

## Supervision Duty of School Principals

Kürşad YILMAZ  
Dumlupınar University, Faculty of Education

### Abstract

*Supervision by school administrators is becoming more and more important. The change in the roles of school administrators has a great effect on that increase. At present, school administrators are considered more than as technical directors, but as instructional leaders. This increased the importance of school administrators' expected supervision acts. In this respect, the aim of this study is to make a conceptual analysis about school administrators' supervision duties. For this reason, a literature review related with supervision and contemporary supervision approaches was done, and the official documents concerning supervision were examined. As a result, it can be said that school administrators' supervision duties have become very important. And these duties must certainly be carried out by school administrators.*

**Keywords:** *Supervision, school administrators, Turkish educational system*

### SUMMARY

Supervision is an indispensable process for organizational effectiveness. It is because, being unsupervised causes organizations to be alone, disorganized, impenetrable and stabile (Kimbrough & Burkett, 1990). As in all organizations, supervision is a very important process in educational organizations. The need for and importance of educational supervision have been emphasized by all authors (Pajak, 1993; Sergiovanni & Starratt, 1993; Waite, 1995; Wiles & Bondi, 1996; Sullivan & Glanz, 2000; 2005; Oliva & Pawlas, 2001; Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2005; Aydın, 2005; Zepeda, 2006a; 2006b). In Turkish Education System, supervision is done by the supervisors of the ministry and primary education. Supervisors, generally, carry out similar duties such as individual and organizational supervision, investigation, guidance and in-service training (MEB, 1999a; 1999b). It is quite often stated that course supervisions and guidance services are not sufficient. This results from the insufficient number of supervisors. This has been voiced in various scientific conferences (TEMSEN, 2004a; 2004b; 2004c) and researches (Açıkgöz, 2001; Kayıkçı, 2005; MEB, 2006; 2007; <http://personel.meb.gov.tr>). As the number of teachers per supervisor is high, supervisors can allocate less than 2 or 3 class hours per teacher (Laçın, 2001). Moreover, it has been found out that some problems arise during the supervision process (Terzi, 1996; Özmen, 2000). For this reason, school administrators' duty of supervising has become more important recently.

*Legal Status Related to Supervision Duty of School Administrators in Turkish Education System*

Supervising activities of school administrators also take place in the legal texts regarding Turkish Educational System (the Regulation numbered 25212 for Primary Instruction Institutions, the Law numbered 222 for Primary Instruction and Education, and the Law numbered 1702 on the Promotion and Punishment of Primary and Secondary Instruction Teachers, General Regulation about the Training of Prospective Officials). In this respect, school administrators are responsible for administering, evaluating, and developing the school in line with its aims. School administrators do other tasks stated in the terms of reference, too (MEB, 2000; 2003). Furthermore, in school administrators' term of reference, it is stated that they have various tasks to do concerning the in-service training of teachers (Özdemir, 2003). However, there are some problems in Turkey about the training of school administrators because in in-service trainings, they are not trained well enough on educational administration and supervision. A good many studies done (Kaya, 1993; Çağan, 1998; Güçlü, 1998; Dağlı, 2000; Ekleme, 2001; Özbaş, 2002; Taş, 2003) show that school administrators have insufficient knowledge about administration and supervision. Moreover, the studies done (Çağan, 1998; Dağlı, 2000; Dönmez, 2002; Ekleme, 2001; Güçlü, 1998; Özbaş, 2002; Özdemir, 2003; Özmen & Batmaz, 2006; Taş, 2003) indicate that a great majority of school administrators do not have enough knowledge on the effective management and supervision of human sources.

*Training School Administrators and Supervision Duty in Turkey*

According to Çelik (2002), educational administrator training policy in Turkey could not have been built on scientific bases for nearly 30 years. To date, no educational institutions the aim and mission of which is to train school administrators have been founded in Turkish education system (Turan & Şişman, 2000). However, universities in Turkey have developed at a certain level in the field of educational administration. It is possible to group educational administration programs as undergraduate, graduate, doctorate, and in-service training programs (Işık, 2002). However, Şimşek (2004), who asserts just the opposite, claims that the university programs expected to carry out the administrator training programs in Turkey cannot do this with their present situation. According to Şimşek (2004), educational administration graduate programs at education faculties are far from meeting such a need in terms of their content. Thus, educational administration has not become a profession in Turkey, yet. Şimşek (2002) states this as: "educational administrators cannot be trained in Turkey."

In Turkey, some researches regarding the supervising duties of school administrators (Başar, 1981; Dumrul, 1986; Ekleme, 2001; Özdemir, 1985; Özmen & Batmaz, 2006) have been done. In these researches, a lot of advantages of school administrators doing supervision are mentioned (Başar, 1988). In the related literature, (Bursalıoğlu, 1980, 2000; Knootz & Weihrich, 1980; Başar, 1981, 1988; Başaran, 1982; Sağlamer, 1985; Dumrul, 1986; Peterson, 1995; Has, 1998; Taymaz, 2000; Dönmez, 2002; Kowalski, 2003; Virginia Department of Education, 2004; Balcı, 2005a; Özmen

& Batmaz, 2006) it is seen that supervision activities of school administrators are focused on. However, it was found out that school administrators do not give enough importance to supervision activities (Bozkurt, 1995; Açıklın, 1998; Dönmez, 2002; Kaykanacı, 2003; Akçay & Başar, 2004), but they find these duties important (Aksu, Gemici & İşler, 2006). Regarding the school administrators' supervision task, such topics as developing the school staff's performance (Hoy & Forsyth, 1986; Şişman, 2002), curriculum development, learning teaching processes (Şişman & Turan, 2004), and instructional leadership (Şişman, 2002) are focused on.

