmüştür(Yılmaz 2009: 19-35; Başar, 1988). Bu nedenler de okul müdürünün denetim görevinin önemini artırmıştır. Okul yöneticisi, her gün okulda bulunduğu için denetim yetkisi olan diğer görevlilerden daha etkili olabilir.

Okul müdürünün yıl içinde ve sürekli denetim görevini yürütmesi eğitim-öğretim kalitesini artırır. Okul yöneticisi bir öğretim lideri olarak sık sık sınıftaki öğretimi gözlemeli ve ona katılmalıdır (Balcı, 2005-a). Bu bağlamda okul müdürleri, informal olarak belli zamanlarda öğretmenin sınıfına girerek öğretimi denetleyebilirler. Taymaz' a göre (1997:145) ”ders teftişi”, Özbaş' a göre (2002:13) “öğretimsel liderlik”, Erdem (2006: 275–76)’e göre de “derslerle ilgili hazırlıkların, uygulamaların değerlendirmelerin ve ders dışı etkinliklerin denetimi” olan sınıf içi etkinliklerin değerlendirilmesinin amacı öğretmeni hazırlıksız yakalayarak cezalandırmak değil, öğretimin kalitesini artırmak, öğretmeni güdülemek, öğretmenin mesleki gelişimine destek olmak ve öğretmene rehberlik etmektir.(Batmaz ve Özmen, 2006:102-120; Zepeda, 2003;Yılmaz,2009:19-35).

Türkiye’de, okul yöneticileri, öğretmen performansının ve sınıf içi öğretimin denetlenmesinde, yukarıda belirtildiği şekilde, öğretmeni yetiştirmeye ve öğretimin etkililiğini artırmaya yönelik olarak, her öğretmenin dersini her kanaat döneminde bir defa ziyaret etmektedir (Gürsel, 1997: 104).

Taymaz(2003: 100-115) okul müdürünün görevlerini personel işleri, öğrenci işleri, öğretimle ilgili işler, eğitimle ilgili işler ve okul işletmeciliği ile ilgili işler olmak üzere beş başlık altında toplamıştır(Özdemir,2009:279-300). Personel işleri, başlığı altında ise, personel ihtiyacının belirlenmesi, personelin işe alınması, istihdam edilmesi, yer değiştirmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, denetlenmesi, yükseltilmesi, sicil ve disiplin işlemleri, özlük işleri gibi görevlere yer vermiştir. Taymaz ve Özdemir’in her ikisi de, personel işleri ile ilgili olarak yapmış olduğu görev listesinde, personelin iş başında yetiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, denetlenmesi gibi görevlere yer vermişlerdir.

Taymaz (1984) ders denetimin amaçlarının genel denetim amaçlarının içinde yer aldığını ve şu şekilde sıralanabileceğini ifade etmiştir:

1. Öğretmenin iyi ve ümit verici karakteristiklerini saptamak
2. Öğretmenin öğretim sürecinde yer alan eksiklerini belirleyerek giderici önerilerde bulunmak
3. Öğretmeni görevlerini en iyi şekilde yapmaya özendirmek ve güdülemek,
4. Okulda yapılan öğretimde birlik sağlamak üzere yardımcı olmak
5. Okulda öğretmenlerin kullandıkları öğretim metodlarını geliştirmek,
6. Öğretim araçlarının seçilmesi ve kullanılmasında yardımcı olmak,
7. Öğrenci başarısının bilimsel yöntemlerle ölçülmesi ve değerlendirilmesine yardımcı olmak
8. Öğretmenlerin karşılaştığı sorunların çözülmesinde onlara yol göstermek,
9. Öğretmenlerin denetime olan güvenini artırmak,

Özdemir (2003) öğretmenlik mesleğinin dinamik, sürekli gelişen ve teknolojik yeniliklerden etkilenen bir meslek olduğunu, öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri nitelikli, mesleğinde yetkin, profesyonel biri olmalarına ve kendilerini sürekli yenileyip geliştirmelerine bağlı olduğunu, böyle bir gereklilik ile karşı karşıya kalan öğretmenlerin de okul yönetimince desteklenmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Yine Sabuncuoğlu (2000:129)' na göre deneyimli bir yöneticinin görevinin öğretmenlerine rehberlik ederek çalışanlarının işle ilgili görevlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamaktır. Drucker (2000), ise hizmet işlerinde verimliliğin, hükümetin alacağı tedbirlerle ya da genel nitelikli politik kararlarla gerçekleştirilemeyeceğini; bu işin, işletmelerde görev alan yöneticilerin ve icracıların görevi olduğunu vurgulamaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda yöneticilerin önemli görevlerinden birinin de öğretmenlerin eğitim- öğretim ortamında öğrencilerini yetiştirirken kendilerini de geliştirmelerine yardımcı olmak olduğunu vurgulamaktadır (Bostingl, 2000; Gordon, 2000). Türkiye'de öğretmenlerin işbaşında yetiştirilmesi konusu 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1702 Sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmeliği gibi birçok yasal metinde de vurgulanmıştır.

Başar (1995:4)'a göre okul müdürünün öğretmenlerini denetlemesi bir süreç işidir ve bu süreçte denetimin durum saptama, değerlendirme, düzeltme, geliştirme öğeleri ile denetim sürecinin; denetimin planının yapılması, denetim öncesi ön görüşme yapılması, gözlem-inceleme yapılması, gözlem sonrası görüşme ve değerlendirme uygulaması aşamalarına dikkat edilmesi gerekir. Durum saptama öğesinde var olan durum fotoğrafı çekiliyormuşçasına ortaya konur. Denetim

planlanır ve denetim öncesi ön görüşme ve gözlem- inceleme yapılır. Denetimin değerlendirme ögesi ölçümlerin bir ölçüt(kriter) karşılaştırılması, belirlenen ölçütlere (standart) göre, sonucun değer yargısı olarak belirtilmesi işidir. Değerlendirmenin amacı, düzeltmek ve geliştirmektir. Bu ögede gözlem sonrası görüşme ve değerlendirme uygulaması yer alır. Düzeltme- geliştirme ögesinde, değerlendirme sonuçları esas alınarak, değerlendirmede belirlenen eksikler tamamlanır, yanlışlar doğrularla yer değiştirilir, gereksiz fazlalar ortadan kaldırılır (Başar: 1995:4). Uben ve diğerleri (2001:198) öğretmen denetiminin döngüsel bir işlem olduğunu, esas amacı öğretimi geliştirmek olan denetimde yedi temel husus dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: Öğretmeni değerlendirmeye yönelik bir “kişisel gelişim planı” hazırlamak,

1. Gözlem için belirli hedefler oluşturmak ve etkinlikleri belirlemek,
2. Gözlem yöntemi, zamanı ve yerine karar vermek,
3. Gözlemi yapmak ve verileri toplamak.
4. Verileri analiz etmek ve dönüt vermek,
5. Toplanan gözlem verilerini yorumlamak,
6. Değerlendirme sonucunu, gösterilen başarıyı rapor halinde yazmak ve daha iyi gelişim için öneriler geliştirmek.

Türkiye’de okul yöneticisinin öğretmenin ders içi performansını değerlendirerek öğretmenin mesleki gelişimine ve eğitim-öğretim sürecinin etkinliğinin artırılmasına yönelik sınıf ziyaretlerinin dışında, öğretmenlerin sicil amirleri konumunda olduklarından genel durum ve davranışlarını da değerlendirerek, sicillerine, belli bir not eşliğinde sicil raporlarını doldurma(MEB, 1991) yetkileri vardır. Devlet memurları sicil yönetmeliğine göre, sicil amirleri sicil raporunu doldurdukları her memuru aşağıdaki ölçütlere göre değerlendirirler ve sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır.

- a) Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),
- b) Zekâ derecesi ve kavrayış kabiliyeti,

- c) Azim ve sebatkârlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,
- d) Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,
- e) Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları.

Sicil amirleri sicil raporlarını itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken; Devlete sadakat ve bağlılığı, memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar ile hizmetlerin süratli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini; güvenilir ve yetenekli memurların yükselmelerini, diğerlerinin ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmaları gerektiğini esas alır(MEB,1986).

Sicil amirlerinin maiyetlerinde çalışan memurları değerlendirmedeki başarıları üst sicil amirleri tarafından kendisinin değerlendirilmesinde de dikkate alınır. (MEB, 1989)

Devlet memurları sicil yönetmeliğinin dışında Devlet Memurları Kanununun 126. maddesine göre uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezaları disiplin amirleri tarafından verilir. Kademe ilerlemesinin durdurulması cezası, memurun bağlı olduğu kurumdaki disiplin kurulunun kararı alındıktan sonra atamaya yetkili amirler, il disiplin kurullarının kararlarına dayanan hallerde ise valiler tarafından verilmektedir. Şu halde okul müdürü okulda çalışan tüm personelin disiplin amiri olması sıfatı nedeniyle okulda düzeni sağlamak amacıyla uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarından birini verebilme yetkisine sahiptir(Özdemir,2009:279-300). Okul müdürleri herhangi bir ödüllendirmede bulunacakları zaman ise bunu sadece üst makama teklif edebilmektedirler (MEB, 1989).

Okul yöneticisinin gerek sınıf ziyaretleri ile ders içi etkinlikleri denetleme, gerek sicil raporlarını doldurarak sicil notu verme görevi olmasına rağmen Türkiye’de okul müdürünün denetim rolü göz ardı edilmekte ve yeterince uygulanmamaktadır.

Okul müdürlerinin denetmen rolü ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır (Başar, 1981; Dumrul, 1986; Bozkurt, 1995; Çağan, 1998; Nilgün, 2000; Ekleme, 2001; Süngü, 2002; Uçar, 2002; Özbaş, 2002; Öncel, 2006; Özmen ve Batmaz, 2006; Çığ, 2006; Akşit, 2006; Alay, 2006; Bakır, 2007; Gök, 2007; Şahin, 2007; Yavuz, 2007; Ateş, 2007; Göktaş, 2008; Küçük, 2008; Maden, 2008; Taşdan, 2008; Yılmaz, 2009; Koç, 2009; Topçu ve Aslan, 2009; Başol ve Kaya, 2009; Öztürk, 2009; Gök ve Öztürk, 2009; Acar, 2009; Argon, 2010; Arabacı, 2010). Bunlardan bir kaç müdürlerin denetim görevlerini yerine getiremediklerine ilişkin şöyle tespitlerde bulunmuşlardır: Dumrul (1986) okul müdürlerinin eğitim- öğretimin iyileştirilmesi için gerekli olan denetim görevini ve eğitim liderliği rolünü yeterince yerine getiremediklerini vurgulamıştır. Bozkurt(1995), eğitim- öğretim etkinliklerinin bir ya da iki ders saati ile değerlendirilmesinin yanlış olduğunu, okul müdürlerinin öğretmenlere rehberlik alanında daha fazla yardımcı olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Özbaş (2002), ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim uygulamaları ve liderlik yeterliliklerine ilişkin beklenti düzeylerinin algı düzeylerinden yüksek olduğunu, müdürlerin sınıf içi etkinliklerin denetimine yeterli zaman ayıramadıklarını belirtmiştir. Maden (2008) ise okul müdürlerinin denetleme ve değerlendirme görevlerini düzenli olarak yapmadıklarını belirtmiştir.

Çalışmaların bir kısmı müdürün denetim yeterlilikleri ile ilgili öğretmen algı ve beklentileri arasında fark olup olmadığını kıdem, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre incelemiştir (Çağan, 1998; Ateş, 2007; Göktaş, 2008; Bakır, 2007; Küçük, 2008). Çalışmaların bir kısmında ise ilköğretim okulu müdürlerinin denetim yeterlilikleri hakkında müdür ve öğretmen görüşleri arasında fark olup olmadığı (Özbaş, 2002; Özmen, 2006; Maden, 2008; Topçu ve Aslan, 2009; Koç, 2009) incelenmiştir. Bazı çalışmalarda ise müdür yeterlilikleri; müdür, öğretmen ve müfettiş görüşlerine başvurularak incelenmiştir (Dumrul, 1986; Öncel, 2006; Yavuz, 2007; Ekleme, 2001). Bu çalışmalara ayrıca alanyazındaki Çığ’(2006)ın “İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sonunda Getirmiş Oldukları Önerilerin Yöneticiler Tarafından Yerine Getirilme Düzeyi ve Engelleri” isimli çalışması ve yine bu konuda kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara değinen Gök(2007) ve Öztürk’ün (2009) çalışmaları da eklenebilir.

Diğer yandan alanyazında yöneticilerin denetim yeterliliklerinin Avrupa Birliği ülkelerinde nasıl yerine getirildiğini inceleyen çalışmalar da vardır. Süngü(2002) A.B denetim sistemlerinin okul müdürlerince değerlendirmesi üzerine bir çalışma yapmıştır. Acar (2009) da Türk ve Alman okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarını değerlendirmiştir.

Genel olarak incelendiğinde Türkiye'nin değişik illeri ve Dünya eksenli ayrıca karşılaştırmalı olmak üzere müdür ve öğretmenlerin gözüyle müdürlerin denetim görevlerini ne oranda yerine getirdiklerinin incelenmesine dönük çalışmaların olduğu görülebilir. Ancak Sivas ilinde durumun ne olduğuna dönük bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile Sivas ilinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bir denetmen olarak okul yöneticilerini, okul müdürlerinin de bir denetmen olarak kendi denetim yeterliliklerini nasıl algıladıkları incelenmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

Sivas İli İlköğretim Okulu müdürleri ve öğretmenlerine göre müdürler denetim rolünü ne düzeyde yerine getirmektedirler?

1.3 Alt Problemler

- 1- Anketi cevaplayan müdür ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri nelerdir?
 - a) Görev yaptıkları okulların sosyoekonomik düzeyleri nasıldır?
 - b) Kıdemlerine göre dağılımları nasıldır?
 - c) Branşlarına göre dağılımları nasıldır?
 - d) Cinsiyetlerine göre dağılımları nasıldır?
 - e) Yöneticilik deneyimlerine göre dağılımları nasıldır?
- 2- Cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan müdürler denetim rolünü ne düzeyde yerine getirmektedirler?
- 3- Okulun sosyoekonomik düzeyine göre ilköğretim okullarında görev yapan müdürler denetim rolünü ne düzeyde yerine getirmektedirler?

- 4- Branş değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan müdürler denetim rolünü ne düzeyde yerine getirmektedirler?
- 5- Fakülte değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan müdürler denetim rolünü ne düzeyde yerine getirmektedirler?
- 6- Hizmet süresi değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan müdürler denetim rolünü ne düzeyde yerine getirmektedirler?
- 7- Atama türü değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan müdürler denetim rolünü ne düzeyde yerine getirmektedirler?
- 8- Teftiş notu değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan müdürler denetim rolünü ne düzeyde yerine getirmektedirler?
- 9- Öğretmenlerin yöneticilik deneyimi değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan müdürler denetim rolünü ne düzeyde yerine getirmektedirler?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Sivas ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin denetim rollerini ne derece yerine getirdikleri, okul müdürleri ve öğretmenlerden elde edilen bilgiler ışığında incelenmiştir. Müdürlerin denetim rollerini ne derece yerine getirdikleri, müdür ve öğretmenlere sorularak öğrenilebilir çünkü eğitim sisteminin birebir içinde olan ve bu durumu yaşayanlar onlardır.

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bir denetmen olarak okul yöneticilerini nasıl algıladıkları ile okul müdürlerinin kendi denetim görevlerini nasıl algıladıkları arasındaki ilişkiyi saptamak ve bu ilişkinin müdür ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini araştırmaktır.

1.5. Araştırmanın Önemi

İlköğretim kurumları çocuklarda geliştirmeye çalıştığı davranışları, eğitim-öğretim sürecinin temel elemanı olan öğretmenler aracılığıyla gerçekleştirir. Her eğitim kurumunda olduğu gibi ilköğretim kurumlarında da öğretmenler görevlerini gerekli mevzuata dayalı olarak gerçekleştirir. Bu nedenle öğretmenlerin

uygulamalarında ülke genelinde bir standardın gerçekleşmesi ve belirlenen amaç ve ilkelerden sapmaların olmaması için ilköğretim öğretmenlerinin denetimi gereklidir. Öğretmenlerin denetimi müfettişler ile okul müdürlerinin görevidir.

Bu araştırma ile okul müdürlerinin denetim rollerini ne derece yerine getirdikleri araştırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca araştırmada yerine getirilemeyen denetim görevlerinin neler olduğu da ortaya çıkarılarak okul müdürlerinin öz değerlendirme yapmalarına imkân sağlanacağı düşünülmektedir.

Ayrıca araştırma bulgularının ilköğretim okullarında yapılan denetim ve hizmetlerinin geliştirilmesine, bu konuda yapılacak olan mevzuat çalışmalarına katkı sağlayabileceği; yeni araştırmalara yol açabileceği ve kaynak olabileceği düşünülmektedir.

1.6. Sayıtlılar

Bu araştırmada; aşağıdaki varsayımlardan (sayıtlılardan) hareket edilmiştir.

1. İlköğretim okulu müdürlerinin denetim görevi vardır.
2. İlköğretim okulu müdürlerinin kendi denetim rollerine ilişkin algıları vardır.
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin denetim rollerine ilişkin algıları vardır.
4. Bu algılar geliştirilen bir anket ile onlara sorularak öğrenilebilir.

1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma Sivas ili ilköğretim okulunda görev yapan öğretmen ve okul müdürleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, birinci ve ikinci kademe ilköğretim okullarıyla ve bu okullardaki öğretmenler ve okul müdürleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma 2008-2009 eğitim- öğretim yılı ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Öğretmen: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler.

Yönetici: İlköğretim okullarında görev yapan yöneticiler.

Denetmen: İlköğretim öğretmenlerinin denetimini gerçekleştirmekle görevli olan eğitim müfettişleri.

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR

Bu çalışma ile ilgili olabilecek doğrudan ve dolaylı yurt içi ve yurt dışı araştırma ve yayınlar incelenerek aşağıda özet olarak verilmiştir.

3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırma ve Yayınlar

Başar (1981)'in "Okul Yöneticisinin Denetim Görevleri" isimli çalışmasının amacı okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililik düzeylerini belirleyebilmektir. Taramaya dayalı betimsel yöntemle yapılan bu çalışmada okul yöneticisinin görevleri "öğrenci işleri", "personel işleri", "eğitim liderliği", "okul işletmeciliği", "öğretim ile ilgili işler" olmak üzere beş gruba ayrılmıştır. Çalışmanın sonucunda, okul yöneticilerinin işletme, personel işleri gibi görevlere öncelik verdikleri fakat asıl önemli olan eğitim- öğretimin iyileştirilmesi için gerekli denetim görevini yeterince yerine getiremediklerini belirlenmiştir. Ayrıca, okul yöneticilerinin en az başarılı oldukları alanın eğitim liderliği alanı olması da araştırmanın bulguları arasındadır. Çalışmada okul yöneticilerinin denetim alanında etkililiklerini artırmak için iyi planlanmış ve uygulamalı eğitimlere ağırlık veren hizmet içi yetiştirme programlarına yer verilmesi önerilmiştir.

Dumrul (1986)'un "İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlilikleri" isimli araştırmasının amacı ilkokul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililik düzeylerini belirleyebilmektir. Çalışma taramaya dayalı betimsel yöntemle hazırlanmıştır. Çalışmada okul yöneticisinin görevleri "öğrenci işleri", "personel işleri", "eğitim liderliği", "okul işletmeciliği", "öğretim ile ilgili işler" olmak beş gruba ayrılmıştır. Çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Müdürlerin denetim rolünü yerine getirirken en az yeterli oldukları görev alanının öğrenci işleri ile ilgili oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenci işleri ile ilgili görevlerde ilköğretim denetmenleri okul müdürlerini orta düzeyde yeterli bulurken, müdür ve öğretmenler çok iyi düzeyde yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Personel işleri konusunda denetmenler

müdürleri iyi düzeyde yeterli olarak değerlendirmiş, müdürler kendilerini çok iyi, öğretmenler ise müdürleri iyi düzeyde yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Çalışmada okul müdürlerinin kendini yetiştirebilmesi için hizmet içi eğitim programlarına ağırlık verilmesi önerilmiştir.

Bozkurt (1995)'un "İlköğretim Okullarında Ders Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi" isimli araştırmasında; ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililik düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Taramaya dayalı bir çalışma olan bu çalışmada eğitim- öğretim etkinliklerini bir ya da iki ders saati ile değerlendirmenin yanlış olduğu, okul müdürü ve müfettişlerin öğretmenlere rehberlik alanında daha fazla yardımcı olmaları gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca denetmenlerin, yöneticilerin ve öğretmenlerin kendilerini iş başında yetiştirebilmeleri için hizmet içi eğitim uygulamalarının artırılması gerektiği görüşü önerilmiştir.

Çağan (1998)'ın "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Ve Denetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentileri" isimli araştırmasının amacı ilköğretim müdürlerinin liderlik ve denetim yeterliliklerine ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin algı ve beklentileri arasında fark olup olmadığını belirleyebilmektir. Taramaya dayalı bu araştırmanın sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim ve liderlik yeterliliklerine ilişkin beklentilerinin algı düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akcan (1998)'ın "Öğretmenlerin Değerlendirilme Ölçütleri Konusunda İlköğretim Denetçilerinin Görüşleri" isimli çalışmasında, ilköğretim denetçilerinin öğretmenlerin değerlendirilmesinde gözetilmesi gereken özellikler ile ilgili görüşlerinin neler olduğu, denetçi görüşlerinin kıdem durumuna göre değişip değişmediği incelenmiştir. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde görev yapan ve random yoluyla seçilen 84 ilköğretim müfettişi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, denetçilerin yüksek düzeyde benimsedikleri özellikler şu şekildedir: Öğretmenlerin, öğrencilerini tanımaya yönelik çalışmaları, öğrencilerde ilgi-istek uyandırması, bilgi-beceri açısından hazırlık yapması, öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenmesi, araç-gereç hazırlaması, ders

içinde plan ve amaca yönelik çaba harcaması ve uygun yöntem seçip kullanmasıdır. Denetçilerin az düzeyde benimsedikleri davranışlar ise öğrencinin ve okulun bulunduğu yakın çevrenin sosyal yaşam düzeyi, sınav işleri, öğrencinin ve okulun bulunduğu çevrenin ekonomik gelişmişlik düzeyi, öğrencinin ailesinin eğitim durumu örnek verilebilir. Araştırmanın bulguları ışığında denetmenler ve yöneticilerin denetim alanında eğitime alınması önerilmiştir.

Ekleme (2001)'nin "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin, Denetim İle İlgili Görevlerini Yerine Getirme Düzeyleri" isimli çalışması, İstanbul ili resmi ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin, denetim ile ilgili görevlerini ne düzeyde yerine getirdiklerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, belirlenen alt problemlerle ve ankete katılan 560 öğretmen, 110 ilköğretim müfettişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, genel tarama modeliyle yürütülmüştür. Araştırmanın sonucunda öğretmenler müfettişlere oranla yöneticileri daha yeterli görmüşlerdir. Araştırmacı, denetimle ilgili yeterlilikler konusunda okul müdürlerine daha fazla yetki verilmesi gerektiğini önermiştir.

