

SUPERVISORY AND EVALUATIONARY STYLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN TURKISH STATE AND PRIMARY SCHOOLS

Ihsan Topcu¹

Battal Aslan²

Abstract:

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.

Key words: Supervision, instructional supervision, effective supervision, supervisory leadership

¹ İnönü University, Institute of Social Sciences, Doctoral Student

² Prof. Dr., İnönü University, Faculty of Education, Educational Sciences

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN ÖĞRETİMİN DENETİMİ GÖREVLERİNİ YERİNE GETİRME BİÇİMLERİ

Özet

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 gerçekleştirdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, okul yöneticilerinin yapması gereken uygulamalar, öğretmenlerin ve yöneticilerin düşüncelerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel yöntemler 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

GİRİŞ

Nitelikli ve sağlıklı bireylerden oluşan bir toplumun oluşturulmasında tartışmasız kabul edilen eğitim, son zamanlarda bireylerin (toplumun) değişen, gelişen ihtiyaçlarına yönelik olarak, daha etkili nasıl verilebilir şeklinde ele alınmaktadır. Eğitimbilimciler, etkili ve verimli öğretme-öğrenme süreçlerinin nasıl uygulanıp sürdürülebileceği konusuna yoğunlaşmak gereğini hissetmektedirler. Son yıllarda yapılan etkili okul çalışmaları ve okul geliştirme modelleri ile ilgili araştırmalar bunu göstermektedir (Kovats, 2006; Alleman, 2006; Kochan, 2007). Etkili ve verimli sonuçlar alınabilecek bir öğretme-öğrenme ortamının oluşturulmasında birçok etkenden söz edilebilir. Ancak etkili eğitimin en belirleyici bileşenleri, öğretim lideri olarak yönetici, uygulayıcı olarak ise öğretmenlerin farklı konumları, işlevleri olduğu bilinir. Bu bileşenlere üçüncü bir faktör olarak denetmenlerin değerlendirme ve karar vermedeki rollerini de eklemek gerekir. Etkili ve verimli bir eğitim ortamı sağlanabilmesi için, denetmenlerin durum saptama,

değerlendirme gibi rollerinin yanı sıra, yönetici ve öğretmenleri sürekli güdülemeleri, onları mesleki olarak geliştirmeleri ve okullara rehberlik etmeleri beklenmektedir.

Türk Eğitim Sisteminde denetim uygulamalarına ilişkin sorgulamalar çok eskilere gitmemekle birlikte, geçtiğimiz bir kaç on yılda önemli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların büyük bir kısmı müfettişlerin yeterlikleri, denetim uygulamaları ve bu uygulamalara ilişkin denetmen, müdür ve öğretmen algılamalarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmış araştırmalardır. Ancak, hemen hepsinin tarama yöntemi ile ve benzer anket formları kullanılarak yapılmış olduğu görülmektedir. Oysa bu bizim çalışmamızın doğrudan ele aldığı, yöneticilerin ders içi ve ders dışı etkinlikleri denetleme biçimlerine ilişkin yapılmış çalışmaların sayısının az olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, son zamanlarda etkili okul, etkili okulu oluşturmada yönetici rolü ve denetimin işlevi gibi konularda, nitel ağırlıklı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

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

Aydın (1993:13)'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, özelde ve özgülünde sınıflardır. Sınıfların ekseninde ise programlar ve programın öngördüğü öğretme-öğrenme süreçlerine ilişkin sınıf içi ve ders dışı etkinlikleri yer alır. Bu etkinliklerin zamanında ve amaçlara uygun olarak yapılıp 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: 73; Astor, 2005; Alleman, 2006; Kovats, 2006).

Son zamanlarda gerek uygulama, gerekse kuramsal olarak, daha çok mesleki işbirliği ve geliştirmeye yönelik denetim uygulamalarına vurgu yapılmaktadır (Alig-Mielcarek and Hoy, 2004; Glickman, et al. 2007). Geçmişteki klasik denetim anlayışı, yerini mesleki gelişim bakımından 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).

Aydın (1993: 29) öğretimsel denetimi, Eye, Netzer ve Krey'den aktarımla, "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 çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek görevi verilmiştir (Taymaz, 2003: 61; MEB, 2000).

Denetim, örgütsel eylemlerin ve işlemlerin öngörülen amaçlar doğrultusunda, benimsenen ilke ve kurallara göre yapılıp yapılmadığının belirlenmesi, hata ve eksikliklerin saptanması ve giderilmesi (Taymaz, 2003: 51) olduğuna göre; temel amaç plan ile uygulamaları karşılaştırarak, hedeflerin gerçekleştirilme derecelerini saptamak; örgütün etlilik, ekonomiklik ve verimlilik düzeylerini yükseltmek ve geliştirmektir (Gönülaçar, 2007: 2).

