

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN,  
İLKÖĞRETİM DENETÇİLERİNİN KURUM DENETİMİNDE  
GÖSTERDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARINA  
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**FatihTÖREMEN\***

**Metin HOZATLI\*\***

**Özet**

İlköğretim denetçilerinin okulları denetleme sürecinde göstermiş oldukları liderlik davranışları okul yöneticilerinin motivasyonu, mesleklerini algılama düzeyleri ve kendilerini geliştirme çabaları açısından önemli bir öge olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda Elazığ il merkezi, ilçe, kasaba ve köylerinde toplam 50 okul yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada, lider ve liderlik davranışlarının neler olduğu ilgili alan yazın irdelendikten sonra, okul yöneticilerinin, ilköğretim denetçilerinin liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı irdelenmiştir. Anket yoluyla verilere ulaşılan bu araştırmada; okul yöneticilerinin görüşleri arasında görev yapılan yer ve mesleki kıdem açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerin görüşleri doğrultusunda ilköğretim denetçilerinin yöneticilere karşı nesnel davranışlar göstermedikleri, kendi fikirlerinde ısrar ettikleri, il merkezinde görev yapan yöneticilerle diğer yöneticiler arasında ayırım yaptıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Okul yönetimi, denetçi, liderlik davranışları

**Giriş**

Denetçilerin görevlerini yerine getirebilmeleri ve rollerini oynayabilmeleri, eğitim sürecinin sağlıklı işleyişi ve rehberlik yoluyla kalitenin elde edilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda denetçilerin aranılan yeterlilikleri kazanmış olmaları gerekir. Denetçilerde aranılacak nitelikler genel hatları ile kurumların ilgili yönetmeliklerinde belirtilmektedir. Bu nitelikleri kazanan denetçilerin kurum denetimi sırasında nesnel olmaları, öğretmen ve okul yöneticilerinin görev yaptıkları yerlerin özelliklerini dikkate almaları ve empati yoluyla onlara destek olmaları eğitim sisteminin işleyişi açısından zorunlu görünmektedir. Bu çalışmada ilköğretim okul yöneticilerinin bu konudaki görüşleri irdelenerek denetçiler ile ilgili mevcut durum ortaya konmaya çalışılmıştır.

## Lider ve Liderlik Davranışları

Lider, örgütün belirlenen hedefler doğrultusunda gelişmesini sağlamada kritik rol oynayan kişidir. Gordon (1997), liderliği; hem kendi ihtiyaçlarını, hem de onu izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılıklı olarak karşılayabilme, bunları nereden ve nasıl bulup kullanabileceğini bilebilme becerisi olarak, Albrecht (1996, 16) ise, önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi yönünde insan enerjisine odaklanabilme yeteneği olarak ele almaktadır. Korkut (1992, 9), lideri, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişi olarak tanımlamaktadır. Bursalıoğlu'na göre (1994, 204); lider gruptan gelmekle beraber, birçok bakımdan gruptan sapan ve grup normlarının uygulanmasında serbest davranan üyedir. Bu anlamda, başarılı liderlik davranışlarında diğerlerinden farklı olan kimsedir.

Liderliğin kaynağına ilişkin yeni bir başlangıç noktası da liderlik kavramından çok, liderin davranışı üzerine eğilmek olmuştur. Bu yeni yaklaşımın iki yönetsel yararı, gözlenebilir olayların incelenmesi ve liderin davranışı ile bu davranışın değerlendirilmesi arasındaki farklılaşma önemini anlaşılmasıdır. Liderlik davranışları, belirli bir davranış grubuna girer; liderlerin davranışları ise, liderin hem liderlik hem de diğer davranışlarını kapsar (Bursalıoğlu,1994, 207-217). Özden'e göre; (1999) liderliğe yeni yaklaşımlar veya liderliği biçimlendiren yeni değerler ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda; örgüt yapısını korumak, geliştirmek ve dinamik kılmak liderin önemli görevleri arasındadır. Lider böyle bir durumda varılmak istenen geleceğe ilişkin belirgin ve zorlayıcı vizyon belirlemekle yükümlüdür (Töremen, 2002, 195). Bu bağlamda denetçi de bir eğitim lideri olarak söz konusu bilişsel, duyuşsal ve devinsel anlamda liderlik özelliklerine sahip olmalı ve bir lider olarak öğretmen ve yöneticilere liderlik etmelidir.

