

Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretimin Denetimi Görevlerini Yerine Getirme Biçimleri¹

İhsan Topçu
Cumhuriyet Üniversitesi

Eğitimin amaca ulaşmasında planlı etkinliklerin, yani programın önemli bir yere sahip olduğu herkes tarafından kabul edilir. Programın ne düzeyde yerine getirildiğini değerlendirmek bakımından, eğitimsel rehberlik ve denetim ayrı bir öneme sahiptir. Bu çalışma, özel ve devlet okullarında çalışan yöneticiler ile öğretmenlerin bu konudaki düşüncelerini, ders içi ve ders dışı denetimimin okul yöneticileri tarafından nasıl gerçekleştirildiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, okul yöneticilerinin yapması gereken uygulamalar, öğretmenlerin ve yöneticilerin düşüncelerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel yöntem kullanılarak veriler elde edilmiştir. Bu amaçla Sivas İl 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.

Anahtar Sözcükler: öğretim, öğretimin denetimi, yönetici denetimi, etkili denetim.

Supervisory and Evaluationary Styles of School Administrators in Turkish State and Primary Schools

Teaching and learning activities in the classroom are considered as the most important part of the educational process. These activities influence both instructional quality and student success. Supervision of instructional activities in school environment is necessary for development and school effectiveness. Recent studies have showed that instructional supervision is greatly associated with school improvement. Instructional supervision and evaluation of teachers by their principals may be more fruitful and close the gap of supervision process realized by inspectors. From this point of view, this study tries to find out the ways of principals' supervision in primary schools in the Sivas city center. Two schools – one private and one state- were selected for the study. The subjects are the administrators and teachers of those schools. Data were collected in 2008-09 Academic Year, Fall Term, through qualitative research techniques; interviews, observation and document analysis. Descriptive and content analysis techniques were used to analyze the data gathered. Administrators in effective schools understand that the key determinant of student learning is quality instruction and they are committed to developing an exceptional staff who can make a difference in students' success. For over 30 years, studies on educational supervision process in Turkey have proven that traditional inspection applications lack effectiveness and are inadequate in terms of teaching learning activities. Thus, supervision and evaluations of classroom activities had no real impact on teaching and learning outcomes in Turkish Educational System. Findings showed that administrations in both schools preferred similar instructional supervisory activities. However, it seems that the private school had some extra forms and evaluation procedures of teaching and learning activities in the school environment. Subjects also expressed that supervisory problems of Turkish Education System still remained in most state schools because of political effects on promotions and designations.

Keywords: supervision, instructional supervision, effective supervision, supervisory leadership.

Nitelikli ve sağlıklı bireylerden oluşan bir toplumun oluşturulmasında eğitimin önemi tartışmasız olarak kabul edilir. Eğitimin, bireylerin ve toplumun değişen, gelişen ihtiyaçlarına yönelik olarak, daha etkili nasıl verilebileceği sürekli tartışılan bir konudur. Eğitimbilimciler ve eğitime ilişkin politika oluşturmaya çalışanlar, etkili ve verimli öğretme-öğrenme süreçlerinin nasıl uygulanıp sürdürülebileceği konusuna yoğunlaştıkları görülmektedir. Son yıllarda yapılan etkili okul çalışmaları ve okul geliştirme modelleri ile bu çalışmalar sonucu uygulamaya konulan eğitim reformları bunu göstermektedir (Kovats, 2006; Alleman, 2006; Kochan, 2007; MEB, 2006; MEB, 2007a; MEB, 2007b; Karadağ, 2010). Etkili ve verimli sonuçlar alınabilecek bir

öğretme-öğrenme ortamının oluşturulmasında birçok etkenden söz edilebilir. Ancak etkili eğitimin en belirleyici etkenlerinden ikisi öğretim lideri olarak yöneticiler ve uygulayıcı olarak öğretmenlerdir.

Bu bileşenlere üçüncü bir faktör olarak denetmenleri de eklemek gerekir. Eğitimde istenilen hedeflere ulaşılması için etkili bir yönetim mekanizması gereklidir. Etkili yönetim ise ancak etkili denetimle sağlanır (Öztürk ve Gök, 2010, s.756). Etkili ve verimli bir eğitim ortamı sağlanabilmesi için; durum saptama ve değerlendirme gibi rollerinin yanı sıra, yönetici ve öğretmenleri sürekli güdülemeleri, onları mesleki olarak geliştirmeleri ve okullara rehberlik etmeleri denetmenlerin yasal görevleri arasında yer almaktadır.

İhsan Topçu; Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sivas
E-posta: ihsantopcu@hotmail.com

¹Bu makale 1-3 Mayıs 2008 tarihlerinde Çanakkale de düzenlenen I. Eğitim Araştırmaları Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulan çalışmanın genişletilmiş halidir.

Türk Eğitim Sisteminde denetim uygulamalarına ilişkin sorgulamalar çok eskilere gitmemekle birlikte, son 20 yılda önemli çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Büyükişik, 1989; Burgaz, 1995; Ateş, 2007; Erol, 2010). Bu çalışmaların büyük bir kısmı müfettişlerin yeterlikleri, denetim uygulamaları ve bu uygulamalara ilişkin denetmen, müdür ve öğretmen algulamalarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmış araştırmalardır. Ancak, hemen hepsinin tarama yöntemi ile ve benzer anket formları kullanılarak yapılmış olduğu görülmektedir (Ateş, 2007). Ancak yöneticilerin ders içi ve ders dışı etkinlikleri denetleme biçimlerine ilişkin yapılmış çalışmaların sayısının az olduğu anlaşılmaktadır (Acar, 2009). Bununla birlikte, son zamanlarda özellikle yurt dışı araştırmalarda ve ülkemizde etkili okul, etkili okulu oluşturmada yönetici rolü ve denetimin işlevi gibi konularda, nitel ağırlıklı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Ceylan, 2009; Erol, 2010).

Eğitim sistemimizde denetim uygulamalarına ilişkin yapılan çalışmalar amaçlara uygun, öğretimin niteliğini artırmaya yönelik ve etkili bir denetim uygulamasının yapılmadığını ortaya koymaktadır (Başar, 1981; Kaya, 1993; Gökçe, 1994; Yavuz, 2006; Burgaz, 1995; Collins, 1999; Sağlam, 2002; Özmen ve Batmaz, 2006; Ünal, 2006; Ateş, 2007; Acar, 2009; Erol, 2010).