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:

“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 2007:4).

Burada bahsedilen denetim ve değerlendirme etkinlikleri, görev olarak yöneticilere verilmemiş olsa da, 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: 658; Ateş, 2007).

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: 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.

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: 19; Kapusuzoğlu, 2004:5-6; Collins, 2004: 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. Çalışmanın amacına ulaşmak için, aşağıda belirlenmiş olan problem cümlesi ve alt problemlere yanıt aranmıştır.

Problem durumu

Özel ve devlet ilköğretim okullarında okul yöneticileri öğretimin denetimi rollerini nasıl yerine getirmektedirler?

Alt problemler

Bu soruya araştırma kapsamında yeterli veri elde etmek için aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir:

1- Özel ve devlet ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler, öğretimin denetimini gerekli buluyorlar mı?

2- Özel ve devlet ilköğretim okullarında, yöneticiler öğretimin denetimini nasıl yapmaktalar?

3-Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, özel ve devlet okullarında, yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri arasında bir fark var mı?

4- Özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenler, öğretimin denetimini yeterli ve etkili buluyorlar mı?

5- Daha etkili bir denetim ve değerlendirme için, öğretmenler ve yöneticiler neleri önermekteler?

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, yanılıklarını en aza indirebilmek için nicel ve nitel modeller birlikte kullanılabilir (Creswell, 2005: 510). Ancak, bu çalışmanın amacına ulaşması için nitel yöntemlerle toplanan verilerin yeterli olduğu düşünülerek, sadece nitel yolla verilerin 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

uzman³ görüşleri alınarak, araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için gözlem, görüşme ve doküman incelemesi verileri arasındaki tutarlığa bakılmıştır.

Örneklem

Çalışmanın örneklemini 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 örneklem 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 tekniğı ile kaydedilmiştir. Görüşme sırasında kayıt cihazı tercih etmeyen katılımcılarla yapılan görüşmeler not tutma tekniğı 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, ödöl ve benzeri belgeler yine doküman incelemesi çerçevesinde gözden geçirilmiştir.

³ Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Öğretim Üyesi, Doç. Dr. Erdal Toprakçı'nın ve Türk Dili Okutmanı, Nuran Baygöl'ün görüşleri dikkate alınmıştır.

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.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma Sivas il merkezinde bulunan iki ilköğretim okulunu kapsamaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak, alan yazında yapılan taramalar ve yukarıda bahsedilen iki okulda gerçekleştirilen görüşme ve incelemelerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu çalışma bir durum çalışması olduğundan, genelleme amacı taşımamaktadır. Burada elde edilen veriler diğer özel okullara veya devlet okullarına genellenemeyebilir. Ancak, elde edilen bulgular benzer durumlar için bir bakış açısı sağlayabilir.

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 yapılamadığının altını çizmektedirler.

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 değiller. 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.

Denetimin İşleyişi

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 form 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 bütünsellik içinde baktıkları ve insan ilişkilerine önem verdikleri görülmektedir. Etkili ve doğru bir değerlendirme yapabilmenin ön koşullarından olan bütünselliğe 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, informel 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.

...kendi müdürümüz 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. 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. Yaratıcılığın 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 bulundurmamışlar.

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 yapılmaktadır.

Araştırmanın “Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve öğretimsel etkinliklerin daha iyi yapılabilmesi için, yöneticiler nasıl bir denetim ve değerlendirme yapmalı?” sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlar kuramsal verilerle paralellik göstermektedir.

...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 –dışarıdan- ölçebileceğini düşünüyorum. (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 yönelik, denetimde 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. Etkili bir denetim ve değerlendirmenin uygulamaya koyulamadığını ifade eden katılımcılar, bunun nedeni olarak eğitimin üzerindeki siyasi etkileri ve yetersiz bireylerin yönetici olarak atanmasını göstermektedirler.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Denetim sürecinin amacı, örgütsel kaynakları, eğitimde okulun olanaklarını, kullanarak önceden belirlenmiş bir dizi performans düzeyine (amaçlara) ulaşabilmek için, öğretmenle birlikte bir öğretim programını planlamak geliştirmek ve gerçekleştirmektir. Eğitimde niteliği artırmak ve hazırlanan programları etkili bir şekilde uygulayabilmek için, denetim önemli ve gerekli bir süreç olarak görülmektedir. Bu sürecin amaca uygun olarak sürdürülmesinde denetmenler kadar yöneticilere de görev ve sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticileri mesleki olarak, tüm branşlara ilgili alan bilgisine sahip olmayabilirler. Ancak, denetim ve değerlendirme yaparken bir bütünsellik yaklaşımı ile gerekli durumlarda diğer yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yaparak, bu görevlerini daha iyi yerine getirebilirler.