Denetim yaklaşımlarının çeşitliği bağlamında denetim anlayışları bir takım farklılıklar göstermektedir. Bu anlamda denetim anlayışlarının temel değişkenleri; okul temelli uygulamalara dayanmaları, katılımcı karar verme anlayışının gelişmesi, ortaklığa dayalı ilişkiler, dış denetimden ziyade iç denetimi vurgulamaları, öğretmenin kendini değerlendirmesi ve kendini yönlendirmesi, eğitim-öğretimin etkililiğinin artırılmasını amaçlayan etkinliklere ağırlık verilmesi şeklinde gelişmektedir. Bu anlamda denetim anlayışları; bürokratik değil işbirlikçi, didaktik değil diyaloga dayanan, cezalandırıcı değil destekleyici ve yargılayıcı değil betimleyici bir anlayışa dayanma eğilimi göstermektedir (Glickman ve diğerleri, 2001). Starratt, Glickman, Sergiovanni ve Gordon gibi araştırmacıların ifade ettikleri gibi; insan davranışını sadece uyarıcı-tepki bağı, ödül, ceza ve pekiştirme kavramlarıyla açıklayan klasik denetim anlayışı artık geçerliliğini yitirmiş görünmektedir. Bürokratik, engelleyici, insan doğasına kötü bir bakışa sahip olan klasik denetim anlayışı, paradigmanın hızla değiştiği günümüzde, sonuca ulaştırma anlamında yetersiz görülmektedir (Sullivan, 2000, 212).

Eğitim denetçilerinin liderlik davranışları, liderlik konusundaki bilgilere dayalı olmak durumundadır. Lider kritik karar veren kişidir, onun gruba sürekli beraber olması gerekmez. Bu değişik okulları dolaşmak durumunda olan eğitim denetçilerinin liderlik rolü oynamalarını kolaylaştırıcı bir etkendir (Başar, 2000, 47). Çağdaş denetim yaklaşımında çeşitli yazarların tanımını inceleyen Aydın (2002, 15-19), denetçilere ilişkin beklentilerini şu noktalarda toplamıştır: etkinliklerinin planlanması, öğretim araçlarının seçim ve değerlendirilmesi, öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının planlanması ve uygulanmasında, öğretmenin etkililik derecesini de kapsayan bir performans değerlendirmesinde, yeni öğretmenlerin yönlendirilmesinde, özel hizmet personelinin çalışmalarının eşgüdümünde, öğretmen seçiminde, yeni yöntem ve araçların kullanımına ilişkin deneme programlarının hazırlanması ve uygulanmasında uzmanlık hizmeti verirler.

Denetçinin yeterlik alanlarına, denetimin öge ve amaçlarına bakıldığında, denetçinin, yeterlik alanlarının hepsinde, değerlendirme düzeyinde eylemlerde bulunduğu ve bu düzeyde yeterliklere sahip olması savunulabilir. Ders denetiminde öğretmeni ve öğrenme ortamını, kurum denetiminde kurumun yönetimini, soruşturmada suç konusu durumu ve kişileri değerlendirerek sonuçta karar niteliğinde

önerilerde bulunacak olan denetçinin bu alanlardaki yeterlik düzeyi, bilme ve uygulayabilmeyi de kapsayan bir değerlendirme düzeyinde olmalıdır (Başar, 2000, 102).