Özbaş (2002)'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler Konusunda Müdür Ve Öğretmen Görüşü" isimli çalışması okul müdürlerinin ders içi etkililiklerin denetlenmesinde okul müdürlerinin etkililiklerini belirlemeyi hedeflemiştir. Çalışma taramaya dayalı betimsel yöntemle hazırlanmıştır. Ankara- Yenimahalle ilçesinde 76 ilköğretim okulunda görev yapan 76 ilköğretim okulu müdürü ve 1600 sınıf öğretmene anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Müdür ve öğretmenler; "sınıf içi etkinliklerin denetimi" ile ilgili bütün boyutların yapılması gerekliliğine "tam" düzeyde katılmaktadırlar. Müdür ve öğretmen grupları arasında, "sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapılması gerekenlere" ilişkin olarak görüş farkı yoktur. Müdürler, "denetim etkinliğine hazırlık" ile ilgili işlerin uygulamada "az" düzeyde gerçekleştiğini belirtirken, "sınıfın fiziksel düzeni ile ilgili etkinliklerin denetimi"; " plan, program ve öğretim uygulamasının denetimi" ile "denetim etkinliğinin tamamlanmasından sonra yapılan işler" boyutlarıyla ilgili olanların ise "orta" düzeyde gerçekleştiği görüşündedirler. Öğretmenler "denetim

etkinliğine hazırlık” ile ilgili işlerin uygulamada “hiç” gerçekleşmediğini belirtirken; “sınıfın fiziksel düzeni ile ilgili etkinliklerin denetimi”; “plan, program ve öğretim uygulamasının denetimi” ile “denetim etkinliğinin tamamlanmasından sonra yapılan işler” boyutlarıyla ilgili olanların ise “az” düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. “Sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapılanlar” ile ilgili olarak müdür ve öğretmen gruplarının görüşleri arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda; müdürlerin sınıf içi etkinliklerin denetimine yeterli zaman ayırmak için öğretim işlerinin denetimi dışındaki görevlerinin bir kısmını diğer yöneticilere devretmesi, denetim etkinliklerinin bütün aşamalarında müdürlerle öğretmenlerin işbirliği yapmalarına ilişkin önerilere yer verilmiştir.

Uçar (2002)’ın “İstanbul İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin İncelenmesi” isimli çalışmasında İstanbul ilinde görev yapan ilköğretim müfettişi, ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerinin performans değerlendirmesine ilişkin algılarının ortaya koyulması hedeflenmiştir. Tarama yöntemine dayanan araştırmanın sonucunda sicil raporlarıyla öğretmenin yıllık performansının değerlendirmesinin yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları doğrultusunda; öğretmen değerlendirmesinde çoklu veri kaynaklarının kullanılması, sicil değerlendirmesiyle teftişin ilişkilendirilmesi, değerlendirilen öğretmenin sürece dâhil edilmesi, değerlendirme sonuçlarının; ilgili öğretmene bildirilmesi, maddi veya sembolik ödül, yükseltme, ceza ve hizmet içi eğitim gibi yaptırımların uygulanması önerileri ile birlikte ‘öğretmenlerin Performansını Değerlendirme Süreci Uygulama Modeli’ oluşturulmuştur.

Süngü (2002)’nın ”Avrupa Birliği Ülkeleri Eğitim Denetimi Sistemlerinin Türkiye’deki Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi” isimli çalışması ile ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin Avrupa Birliği’ne üye ülkelerden Fransa, İngiltere ve Almanya’nın denetim sistemlerine ilişkin görüşleri doğrultusunda ülkemizin birliğe uyum çalışmalarına katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Araştırma genel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Çalışma evrenini Kırıkkale il merkezinde görev yapmakta olan 180 okul yöneticisi

oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular şöyledir: Fransa ve İngiltere denetim sistemlerinin yapı ve işleyişi ile ilgili olarak sunulan maddelere okul yöneticileri "katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Almanya denetim sisteminin yapı ve işleyişi ile ilgili maddelere ise "kesinlikle katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Araştırmada ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görüşlerinin Avrupa birliği uyum sürecinde dikkate alınması önerilmiştir.

Renkler (2005) 'in "İlköğretim Denetmenlerinin İlköğretim Okullarında Öğrenme – Öğretme Süreçleri Ve Yönetim Görevleriyle İlgili Etkililik Düzeyleri" isimli çalışmasının amacı ilköğretim okullarının denetimi ile görevli ilköğretim denetmenlerinin öğrenme-öğretme süreçleri ve yönetim görevleriyle ilgili etkililik düzeylerini belirlemektir. Araştırma tarama modelinde yapılmış olup, örneklem grubu Kayseri ili ve ilçelerinden tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 41 ilköğretim denetmeni, 73 okul yöneticisi, 354 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda denetmenlerin göstermeleri gereken davranışların tüm boyutları dikkate alındığında, denetmenler yöneticilik boyutunda diğer boyutlara göre katılımcılar tarafından daha etkili bulunmuştur. "Rehberlik-eğiticilik" ve "araştırma-geliştirme" boyutlarının ilköğretim okullarında görevli okul yöneticileri ve öğretmenlerin beklentisinden daha düşük düzeyde gerçekleştiği belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları doğrultusunda ilköğretim denetmenlerine, uzmanlık gerektiren bu alanlarda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin verilmesi önerilmiştir.

Kavas (2005)'ın "İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri" isimli çalışmasının amacı ilköğretim müfettişlerinin denetim sırasındaki göstermiş oldukları denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüş ve beklentilerini belirlemektir. Araştırmanın örneklemi, Denizli Merkez ilköğretim okullarında görev yapan 604 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 'İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri Anketi' kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda Öğretmenlerin ilköğretim müfettişlerinin denetim davranışlarına ilişkin algı ve beklentileri ile cinsiyet, mesleki kıdem ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. İlköğretim müfettişlerinin denetim davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri

arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmanın bulgularından hareketle denetim sırasında müfettişlere, insan ilişkilerine dayalı etki gücünü ön plana çıkararak, bürokratik havayı, denetledikleri öğretmene hissettirmemeleri önerilmiştir.

Alay (2006) 'ın "İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri" isimli çalışması ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında kullanılan klasik performans değerlendirme ve uygulama sistemlerine ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma sonuçları Milli Eğitim Bakanlığı'nda halen uygulanmakta olan klasik performans değerlendirme sisteminin öğretmenler tarafından yetersiz bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca öğretmenler, kendilerini sadece okul müdürleri ve müfettişlerin değerlendirdiyorsa kabul etmediklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgular ışığında, atama ve yükseltmelerde, performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması, performans değerlendirme sonucunda başarılı bulunan öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerektiği önerilmiştir.

Çığ (2006)'ın "İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sonunda Getirmiş Oldukları Önerilerin Yöneticiler Tarafından Yerine Getirilme Düzeyi ve Engelleri" isimli tezinin amacı; ilköğretim müfettişlerince denetimler sonunda getirilen önerilerin okul yöneticileri tarafından yerine getirilme düzeyine ilişkin algıları arasında fark olup olmadığını belirlemektir. Araştırma tarama modelindedir. Çalışmanın evrenini, Sivas ilinde 2005-2006 öğretim yılında görev yapan okul müdürü, müdür vekili ve müdür yetkili öğretmenler ile ilköğretim müfettişleri oluşturmaktadır. Araştırmaya ilişkin veriler araştırmacı tarafından geliştirilen anket ile toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim müfettişlerinin önerilerinden en çok yerine getirilen öneri "sınıf geçme defterlerinin düzenlenmesi ile ilgili belirtilen eksiklerin ne derece giderildiği" dir. En az yerine getirilen öneri ise "okul rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili belirtilen eksiklikleri ne derece giderildiği" dir. Önerilerin yerine getirilmesinde karşılaşılan engeller ise şunlardır: Okulların fiziki, ekonomik, teknik ve yardımcı personel yetersizliği,

rehber öğretmen ve bilgi eksikliği, veli, öğretmen ve idareci ilgisizliği ayrıca bürokrasidir. Araştırmanın bulguları doğrultusunda okul müdürlerine lisansüstü eğitim olanakları sağlanması önerilmiştir.

Öncel (2006)'in “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri” isimli araştırmasının amacı ilköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken denetim rol ve yeterlikleri ile uygulamada gösterdikleri denetim rol ve yeterlikleri arasındaki farkı belirlemektir. Araştırma betimsel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini Şanlıurfa merkez ilçede görev yapan 96 müdür, 523 öğretmen ve 35 müfettiş oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda okul müdürleri, denetimle ilgili rol ve yeterliklere “yüksek” düzeyde sahip olduklarını belirtmelerine karşın; öğretmenler ve müfettişler “düşük” düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmacı, denetim konusunda okul müdürlerine daha fazla yetki verilerek, yöneticilerin yetki alanlarının yeniden tanımlanması gerektiğini önermiştir.

Özmen ve Batmaz (2006)' in “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri-Hizmet Yılı Ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmasının amacı Elazığ il merkezinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri temelinde, okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililik düzeylerini belirleyebilmektir. Veri toplama aracı olarak araştırmacıların geliştirdikleri 5 seçenekli Likert türü, bir anket kullanılmıştır. Anket maddeleri ayrıca, “Denetim Alanında Okul Müdürünün Bilgi ve Becerisi”, “Okul Müdürünün Niyeti”, “Denetim Koşulları” ve “Denetimin İşlevselliği” boyutları altında gruplanmıştır. Ulaşılan sonuçlar okul müdürlerinin denetimdeki etkililiğine ilişkin olarak görüşlerin katılıyorum veya kısmen katılıyorum düzeylerinde olduğunu; sınıf öğretmenlerinin ve hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin denetimden olan beklentilerine yeterince yanıt alamadıklarını ortaya koymaktadır.

Akşit (2006)'in “Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmasının amacı ilköğretim öğretmenlerinin performans değerlendirme süreci ile ilgili düşüncelerini ortaya koymak ve ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda da öğretmen performans değerlendirmesini geliştirmeye yönelik öneriler sunmaktır. Araştırmanın örneklemini 2003–2004 eğitim-öğretim yılında Balıkesir- Bigadiç

ilçesine bağlı ilköğretim okullarında görev yapan toplam 46 öğretmen oluşturmaktadır. Tarama modelinde olan bu çalışmada, öğretmenlerin performans değerlendirmeye ilişkin düşüncelerini belirlemek için bir anket uygulanmıştır. Araştırmada belge analizi, çalışmaya katılanların gözlemleri ve ilköğretim öğretmenleriyle görüşme ve Likert tipi anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, öğretmenlerin değerlendirme sürecine güvenmediğini göstermektedir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin en fazla endişe ettiği konu değerlendirmenin amacı ve uygulaması ile ilgilidir. Araştırmanın bulguları doğrultusunda, değerlendirmenin daha objektif olması açısından müfettişlerce birkaç yılda bir, müdürlerce her yıl değerlendirme yapılmasının daha uygun olduğu ifade edilmiştir.

Bakır (2007) 'ın "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değerlendirme Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" isimli tez çalışması ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değerlendirilmesi konusunda geliştirici bulguların sağlanması hedeflenmiştir. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmada Likert tipi üçlü derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Merkez İlçelerinde mevcut bulunan 31 resmi ilköğretim okulunda görev yapmakta olan toplam 302 branş ve sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları incelendiğinde resmi ilköğretim okullarında kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yeterliliklerinin daha fazla olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticilerinin yeterlilikleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır ve ikili karşılaştırmalar sonucunda mesleki kıdemi 1-4 yıl olan öğretmenlerin yöneticilerinin yeterlilikleri konusunda diğer öğretmenlere göre daha olumsuz algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışmada okul yöneticilerinin öğretmenlerini en iyi şekilde değerlendirebilmesi, denetim görevlerini tam olarak gerçekleştirebilmesi için bakanlık ve üniversitelerin iş birliği ile çalışmalar yürütülmesi önerilmiştir.

Gök (2007) 'ün "İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş Ve Okul Müdürü Görüşleri" isimli çalışmasının amacı

Muğla ili ilköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunları, okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine dayalı olarak tespit etmektir. Araştırma tarama modelindedir. 2007-2008 öğretim yılında Muğla ilinde 78 merkez ilköğretim okulu müdürü ile 34 ilköğretim müfettişi bulunmaktadır. Araştırmanın verileri 75 ilköğretim okulu müdürü ve 30 ilköğretim müfettişinden toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak “Muğla İli İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri Anketi” kullanılmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri, kurum denetimine ayrılan sürenin az olduğunu, önceki yıllara ait denetimlerin müfettişler tarafından izlenemediğini ifade etmişlerdir. Bu bulgular ışığında denetimin önceden planlanmış olarak yapılması önerilmiştir.

Şahin (2007)'in “Türkiye’de İlköğretim Okulu Müdürlüğünün ve Deneticiliğinin Bir Meslek Olarak Mevcut Durumu” isimli çalışmasının amacı Türkiye’de ilköğretim okulu müdürlüğünün ve eğitim deneticiliğinin, belirtilen meslek ölçütlerini hangi düzeyde karşıladığını belirlemektir. Bu araştırma, okul müdürlüğünün ve eğitim deneticiliğinin meslek ölçütlerini hangi düzeyde karşıladığına ilişkin olarak farklı gruplar arasında görüş birliği oluşturmayı amaçladığından dolayı araştırmada “Uyarlanmış Delphi Tekniği” kullanılmıştır. İlköğretim okulu öğretmenleri, ilköğretim okulu müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve eğitim fakültelerinden öğretim üyeleri bu araştırmanın panel gruplarını oluşturmuşlardır. Bu araştırmada 120 katılımcı yer almaktadır. Araştırmanın bulguları katılımcıların, okul müdürlüğünün meslek ölçütlerinden ikisini (toplum için önemli bir hizmet sunma, karar yetkisi ve özerklik) orta düzeyde karşıladığı, diğer ölçütleri ise karşılamadığı görüşünde olduklarını göstermiştir. Araştırma katılımcıların, ilköğretim müfettişliğinin meslek ölçütlerinden dördünü (kuramsal bilgi temeline sahip olma, diploma, iş başında eğitim, karar yetkisi ve özerklik) orta düzeyde karşıladığı, diğer ölçütleri ise karşılamadığı görüşünde olduklarını göstermiştir. Araştırmada eğitim yöneticiliği ve deneticiliği alanının bir uzmanlık alanı olarak yerleşmesi için hizmet içi eğitim programları önerilmiştir.

Yavuz (2007)'un "Bazı Değişkenler Bakımından Müfettiş, Müdür ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Roller ve Bu Rollerin Karşılama Düzeyleri Farklılaşmakta mıdır?" isimli çalışmasında, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin görev yaptıkları coğrafi bölge, branş ve öğrenim durumlarına göre okul müdürlerinden bekledikleri roller ve bu rollerin karşılama düzeylerinin farklılaşıp, farklılaşmadığı karşılaştırmalı ilişkiyel tarama modeline uygun olarak incelenmiştir. Araştırmada; araştırmacı tarafından geliştirilen "İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri" isimli ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini ülkemizin yedi farklı coğrafi bölgesindeki 14 ilde 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görev yapan tesadüfi küme örnekleme yöntemi ile seçilen müfettişler, müdürler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda okul müdürlerinden beklenen roller müdürlerde branş, müfettişlerde ise görev yapılan coğrafi bölge açısından farklılık göstermiştir. Çalışma okul müdürlerine müfettişler ve öğretmenlerle işbirliği yapmalarını önermiştir.

Ateş (2007) 'in "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Denetim Sürecinden Beklentileri Ve Bunların Gerçekleşme Düzeyleri" isimli araştırması tarama modelindedir. Araştırmanın evreni 2006–2007 öğretim yılında Malatya ili merkez ilçede görevli olan 2705 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrenden oranlı eleman örnekleme yöntemi ile seçilen 455 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin denetim sürecinden beklentilerini ve bu beklentilerin gerçekleşme düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bazı önemli bulgular şöyledir: Beklenti ve gerçekleşme düzeyine ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda kadın öğretmenlerin denetim sürecinden beklentilerinin erkek öğretmenlere göre daha üst düzeyde olduğu, bununla birlikte bu beklentilerinin daha az düzeyde gerçekleştiği görüşündedirler. Araştırmanın bulguları doğrultusunda müdür ve öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleri önerilmiştir.

Maden (2008)'in "Mesleki Eğitimdeki Müdürlerin Denetleme Ve Değerlendirme Yetkilerini Kullanmadaki Yeterlikleri" isimli çalışmasında meslek

liselerinde görev yapan okul müdürlerinin denetleme ve değerlendirmedeki yeterliklerini ve yetersiz yönlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket Üsküdar, Ümraniye ve Beykoz ilçelerindeki Meslek, Ticaret Meslek ve Kız Meslek Liselerinde görev yapan toplam 296 yönetici ve öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular şunlardır: Araştırma sonucunda meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin denetleme ve değerlendirmedeki yetersizlikleri ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonucuna göre okul müdürleri denetleme ve değerlendirme görevlerini düzenli olarak yapmamaktadırlar. Okul müdürleri denetleme sonuçlarını yazılı olarak bildirmemektedirler. Çalışmada okul müdürünün denetleme görevini düzenli olarak yapmaları önerilmiştir.

Ateş (2008)'in "Okul Yöneticilerinin İlkretim Müfettişlerinin Yeterliliklerine İlişkin Görüş Ve Beklentileri" isimli çalışması okul yöneticilerinin kendilerini denetleyen ilkretim müfettişlerinin yeteneklerine ilişkin görüş ve beklentilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma taramaya dayalı betimsel yöntemle hazırlanmıştır. Araştırmanın rneklemini Tokat Merkez, Almus, Niksar, Turhal ve Yeşilyurt ilçelerindeki 131 ilkretim okulunda görev yapan 390 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda müfettişlerin teknik yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri olumlu olmasına karşın, karar ve insancıl yeterliliklerine ilişkin olumsuz görüş belirttikleri belirlenmiştir.

Göktaş (2008)'in "İlkretim Okulu Müdürlerinin ve İlkretim Müfettişlerinin Ders Denetimine İlişkin Yeterliliklerinin Sınıf ğretmenlerince Değerlendirilmesi" isimli çalışmasının amacı ilkretim okulu müdürleri ve müfettişlerinin ders denetimi yeterliklerini sınıf öğretmenleri görüşlerine göre değerlendirmektir. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen bir anketle toplanmıştır. Araştırma kapsamına alınan erkek ve kadın öğretmenlerin, müdürlerin "Dersliğin Eğitim-ğretime Hazırlık Durumu", "Eğitim, ğretim ve Değerlendirme Durumu", "Mesleki Gelişim", "Yönetim İlişkileri" alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde cinsiyetlerine göre farklılık vardır. Erkek ğretmenler, ilkretim okullarında görevli okul müdürlerinin,

yukarıdaki dört alt boyuta ilişkin yeterliklerini kadın öğretmenlere göre daha fazla gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, ilköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin ve müfettişlerin ders denetimine ilişkin yeterlik envanteri oluşturulması, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin öz değerlendirme yapmaları önerilmiştir.

Küçük (2008)'ün yılında “İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerine Yönelik Çağdaş Denetim Algıları İle Meslek Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli tezinin amacı okul müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanan denetim görevleri yeterliliğinin öğretmen motivasyonuna etkisini araştırmak, kurumsal denetim ve motivasyon konularına yönelik önerilerde bulunabilmektir. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Eyüp ilçesi 14 ilköğretim okulu ve 237 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak “Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilerin Denetimle İlgili Görevleri Yerine Getirme Düzeyleri Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin en çok okul işletmesi ile ilgili hizmetlerin denetimini yerine getirdikleri düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirilmesi ve değerlendirilmesinin objektif kurallara göre yapılması önerilmiştir.

Taşdan (2008)'in “Çağdaş Eğitim Denetiminde Meslektaş Yardımlaşması” isimli çalışmasının amacı çağdaş eğitim denetimindeki yeni yaklaşımlardan birisi olan “meslektaş yardımlaşması” uygulamasını betimleyerek faydaları ve sınırlılıkları ile tartışmaktır. Tarama modelinde olan çalışmanın bulguları şu şekilde özetlenebilir: Okul müdürlerinin yönetsel sorumluluk ve görevlerinin artması denetimi etkili bir şekilde yapmalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin değerlendirmelerini yönetsel tavsiyelerle; ya gelişigüzel ya da eksik yaptıkları sayılısı kabul görür olmuştur. Müdürler ve deneticiler sınıftaki öğretimi yeterince anlayamadan, değerlendirme ölçümlerinde öğretmenlerden yüksek beklentileri gerçekleştirmelerini isteyebilmektedirler. Çalışmanın bulguları doğrultusunda Türk Eğitim Sistemi içerisinde de meslektaşlararası yardımlaşmaya örnek olarak

gösterilebilen zümre öğretmenler kurullarının bu anlamda daha verimli ve yoğun programlarla uygulanabileceği önerilmiştir.

Başol (2008)'un "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performanslarının Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi Üzerine Görüşleri" isimli çalışmasının amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin temelde okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilen mevcut değerlendirmeye ilişkin görüşlerini ortaya koymak ve öğretmenlerden gelen dönütler doğrultusunda değerlendirme sisteminin tekrar elden geçirilmesi yönünde önerilerde bulunmaktır. Bu araştırmada; karma metot uygulamaya konulmuştur. Araştırmada Tokat Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, resmi ilköğretim okullarında çalışan tüm öğretmenlerle sınırlı olan araştırma evreninden basit yansız küme örnekleme ile seçilen 276 öğretmene, araştırmacılar tarafından geliştirilen Mevcut Öğretmen Değerlendirme Uygulamalarını Değerlendirme Formu uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin kendilerine okul müdürlerinin sicil notu vermesinden hoşnut olmadıkları; ancak bu uygulamayı müfettiş tarafından değerlendirilme uygulamasına tercih ettikleri görülmüştür. Araştırmanın bulguları ışığında, okul müdürlerinin sicil notu verirken, adaletli ve objektif olmaları ve okul müdürlerinin değerlendirme konusunda uzmanlaştırılmaları önerilmiştir.

Yılmaz (2009)'ın "Okul Müdürlerinin Denetim Görevi" isimli çalışmasında okul müdürlerinin denetim görevinin önemi ve denetim görevi ile ilgili diğer konular tartışılmış; okul müdürlerinin denetim görevi ve Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ilgili yasal durum etrafında açıklanmaya çalışılmıştır. Kuram oluşturma yaklaşımıyla hazırlanan bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin denetim görevleri ile ilgili kavramsal bir çözümleme yapmaktır. Bu amaçla denetim ve çağdaş denetim yaklaşımları ile ilgili alanyazın ve denetim ile ilgili yasal metinler incelenmiştir. Yılmaz, Türk Eğitim Sisteminde, okul müdürlerinin bu görevi yerine getirememesindeki en önemli engelin, okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almamış olmasını göstermiştir. Okul yöneticilerinin ve deneticilerinin en az lisansüstü eğitim sürecinden geçirilmeleri gerektiğini önermiştir. Çalışmanın sonucu

olarak okul müdürlerinin denetim görevlerinin çok önemli bir hale geldiği ve okul müdürlerince mutlaka yerine getirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Topçu ve Aslan (2009)'ın "İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretimin Denetimi Görevlerini Yerine Getirme Biçimleri" isimli çalışmasının amacı özel ve devlet okullarında çalışan yöneticiler ile öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirme biçimleri konusundaki düşüncelerini ortaya koymaktır. Taramaya dayalı olan bu çalışmada denetim görevlerini yerine getirirken okul yöneticilerinin yapması gereken uygulamalar, öğretmenlerin ve yöneticilerin düşüncelerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Sivas il merkezinde bulunan birisi özel, diğeri devlet olmak üzere, iki ilköğretim okulu araştırmaya örneklem olarak seçilmiştir. Seçilen okullarda yapılan gözlem, görüşme ve doküman incelemesi ile elde edilen veriler nitel veri analizi tekniklerine göre analiz edilip, değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular şunlardır: Araştırmaya katılan tüm yöneticiler, denetimi bir gereklilik olarak görmüş ve önemini belirtmişlerdir. Ancak mevcut denetim uygulamalarının amaca uygun olarak yapılamadığının altını çizmişlerdir. Gerek yöneticiler, gerekse öğretmenlerin çoğu sınıf içi etkinliklerin değerlendirilmesini ve öğretmenlerin değerlendirilmesini en iyi okul yöneticilerinin yapabileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmada denetmenlerin yoğun iş yükü nedeniyle etkisiz oldukları sonucundan hareketle, müfettişlerin okul yöneticilerine ders içi denetim görevinde daha fazla rehberlik yapmaları önerilmiştir.