## CONCLUSIONS & DISCUSSIONS

When the contemporary supervision approaches, the changing content of supervision and evaluation, the changes in the roles and duties of school administrators, the imbalances in the number of supervisors, schools and teachers in the Turkish Educational System are all taken into consideration, it can be seen that the supervision activities of the school administrators are very essential. Also, when the importance of supervision activities in developing the educational instructional practices is considered, this aspect of school administration becomes more important. In this respect, school administrators' supervising activities should certainly be done. Furthermore, school administrators are considered as instructional leaders all over the world and they fulfill very important functions in developing their colleagues' performance.

There are a lot of reasons for school administrators' supervising activities. School administrators' knowing the teachers they will supervise better than the supervisors, their knowing the strengths and weaknesses of teachers, knowing all the activities –both in-class and out-class– that the teachers do are among these reasons. School administrators' supervision activities can prevent giving long intervals to the supervisions, or can contribute to the staff development and in-service training. In Turkish Education System, the most important barrier in school administrators' fulfilling these tasks is their not having taken training on administration. This result caused more from the principle in Turkish National Education that “the essential thing in this profession is teaching”. School administration and supervision has not become a profession since this principle has been followed for years. Contrary to this situation, school administration and supervision is a profession. As stated in the 1st Educational Administration Professors Assembly (November 30th–December 1st, 2007), school administrators and supervisors should have at least graduate degree. When the expectation for school administration and supervision to become professions in the long run is considered, school administrators' knowledge levels should be developed with the in-service training programs to be organized. More important than that school administrators' awareness level regarding this should be increased. Moreover this matter should be made use of in the in-service training programs of the Ministry of National Education.



## Okul Müdürlerinin Denetim Görevi

Kürşad YILMAZ

Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

### Özet

*Denetim, örgütsel etkililik için vazgeçilmez bir süreçtir. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de denetim çok önemli bir süreçtir. Son yıllarda okul müdürlerinin yapacakları denetim etkinliklerine artan bir şekilde önem verilmektedir. Bu önemin artmasında okul müdürlerinin rollerindeki değişmelerin büyük etkisi vardır. Artık okul müdürleri, teknik birer yönetici olmanın ötesinde birer öğretim lideri olarak algılanmaktadır. Bu algı okul müdürlerinden beklenen denetim etkinliklerinin önemini de artırmıştır. Bu anlamda bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin denetim görevleri ile ilgili kavramsal bir çözümleme yapmaktır. Bu amaçla denetim ve çağcıl denetim yaklaşımları ile ilgili alanyazın ve denetim ile ilgili yasal metinler incelenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin denetim görevi ve önemi ve denetim görevi ile ilgili diğer konular tartışılmış; okul müdürlerinin denetim görevi Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve ilgili yasal durum etrafında açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, okul müdürlerinin denetim görevlerinin çok önemli bir hale geldiği ve okul müdürlerince mutlaka yerine getirilmesi gerektiği söylenebilir.*

**Anahtar Sözcükler:** Denetim, okul müdürleri, Türk eğitim sistemi

Denetim, örgütsel etkililik için vazgeçilmez bir süreçtir. Çünkü örgütlerin denetimsiz kalması, örgütün yalnızlık, düzensizlik, kapalılık ve durağanlığa gitmesine ve güç yitirmesine sebep olmaktadır (Kimbrough ve Burkett, 1990). Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de denetim çok önemli bir süreçtir. Eğitim denetiminin gereği ve önemi bütün yazarlar tarafından vurgulanmıştır (Pajak, 1993; Sergiovanni ve Starratt, 1993; Waite, 1995; Wiles ve Bondi, 1996; Sullivan ve Glanz, 2000; 2005; Oliva ve Pawlas, 2001; Aydın, 2005; Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2005; Zepeda, 2006a; 2006b). Bu önemi belirleyen ise örgütsel yaşamdaki etkinliklerin sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara dayalı olarak geliştirilmesi gereğidir. Eğitim etkinlikleri sürekli olarak geliştirilmesi ve yenilenmesi gereken etkinlikler olduğu için eğitim örgütlerindeki denetim etkinliklerine daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü denetimin işlevi, kontrolden geliştirmeye doğru bir değişim göstermiştir (Sullivan ve Glanz, 2000; 2005; Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2005). Denetim artık bireylerin bilgi eksikliklerini gidermek, olumlu yönlerini geliştirmek, onlara yol göstermek gibi gerekçelerle yapılmaktadır. Bu anlamda denetim, öğrenci başarısının iyileştirilmesine yardım konusunda aracılık eden bir işleve sahiptir (Aydın, 2005) ve okulların daha etkili bir öğrenme ortamı haline getirilmesinde çok önemlidir (Sergiovanni ve Starratt, 1993, 38).

Türk Eğitim Sisteminde denetim etkinlikleri bakanlık ve ilköğretim denetmenleri aracılığı ile gerçekleşmektedir. Denetmenler, genel olarak, bireysel ve kurumsal denetim, inceleme, soruşturma, rehberlik ve iş başında yetiştirme başlıkları altında toplanan benzer görevleri yapmaktadır (MEB, 1999a; 1999b). Bu kadar fazla görevi yerine getiren denetmenlerin yapmış oldukları ders denetimlerinin ve rehberlik hizmetlerinin yeterli olmadığı sık sık dile getirilmektedir. Bu durum daha çok denetmen sayısının azlığından kaynaklanmaktadır. Bu durum çeşitli bilimsel toplantılarda (TEMSEN, 2004a; 2004b; 2004c) ve araştırmalarda (Açıkgöz, 2001; Kayıkçı, 2005) dile getirilmiştir. Denetmen başına düşen öğretmen sayısının fazla olması denetmenlerin her bir öğretmene 2-3 ders saatinden daha az bir süre ayırmasına yol açmaktadır (Laçın, 2001).

Son yıllarda okul müdürlerinin rollerinde meydana gelen değişimler de okul müdürlerinin denetim etkinliklerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu gelişmeler arasında en önemlisi belki de, okul müdürlerinin artık birer öğretim lideri olarak görülmesidir. Buna göre 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. Okul müdürlerinin denetim görevi Türk Eğitim Sistemi ile ilgili yasal metinlerde de (25212 sayılı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği gibi) yer almaktadır. Buna göre müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.