Aydın (1993, s.13)'ın ifade ettiği gibi, "eğitimin hedefleri ne kadar iyi tanımlanırsa tanımlansın eğer uygun öğrenme yaşantılarına dönüştürülemezse, fazla bir anlam taşımaz." Bu hedeflerin öğrenme yaşantılarına/kazanımlarına dönüştüğü ortamlar genelde okullar, özde ve özgülünde sınıflardır. Sınıfların ekseninde ise programlar ve programın öngördüğü öğretim-öğrenme süreçlerine ilişkin sınıf içi ve ders dışı etkinlikleri yer alır. Bu etkinliklerin zamanında ve amaçlara uygun olarak yapıp yapılmadığının izlenmesi gerek denetimsel, gerek yönetsel bakımdan işlevseldir. Çünkü eğitim sistemin etkililiği ve verimliliği, sistemde kayıplar olmadan "hataların" önlenmesi ve giderilmesi denetimle belirlenir (Gökçe, 1994, s.73; Astor, 2005; Alleman, 2006; Kovats, 2006).

Son zamanlarda gerek uygulama, gerekse kuramsal olarak, daha çok mesleki işbirliği ve geliştirmeye yönelik denetim uygulamalarının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Alig-Mielcarek ve Hoy, 2004; Glickman, et al. 2007; MEB, 2007a; Range, 2010; Lunenburg ve Irby, 2011). Geçmişteki klasik denetim anlayışı, yerini mesleki gelişim bakımdan daha etkili olan denetim biçimlerine bırakmaktadır (Sergiovanni, 2006). Özellikle sınıf içi etkinliklerin gözlemlenmesi ve öğretmen niteliğinin geliştirilmesi etkili bir denetim için zorunluluk olarak görülmekte ve öğretimsel denetime önem verilmektedir (Hoy and Forsyth, 2004). Günümüzün teftiş anlayışı, mesleki yardım ve rehberlik, öğretmenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yapılmasını gerektirmektedir. Böylelikle eğitim sürecinin daha etkili ve verimli hale getirilmesi sağlanacak, eğitim-öğretim etkinliklerinin verimi artırılabilecektir (Erol, 2010, s.8).

Eye, Netzer ve Krey öğretimsel denetimi (akt. Aydın, 1993, s.29), "okul yönetiminin, özellikle eğitim sisteminin

öğretimsel beklentilerinin gerçekleştirilmesi noktasında yoğunlaşan boyutu" olarak ifade etmektedir. Aydın'a göre, "Öğretimsel denetim, amacı öğretme ve öğrenme sürecini geliştirmek ve etkili kılmak olan sınıf içi etkinlikler üzerinde odaklaşan planlı ve programlı eylemler" bütünüdür. Bu tür bir denetim yakından kontrol, mesleki yardım ve süreklilik gerektirir. Ülkemizde denetmenlerin bu şekilde bir denetim ve değerlendirme yapmaları uygulamada kolay olmadığı gibi, kuramsal olarak da olanaklı değildir. O nedenle, yönetim sürecinin bir parçası olarak okul müdürlerine, diğer birçok görev ve sorumlulukları arasında okulda yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek görevi verilmiştir (Taymaz, 2003, s.61; MEB, 2000).

Denetim, örgütsel eylemlerin ve işlemlerin öngörülen amaçlar doğrultusunda, benimsenen ilke ve kurallara göre yapıp yapılmadığının belirlenmesi, hata ve eksikliklerin saptanması ve giderilmesi (Taymaz, 2003, s.51) olduğuna göre; temel amaç plan ile uygulamaları karşılaştırarak, hedeflerin gerçekleştirilme derecelerini saptamak; örgütün etlilik, ekonomiklik ve verimlilik düzeylerini yükseltmek ve geliştirmektir (Gönülaçar, 2007, s.2). Eğitim denetimi bakımdan düşünüldüğünde, denetlenen ile denetleyen arasında öğretim-öğrenme sürecinin geliştirilmesi için birlikte çalışan meslektaş ilişkisinin kurulması birçok araştırmacı tarafından öngörülmektedir (Erol, 2010, s.20).

Denetime ilişkin olarak, hemen her kurum için dile getirilen eleştiri ve yaklaşımlar, son zamanlarda iç denetim anlayışına doğru bir geçişi ön plana çıkarmaktadır. Geleneksel denetim, yerini iç denetime bırakma eğilimindedir. Genel anlamda kamu kurumlarının denetimi için önerilen 24 Aralık 2003 tarihli ve 5018 sayılı kanunda iç denetim şu şekilde tanımlanmıştır: "kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti" olarak tanımlanmaktadır (Gönülaçar 2007, s.4).

Okul yöneticileri yasal konumları gereği, bu görevleri etkili olarak gerçekleştirmelerinde denetmenlere yardımcı olabilirler. Okul yöneticilerinin yasal görevleri arasında denetim ve değerlendirme ile doğrudan ilgili olanlar da bulunmaktadır ve yönetmelikte aşağıda gibi ifade edilmiştir (MEB, 2000):

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.

Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler.

Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler.

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

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

Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.

Denetim sürecinden beklentilerle ilgili yapılan çalışmalarda, denetmenlerin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmaları ve öğretimin denetimi gibi görevleri etkili olarak yerine getirilmeleri beklenmektedir (Yavuz, 2006, s.658; Ateş, 2007). Ders denetimine ilişkin bir araştırmada “okul yöneticileri, ders denetiminin mesleki gelişmelerine katkı sağladığını, iyi düzenlenmesi halinde hem okula, hem öğretmene hem de kendilerine faydalı olacağını belirtmektedirler” (Acar, 2009, s.79).