Koç (2009)'un "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları" isimli çalışması ilköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarını belirlemek, algılarını saptamak, yöneticilerin denetimde yeterliliklerini yorumlamak amacıyla yapılmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri doğrultusunda yöneticilerin öğretmenlere karşı objektif davranışlar sergilemedikleri, kendi düşüncelerinde ısrarcı oldukları, sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmacı, yöneticilerin yönetim alanında yüksek lisans yapmış, liderlik eğitimi almış, etkili

yöneticilik ve öğretim liderliği davranışlarını gösterebilecek kişilerden seçilmesi gerektiğini önermiştir.

Öztürk (2009)'ün “İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri” isimli çalışmasının amacı Kütahya ili ilköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunları, okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine dayalı olarak tespit etmektir. Çalışma tarama modelindedir. Çalışmanın sonucunda, ilköğretim müfettişleri ve okul müdürlerinin denetim öncesinde, denetim sırasında ve denetim sonrasında sorunlar yaşadığı saptanmıştır. Çalışmanın bulguları doğrultusunda denetimin planlı yapılması önerilmiştir.

Gök ve Öztürk (2009) 'ün “İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşleri (Muğla İli Örneği)” isimli çalışmasının amacı 2007–2008 eğitim-öğretim yılında Muğla ili ilköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunları okul müdürü görüşlerine dayalı olarak tespit etmektir. Araştırma tarama modelindedir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2007–2008 öğretim yılında Muğla ilinde görev yapan (il ve ilçe merkezinde bulunan) 78 ilköğretim okulunun müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, okul müdürleri, kurum denetimi sırasında okulun çevre koşulları ve olanaklarının dikkate alınmadığı ve denetime ayrılan sürenin az olduğunu ifade etmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin müdür ve öğretmenlere daha fazla rehberlik yapmaları gerektiği önerilmiştir.

Acar (2009) 'ın “Yönetici ve Öğretmenlere Göre Türk ve Alman (Krv Eyaleti) Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Uygulaması” isimli çalışmasının amacı Türk ve Alman eğitim sistemlerinde okul müdürlerinin ders denetimi uygulamasının, okul müdürleri ile öğretmen görüşlerine göre betimlenmesi ve karşılaştırılmasıdır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırma sonucunda; ders denetimi kavramını okul müdürlerinin ve öğretmenlerin birbirlerinden farklı algıladıkları bulunmuştur. Türk ve Alman okul müdürlerinin ders denetimini benzer şekilde değerlendirdikleri ve yine Türk ve Alman öğretmenlerin bu kavramı birbirine yakın algıladıkları görülmüştür. Elde edilen bulgular doğrultusunda denetim yapan kişilerin, daha yetkin

ve donanımlı olabilmeleri için hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmeleri ve yetiştirilmeleri önerilmiştir.

Argon (2010)'un "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Değerlendirmelerine Yönelik Nitel Bir Çalışma" isimli çalışmasının amacı ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürleri tarafından değerlendirilmelerine yönelik görüşlerini tespit etmektir. Araştırma tarama modeli ile gerçekleştirilmiş, araştırmada nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Araştırma ile ilgili veriler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme aracı kullanılarak öğretmenler (n=100) ile yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Görüşme formunda öğretmenlere, öğretmenlerin okul müdürleri tarafından değerlendirilmelerine yönelik olarak hazırlanmış açık uçlu sorular sorulmuştur. Görüşme yapılan hem bayan hem de erkek öğretmenlerin çoğunluğu öğretmenlerin okul müdürleri tarafından değerlendirilmesi yönünde görüş belirtmişlerdir. Buna karşın okul müdürleri değerlendirme konusunda yeterli görülmemişlerdir. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirirken göz önünde bulundurduğu kriterler; öğretmenin sınıf içi performansı, okul içi davranışları ve ilişkileri, sınavlardaki öğrenci başarısı vb. şeklindedir. Öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin değerlendirmeyi etkin ve objektif yapmadığını belirtmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda; öğretmenlerin müdürler tarafından değerlendirilme sisteminin yeniden düzenlenmesi, değerlendirme sisteminin objektif ve adaletili olarak algılanması ve öğretmenlerin okul müdürlerinin değerlendirmesine güvenebilmeleri için müdürlerin değerlendirme konusunda eğitim sürecine tabii tutulması önerilmiştir.

Arabacı (2010)'nın "Sicil Raporları İle Değerlendirme Konusunda Öğretmenlerin ve Sicil Amirlerinin Algıları" isimli çalışmasının amacı sicille değerlendirilme konusunda ilköğretim okulu yöneticisi, öğretmen ve sicil amirlerinin görüşlerini belirlemektir. Çalışma genel tarama metodu ile yürütülmüştür. Rastgele olarak Elazığ il merkezinde 5 ilköğretim okulu ve 5 merkez köy ilköğretim okulu, ilçe merkezlerinden de 2 ilköğretim okulu örnekleme alınmıştır. Okullara gönderilen 130 anketten 110 tanesi kullanılabilmiştir. Bunlardan 10 tanesi yönetici, 100 tanesi

ise öğretmenlere aittir. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde; Öğretmenlerin hemen hemen tamamı I. Sicil amiri olarak okul müdürünü göstermişlerdir. Müdürlerin tamamı sicil amirlerinin objektif olduklarını belirtirken, müdür yardımcısı ve öğretmenler sicil amirlerinin objektif olmadıklarını belirtmişlerdir.

3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırma ve Yayınlar

Wax (1963)'ın "Zaman Sınırlı Denetim" adlı makalesinde teftişlerin sınırlı bir zaman aralığında yapılmak zorunda olduğuna değinilmiş, uygun şartlar sağlandığında bile bir denetimin 2 yıllık bir zaman sürecinde bitebileceğini belirtilmiştir. Etkili denetim için bu kadar uzun bir süre sağnamasa da, denetim için okul yönetimi uygun şartları sağlayabilir. Makaleye göre zaman sorunu okul yöneticilerinin denetmenlerin işlerini kolay yürütmeleri için gerekli yardımı sağlamaları ile çözülebilir.

Pauls (1985)'un "Yöneticilerin Klinik Denetimi Kullanmaları Üzerine Bir Çalışma" adlı tezinin amacı hazırlık sınıfı okutan öğretmenlerin denetimi için klinik teftiş uygulamalarının ne derecede kullanıldığını belirleyerek, klinik denetimin eğitim üzerindeki etkililiğini araştırmaktır. Bu araştırmada Alberta' daki hazırlık okullarından yardım alınmış, toplam 898 öğretmen içinden 280 tanesi rastgele seçilerek anket uygulanmıştır. Anketlerden 224 tanesi kullanılabilmiştir. Örneklem dâhil edilen yöneticiler okulun büyüklüğü ve sosyolojik ortamına göre 4 grupta incelenmiştir. Araştırma öncesinde klinik denetimlerin kullanım düzeyleri üzerinde birçok faktörün etkili olabileceği düşünülmüştür. Fakat araştırma sonunda toplanan verilerin analizi göstermiştir ki klinik denetim kullanımını etkileyen sadece birkaç değişken vardır. Bu değişkenler eğitim, deneyim ve yönetime ayrılan zamandır. Eğitim düzeyinin ve deneyiminin istatistiksel olarak klinik denetim uygulanmasında etkileri az iken; yönetime ayrılan zamanın yapılan gözlemler sonucu istatistiksel olarak en etkili değişken olduğu saptanmıştır. Yönetime az zaman ayıran yöneticiler daha fazla zaman ayıranlarla kıyaslandığında çok az gözlemi başarıyla tamamlamıştır.

Patrick (1991)'in, "Klinik Denetim ve Oklahoma'daki Öğretmenlerinin Mesleki Memnuniyeti" adlı doktora tezinde Oklahoma'daki eğitim sisteminin zor

bir dönemden geçtiği ve son yıllarda öğretmenlerin eylemleri ile sistemin düzeltilmeye çalışıldığı belirtilmiştir. Eğitim sistemini güçlendirmek için öğretmenlerin klinik denetim yolu ile güçlendirilmesi gerektiğine değinilmiştir. Yapılan araştırmaların amacı okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki dayanışmanın öğretmenlerin mesleki memnuniyetini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektir. Yine bu araştırma ile okul müdürlerinin geleneksel denetim metodlarını nasıl geliştirebilecekleri göstermek amaçlanmıştır. Araştırma için Oklahoma'daki 946 yönetici ve öğretmenin yardımı alınmıştır. Öğretmenlere anketler elektronik posta ile gönderilmiş ve sonuçlar titizlikle toplanmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Klinik denetim uygulamaları ile öğretmenlerin mesleki memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır. Öğretmenlerin klinik denetim yoluyla okul müdürlerinden aldıkları geri-dönütler öğretme-öğrenme sürecinde öğretmenlerin performansını artırmıştır. Okul yöneticilerin denetim için gösterdiği çaba öğretmenlerin motivasyonu da artırmıştır. Klinik denetim öğretmenlere otonomi kazandırmış, otonomi ise öğretmenlerin yaratıcılığını, bağımsız ve yenilikçi düşünebilmelerini, karar verme yeterliliklerini geliştirerek eğitime katkıda bulunmuştur. Okul müdürlerinin teftiş sırasındaki olumlu tavırları öğretmenlerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlamış onlara mesleki emniyet kazandırmıştır.

Niska (1991)'nın, "İşbirlikçi Öğrenme Eğitimi ve Gelişim Modelinin Etkililiği" adlı tezinde okul müdürlerinin denetim rolleri ile ilintili olarak şu sorulara cevap aranmıştır: İşbirlikçi Öğrenme Eğitimi okul müdürlerinin öğretmenleri denetiminde etkililiğini artırır mı? Araştırma için 55 okul müdürü arasından seçilen 32 katılımcıya ve bu okullarda işbirlikçi eğitim modelini uygulayan öğretmenlere anketler yöneltilerek veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda şu bilgiler edinilmiştir: İşbirlikçi öğrenme eğitimini alan okul müdürleri öğretmenlerine daha etkili dönüt sağlamışlardır. Eğitim gören yöneticiler öğretmenlerin işbirlikçi öğrenme ders planlarını en iyi şekilde değerlendirmişlerdir. Eğitim sonucu okul müdürleri işbirlikçi öğrenme modelinin kullanımı hakkında daha fazla bilgi sahibi olmuştur. Sonuç olarak okul müdürleri, işbirlikçi öğrenme yoluyla denetim yeteneklerini geliştirerek öğretmenlerin gelişimine yardım edecek alanları tanımlama, teftişlerle

veri toplama, bu veriyi analiz etme ve geri bildirimde bulunma konusunda eğitimde kaliteyi artırmışlardır.

Jones (1992) 'un “ Klinik Denetim ve Geleneksel Denetim Yöntemlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma ” isimli doktora tezinin amacı yönetici ve öğretmenlerin klinik denetim ve geleneksel denetim yöntemlerine ilişkin deneysel bir uygulama yapmak ve klinik denetimin öğretmen davranışlarına ilişkin farklı etkilerinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırma 1990 yılında Oklahama Okul Bölgesinden seçilen 4 okulda gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı yöneticilerle görüşerek onlara araştırmanın amacı anlatmış, araştırmanın içeriği ile ilgilenen 12 yönetici araştırmaya katılmış, her bir yönetici 4 öğretmen seçerek araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Öğretmenler tesadüfi olarak iki gruba ayrılmış; öğretmenlerin ikisi klinik denetimle, ikisi geleneksel yöntemlerle denetlenmiştir. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin klinik denetim yeterliliklerini geliştirmeleri gerektiği, yöneticilerin öğretmenleri ile düzenli olarak konuşmaları gerektiği, öğretmenlerini denetlemeyi öğrenmeleri gerektiği, daha etkili öğretmenlik için rehberlik yapmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Michele (1996)'ın “Öğretmenlerin Profesyonel Gelişimlerine Bir Araç Olarak İşbirlikçi Denetim” isimli yüksek lisans tezinde işbirlikçi denetim öğretmenlerin kendilerini yetiştirebilmeleri ve mesleki gelişimleri için bir araç olarak gösterilmiştir. Araştırmanın amacı öğretmenlerin yeni öğretim tekniklerini deneyerek işbirlikçi denetim sürecinde risk alıp almadıkları, yöneticilerin desteğinin etkilerinin neler olduğu sorularına cevap bulmaktır. Araştırmanın örneklemini Keywest Okulu 6. sınıf hazırlık sınıfı düzeyindeki 8 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Örnekleme alınan öğretmenlerin deneyimleri 3'le 18 yıl arasında değişmektedir. Araştırmacı gözlem ve görüşme yoluyla bilgi toplamıştır. Bu çalışmanın bulgu ve sonuçları şu şekildedir: Sık sık yapılan sınıf ziyaretleri öğretmenlerin sınıf içinde yalnız hissetmelerini engelleyerek, öğretme metotları ve sınıf içi organizasyonlardaki eksiklerini görmelerini, böylece kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar. Yöneticilerin desteği ise öğretmenlerin başarısı üzerinde önemlidir. Çünkü yöneticiler öğretmenlere serbest zaman desteği, bilgisel kaynakların sağlanması, cesaret ve farkındalık kazandırma açısından önemlidir. Öğretmenler sınıf içi

uygulamalarda veli- öğrenci ve yöneticilerin katılımını beklemektedirler. Diğer yandan yöneticilere öğretmenlerin profesyonel gelişimleri için öğretmenlerinin yanında bulunması önerilmiş, ancak yöneticilerin öğretmenlerini ne zaman yalnız bırakacaklarını da bilmeleri gerektiği hatırlatılmıştır.

Cole (1999)'un "Gürcistan'da Ortaöğretimde Görev Yapan Yönetici Asistanlarının Disiplin ve Denetim Rollerinin Analizi" isimli araştırmasının amacı ortaöğretimde görev yapan yönetici asistanlarının disiplin ve denetim rollerini gerçekleştirme düzeyi ile ilgili yönetici ve yönetici asistanlarının algılarını öğrenmektir. Araştırma için iki bölümden oluşan bir ölçek hazırlanmış, ölçeğin ilk bölümünde yönetici ve yönetici asistanları için bilgi formu oluşturulmuş, ikinci bölümde ise 18 sorudan oluşan yönetici asistanlarının disiplin ve denetim rollerini ölçen sorulara yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini 1998 yılında Gürcistan 'da yer alan tüm ortaöğretim kurumları oluşturmaktadır, araştırmada yönetici ve asistanlarına elektronik posta ile anket gönderilmiş; yöneticilere gönderilen 324 anketten 184 tanesi geri dönmüş,175 tanesi kullanılmış; yönetici asistanlarına gönderilen 324 anketten 212 tanesi gönderilmiş, 200 tanesi kullanılabilmiştir.

Beanson (2001)'ın "Gezici Öğretmenlerin Teftişi" adlı doktora tezinde farklı seviyelerde(ilk, orta, yüksekokul) ve farklı coğrafyalara eğitim vermek için gönderilen, gezici öğretmenler ele alınmıştır. Bradley araştırma için Oklahoma'daki sosyo ekonomik açıdan düşük nitelikli okullardan katılımcılar seçerek öğretmenleri ve onların şartlarını incelemiştir. Araştırma sonuçları da göstermiştir ki, gezici öğretmenler olumsuz ve elverişsiz şartlarda eğitim vermektedirler. Bu yüzden öğretmenleri yönlendiren yöneticiler bire bir kanuni teftiş metotlarını uygulamak yerine verimi artıracak nitelikte empatik denetimde bulunmalıdırlar. Yöneticiler fırsatları maksimum seviyeye çıkartıp gezici öğretmenlerin stresli iş ortamlarını destek ve yardımları ile en iyi verim alınabilir hale dönüştürmelidirler.

Cottrell ve diğerleri (2002)'nin "Etkili Teftiş Nedir ve Nasıl Yapılır?" adlı makalesi uzman eğitim müfettişlerinin perspektifinden teftişin kilit noktalarının neler olduğuna dair görüşlerini açıklamayı amaçlamıştır. Bu makale için Yorkshire bölgesinde görev yapan müfettişlerle telefon görüşmeleri yapılarak veri toplanmıştır.

Sonuç olarak eğitim müfettişleri ve yöneticilerin etkili teftişin unsurları üzerinde aynı fikirde oldukları görülmüştür. Her iki taraf da teftişin önemine inanmaktadır. Yöneticiler yetersiz teftişten yakınırken, eğitim müfettişleri doğrudan teftişin uygulandığındaki aksaklıkları vurgulamışlardır. Teftişlerin etkililiğini artırarak müfettişlerin, yöneticilerin, öğrencilerin bundan yaralanmasını sağlamak için teftiş sahasında kurumlar arası işbirliği ve rehberliğin önemine değinilerek makale sonuçlandırılmıştır.

Bird (2003) 'ün, "Öğretmen Teftişinde Yansıtmacı Tutum ve Öğretmen Algıları" adlı tezinin amacı okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin farklı seviye ve tecrübe düzeyinde olan öğretmenlerin gelişimi üzerindeki etkilerinin neler olduğunu araştırmaktır. Araştırma için farklı seviyelerdeki halk okullarından 289 öğretmen ve yönetici seçilmiş ve uzun süre gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin müdürlerinden daha kişisel ve cesaretlendirici, yansıtmacı bir denetim istedikleri saptanmıştır. Bu yüzden okul müdürlerinin, öğretmenlerin tercih ve tecrübeleri ile geliştirdikleri bireysel öğretme metotlarını dikkate almaları gerektiği vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin denetimsel ihtiyaçlarının farklı okullar ve öğretmen deneyimine göre değişiklik gösterdiğini de unutmamaları gerektiği belirtilmiştir. Okul müdürlerinin bu yansıtmacı liderlik özelliği geliştirerek öğretmenlerinin kişisel gelişimine katkı sağlayabilecekleri ifade edilmiştir.

Fosnick (2006)'in "Stajer Öğretmenlerin Ders İşleyişi ve Denetimi" üzerine yaptığı araştırmanın amacı öğretmenlerin profesyonel anlamda kendilerini geliştirmelerini ve değerlendirmelerini sağlamaktır. Araştırma için 2005-2006 döneminde Pasifik Lutheran üniversitesinden öğretmen adayları olan öğrenciler ve onları denetleyen öğretmenlerden yardım alınmıştır.

Williams (2007)'in "Klinik Denetimde Bir Durum Çalışması: Değerlendirmeden Denetim Modeline Geçiş" isimli doktora tezinin amacı öğretmen ve yöneticilerin klinik denetim deneyimi ile sınanmasıdır. Değerlendirme rolünü benimseyen yöneticilerin denetmen rolünü benimsediklerinde ne kadar başarılı bir performans gösterecekleri, öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik rolünü ne derece kabul edebilecekleri ve bu durumun denetmen ve öğretmenlerin her ikisine de faydalı

olup olmadığı soruları araştırmanın önemli sorularındandır. Araştırma Mountain Valley Okulu bölgesinde 21 öğretmen ve okul müdürlerine yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerin etkili bir denetim için daha fazla zaman ayırmaları gerektiği vurgulanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, uygulanması, verilerin toplanması ve analizinden söz edilmiştir.

3.1.Araştırma Modeli

İlköğretim okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada taramaya dayalı betimsel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın amacı çok sayıda obje ya da insana ilişkin bazı betimlemelerde bulunmak ise tarama modeli uygundur. (Balcı 1995: 246). Tarama modelleri geçmişte veya varolan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar 1994: 77).

Bu yönetime dayanan araştırmalarda, durum nedir? neredeyiz? ne yapmak istiyoruz? nereye hangi yöne gitmeliyiz? oraya nasıl gideriz? gibi sorulara, mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak yanıt bulunmak istenir (Kaptan 1993: 59).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2008-2009 öğretim yılında Sivas il merkezinde bulunan 102 ilköğretim kurumundaki farklı branş öğretmenleri ve bu kurumların yöneticileri oluşturmuştur. Evreni oluşturan okul müdürlerinin 11'i bayan, 91'i erkektir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Balcı 2004: 95). Örneklem büyüklüğü belirlenirken $\alpha= 0.05$ için t değeri 1.96 kabul edilmiş, evren büyüklüğü 102 ilköğretim okulu olarak alınmış ve maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi 0.25 kabul edilmiştir. \pm % 5 örnekleme hatası ile örneklem aşağıdaki formülden 80 ilköğretim okulu olarak bulunmuştur. 80 ilköğretim müdürünün 2'si bayan, 78'i erkektir.

$$\begin{aligned}n &= [N t^2(PQ)] / [(N-1)d^2 + t^2(PQ)] \\n &= [102 (1.96)^2 0.25] / [101 (0.05)^2 + (1.96^2)(0.25)] \\n &= [102*3.84*0.25] / [101*0.0025+3.84*0.25] \\n &= 97.82 / [0.2525+0.96] \\n &= 97.92 / 1.2125 \\n &= 80 \\N &= \text{evren büyüklüğü} \\n &= \text{örneklem büyüklüğü} \\d &= \text{hoşgörü düzeyi} (.05) \\t &= \text{güven düzeyinin tablo değeri} (t: 1.96) \\PQ &= (.50)(.50) = .25 \text{ maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi}\end{aligned}$$

Bu çalışmanın örneklem büyüklüğü tespit edilirken $\alpha = 0.05$ için \pm % 5 örnekleme hatası ile $p = 0.5$ ve $q = 0.5$ kabul edilmiştir (Baş, 2002).

Sivas il merkezinin farklı kısımlarında yer alan ve il genelini temsil ettiği düşünülen 80 ilköğretim kurumunun yöneticileri ve aynı kurumlarda görev alan 800 öğretmen oluşturmuştur. (Küme örnekleme, Karasar, 2005:114; Amaçlı örnekleme, Balcı, 2004: 90). Ancak ilköğretim okulu müdürlerine uygulanan anketlerden 45 adedi doldurularak geri dönmüştür. Yönetici anketlerinin geri dönüşü % 56' dır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada gerekli bilgileri toplamak amacıyla iki bölümlü bir “yönetici” bir de “öğretmen” anketi kullanılmıştır. Anketin bölümleri; ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin denetim görevleri ve bilgi formundan oluşmaktadır. Bilgi formu, öğretmenle ve yöneticilerin kıdem, branş mezun olunan fakülte ve bölüm, daha önce yöneticilik deneyimlerinin olup olmaması gibi nitelikleri ölçen sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise yöneticilerin denetim görevlerini ne oranda yerine getirdiklerini saptamaya dönük anket ifadelerinden meydana gelmektedir. Anket ifadelerini oluşturmak üzere; öncelikle yöneticilerin denetim görevlerinin belirlemek gerektiğinden bu amaçla öncelikle ilgili literatür taranmıştır. Sonra, literatürden elde edilen bilgiler ışığında bir yönetici bir de öğretmen olmak üzere iki ifade listesi oluşturulmuş ve bu listeler alan yazının akademisyenlerinin görüşlerine sunulmuştur. Elde edilen dönütler üzerinde çalışılarak 40 ‘ar maddeden oluşan bir öğretmen anketi bir de yönetici anketi oluşturulmuştur.