Türkiye’de geçmişten beri okul müdürlerinin denetim görevi ile ilgili bir takım araştırmalar (Başar, 1981; Dumrul, 1986; Ekleme, 2001; Özdemir, 1985; Özmen ve Batmaz, 2006) yapılmıştır. Bu araştırmalarda oku müdürlerinin denetim görevi ile ilgili mevcut durum belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada ise, okul müdürlerinin denetim görevi ile ilgili teorik bir çözümleme yapılması amaçlanmıştır. Bu teorik çözümlemenin bu konuya ilişkin farkındalık sağlaması ve dikkat çekmesi hedeflenmektedir.

#### *Okul Müdürlerinin Denetim Görevi ve Önemi*

Okulların, öğrencilerini yetiştirip geliştirebilmelerinin temel koşullarından biri iyi yönetilmeleridir. İyi yönetimin vazgeçilemez parçası ise denetimdir. Çünkü denetim önemli bir süreçtir. Yönetim süreçlerinin sonuncusu olduğundan, denetim yöneticinin görevidir. Örgüt çok genişlemiş veya bazı işler yöneticinin bilgisi ötesinde derinleşmişse, yöneticiye denetim görevlerinde yardım etmek için denetçiler görevlendirilebilir. Bu durumda bile yönetici denetim görevini tümüyle denetçilere bırakmamalıdır. Okul müdürü de okuluyla ilgili her şeyi denetlemelidir (Başar, 1988).

Okul müdürlerinin denetim görevi farklı çalışmalarda (Zimmerman, 1959 Akt. Sağlamer, 1985; Bursalıoğlu, 1980; Kowalski, 2003; Virginia Department of Education,

2004) sık sık vurgulanmaktadır. Bu anlamda, son yıllarda özellikle de okul müdürlerinin denetim görevine ayrı bir önem verildiği görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesine verilen önemin artmasında şu gelişmelerin rol oynadığı ileri sürülebilir: 1) okul yöneticilerine biçilen liderlik rollerinin (eğitim liderliği, öğretim liderliği, kültürel liderlik, moral liderlik, öğrenen liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, kalite liderliği gibi) önemli etkisi. Çünkü artık okul yöneticilerinden birer öğretim lideri olmaları beklenmektedir, 2) denetim düşüncesindeki değişiklikler. Denetimin artık bir rehberlik ve geliştirme süreci olarak görülmesi, 3) okuldaki bütün etkinliklerin amacının, eğitim öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi olduğu gerçeği, 4) denetim etkinlikleri ile okul geliştirme çalışmaları arasındaki ilişki, 5) etkili okul düşüncesinde okul yöneticilerine düşen görevler, 6) okul yöneticilerinin, okul kadrosunun performansını geliştirmesi gereği, 7) aynı örgütsel havayı soluyan kişilerin daha iyi denetim sonuçları elde edebileceği düşüncesi, 8) öğretmenleri denetleyecek olan denetmen sayısının yetersizliği, 9) denetmenlerin yaptıkları ders denetimlerinin süresinin çok kısa olması, 10) denetim sisteminin eksiklikleri.

Aslında yukarıda sıralanan maddeler, bir anlamda okul yöneticiliğinin okuldaki önemini de ortaya koymaktadır. Çünkü okul yöneticisi, eğitim-öğretimin gelişmesinden sorumlu kişiler arasında ayrı bir öneme sahiptir ve yeri ilk sıradadır. Okul yöneticisi, her gün okulda bulunduğu için denetim yetkisi olan diğer görevlilerden daha çok okulun günlük çalışmalarının içine girmiştir. Okul yöneticileri toplum, üst düzey eğitim yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler hakkında bilgi sahibidir. Ayrıca okul yöneticileri eğitim-öğretim problemlerinin çözümüne yardım edebilecek en uygun konumda bulunmaktadır (Sağlamer, 1985, 115). Başar'a göre (1988) denetimin süreklilik ilkesi gereği olarak da inceleme ve gözlem okul yöneticilerince yıl içinde sürekli olarak yapılmalıdır. Ayrıca yapılacak olan bu etkinlikler okul yöneticilerinin, üst birimler ile okulları arasında bağ kurmasını da kolaylaştıracaktır.

Okul müdürlerinin denetim yapmalarının, müdürün, denetim yapabilmesi için kendini yetiştirme zorunluluğu duyması (Başar, 1988); öğretmenin mesleki gelişimini sağlayarak etkili eğitimin gerçekleştirilmesine katkıda bulunması, öğretmenin mevcut performansını değerlendirerek mesleki durumu hakkında karar verilmesi (Özmen ve Batmaz, 2006) gibi yararları bulunmaktadır. Öğretmenlerle bir arada olma, onları tanıyabilme şansı ve sorumluluğuna sahip olan yönetici, bu olanaklardan yoksun olan denetmenlere göre, öğretmenlerle ilişki kurmada, bu ilişkileri amaçlara yöneltmede çok daha fazla etkin olabilecek durumdadır (Başar, 1981). Bu anlamda, öğretmenlerinin eğitim öğretime ilişkin davranışlarında değişmeyi öngören okul müdürünün, onların beklentilerini doğru değerlendirmesi gerekmektedir (Bursaloğlu, 1980). Denetim ve değerlendirme personelin başarı durumu, okulda ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiği ve verim hakkında bilgi vermektedir (Başaran, 1982). Bir okulda yönetici tarafından denetim yapılmadan etkinliklerin başarılı olan ve olmayan yönlerinin belirlenmesi zordur (Taymaz, 2000).