Günümüzde denetim anlayışlarının temel değişkenleri; okul temelli uygulamalar, karar vermede katılımcılık anlayışının gelişmesi, karşılıklı işbirliği, dış denetimle beraber iç denetim, öğretmenin kendini değerlendirmesi ve kendini yönlendirmesi, eğitim-öğretimin etkililiğinin artırılmasını amaçlayan etkinlikler ağırlık verilmesi şeklinde gelişmektedir.

Ders içi denetimde, denetleyicinin gzlemleyeceği etkinlikler öğretimin değerlendirilmesinde önemlidir. Bu etkinlikler derse hazırlık, ders planları, dersin sunulması, sınıf yönetimi, öğrencilerle etkileşim vb. olabilir. Denetimin amacına ulaşması için bu etkinliklerin gözlemlenmesi ön koşul olmakla birlikte, yeterli değildir. Bunu yanı sıra, öğretmenin genel tutum ve davranışı, ğrenci ve diğer öğretmenlerle iletişimi, ders dışı gerçekleştirdiği öğretimsel etkinlikler ve en önemlisi, tüm bu etkenlerin davranışa dönüşme derecesinin izlenmesi gerekir. Bu izleme bir süreklilik gerektirir. Okul yöneticileri, öğretmenleri yakından ve sürekli izleme, öğretmenlerin sorunlarını kısa sürede paylaőma ve ihtiyaç duyulması durumunda, öğretmene yardımcı olma bakımından daha etkili olabilirler.

Öğretmenin sadece ders içi etkinliklerini gözlemleyerek sağlıklı bir değerlendirme yapılamayabilir. Daha sağlıklı bir değerlendirme için ğretim sürecini etkileyen her etkenin bu değerlendirmenin içine katılması gerekir (Başar, 1993: 37). Okul yöneticileri, ğretim sürecinin yakından izleme Őansları olduğu için, doğru ve etkili bir değerlendirme yapabilirler. Nitekim her iki okulun yönetici ve ğretmenlerinin bu konu üzerine dikkat çektikleri görülmektedir.

Denetmenler ise okul yöneticileri tarafından yapılan bu tür değerlendirme, mesleki gelişim, eksikliklerin giderilmesi ve ğretimi geliştirme çabalarını dışardan gözlemleyerek, dış denetimi sağlayabilirler. Yöneticilerin uyguladığı denetim ve değerlendirme çalışmalarını, okulun gelişimini ve kurumsal denetimi yapabilirler. Böylece eğitim ve ğretim etkinliklerinin denetimi yönetici ve denetmen tarafından, birbirlerinin tamamlayıcısı olarak daha etkili uygulanabilir.

neriler

Bu çalıőmadan elde edilen bulguların ıőıėında uygulayıcılar ve araőtırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Yöneticilerin seçilmesi ve atanması için bilimsel ölçütlere uyulması etkili okulları oluşturmak için zorunludur.

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

- Allemann, Jason. (2006). **Links Between Teacher Evaluation /Supervision and Student Achievement: A Case Study of a Successful Urban Elementary School.** California: University of Southern California. (Unpublished Doctoral Dissertation).
- Alig-Mielcarek, Juna and Wayne Hoy. (2004). Instructional Leadership in **IA245-Miskel.Book**. pp. 29-52.
- Astor, Edward K. (2005). **A Case study of Instructional Supervision, Including Teacher Evaluation and the Impact on Teacher Practice.** California: University of Southern California. Unpublished Doctoral Dissertation).
- Aydın, Mustafa. (1993). **Çağdaş Eğitim Denetimi.** Ankara: Pegem Yayınları.
- Ateş, Fidel. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Denetim Sürecinden Beklentileri Ve Bunların Gerçekleşme Düzeyleri. **İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Bakır, Ümit. (2007). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değerlendirme Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Ankara: **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Başar, Hüseyin. (1993). **Eğitim Denetçisi**. Ankara: Pegem Yayınları.
- Burgaz, Berrin. (1995). İlköğretim Kurumlarının Denetiminde Yeterince Yerine Getirilmediği Görülen Bazı Denetim Roller ve Nedenleri. Ankara: **Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 11, s. 127-134.
- Bursalıoğlu, Ziya (1981) **İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliliklerine İlişkin Bir Araştırma**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Büyüksık, Mustafa. (1989). İlköğretim Denetçilerinin Rehberlik Etkinliklerinin Gerçekleşme Düzeyleri –Ankara İli Örneği- Ankara: Hacettepe Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Clarke, Anthony and John Collins. (2004). Glickman’s Supervisory Belief Inventory: A Cautionary Note. **Journal of Curriculum and Supervision**. 20 / 1. pp. 76-87.
- Collins, Ayşe. (1999). A Case Study of Instructional Supervision at a Private Secondary School. Ankara: **METU**. (Unpublished Doctoral Dissertation).
- Collins, Ayşe. (2004). Teacher Performance Evaluation: A Stressful Experience from A Private Secondary School. **Educational Research**. 46 (1). pp. 43-54.
- Creswell, John. (2005) **Educational Research**. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Dönmez, Burhanettin.(2002). **Müfettiş, Okul Yönetici ve Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri**, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:29, s.27-45.
- Erdem, A.Rıza. (2006). Öğretimin Denetiminde Yeni Bakış Açısı: “Sürekli Geliştirme” Temeline Dayalı Öğretimin Denetimi, Selçuk Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 16, s. 275–294.
- Ewington, John et. al. (2008). **Successful School Principals in Small Schools**. Journal of Educational Administration. 46 / 5, pp. 545-561.
- Glanz, Jeffrey. (1994). **History of Educational Supervision**. Paper presentation before the Council of Professors of Instructional Supervision. Chicago.
- Glickman, Carl., Stephen Gordon and Jovita Ross-Gordon. (2007). **Supervision and Instructional Leadership A Developmental Approach**. Pearson Education Inc.
- Goldenberg, Claude. (2004). **Successful School Change**. New York: Teachers College Press.