Kurum denetimi, kurumların sistemindeki yeniliklerin ilgili kurumlara iletilebilmesi, kurumun çalışmalarını güçleştiren veya zayıflatan nedenlerin belirlenip gerekli önlemlerin yerinde ve zamanında alınması, kurumun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynakları ile bunlardan yararlanılma durumunun gözlenerek yerinde ve etkili bir biçimde kullanılmasının sağlanması, eğitim-öğretim ve yönetim etkinliklerinin geliştirilmesi, öğretme-öğrenme ve yönetim süreçlerinin etkili duruma getirilmesi için objektif verilere, yasa, tüzük, yönetmelik, genelge, emir ve kararlara dayalı olarak gözlenmesi, kontrol edilmesi, ve ölçütlere göre değerlendirilerek geliştirilmesidir (MEB, 2001). Kurum denetimi, denetimin işlevlerine göre yapılan tanımına uygun olarak, bir eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, yararlanılma, durumunun gözlenmesi, kontrol edilmesi ve ölçütlere göre değerlendirilmesidir (Taymaz,1997, 24). İdeal bir denetim programına kuruluşta görevli bütün personel katılır. Bunun anlamı, genel olarak gelişme programına elemanların tümünün eşit olarak katılmasıdır (Sağlamer, 1985, 34).

Yalçinkaya'nın, Bittel, Eckles ve diğerlerinden aktarmalarına göre; liderliğin denetimin zorunlu bir parçası olarak görülmesinden bu yana komuta zincirinde oldukça fazla yetkiye sahip olan denetçinin liderlik rolünü oynaması artan bir önem taşımaktadır. Günümüz denetçi etkin bir lider, etkili bir planlamacı, teknik bakımdan iyi bir kaynak, politika düzenleyen, yönetim veya yönetim birimleriyle çalışanlar arasında becerikli bir arabulucudur. Bu bağlamda lider, liderlikten önce insanları ve onların problemlerini anlayan, onları yakından tanımalı, insanı güdülemenin yönetsel becerilerini, insanlarla iletişim kurmasını, formal gruplar kadar informal grupların da nasıl etkileneceğini bilmelidir (Yalçinkaya, 1993).

Burnham, bir eğitim lideri olarak denetçinin on iki sorumluluk alanı olduğunu belirtmiştir. Bunlar: amaçların saptanması, personelin seçimi ve görevlendirilmesi, finansman kaynakları sağlama, öğretimi geliştirmek için liderlik sağlama, araştırmaya özendirme ve yardımcı olma, yasal sorumlulukları tanımlama, okul işletmesi için yer araç ve gereç sağlama, okul programını tanıtmaya, doğal, toplumsal ve insan kaynaklarının kullanılması, insan ilişkilerinde açık bir çevre yaratma, ve okul personelinin mesleki gelişiminde liderlik sağlamadır (Atay, 1995).

Denetçi lider, denetim amaçlarını iyi kavramalı, benimsemeli ve üyelere etkin olarak açıklamalı, demokratik bir tutum içerisinde iletişim sistemi kurarak, kararlara katılımı sağlamalı ve kullanılmalıdır. Karşı görüşleri anlayışla karşılamalı, dinlemeli ve kendi görüşlerini tartışmaya açabilmelidir. Eğitim lideri olan denetçinin üyenin beklentisini bilmesi, onları örgütsel beklentilerle ilişkilendirmesi ve gerçekleştirilmesi gerekir (Aydın, 2002). Denetçi, denetim esnasında etkili insan ilişkileri sağlar, karşılaşılan sorunlara çözüm yolları arar. Amaçlara ulaşılabilmesi için görevlilerle birlikte çalışır ve örnek davranışlar gösterir. Denetçi bu çabası ile bir lider rolünü oynar (Atay, 1995). Dağlı, yaptığı alan araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim denetçilerinin ders denetiminde "az" derecede liderlik davranışı yaptıklarını ileri sürerek; ilköğretim denetçileri için hizmet öncesi, hizmet içi ve lisans üstü eğitim programlarında, liderlikle ilgili konulara ağırlık verilmesi gerektiğini önermiştir (Dağlı, 2001).

## **Problem Durumu**

Örgütlerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının kontrolü olarak algılanan denetim, örgüt kültürü, toplam kalite yönetimi ile öğrenen örgütler kavramlarıyla gelişme gösteren günümüz eğitim yönetimi anlayışı liderliği önemli bir kavram durumuna getirmiştir. Eğitim sisteminde denetim rolünü üstlenen denetçilerin göstermesi gereken liderlik davranışları ve taşıdıkları liderlik özellikleri okulları çağın gerektirdiği kurumlar haline getirmede oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu araştırmada ilköğretim okul