Anketlerde yer alan tüm maddeler ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin denetim ile ilgili yeterliliklerini ifade etmektedir. İfadelerin anlaşılır, somut ve gerçeği yansıtıcı olmasını sağlamak için çok genel ifadeler somut ve işe vuruk hale getirilmiştir. Anketler Sivas ilinde görev yapan 10 okulun öğretmenleri ve yöneticilerine uygulanmış, Sivas ilinde görev yapan 10 müfettişin görüşü alınmıştır. Uzmanların eleştirileri ve önerileri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve ankete son şekli verilmiştir. Bu son işlem sonrası anketlerin soru sayısı 12 olarak gerçekleştirilmiştir. Daha sonra hazırlanan anket taslağı ön uygulama yapılarak güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Anketin güvenilirliği için, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları da hesaplanmış, öğretmen anketinde testte güvenilirlik $\alpha=,950$ ve yönetici anketi için $\alpha=,77$ olduğu belirlenmiştir.

Cronbach Alfa Güvenirlik güvenirlik katsayısı oldukça yüksek bir değeri göstermektedir. Herbir boyuta ilişkin güvenirlik katsayılarının da yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, anketin iç tutarlığının yeterli olduğunu göstermektedir.

Anketin geçerliliği için faktör analizi yapılmış, her iki anketinde tek faktörlü olduğu bulunmuştur. Her iki anket tek boyu altında toplanmıştır.

3.4 Verilerin Toplaması

Araştırmada kullanılan ölçme aracı, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Aralık-Mayıs ayları içerisinde uygulanmıştır.

Anket okullarda, birebir öğretmenlerle ve yöneticilerle temasa geçilerek konunun önemi belirtilip, katkıları istenerek uygulanmıştır. Böylece ölçeği yanıtlayan öğretmen ve yöneticilerin gerekli titizliği ve duyarlılığı göstermeleri sağlanmıştır. Araştırmacı her bir ilköğretim okulunda anketlerin uygulanması esnasında nelere dikkat edilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Verilerin toplanması yaklaşık üç ay sürmüştür. Uygulamalar boyunca herhangi bir aksatıcı durumla karşılaşılmamıştır.

Ayrıca ilgili alanyazının taranması sürecinde ise, ilk olarak Türkiye’de okul müdürlerinin denetim görevi incelenmiş ve mevcut durumdaki aksaklıklar

alanyazında bulunan çalışmalardan yola çıkılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra belirlenen eksiklikler temelinde yine alanyazındaki çalışmalar taranarak bu eksiklikler için geliştirilen öneriler incelenmiştir. Bu inceleme sırasında okul müdürlerinin denetim görevi ile ilgili eksikliklerin ve çözüm önerilerinin belirlenmesinde modelin herhangi bir boyutuyla ilgili sayılabilecek dokümanlar taranmıştır. Ayrıca çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülen yabancı literatürdeki kaynaklara ulaşmak için ise “adminisration”, “principal”, “supervision” ve “inspection” anahtar sözcükleri kullanılarak, InfoSci-Books, InfoSci-Journals, Annual Reviews deneme veritabanları; Eric ve UNESCO açık erişim veritabanları ve Expanded Academic Index ASAP International, Proquest Dissertation and These, Wiley- Blackwell Interscience, Ebrary e-book, Taylor and Francis e-book ve JSTOR veritabanları taranmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Veriler bilgisayar ortamına aktarılmadan önce, bilgi işlem kodlama çizelgelerine geirilmif ve buradan bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin, hem bilgi işlem kodlama çizelgelerine hem de bu çizelgelerden bilgisayar ortamına aktarılması sırasında sık sık doğruluğu kontrol edilmiş ve yanlış aktarımlar nlenmeye çalışılmıştır. İstatistiksel analizler, SPSS paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Yapılan istatistiksel işlemler aşağıda özetlenmiştir:

Tablo-1
Seçeneklere Göre Kodlanan Puan Aralığı

SEÇENEK	AğIRLIK	SINIRLAR
Hiç	1	1.00-1.80
Biraz	2	1.81-2.60
Orta	3	2.61-3.40
İyi	4	3.41-4.20
Pekiyi	5	4.21-5.00

Aritmetik ortalama sonuçlarını değerlendirirken lt “Seçeneklere Göre Kodlanan Puan Aralığı”dır. Bunun için Tablo-1’de verilen $(5-1=4)$ ($4/5=0,80$ hesabıyla), aralıklar kullanılmıştır.

Ayrıca denetim yeterliliklerinin geneli açısından aritmetik ortalamalarında değişkenlere (cinsiyete, kıdeme, mezun olunan fakülteye, atama türüne, branşa, teftiş notuna) göre fark olup olmadığını anlamak üzere de Mann Whitney U, standart sapma, Kruskal Vallis analiz işlemleri uygulanmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalarda $p<0.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilere bağlı olarak ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara dayalı yorumlara yer verilmiştir. Bulgu ve yorumlara değinilirken alt problem sıralamasına sadık kalınmıştır.

4.1 Anketi Cevaplayan Öğretmen ve Müdürlerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri

4.1.1 Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo-2 'de görüldüğü gibi ankete katılan ilköğretim öğretmenlerinin 182' si kadın(% 43.3) ve 238'i erkek(% 56.7)' tir. Ankete katılan ilköğretim müdürlerinin 2' si kadın(% 4.4) ve 43'ü erkek(%95.6)' tir.

Tablo-2
Ankete katılan öğretmen ve müdürlerin cinsiyete göre dağılımları

CİNSİYET		N	%
Öğretmenler	Kadın	182	43,3
	Erkek	238	56,7
	Toplam	420	100,0
Yöneticiler	Kadın	2	4,4
	Erkek	43	95,6
	Toplam	45	100,0

4.1.2 Öğretmen ve Müdürlerin Branşa Göre Dağılımları

Tablo- 3 'de görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenlerin 238' i sınıf öğretmeni(% 56.7), 21' i matematik öğretmeni (% 5.), 24'ü fen bilgisi öğretmeni(% 5.7), 26'sı Türkçe öğretmeni (% 6.2), 7'si müzik öğretmeni(% 1,7), 9'u teknoloji ve tasarım öğretmeni(% 2.1), 16'sı sosyal bilgiler öğretmeni (% 3.8), 8'i bilgisayar öğretmeni(% 1.9), 11'i din kültürü öğretmeni (% 2.6), 30'u İngilizce öğretmeni(% 7.1), 9'u rehberlik öğretmeni (% 2.1), 6'sı beden eğitimi öğretmeni(% 1.4), 7'si

görsel sanatlar öğretmeni(% 1.7), 8'i okul öncesi öğretmeni(% 1.9)'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden, en çok katılım 238 öğretmenle sınıf öğretmeni (% 56.7)' dir. Katılımın en düşük olduğu öğretmen grubu ise 6 öğretmenle beden eğitimi (%1.4) öğretmenlerdir.

Tablo-3
Ankete Katılan Öğretmen ve Müdürlerin Branşa Göre Dağılımları

Öğretmenler				Yöneticiler			
BRANŞ		N	%	BRANŞ		N	%
Sınıf öğretmeni		238	238	Sınıf Öğretmeni		29	64.4
Matematik öğretmeni		21	21	Matematik Öğretmeni		2	4.4
Fen Bilgisi öğretmeni		24	24	Fen Bilgisi Öğretmeni		2	4.4
Türkçe Öğretmeni		26	26	Türkçe Öğretmeni		5	11.1
Müzik Öğretmeni		7	7	Sosyal Bilgiler Öğretmeni		1	2.2
Teknoloji Tasarım Öğretmeni		9	9	Din Kültürü Öğretmeni		3	6.7
Sosyal Bilgiler Öğretmeni		16	16	Eğitim Yönetimi ve Denetimi		1	2.2
Bilgisayar Öğretmeni		8	8	Görsel Sanatlar Öğretmeni		2	4.4
Din Kültürü Öğretmeni		11	11				
İngilizce Öğretmeni		30	30				
Rehberlik Öğretmeni		9	9				
Beden Öğretmeni		6	6				
Görsel Sanatlar Öğretmeni		7	7				
Okul Öncesi Öğretmeni		8	8				
Toplam		420	420	Toplam		45	100

Ankete katılan müdürlerin 29' u sınıf öğretmeni(% 64.4), 2' si matematik öğretmeni (% 4.4), 2' si fen bilgisi öğretmeni(% 4.4), 5' i Türkçe öğretmeni (% 11.1), 1' i sosyal bilgiler öğretmeni (% 2.2), 3'ü din kültürü öğretmeni (% 6.7), 1'i eğitim bilimleri fakültesi mezunu (% 2.2), 2'si görsel sanatlar öğretmeni(% 4.4)'dir. Araştırmaya katılan müdürlerden en çok katılım 29 (% 64.4) öğretmenle sınıf öğretmenidir. Katılımın en düşük olduğu öğretmen grubu ise 1 öğretmenle sosyal bilgiler ve eğitim yönetimi – denetimi (%2.2) öğretmenleridir.

4.1.3 Öğretmenlerin ve Müdürlerin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Dağılımları

Tablo- 4 'de görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenlerin mezun oldukları fakülte 264'ünün (%62.9) eğitim fakültesi, 54' ünün (% 12.9)eğitim enstitüsü, 61'inin (%14.5) fen edebiyat fakültesi, 28'inin (% 6.7) diğer fakülteler, 4'ünün (%1) beden eğitimi yüksek okulu, 7'sinin (% 1.7) ilahiyat fakültesi, 1'inin (% 0.2) teknik eğitim fakültesi, 1'inin (% 0.2) eğitim bilimleri fakültesidir.

Tablo- 4'da görüldüğü gibi ankete katılan müdürlerin mezun oldukları fakülte 16' sının (% 35.6) eğitim fakültesi, 17' sinin (% 37.8) eğitim enstitüsü, 1'inin (%2.2) fen edebiyat fakültesi, 7' sinin (% 15.6) ön lisans mezunu, 1'inin (%2.2) eğitim bilimleri fakültesi, 3'ünün (% 6.7) ilahiyat fakültesidir.

Tablo-4
Ankete Katılan Öğretmenlerin ve Müdürlerin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Dağılımları

Öğretmenler		Yöneticiler			
FAKÜLTE	N	%	FAKÜLTE	N	%
Eğitim Fakültesi	264	264	Eğitim Fakültesi	16	16
Eğitim Enstitüsü	54	54	Eğitim Enstitüsü	17	17
Fen Edebiyat Fakültesi	61	61	Fen Edebiyat Fakültesi	1	1
Diğer Fakülteler	28	28	Ön Lisans Mezunu	7	7
Beden Eğitimi Yüksekokulu	4	4	Eğitim Bilimleri Fakültesi	1	1
İlahiyat Fakültesi	7	7	İlahiyat Fakültesi	3	3
Teknik Eğitim Fakültesi	1	1			
Eğitim Bilimleri Fakültesi	1	1			
Toplam	420	420	Toplam	45	45

Araştırmaya katılan öğretmenlerden en çok katılım 264(% 62.9) öğretmenle eğitim fakültesi mezunudur. Katılımın en düşük olduğu öğretmen grubu ise 1 öğretmenle teknik eğitim fakültesi (% 0.2) ve yine 1 öğretmenle eğitim bilimleri (% 0.2) fakültesi mezunlardır.

Araştırmaya katılan müdürlerden en çok katılım 17 öğretmenle eğitim enstitüsü mezunu (% 37.8), katılımın en düşük olduğu müdür grubu ise 1 kişi ile fen

edebiyat fakültesi (% 2.2) ve yine 1 öğretmenle eğitim bilimleri (% 2.2) fakültesi mezunlardır.

4.1.4 Öğretmen ve Müdürlerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Tablo- 5 'te görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenlerin 14'ü (%3.3) 0-1 yıl arası, 83'ü (% 19.8) 1-5 yıl arası, 129'u (%30.7) 6-10 yıl arası, 88'i (% 21.0) 11-15 yıl arası, 48'i (%11.4) 16-20 yıl arası, 15'i (% 3.6) 21-25 yıl arası, 42'si (%10.) 25 yıl ve üzeri görev yapmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden en çok katılım 129 öğretmenle 6-10 yıl arası (% 30.7), katılımın en düşük olduğu öğretmen grubu ise 14 öğretmenle (% 3.3) 0-1 yıl arası görev yapmışlardır.

Tablo-5
Ankete Katılan Öğretmenlerin ve Müdürlerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Öğretmenler				Yöneticiler			
HİZMET SÜRESİ		N	%	HİZMET SÜRESİ		N	%
0-1 yıl		14	14	1-5 yıl		3	3
1-5 yıl		83	83	6-10		4	4
6-10 yıl		129	129	16-20		7	7
11-15 yıl		88	88	21-25		5	5
16-20		48	48	25 ve üzeri		26	26
21-25		15	15				
25 yıl ve üzeri		42	42				
Boş Bırakan		1	1				
Toplam		420	420	Toplam		45	45

Tablo- 5 'de görüldüğü gibi ankete katılan müdürlerin 3'ü (%6.7) 1-5 yıl arası, 4'ü (%8.9) 6-10 yıl arası, 7'si (% 15.6) 16-20 yıl arası, 5'i (% 11.1) 21-25 yıl arası, 26'sı (%57.8) 25 yıl ve üzeri görev yapmıştır. Araştırmaya katılan müdürlerden en çok katılım 26 müdürle 25 yıl ve üzeri (% 57.8), katılımın en düşük olduğu müdür grubu ise 3 müdürle (% 6.7) 1-5 yıl arası görev yapmışlardır.

4.1.5 Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Dağılımları

Tablo-6 'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 139'u (% 33.1) yöneticilik yapmış, 281'i (% 66.9) yöneticilik yapmamıştır.

Tablo-6
Ankete Katılan Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine
Göre Dağılımları

YÖNETİCİLİK DENEYİMİ	N	%
Yöneticilik Yapan	139	33.1
Yöneticilik Yapmayan	281	66.9
Toplam	420	100.0

4.2. İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri Ne Düzeydedir?

İlköğretim müdürlerinin ve öğretmenlerinin, müdürlerin denetim yeterliliklerine ait aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve Seçeneğe göre Kodlanan Puan Aralığı (SKPA) sonuçları Tablo-7' de gösterilmiştir. Anketteki maddelerin tamamı dikkate alındığında ilköğretim müdürlerinin kendi denetim yeterliliklerine ilişkin algılarının “İyi” düzeyinde ($\bar{X}=3,509$) olduğu anlaşılmıştır. Anketteki maddelerin tamamı dikkate alındığında ilköğretim öğretmenlerinin müdürlerin denetim yeterliliklerine ilişkin algılarının “Biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2,568$) olduğu anlaşılmıştır.

Müdür ve öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalaması alındığında araştırmaya katılan ankete katılanların genel olarak müdürlerin denetim görevi ile ilgili algılarının ($\bar{X}=3,03$) “Orta” düzeyde olduğu görülmüştür. Buradan hareketle ilköğretim müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirmekte yetersiz oldukları söylenebilir.

Öncel(2006:145)'in ve Maden(2008)'in çalışmaları da bu çalışma ile paralel sonuçlar göstermektedir. Öncel(2006:145)'in çalışmasında müdürlerin denetimle ilgili yeterlikleri, “düşük düzeyde” gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Maden(2008) de okul müdürleri denetleme ve değerlendirme görevlerini düzenli olarak yapmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Buradan hareketle ilköğretim

müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirmekte yetersiz oldukları söylenebilir. Bu durumun nedeni okul müdürlerinin yönetim ve denetim alanında eğitim görmemiş, kendilerini bu konuda yetiştirmemiş olmaları olabilir.

Müdür ve öğretmen algıları arasındaki farklılık ise, ilköğretim müdürlerinin kendilerini nesnel olarak değerlendirememelerinden, ya da kendilerini denetim konusunda yeterli görmelerinden kaynaklanmış olabilir.

Öğretmenlerin algılarının müdürlerin algılarından düşük olması Taşdan (2008:69-92)'a göre; "okul müdürlerinin yönetsel sorumluluk ve görevlerinin artmasının, etkili denetim yapmalarını olumsuz yönde etkilemesi" ile ilişkilendirilebilir. Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmelerinin yönetsel tavsiyelerle; ya gelişigüzel ya da eksik yaptıkları düşüncesi kabul görür olmuştur. Müdürler, sınıftaki öğretimi yeterince anlayamadan, yaptıkları değerlendirmelerde öğretmenlerden yüksek beklentiler içinde olabilmektedirler. Ayrıca Taşdan birçok öğretmenin geleneksel olarak sınıflarında gözlenmeyi sevmeyebileceğini ve çeşitli şekillerde buna tepkiler verebileceğini ifade etmiştir.

Argon(2010)'un öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik yaptığı araştırmada da, öğretmenlerin değerlendirme konusunda müdürleri yeterli bulmadıklarını tespit edilmiştir. Argon'a göre bu durumun nedenleri arasında müdürlerin değerlendirme yetersizliği, yöneticilik eğitimi almamış olmaları, objektif olmamaları, branş değerlendirmesinde yetersiz kalmaları, yönetim/liderlik konularında yetersizlikleri ve yeni yöntem/yaklaşımları izlememeleri yer almaktadır.

13.8.2009 tarih ve 27318 sayılı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğine göre okul müdürlerinin eğitim yönetimi ve denetimi alanında eğitim görme zorunluluğu yoktur(MEB,2009). Müdür ve öğretmenlerin akademik olarak aynı eğitimden geçmiş olması okul müdürlerinin öğretmenlerinin gözündeki konumunu ve güvenilirliğini etkilemiş olabilir.

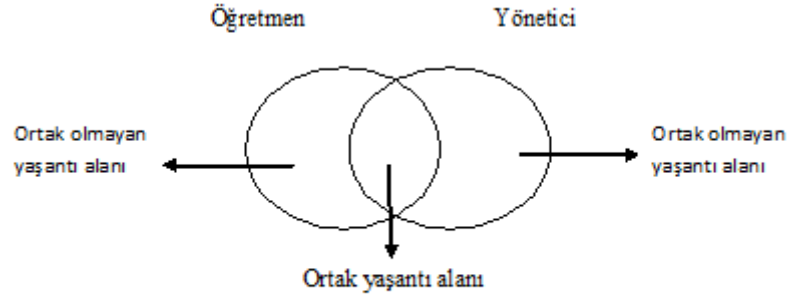
Tablo-7 İlköğretim Okulu Müdür ve Öğretmenlerinin Anketteki Maddelere Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapması

Anket Maddeleri	YÖNETİCİLER				ÖĞRETMENLER			
	N	\bar{X}	SS	SKPA	N	\bar{X}	SS	SKPA
Madde 1. Bir denetmen olarak, öğretmenlerimin kişisel değerlerine saygı gösteririm	45	3,711	,505	İyi	420	2,828	1,040	Orta
Madde 2. Öğretmenlerime geri bildirim verme konusunda uygun yolları kullanırım	45	3,355	,608	orta	420	2,364	1,207	Biraz
Madde 3. Denetim alanındaki değişim ve gelişimleri uygulamaya açığım	45	3,666	,522	iyi	420	2,588	1,122	Biraz
Madde 4. Eğitim öğretim etkinliklerinin denetlenmesinde bilimsel bilgi ve bilimsel yöntemi kullanırım	45	3,177	,683	orta	420	2,404	1,095	Biraz
Madde 5. Öğretmen davranışları değerlendirmede nesnel olmaya özen gösteririm	45	3,400	,539	orta	420	2,404	1,244	Biraz
Madde 6. Öğretmenlerimin sınıf içi davranış ve etkinliklerini değerlendirmede yeterli ve uygun geri bildirimler veririm	45	3,177	,649	orta	420	2,266	1,198	Biraz
Madde 7. Bana aktarılan yada danışılan öğretmenler hakkında karar verme sürecini bozmasına izin vermem	45	3,644	,484	iyi	420	2,564	1,151	Biraz
Madde 8. Rehberlik ve danışma hizmetlerinin denetiminde kişisel mahremiyetin korunmasına özen gösteririm	45	3,644	,484	iyi	420	2,733	1,184	Orta
Madde 9. Okuldaki tüm çalışanların çalışmalarının eşgüdümlemesi ve izlenmesinde başarılı olduğumu düşünüyorum	45	3,288	,626	orta	420	2,507	1,167	Biraz
Madde 10. Denetimle ilgili sonuçların çalışanların motivasyonunu artırıcı yönde kullanmaya özen gösteririm	45	3,488	,661	iyi	420	2,485	1,203	Biraz

Madde 11. Tüm eğitim öğretim ve denetim etkinliklerinin kültürel, ırk, dil, cinsiyet, siyasal ideoloji ve diğer bireysel farklılıklardan kaynaklanan ayrımcılık içermemesine özen gösteririm	45	3,800	,404	iyi	420	2,888	1,092	Orta
Madde 12. Eğitim öğretim etkinliklerini değerlendirirken öğrenme öğretme sürecinde bireysel farklılıklar olabileceğini kabul eder	45	3,755	,434	iyi	420	2,788	1,081	Orta
HER İKİSİ	45	3,509	,300	İyi	420	2,568	0,952	Biraz
TOPLAM		3,509			2,568		3,038	Orta

4.2.1. Müdürlerin “Denetim Sürecince Öğretmenlerin Kişisel Değerlerine Saygı Gösterme” Davranışına İlişkin Görüşleri Ne Düzeydedir?

Müdürler denetim sürecinde öğretmenlerin kişisel değerlerine saygı gösterme konusunda kendilerini “iyi” düzeyde ($\bar{X}=3,71$) değerlendirirken; öğretmenler yöneticilerini “orta” düzeyde ($\bar{X}=2,82$) değerlendirmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin kişisel değerlerine saygı gösterme davranışını gösterdiklerini düşünürken, öğretmenler müdürlerin öğretmenlerinin kişisel değerlerine saygı gösterme davranışını yeterince gösteremedikleri görüşündedirler. Müdürlerin kendilerini “iyi” düzeyde, öğretmenlerin müdürlerini “orta” düzeyde değerlendirmelerinin nedenlerinden biri müdürlerin empati kuramamaları olabilir. Müdürlerin kendilerini öğretmenlerinin yerine koyamamaları öğretmenlerle ortak yaşantı alanlarının (Şekil-2) sınırlılığı oranında açıklanabilir. Çünkü etkili bir iletişimi iletişim sürecindeki insanların birbirlerini tanmasını gerektirir.



