

## İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri – Hizmet Yılı Ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri

Fatma Özmen<sup>a</sup>

Cengiz Batmaz<sup>b</sup>

### Özet

Etkili eğitim yönetimi açısından, günümüzde alan uzmanlarının bulunduğu nokta, liderlik niteliklerine sahip yöneticilerin örgütlerinde gerekli değişim ve gelişimi sağlayarak, örgütlerini küresel rekabet ortamında meydan okuyucu hale getirebildikleri hususudur. Okul müdürlerinin üstlendikleri liderlik rolünü gerçekleştirmede, öğretmen denetimi önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle, İşbirliği, kolaylaştırıcılık, paylaşım, ve destek unsurlarının ön planda tutulduğu bir denetim şekli, öğretmenlerin mesleki gelişimini hızlandırarak örgütsel etkililiğe katkı sağlayabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Elazığ il merkezinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri temelinde, okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililik düzeylerini belirleyebilmektir. Veri toplama aracı olarak araştırmacıların geliştirdikleri 5 seçenekli Likert türü, bir anket kullanılmıştır. Anket maddeleri ayrıca, “Denetim Alanında Okul Müdürünün Bilgi ve Becerisi”, “Okul Müdürünün Niyeti”, “Denetim Koşulları” ve “Denetimin İşlevselliği” boyutları altında gruplanmıştır.

Elde edilen veriler, t, ve tek yönlü değişkenlik çözümlemesi sınamaları uygulanarak çözümlenmiştir. Hizmet yılı ve görev türü değişkenlerine göre ulaşılan bulgular, boyutlar temelinde yorumlanmıştır. Ulaşılan sonuçlar okul müdürlerinin denetimdeki etkililiğine ilişkin olarak görüşlerin katılıyorum veya kısmen katılıyorum düzeylerinde olduğunu; sınıf öğretmenlerinin ve hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin denetimden olan beklentilerine yeterince yanıt alamadıklarını ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda daha etkili denetimlerin gerçekleşmesi yönünde önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Okul Müdürleri, Öğretmenler, Etkili Denetim

### Abstract

From the aspect of effective educational management, the issue on which the field experts agree with is that the principals who have leadership qualities can hold

<sup>a</sup> Yrd. Doç. Dr. Fırat Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Malatya, [fozmen@firat.edu.tr](mailto:fozmen@firat.edu.tr)

<sup>b</sup> Nahit Ergene İÖ Müdürü, Elazığ, [cenbat@mynet.com](mailto:cenbat@mynet.com)

their organizations challenging in global competitive environment, achieving the required change and development. The supervision of teachers constitutes an important part in realizing the leadership roles of the principals. Especially, the form of supervision which emphasizes collaboration, facilitation, share, and support can contribute to the organizational effectiveness by fostering the professional development of teachers,

The aim of this research is, based on the views of teachers working in the primary schools in the city center of Elazığ, to determine the effectiveness level of principals in supervision of teachers. A five-scaled Likert type questionnaire, developed by the researchers themselves, was used as a data gathering instrument. The items have been grouped under the dimensions of “The Intend of The Principals”, “Knowledge and Skills of The Principals”, “The Circumstances of the Supervision”, and “The Functionality of Supervision”.

The obtained data were computed by means of t and ANOVA tests. The results have indicated that the views of the teachers generally denote agree and partly agree levels; and class teachers and the teachers with long work year do not meet their expectations from the supervision efficiently. In the direction of the findings and along with the review of the literature, some recommendations have been made for the realization of more effective supervision.

**Key Words:** School Principal, Teachers, Effective Supervision

## GİRİŞ

Okullarda etkili eğitimin gerçekleştirilebilmesi için geçmişten günümüze yapılan çalışmalar, verilen uğraşlar artık eğitimi bir toplum meselesi haline getirmiş ve herkesin sorumluluğunu gerektiren bir nitelik kazanmasına yol açmıştır. Bununla birlikte, 1990’lı yıllardan bu yana, piyasa ekonomisinin rekabetçi ortamının bir yansıması olarak, okullarda etkili eğitimin gerçekleştirilebilmesinde okul yöneticiliğinin önem bakımından ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Okul yönetimi alanında yapılan birçok araştırma sonucu, öğrenci öğrenmesinin ve performansının yüksek olduğu etkili okullarda, etkili bir okul yönetiminin varlığını işaret etmektedir.

Okul yöneticileri, sergileyecekleri liderlik bilgi ve becerisi ile, okulları birer öğrenen örgüt haline getirerek, öğretmenlerin mesleki gelişimini hızlandırabilir; öğrenci performansını artıracak ortamları temin edebilirler. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin, etkili iletişim kurma, örgütsel çatışmaları örgüt

ve kişi yararına yönetme, işbirliği içinde takım çalışmalarını gerçekleştirme, çevreyle bütünleşmeyi sağlama, denetim yapma, vb. sayısız sorumluluk ve görevleri bulunmaktadır. Buna benzer olarak, Kowalski (2003), okul yöneticilerinin *temsil etme, örgütleme, liderlik, yöneticilik, kolaylaştırıcılık, arabuluculuk, iletişim, denetim* gibi görevlerine dikkat çekmektedir.