Okul yöneticisi okula ilişkin tüm genel denetim, kontrol ve koruma görevlerinin yanı sıra, öğretimin denetimine de gereken önemi verebilirse öğrenme ve öğretme süreçleri daha nitelikli hale getirilebilir. Öğretimin denetimi, Erdem (2006, s.275-76)’in ifade ettiği gibi, “derslerle ilgili hazırlıkların, uygulamaların değerlendirmelerin ve ders dışı etkinliklerin denetimidir.” Bu süreçte öğretimin amaçlara uygun olarak sürdürülebilmesi ve sürekli iyileştirilen ortamlar yaratılması için, okul yöneticisinin rolü ön plana çıkmaktadır. Birçok araştırmacının belirttiği gibi, öğretimin denetimi okul yöneticileri ve zümre başkanları ile işbirliği yapılarak sürdürülmeli, sadece denetmenlere bırakılmamalıdır (Collins, 1999; Erdem, 2006; Ewington, 2008). Okul yönetimi ve zümre başkanları daha etkili - yakından ve sürekli- yardım, destekleme, denetim ve değerlendirme yapabilirler.

Uygulama düzeyinde, ülkemizde bunu etkili bir şekilde hayata geçirmek kolay gözükmemektedir. Türk ve Alman okul müdürlerinin ders denetim uygulamalarını karşılaştıran bir araştırmada, Türk okul müdürlerinin denetimi daha çok rehberlik, yardım ve destek olarak algılamalarına rağmen, uygulamada bunu öğretmenlere yansıtamadıkları görülmektedir. Müdürlerin denetlediği öğretmenler de denetimin amacına uygun yapılmadığını düşünmekte ve denetimi kontrol ve eleştiri olarak algılamaktadırlar (Acar, 2009, s.77).

Günümüzde yapılan okul etkililiği çalışmaları ile öğretimsel liderlik ve etkili denetim uygulamaları arasında güçlü bir ilişki kurulduğu görülmektedir. Amaçlara uygun ve etkili bir denetimin süreklilik içinde yürütülebilmesi sadece denetmenlerle sağlanamamaktadır. O nedenle, denetim sürecine yöneticilerin, diğer meslektaşların ve ailelerin kısmi katılımı gerekir. Denetmenlerin görev ve sorumlulukları önemini korumakla birlikte, eğitimin diğer paydaşlarına da önemli sorumluluklar düştüğü düşüncesi yaygın olarak kabul edilmektedir (Glanz, 1994, s.19; Kapusuzoğlu, 2004, s.5-6; Collins, 2004, s.50; Sergiovanni, 2006).

Bu yaklaşımdan hareketle, bu çalışmanın amacı özel ve devlet ilköğretim okullarında yöneticilerin denetim ve öğretimsel liderlik rollerini nasıl oynadıkları ve buna ilişkin kendi görüşleri ile birlikte çalıştıkları öğretmenlerin görüş, algı ve beklentilerini ortaya koymaktır. Kurumsal olarak okul içerisinde yürütülen etkinliklerin doğru anlaşılması ve etkili olabilmesi için o kurum içerisinde bulunan bireylerin olumlu yaklaşımlarına ve desteğine ihtiyaç vardır. Bu bakımdan öncelikle okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler, öğretimin denetimine ilişkin algılarının ortaya çıkarılması gerekir. Amaçları ve yasal konumları aynı olan özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, ders denetiminin gerekliliği, yöneticiler tarafından yapılması ve etkililiği konusunda neler düşündüğünü bilimsel araştırmalarla ortaya çıkarmak daha etkili bir denetim ve değerlendirme sisteminin oluşturulması bakımından önemlidir. Bu çalışma öğretmen ve yöneticilerin görüşleri doğrultusunda, eğitimde daha etkili bir denetim ve değerlendirme sisteminin oluşturulmasına katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel veri toplama araçları kullanılarak, devlet ve özel okul olarak belirlenen iki ayrı okulda, durum çalışmasına yönelik veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Sosyal alanlarda yapılan çalışmalarda daha fazla veri elde etmek ve araştırmacının katılımcı rolü ile diğer etkenlerin sınırlılıklarını, yanlılıklarını en aza indirebilmek için nicel ve nitel modeller birlikte kullanılabilir (Creswell, 2005, s.510). Her iki modelin kendine özgü güçlü ve zayıf yönlerinin bulunduğu kabul edilmektedir. Ancak, karmaşık sosyal ilişkilerin ve etkileşimlerdeki anlaşılması zor örüntülerin incelenmesinde daha çok nitel yaklaşımların tercih edildiği görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006; Sarı, 2009). Hangi modelin tercih edileceğini araştırmanın konusu ve amacı belirlemelidir. Çalışmanın kapsam ve amacı göz önüne alınarak, verilerin nitel yöntemlerle toplanması yoluna gidilmiştir.

Araştırmada nitel veri toplama aracı olarak görüşme ve doküman inceleme teknikleri kullanılmıştır. Nitel veri toplama aracı olarak, araştırmanın kapsamında yer alan yönetici ve öğretmenlere, görüş ve algılarını ortaya koyabilecekleri bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu form, alanyazında yapılan çalışmalar (Collins, 1999; Sağlam, 2002; Astor, 2005; Kovats, 2006; Bakır, 2007; Maden, 2008) taranarak ve uzman² görüşleri alınarak, araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için gözlem, görüşme ve doküman incelemesi verileri arasındaki tutarlığa bakılmıştır.

² Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Öğretim Üyesi, Doç. Dr. Erdal Toprakçı'nın ve Türk Dili Okutmanı, Nuran Baygül'ün görüşleri dikkate alınmıştır.

Örnekleme

Çalışmanın örnekleme amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Buna göre, Sivas il merkezinde bulunan birisi devlet okulu, diğeri özel ilköğretim okulu olmak üzere, iki okulun yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Katılımcılar seçilen bu iki okulun yönetici ve öğretmenlerinden oluşmaktadır. Ulaşılabilir olması ve sayısal azlık nedeniyle, her iki okulun yöneticilerinin tamamı örnekleme dahil edilmiş, öğretmen sayıları fazla olduğundan, görüşme tekniğine uygun olarak, her bir okuldan dört öğretmen örnekleme olarak seçilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması 2008–09 öğretim yılı birinci döneminde yapılmıştır. Görüşme yapılarak elde edilen veriler ses kayıt cihazı kullanılarak, sözel olmayan davranışlar ise not tutma tekniği ile kaydedilmiştir. Görüşme sırasında kayıt cihazı tercih etmeyen katılımcılarla yapılan görüşmeler not tutma tekniği ile kaydedilmiştir (ÖKY1, DKY2, ÖKÖ2, ÖKÖ3). Elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Veriler daha önceden belirlenen alt problemlere göre sınıflandırılıp, yorumlanmıştır.