Denetmenlerce yapılan denetim, uzun aralıklarla yapıldığı, öğretmen-denetmen ilişkilerinin amaca ulaşmada yetersizliği, çevrenin iyi değerlendirilemeyeceği, doğal durum yerine yapay bir çevrenin ve sürenin gözlenmiş olacağı, denetimi yapanın

denetim sonucu durumunu görerek, nelerin ne ölçüde düzeltilip düzeltilmediğini ölçmesinin çok küçük bir olasılık olduğu nedenleriyle sakıncalı görülmektedir (Seçkin, 1978; Taymaz, 1978 Akt. Başar, 1981). Bu sakıncaların hemen hiçbiri, yöneticilerce yapılan denetimlerde söz konusu değildir. Yönetici denetimini yılın veya birkaç yılın birkaç gününde yapmak zorunda değildir. Sürekli okulda bulunduğundan her an, her tür etkinliği denetleyebilecek durumdadır. Böylece örgütün savunmaya geçmiş kısa bir sürelik yanıltıcı durumu ortaya çıkarılmış olacaktır (Başar, 1981). Denetleme aynı zamanda yöneticiler açısından da bir zorunluluktur. Çünkü yöneticiler sorumlu oldukları etkinliklerin planlanan şekliyle yürümediğini en kadar erken öğrenirse, o kadar hızlı düzeltme yapmak için eylemde bulunabilirler (Knootz ve Wehrich, 1980, 727). Yönetici, denetim sonunda ortaya çıkacak yanlışlık ve aksaklıkların düzeltilip düzeltilmediğini sürekli gözleme, gerektiğinde ise el koyma ve kurumu gecikmenin zararlarından koruma şansına sahiptir. Okul müdürünün denetimi sürekli olduğu için diğer denetim elemanlarından daha etkin olmaktadır. Öğretmen ve diğer personelin tüm etkinliklerini gözleyerek gerçek durumu ortaya koyabilir. Çevreyi iyi tanıma şansına sahip olduğu için denetim sonucu belirlenen aksaklıkları düzeltebilir (Dumrul, 1986).

Okul müdürlerinin en önemli görevi eğitim liderliği (Bursalıoğlu, 2000) ve personelin değerlendirilmesidir (Dönmez, 2002). Okul yöneticisi bir öğretim lideri olarak sık sık sınıftaki öğretimi gözlemeli ve ona katılmalıdır (Balcı, 2005a). Bu bağlamda okul müdürleri, informal olarak belli zamanlarda öğretmenin sınıfına girerek öğretimi denetleyebilirler. Ancak kesinlikle buradaki amaç öğretmeni hazırlıksız yakalamak veya dersi bölmek değildir. Bu tip değerlendirmelerin amacı öğretimin geliştirilmesidir (Peterson, 1995). Duruma göre, bir ders saati veya 10–15 dakika gibi kısa süreli bu ziyaretlerin amacı; öğretmenleri derse karşı güdülemek, öğretimi izlemek, desteklenmesi gereken hususları belirlemek ve okuldaki öğretim etkinlikleri hakkında bilgi edinmek olabilir.

Okul yöneticilerinin yerine getireceği denetim görevi ile hem eğitim programını hem de öğretmenleri denetlemesi beklenmektedir. Okul yöneticilerinden beklenen davranışlardan biri de, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesidir. Okul yöneticileri öğretmenleri herkesten daha iyi tanıyan ve öğretmenlerden neler beklendiğini en iyi bilen kişilerdir. Bu anlamda okul yöneticileri her öğretmenin yeteneklerini geliştirmesine ve başarısını artırmasına yardımcı olabilir. Türkiye’de bu konu ile ilgili yasal metinlerde de öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleri gereğine vurgu yapılmıştır. 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 Yönetmelik incelendiğinde, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmelerinin gereğine vurgu yapıldığı görülmektedir. Ayrıca ilköğretim okulu yöneticilerinin görev tanımında öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili olarak çeşitli görevleri olduğu da vurgulanmıştır (Özdemir, 2003). Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) uygulamaya çalıştığı Toplam Kalite Yönetimi, Planlı Okul Gelişimi gibi çalışmaların özünde de işgörenlerin niteliğinin yükseltilmesi olduğu söylenebilir.



### *Okul Müdürlerinin Denetim Görevi İle İlgili Diğer Konular*

Taymaz (2000) okul müdürlerinin görevlerini, *personel işleri, öğrenci işleri, öğretimle ilgili işler, eğitimle ilgili işler ve okul işletmeciliği ile ilgili işler* olmak üzere beş balık altında toplamıştır. Taymaz (2000) *personel işleri*, başlığı altında ise, personel ihtiyacının belirlenmesi, personelin işe alınması, istihdam edilmesi, yer değiştirilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, denetlenmesi, yükseltilmesi, sicil ve disiplin işlemleri, özlük işleri gibi görevlere yer vermiştir. Görüldüğü gibi Taymaz'ın (2000), personel işleri ile ilgili olarak yapmış olduğu görev listesinde, *personelin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, denetlenmesi* gibi görevler yer almaktadır.

Bu anlamda denetim ile ilgili önemli konulardan biri de, okul müdürlerinin, okul kadrosunun performansını geliştirmesi gereğidir (Hoy ve Forsyth, 1986). Şişman ve Turan'a göre (2004) çağdaş okul yöneticilerinin görev ve sorumlukları arasında program geliştirme, performans değerlendirme, öğrenme öğretme süreçleri gibi görevler yer almaktadır. Bunun yapılabilmesi için ilk önce işgörenlerin performanslarının ortaya konulması gerekmektedir. Bu durum, öğretmenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve potansiyelin tam olarak ortaya konulması ve üst düzeydeki performans için özendirilmeleri için gereklidir. Ayrıca, öğretmenlerin sahip oldukları yanlış bilgi, beceri ve tutumların değiştirilmesi için de mevcut durumun tespit edilmesi gerekmektedir. Şişman'a göre (2002) okul yöneticileri, öğretmenlerin performanslarını adil bir biçimde değerlendirmeli ve gerektiğinde performans geliştirici etkinliklere yer verilmelidir. Bu durumda yapılması gereken ilk etkinlik, öğretmenlerin etkili bir öğretim için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olup olmadıklarının belirlenmesidir. İkinci olarak yapılması gereken ise öğretmenlerin sahip oldukları bu bilgi ve becerileri, etkili bir öğretim için ne ölçüde kullanıp kullanmadıklarının belirlenmesidir.