Denetim görevleri ile, okul yöneticilerinin, hem eğitim programını hem de eğitimin gerçekleşmesinde görev yapan kişileri denetlemesi beklenilir. Eğitimsel etkinliklerin örgüt amaçları doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılabilmesi, öğretimin düzeyi, yapılabilecekler hakkında alınacak kararlar denetim ile mümkün olabilecektir.

Bu araştırma, öğretmen görüşleri temelinde, ilköğretim okul müdürlerinin, öğretmen denetimindeki etkililik düzeylerinin belirlenmesi amacını taşımaktadır. Öğretmenlerin hizmet yıllarının ve görev türlerinin denetime ilişkin beklentilerini ve ihtiyaçlarını farklılaştıracağı düşüncesiyle, bu araştırmanın alt amaçları olarak, öğretmen görüşlerinin hizmet yılına ve görev türüne göre değişip değişmediği sorularına yanıt aranacaktır.

### **Problem**

Eğitim kurumları bireylerin öğrenmelerini, bilgi ve beceri kazanarak yetiştirilmelerini amaç edinmiş örgütlerdir. İnsanların çok yönlü ve karmaşık doğası, bunun yanı sıra öğrenme ve öğretme alanındaki yeni yaklaşımlar, eğitim örgütlerinde, farklı beklenti ve ihtiyaçlara yanıt verebilecek esnek, yaratıcı ortamların oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticileri üstlendikleri birçok görev ve sorumluluk yanında, etkili eğitim açısından, eğitim ve öğretim etkinliklerinin nasıl gerçekleştirildiğine dair denetim de yapmak durumundadır. Değişme ve geliştirmeyi sağlayacak etkili bir denetim için, okul müdürlerinin yasaların ve kuralların ötesine geçmeyen resmi ve uzak bir denetimden çok, kurallar ve yasalar yanında, işbirliği, paylaşım, destek ve kolaylaştırıcılık gibi hususların önem kazandığı; öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerine yanıt verebilen bir denetim şeklini benimsemeleri gerekir.

Okul yöneticilerinin üstlendikleri görev ve sorumluluklarının çeşitliliği ve çokluğu dikkate alındığında, okul yöneticilerinin işlerinin zor olduğu, sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve yetiştirilmeleri gerektiği de ortadır. Alanyazın bilgisi, gelişmiş ülkelerde okul müdürlerinin üstlendikleri birçok

rolün ve görevin üstesinden etkili şekilde gelebilmeleri için, yetiştirilmelerine büyük önem verildiğini (Allen, 1998); birtakım yönetici standartları geliştirildiğini; etkili yönetimin sağlanabilmesi için okul temelli yönetim gibi birtakım yapısal değişikliklere gidildiğini göstermektedir (NCREL, 1995; Kowalski, 2003, s. 13).

Okul müdürleri yasalar çerçevesinde verilen yetkilerin, üstlenilen görevlerin başarılmasında yeterli olmadığından yakınmaktadırlar. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 60. Maddesinde İlköğretim okul müdürünün görevleri sıralanırken: “Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur” (MEB, 2003, s. 248) denilmektedir. Görev özeti incelendiğinde katı bir hiyerarşik yapılanma dikkat çekmektedir. Yönetici, konulan kuralların dışına çıkamamakta, sisteme katkı anlamında, bölge ve yöre koşullarına uygun girişimlerde fazla bulunamamaktadır.

657 Sayılı Devlet memurları kanununun 126. Maddesi, Değişik 1. Fıkra’sında belirtildiği üzere, uyarı, kınama ve aylıktan kesme cezaları disiplin amirleri tarafından; kademe ilerlemesinin durdurulması ve üzerindeki cezalar ise memurun bağlı bulunduğu disiplin kurulunun kararı alındıktan sonra, atamaya yetkili makam ve diğer üst makamlar tarafından kullanılmaktadır (TCB, 1984). Okul müdürlerinin denetim rollerine bakıldığında, az da olsa bir yetkilendirmenin olduğu ancak bu yetkilendirmenin daha çok ceza temelli olduğu (uyarı, kınama, maaş kesimi) dikkat çekmektedir. Okul müdürleri herhangi bir ödüllendirmede bulunacakları zaman ise bunu sadece üst makama teklif edebilmektedirler (MEB, 1989; Kocaoluk, 2002). Bu durum, okul yöneticilerine yönelik olumsuz bir tavır geliştirilmesi olasılığını doğurmaktadır. Diğer yandan Açıklan (1998, ss.70-81), okul müdürlerinin sorumluluklarının yetkiye dayalı değil de göreve dayalı olarak belirlendiğini, bu yüzden yetki ve sorumluluk dengesinin kurulamadığını ileri sürerek, okul müdürlerinin yetkilerinin açıkça belirtilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Türkiye’de okul çağındaki nüfusun çokluğu yanında, eğitim kurumlarımızda sosyal, ekonomik, kültürel ve politik kaynaklı birçok sorun

yaşanmaktadır. Bu sorunlar içinde okul yöneticiliği daha bir önem kazanmakta ve liderlik niteliklerine sahip okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yöneticilerinin etkili denetimi gerçekleştirebilmeleri için, denetim süreçleri, insan ilişkileri, konu alanı, insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi gibi birçok alanlarda yetiştirilmeleri gerekir. Oysa, ulaşılan birçok araştırma sonuçları okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun insan kaynaklarının etkin yönetimi ve denetimi alanlarında yeterince bilgi ve beceriyle donanık olmadıklarını ortaya koymaktadır (Çağan, 1998; Dağlı, 2000; Güçlü, 1998; Ekleme, 2001; Özbaş, 2002; Taş, 2003).

### ALANYAZINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN DENETİM ROLÜ

1990'lı yıllardan itibaren, okul yöneticiliğine ilişkin alanyazın incelendiğinde, okullarda etkili eğitimi gerçekleştirmedeki başlıca engellerden birisi olarak, etkisiz okul yönetimi gösterilmektedir. Diğer bir deyişle, okullarda başarının sağlanması okul yönetiminin sergilediği liderlik niteliklerine dayandırılmaktadır (Cunningham & Cardeiro, 2003, p.136; Sergiovanni, 2001, p. 21; Tanrıögen, 1988, s. 5).

Okul yönetimine yönelik eleştirilerin, hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarının etkisizliğine, düşük yönetici standartlarına, hizmet öncesi eğitimin kuramsal bilgiye fazla dayanması sonucu yetersiz kaldığı konularında yoğunlaştığı görülmektedir (Kowalski, 2003). Okulların etkili olmaları, müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinliklerin bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemli olduğu; ve bu durumun eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediği belirtilmektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993, s.23).

Okul müdürlerinin belirgin görevleri Virginia Eğitim Bakanlığı Tarafından aşağıdaki gibi verilmektedir (VDOE, 2004):

- Öğretmenleri denetlemek,
- Akademik programları geliştirmek ve uygulamak,
- Bütçeyi hazırlamak,
- Öğrenciler, aileler ve toplumla ilişkileri yürütmek,
- Öğretmen performansını değerlendirmek,

- Öğrenci başarısını izlemek,
- Gerekli yerlere durumu rapor etmek,
- Eğitimsel amaçları oluşturmak,
- Özel okullarda, öğrencileri okula kabul etmek ve eğitim fonlarını artırmak.

Okul yöneticilerinin görevleri arasında sayılan öğretmen denetimi iki temel amaca dayanır. Bunlardan birincisi, öğretmenin mesleki gelişimini sağlayarak etkili eğitimin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak, diğeri ise öğretmenin mevcut performansını değerlendirerek mesleki durumu hakkında karar vermektir. Öğretmenler özellikle ikinci amaçtan dolayı, yapılan denetimin mesleki kariyerleri açısından olumsuz bir sonuç yaratabileceği kaygısıyla denetimden çekinebilir, denetime karşı olumsuz hisler besleyebilirler (Acheson & Gall, 2003, p.6). Bu durum, işbirliğine dayalı bir denetim şeklinin benimsenmesi gereğini ortaya koymaktadır. Diğer yandan, okul müdürlerinin, öğretmen performansına yönelik denetiminde iki değerlendirme şekli öne çıkmaktadır. Bunlardan birisi genel değerlendirme (summative) olup, öğretmenin bir öğretim yılı boyunca gösterdiği tüm performansının değerlendirilmesini amaçlar. Okul yöneticilerinin, öğretmenin göreve alınması hakkında yetkili olduğu okul yönetimi yapılarında, öğretmen performansının genel değerlendirmesi, öğretmenin görevde kalıp kalmayacağı, alacağı ücret vs. ile ilgili olarak mesleki duruşu hakkında rol oynar. Öğretmenin mesleki yaşamını ve kariyerini etkileyecek kararları içermesi bakımından bu denetimin, kullanılan ölçme araçları, denetim süreçleri ve yapılan uygulamalar açısından oldukça dikkatli, tarafsız, yasal prosedüre uygun olarak yapılmasını gerektirir. Bu bakımdan, birçok yerde öğretmen denetiminde dikkate alınacak standartlar geliştirilmektedir (Ubben, Hughes, & Norris, 2001, pp.195-197). Diğer bir denetim şekli ise, oldukça sık aralarla, öğretim sürerken yapılan ve daha çok öğretmenin mesleki gelişimine, öğretimin gelişmesine odaklanan biçimlendirici (formative) değerlendirmedir. Çoğu kez, öğretmenle işbirliği içinde sınıf ortamında gerçekleştirilir. Klinik denetim bu şekilde gerçekleştirilen biçimlendirici değerlendirme türlerinden birisidir. Burada amaç öğretmenin sınıf içindeki performansını artırmak olduğundan, klinik denetimde öğretmenle işbirliği içinde, belirli buluşma zamanları belirlenerek, gözlem öncesinde, gözlem sırasında, ve gözlem sonrasında nelerin ele alınacağı, hangi hususların

önemli olduğu, gözlemin nasıl yapılacağı hususunda birlikte karar verilir. Bu denetimde amaç, öğretmenin sınıf içi performansına nesnel araçlar kullanarak bir ayna tutmak, ve geliştirme yollarına birlikte karar vermek ve etkili dönüt elde ederek gelişmeyi birlikte izlemektir (Acheson & Gall, 2003, p.124; Ubben et al, 2001, pp.195-197).