Doküman incelemesine alınan belgeler arasında okulun etkinlikleriyle ilgili duyurular, özel olarak hazırlanmış programlar, denetim ve değerlendirme form ve raporları bulunmaktadır. Ayrıca, okulun özel günlerinde yapılan etkinlikler ve törenlerin bulunduğu video filmler ve resimler değerlendirmeye alınmıştır. Çeşitli kurum ve kuruluşlarda okulun etkinlik ve başarılarına yönelik olarak okula sunulan yazı, ödül ve benzeri belgeler yine doküman incelemesi çerçevesinde gözden geçirilmiştir.

Her iki okulda, öğretimin denetimine, öğretmenlerin mesleki gelişimine, okulu geliştirmeye ve öğretmen değerlendirmesine yönelik belgeler incelenmiştir. Bu belgeler okulun kendisine ait olarak hazırladığı talimatlar, planlar, karar defterleri, toplantı tutanakları, öğretmeni geliştirmeye yönelik çalışmalar, değerlendirme formları ve diğer yazılı belgelerden oluşmaktadır. Bu belgeler incelenirken gerekli durumlarda yönetici ve diğer görevlilerle fikir alışverişinde bulunulmuştur. Bu incelemeler sırasında, özel okulda, okulun geliştirme birimi, devlet okulunda ise rehberlik servisinin yardımları olmuştur.

Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin öğretimsel etkinlikleri denetleme biçimlerinin mesleki gelişme, öğretimin geliştirilmesine ve öğrenci başarısına etkisine ilişkin yönetici, öğretmen ve öğrencilerin algılamaları ve bulgular sunulmuştur.

Denetimin Önemi ve Gerekliliği

Araştırmaya katılan tüm yöneticiler, denetimi bir gereklilik olarak görmekte ve önemini belirtmektedirler.

Ancak mevcut denetim uygulamalarının amaca uygun olarak yapılmadığının altını çizmektedirler. Bu bulgunun literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla aynı olduğu görülmektedir (Başar, 1981; Gökçe, 1994; Yavuz, 2006; Burgaz, 1995; Collins, 1999; Sağlam, 2002; Ünal, 2006; Ateş, 2007).

Denetim ... gerekli, bir kontrol sistemi olmalı ama şu anki denetim sistemi gibi değil. (DKÖ2)

Denetim gereklidir. En iyi denetmen öğrencidir... Yöneticilerin denetlemesi de gerekir. (ÖKÖ3)

Gerek yöneticiler, gerekse öğretmenlerin çoğu sınıf içi etkinliklerin değerlendirilmesini ve öğretmenlerin değerlendirilmesini en iyi okul yöneticilerinin yapabileceğini düşünüyorlar.

Yasal anlamda yöneticinin dersi izleme denetleme yetkisi var.müfettişler iş yoğunluğu nedeniyle, öğretmeni tanımıyorlar, bir saat derse girip doğru değerlendirme yapmaları çok zor. (DKY2)

...bu denetim daha çok okul yöneticisi tarafından yapılmalı. Yani müfettiş birkaç saatte yapıyor. Ama müdür gelir dersleri denetler, eksiklikleri söyler ona katılıyorum. (DKÖ1)

Denetim ve değerlendirme işleminin okul yöneticileri tarafından daha iyi yapılabileceğini, ancak bir dış denetim ile ayrıca denetmenlerin de önemini hatırlatan katılımcılar da olmuştur.

Denetim olmalı ama yöneticiler bu anlamda daha (çok) yardımcı olabilir. ... ama yöneticinin de belli ön yargıları olabilir. Bu bakımdan müfettişin de bir dış denetleyici olarak denetlemesi iyi. (ÖKÖ1)

Denetimin yapılmasına gerek olmadığını belirten bir katılımcı (DKÖ4), bunu nedenini gerek yöneticilerin gerekse denetmenlerin branşla ilgili yetersizlikleri olarak öne sürmektedir. Öğretmenlerin kendi kendilerini değerlendirebileceğini ve yapması gereken şeyleri kontrolle değil de içinden gelerek yapması gerektiğini ifade etmiştir.

(Denetim) bence gerekli değil. Öğretmen kendi kendini kontrol etmeli. Ben kendi branşım için söylüyorum. Yönetici ya da müfettişler okul öncesi eğitimi konusunda pek bir bilgiye sahip değil. Ancak geliyorlar ve formaliteden bakıp gidiyorlar, o yüzden ben kendimi değerlendiriyorum. Önemli olan öğretmen kendini denetlemeli. (DKÖ4)

Denetimde yeni yaklaşımlar arasında yer alan meslektaş yardımlaşması ve öğretmenin kendi kendisini değerlendirmesi, öğretmenlere bu şekilde bir öz denetim anlayışının benimsetilmesi olumlu bir düşünce olarak görülebilir. Ancak bunun kısa zamanda ve etkili olarak ülkemizde uygulanması kolay olmayabilir.

Yöneticilerin Denetimsel uygulamaları

Araştırma kapsamına alınan okullarda denetim uygulamalarının benzer şekilde yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, özel okuldaki bazı katılımcılar kendi okullarında denetim ve değerlendirme uygulamalarının daha etkili yapıldığını düşünmektedirler. Yönetici konumunda olan katılımcılar arasında da özel ve devlet okulları türüne göre bazı farklılıklar ifade edilmiştir.