yöneticilerinin görüşlerinden hareketle; ilköğretim denetçilerinin ilgili alan yazında söz edilen liderlik davranışlarına sahip olma düzeyleri belirlenmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine göre denetçilerin ilgili alan yazında söz edilen liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerini belirlemektir. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- İlköğretim denetçileri kurum denetiminde ilgili alan yazında belirlenen liderlik davranışlarına ne derece sahiptirler.
- 2- İlköğretim denetçilerinin liderlik davranışları konusunda, okul yöneticilerinin görüşleri arasında görev yeri değişkeni açısından anlamlı bir fark var mıdır?
- 3- İlköğretim denetçilerinin liderlik davranışları konusunda, okul yöneticilerinin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark var mıdır?

### **Yöntem**

Araştırmada tarama modelinde betimsel bir çalışma olup veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve okul müdürlerinin görüşleri alınarak ve ilgili alan yazından (Taymaz, 1997; Başar, 2000; Çelik, 2000) yararlanılarak anket taslağı oluşturulmuştur. Alanla ilgili öğretim elemanları ile okul yöneticilerinin görüşlerine sunulmuş, gerekli düzeltmelerden sonra ankete son şekli verilmiştir. İçerik ve ifade yönünden son hâlini alan anketler alan uzmanlarının görüşüne sunulmuş ve geçerliği uzman kanısıyla (Balcı,1995: 120) belirlenmiştir. Anketlerin güvenilirliği ise, Cronbach Alpha (İç tutarlık düzeyi) yöntemi ile belirlenmiştir. Bu amaçla anket Elazığ ilinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinden random yöntemiyle seçilen 45 okul yöneticisine anket uygulanmıştır. Anketin Alfa değeri 0.89 olarak bulunmuştur.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. 1. Bölüm katılımcıların kişisel özellikleri, 2. bölümdeki 30 soru ise ilköğretim denetçilerinin kurum denetiminde göstermesi gereken liderlik davranışları ile ilgilidir. Anket; tam katılıyorum(5), katılıyorum(4), kararsızım(3), katılmıyorum(2) ve hiç katılmıyorum(1) şeklinde bir ölçekle değerlendirmeye sunulmuştur.

### **Evren-Örneklem**

Araştırmanın evreni 2003-2004 öğretim yılında Elazığ il merkezi, ilçe merkezleri ve köy/kasabalarında bulunan ilköğretim okullarında görevli ilköğretim okul yöneticilerinden, örneklem ise ilgili yerlerde çalışan 50 ilköğretim okul yöneticisinden oluşturmaktadır.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Anketler resmi yerlerden gerekli izin alındıktan sonra uygulanmaya başlanmıştır. Anketler Elazığ merkez (15), ilçe merkezleri (15) ve köy/kasabalarından (20) okul yöneticisi random yöntemi ile belirlenerek anket uygulanmış ve değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirmede varyans analizi kullanılmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerinin kurum denetiminde gösterdikleri liderlik davranışları görev yapılan yer ve mesleki kıdem değişkenine göre gözlenen farkın anlamlılığı tek

yönlü varyans analizi ve farkın anlamlılık derecesini ve kaynağını belirlemek için ise LSD testi test edilmiştir.

### **Katılımcıların Kişisel Özellikleri:**

Katılımcıların dağılımları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

### **Bulgular**

Tablo 1’de ilköğretim denetçilerinin sahip oldukları liderlik davranışlarının düzeyini ortaya çıkarmak üzere görüşleri alınan okul yöneticilerinin kıdem değişkenine göre anket maddelerine katılım düzeyleri ve görüşleri arasındaki fark ortaya konmuştur.

**Tablo 1.** Yöneticilik Mesleğindeki Kıdemine Göre İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Görüşleri

P<,05\*

Tablo 2’de ilköğretim denetçilerinin liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini ortaya çıkarmak üzere görüşleri alınan okul yöneticilerinin görev yeri değişkenine göre anket maddelerine katılım düzeyleri ve görüşleri arasındaki fark ortaya konmuştur.