Okul müdürü informal olarak, sıradan zamanlarda ve habersiz olarak öğretmenin sınıfına girerek öğretimi denetleyebilir. Burada amaç öğretmeni hazırlıksız yakalamak veya dersi bölmek değildir. Duruma göre, bir ders saati veya 10-15 dakika gibi kısa süreli bu ziyaretlerin amacı şu şekilde özetlenebilir:

- Öğretmenleri derse karşı güdülemek,
- Öğretimi izlemek,
- Desteklenmesi gereken hususları belirlemek,
- Okuldaki öğretim hakkında bilgi edinmek.

Böylelikle, okul müdürü, öğretmenle arasındaki iletişimi güçlendirir, sınıftaki öğretim hakkında birlikte konuşma alanları oluşturularak ilişki ve işbirliği düzeyi artar. Öğretmenin de, kendisiyle ilgilenilmesinden dolayı, kendini geliştirme yolunda isteği artar, görülen destek nedeniyle güven ortamı oluşur (Zepeda, 2003, p.35).

Öğretmen denetimi döngüsel bir işlemdir. Esas amacı öğretimi geliştirmek olan denetimde yedi temel husus dikkate alınır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Ubben et al, 2001, p. 198).

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

Etkili eğitim açısından, sınıf ortamı oldukça yüksek düzeyde yaratıcılık, esneklik, düşünme becerilerini gerekli kıldığından, ve okul içinde çok fazla sorun ve kişilik yapıları ile karşılaşıldığından, denetim için oluşturulan standartlar çoğu kez oldukça dar ve sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle denetimin

de farklılık ve çeşitlilik göstermesi gerektiği; bu yüzden de okul yöneticisinin birçok denetim şeklinden yararlanması gerektiği öne sürülmektedir. Bunlar içinde, öğretmenin mesleki gelişimine yönelik olarak kendi kazanımlarını kaydettiği bir ürün dosyası (portfolio) değerlendirme aracılığıyla öğretmenin kendi kendisini denetlemesinin teşvik edilmesi; emsal değerlendirmesi aracılığıyla öğretmenlerin birbirinden öğrenmesinin sağlanması; 360 derece değerlendirme yöntemleriyle ailelerin, öğrencilerin, meslektaşların öğretmen performansına ilişkin görüşlerinin alınması sayılabilir (Marczely, 2001, pp. 123-144; Zepeda, 2003, pp.225-227).

Türkiye’de, okul yöneticileri, öğretmen performansının ve sınıf içi öğretimin denetlenmesinde, yukarıda belirtildiği şekilde, öğretmeni yetiştirmeye ve öğretimin etkililiğini artırmaya yönelik olarak, her öğretmenin dersini her kanaat döneminde bir defa ziyaret etmektedir (Gürsel, 1997, s.104). Diğer yandan, okul müdürü aynı zamanda öğretmenlerin sicil amiri konumundadır ve öğretmenlerin mesleki ehliyeti yanında, genel durum ve davranışlarını da değerlendirerek, sicillerine, belli bir not eşliğinde kaydederler (MEB, 03.06.1991).

## YÖNTEM

Araştırma tarama türünde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini Elazığ ilindeki İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Elazığ il merkezindeki beş eğitim bölgesinin her birinden rasgele yöntemle seçilen, iki ilköğretim okulundaki öğretmenler araştırmada örneklem olarak alınmıştır. Bu okullarda toplam 300 öğretmen görev yapmaktadır (Tablo 1). Bu öğretmenlerin tümüne anket dağıtılmış, ancak yanıtlanarak geri dönen anket sayısı 150 adet olmuştur.

Okul müdürlerinin, öğretmen denetimdeki etkililiklerini belirleme amacına yönelik, öğretmen ve yönetici görüşlerini alabilmek için, araştırmacıların geliştirdikleri 41 maddelik, beş seçenekli Likert türü bir anket kullanılmıştır. Anket maddelerini geliştirme aşamasında alanyazındaki bilgilerden ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. 150 kişinin yanıtladığı anketin ne kadar güvenilir olduğunu; diğer bir deyişle ölçeğin iç tutarlılığını anlayabilmek için, uygulanan güvenilirlik hesaplaması sonucunda güvenilirlik



katsayısı olarak  $\alpha = .84$  olarak bulunmuştur. Böylelikle, anketin geçerli ve güvenilir olduğuna kanaat getirilerek veri çözümlemesi yapılmıştır.

Ankette, yer alan maddelerdeki ifadelerden deneklerin katılma düzeylerini belirlemek için, “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılmıyorum”, “Hiç Katılmıyorum” şeklinde beş seçenek oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin öğretmen denetimindeki etkililiğini belirleyebilmek için, etkili denetim açısından olumlu anlam taşıyan maddeler, sırasıyla 5, 4, 3, 2, 1; olumsuz anlam taşıyan maddeler ise bunun tersi bir puanlamaya tabi tutulmuştur. Ayrıca, anket maddeleri, yüklendikleri anlama göre, okul yöneticilerinin denetimdeki “Bilgi ve Becerisi” (1, 5,10,11,12,13,14,18,23,24,37. Maddeler) , “Niyeti” (2,3, 4, 6, 8, 9, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 39. Maddeler), “Denetimin İşlevselliği” (25, 26, 27, 28, 29, 30, 35, 36, 38, 41. Maddeler) ve “Denetim Koşulları” (31, 32, 33, 34, 40. Maddeler) şeklinde dört boyut altında toplanmıştır.