Sene başında yaptığımız toplantılarda bir yıl içerisinde öğretmenlerle neler yapacağımızı planlıyoruz. Daha sonra nelere bakacağımızı belirliyoruz. Her dönem en az bir defa

derse giriyoruz. Önceden de şunlara şunlara bakacağız diyoruz. Yasal yönetmeliklerdeki formlara ve belgelere de bakarak denetliyoruz. (DKY1)

Yılda en az iki kez öğretmenlerin sınıfına girerek.... okulumuz için geliştirdiğimiz bir form var. ...sınıf içi ve dışı yapması gereken çalışmaları gözlemliyoruz. Öğretmenin performansını ölçüyoruz. Sınıfta teknolojiyi kullanıyor mu, farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını dikkate alıyor mu, öğrenciler arası ilişkilere önem veriyor mu, ölçmede uygun araçları kullanıyor mu, bunlara bakıyoruz. (ÖKY2)

Her iki okulda da yöneticilerin derslere katılarak, sınıf içi etkinlikleri gözlemlediği görülmektedir. Ancak özel okulda, yöneticinin kendi okulları tarafından hazırlanmış bir formu kullanmak suretiyle, okula özgü bir değerlendirme yaptığı anlaşılmaktadır. Devlet okulu yöneticisi yasal prosedüre vurgu yaparken, özel okul yöneticisinin öğretmen performansına vurgu yaptığı görülmektedir. Ayrıca, özel okulda öğrenme-öğretmeye ilişkin etkinlikler tek tek belirtilmekte ve öğretmenin bu etkinlikleri ne düzeyde yerine getirdiklerinin değerlendirildiği ifade edilmektedir.

Bununla birlikte, başka bir devlet okulu yöneticisi bu noktalara işaret etmekte ve denetim sürecinde bazı ölçütleri dikkate aldıklarını belirtmektedir:

...bazı ölçütleri dikkate alıyoruz. Sınıfların durumunu, ... başarı durumu, konuların eksik kalıp kalmadığı gibi. Denetleme yaparken öğretmenin eksikliğini bulmak değil de, ona yardımcı olmak anlamında, eksikliğini tamamlamak anlamında bunları yapıyoruz. (DKY2)

Denetim ve değerlendirmeye ilişkin dokümanlar bakımından devlet okulunda ağırlıklı olarak yasal form ve belgelerin doldurulması yeterli görülmektedir. Özel okulda öğretimin değerlendirilmesi yapılırken ek çalışma ve değerlendirme dosyaları ile ilave formların kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Her iki okul türü yöneticileri de amaçlara ve programa vurgu yapmaktalar. Denetimsel etkinlikleri yerine getirirken, bu sürece bir bütünlük içinde baktıkları ve insan ilişkilerine önem verdikleri görülmektedir. Etkili ve doğru bir değerlendirme yapılabilmenin ön koşullarından olan bütünlüğe ve sürekliliğe önem verdikleri anlaşılmaktadır.

....öğrenci etkileşimine, (öğretmenin) sınıfı takım ruhuyla çalıştırabilme durumuna, geri kalan öğrencilerle ilgilenmesine bakıyoruz. (DKY2)

...motivasyon önemli, öğretmenin motivasyonunu çok önemsiyorum ben. ... Eğer öğretmenin bir sorunu varsa onu dinler ve anlamaya çalışırım. (ÖKY2)

Katılımcı öğretmenlerin ifadelerine bakıldığında, her iki okul türünde de yöneticilerin sınıfları gözlemlediği, bunun yanı sıra öğretmenlerin diğer çalışmalarını da dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Akademik başarıya her iki okulda da vurgu yapıldığı gözlemlenmiştir. Gözlem ve doküman incelemesi süresince, okulların başarı durumlarını ortaya koyan belgeleri önemsedikleri anlaşılmıştır. Bu tür belgelerin arasında ortak ve merkezi sınav sonuçları, seviye tespit sınavlarının sonuçları ve benzer belgeler görülmektedir. Özel okulda okulun hemen girişinde, başarılı öğrencilerin resimleri ve derecelerinin asıldığı gözlemlenmiştir.

...öğretmenler bilgi veriyor neler yaptıkları hakkında. Performans değerlendirme formları var, derslere girme de oluyor. (ÖKÖ4)

müdür ... iyi gözlemliyor ama sınıflara da giriyor. Bazı derslere de zaten kendisi giriyor ve öğrencileri de, sınıfları da tanıyor. Öğretmenleri iyi tanıyor. O şekilde bir değerlendirme yapıyor. (DKÖ1)

Yapılan çalışmaları dosyalar halinde yönetime veriyoruz. Hem veliler hem yönetim bunlara bakıyor. Özel okulda zaten denetimi ağırlıklı veliler yapıyor. Devlet okulunda farklı, tabi. (ÖKÖ2)

Özel okulda velilerin denetim ve değerlendirme sürecine kısmen dahil oldukları anlaşılmaktadır. Özel okulların öğrenciyi aynı zamanda müşteri olarak görmeleri ve buna bağlı olarak veli ve öğrenci memnuniyetini dikkate almaları doğaldır. Özel okulda velilerin, informal yollarla denetim sürecine dahil oldukları bazı katılımcılar tarafından da doğrulanmaktadır.

Yöneticilerin Öğretimin Denetimine İlişkin Yeterlikleri

Okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen eğitimsel liderlik rolünü en iyi şekilde oynayabilmeleri için belirli yeterliklere sahip olmaları gerekir. Ülkemizde, okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların büyük bir kısmı, okul yöneticilerinin yeterlik ve etkililik düzeylerinin “düşük” olduğunu göstermektedir (Bursalıoğlu, 1981; Kaya, 1993; Dönmez, 2002; Yavuz, 2006).

Ortaya konulan nedenlere bakıldığında, yöneticilerin seçilmesinde bilimsel ölçütlerin olmaması ve yönetici atanmasında yeterlik düzeylerinden çok, siyasi etkenlerin rol olması gösterilmektedir. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerle yapılan görüşmelerde de benzer ifadelerin kullanıldığı görülmüştür. Her iki okulda, katılımcıların çoğu kendi yöneticilerini yeterli bulmalarına karşın, eğitim yöneticilerinin günümüzde hala siyasi yollarla göreve geldiklerini belirtmişlerdir.

...kendim müdürüm için yeterli buluyorum.... Ama böyle olmayan müdürler çoğunlukta. Yöneticiler seçilirken ve atanırken bazı ölçütlere bakılsa, atanmadan önce hizmet içi eğitimden geçirilse çok iyi olur.... Tamamen siyasi.... Yeterliliğe hiç bakılmıyor. (DKÖ1)

Buradaki yöneticilerimiz bu konuda çok iyiler (yeterliler). Sorunları olan öğretmenlere ve mesleki yardıma ihtiyaç duyan arkadaşlara yardım yapılmasını sağlıyorlar. Deneyimli öğretmenlerden destek almalarını sağlıyorlar. ... devlet okullarında böyle değil. (ÖKÖ2)

Branş öğretmenlerinin kendi yöneticilerini, branşlarıyla ilgili konularda yetersiz gördükleri anlaşılmaktadır. Ancak mesleğin uygulanması, sınıf yönetimi, öğrencilerle ilişkiler konularında yöneticileri daha yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir.