Okul müdürlerinin burada belirtilen etkinlikleri yerine getirebilmeleri için okuldaki zamanlarının önemli bir kısmını bu etkinliklere ayırmaları gerekmektedir. Ancak, yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin, genellikle bu etkinliklere pek zaman ayırmadıkları belirlenmiştir. Akçay ve Başar (2004) tarafından yapılan ve ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri ile ilgili araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin, altıncı sırada "Öğretmenlerin planlarını incelemek, denetlemek" (3.35), dokuzuncu sırada "Öğretmenlerin başarısını ortaya koyacak değerlendirmeler yapmak" (3.27), on birinci sırada ise "Öğretmenlerin sınıf içi çalışmalarını denetlemek" (3.10) görevlerine yer vermişlerdir. Görüldüğü gibi okul müdürleri işgörenlerin denetimi ile ilgili etkinliklere son sıralarda yer vermişlerdir. Kaykanacı da (2003) benzer bir araştırma yapmış ve ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zamanı belirlemeye çalışmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri en çok önemi, sırası ile personel işlerine, eğitim öğretim işlerine, öğrenci işlerine, okul çevre ilişkilerine ve okul işletmesine vermektedir. Ancak okul yöneticilerinin önem verdikleri ile en çok zamanı ayırdıkları işler birbirinden farklıdır. Okul yöneticileri en çok zamanı sırası ile eğitim öğretim işlerine, personel işlerine, öğrenci işlerine, okul işletmesine ve okul çevre ilişkilerine ayırdıklarını belirtmişlerdir.

Dönmez (2002) ise yapmış olduğu araştırmada, ilköğretim denetmeni, okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan bir gruba, okul müdürlerinin personeli nasıl değerlendireceğini bilme konusundaki yeterliklerine ilişkin algılarını belirlemeye çalışmıştır. Elde edilen bulgulara göre, bu yeterlik ile ilgili olarak okul yöneticileri büyük ölçüde yeterli olduklarını düşünürken, ilköğretim denetmenleri ve öğretmenler daha düşük düzeyde yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Ancak burada en düşük ortalama ilköğretim denetmenlerine aittir. Yapılan farklı bir araştırmada (Aksu, Gemici ve İşler, 2006) okul yöneticilerinin birer öğretim lideri olarak kendi portrelerinde hangi davranışlara yer verdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre okul müdürleri sırasıyla, öğretimsel yönetim ve destek, kaynak yönetimi, sorun gidericilik, öğretmenlerin denetlenmesi ve gelişimi, nitelik izleme, öğretmen değerlendirme ve eşgüdümleme davranışlarına kendi portrelerinde yer vermişlerdir. Buna göre; okul müdürlerinin de, okulda denetim, değerlendirme, sınıf gözlemi, öğretmenlerin geliştirilmesi, iş başında yetiştirme gibi görevleri önemsedikleri söylenebilir. Ancak Bozkurt (1995) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okullarında yapılan ders denetimlerinin amaçlarının, denetmenlerce “çok”, yönetici ve branş öğretmenlerince “orta”, sınıf öğretmenlerince “az” derecede yerine getirildiği belirlenmiştir. Ders denetiminin yapılması ile ilgili olarak da denetmenler “çok”, okul yöneticileri, branş ve sınıf öğretmenleri ise “orta” derecede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Yukarıda kısaca değinilen araştırmalar göstermektedir ki, okul yöneticileri zamanlarının önemli bir kısmını yönetsel işlere ayırmakta ve eğitim öğretimin geliştirilmesi ile ilgili etkinlikleri ihmal etmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin, yöneticiliğin daha çok bürokratik kısmı ile ilgilendikleri, denetim, değerlendirme, program geliştirme, işgörenlerin geliştirilmesi gibi etkinlikleri daha az yaptıkları ya da hiç yapmadıkları, şeklinde yorumlanabilir. Ancak Türkiye’de okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun yöneticilik eğitimi almamış olması ve eğitim yöneticiliğinin meslekleşmemesi bu durumun temel belirleyicisidir.

#### *Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Denetim Görevi*

Türkiye’de, okul yöneticileri hizmet öncesi yetiştirmelerde eğitim yönetimi ve denetim konularında gereği gibi yetiştirilmemektedir. Çelik’e göre (2002) ülkemizde 30 yıla yakın bir dönemi kapsayan bir süreden beri eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, bilimsel bir temele oturtulamamıştır. Eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında etkili bir koordinasyon sağlanamamıştır. Bu anlamda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde teorik bilgi ve uygulamalı bilgi arasında bir denge kurulamamıştır. Türk eğitim sisteminde, amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu bu güne kadar oluşturulamamıştır (Turan ve Şişman, 2000). Fakat Türk üniversiteleri eğitim yönetimi alanında belli bir gelişim düzeyine sahiptir. Eğitim yönetimi programlarını genel olarak lisans, yüksek lisans, doktora ve hizmet içi eğitim programları olarak gruplandırmak mümkündür (Işık, 2002). Ancak bu görüşün tam tersini savunan Şimşek (2004) Türkiye’deki yönetici yetiştirme programlarını yürütmesi beklenen üniversite programlarının var olduğu haliyle bu görevi yerine getiremeyecek durumda olduğunu işleri sürmektedir. Şimşek’e

göre (2004) eğitim fakültelerindeki eğitim yönetimi yüksek lisans programları içerik olarak böylesi bir ihtiyaca cevap vermekten uzaktır. Sonuç olarak Türkiye’de eğitim yöneticiliği meslekleşmemiştir. Şimşek (2002) bu durumu “Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez” cümlesi ile ifade etmektedir.