**Tablo 2.** Görev Yaptığı Yere Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Görüşleri

P<,05\*

1. “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” önermesine ilişkin; il merkezi, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri “kararsızım”, ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri ise “katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı ne olursa olsun tüm katılımcılar “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu durum; teknik yeterlik, bilgi ve beceri açısından ilköğretim denetçilerinin yeterli olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

2. “Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır.” önermesine ilişkin; ilçe, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri “kararsızım”, il merkezinde görev yapan okul yöneticileri ise “katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı değişkeni bağlamında tüm katılımcılar “kararsızım” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu sonuç; özellikle kırsal kesim ve genelde tüm okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerinden sosyal konularda daha fazla yeterlik beklentisi içerisinde olduklarını düşündürmektedir.

3."Samimi ve güven vericidirler." önermesine; köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri, "katılmıyorum", il ve ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri "kararsızım" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı 1-10 yıl arasında olanlar, "katılmıyorum", hizmet yılı 11-20 yıl arasında olanlar ile hizmet yılı 21 yıl ve üzerinde olanlar, kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu önermede; köy/kasaba ile ilçe merkezi ve il merkezinde görev yapanların görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür.

Bu durum; okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerini samimi ve güven verici bulmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

4. "Girişken, başkalarına kolay yaklaşabilen, konuşan, inandıran, ikna eden, cesaret veren ve doğru yolu gösteren insanlardır." önermesine; köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri "katılmıyorum", il ve ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri "kararsızım" şeklinde görüş belirtirken, hizmet yılı 1-10 yıl arasında olanlar, "katılmıyorum", hizmet yılı 11-20 yıl arasında olanlar, "kararsızım", hizmet yılı 21 yıl ve üzerinde olanlar ise "katılıyorum" şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu sonuç; hemen hemen tüm okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerinin insani ilişkilerdeki yeterliklerini az bulduklarının düşündürmektedir.

5. "Okul yöneticisine karşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler." önermesine; ilçe merkezi, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri "katılıyorum", il merkezinde görev yapan okul yöneticileri ise "kararsızım" şeklinde, hizmet yılı 1-10 yıl arasında olanlar, "kararsızım", hizmet yılı 11-20 yıl ile 21 yıl ve üzerinde olanlar ise "katılıyorum" şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu durum; tüm okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerini güdüleyici bulmadıkları ve kendilerine arkadaşça davranmadıklarına inandıkları sonucunu düşündürmektedir.

6. "Okul yöneticisinin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılıdır." önermesine, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri "katılmıyorum", il merkezi ve ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri ise "kararsızım" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı 1-10 yıl ile 11-20 yıl arasında olanlar "kararsızım", hizmet yılı 21 yıl ve üzerinde olanlar ise "katılıyorum" seçeneğinde görüş belirtmişlerdir.

Bu sonuç; hizmet yılı 21 yıl üzeri olan okul yöneticiler hariç olmak üzere diğer okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerini görüş, hak ve değer yargılarına yeterince saygılı bulmadıklarını düşündürmektedir.

7. "Birlikte çalışacağı, işbirliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler." önermesine, kıdemi ve görev yeri ne olursa olsun, tüm okul yöneticileri kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu durum; ilköğretim denetçilerinin denetim sürecinde okul yöneticileri hakkında bilgileri olmadığını ve okul yöneticileri daha yakın ilişkiler kurmak istedikleri sonucunu düşündürmektedir.

8. "Kurumun politikası ve yararları hakkında okul yöneticisini aydınlatmaya istekli ve yeterlidirler." önermesine görev yeri ne olursa olsun tüm okul yöneticileri ve hizmet yılı 1-10 yıl ile 11-20 yıl arasında olan okul yöneticileri kararsızlık şeklinde görüş bildirirken, yalnızca hizmet yılı 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri katıldıklarını bildirmişlerdir.

Bu durum; hizmet yılı 21 yıl üzeri olan okul yöneticiler hariç diğer okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerinin kurum politikası ve yararları konusunda kendilerini yeterince bilgilendirmeye istekli ve yeterli bulmadıklarına inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

9. "Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu anlamada ve anlamlandırmada yetenekli ve bilgili" olma durumuna görev yeri ve mesleki kıdemi ne olursa olsun tüm okul yöneticileri kararsızlık şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir.