... okul öncesi konusunda müfettişler bile bana soruyorlar, kesinlikle yeterli değiller... yöneticiler de değil. kendim araştırıyorum, buluyorum. (DKÖ4)

...yöneticiniz, müdürünüz İngilizce bilmezse nasıl yardımcı olabilir. Diğer İngilizce öğretmenleri olsa iyi olabilir. Zümre olsa çok faydası olur. (DKÖ3)

...biz zaten bu etkinlikleri, -müzik ve diğer sanat dersleri için söylüyor- bu okulda çok iyi yapıyoruz. Destekleniyoruz. Yararaticılığın artması için, destek şart... (ÖKÖ1)

...alanda uzman kişiler daha etkili olabilir. Branş uzmanı kişiler daha etkili olabilir... (ÖKÖ4)

Diğer konularda yeterli, ama branşta yetersiz olabilir. ... sınıf yönetimi, insan ilişkileri gibi öğretmenlik konularında yeterli görüyorum. (DKÖ2)

Eğitim sistemimizde denetime ilişkin önemli sorunlardan birisi de, branş öğretmenleri arasında yeterince denetmen olmayışıdır. Ayrıca, yöneticilerin büyük bir kısmının, sınıf içi etkinlikleri değerlendirirken, kendi branşı açısından bir değerlendirme yaptığı anlaşılıyor. Araştırmada bu durumun ağırlıklı olarak vurgulandığı görülüyor. Oysa yöneticiler değerlendirmede bulunurken öğretmenin branşını, başka bir ifadeyle dersin gereklerini ve özelliğini göz önüne bulundurmamalıdır.

Etkili Denetim Ve Değerlendirmenin Yapılması

Geleneksel denetimde, denetmen ile denetlenen arasında kesin bir çizgi vardır, kontrol ağırlıklıdır. Günümüz denetim sisteminde ise, kontrolden çok, bir geliştirme çabası görülmektedir. Denetim ve değerlendirme daha çok eğitimin doğrudan katılımcıları (paydaşları) tarafından, yani yönetici, öğretmen ve hatta öğrenciler, veliler tarafından yapılması öngörülmektedir (MEB, 2006).

Araştırmamızın "Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve öğretimsel etkinliklerin daha iyi yapılabilmesi için, yöneticiler nasıl bir denetim ve değerlendirme yapmalı?" sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlar kuramsal bilgilerle paralellik göstermektedir. Denetim ve değerlendirme sürecinin karşılıklı işbirliği içerisinde ve geliştirmeye yönelik yapılması, öğretmenler bu süreç içerisinde birlikte yakın olarak çalıştıkları okul yöneticilerinin kendilerine daha fazla yardımcı olabileceklerini ifade etmişlerdir.

...aşlında yöneticiler bu konuda çok daha faydalı olabilir. Onlarla -yöneticilerle- okulda iç içeyiz. Sorunu onlar daha iyi biliyor. Ya da öğretmenlerden seçilebilir. (DKÖ1)

...dışardan bir saatte -bir saatlik denetimle- hiçbir şeyi değerlendiremezsiniz. Öğretmenin bilgisini, birikimini, öğrenciye bunu aktarmasını, davranışa dönüşmeyi hiçbir şekilde dışardan yapamazsınız. Bunu en iyi kurum içerisinde yapabilirsiniz. (DKY1)

...okul içinde yapılan denetimin daha verimli olduğunu düşünüyorum. Bir müfettişin bir öğretmenin performansını - dışardan- ölçebileceğini düşünmüyorum. (ÖKÖ1)

Belirli yeterliklere sahip yönetici ve denetmenlerin daha etkili bir denetim ve değerlendirme yapacağı katılımcıların çoğunluğu tarafından ifade edilmiştir. "Şu anki uygulamalarla, denetimi kim yaparsa yapsın etkili olmaz, denetmen de müdürde hep siyasi olarak atanıyor ve siyasi davranıyor." şeklinde kaygılarını dile getiren katılımcıların olduğu görülmüştür (DKY1, DKY2, ÖKY2, ÖKÖ1, DKÖ1, ÖKÖ3, DKÖ2).

Her iki okulun gerek yöneticileri, gerekse katılımcı öğretmenleri, denetimin mesleki geliştirmeye, insan ilişkilerine önem verilerek, güven ortamında ve karşılıklı işbirliğine dayalı olarak yapılması gerektiğine vurgu yapmışlardır (DKY1, DKY2, ÖKY2, ÖKÖ2, ÖKÖ3, DKÖ1).

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu, büyük çoğunluğunun denetim ve değerlendirmeye ilişkin kuramsal bilgilere sahip oldukları anlaşılmıştır. Kendi okullarında okul yöneticileri tarafından yapılan denetim etkinliklerini yeterli görmekteyler. Denetim işlevinin yöneticiler veya müfettişler tarafından yapılabileceğini ama süreklilik ve etkililik açısından, yöneticilerin de denetim görevlerini yapmaları gerektiğine inanmaktadırlar.

Öğretmenler, amacına uygun yapılması durumunda, yönetici ve müfettiş tarafından yapılacak denetim ve değerlendirme sürecinin ders içi etkinliklerin ve öğretimin niteliğini etkileyeceğine inanmaktadırlar. Özel okulda görevli öğretmenler bu sürecin etkili bir şekilde devam ettiğini, bu sürece zaman zaman velilerin de katıldığını belirtmişlerdir. Ancak her iki okulda görevli öğretmenler, eğitim sistemimizde etkili bir denetim ve değerlendirmenin uygulamaya koyulmadığını ifade etmişlerdir. Bunun nedeni olarak eğitim kurumları üzerindeki siyasi etkileri ve yetersiz bireylerin yönetici olarak atanmasını göstermektedirler. Bu düşünceleri şu anda görev yaptıkları okuldan çok, daha önce görev yaptıkları okullarda yaşadıkları deneyimlerine göre ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Eğitimde denetim sürecinin amacı, okulun olanaklarını, kullanarak önceden belirlenmiş bir dizi performans düzeyine (amaçlara) ulaşabilmek için, öğretmenle birlikte bir öğretim programını planlamak, geliştirmek ve gerçekleştirmektir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, eğitimde niteliği artırmak ve hazırlanan programları etkili bir şekilde uygulayabilmek için, denetim gerek yöneticiler,, gerekse öğretmenlerce gerekli ve önemli bir süreç olarak görülmektedir. Öğretmenler bu sürecin amaca uygun olarak sürdürülmesinde denetmenler kadar yöneticilere de önemli görev ve sorumluluklar düşüğünü kabul etmektedirler.