Türkiye’de eğitim yöneticiliği meslekleşmediği, meslekte asıl olan öğretmenliktir ilkesine göre hareket edildiği, okul yöneticilerinin atanmasında genellikle kıdem esas alındığı, okul yöneticiliğinin ise usta-çırak ilişkisi ya da deneme yanılma yolu ile öğrenildiği görülmektedir. Bu durum, mevcut okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun yönetim ve denetim ile ilgili bilgilerinin eksik olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durum yapılan birçok araştırma (Çağan, 1998; Dağlı, 2000; Ekleme, 2001; Güçlü, 1998; Özbaş, 2002; Taş, 2003) ile belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin yöneticilik eğitimi görmemeleri, denetim ve program geliştirme konularında gerekli hizmeti verememelerine sebep olmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticileri denetim yetkilerini ya hiç kullanmamaktadır ya da makam yetkisine ve eski alışkanlıklara göre kullanmaktadır. Çünkü okul yöneticilerinin etkili denetimi gerçekleştirebilmeleri, denetim süreçleri, insan ilişkileri, konu alanı, insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi gibi birçok alanda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Oysa yapılan birçok araştırma (Çağan, 1998; Dağlı, 2000; Dönmez, 2002; Ekleme, 2001; Güçlü, 1998; Özbaş, 2002; Özdemir, 2003; Özmen ve Batmaz, 2006; Tas, 2003), okul yöneticilerini büyük çoğunluğunun insan kaynaklarının etkin yönetimi ve denetimi alanlarında yeterince bilgi ve beceriye sahip olmadıklarını göstermektedir.

Bir çeşit deneme yanılma, önceki uygulamaları takip etme, usta çırak ilişkisi devam etmektedir. Ancak Açıkalin’ın da (1998) belirttiği gibi, okul yöneticilerinin hizmet öncesinde formal ya da usta-çırak ilişkileri içinde gördükleri eğitimin içeriğinin okul yöneticilerinin yeterliklerini ne derecede karşıladığı tartışmalı bir konudur. Ayrıca okul yöneticilerinin yöneticilik öncesinde hizmet öncesi eğitim almamaları ve bu konu ile ilgili hizmet içi eğitimin yetersiz olması okul yöneticilerinin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olma ve değerlendirme görevlerini tam anlamıyla yaptıklarını söylemek mümkün değildir (Kaya, 1993, 298).

#### *Türk Eğitim Sisteminde Okul Müdürlerinin Denetim Görevi İle İlgili Yasal Durum*

Türk Eğitim Sisteminde denetim yapması beklenen tek grup denetmenler değildir. Okul yöneticilerinin de denetim yapmaları beklenmektedir. Bu konu ile ilgili olarak 25212 sayılı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği beşinci kısım madde 60’ta okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır. Madde 60’a göre ilköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer işgörenlerle birlikte müdür tarafından yönetilmektedir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmek, okulu düzene koymak ve *denetlemekle* yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapmaktadır (MEB, 2003). Ayrıca 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları’nda” okul müdürlerinin görev tanımı ve görev listesi yer

almaktadır (MEB, 2000). Bu metin okul müdürünün görevini şu şekilde tanımlamaktadır:

- a) *Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmak, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunmak, onaylanan projeleri uygulamak ve sonuçlarını değerlendirmek. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlamak ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlayarak bu planın uygulamaya geçirilmesini sağlamak.*
- b) *Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri almak.*
- c) *Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik etmek ve bu konuda gerekli tedbirleri almak. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izlemek.*
- d) *Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırmak, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etmek, onlara rehberlik etmek, iş başında yetişmelerini sağlamak, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olmak.*
- e) *Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri almak.*

Yukarıda yer alan yasal metinlerde de görüldüğü gibi okul müdürlerinden denetim ve değerlendirme etkinliklerine katkı getirmeleri beklenmektedir. Okul müdürlerinin denetim etkinliklerinin öneminin artmasında sadece yasal metinler değil, aynı zamanda denetmen, okul ve öğretmen sayısındaki gelişmelerde etkilidir. Türkiye’de 2006–2007 öğretim yılı itibari ile ilköğretim düzeyinde görev yapan kadrolu öğretmen sayısı 402.829, öğrenci sayısı ise 10.846.830’dur. Bu kişilerin görev yaptığı ilköğretim okulu sayısı ise 34.656’dır (MEB, 2007). Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticisi sayıları ile ilgili istatistik yayınlamadığı için okul yöneticisi sayısında net bir rakam verilememektedir. Sadece, okul sayısı kadar okul müdürü, ortalama en az üç tane de müdür yardımcısı olduğu varsayımından hareketle bazı rakamlara ulaşabilmektedir. Buna göre bu okullarda görev yapan okul müdürü sayısının da 34.656 olduğunu söylenebilir. Okul sayısının üç katı kadar da müdür yardımcısı olduğunu düşünülduğünde 103.968 müdür yardımcısı olduğunu söylenebilir. Bu kişileri denetleyecek olan ilköğretim denetmeni sayısı ise 2884’tür (MEB, 2006). Sonuç olarak yaklaşık 140 bin okul yöneticisi olduğu söylenebilir. Buna göre yaklaşık olarak bir ilköğretim denetmenine 50 okul yöneticisi, 140 öğretmen düşmektedir. Bazı illerde bir denetmene düşen öğretmen sayısı 60–70 iken, bazı illerde bu sayı 200’ü aşmaktadır. Ayrıca bölgeler arasında ilköğretim denetmenleri bakımından büyük dengesizlikler bulunmaktadır (Açıkgöz, 2001). Milli Eğitim Bakanlığı’nın 2006 yılında yapmış olduğu açıklamaya göre, illerde bulunması gereken denetmen sayısı mevcut öğretmen sayısına hesaplandığında 4181 ilköğretim denetmenine gereksinim duyulmaktadır. Ancak görev yapan ilköğretim denetmeni sayısı ise 2884’tür. Bu durumda mevcut ilköğretim denetmeni sayısı ile illerin ilköğretim denetmeni ihtiyacını karşılama oranı % 68.97 olmaktadır (<http://personel.meb.gov.tr>).