Şekil-2 Etkili İletişim (Toprakçı, 2008: 319)

Öğretmenlerin müdürlerini orta düzeyde değerlendirmesinin bir başka nedeni de yöneticinin denetmen rolünü üstlendiği anda öğretmenlerce hata arayan, eleştiren, sadece yanlışlara odaklanmış insanlar olarak algılanmaları olabilir. Öğretmenlerin yöneticilerinin denetim rolüne ilişkin yanlış algıları müdürlerini değerlendirme sürecinde nesnel olmalarına engel olmuş olabilir.

4.2.2. Müdürlerin “Öğretmenlere Geri Bildirim Verme Konusunda Uygun Yolları Kullanma” Davranışına İlişkin Görüşler Ne Düzeydedir?

Müdürlerin kendi denetim yeterliliklerine ilişkin algılarının en düşük olduğu maddelerden biri de “Öğretmenlerime Geri Bildirim Verme Konusunda Uygun Yolları Kullanırım” maddesi olmuştur. Müdürler bu maddede kendilerini “orta” düzeyde ($\bar{X}= 3,35$) değerlendirirken; öğretmenler ise yöneticilerini “biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2,36$) değerlendirmişlerdir. Okul müdürleri öğretmenlere geri bildirim verirken uygun yolları kullanma davranışını gösterme konusunda kendilerini pek yeterli görmediklerini ifade etmişlerdir. Bu konudaki öğretmenlerin görüşleri de müdürlerinin görüşlerine yakın bulunmuştur.

Müdürlerin öğretmenlerine geri bildirim verme yollarına ödül, ceza, takdir, teftiş notu örnek gösterilebilir. Müdür ve öğretmenlerin bu konuda müdürleri yetersiz görmeleri ülkemizde okul müdürlerinin denetim yetkilerinin sınırlı olmasından kaynaklanmış olabilir. Okul müdürlerinin denetim rollerine bakıldığında, az da olsa bir yetkilendirmenin olduğu ancak bu yetkilendirmenin daha çok ceza temelli olduğu (uyarı, kınama, maaş kesimi) dikkat çekmektedir. Okul müdürleri herhangi bir

ödüllendirmede bulunacakları zaman, bunu sadece üst makama teklif edebilmektedirler (MEB, 1989).

Alay (2006)'ın “ İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri” isimli çalışmasında da bu çalışmayı destekler nitelikte bulgular vardır. Çalışmanın “performans değerlendirmede başarılar ödüllendirilir.” maddesine katılımcıların %47,4'ünün tamamen katılıyorum ve çoğunlukla katılıyorum seçeneğini işaretlemelerini performans değerlendirmelerle başarıların ödüllendirildiği konusunda çoğunluğun sağlanamadığı, tereddütlerinin olduğunu ortaya koymuştur.

Yine aynı çalışmanın “görevde yükselme ve ilerlemeler performans değerlendirmelere uygun olarak yapılır” maddesine toplam katılımcıların %46,5'inin çoğunlukla katılmıyorum ve hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlemeleri de görevde yükselme ve ilerlemelerin performans değerlendirmelere uygun olarak yapılmadığını düşündüklerini ortaya koymuştur.

4.2.3. Müdürlerin “Denetim Alanındaki Değişim ve Gelişimleri Uygulamaya Açık Olma” Davranışına İlişkin Görüşler Ne Düzeydedir?

Müdürler denetim alanındaki değişim ve gelişimleri uygulamaya açık olma konusunda kendilerini “iyi” düzeyde ($\bar{X}= 3,66$); öğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2,58$) değerlendirmişlerdir.

Aydın'a göre (2007:27) çağdaş eğitim denetiminin temel ilkelerinden biri de sürekli bir araştırma geleneğidir. Eğitim araştırmaları ile her gün diğer konular ile birlikte denetim ile ilgili olarak da yeni tespitler yapılmaktadır. Okul müdürlerinin de birer denetmen olarak denetim alanındaki gelişme ve değişimleri yakından takip etmesi gerekmektedir.

Kendilerini denetim konusunda yeterli gören müdürlerin, değişim ve gelişime açık olmadıklarından okulun var olan durumunu sürdürme konusunda ısrarlı olacakları düşünülebilir. Bu sonucun öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişim sürecini olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Hâlbuki Öncel (2006:142) okullarda

verimi ve etkililiği artırmanın önemli yollarından birinin de çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yükseltilmesi olduğunu ifade etmiştir. İşlerin yapılması için takım oluşturmak örgütsel bağlılık araçlarındandır. Okulun başarılı olabilmesi için öğretmen ve öğrencilerin müdüre güvenip inanması ve müdürün de okullarda öğretmen ve öğrencilerin mutluluğunu yükseltmesi gerekir (Cafoğlu, 1992:50).

Müdür ve öğretmen algılarının farklı olmasının bir başka nedeni ise müdür ve öğretmen grupları arasındaki yaş farkı olabilir. Örnekleme dahil edilen öğretmenlerin %86'sının görev süresi 0-15 yıl arasında değişirken, müdürlerin %84'ünün görev süresi 16 yıl ile 25 yıl ve üzeridir. 25 yıl öncesinin öğretmen yetiştirme programları ile günümüz eğitim fakültelerinin şartları karşılaştırıldığında yöneticilerin değişim ve gelişmeye bakış açıları ile öğretmenlerin bakış açılarının aynı olmaması şaşırtıcı bir sonuç olmayabilir.

Ayrıca 25 yıl çalışmış olan okul müdürlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile mesleklerinin başında olan öğretmenlerin istek düzeylerinin aynı olmaması öğretmenlerin müdürlerini değişim ve gelişmelere kapalı olarak algılamalarına neden olabilir. Cemaloğlu ve şahin (2007)'in "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi" isimli çalışmasında da mesleki tükenmişlik düzeyi en fazla olan öğretmen grubu mesleki kıdemi 26 yıl ve üzeri olan öğretmenler olduğu bulunmuştur.

4.2.4. Müdürlerin "Eğitim Öğretim Etkinliklerinin Denetlenmesinde Bilimsel Bilgi ve Bilimsel Yöntemi Kullanma" Davranışına İlişkin Görüşleri Ne Düzeydedir?

Müdürlerin kendi denetim yeterliliklerine ilişkin algılarının en düşük olduğu maddelerden biri de "eğitim öğretim etkinliklerinin denetlenmesinde bilimsel bilgi ve bilimsel yöntemi kullanırım" maddesi olmuştur. Müdürler kendilerini "orta" düzeyde ($\bar{X}=3,17$); öğretmenler ise yöneticilerini "biraz" düzeyinde ($\bar{X}=2,40$) değerlendirmişlerdir. Müdürlerin eğitim öğretim etkinliklerinin denetlenmesinde bilimsel bilgi ve bilimsel yöntemi kullanma davranışı ile ilgili müdür ve öğretmen görüşleri paralel değildir.

Topçu ve Aslan(2009) araştırmalarında branş öğretmenlerinin kendi yöneticilerini, branşlarıyla ilgili konularda yetersiz, ancak mesleğin uygulanması, sınıf yönetimi ve öğrencilerle ilişkiler konularında yeterli şekilde buldukları sonucu aynı çalışmanın “Eğitim Öğretim Etkinliklerinin Denetlenmesinde Bilimsel Bilgi ve Bilimsel Yöntemi Kullanırım” maddesi ile ilişkilendirilebilir. Okul müdürlerinin tüm branşların bilgisine sahip olmayışları branş denetiminde bilimsel bilgiyi kullanamamaları sonucunu doğurabilir. Toprakçı'nın (2008:112) “Öğretmenin öğretimi sürdüreceği ders alanı hakkında alan bilgisinin olması bir zorunluluktur” ifadesinden yola çıkarak Yücel(2009:132) “Okul Öncesi Öğretmenlerin Denetimi” isimli çalışmasında alan bilgisindeki yeterliliğin öğretmen denetiminde bir ölçüt olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Türkiye de müdür olabilmek için yönetim ve denetim alanında eğitim alma zorunluluğunun olmaması müdürlerin yönetim kuramları ve çağdaş denetim ilkelerini bilmeden yöneticilik yapmalarına sebep olabilir. Denetim alanındaki bilimsel bilgi birikimine sahip olan ve denetlenecek branşa hâkim olarak eğitim öğretim etkinliklerinin denetimini yapan ilköğretim müdürlerinin sayısının az olması öğretmenlerin bu konuda yöneticilerini yetersiz bulmaları sonucunu doğurmuş olabilir.

4.2.5. Müdürlerin “Öğretmen Davranışlarını Değerlendirmede Nesnel Olmaya Özen Gösterme” Davranışına İlişkin Görüşler Ne Düzeydedir?

Müdürler, öğretmen davranışları değerlendirmede nesnel olmaya özen gösterme konusunda kendilerini “orta” düzeyde ($\bar{X}= 3,40$); öğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2,40$) değerlendirmişlerdir. Müdürlerin öğretmen davranışlarını değerlendirmede nesnel olma davranışı ile ilgili müdür ve öğretmen görüşleri paralel değildir.

Alay(2006)'ın “İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri” isimli çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Veri toplama aracının “Okul müdürleri öğretmenler ile bireysel ilişkilerinde objektiftirler.” maddesine verilen cevaplarda, toplam katılımcıların %50,6'sının çoğunlukla katılmıyorum ve hiç katılmıyorum

seçeneğini işaretlemeleri çoğunluğun okul müdürlerinin öğretmenler ile bireysel ilişkilerinde objektif olmadıklarını düşündüklerini ortaya koyabilir. Argon(2010)'un "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Değerlendirmelerine Yönelik Nitel Bir Çalışma" isimli araştırmasında da öğretmenler müdürlerin objektif değerlendirme yapmadığını belirtmişlerdir. Yine, Arabacı(2010)'nın "Sicil Raporları İle Değerlendirme Konusunda Öğretmenlerin ve Sicil Amirlerinin Algıları" isimli çalışmasında da katılımcıların yarsından fazlası (% 60) sicil amirlerinin objektif olmadıkları görüşünü belirtmişlerdir. Çalışmada öğretmenler çıkar ortaklığı, hemşericilik, akrabalık, siyasi görüş ve cinsiyetin öğretmen değerlendirmesinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Başol ve Kaya (2009)'nın "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performanslarının Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi Üzerine Görüşleri" isimli çalışmasında, öğretmenler, değerlendirmede en önemli noktanın, "objektiflik" olduğuna değinerek, maalesef bu ölçütün gerçekleşmediğini belirtmişlerdir. Başol ve Kaya (2009:12) objektif bir değerlendirmenin gerçekleşmesi için; değerlendirilen öğretmenin nereli olduğu, siyasi görüşü, eşinin mesleği ve değerlendirme yapan kişiye karşı genel olarak gösterdiği kişisel tutumun belirleyici olmaması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu çalışma açısından bakıldığında müdürlerin kendilerini nesnel değerlendirememeleri müdür algılarının öğretmen algılarından yüksek olmasına sebep olmuş olabilir. Öğretmenlere göre müdürlerin nesnel olmamasının nedenleri ise müdürlerin meslek olarak öğretmenlikten uzak olmaları, bürokratik iş ve işlemlerden değerlendirmeye zaman ayıramamaları, yönetim yeterliklerinin düşük olması, siyasi görüş, yaşam tarzı, değer yargısı farklılıklarını zenginlik olarak yorumlamamaları olabilir.

4.2.6. Müdürlerin "Öğretmenlerin Sınıf İçi Davranış ve Etkinliklerini Değerlendirmede Yeterli ve Uygun Geri Bildirimler Verme" Davranışına İlişkin Görüşler Ne Düzeydedir?

Öğretmenlerin müdürlerin denetim yeterliliklerine ilişkin algılarının en düşük olduğu madde anketin altıncı sırasında yer alan "Okul müdürüm sınıf içi davranış ve

etkinliklerini değerlendirmede yeterli ve uygun geri bildirimler verir” maddesi olmuştur. Öğretmenler müdürlerini “biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2,26$) görürken müdürler kendilerini “orta” düzeyde ($\bar{X}=3,177$) yeterli görmekte-dirler.

Özbaş (2002)’in çalışması da bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Özbaş’ın çalışmasında yer alan “Denetim Etkinliğinin Sonucunun Öğretmenlere Bildirilmesi” maddesine ilköğretim okulu müdürleri kendilerini “orta” düzeyde; öğretmenler müdürlerini “az” düzeyde değerlendirmişlerdir.

Argon (2010) çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenler müdürlerinin değerlendirme sonuçlarını kendilerine bildirmediğini, bilgi edinme talebiyle sonuçları öğrenebildiklerini belirtmişlerdir. Hâlbuki öğretmenleri denetlerken geliştirmek, eleştirirken önerilerde bulunmak, gerektiğinde uygulamalı olarak öğretim yapmak, okul müdürlerinin öğretimsel liderliklerinin temel gereklerindendir (Aydın, 2008). Benzer şekilde Michele (1996:93)’ın “Öğretmenlerin Profesyonel Gelişimlerine Bir Araç Olarak İşbirlikçi Denetim” isimli çalışmasında da müdürlerin sık yapacağı sınıf ziyaretleri ile öğretmenlerin sınıf içinde yalnız hissetmelerini engelleyebilecekleri, öğretme metotları ve sınıf içi organizasyonlardaki eksiklerini görmelerini, böylece kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma açısından bakıldığında öğretmenlerinin sınıf içi davranış ve etkinliklerini doğru değerlendirebilen ve değerlendirmelerinin sonuçlarını uygun yollarla öğretmenlerine bildiren okul müdürlerinin öğretmenlerinin mesleki gelişimlerini önemsedikleri söylenebilir. Bu araştırma müdürlerin öğretimsel bir lider olmayı başaramadıkları şeklinde bir yorumla değerlendirilebilir. Öğretimsel liderlik öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlama, okulun çalışma çevresini tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürme eylemlerini ifade eder (Çelik, 1999: 41). Öğretimsel liderlik ancak öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme ile gerçekleşebilir. (Gümüşeli, 1996: 56). Öğretimsel liderlik rolünü gerçekleştirmek isteyen okul müdürleri öğretmenlerinin başarılarını destekler, okulda ödül ceza sistemini etkin olarak kullanır, öğretmenlerinin mesleki gelişimlerini sağlar.

4.2.7 Müdürlerin “Kendisine Aktarılan Konuların Öğretmenler Hakkında Karar Verme Sürecini Etkilemesine İzin Vermeme” Davranışına İlişkin Görüşler Ne Düzeydedir?

Müdürler kendilerine aktarılan ya da danışılan konuların öğretmenler hakkında karar verme sürecini etkilemesine izin vermeme konusunda kendilerini “iyi” düzeyde ($\bar{X}=3,64$); öğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2,56$) değerlendirmişlerdir. Müdürlerin kendilerine aktarılan konuların öğretmenler hakkında karar verme sürecini etkilemesine izin vermeme davranışı ile ilgili müdür ve öğretmen görüşleri paralel değildir.

Okul müdürünün kendisine aktarılan konuları denetim sürecine dâhil etmesi, denetim görevini yöneticinin değil başkalarının kontrol etmesi şeklinde yorumlanabilir. İlkeli, kişilikli okul müdürlerinin başkalarının etkisi altında kalmadan denetim rolünü yerine getirebilmesi gerekir. Sendikaların, üst yöneticilerin, siyasilerin, okul çevresinin etkisinde kalan okul müdürleri kendi çıkarları ile öğretmenleri arasında kalmış ve kendi çıkarlarını ön plana almış olabilirler. Bu durum ise öğretmenlerin okul içindeki ikili ilişkilerine yansiyabilir. Okulda tüm iş görenlerin uyumlu bir şekilde çalışmasına ve olumlu bir atmosferin oluşmasına engel olabilir. Griffin (1993: 30)'de yaptığı bir araştırmada okul müdürlerinin giderek daha fazla yasa ve kuralların sınırlayıcılığı ile karşılaştıklarını, artan bir kamu denetiminin baskısı altına girdiklerini ve okul yönetimindeki kontrollerini yavaş yavaş kaybettiklerini ifade etmiştir (Gümüşeli, 1996:4).

4.2.8 Müdürlerin “Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetlerinin Denetiminde Kişisel Mahremiyetin Korunmasına Özen Gösterme” Davranışına İlişkin Görüşler Ne Düzeydedir?

Müdürler rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin denetiminde kişisel mahremiyetin korunmasına özen gösterme konusunda kendilerini “iyi” düzeyde ($\bar{X}=3,64$); öğretmenler yöneticilerini “orta” düzeyde ($\bar{X}=2,73$) değerlendirmişlerdir.

Müdürlerin rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin denetiminde kişisel mahremiyetin korunmasına özen gösterme davranışı ile ilgili müdür ve öğretmen görüşleri paralel değildir.

Rehberlik hizmetlerinin denetiminde karşılaşılan en büyük sorun okul müdürlerinin rehberlik ve danışma hizmetlerine yeterince önem vermemesi olabilir. Nazlı (2007)'nin "Okul Yöneticilerinin Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetini Algılamaları" isimli araştırmasında okul yöneticilerinin rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin amacını ve okullarındaki uygulamalarını yeterince bilmedikleri, rehberlik hizmetlerinin toplumun ve öğrencilerin ihtiyacını karşılamadığını düşündükleri, ancak ihtiyaca cevap veremeyen bu hizmetin nasıl yapılandırılacağı hakkında fikirlerinin olmadığı belirlenmiştir. Rehberlik ve danışma hizmetlerinin ilkelerinin bilinmemesi okul müdürlerinin öğretmenler tarafından yetersiz kabul edilmesine neden olmuş olabilir.

Rehberliğin temel ilkelerinden olan gizliliğin ihlal edilmesi de rehberlik ve psikolojik danışma hizmeti öğretmenlerini zor durumda bırakabileceğinden öğretmenlerin yöneticileri ile ilgili olumsuz görüş belirtmelerine neden olmuş olabilir. Bu ilkenin göz ardı edilmesi öğretmen-öğrenci ilişkisini temelden sarsar. Öğrencinin öğretmenine olan güveninin yok olmasına, kendini değersiz hissetmesine, gelecekte yaşayacağı problemler karşısında kendini yalnız hissetmesine ve problemlere çözümü yanlış yollarda aramasına sebep olabilir.

4.2.9 Müdürlerin "Okuldaki Tüm Çalışanların Çalışmalarının Eşgüdümlemesi ve İzlenmesi" Davranışına İlişkin Görüşler Ne Düzeydedir?

Müdürler "Okuldaki Tüm Çalışanların Çalışmalarının Eşgüdümlemesi ve İzlenmesinde Başarılı Olduğumu Düşünüyorum" konusunda kendilerini "orta" düzeyde ($\bar{X}=3,63$) öğretmenler yöneticilerini "biraz" düzeyde ($\bar{X}=2,63$) değerlendirmişlerdir. Okul müdürleri öğretmenlerin okuldaki tüm çalışanların çalışmalarının eşgüdümlemesi ve izlenmesi davranışını gösterdiklerini düşünürken,

öğretmenler, müdürlerin okuldaki tüm çalışanların çalışmalarının eşgüdümlemesi ve izlenmesi davranışını yeterince gösteremedikleri görüşündedirler.

Öncel (2006)'in araştırmasında da bu çalışmaya benzer bulgulara ulaşılmıştır: Müdürler “Okuldaki Bütün Çalışmaları İlgililerle İşbirliği Yaparak İyi ve Kötü Yönlerini Tespit Etme” maddesine ($\bar{X}=4.47$) “pek çok” düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Okuldaki diğer çalışanların sayıca eksikliği işlerin yürütülebilmesi için okul müdürlerinin esnek davranmasını zorunlu kılabilir. Ayrıca ilköğretim okullarındaki temizlik ve kalorifer işlerini yapmakla görevli personelin iş-kur, valilik gibi makamlarca geçici görevlerle atanması bu personellerin denetimini zorlaştırmış ve bu da öğretmen algısını etkilemiş olabilir.

Okul müdürlerinin okuldaki diğer personeli eşgüdümlemesi ve izlemesi en az eğitim- öğretim etkinliklerinin düzenlenmesi ve değerlendirilmesi kadar önemlidir. Okulda temizlik hizmetlerinden sorumlu personelin çalışmalarının izlenmemesi okulda salgın hastalıkların yaşanmasına neden olabilir. Okulda hizmetli ya da memurların denetimini gerçekleştiremeyen okul müdürünün öğretmen ve öğrencilerinin gözündeki konumu sarsılabilir.

4.2.10 Müdürlerin “Denetimle İlgili Sonuçların Çalışanların Motivasyonunu Artırıcı Yönde Kullanma” Davranışına İlişkin Görüşler Ne Düzeydedir?

Müdürler denetimle ilgili sonuçların çalışanların motivasyonunu artırıcı yönde kullanma konusunda kendilerini “iyi” düzeyde ($\bar{X}=3,75$) öğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2,75$) değerlendirmişlerdir. Okul müdürleri denetimle ilgili sonuçların çalışanların motivasyonunu artırıcı yönde kullanma davranışını gösterdiklerini düşünürken, öğretmenler müdürlerin bu davranışı yeterince gösteremedikleri görüşündedirler.

Bu durum okul müdürlerinin denetimi ğretmeni geliştirmek ya da yetiştirmek için değil, öğretmene not vermek amacıyla kullanmalarından kaynaklanmış olabilir.

Patrick (1991:88)'in, "Klinik Denetim ve Oklahoma'daki ğretmenlerinin Mesleki Memnuniyeti" isimli çalışmasında denetim uygulamaları ile öğretmenlerin mesleki memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu, öğretmenlerin klinik denetim yoluyla okul müdürlerinden aldıkları geri-dönütlerin öğretme-öğrenme sürecinde öğretmenlerin performansını artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Küçük'n (2008) "İlköğretim Okulları ğretmenlerinin Okul Yöneticilerine Yönelik ağdaş Denetim Algıları ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" isimli çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler denetim görevlerini ne kadar iyi yaparlarsa öğretmenlerin, örgütsel-yönetsel motivasyonlarının o kadar yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kocabaş ve Köseoğlu (2005)'nin "Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının ğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" isimli çalışmasında öğretmenler okulda alınan kararlarda kendi görüşlerine başvurulmaması, okul içindeki olumlu hareketlerinin yeterince takdir edilmemesi, müdürlerin konumları gereği, bilgi ve tecrübeleriyle kendilerine yeterince güven vermemesi, okullarda yeteneklerini geliştirme fırsatlarının sınırlı olması gibi nedenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

4.3 Cinsiyet Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve ğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri zerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum

Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek ankete katılanların görüşlerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 8' de verilmektedir. Verilerin dağılımı, ankete katılanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmadığını yansıtılmaktadır.

İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının cinsiyetlerinden etkilenmediği, kadın ve erkek öğretmenlerce okul müdürlerinin aynı biçimde değerlendirildiği söylenebilir. Aynı şekilde denetim yeterliliklerinin yerine getirilmesi ile ilgili okul müdürlerinin algılarının da cinsiyetlerinden etkilenmediği anlaşılmaktadır.

Bu sonuca göre, okul yöneticilerinin yaptıkları denetimde iyi niyetler taşıdıkları, bayan ve erkek öğretmenler arasında ayırım yapmadan denetim görevlerini yerine getirdikleri söylenebilir. Bu bulgu Alay, Maden ve Bakır'ın bulgusu ile çelişmektedir.