- Gökce, Feyyat. (1994). **Eğitimde Denetimin Amaç ve İlkeleri**. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. 10, s.73-78.
- Gönülaçar, Şener. (2007). İç Denetimde Hedefler Ve Beklentiler. **Mali Hukuk Dergisi**. Sayı: 130. s. 1–21.
- Gültekin, Abubekir. (2007). **İlköğretim okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları** İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Hoy, Wayne. K. and Peter Forsyth. (2004). Effective Supervision: Theory Into Practice. E-book.
- Huges, Larry. (2005). **Current Issues in School Leadership**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Inc.
- Kapusuzoğlu, Şaduman. (2004). Okula Dayalı Yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği Ve Katkısının Değerlendirilmesi. **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**. (6-9 Temmuz) Malatya: İnönü Üniversitesi. Eğitim Fakültesi.
- Karasar, Niyazi. (2006), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (16. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, Y. Kemal. (1993). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kochan, Susan. (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, Simone M. (2006). **The Impact of the Teacher Evaluation Process on Teacher Practice and Student Achievement in an Urban School: A Case Study**. California: University of Southern California. (Unpublished Doctoral Dissertation).
- Maden, Ahmet. (2008). **Mesleki Eğitimdeki Müdürlerin Denetleme ve Değerlendirme Yetkilerini Kullanmadaki Yeterlilikleri**. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- MEB. (2003). http://www.sj.k12.tr/html/tebligler_dergisi/2508.pdf. Erişim: 04.12.2008
- Oral, Şehmus. (2005). **İlköğretim okullarının Etkili Okul Kavramı Açısından Değerlendirilmesi**. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Özmen, Fatma ve Cengiz Batmaz. (2006). **İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri- Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri**. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi. 2, s. 102-120.
- Sağlam, Bahtınur. (2002). **İlköğretim Okullarında Öğretim Denetimine İlişkin Öğretmen, Müdür ve Denetmen Görüşleri**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Sergiovanni, Thomas. (2006). **The Principalship**. (5th Edition). Pearson Education Inc.
- Yavuz, Mustafa. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinden Beklenen Roller Ve Karşılama Düzeyleri. **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı, 16. s. 657-670.
- Yıldırım, Ali. ve Hasan Şimşek. (2006). **Nitel Araştırma Yöntemleri** (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Ünal, Ali. (2006). **İlköğretim Denetçilerinin Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi**. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Taşdan, Murat. (2008). Çağdaş eğitim Denetiminde Meslektaş Yardımlaşması. Ankara: **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. 41 (1). S. 69-92.
- Taymaz, Haydar. (2003). Okul Yönetimi.(Yedinci Baskı). Ankara: PegemA Yayınları.
- Wilcox, Brian. (2000). **Making School Inspection Visits More Effective: The English Experience**. Paris: UNESCO Publication.

Ek -1 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	Cinsiveti	Bransı	Hizmet Yılı	Öğrenim Durumu
DKY1	Müdür	Erkek	Sınıf Öğrt	30	Ön Lisans
DKY2	Müdür Yrd	Erkek	Sınıf Öğrt	24	Ön Lisans
DKÖ1	Öğretmen	Bavan	Sınıf Öğrt	19	Lisans
DKÖ2	Öğretmen	Erkek	Matematik	7	Yüksek Lisans
DKÖ3	Öğretmen	Bavan	İngilizce	5	Lisans
DKÖ4	Öğretmen	Bavan	Okul Öncesi	4	Lisans

Tablo 3) Özel ilköğretim okulunda araştırmaya örneklem olarak seçilen öğretmenlere ilişkin bilgiler.

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