Okul yöneticileri mesleki olarak, tüm branşlarla ilgili alan bilgisine sahip olmasalar da, denetim ve değerlendirme yaparken, bir bütünsellik yaklaşımı ile gerekli durumlarda diğer yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yaparak, bu görevlerini daha iyi yerine getirebilecekleri öğretmenlerin çoğu tarafından kabul edilmektedir.

Günümüzde denetim anlayışının temel değişkenleri; okul temelli uygulamalar, karar vermede katılımcılık, karşılıklı işbirliği, dış denetimle beraber iç denetim, öğretmenin kendini değerlendirmesi ve kendini yönlendirmesi, eğitim-öğretimin etkililiğinin artırılmasını amaçlayan etkinliklere ağırlık verilmesi şeklinde gelişmektedir. Bu gelişmeler ve yeni anlayışlar çerçevesinde, Milli Eğitim Bakanlığı tek yönlü müfettiş denetimi yerine, çok boyutlu performans değerlendirme modelini geliştirmiş, ancak henüz uygulamaya koyamamıştır (MEB, 2006).

Ders içi denetimde, denetleyicinin gözlemleyeceği etkinlikler öğretimin değerlendirilmesinde önemli

görülmektedir. Bu etkinlikler derse hazırlık, ders planları, dersin sunulması, sınıf yönetimi, öğrencilerle etkileşim vb. olabilir. Bunun yanı sıra, öğretmenin genel tutum ve davranışı, öğrenci ve diğer öğretmenlerle iletişimi, ders dışı gerçekleştirdiği öğretimsel etkinlikler ve en önemlisi, tüm bu etkenlerin davranışa dönüşme derecesinin izlenmesidir. Yönetici ve öğretmenler bunun bir süreklilik gerektirdiğini belirtmektedirler. Bu bakımdan, yöneticilerin öğretmenleri yakından ve sürekli izleme, öğretmenlerin sorunlarını kısa sürede paylaşma ve ihtiyaç duyulması durumunda, öğretmene yardımcı olma konusunda daha etkili olabilecekleri kabul edilmektedir.

Daha sağlıklı bir değerlendirme için, öğretim sürecini etkileyen her etkenin bu değerlendirmenin içine katılması gerekir (Başar, 1993: 37). Okul yöneticileri, öğretim sürecinin yakından izleme şansları olduğu için, doğru ve etkili bir değerlendirme yapabilirler. Nitekim her iki okulun yönetici ve öğretmenlerinin bu konu üzerine dikkat çektikleri görülmektedir.

Elde edilen bulgular her iki okulda da yöneticilerin, çok sık olmasa da sınıfları ziyaret ettiklerini; ancak daha çok eğitim öğretime ilişkin etkinlikleri okul içerisinde süreç olarak izlediklerini ortaya koymaktadır. Öğretmenler ve yöneticiler denetimin amacına uygun yapılması durumunda, kim tarafından yapılırsa yapılsın, faydalı ve gerekli olduğunu, ancak başta siyasi olmak üzere bazı nedenlerle amacına uygun yapılamadığını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen bulguların ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Yöneticiler ve eğitimin diğer paydaşları, etkili ve nitelikli bir eğitim ortamı oluşturulmasında, üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeliler.

Yöneticilerin uyguladığı denetim ve değerlendirme çalışmaları, okulun gelişimi ve kurumsal iç denetim bakımından faydalı olabilir.

Okul yöneticileri okullarını bir takım ruhu ile, öğretmenleri ve diğer çalışanları sürekli motive ederek ve geliştirerek yönetmelidirler.

Denetmenler yoğun iş yükü nedeniyle, etkili olamadıkları ders içi denetim görevlerinde okul yöneticilerini bu yönde geliştirerek ve teşvik ederek, onlarla işbirliği yapmalıdırlar.

İç ve dış denetim süreci birlikte yürütülerek, etkili bir denetimle sağlıklı bir sonuca varılması sağlanabilir.

Okul yöneticilerine ve diğer paydaşlara düşen denetimsel görev ve sorumlulukların neler olduğu ve ne düzeyde yerine getirildiği yeni araştırmalarla ortaya konulmalıdır.

Etkili okullar ile okul yöneticilerinin öğretimsel denetim uygulamaları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmalıdır.