Tablo-8
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

	CİNSİYET	N	Ortalama Derecesi	Derecelerin Toplamı	Mann-Whitney U	P	Anlam
Yöneticiler	Kadın	182	203,84	37098,00	20445,000	,325	Yok
	Erkek	238	215,60	51312,00			
	Toplam	420					
Öğretmenler	Kadın	2	31,50	63,00	26,000	,396	Yok
	Erkek	43	22,60	972,00			
	Toplam	45					

Nitekim, Alay (2006)'ın “İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri” isimli çalışmasında “Bayan okul müdürleri değerlendirmede daha yüksek puan verirler mi?” maddesine toplam katılımcıların %73,1'inin çoğunlukla katılmıyorum ve hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmanın “Okul müdürleri performans değerlendirirken bayan personele daha yüksek puan verirler.” maddesine ise verilen cevaplarda, toplam katılımcıların %65,6'sı çoğunlukla katılmıyorum ve hiç katılmıyorum seçeneği işaretlenmiştir.

Özmen ve Batmaz(2004) ise “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri” isimli çalışmalarında ankete katılan kadın öğretmenlerin

görüşlerinin “kararsızım” düzeyinde ($\bar{X}=3,28$) erkek öğretmenlerin görüşleri ise “katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X}=3,48$) gerçekleştiğini ve bu durumun $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşma oluşturduğu görülmüştür.

Yine Maden (2008)’in “Mesleki Eğitimdeki Müdürlerin Denetleme ve Değerlendirme Yetkilerini Kullanmadaki Yeterlikleri” isimli çalışmasında kadın öğretmenlerin “Yöneticiler, denetleme görevini düzenli olarak yapar” ifadesine, erkek öğretmenlerden daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. Aynı çalışmanın bulgularına göre kadın öğretmenler “Yöneticiler, denetleme kriterlerini objektif olarak uygular.” ifadesine, erkek öğretmenlerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Yine aynı çalışmanın bulgularına göre erkek öğretmenlerin “Yöneticiler, denetleme yapmamaktadır.” ifadesine, kadın öğretmenlerden daha fazla katıldıkları belirlenmiştir.

Bakır(2007)’ın “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değerlendirme Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmasında ise kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yeterliliklerinin daha fazla olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenler okul yöneticilerinin, teknik, insancıl ve karar yeterliliklerini olumlu bulduklarını erkek öğretmenlere göre daha yüksek oranda ifade etmişlerdir. Argon (2010)’un çalışmasında ise kadın öğretmenlerin %85,6’sı, erkek öğretmenlerin %77,3’ü değerlendirme konusunda müdürleri yeterli bulmamaktadır.

Verilerin dağılımı arasındaki farksızlık göstermektedir ki cinsiyet değişkeninin müdürlerin denetim yeterliğini kendilerinin ve öğretmenlerinin algılaması üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Aslında literatürde yer alan diğer çalışmalarda olduğu gibi kadın öğretmenlerin görüşlerinin erkek öğretmenlere oranla daha yüksek çıkması gibi bir sonuç beklenirken sonucun farksız çıkması biraz düşündürücüdür.

Yukarıda yer verilen alan yazın tespitleri ışığında kadın öğretmenlerin okul müdüründen daha üst düzeyde bir “denetim yeterliği” beklentisi içinde olması gerekirdi. Oysa bu araştırmanın sonucu bu beklentinin dışında bir sonuç

göstermektedir. Bu sonuca bakarak geçmişte bayan öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentileri fazla iken bugün bayanların öğrenilmiş çaresizlik içerisinde kalarak okul müdürlerinin denetim görevleri ile ilgili umutlarının tükendiği söylenebilir.

4.4 Okulun Ekonomik Düzeyi Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okulun ekonomik düzeyine göre, düşük, orta ve yüksek gelir grubunda görev yapan müdür ve öğretmen görüşlerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 9'da verilmektedir. Verilerin dağılımı, ankete katılanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmadığını göstermektedir.

İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının çalıştıkları okulun ekonomik düzeyinden etkilenmediği; düşük, orta ve yüksek gelir grubunda görev yapan öğretmenlerce okul müdürlerinin aynı biçimde değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Aynı şekilde denetim yeterliliklerinin yerine getirilmesi ile ilgili okul müdürlerinin algılarının da okulun ekonomik düzeyinden etkilenmediği görülmektedir.

Verilerin dağılımı arasındaki farksızlık göstermektedir ki okulun ekonomik niteliği müdürlerin denetim yeterliğinin, kendileri ve öğretmenlerce algılaması üzerinde bir etkide bulunmamaktadır. Aslında yüksek ekonomik niteliğe sahip okul müdür ve öğretmenlerinde daha düşük bir yeterlik algısı çıkması beklenirken sonucun farksız çıkması biraz düşündürücüdür. Nitekim Tural (2002)'da "Öğrenci Başarısında Etkili Okul Değişkenleri ve Eğitimde Verimlilik" isimli çalışmasında ailenin toplumsal, ekonomik ve kültürel özelliklerinin, öğrenci başarısını etkileyen oldukça önemli bir etken olduğunu ifade etmiştir. Aynı çalışmada anne ve babanın zekâsı, dini, yaşı, eğitimi, mesleği, geliri, yerleşim yeri, ailenin tutum ve beklentileri, ailenin yapısı (çekirdek, geniş, birlikte ve ayrı) ve ailede yaşayan birey sayısı, yaşanılan konutun özellikleri, çocuklara yapılan akademik yardımın düzeyi, çocuğun başarısını etkileyen faktörler olarak gösterilmiştir. Diğer yandan, Altun ve Çakan (2008) ise "Öğrencilerin Sınav Başarılarına Etki Eden Faktörler: LGS/ÖSS

Sınavlarındaki Başarılı İller Örneği” isimli çalışmalarında öğrenci başarısına örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilendiğini belirtmişlerdir. Bu faktörlere okul yöneticisinin liderliği, akademik baskı, sosyoekonomik statü, nitelikli okul öncesi eğitim, ailenin desteği örnek verilmiştir.

İlköğretim öğretmenleri üzerinde yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin öğrencilerin sosyo-ekonomik durumundan haberdar olmaları halinde üst sosyo-ekonomik gruptaki çocuklardan hem içinde bulunulan zaman diliminde yüksek bir başarı bekledikleri hem de gelecekteki akademik performansları ile ilgili olarak daha olumlu şeyler düşündükleri; alt sosyo-ekonomik gruptakilerden ise düşük bir başarı bekledikleri ve gelecekteki akademik performansları ile ilgili fazla iyimser olmadıkları görülmüştür (Öztürk ve Diğ. 2002, 394).

Yukarıda yer verilen alan yazın tespitleri ışığında ekonomik niteliği iyi olan çocukların devam ettikleri okulun müdüründen daha üst düzeyde bir “denetim yeterliği” beklenmesi gerekirdi. Oysa bu araştırmanın sonucu söz konusu beklentinin dışında bir sonuç göstermektedir. Bu sonuca bakarak “müdürlerin denetim yeterliğinin” bu etkiyi doğuracak nitelikte karmaşık ve profesyonel bir özelliğe sahip olmadığı söylenebilir.

Tablo-9
Okulun Ekonomik Düzeyine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

	OKULUN EKONOMİK DÜZEYİ	N	Ortalama Derecesi	sd	Ki- kare	P	Anlam
Yöneticiler	Düşük gelir grubu	15	23,03	2	,977	,047	Yok
	Orta gelir grubu	15	23,50				
	Yüksek gelir grubu	15	22,47				
	Toplam	45					
Öğretmenler	Düşük gelir grubu	120	224,40	2	5,150	,076	Yok
	Orta gelir grubu	140	217,22				
	Yüksek gelir grubu	156	193,42				
	Toplam	420					

4.5 Branş Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum

Branş değişkenine göre, müdür ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 10'da verilmiştir. Verilerin dağılımı, ankete katılanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını göstermektedir.

Tablo-10
Branş Değişkenine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

	BRANŞ	N	Ortalama Derecesi	sd	Ki- kare	p	anlam
YÖNETİCİLER	Sınıf öğretmenliği	29	20,34	7	10,396	,167	yok
	Matematik öğretmenliği	2	35,00				
	Fen bilgisi öğretmenliği	2	25,00				
	Türkçe öğretmenliği	5	27,70				
	Sosyal bilgiler öğretmenliği	1	41,50				
	Din kültürü öğretmenliği	3	22,83				
	Eğitim yönetimi	1	2,50				
	Görsel sanatlar öğretmenliği	2	37,00				
	Toplam	45					
ÖĞRETMENLER	Sınıf öğretmeni	238	218,99	13	14,882	,315	yok
	Matematik öğretmeni	21	214,83				
	Fen bilgisi öğretmeni	24	197,98				
	Türkçe öğretmeni	26	226,21				
	Müzik öğretmeni	7	144,29				
	Teknoloji öğretmeni	9	157,00				
	Sosyal bilgiler öğretmeni	16	165,50				
	Bilişim teknolojileri öğretmeni	8	258,50				
	Din kültürü öğretmeni	11	157,09				
	İngilizce öğretmeni	30	210,50				
	Rehberlik öğretmeni	9	187,17				
	Beden eğitimi öğretmeni	6	270,83				
	Görsel sanatlar öğretmeni	7	150,86				
	Okul öncesi öğretmeni	8	199,94				
Toplam	420						

İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının branşlarından etkilenmediği, farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerce okul müdürlerinin aynı biçimde değerlendirildiği

anlaşılmaktadır. Benzer bir şekilde denetimin yerine getirilmesi ile ilgili okul müdürlerinin algılarının da müdürünün branşından etkilenmediği ortaya çıkmıştır. Öncel (2006: 88)'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri" isimli araştırması bu araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Öncel'in çalışmasında da branş değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında, anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Hem branş hem de sınıf öğretmenleri, bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından yüksek düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığında hem sınıf öğretmenliği branşında olan öğretmenlerin ($\bar{X}=4,33$) hem de alan öğretmenliğinde olanların ($\bar{X}=4,34$) birbirine yakın katılım gösterdikleri görülmektedir. Buna göre denetim yeterliliğinin branştan etkilenmediği, okul müdürünün tüm branşları aynı şekilde denetlediği söylenebilir.

Koç (2009)'un "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları" isimli araştırması ise bu araştırmanın bulguları ile çelişmektedir. Koç'un araştırması incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin "Birlikte çalışacağı, işbirliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler." ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Aynı çalışmanın "Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler." ifadesi de branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

4.6 Fakülte Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum

Fakülte değişkenine göre, müdür ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 11' de verilmektedir. Verilerin dağılımı, müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmadığını, öğretmenlerin görüşleri arasında ise $p<.004$ düzeyinde anlamlı bir fark olduğunu yansıtmaktadır.

İlköğretim müdürlerinin, kendi denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının mezun oldukları fakülteden etkilenmediği, farklı fakültelerden mezun olan okul müdürlerinin kendi denetim yeterliliklerine ilişkin algılarını aynı biçimde algıladığı görülmektedir.

Verilerin dağılımı arasındaki farksızlık göstermektedir ki müdürün mezun olduğu fakülte değişkeninin denetim yeterliği açısından kendi algıları üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuç Öncel (2006:88)'in çalışmasıyla örtüşmektedir. Öncel'in çalışmasında ön lisans ve lisans mezunu olmalarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri gösterme düzeyi açısından görüşleri arasında, anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Hem ön lisans hem de lisans mezunu ilköğretim okulu müdürleri, bu davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo-11
Fakülte Değişkenine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

	FAKÜLTE	N	Ortalama Derecesi	sd	Ki-kare	P	anlam
YÖNETİCİLER	Eğitim fakültesi	16	23,81	5	3,740	,587	yok
	Eğitim enstitüsü	17	23,09				
	Fen edebiyat fakültesi	1	37,00				
	Ön lisans	7	21,93				
	Eğitim bilimleri fakültesi	1	2,50				
	İlahiyat fakültesi	3	22,83				
	Toplam	45					
ÖĞRETMENLER	Eğitim fakültesi	264	192,64	7	21,121	,004	var
	Eğitim enstitüsü	54	238,97				
	Fen edebiyat fakültesi	61	233,57				
	Diğer fakülteler	28	265,46				
	Beden eğitimi yüksek okulu	4	276,50				
	İlahiyat fakültesi	7	174,00				
	Teknik eğitim fakültesi	1	405,50				
	Eğitim yönetimi yüksek lisans	1	239,50				
	Toplam	420					

İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının ise mezun oldukları fakülteden etkilendiği, farklı fakültelerden mezun olan öğretmenlerce okul müdürlerinin denetimini aynı biçimde algılamadıkları görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusu Öncel (2006: 88)'in bulgularıyla çelişmektedir. Öncel araştırmasında öğretmenlerin eğitim durumu lisans,

yüksek lisans ve ön lisans olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki öğretmen görüşlerinin eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği bulunmuştur. İlköğretim öğretmenleri, bu davranışların, ilköğretim okulu müdürleri tarafından gösterilme düzeyinin düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

Yukarıda yer verilen alan yazın tespitleri ışığında tüm fakültelerden mezun olan öğretmenlerin okul müdüründen daha üst düzeyde bir “denetim yeterliği” beklenmesi gerekirdi. Oysa bu araştırmanın sonucu bu beklentinin dışında bir sonuç göstermektedir. Tablo 11 incelendiğinde okul müdürlerinin denetim görevlerini en çok “ilahiyat fakültesi mezunu” öğretmenlerin eleştirdiği görülmektedir. İlahiyat fakültesinden mezun olan öğretmenlerin pedagojik formasyon eksiklikleri olması ve eğitim denetimi alanından uzak olmalarına rağmen okul müdürlerini denetim açısından yetersiz bulmaları şaşırtıcı bir sonuçtur. Bu durum onların muhafazakâr tutumlarından kaynaklanmış olabilir. Olaylara muhafazakâr ve kuralcı yaklaşan ilahiyat fakültesi mezunu öğretmenler, özgürlükçü ve demokrat okul müdürlerini eleştirmeleri sonucunu doğurmuş olabilir.

4.7 Hizmet Süresi Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum

Hizmet süresi değişkenine göre, müdür ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 12’ de verilmiştir. Verilerin dağılımı, müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını, öğretmenlerin görüşleri arasında $p<.002$ düzeyinde anlamlı bir fark olduğunu yansıtmaktadır.

İlköğretim müdürlerinin, kendi denetim rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının hizmet süresinden etkilenmediği, kıdemleri farklı olan okul müdürlerinin kendi denetimlerine ilişkin algılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının ise hizmet süresinden etkilendiği, kıdemleri farklı olan öğretmenlerce okul müdürlerinin aynı şekilde algılanmadıkları görülmektedir. Tablo 12 incelendiğinde müdürlerin denetim yeterliliklerine ilişkin en olumlu görüşü hizmet süresi 25 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin gösterdiği, hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmen grubunun ise müdürlerini diğer gruplarda yer alan öğretmenlere göre daha yetersiz buldukları görülmüştür. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleki anlamda yetersiz olmaları okul müdürleri ile ilgili daha iyimser görüş taşımaları sonucunu doğurmuş olabilir. Hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ise artık mesleğine hakim olduğundan doğru ve yanlış daha kolay ayırt edebileceği için okul müdürlerini denetim yeterlilikleri açısından daha katı eleştirmiş olabilir. Hizmet süresi 10 yıldan fazla olan öğretmenler ise artık hiçbir şeyi değiştiremeyecekleri düşüncesi ile müdürlerini eleştirmekten vazgeçmiş olabilirler.

Tablo-12
Hizmet Süresine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

	HİZMETSÜRESİ	N	Ortalama Derecesi	sd	Ki- kare	P	anlam
Yöneticiler	1-5 yıl	3	21,33	4	3,007	,557	yok
	6-10 yıl	4	16,25				
	16-20 yıl	7	18,79				
	21-25 yıl	5	28,50				
	25 yıl üzeri	26	24,31				
	Toplam	45					
Öğretmenler	0-1 yıl	14	207,11	6	20,323	,002	var
	1-5 yıl	83	189,46				
	6-10 yıl	130	188,74				
	11-15 yıl	88	248,36				
	16-20 yıl	48	200,23				
	21-25 yıl	15	216,13				
	25 yıl ve üzeri	42	250,96				
	Toplam	420					

Pauls (1985:113)'in "Yöneticilerin Klinik Denetimi Kullanmaları Üzerine Bir Çalışma" çalışması da bu çalışma ile benzer sonuçlar göstermektedir. Pauls'a göre, okul müdürlerinin eğitim düzeyinin ve deneyiminin istatistiksel olarak denetim uygulanmasında etkilerinin az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öncel (2006: 88)'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri" isimli araştırması bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Öncel'e göre okul müdürlerinin meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bütün kıdem grubundaki ilköğretim okulu müdürleri, bu davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Farklı olarak, ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki öğretmen görüşleri meslekteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Oysa Özmen ve Batmaz (2004)'ın araştırmasında elde edilen bulgular bu araştırmanın özellikle öğretmenler ile ilgili olan kısmı ile örtüşmektedir. Özmen ve Batmaz'ın "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri" isimli çalışmaları yaş değişkenine göre öğretmen gruplarının görüşleri arasında anlamlı farklılaşma bulunduğunu yansıtmaktadır. Meslekte yeni olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin denetimine yönelik olarak daha iyimser görüşler taşıdıkları ve tüm boyutlardaki etkililiklerine "katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür.

4.8 Atama Türü Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum

Atama türüne göre, müdür ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 13' de verilmektedir. Verilerin dağılımı, müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmadığını yansıtmaktadır.

İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının atama türünden etkilenmediği, farklı atama türü ile gelen öğretmenlerce okul müdürlerinin aynı biçimde değerlendirildiği görülmektedir. Aynı şekilde denetim yeterliliklerinin yerine getirilmesi ile ilgili okul müdürlerinin algılarının da müdürünün atama türünden etkilenmediği bulunmuştur.

Tablo-13
Atama Türüne İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

	ATAMA	N	Ortalama Derecesi	sd	Ki-kare	P	anlam
Yöneticiler	Boş bırakan	1	0	4	8,307	,081	yok
	İsteğe bağlı	32	20,31				
	Sağlık özü	2	27,50				
	Eş durumu	1	2,00				
	Diğer	6	30,92				
	İlk atama	3	32,50				
	Toplam	45					
Öğretmenler	İsteğe bağlı	294	213,26	5	2,155	,827	yok
	Sağlık özü	3	249,33				
	Eğitim özü	2	132,50				
	Eş durumu	45	200,41				
	İlk atama	19	222,79				
	Diğer	57	200,84				
	Toplam	420					

Buna rağmen Tablo 13 incelendiğinde sağlık özü ile gelen öğretmen grubuna ait ortalamalarının derecesinin en yüksek, eğitim özü ile atanan öğretmen grubuna ait ortalamaların en düşük olduğu görülmektedir. 27 Mayıs 2010 tarih ve 27573 sayılı resmi gazetede yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı özü grubu atama yönetmeliğine göre eğitim özüne yurt içindeki yüksek öğretim kurumlarında tez dönemi dâhil tezli/tezsiz yüksek lisans veya doktora eğitimine kayıtlı olan öğretmenler, lisansüstü öğrenim gördükleri yükseköğretim kurumlarının bulunduğu yere görev yerlerinin değiştirilmesi için başvurabilirler. Bu durum eğitim özü ile atanan öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora öğrencisi olmaları bilinç düzeylerinin ve denetimden beklentilerinin artmış olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Sağlık durumu özü ile atanmış olan öğretmenlerin ise kendi ya da aile bireylerinin sağlık durumları öğretmenlerin daha fazla duygusal düşünmelerine neden olmuş, bu yüzden okul müdürlerinin denetim rollerine ilişkin daha iyimser düşünceleri sonucunu doğurmuş olabilir.

4.9 Müfettişlerin Teftiş Notu Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum

Teftiş notuna göre, müdür ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 14' de verilmektedir. Verilerin dağılımı, ankete katılanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmadığını yansıtmaktadır.

Tablo-14
Teftiş Notuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

	TEFTİŞ NOTU	N	Ortalama Derecesi	sd	Ki-kare	P	Anlam
Yöneticiler	81-86	1	11,50	2	1,007	,605	yok
	87-92	20	22,28				
	93-98	24	24,08				
	Toplam	45					
Öğretmenler	teftiş geçirmedim	9	274,89	5	8,317	,140	yok
	69-74	4	317,88				
	75-80	23	226,57				
	81-86	73	191,08				
	87-92	264	208,86				
	93-98	47	220,54				
	Toplam	420					

İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algıları ile teftiş notları arasında bir ilişki olmadığı, teftiş notu farklı olan öğretmenlerce okul müdürlerinin aynı biçimde değerlendirildiği bulunmuştur. Aynı şekilde denetim yeterliliklerinin yerine getirilmesine ilişkin okul müdürlerinin algıları ile müdürün teftiş notu arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Teftiş notları ne olursa olsun tüm ilköğretim okulu müdürleri, denetimle ilgili davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Benzer şekilde teftiş notları ne olursa olsun tüm ilköğretim öğretmenleri müdürlerinin denetimle ilgili davranışları benzer şekilde gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Anlamli bir farklılık çikmasa da, Tablo-14 incelendiğinde teftiş notu 81-86 arasında olan yönetici grubunun ortalama derecesinin en düşük, teftiş notu 93-98 arasında olan yönetici grubunun ortalama derecesinin en yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum aslında şaşırtıcı değildir. Okul müdürleri kendilerine verilen teftiş notları arttıkça, denetim yeterliliklerine daha fazla sahip olduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerine göre, müfettişlerin müdürlere verdiği teftiş notları ile kendi denetim yeterliliklerine ilişkin algıları arasında doğru orantı vardır. Wax (1963) da “Zaman Sınırlı Denetim” isimli makalesinde de bu çalışmayla paralel sonuçlar vurgulanmıştır. Wax’a göre okul yöneticileri ile müfettişler arasında işbirliği yapılması gerektiği, okul yönetiminin müfettişlerin görüşlerini dikkate alması gerektiğini vurgulamıştır.

Tablo-14 incelendiğinde teftiş notu 81-86 arasında olan öğretmen grubunun ortalama derecesinin en düşük, teftiş notu 69-74 arasında olan öğretmen grubunun ortalama derecesinin en yüksek olduğu görülmektedir. Teftiş notu düşük olan öğretmenler, yöneticilerinin denetim yeterliliklerine yüksek düzeyde sahip olduklarını, teftiş notu yüksek olan öğretmen grubu ise yöneticilerinin denetim yeterliliklerine düşük düzeyde sahip olduklarını ifade etmişleridir. Buradan hareketle öğretmenlerin teftiş notları ile yöneticilerinin denetim yeterlilikleri arasında ters orantı olduğu söylenebilir.

4.10 Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimi Değişkeninin İlköğretim Müdürleri ve Öğretmenlerinin, Müdürlerin Denetim Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin yöneticilik deneyimine göre, müdür ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 15’ de verilmektedir. Verilerin dağılımı, ankete katılanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmadığını yansıtmaktadır.

İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının yöneticilik deneyimlerinin olup olmamasından

etkilenmediği, yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerce okul müdürlerinin aynı biçimde değerlendirildiği görülmektedir.

Buna rağmen, yani anlamlı farklılık çıkmasa da, yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin ortalamalarının derecesi, yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlere göre daha yüksektir. Yöneticilik yapmış olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin denetim rollerine ilişkin algılarının olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticiliği yapmış öğretmenler okul yöneticiliğinin görev ve sorumluluklarının sayıca fazla olduğunu bildiklerinden kendilerini okul müdürlerinin yerine daha kolay koyarak yöneticilerinin denetim yeterliliklerine daha yüksek düzeyde sahip olduklarını düşünmüş olabilirler.