Bu sayısal durum ise denetim etkinliklerinin yetersiz ve etkisiz olması sonucunu doğurmaktadır. Kayıkçı (2005) tarafından yapılmış olan bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre; “Denetmenlerin iş yükünün fazla olması denetimin amacına ulaşmasını güçleştirmektedir” ifadesine ilköğretim denetmenleri “tamamen katılıyorum” yanıtını verirken, bakanlık denetmenleri “genellikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Buna göre, ilköğretim denetmenlerinin de, aşırı iş yükünden şikâyetçi oldukları ve denetimin fazla etkili olmadığını düşündükleri söylenebilir. Özmen’e göre (2000) öğretimin denetlenmesine yönelik olarak, Türkiye’de yapılan araştırmalar, denetimin geleneksel bir yaklaşım içinde bulunduğunu, denetim etkinliklerinin yeterli ve etkili bir şekilde yapılamadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, Türkiye’de ilköğretim denetmenlerinden o kadar çok görev beklenmektedir ki, ilköğretim denetmenlerinin öğretim yılı içerisinde 2 defa okullara giderek yönetmelikte belirtilen görevleri sistemin kendilerinden beklediği düzeyde gerçekleştirebileceklerini söyleyebilmek zor görülmektedir (Terzi, 1996). Denetmenlerin öğretmenleri yılda en az iki kez ziyaret etmesi teamül haline gelmiştir. Bu ziyaretlerden biri denetim diğeri rehberlik amaçlıdır. Ancak çoğu zaman, öğretmenle denetmen sadece bir kez bir araya gelebilmektedir.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, Türkiye çapında görev yapan ilköğretim denetmeni ve öğretmen sayısı göz önüne alındığında, okul müdürlerinin bu görevi yerine getirmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinden, öğretmenlerin çalışmalarını yakından izlemeleri, ders yılı boyunca en az iki kere derslere girmeleri, öğretmenlere gerekli gördüğü konularda yardımcı olmaları ve öğretmenlerin mesleki gelişmelerine katkıda bulunmaları (Has, 1998) beklenmektedir. Ancak okul müdürleri bu görevi pek yerine getirmemektedir.

#### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Çağcıl denetim yaklaşımları, denetim ve değerlendirmenin değişen içeriği, okul yöneticilerin rol ve görevlerindeki değişimler, Türk Eğitim Sisteminde denetmen, okul ve öğretmen sayısındaki dengesizlikler bir arada değerlendirildiğinde okul müdürlerinin yapacakları denetim etkinlikleri çok önemlidir. Ayrıca eğitim öğretim etkinliklerinin geliştirilmesinde denetim etkinliklerinin önemi düşünüldüğünde, okul müdürlerinin bu görevi daha önemli bir hale gelmektedir. Bu durumda okul müdürlerinin denetim etkinlikleri kaçınılmaz olarak yapılması gereken etkinlikler haline gelmektedir. Ayrıca okul müdürleri, bütün dünyada birer öğretim lideri olarak görülmekte ve okul paydaşlarının performanslarının geliştirilmesinde çok önemli işlevleri yerine getirmektedir.

Okul müdürlerinin denetim etkinliklerinin daha birçok gerekçesi vardır. Bu gerekçeler arasında, okul müdürlerinin denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanınması, öğretmenlerin iyi yönlerini, geliştirilmesi gereken yönlerini bilmesi, öğretmenlerin yaptıkları her türlü etkinlikten haberdar olması, öğretmenlerin sadece ders saatlerindeki değil ders dışı zamanlardaki etkinliklerinden haberdar olması sayılabilir. Okul müdürlerinin denetim etkinlikleri, denetimlere uzun aralar verilmesini engelleyebileceği gibi program geliştirme, personel geliştirme ve işbaşında yetiştirme gibi çalışmalara da katkı getirebilir.

Türk Eğitim Sisteminde, okul müdürlerinin bu görevi yerine getirmesindeki en önemli engel, okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almamış olmasıdır. Bu durum daha çok Türk Milli Eğitimindeki “meslekte asıl olan öğretmenliktir” ilkesinden kaynaklanmaktadır. Yıllardır bu ilkeye göre hareket edildiği için okul yöneticiliği meslekleşmemiştir. Ancak bu durumun aksine okul yöneticiliği meslektir. I. Eğitim Yönetimi Profesörleri Toplantısı’nda da (30 Kasım–1 Aralık 2007) belirtildiği gibi okul yöneticileri ve deneticileri en az lisansüstü eğitim sürecinden geçirilmelidir. Okul yöneticiliği ve deneticiliğinin meslekleşmesi ile ilgili beklenti uzun vadede düşünülebilecek bir durum olduğundan okul yöneticilerinin yönetim ve denetim ile ilgili bilgi düzeyleri düzenlenecek olan hizmet içi eğitim programları ile geliştirilmelidir. Daha da önemlisi okul yöneticilerinin bu konuya ilişkin farkındalık düzeyleri artırılmalıdır. Bu konuda MEB’in hizmet içi eğitim programlarından da yararlanılmalıdır.