Kaynakça

- Acar, U. (2009). *Yönetici ve öğretmenlere göre türk ve alman (krv eyaleti) okul müdürlerinin ders denetimi uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Allemann, J. (2006). *Links between teacher evaluation / supervision and student achievement: A case study of a successful urban elementary school*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California, California.
- Alig-Mielcarek, J. and Hoy, W. (2004). *Instructional leadership in IA245-Miskel* (pp. 29-52).
- Astor, E. K. (2005). *A case study of instructional supervision, including teacher evaluation and the impact on teacher practice*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California, California:
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Pegem.
- Ateş, F. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin denetim sürecinden beklentileri ve bunların gerçekleşme düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Bakır, Ü. (2007). *İlköğretim okul yöneticilerinin değerlendirme rollerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Başar, H. (1993). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem.
- Burgaz, B. (1995). İlköğretim Kurumlarının Denetiminde Yeterince Yerine Getirilmediği Görülen Bazı Denetim Roller ve Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 127-134.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin bir araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Büyükkışık, M. (1989). *İlköğretim denetçilerinin rehberlik etkinliklerinin gerçekleşme düzeyleri –Ankara ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ceylan, M. (2009). *Okul yöneticilerinin okul geliştirme danışmanlık hizmetine ilişkin görüşleri (Eskişehir ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Clarke, A. and Collins, J. (2004). Glickman's supervisory belief inventory: A cautionary note. *Journal of Curriculum and Supervision*, 20(1), 76-87.
- Collins, A. (1999). *A case study of instructional supervision at a private secondary school*. Unpublished Doctoral Dissertation, METU, Ankara.
- Collins, A. (2004). Teacher performance evaluation: A stressful experience from a private secondary school. *Educational Research*, 46 (1), 43-54.
- Creswell, J. (2005). *Educational research*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Dönmez, B.(2002). Müfettiş, okul yönetici ve öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 29, 27-45.
- Erdem, A.R. (2006). Öğretimin denetiminde yeni bakış açısı: 'süreklilik geliştirme' temeline dayalı öğretimin denetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 275-294.
- Erol, S. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetim sürecinde ilköğretim müfettişlerinden beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ewington, J. et. al. (2008). Successful school principalship in small schools. *Journal of Educational Administration*, 46(5), 545-561.
- Glanz, J. (1994). *History of educational supervision*. Paper presentation before the Council of Professors of Instructional Supervision. Chicago.
- Glickman, C., Gordon, S. and Ross-Gordon, J. (2007). *Supervision and instructional leadership - A developmental approach*. Pearson Education Inc.
- Goldenberg, C. (2004). *Successful school change*. New York: Teachers College Press.
- Gökce, F. (1994). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 73-78.

- Gönülaçar, Ş. (2007). İç Denetimde Hedefler Ve Beklentiler. *Mali Hukuk Dergisi*, 130, 1-21.
- Gültekin, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hoy, W. K. and Forsyth, P. (2004). *Effective supervision: Theory into practice*. E-book.
- Huges, L. (2005). *Current issues in school leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Inc.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2004). Okula dayalı yönetimde denetim sisteminin işlevselliği ve katkısının değerlendirilmesi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı (6-9 Temmuz)*, Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.
- Karadağ, N. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin etkili okul bağlamında olası bir okul merkezli yönetim uygulamasına ilişkin rol ve sorumluluk algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (16. Baskı). Ankara: Nobel.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kochan, S. (2007). Evolution of school performance research in the usa: from school effectiveness to school accountability and back. *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*. (pp. 485-502).
- Kovats, S. M. (2006). *The impact of the teacher evaluation process on teacher practice and student achievement in an urban school: A case study*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California, California.
- Lunenburg, F. and Irby, B. (2011). instructional strategies to facilitate learning. *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1), 20-21.
- Maden, A. (2008). *Mesleki eğitimdeki müdürlerin denetleme ve değerlendirme yetkilerini kullanmadaki yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- MEB. (2003). Erişim Tarihi: 04.12.2008, http://www.sj.k12.tr/html/tebligler_dergisi/2508.pdf.
- MEB. (2006). *Okulda performans yönetimi modeli*. Ankara: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- Oral, Ş. (2005). *İlköğretim okullarının etkili okul kavramı açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri- hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2, 102-120.
- Öztürk ve Gök (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin kurum denetiminde karşılaştıkları sorunlar. *International Conference on New Trends in Education and Their Implications. 11-13 November, 2010 Antalya*.
- Range, Bret. (2010). Instructional supervision: The principal's role in modeling professional development standard. *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 5(4), 1-4.
- Sağlam, B. (2002). *İlköğretim okullarında öğretim denetimine ilişkin öğretmen, müdür ve denetmen görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sarı, M. (2007). *Demokratik değerlerin kazanımı sürecinde örtük program: düşük ve yüksek "okul yaşam kalitesi"ne sahip iki ilköğretim okulunda nitel bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Sergiovanni, T. (2006). *The principalship*. (5th Edition). Pearson Education Inc.
- Yavuz, M. (2006). İlköğretim okul müdürlerinden beklenen roller ve karşılama düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı, 16, 657-670.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Ünal, A. (2006). *İlköğretim denetçilerinin öğrenen organizasyon yaklaşımı açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Taşdan, M. (2008). Çağdaş eğitim Denetiminde Meslektaş Yardımlaşması. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41 (1), 69-92.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi* (Yedinci Baskı). Ankara: PegemA Yayınları.
- Wilcox, B. (2000). Making school inspection visits more effective: The English experience. Paris: UNESCO Publication.

Ek : Tablolar

Tablo 1
Araştırma birimi olarak seçilen okullara ilişkin bilgiler

Okul Türü	Yönetici sayısı	Öğretmen Sayısı	Öğrenci Sayısı
Devlet İlköğretim Okulu	2	19	345
Özel İlköğretim Okulu	4	21	117

Tablo 2
Devlet ilköğretim okulunda araştırmaya örneklem olarak seçilen öğretmenlere ilişkin bilgiler

Katılımcı	Unvanı	Cinsiyeti	Branşı	Hizmet Yılı	Öğrenim Durumu
DKY1	Müdür	Erkek	Sınıf Öğrt.	30	Ön Lisans
DKY2	Müdür Yrd.	Erkek	Sınıf Öğrt.	24	Ön Lisans
DKÖ1	Öğretmen	Bayan	Sınıf Öğrt.	19	Lisans
DKÖ2	Öğretmen	Erkek	Matematik	7	Yüksek Lisans
DKÖ3	Öğretmen	Bayan	İngilizce	5	Lisans
DKÖ4	Öğretmen	Bayan	Okul Öncesi	4	Lisans

Tablo 3

Özel ilköğretim okulunda araştırmaya örneklem olarak seçilen öğretmenlere ilişkin bilgiler.

Katılımcı	Unvanı	Cinsiyeti	Branşı	Hizmet Yılı	Öğrenim Durumu
ÖKY1	Koordinatör	Erkek	Tarih	35	Lisan
ÖKY2	Müdür	Bayan	Sınıf Öğrt.	34	Ön Lisans
ÖKÖ1	Öğretmen	Bayan	Müzik	5	Lisans
ÖKÖ2	Öğretmen	Erkek	Sınıf Öğrt.	30	Ön Lisans
ÖKÖ3	Öğretmen	Erkek	İngilizce	28	Lisans
ÖKÖ4	Öğretmen	Bayan	Rehber Öğr.	4	Lisans