Denek yanıtları, boyutlar çerçevesinde, aritmetik ortalama değerlerine göre,  $X \leq 1.79$  Hiç Katılmıyorum;  $1.80 \leq X \leq 2.59$  Katılmıyorum;  $2.60 \leq X \leq 3.39$ ; Kısmen Katılıyorum;  $3.40 \leq X \leq 4.19$  Katılıyorum; ve  $X \geq 4.20$  Tamamen Katılıyorum, şeklinde düzeyler oluşturulmak suretiyle değerlendirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde, görev türü bağımsız değişkeni için, bağımsız örnek t sınaması; hizmet yılı değişkeni için tek yönlü değişkenlik çözümlemesi (ANOVA) kullanılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin denetiminde ne düzeyde etkili olduklarını belirlemek amacıyla, öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin hizmet yıllarına ve görev türlerine göre farklılık gösterip göstermeyeceğini belirlemek amacıyla uygulanan istatistiksel çözümleme sonucunda elde edilen bulgular, oluşturulan boyutlar temelinde, aşağıda yer almaktadır.

### Hizmet Yılı Değişkenine Göre Veriler ve Dağılımı

Boyutlar temelinde hizmet yılı değişkenine göre uygulanan F, ve En Az Anlamlı Fark sınaması (LSD), denek gruplarının görüşleri arasında, “niyet” ve “bilgi-beceri” boyutlarında anlamlı farklılaşmalar oluştuğunu ortaya koymaktadır (Tablo 2). Okul müdürlerinin taşıdıkları niyete yönelik olarak, “9

**Tablo 1. Örneklem olarak alınan denek sayısı ve dönen anket sayısı**

<b>Eğitim Bölgesi</b>	<b>İlköğretim Okulu</b>	<b>Öğretmen Sayısı</b>	<b>Dönen Anket Sayısı</b>
Fırat	Murat İÖÖ	65	45
	Vali Saim Çotur İÖÖ	40	25
Harput	100. Yıl İÖÖ	35	20
	Gazi İÖÖ	45	35
Hazar	Tuncay Küçüközer İÖÖ	35	25
	Mustafa Kemal İÖÖ	60	35
Bahçelievler	Vali Lütfullah Bilgin İÖÖ	75	45
	Hilalkent İÖÖ	60	35
Karşıyaka Eğitim Bölgesi	Şehit Öğretmen Rüstem Şen İÖÖ	25	15
	Ziya Gökalp İÖÖ	60	30
Toplam	10 Okul	300	150

yıl ve altı” ve “10-19” yıl hizmeti bulunan gruplar “katılıyorum” düzeyinde; “20 yıl ve üzeri” hizmeti bulunan grup ise anlamlı bir farklılık oluşturacak şekilde, “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler ( $F=5.50$ ;  $P=.00$ ).

Bilgi ve beceri boyutuna yönelik bulgular, niyet boyutuyla benzerlik göstermektedir. “9 yıl ve altı” ile “10-19 yıl” hizmeti bulunan denek görüşleri “katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmesine karşın, “20 yıl ve üzeri” hizmeti bulunan grubun görüşleri “kısmen katılıyorum” düzeyinde gerçekleşerek, anlamlı bir farklılaşma yansıtmaktadır.

“İşlevsellik” boyutuna ilişkin olarak denek görüşlerinin arasında anlamlı bir farklılaşma oluşmadığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber, “9 yıl ve altı” hizmeti bulunan grup denetimin işlevselliğini “katılıyorum” şeklinde belirtirken; diğer gruplar kısmen katıldıklarını belirtmektedirler.

“Koşullar” boyutunda ise, denek görüşleri, anlamlı bir farklılaşma oluşturmadan, “kısmen katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmektedir.

Hizmet yılına göre ulaşılan bulgular hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin (20 yıl ve üzeri) genellikle okul müdürlerinin taşıdıkları niyet, sahip oldukları bilgi ve beceri yanında denetimin işlevselliği ve denetim

koşulları olarak boyutların tümünü kısmen etkili bulduklarını göstermektedir. Bu durum, meslekte uzun yıllar geçirmiş olan öğretmenlerin denetimden umduklarını fazla bulamadıklarını yansıtmaktadır. Denetimin başlıca amaçlarının öğretimde etkililiği sağlayacak şekilde öğretmenin mesleki gelişimini artırmak ve öğretmenin mevcut performansını değerlendirmek olduğu düşünüldüğünde, hizmet yılı fazla olan öğretmenler açısından bu amaçların yeterince gerçekleştirilemediği söylenebilir. Alanyazında da denetimde etkililiği sağlayabilmek için işbirliğine dayalı, tarafsız, belli bir takım standartlar oluşturularak denetim sürecinin gerçekleştirilmesi gereğine işaret edilmektedir.