#### KAYNAKLAR/REFERENCES

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkgöz, S. (2001). Türk ulusal eğitiminde teftiş sisteminin yapısı, işleyişi, sorunları ve öneriler. *2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Tekışık Vakfı Yayınları.
- Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik (1983). *Resmi Gazete*. Kanun No: 18090, Tarih: 27.06.1983.
- Akçay, C. & Başar, M. A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10 (38), 170–197.
- Aksu, A., Gemici, Y. & İşler, H. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim*, 35 (172), 55–70.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005a). *Eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Yayıncılık.
- Başar, H. (1981). *Okul Yöneticisinin Denetim Görevi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başar, H. (1988). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bozkurt, E. (1995). *İlköğretim Okullarında Ders Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim yöneticisinin davranış etkenleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çağan, V. (1998). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Denetim ve Liderlik Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. ss. 3–12. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23, 431–442.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8 (29), 27–45.
- Dumrul, N. S. (1986). *İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekleme, Y. (2001). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetim İle İlgili Görevlerini Yerine Getirme Düzeyleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. & Ross-Gordon, J. M. (2005). *The basic guide to supervision and teaching leadership*. Boston: Allyn-Bacon.
- Güçlü, N. (1998). Okul müdürlerinin sosyal beceri düzeylerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *VII. ulusal eğitim bilimleri kongresi*, 9–11 Eylül, 1998.
- Has, E. (1998). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Uygulamalarını Geliştirmelerinde Teftişin Rolü*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hoy, W. K. & Forsyth, P. B. (1986). *Effective supervision theory into practice*. New York: Random House.
- [http://personel.meb.gov.tr/upload/ilkogretim\\_mufettis\\_nakil\\_2006.pdf](http://personel.meb.gov.tr/upload/ilkogretim_mufettis_nakil_2006.pdf). *İlköğretim müfettişlerinin 2006 yılı nakil işlemleri*. 01.11.2007’de alındı.
- I. Eğitim Yönetimi Profesörleri Toplantısı (2007). *I. Eğitim Yönetimi Profesörleri Toplantısı Sonuç Bildirgesi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu. 30 Kasım–1 Aralık 2007. <http://www.eyedder.org/toplanti/toplanti.html>. İndirme Tarihi: 15.12.2007.
- Işık, H. (2002). Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. ss. 25–36. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun (1983). *Resmi Gazete*. Kanun No: 1702, Tarih: 27.06.1983, Sayı: 18090.
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu (1961). *Resmi Gazete*. Kanun No: 222, Tarih: 05.01.1961, Sayı: 10705.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye A.Ş.
- Kayıkcı, K. (2005). *Milli Eğitim Bakanlığı denetmenlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri*. Ankara: TEMSEN Yayınları.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (1), 137–158.
- Kimbrough, R.B. & Burkett, C.W. 1990. *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Knoutz, H. & Weihrich, W. (1980). *Management*. New York: McGraw Hill.

- Kowalski, T. J. (2003). *Contemporary school administration*. New York: Pearson Education, Inc.
- Laçın, İ. (2001). *Tanıdığım müfettişler ve iz bırakan olaylar*. Ankara: Tekişik Yayıncılık.
- MEB (1999a). *MEB teftiş kurulu tüzüğü ve yönetmeliği*. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- MEB (1999b). *İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği*. Resmî Gazete, 2378; 13 Ağustos 1999.
- MEB (2000). *Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı*. Tebliğler Dergisi. Sayı: 2508, Tarih: Ocak 2000.
- MEB (2003). *İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. Resmi Gazete. Yayın Tarihi: 27.08.2003. Sayısı: 25212.
- MEB (2006). *2004–2005 Millî Eğitim Sayısal Veriler*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB (2007). *Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2006–2007*. Ankara: MEB Yayınları.  
[http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_orgun\\_egitim\\_2006\\_2007.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2006_2007.pdf).  
İndirme Tarihi: 01.11.2007.
- Oliva, P. F. & Pawlas, G. E. (2001). *Supervision for today's schools* (5<sup>th</sup> ed.). NY: Longman.
- Özbaş, M. (2002). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler Konusunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A. (1985). *Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Değerlendirmesi ve Geliştirmesi (Ankara Merkez Liselerinde Yapılan Bir Araştırma)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, İ. (2003). Öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesinde okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9 (35), 448–465.
- Özmen, F. & Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri–hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102–120.
- Özmen, F. (2000). Klinik denetim öngörülerini çerçevesinde denetçi görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10/1.
- Pajak, E. (1993). *Approaches to clinical supervision: Alternatives for improving teaching*. California: Corwin Press.
- Peterson, K. D. (1995). *Teacher evaluation*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Sağlamer, E. (1985). *Eğitimde teftiş ve teknikleri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1993). *Supervision: a redefinition*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2000). Alternatives approaches to supervision: case from the field. *Journal of Curriculum and Supervision*, 15 (3), 212–235.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2005). *Supervision. That improves teaching*. California: Corwin Press.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. ss. 307–312. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.



- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. <http://www.hasansimsek.net/files>. 12.02.2006'da alındı.
- Şişman, M. & Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Yüksel Özden (Edt). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. ss. 99–145. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A. (2003). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme durumları. *Eğitim Araştırmaları*, 11, 166–176.
- Taymaz, A. H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TEMSEN (2004a). *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Yeni Bir Teftiş Anlayışı Yapı Ve İşleyişi*. Ankara: TEMSEN Yayınları.
- TEMSEN (2004b). *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Yeniden Yapılanma – Eğitim Denetiminde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: TEMSEN Yayınları.
- TEMSEN (2004c). *Eğitim Denetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara: TEMSEN Yayınları.
- Terzi, A. R. (1996). *İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Sorunları (Ankara İli Örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, S. & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68–87.
- Virginia Department of Education (2004). *Guide to career prospects*. <http://www3.ccps.virginia.edu/careerprospects>. 12.05.2005'de alındı.
- Waite, D. (1995). *Rethinking instructional supervision: Notes on its language and culture*. London: Falmer Press.
- Wiles, J. & Bondi, J. (1996). *Supervision: A guide to observation*. Englewood Cliffs, NJ: Merrill, Prentice Hall.
- Zepeda, S. J. (2006a). High stakes supervision: We must do more. *International Journal of Leadership in Education*, 9 (1), 61–73.
- Zepeda, S. J. (2006b). Supervision. In F. W. English (Ed.). *Encyclopedia of educational leadership and administration*. ss. 978–980. California: SAGE.

### **İletişim/Correspondence**

Yrd. Doç. Dr. Kürşad YILMAZ  
Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi  
Merkez Kampus Kütahya / TÜRKİYE  
Tel: 0 274 265 20 31 / 3267  
E-Mail: kyilmaz@dumlupinar.edu.tr