Tablo-15
Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine İlişkin ğretmen Görüşleri

YÖNETİCİLİK DENEYİMİ	N	Ortalama Derecesi	sd	Ki- kare	P	Anlam
ORTALAMA Evet	139	223,02	1	2,215	,137	yok
Hayır	281	204,31				
Toplam	420					

Farklılığı bu araştırma açısından anlamlı bir nitelik taşımazken, bu bulgu ncel (2006: 88)'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri" isimli araştırması ile örtüşmektedir. ncel'in çalışmasında yöneticilik yapan öğretmenlere göre okul müdürünün, denetleme konusunda yeterli bilgiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına göre şekillenen sonuçlara ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Tekrardan kaçınmak üzere araştırma sonuçlarının her birinin sonrasına varsa onunla ilgili olabilecek önerilere - *italik yazıyla*- yer verilmiştir. Bu yer verişte iki ölçütlü hareket edilmiştir. Bunlardan biri uygulamacılar diğeri de araştırmacılarıdır.

5.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Sonuçlar ve Öneriler

- Erkek ilköğretim okulu müdürleri bayan ilköğretim müdürlerinin yaklaşık 9 katıdır. Kadın müdür sayısı azdır.
 - *Milli Eğitim Bakanlığı bayan müdür atamasında pozitif ayrımcılık yaparak kota uygulamasına geçebilir.*
 - *Bayanlar okul müdürlüğü için özendirilmelidir.*
 - *Bayan okul müdürlerinin neden sayıca az olduğu araştırılmalıdır.*
- İlköğretim müdürlerinin çoğu sınıf öğretmenliği branşındadır. Sınıf öğretmenliği kökenli ilköğretim müdürlerinin sayısı, branş kökenli ilköğretim müdürlerinin sayısının yaklaşık 2 katıdır.
 - *Diğer branşlardan da öğretmenlerin eğitim alarak müdür olması için ortam ve olanak sağlanmalıdır.*
 - *Sınıf öğretmenlerince okul müdürlüğünün neden daha fazla tercih edildiği, branş öğretmenlerince neden tercih edilmediği araştırılmalıdır.*

- İlköğretim müdürlerinin çoğu eğitim enstitüsü mezunudur. Okul müdürlerinin arasında eğitim yönetimi ve denetimi alanından mezun olan kimse bulunmamaktadır
 - *Okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olduğu kabul edilmeli, okul müdürlüğüne eğitim yönetimi ve denetimi programından mezun olanlar atanmalıdır.*
- İlköğretim müdürlerinin çoğunun hizmet yılı 25 yıl ve üzeridir.
 - *Hizmet süresi 25 yıl ve üzeri olan ilköğretim müdürlerinden emekliliği gelmiş olanlar emekliye ayrılmaları için özendirilmelidir. Görevine devam etmek isteyenler hizmet içi eğitim ya da yöneticilik kurslarına alınmalıdır. Genç öğretmenlere de yönetici olmaları için olanak ve ortam sunulmalıdır.*

5.2 İlköğretim Müdürlerinin Denetim ile İlgili Davranışlarının Etkililik

Düzeylelerine İlişkin Sonuçlar ve Öneriler

- Tüm katılımcılar dikkate alındığında müdürlerin denetim yeterliliklerinin “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
 - *Müdürlerin denetim yeterliliklerinin neden düşük çıktığı araştırılabilir.*
- Anketteki maddelerin tamamı dikkate alındığında ilköğretim müdürlerinin kendi denetim yeterliliklerine ilişkin algılarının “İyi” öğretmenlerin müdürlerinin denetimleri ile ilgili algılarının “Biraz” düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.
 - *İlköğretim müdürlerinin denetimle ilgili eksikliklerini sezmeleri için nasıl bir eğitime gerek duydukları araştırılmalıdır.*

- *Kendilerini daha doğru değerlendirmelerini sağlayacak psikolojik bir süreçten geçirilmeleri sağlanabilir.*
- Denetim sürecince oğretmenlerin kişisel değerlerine saygı gösterme konusunda müdürler kendilerini “iyi” düzeyde değerlendirirken; oğretmenler yöneticilerini “orta” düzeyde değerlendirmişlerdir.
 - *Müdürler oğretmenlerinin kişisel değerlerine daha fazla saygı duymalı, oğretmenlerinin beklenti ve ihtiyaçlarını oğrenme ve giderme konusunda daha fazla fedakârlık yapmalıdır.*
 - *Okul müdürlerinin kişisel değerlere saygı gösterme konusunda kendilerini yeterli düzeyde belirtmelerinin nedenleri araştırmalıdır.*
- Oğretmenlerime geri bildirim verme konusunda uygun yolları kullanma konusunda müdürler kendilerini “orta” düzeyde; oğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde değerlendirmişlerdir.
 - *Denetimin amacı oğretmene rehberlik yapmak, oğretmeni yetiştirmek ve geliştirmek olmalıdır.*
 - *Okul müdürlerinin geri bildirim verme konusunda kendilerini yeterli düzeyde gösterdiklerini belirtmelerinin nedenleri araştırmalıdır.*
- Müdürler denetim alanındaki değişim ve gelişimleri uygulamaya açık olma konusunda kendilerini “iyi” düzeyde; oğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde değerlendirmişlerdir.
 - *Okul müdürleri gelişim ve değişimleri yakından takip edebilmek için süreli yayınları, bilimsel çalışmaları takip etmeleri konusunda ozendirilmeliler.*

- *Okul müdürü atanmak için gerekli kriterlere eğitim yönetimi ve denetimi alanında eğitim almanın yanında bilimsel yayın hazırlama şartı da eklenmelidir.*
 - *Okul müdürlerinin denetim alanındaki değişim ve gelişimleri uygulamaya açık olma konusunda kendilerini yeterli düzeyde gösterdiklerini belirtmelerinin nedenleri araştırılmalıdır.*
- Eğitim öğretim etkinliklerinin denetlenmesinde bilimsel bilgi ve yöntemi kullanma konusunda müdürler kendilerini “orta” düzeyde; öğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde değerlendirmişlerdir.
 - *Yükseköğretim kurumlarında yöneticilik programlarına yer veren bölümler açılmalıdır.*
 - *Göreve atanmadan önce ve görev esnasında okul yöneticiliğine atanacak adayların etkili eğitim yönetimi, liderlik, denetim alanlarında bilgi ve yeterlilik kazandıracak kurslara alınması sağlanmalıdır.*
 - *Yöneticilik konusunda eğitime alınmış adayların okul müdürü olarak atanabilmeleri için (yurt dışındaki uygulamalara benzer olarak) belli sürelerde stajyer yöneticilik yapmaları sağlanmalıdır.*
 - *Bakanlık tarafından, okul müdürlerinin denetim görevleri ve rolleri somut ve açık olarak yeniden belirlenmeli, okul müdürlerinin denetim rolü özendirilmelidir.*
- Müdürler öğretmen davranışları değerlendirmede nesnel olmaya özen gösterme konusunda kendilerini “orta” düzeyde; öğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde değerlendirmişlerdir.
 - *Denetim sürecinin adil ve objektif olması sağlanmalıdır.*

- *Öğretmenlerin denetim sürecine ve okul müdürlerine güvenmelerini sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.*
 - *Okul müdürlerinin öğretmen davranışları değerlendirmede nesnel olmaya özen gösterme konusunda kendilerini yeterli düzeyde belirtmelerinin nedenleri araştırılmalıdır.*
- *Öğretmenlerin sınıf içi davranış ve etkinliklerini değerlendirmede yeterli ve uygun geri bildirimler verme konusunda okul müdürleri kendilerini “orta” düzeyde, öğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde değerlendirmişlerdir.*
 - *Uzun vadede sınıf içi etkinliklerin değerlendirilmesi için okul müdürlerine eğitim- öğretim teknikleri konusunda kendilerini geliştirmelerini sağlayacak hizmet içi eğitimler verilmelidir.*
- *Müdürler aktarılan ya da danışılan öğretmenler hakkında nesnel karar verme sürecini bozmasına izin vermeme konusunda kendilerini “iyi” düzeyde; öğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde değerlendirmişlerdir.*
 - *Müdürlerin öğretmenleriyle olan bireysel ilişkilerinin değerlendirme sürecini etkilemesine izin verilmemelidir.*
 - *Müdürlerin kendilerine aktarılan ya da danışılan öğretmenler hakkında nesnel karar verememesinin öğretmenlerin morali ve performansı üzerindeki etkisi araştırılmalıdır.*
- *Müdürler rehberlik ve danışma hizmetlerinin denetiminde kişisel mahremiyetin korunmasına özen gösterme konusunda kendilerini “iyi” düzeyde; öğretmenler yöneticilerini “orta” düzeyinde değerlendirmişlerdir.*
 - *Okul müdürleri rehberlik ve danışma hizmetlerinin önemine inandırılmalarını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.*

- Müdürler Okuldaki Tüm Çalışanların Çalışmalarının Eşgüdümlemesi ve İzlenmesi konusunda kendilerini “orta” düzeyde; öğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde değerlendirmişlerdir.
 - *Araştırma kapsamında, okuldaki çalışmaların eşgüdümlemesi ve izlenmesi konusunda okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki algı farklılıklarının nedenlerini bulmayı amaçlayan araştırmalar yapılabilir.*
 - *Okul müdürleri yalnız öğretmenlerin değil, tüm çalışanların çalışmalarını eşgüdümlemeleri ve izlemeleri için gerekli yetiştirme düzenlemeleri yapılmalıdır.*
 - *Getirilecek yasal düzenlemeler ile okul müdürlerinin yetkileri artırılmalıdır.*
- Müdürler denetimle ilgili sonuçların çalışanların motivasyonunu artırıcı yönde kullanma konusunda kendilerini “iyi” düzeyde; öğretmenler yöneticilerini “biraz” düzeyinde değerlendirmişlerdir.
 - *Okul müdürleri denetim sonuçlarını öğretmenlerine duyurmalıdır.*
 - *Okul müdürleri sicil notu verirken denetim sonuçlarını dikkate almalıdırlar.*
 - *Okul müdürlerinin denetim sonuçlarını yönetim süreçlerinin bir parçası olarak algılamaları sağlanmalıdır.*
 - *Etkili okullar ile okul yöneticilerinin denetim uygulamaları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmalıdır.*
- Müdürler tüm eğitim öğretim ve denetim etkinliklerinin kültürel, ırk, dil, cinsiyet, siyasal ideoloji ve diğer bireysel farklılıklardan kaynaklanan ayrımcılık içermemesi konusunda kendilerini “iyi”

düzeyde; öğretmenler yöneticilerini “orta” düzeyinde değerlendirmişlerdir.

- *Okul müdürleri denetim sürecinde tarafsız davranmalıdır.*
- *Okul müdürlerinin denetimle ilgili yeterliklerini yeterli görmeyen ilköğretim öğretmenlerin, nasıl bir müdür istedikleri araştırmalıdır.*
- Müdürler eğitim öğretim etkinliklerini değerlendirirken öğrenme öğretme sürecinde bireysel farklılıklar olabileceğine özen gösterme konusunda kendilerini “iyi” düzeyde; öğretmenler yöneticilerini “orta” düzeyinde değerlendirmişlerdir.
 - *Okul müdürleri eğitim- öğretim etkinliklerinde bireysel farklılıklar olabileceğini kabul etmeli ve öğretmenin denetiminde bu durumu göz ardı etmemelidir.*

5.3 Bağımsız Değişkenlere Göre İlköğretim Müdürlerinin Denetim ile İlgili Davranışlarının Etkililik Düzeyine İlişkin Sonuç ve Öneriler

- Her iki cinsiyette olan müdürler denetimdeki rol ve yeterlikleri aynı düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Kadın ve erkek öğretmenler müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri aynı düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir.
 - *Okul müdürleri objektif değerlendirme ile öğretmenlerinin sürekli öğrenmeleri kolaylaştırmaları sağlanmalıdır.*
 - *Alanyazında yer alan diğer çalışmalarda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla müdürlerin denetim yeterliliklerine ilişkin algılarının neden yüksek olduğu araştırılabilir.*
- Okul müdürlerinin kendi denetim yeterliliklerine ilişkin algıları okulun ekonomik düzeyinden etkilenmemiştir. Düşük, orta ve yüksek

gelir grubunda görev yapan öğretmenlerce okul müdürlerini aynı biçimde değerlendirilmiştir.

- o Okul müdürlerinin çalıştıkları okulun öğrenci ve veli profilini öğretmenlerini değerlendirme sürecinde göz önünde bulundurmalı, öğretmenlerinden gerçekleştiremeyecekleri kadar yüksek beklentilerde bulunmamalıdır.*
- Denetim görevinin yerine getirilmesi ile ilgili okul müdürlerinin algıları müdürünün branşından etkilenmemiştir. İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algıları branşlarından etkilenmemiştir.
 - o Okul müdürleri verilecek hizmet içi eğitimlerle farklı branşların denetimi konusunda bilgilendirilmeli, branş öğretmenlerinin denetimi konusunda okul müdürleri ve müfettişlerin iş birliği yapılması sağlanmalıdır.*
- İlköğretim müdürlerinin, kendi denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının mezun oldukları fakülteden etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algıları ise mezun oldukları fakülteden etkilenmiştir.
 - o Okul yöneticiliği başlı başına bir alan mesleği haline getirilmeli, okul müdürlerine yönelik dernekler kurulmalı, okul müdürlerinin bilgi alışverişi yapabilecekleri platformlar oluşturulmalıdır.*
 - o Uzun vadede okul müdürleri yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları için özendirilmelidir.*
 - o İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının mezun oldukları*

fakülteden neden etkilendiği araştırılmalı, farklı fakültelerden mezun olan öğretmen algılarının paralel çıkmasını sağlayacak önlemler alınmalıdır.

- İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algıları hizmet süresinden etkilenmezken, hizmet süresi farklı olan öğretmenlerin okul müdürlerini aynı şekilde algılamadıkları bulunmuştur.
 - *İlköğretim okulu müdürleri tecrübeli öğretmenlerin tecrübelerinden yararlanmalıdır. Bununla beraber meslekte yeni sayılabilecek heyecan sahibi öğretmenlerinde bilgilerine, önerilerine, isteklerine başvurmalı, öğretmenlerini karar sürecine dâhil etmeli, ödüllendirmeli, öğretmenlerinin bireysel güç ve yeteneklerinden yararlanarak kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlamadır.*
 - *Hizmet süresi farklı olan öğretmenlerin müdürlerin denetim görevlerini neden farklı şekilde algıladıkları araştırılmalıdır.*
- İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının atama türünden etkilenmediği, farklı atama türü ile gelen öğretmenlerce okul müdürlerinin aynı biçimde değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Denetim görevinin yerine getirilmesi ile ilgili okul müdürlerinin algılarının da müdürünün atama türünden etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır.
 - *Okul müdürleri değerlendirme sürecinde öğretmenlerinin hangi atama türü ile atandığını dikkate almamalıdır.*
 - *Okul müdürlerinin denetim görevinin neden öğretmenlerin ve müdürlerin atama türünden etkilenmediği araştırılmalıdır.*

- İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algıları ile teftiş notları arasında bir ilişki olmadığı, teftiş notu farklı olan öğretmenlerce okul müdürlerinin aynı biçimde değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Denetim görevinin yerine getirilmesine ilişkin okul müdürlerinin algıları ile müdürünün teftiş notu arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
 - *Okul müdürleri değerlendirme sürecinde eğitim müfettişlerinin görüşlerini dikkate almalı, onlarla daha fazla işbirliği yapmalıdır.*
 - *Okul müdürlerinin denetim görevinin neden öğretmenlerin ve müdürlerin teftiş notlarından etkilenmediği araştırılmalıdır.*
- İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının yöneticilik deneyimlerinin olup olmamasından etkilenmediği, yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenlerce okul müdürlerinin aynı biçimde değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır.
 - *Okul müdürleri yöneticilik yapmış olan öğretmenlerinin tecrübelerinden yararlanmalıdır.*

KAYNAKÇA:

- Acar, Uğur. (2009). *Yönetici Ve Öğretmenlere Göre Türk ve Alman (Krv Eyaleti) Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Uygulaması*. Ankara: Ankara Hacettepe Üniversitesi.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Akcan, Sevgi. (1998). *Öğretmenlerin Değerlendirilme Ölçütleri Konusunda İlköğretim Denetçilerinin Görüşleri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Akçay, Cengiz. (2006). *Türk Eğitim Sistemi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cole, David Akinola. (1991). *An Analysis of The Perceptions of The Role of High School Assistant Principal for Discipline and Supervision şn Georgia Public Schools*. Georgia: University of Georgia. AAT 9949462. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Akşit, Füsün. (2006). *Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği)*. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. Sayı: 2, 76-101, <http://sosyalb.gop.edu.tr/dergis2/makale%205.pdf>, [İnternet: (TT) 10-02- 2010]
- Akyüz, Yılmaz. (1999). *Türk Eğitim Tarihi, Başlangıçtan 1998'e* (Gözden geçirilmiş 3.baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Alay, Gülay. (2006). *İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Arabacı, İbrahim. (2010). *Sicil Raporları İle Değerlendirme Konusunda Öğretmenlerin ve Sicil Amirlerinin Algıları. II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi
- Argon, Türkan. (2010). *Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Değerlendirmelerine Yönelik Nitel Bir Çalışma. II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve TEMSEN. 23-25 Haziran, 554-566.
- Ataman, Ayşegül. (1998). *Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılmasının*

- Düşündürdükleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(15), 263-270.
- Ateş, Fidel. (2007). *“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Denetim Sürecinden Beklentileri Ve Bunların Gerçekleşme Düzeyleri”*. Malatya: İnönü Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Aydın, Mustafa.(1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara:Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, Mustafa. (1994). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, Ayhan. (1998). *Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması Ve Öğretmen Yetiştirme Sorunu*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(15), 275-286.
- Aydın, Mustafa. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 7. Baskı.
- Aydın, Mustafa.(2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Hatiboğlu Basım ve Yayım. Ankara.
- Bakır, Ümit.(2007). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değerlendirme Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Ankara: Gazi Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Balcı, Ali. (1988). *Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 21(1), 435-448 [İnternet (TT) 09-10-2010] <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/516/6442.pdf>
- Balcı, Ali. (1993). *Etkili Okul Kuramı, Uygulama Ve Arastırma*. Ankara: PegemYayınları.
- Balcı, Ali. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: 72 TDFO Bilgisayar-Yayıncılık San. Tic. LTd. Şti.
- Balcı, Ali. (2004). *Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları: Sorunlar Öneriler*. *Çağdaş Eğitim*, (307), 22-40.
- Balcı, Ali. (2005). *Eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Yayıncılık
- Baş, Türker. (2002). *Anket Nasıl Hazırlanır Nalsı Uygulanır, Nasıl Değerlendirilir?* Ankara : Seçkin yayıncılık.
- Başar, Hüseyin.(1981). *Okul Yöneticisinin Denetim Görevleri*.Ankara: Ankara Üniversitesi.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Başar, Hüseyin. (1995). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Ankara: PegemYayıncılık. [İnternet:(TT)18-10-2007] http://yunus.hacettepe.edu.tr/~alerbas/okulda_denetim.htm

- Başaran, İbrahim.(1984) *Yönetime Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İbrahim Ethem. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İbrahim Ethem.(1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başol, Gülay ve Irmak Kaya. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performanslarının Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi Üzerine Görüşleri*. 1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kong. 1-3Mayıs2009, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.[İnternet: (TT) 10-03-2010] <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/pdf/545.pdf>.
- Batmaz, Cengiz ve Fatma, Özmen. (2006). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri –Hizmet Yılı Ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri*. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. sayı: 2 [İnternet: (TT) 09-10-2010] <http://sosyalb.gop.edu.tr/dergis2/makale%206.pdf>
- Beanson, Niles Bradley (2001). *Supervision Of İtinerant Teachers: Perspectives From İtinerant Teachers And Those Who Supervise Them*. Oklahoma: The University of Oklahoma. AAT 3004879. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Bilir, Mehmet. (1992). *Teftiş Sisteminin Yapı ve İşleyişi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1.[İnternet :(TT) 09-10-2010] <http://ilkogretim-online.org.tr/vol9say2/v9s2m9.doc>
- Bird, Kimberly Clark. (2002). “Reflective Conferencing İn Teacher Supervision: Perceptions Of Teachers.” Mississippi: The University of Southern Mississippi. AAT 3126652. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Bostingl John Joseph. (2000). *Kalite Okulları*. Çev. Hayal Köksal. İstanbul: Dünya Yayınları.
- Bozkurt, Emine. (1995). “İlköğretim Okullarında Ders Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi.” Ankara: Ankara Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Burgaz, Berrin. (1995). “İlköğretim Kurumlarının Denetiminde Yeterince Yerine Getirilmediği Görülen Bazı Denetim Roller ve Nedenleri.” Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:11. [İnternet: (TT)10-10-2010] <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/pdf/156.pdf>

- Bursalıoğlu, Ziya. (1980). *Eğitim Yöneticisinin DavranışEtkenleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Ziya.(2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bush, Tony. (1998). “*The national professional qualifications for headship: The key to effective school leadership,*” *School Leadership and Management*, Vol. 18, No. 3.
- Bush Tony ve Bell Less. (2002). *Principles and Practice of Educational Managament*. California: SAGE Publications.
- Bush, Tony ve Chew J. (1998). *Developing Human Capital: Training and Mentoring for Principals*, London: Compare.
- Cafoğlu, Zuhul.(1992). “Başarılı Okul Yönetiminde Liderlik”, *Eğitim Dergisi*, Ocak, şubat, Mart, (1), 49-57, Ankara, 1992.
- Can, Halil. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi. 7. Baskı.
- Carter, David (1994). *A Curriculum model for administrator preparation and continuing professional development*. *Journal of Educational Administration*, 32 (2), 21-34
- Cemaloğlu, Necati. (2005). *Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar*. GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2 (2005) 249-274.[İnternet: (TT) 10-10-2010] <http://www.gefad.gazi.edu.tr/.../2005-2-249-274-15-necaticemaloclu.pdf>
- Cole, David Akinola. (1991).*An Analysis of The Perceptions of The Role of High School Assistant Principal for Discipline and Supervision şn Georgia Public Schools*. Georgia: University of Georgia. AAT 9949462. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Cottrell, David, Kilminster Sue, Jolly Brian ve Grant Janet. (2002). “*What Is Effective Supervision And How Does It Happen?*” *Medical Education*, Volume 36, Issue 11, P: 1042-1049. doi: 10.1046/j.1365-2923.2002.01327.x
- Çağan, Veli. (1998). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik ve denetim yeterliliklerine ilişkin algı ve beklentileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Çığ, Dursun.(2006). *İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sonunda Getirmiş Oldukları*