**Tablo 2. Boyutlar temelinde hizmet yılı değişkenine göre verilerin dağılımı**

<i>Boyutlar</i>	<b>Hizmet yılı</b>	<b>n</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>SH</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	
<i>Niyet</i>	A) 9 yıl ve altı	42	3.65	.53	.08	5.50	.00	C (A; B)
	B)10-19 yıl	54	3.62	.46	.06			
	C)20 yıl ve üzeri	54	3.35	.50	.06			
	Toplam	150	3.53	.51	.04			
<b>Bilgi ve Beceri</b>	A) 9 yıl ve altı	42	3.46	.48	.07	4.87	.01	C (A; B)
	B)10-19 yıl	54	3.41	.45	.06			
	C)20 yıl ve üzeri	54	3.18	.50	.06			
	Toplam	150	3.34	.49	.04			
<i>İşlevsellik</i>	A) 9 yıl ve altı	42	3.55	.53	.08	2.52	.08	
	B)10-19 yıl	54	3.38	.50	.06			
	C)20 yıl ve üzeri	54	3.29	.67	.09			
	Toplam	150	3.39	.58	.04			
<b>Koşullar</b>	A) 9 yıl ve altı	42	3.26	.61	.09	2.62	.08	
	B)10-19 yıl	54	3.26	.66	.09			
	C)20 yıl ve üzeri	54	3.00	.69	.09			
	Toplam	150	3.17	.67	.05			

### **Görev Türü Değişkenine Göre Veriler ve Dağılımı**

Öğretmenlerin sınıf öğretmeni veya branş öğretmeni olmaları durumuna göre, uygulanan t sınaması sonuçları (Tablo 3), oluşturulan boyutlar temelinde, denek grupları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmadığını göstermektedir. Niyet boyutunda, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenleri “katılıyorum” düzeyinde görüş ileri sürmektedirler. Bilgi-Beceri, ve Koşullar boyutlarında her iki denek grubunun da görüşleri “kısmen katılıyorum” düzeyinde kalmıştır. İşlevsellik boyutunda ise sınıf öğretmenleri “kısmen katılıyorum” şeklinde görüş belirtirken, branş öğretmenleri “katılıyorum” düzeyinde görüş ortaya koymuşlardır. Anlamlı bir farklılık oluşturmasa da, tüm boyutlarda, sınıf öğretmenlerinin daha düşük düzeyde görüş bildirdiği dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olarak öğretmenlerin tümü, okul müdürlerinin etkili denetim açısından iyi niyetler taşıdıkları hususunu belirtmektedirler. Ancak okul müdürlerinin sahip oldukları bilgi-beceri boyutuyla okuldaki denetim koşulları boyutlarını kısmen etkili görmektedirler. Bu durum alanyazında okul yönetimine yöneltilen eleştirilerle benzerlik göstermektedir. Alanyazındaki eleştiriler hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının etkisizliğine ve düşük yönetici standartlarına yoğunlaşmaktadır. Bunun yanı sıra, okul müdürlerinin belirgin görevleri arasında akademik programları geliştirmek ve uygulamak, öğretmen performansını değerlendirmek, öğretmenleri denetlemek, öğrenci başarısını izlemek, eğitimsel amaçları oluşturmak, toplumla etkileşim içinde olmak gibi birçok görev bulunmaktadır. Bu görevlerin etkili şekilde yerine getirilmesi, okuldaki denetim koşullarını da iyileştirecek ve geliştirecektir.

**Tablo 3. Boyutlar temelinde görev türü değişkenine göre verilerin dağılımı**

<i>Grup</i>	<b>Görev Türü</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>SH</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<i>Niyet</i>	Sınıf Öğretmeni	190	3.49	.53	.05	-1.33	.18
	Branş Öğretmeni	110	3.60	.48	.06		
	Toplam	300					
<i>Bilgi Beceri</i>	Sınıf Öğretmeni	190	3.32	.49	.05	-.50	.61
	Branş Öğretmeni	110	3.37	.49	.06		
	Toplam	300					
<i>İşlevsellik</i>	Sınıf Öğretmeni	190	3.37	.60	.06	-.53	.59
	Branş Öğretmeni	110	3.43	.56	.07		
	Toplam	300					
<i>Koşullar</i>	Sınıf Öğretmeni	190	3.16	.69	.07	-.12	.90
	Branş Öğretmeni	110	3.18	.64	.08		
	Toplam	300					

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırmada, hizmet yılı ve görev türü değişkenlerine göre, belirlenen boyutlar temelinde elde edilen bulgular şu sonuçları ortaya koymaktadır:

Okul müdürlerinin denetimdeki taşıdıkları niyete (denetimin ani ve habersiz yapılması, cinsiyet ayrımı yapılması, yapılan tek bir denetimin sicile yansıtılması, denetime hazırlıklı girilmesi vb.) ilişkin olarak, hizmet yılı ve görev türü değişkenlerine göre tüm denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri anlaşılmaktadır. Bu durum okul müdürlerinin etkili denetim açısından iyi niyetler taşıdıklarına yönelik paylaşılan bir görüş bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

Denetim koşulları boyutunda ise, hizmet yılı ve görev türü değişkenlerine göre tüm deneklerin “kısmen katılıyorum” şeklinde görüş belirtmesi ilginç bulunmuştur. Bu durum, okullarda denetim koşullarının etkili denetimi gerçekleştirme anlamında amaca hizmet etmediğini göstermektedir.

Denetim koşulları boyutu, ankette denetimle ilgili olarak “okul iklimi, öğretmenlerin sahip olduğu kültürel geri plan, yöneticinin okulda yapacağı işlerin çokluğu, öğretmen sayısının fazlalığı vb.” ifadelerinin bulunduğu maddelerini kapsamaktadır. Bu ifadelerdeki, örneğin öğretmenlerin kültürel geri planı, gibi birçok hususu, okul yöneticisinin hemen değiştirebilmesi imkansızdır. Ancak, denetimde etkililiği sağlayabilmek için, emsal denetim, takım çalışmaları, uzman öğretmen rehberliği gibi birçok başka seçeneklere başvurarak, öğretmenlerin birbirinden öğrenmesini teşvik edebilir. Okulda öğrenmeye değer vererek, çeşitli olanakları yaratarak bir öğrenme kültürünün yerleşmesine yardımcı olabilir. Okul işlerini iyi bir eşgüdümleme ile öğretmenlerin de üstlenmesini sağlayarak, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak şekilde denetime daha fazla zaman ayırabilir.

Diğer boyutlar olan bilgi-beceri (okul müdürünün pedagojik formasyonu, empati kurabilmesi, beden dilini iyi kullanması, katı kurallar uygulaması vb.) ve işlevsellik (denetimin formalite olarak yapılması, denetimin okulda işbirliği ve paylaşımı artırması, denetimin bir tehdit unsuru olarak görülmesi vb.) boyutlarında ise, “katılıyorum” veya “kısmen katılıyorum” şeklinde görüşlerin değiştiği görülmektedir. Okul müdürlerinin denetime ilişkin bilgi ve beceri düzeyinin, aynı şekilde yapılan denetimin mesleki gelişimi hızlandıracak yönde olmasına ilişkin görüşlerin “kısmen katılıyorum” düzeyini de içermiş olması, okul müdürlerinin etkili denetim açısından yetiştirilmeleri gerektiğini düşündürmektedir.

Bulgulardan elde edilen diğer bir husus ise, “20 yıl ve üzerinde” hizmeti bulunan grubun diğer daha az hizmeti bulunan gruplara göre; sınıf öğretmenlerinin ise branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin etkililiğini daha düşük düzeyde görmeleridir. Diğer bir deyişle, yaşı ve deneyimi fazla olan ve sınıf öğretmeni olan grupların okul müdürlerinin denetimini yeterince etkili bulamadıkları; beklentilerinin yeterince karşılanamadığı söylenebilir. Yaşı daha ileri olan öğretmenler uzun yıllar öğretmenlik uygulamaları içinde bulunmuş kimseler olarak, kendilerini okul müdürüne göre, bilgi - beceri ve işlevsellik boyutlarında daha yeterli görebilirler. Diğer yandan, okul müdürleri, yaşı ilerlemiş olan gruba öğretimi yönlendirmek adına fazla bir yol göstericilik yapmaktan çekiniyor olabilirler. Diğer bir olasılık olarak, hizmet yılı fazla olan

öğretmenlerin, özellikle teknolojideki gelişmelere, çağdaş öğretim tekniklerine ayak uyduramamasından kaynaklanan nedenlerle okul müdürünün denetiminden fazla yarar sağlayamadıkları söylenebilir. Etkili denetim açısından, okul yöneticilerinin hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin görüşlerinden, deneyimlerinden yararlanılmasını sağlayacak şekilde; diğer yandan, çağdaş öğretim teknikleri açısından tüm öğretmenlerin gelişmesine, kendilerini yenilemelerine yardımcı olacak şekilde, sorun çözücü, paylaşımcı ortamlar yaratarak tüm öğretmenlerin öğrenmelerini sağlayabilirler.

Anlamlı bir farklılık oluşturmamasına karşın, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre denetim boyutlarında daha düşük oranlarda görüş belirtmesi, bu grubun denetimde yol göstericiliğe branş öğretmenlerine göre daha çok ihtiyaç hissettikleri şeklinde yorumlanabilir. Örnekleme sınıf öğretmenlerinin sayısının fazlalığı dikkate alınırsa bu veri, yöneticilerin denetiminin yetersizliği şeklinde de yorumlanabilir.

Genel olarak bakıldığında, boyutların gerçekleşme durumu hakkında, deneklerin “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, veya “tamamen katılıyorum” düzeylerinde görüş belirtmedikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, denetimde çok iyi, ve/veya çok kötü durumların yaşanmadığını; görüşlerin genellikle kısmen katılıyorum ve katılıyorum düzeylerinde gerçekleştiğini; dolayısıyla orta düzeylerde bir etkililikten söz etmenin mümkün olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak şu önerilere yer verilebilir:

- Okul yöneticilerinin denetim alanında etkililiklerini artırmak için iyi planlanmış ve uygulamalı eğitimlere ağırlık veren hizmet içi yetiştirme programlarına yer verilmelidir.
- Modüler tarzda düzenlenecek hizmet içi eğitim programları aracılığıyla, okul müdürlerinin, performans değerlendirme, klinik denetim, iletişim, çatışma yönetimi, bilgi yönetimi vb. alanlarda geliştirilmeleri sağlanmalıdır. Bu şekilde, okul müdürleri birbirini izleyen ve tamamlayan eğitim programları aracılığıyla, kapsamlı bir geliştirme süreci içine alınabilirler.
- Uzun dönemde okul müdürlerinin tümünün eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmaları sağlanmalıdır.