- Önerilerin Yöneticiler Tarafından Yerine Getirilme Düzeyleri Ve Engelleri.*
Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Çelik, Vehbi.(1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Demirtaş, Hasan ve Güneş, Hasan.(2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*.
Ankara: Anı Yayıncılık.
- Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (1989). 18.10.1986 Tarih 1925 ve
Sayılı Resmi Gazete.
- Dewey, John. (2008). *Okul ve Toplum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Doğan, Tahsin. (2003). *Öğretmen Ve Eğitim Yöneticilerine Rehber*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Duman, Ahmet. (2000), *Yetişkinler Eğitimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Dumrul, M.S.(1986). *Okul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlilikleri*.
Ankara: Ankara Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Drucker, Peter F. (2000). *Gelecek İçin Yönetim*. Çev.Fikret Üçcan. Ankara: İş Bankası Yayınları.
- Erdem, Ali Rıza. (2006). Öğretimin Denetiminde Yeni Bakış Açısı: “Sürekli Geliştirme” Temeline Dayalı Öğretimin Denetimi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 16, s. 275–294.
[İnternet: (TT) 10-10-2010]
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/.../ERDEM,%20Ali%20Rıza.pdf
- Ekleme, Yakup. (2001). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetim İle İlgili Görevlerini Yerine Getirme Düzeyleri*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Elsbree, Willard ve McNally, Harold. and Richard Wynn.(1967)*Elementery School Administrationand Supervision*. Newyork:American Book Company.
- Eren, Erol. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, Sebahattin. (1991), *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: METEKSAN.
- Ersan, Nilgün.(1987). *Yönetim Süreçleri Ve Teorileri*.Ankara: Semih Matbaacılık.
- Ferrara, D.L. (2001). “An Investigation of The Implementation of School Reforms and Autonomy in Italian Schools, 1997-2000,” Uluslar arası Eğitim

- Planlaması Derneği (International Society For Educational Planning) yıllık toplantısında sunulmuş bildiri, ABD: Atlanta, 10-14 Ekim 2001.
- Fosnick, Brain.(2006). *An Investigation Into The Mentoring And Supervision Of Pre-Service Teachers*. Lutheran: Pacific Lutheran University. AAT 1440281. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Hillman, James. (1992). *The Preparation, Selection and Development of Headteachers*, London: Heinemann.
- Fidan, Nurettin ve Münire Erden.(1991) *Eğitime Giriş*. Ankara: Feryal Matbaacılık
- Griffin Michael Stephan(1993).*Instractional Leadership Beaviours of Catholic SeconderSchool Principals*. Docroral Disertation. The University of Connecticut
- Gordon, Thomas. (2000). *Etkili Öğretmenlik Eğitimi*. Çev. Emel Aksay. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gök, Taner. (2007). *İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Müfettiş Ve Okul Müdürü Görüşleri*. Muğla: Muğla Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Göktaş, Aslı. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ve İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetimine İlişkin Yeterliklerinin Sınıf Öğretmenlerince Değerlendirilmesi*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Gümüşeli, Ali İlker. (1996) İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları, (Yayınlanmış Araştırma) İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü.
- Gümüşeli, Ali İlker (2004). *Eğitimde Denetleme ve Değerlendirmeye İlişkin Farklı Yaklaşımlar ve Türkiye'deki Denetim Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Öneriler*. Milli Eğitim Bakanlığı"nda Yeniden Yapılanma ve Eğitim Denetiminde Yeni Yaklaşımlar Paneli. [İnternet: 20-10– 2007]
http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/denet_deger.pdf
- Gürsel, Musa. (1997). *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Güvenç, Bozkurt. (1991) *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Işık, Halil. (2003). *Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesinde Yeni Bir Model*

Önerisi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 24 : 206-211[İnternet: (TT) 10-10-2010]

www.efdergi.hacettepe.edu.tr/200324HALİL%20IŞIK.pdf

İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi Ve Tecziyeleri

Hakkında Kanun (1983). *Resmi Gazete*. Kanun No: 1702, Tarih: 27.06.1983, Sayı: 18090

Jones, Ray John.(1992). *A Comparison of Perceived Effectiveness of Clinical Supervision _with Traditional Methods of Supervising*. Oklahoma:

Oklahoma State

University. AAT 9236746.(Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Kamacı Selda, Taner Gök, Yasin Ülker ve Gülsüm Turgut (2007). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ders Denetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)*. 16. Eğitim Bilimleri Kongresi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem.(1977) *İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*. Ankara. Duran Ofset Matbaacılık.

Kaptan, Saim.(1993). *Bilimsel Araştırma ve İstatistiksel Yöntemler*, Ankara:Bilim Yayınları.

Karip, Emin ve Köksal, Kemal. (1999). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. EğitimYönetimi, 9 (6), 193-207.

Karasar, Niyazi. (1984). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara:3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.

Karasar, Niyazi. (2005).*Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

Katz, Daniel ve Kahn, Robert. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev. Halil Can-H. Bayar). Ankara: TODAİE Yayınları.

Kavak, Yüksel. (2003). “Türk Eğitim Sisteminin Genel Görünümü”, *Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu*, Eğitimde Yansımalar VII. Ankara: Tekışık Yayıncılık.

Kavas, Erkan. (2005). *İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Kaya, Yahya Kemal. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’de Uygulama*.

Ankara: Bilim Yayıncılık.

- Kazamias, Andreas. (1966). *Education and The Quest for Modernity in Turkey*.
London: George Allen & Unwin Ltd.
- Keser, Zehra ve Tokay, Gedikoğlu. (2008). *Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi*. Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi. Cilt:5. Sayı:2. [İnternet:(TT) 25-07-2010]
www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/download/494/293
- Kenger, Erdal.(2001). *Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu*. [İnternet: (TT) 17-10-2010]
http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm
- Kocabaş, İbrahim ve Turgut, Karaköse.(2005). *Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi*.Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.Cilt:3Sayı:1.[İnternet:(TT)25-12-2010]
www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2005_cilt3/sayi_1/79-93.pdf
- Koç, Baki. (2009). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kowalski, Theodore J. (2003). *Contemporary School Administration*. New York: Pearson Education Inc.
- Kurnaz, Özlem. (2002). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İlköğretim Müfettişlerinin Yöneticilik, Liderlik, Rehberlik ve Öğreticilik Yeterlilikleri Konusundaki Görüşleri (İstanbul İli Beşiktaş İlçesi Örneği)*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Küçük, Erkan.(2008). *İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerine Yönelik Çağdaş Denetim Algıları İle Meslek Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Maden, Ahmet. (2008). “ *Mesleki Eğitimdeki Müdürlerin Denetleme Ve Değerlendirme Yetkilerini Kullanmadaki Yeterlilikleri*.” İstanbul: Yeditepe Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Marks J.R., Stoops E.,Stoops J.King.(1985). *Handbook Of Educational Supervision A Guide For The Practitioner*.London: Allyn And Bacon Inc.

- Meb 1992 tarih 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. 12.05.1992 tarih ve 23785 sayılı Resmi Gazete.
- Meb 1990 tarihli İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği. 27.10.1990 tarih ve 20678 sayılı Resmi Gazete. ve Ocak 1991, 2329 sayılı Tebliğler Dergisi
- Meb 1993 XIV. Milli Eğitim Şurası. Ankara: MEB. Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı. Raporlar, Gelişmeler, Kararlar, Şura Genel Sekreterliği.
- Meb 1996 XV. Milli Eğitim Şurası. Ankara: MEB. Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı. Raporlar, Gelişmeler, Kararlar, Şura Genel Sekreterliği.
- Meb 1999 Meb İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği.13 Ağustos 1999 tarih ve 23785 sayılı Resmi Gazete. - Ekim 1999 tarih ve 2505 Sayılı Tebliğler Dergisi
- Meb 2000-b Okul-Kurum Müdürleri Görev Tanımları. Ocak 2000 tarihli ve 2508 Sayılı Tebliğler Dergisi
- Meb 2009 Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. 13.8.2009 tarih ve 27318 Sayılı Tebliğler Dergisi
- Michael,R.K. (1996). *The Supervision Preferences of an Urban Public Middle School Professional Staff: A quantitative and Qualitative Analysis.* Marquett University, 1996, 167 pages; AAT 9717066
- Mulkeen, Thomas ve Cooper, Bruce (1992) *Implications of preparing school administrators for knowledge work organizations: A case study,* Journal of Educational Administration.. 30 (1) 12-17.
- Murphy, Joseph ve Hallinger, Philip. (1992). *The principalship in an era of transformation* Journal of Educational Administration: Vol. 30 (3). 77-82.
- Nazlı, Serap. (1997). *Okul Yöneticilerinin Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetini Algulamaları.* Eğitim araştırmaları dergisi, 26, pp, 155-166 [İnternet: (TT) 10-12-2010]
<http://www.ejer.com.tr/tr/index.php?git=22&kategori=57&makale=75>
- Niska, John. M. (1991). *Examination Of A Cooperative Learning Supervision Training And Development Model.* Iowa: Iowa State University.AAT 9202380. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Oğuz Ebru, Yılmaz Kürşat ve Taşdan Murat. (2007). *İlköğretim Denetmenlerinin*

- ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetim İnançları*. Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı 17[İnternet: (TT) 10-10-2010]
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/.../sbd-17-03.pdf>
- Okutan, Mehmet. (1996). *İlkokullarda Kurum Teftişinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Hacettepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi).
- Öncel, Yakup. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol v Yeterlikleri*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Özbaş, Mehmet. (2002). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler Konusunda Müdür ve Öğretmen görüşleri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Özbek, Metin. (2007). *Dünden Bugüne İnsan*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Özden, Yüksel. (1999). *Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özdemir, İzzet. (2003). *Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Yöneticisinin Rolü*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Sayı:35 [İnternet: (TT) 25-05-2010]
<http://www.google.com.tr/#q=okul+m%C3%BCd%C3%BCrlerinin+denetim+rol%C3%BC&hl=tr&ei=mipTTIfYIsGkOPDKIJ4O&start=260&sa=N&fp=39ecc53d6cf238f0>
- Özdemir, Asım. (1985). *Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Değerlendirmesi ve Geliştirmesi (Ankara Merkez Liselerinde Yapılan Bir Araştırma)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Özdemir, Murat. (2009). *Okul Yöneticiliğinin Hukuksal Temelleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, yıl: 2009, cilt: 42, sayı: 2, 279-300[İnternet: (TT) 10-10-2010]
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/1223/13983.pdf>
- Özkalp, Enver. (2001). *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Öztürk, Şelale. (2009). *İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan*

- Sorunlara İlişkin Müfettiş ve Okul Müdürü Görüşleri (Kütahya İli örneği).*
Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi).
- Pauls, Sidney Robert.(1985). *An Analysis of The Use of Clinical Supervision by
Elementary School Principals in Alberta.* Canada: University of Alberta.
AAT
ML21304 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Patrick Michael Burk. (1991). *A Study Of Clinical Supervision And The Job
Satisfaction Of Elementary Teachers İn Oklahoma.* Oklahoma: Oklahoma
State University. AAT 9212822. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Ray, Johns Jay. (1992). *A Comparison Of Perceived Effectiveness Of Clinical
Supervision With Traditional Methods Of Supervising.* Oklahoma: Oklahoma
State University. AAT 9236746. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Renkler, Ayşe. (2005). *İlköğretim Denetmenlerinin İlköğretim Okullarında
Öğrenme – Öğretme Süreçleri Ve Yönetim Görevleriyle İlgili Etkililik
Düzeyleri.* Kayseri: Erciyes Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans
Tezi).
- Ringrose, Lorianne Michael(1996). *Collaborative Supervision As A Vehicle For
Teacher Professional Development.* Alberta: University of Alberta (Canada),
1996, 131 pages; AAT MM10792. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sağlamer, Emin. (1985). *Eğitimde teftiş ve teknikleri.* Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Sarıtaş, Mustafa. (2008). *Eğitimin Toplumsal (Sosyal) Temelleri.* K. Keskinılıç
(Ed.), *Eğitim Bilimine Giriş.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 4. Baskı.
- Sergiovanni, Thomas J. ve Robert J Starratt.(1993) *Supervision A
Redefinition,* United States: McGraw-Hill, Inc.
- Schein, Edgar. (1976). *Örgütsel Psikoloji.* (Çev. Aylin Sağtür, Şan Özalp), Eskişehir:
Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi.
- Söbü, Ahmet. (2005). *İlköğretim Müfettişlerinin Sorunları.* Sivas: Cumhuriyet
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi).

- Su, Kamil. (1974) *Türk Eğitim Sisteminde Teftişin Yeri ve Önemi*, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Süngü, Hilmi. (2002). *Avrupa Birliği Ülkeleri Eğitim Denetimi Sistemlerinin Türkiye'deki Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Şahin, Turan. (2005). *İlköğretim Düzeyinde Ders Denetimiyle İlgili Yeterlilikler Hakkında Denetmen ve Öğretmen Görüşleri*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Şahin, Ali. (2007). *Türkiye'de İlköğretim Okulu Müdürlüğünün ve Deneticiliğinin Bir Meslek Olarak Mevcut Durumu*. 16. Eğitim Bilimleri Kongresi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Şimşek, Hasan. (2002). *Türkiye'de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilemez*. 21. Yüzyılın Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara Üniversitesi 16-17 Mayıs 2002, Ankara.
- Şişman, Mehmet ve Selahattin, Turan. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Şişman, Mehmet ve Selahattin, Turan. (2002). *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*. 21. Yüzyılın Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara: Ankara Üniversitesi 16-17 Mayıs 2002.
- Taymaz, Haydar. (1984). *Ders Denetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt:17. sayı: 1. [İnternet: (TT) 7-08-2010] <http://www.dergiler.ankara.edu.tr/ergiler/40/517/6424.pdf>
- Taymaz, Haydar. (1997). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.
- Taymaz, Haydar. (2002). *Eğitim Sisteminde Teftiş Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Taymaz, Haydar. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Terzi, Ali Rıza. (1996). *İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Sorunları*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Topçu, İhsan ve Aslan Battal.(2009). “*İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretimin Denetimi Görevlerini Yerine Getirme Biçemleri*”. I Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları. Çanakkale.
- Toprakçı, Erdal. (2001). *Güç Merkezleri Açısından Okulun Örgütsel Farklılıkları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl: 7. Sayı: 26.[İnternet: (TT) 10-09-2009]
<http://www.pegem.net/akademi/3-1153-Guc-Merkezleri-Acisindan-Okulun-Orgutsel-Farkliliklari.aspx>
- Toprakçı, Erdal. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi
- Toprakçı, Erdal. (2004). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Toprakçı, Erdal. (2008). *Sınıfa Dayalı Yönetim*. Ankara: Pegema Akademi Yayıncılık
- Tufan, Ramazan. Ve Recep Ali. Urhan.(2000). *Okul Yöneticilerinin Kendilerini Geliştirmeleri*. Çağdaş Eğitim Dergisi. Sayı:269
- Ubben, C. G., Hughes, L.W. & Norris, C.J. (2001). *Principal – Creative Leadership For Effective Schools*. London: Allyn and Bacon
- Uçar, Ali. (2002). *İstanbul İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin İncelenmesi*. Çağdaş Eğitim Dergisi. Sayı:290 (29-35)
[İnternet:(TT) 10-10-2010]
www.mufettisler.net/.../13-ogretmen-performans-degerlendirmesi-ali-ucar-nozturk.html
- Uluğ, Feyzi. (1985). *Eğitim yönetimi sözlüğü*. Ankara.
- Unat, Faruk Reşit. (1964). *Türkiye Eğitim Sisteminin Gelişmesine Tarihî Bir Bakış*. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- Uzun, Fuat.(2007). *İç Denetim ve Fransa Uygulaması*. Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi. Cilt:12. Sayı:9.[İnternet(TT) 1-01-2008]
[http:// www. Kidder.org.tr/php/dosyalar/makaleler/fuzunmakale.pdf](http://www.Kidder.org.tr/php/dosyalar/makaleler/fuzunmakale.pdf)
- Ünal, Semra ve Sığırcı, Mehmet. (2000). “*Öğretmenlerin Denetlenmeleri Değerlendirmesi ve Onlardan Beklentileri*.” *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. Sayı:12.
- Vdoe (2004). *Guide to Career Prospects*. [İnternet(TT) 12- 05– 2009]
http://www3.ccps.virginia.edu/career_prospects,

- Wax, Jonh. (1963) Social Work, Jul63, Vol. 8 Issue 3, p37-43, 7p; (AN 14204602)
- Williams, Robert.(2007). *A Case Study In Clinical Supervision: Moving From An Evaluation To A Supervision Mode*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Yalçinkaya, Mustafa. (2003). *İlköğretimde Yeni Denetim Esasları: MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi Üzerine Bir İnceleme*. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:160.
- Yavuz, Mustafa. (2007). *Bazı Değişkenler Bakımından Müfettiş, Müdür ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Roller ve Bu Rollerin Karşılama Düzeyleri Farklılaşmakta Mıdır?* 16. Eğitim Bilimleri Kongresi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Yıldırım,Atıla. (2006). *İlköğretim Müfettiş Yardımcılarının Yetiştirilmesi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 16. [İnternet:(TT) 16-10-2007]
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAtilla%20YILDIRIM%5CYILDIRIM,%20Atilla.pdf
- Yılmaz, Muhittin. (1998). " *İlköğretim Okullarında Ders Teftişinde Karşılaşılan Sorunlar*." Ankara: Ankara Üniversitesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yılmaz, Kürşat. (2009). " *Okul Müdürlerinin Denetim Görevi*". İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt: 10. Sayı:1[İnternet: (TT) 10-10-2010]
<http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/101/19-35.pdf>
- Yücel, Hilal. (2009). *Okul Öncesi Öğretmenlerin Denetimi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),
- Zepeda, Sally J. (2003). *Instructional Supervision*. New York:Eye On Education, Inc.

EKLER

YÖNETİCİ ANKETİ

Aşağıda iki bölümden oluşan bir anket vardır. Bunlardan ilkinde kişisel bilgilerinize ihtiyaç duyulurken, ikincisinde, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin **denetim yeterliklerine** ilişkin ifadeler verilmiştir. Size göre okul yöneticilerinin her bir ifadeye yer alan denetim yeterliliğine sahip olma düzeyini aşağıdaki değerlendirme ölçeğini kullanarak işaretleyiniz

1.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz:

Kadın ()
Erkek ()

Branşınız:

Mezun olduğunuz fakülte:

Eğitim fakültesi ()
Eğitim enstitüsü ()
Diğer fakülteler () Lütfen bölümünüzü belirtiniz.

Öğretmenlikteki toplam hizmet süreniz:

0-1 ()
1-5 ()
6-10 ()
11-15 ()
16-20 ()
21-25 ()
25 ve üzeri ()

En son geçirdiğiniz teftiştten aldığımız not:

Çalıştığınız okula hangi tür atama ile geldiniz?

İl içi ()
İl dışı ()
Sağlık özürlü ()
Eğitim özürlü ()
Eş durumu özürlü ()
Diğer ()

Ne kadar süredir yöneticilik yapıyorsunuz?

2.BÖLÜM

İFADELER	1 Hiç	2 Biraz	3 Orta	4 İyi	5 Pekiyi
1-) Öğretmenlerinin kişisel değerlerine saygı gösterir.					
2-) Öğretmenlerine geri bildirim verme(örneğin taktir etme, eleştirme vb.) konusunda uygun yolları kullanır.					
3-) Denetim alanındaki değişme ve gelişmeleri uygulamaya açıktır.					
4-) Eğitim- öğretim etkinliklerinin denetlenmesinde bilimsel bilgi ve yöntem kullanımını temel ölçüt olarak alır.					
5-) Öğretmen davranışlarını değerlendirmede nesnel olmaya özen gösterir.					
6-) Öğretmenin sınıf içi davranış ve etkinliklerini değerlendirmede yeterli ve uygun geri bildirimler verir.					
7-) Kendisine danışılan yada aktarılan konuların, öğretmenler hakkında karar verme sürecini etkilememesi için özen gösterir.					
8-) Rehberlik ve danışma hizmetlerinin denetiminde kişisel mahremiyetin korunmasına özen gösterir.					
9-) Okuldaki tüm çalışanların (öğretmen- rehber öğretmen- memur- müstahdem) çalışmalarının eşgüdümlemesi ve izlemesinde başarılıdır.					
10-) Denetim ile ilgili sonuçları çalışanların motivasyonunu artırıcı yönde kullanmaya özen gösterir.					
11-) Tüm eğitim- öğretim ve denetim etkinliklerinin kültürel, ırk, dil, cinsiyet,siyasal ideoloji ve diğer bireysel farklılıklardan kaynaklanan ayrımcılık içermemesine özen gösterir.					
12-) Eğitim- öğretim etkinliklerini değerlendirirken öğrenme- öğretme sürecinde bireysel farklılıklar olabileceğini kabul eder.					

ÖĞRETMEN ANKETİ

Aşağıda iki bölümden oluşan bir anket vardır. Bunlardan ilkinde kişisel bilgilerinize ihtiyaç duyulurken, ikincisinde, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin **denetim yeterliklerine** ilişkin ifadeler verilmiştir. Size göre okul yöneticinizin her bir ifadeye yer alan denetim yeterliliğine sahip olma düzeyini aşağıdaki değerlendirme ölçeğini kullanarak işaretleyin

1.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz:

Kadın ()
Erkek ()

Branşınız:.....

Mezun olduğunuz fakülte:

Eğitim fakültesi ()
Eğitim enstitüsü ()
Diğer fakülteler() Lütfen bölümünüzü belirtiniz.

Hizmet süresi:

0-1 ()
1-5 ()
6-10 ()
11-15 ()
16-20 ()
21-25 ()
25 ve üzeri ()

Yöneticilik deneyiminiz oldu mu?

Evet ()
Hayır ()
Evet ise yöneticilik yaptığınız zamanı ve süresini bildiriniz.....

En son geçirdiğiniz teftiştten aldığınız not:

Çalıştığınız okula hangi tür atama ile geldiniz?

İl içi ()
İl dışı ()
Sağlık özü ()
Eğitim özü ()
Eş durumu özü ()
Diğer ()

Şu anki yöneticinizle kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz?

2.BÖLÜM

İFADELER	1 Hiç	2 Biraz	3 Orta	4 İyi	5 Peki
1-) Öğretmenlerinin kişisel değerlerine saygı gösterir.					
2-) Öğretmenlerine geri bildirim verme(örneğin taktir etme, eleştirme vb.) konusunda uygun yolları kullanır.					
3-) Denetim alanındaki değişme ve gelişmeleri uygulamaya açıktır.					
4-) Eğitim- öğretim etkinliklerinin denetlenmesinde bilimsel bilgi ve yöntem kullanımını temel ölçüt olarak alır.					
5-) Öğretmen davranışlarını değerlendirmede nesnel olmaya özen gösterir.					
6-) Öğretmenin sınıf içi davranış ve etkinliklerini değerlendirmede yeterli ve uygun geri bildirimler verir.					
7-) Kendisine danışılan yada aktarılan konuların, öğretmenler hakkında karar verme sürecini etkilememesi için özen gösterir.					
8-) Rehberlik ve danışma hizmetlerinin denetiminde kişisel mahremiyetin korunmasına özen gösterir.					
9-) Okuldaki tüm çalışanların (öğretmen- rehber öğretmen- memur- müstahdem) çalışmalarının eşgüdümlemesi ve izlemesinde başarılıdır.					
10-) Denetim ile ilgili sonuçları çalışanların motivasyonunu artırıcı yönde kullanmaya özen gösterir.					
11-) Tüm eğitim- öğretim ve denetim etkinliklerinin kültürel, ırk, dil, cinsiyet,siyasal ideoloji ve diğer bireysel farklılıklardan kaynaklanan ayrımcılık içermemesine özen gösterir.					
12-) Eğitim- öğretim etkinliklerini değerlendirirken öğrenme- öğretme sürecinde bireysel farklılıklar olabileceğini kabul eder.					