- Etkili denetimin gerçekleştirilmesine yönelik olarak, tekrarlayan dönemlerle, denetçiler, okul yöneticileri, öğretmenler ve akademisyenlerin katıldığı ortamlarda görüşler ve sorunlar tartışılmalı, öneriler geliştirilmelidir.
- Okul müdürlüğüne, insan kaynakları yönetimi alanında yeterlilik düzeyi yüksek vasıflı eğitimcilerin çekilebilmesi için, müdürlük statüsünün getirileri artırılmalıdır. Bunun için, ücret artımı, alanda ilerleme ve statü ayarlaması yapılmalıdır.
- Okul müdürlerinin internet ortamında görüş alış verişi yapabileceği, örnek olayları tartışabilecekleri web sitelerinin geliştirilmesi ve kullanılması teşvik edilmelidir.
- Akademisyenler, bakanlık yetkilileri, ilköğretim deneticileri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin katılımı ile denetimde etkililiğini temin etme açısından, değerlendirmede göz önünde tutulacak bir temel oluşturması açısından, yöneticilere ve öğretmenlere yönelik, performans standartları geliştirilmelidir.
- Öğretmen denetiminde, okul yöneticileri emsal değerlendirme, portföy değerlendirme, 360 derece değerlendirme gibi farklı seçeneklerden de yararlanmalıdır.
- Okul yöneticilerinin de, 360 derece performans değerlendirme, ürün dosyası değerlendirme, emsal değerlendirme gibi çeşitli değerlendirme araçları ile değerlendirilerek, gösterdikleri performansa göre, statü temelinde bir derecelendirmeye gidilmesine yönelik bir yapılandırmanın yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Okul yöneticiliğinin kurumsallaşması sağlanmalıdır. Bu amaçla, okul yöneticileri çeşitli derneklerde görevler alarak, sivil kuruluşları destekleyerek, okul yöneticiliğinin kurumsallaşmasına katkı sağlamalıdır.
- Okul müdürlerinin yetkilerinin artırılarak yerinden yönetime ağırlık verilmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde okullar arasında rekabet artacağı gibi, daha hesap verir bir okul yönetimi görülebilecektir.



### KAYNAKÇA

- Acheson, K. A. & Gall, M. D. (2003). Clinical supervision and teacher development. New York: John Wiley and Sons.
- Açıkalm, A. (1998). Okul yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayınları.
- Allen, J. (1998). Fifteen years after “A nation at risk”, CER, p. 18. 20.01.2002’de indirildi. [www.edreform.com/handbook/srhtoc.htm](http://www.edreform.com/handbook/srhtoc.htm)
- Balcı, A. (1993). Etkili okul kuramı, uygulama ve araştırma. Ankara: PegemYayınları.
- VDOE (2004). Guide to career prospects. 12. 05. 2004’te indirildi. [http://www3.ccps.virginia.edu/career\\_prospects](http://www3.ccps.virginia.edu/career_prospects),
- Cunningham, W.G. & Cardeiro, P.A. (2003). Educational leadership. London: Pearson Education Inc.
- Çağan, V. (1998). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik ve denetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 23, 431-442.
- Ekleme, Y. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Güçlü, N. (9-11 Eylül, 1998). Okul müdürlerinin sosyal beceri düzeylerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Cilt.2, 39-752.
- Gürsel, M. (1997). Okul yönetimi. Konya: Mikro Yayınları.

Özmen , F. & Batmaz, C./ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 2, (2006): 102-120

Kocaoluk, M. (2002). İlköğretimde temel mevzuat. İstanbul: Kocaoluk Yayınları.

Kowalski, T.J. (2003). Contemporary school administration. New York: Pearson Education Inc.

Marzcely, B. (2001). Supervision in education. Gaithersburg: Aspen Publishers Inc.

MEB (03.06.1991). Milli Eğitim Bakanlığı sicil amirleri yönetmeliği. Resmi Gazete. S. 20890.

MEB (1989). Tebliğler Dergisi. S. 2302, Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.

MEB (2003). İlköğretim kurumları yönetmenliği, Tebliğler Dergisi. S. 2552. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.

NCREL (1995), Critical issue: Transferring decisionmaking to local schools; Site-based management. NCREL. 05.12.2005'te indirildi  
<http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/envrnmnt/go/go100.htm>

Özbaş, M. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Sergiovanni, T.J. (2001). The principalship- A reflective practice perspective. London: Allyn and Bacon.

Tanrıoğen, A. (1998). Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Ün, Ankara.

Taş, A. (2003). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Durumları. Eğitim Araştırmaları,11,166-176.

**Özmen , F. & Batmaz, C./ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 2, (2006): 102-120**

TCB (1984). Devlet memurları kanunu. 12.04.2006'da indirildi

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/mevzuat/metinx.asp?mevzuatkod=1.5.657>,

Ubben, C. G., Hughes, L.W. & Norris, C.J. (2001). Principal – Creative leadership for effective schools. London: Allyn and Bacon.

Zepeda, S. J. (2003). Instructional supervision. New York:Eye On Education, Inc.