Bu durum; daha önceki bir çok bulguda olduğu gibi ilköğretim denetçilerinin okul yönetiminin yetki ve sorumluluğunu anlamlandırma boyutunda yeterli liderlik davranışı sergilemediğini düşündürmektedir.

10. "Okul yöneticisinin hatalarını ortaya koymada, kıskançlık, duygu ve hasetlerine karşı uyanık ve dikkatli değildirler." önermesine, il merkezinde görev yapan okul yöneticileri, "katılmıyorum" , diğer yerlerde görev yapan ve hizmet yılı bağlamında tüm okul yöneticileri kararsızın şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bu sonuç; tüm okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerinin özellikle hatalarını bulma ve duygularını çözümleme bağlamında davranış ortaya koyduklarına inandıklarını düşündürmektedir.

11. "Okul yöneticisi ve personelin şartlarının iyileştirilmesi ve gelişmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler." önermesine, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri "katılmıyorum" seçeneğiyle, il ve ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri ve hizmet yılı değişkeni bağlamında tüm yöneticiler "kararsızım" şeklinde cevap vermişlerdir.

Bu sonuç, ilköğretim denetçilerinin yalnızca köy ve kasabalarda yönetici ve personelin şartlarını iyileştirme çabası içerisinde olduklarını, diğer yerlerde böyle bir çaba göstermediklerini düşündürmektedir.

12. "Amaçlara ulaşmak için plan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahip olma" durumu konusunda hizmet yeri ve yılı değişkeni bağlamında tüm katılımcılar kararsızlıklarını ifade etmişlerdir.

Bu durum, ilköğretim denetçilerinin plan ve program hazırlama bilgi ve becerisi konusunda yeterli olmadıklarını düşündürmektedir.

13. "Görevleri tamamlamak ve amaçlara ulaşmak üzere iyi organize, bilgi ve becerisine sahiptirler." önermesine: hizmet yeri ve yılı değişkeni bağlamında tüm katılımcılar kararsızlıklarını ifade etmişlerdir.

Bu sonuç; okul müdürlerinin ilköğretim denetçilerinin organizasyonu konusundaki yeterliklerini tatmin edici düzeyde bulmadıklarını düşündürmektedir.

14. "Liderlik dinamiklerine ilişkin yeterli bilgi ve uygulama becerisi kazanmışlardır." önermesine, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri "katılmıyorum", ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri, "katılmıyorum", il merkezinde görev yapan okul yöneticileri "kararsızım" şeklinde, hizmet yılı değişkeni bağlamında tüm katılımcılar "katılmıyorum" biçiminde görüş belirtmişlerdir.

Bu durum; ilköğretim denetçilerinin liderlik dinamikleri konusunda yeterli performansı göstermedikleri sonucunu yansıtmaktadır.

15. "Alternatifler arasından seçim yapar, çabuk ve isabetli karar verme" durumu konusunda, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri "katılmıyorum" il ve ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri, "kararsızım" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında olanlar "kararsızım" 21 yıl ve üzerinde olanlar "katılmıyorum" şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu sonuç, okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerinin aldığı kararların hız ve isabet oranını yeterli bulmadıklarını düşündürmektedir.

16. "Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararlarında inat etmezler." önermesine, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri "katılmıyorum", il ve ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri ise "kararsızım" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Hizmeti 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında olanlar "katılmıyorum", hizmet yılı 21 yıl ve üzerinde olanlar ise "kararsızım" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu önermede köy/kasaba ile ilçe merkezi ve il merkezinde görev yapanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Bu durum; okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerinin delil esaslı kararlar vermediklerine ve kararlarında ısrar ettiklerine inandıkları sonucunu ortaya koymaktadır.

17. "Verilen kararları, koşulları göz önünde bulundurarak uygulama becerisi kazanmışlardır." önermesine, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri "katılmıyorum", il ve ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri, "kararsızım" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı değişkeni bağlamında tüm okul yöneticileri kararsız olduklarını bildirmişlerdir.

Bu sonuç; ilköğretim denetçilerinin koşulları göz önünde bulundurmaksızın karar verdiklerini düşündürmektedir.

18. "İşleri tamamlama, iş usulleri geliştirme ve sonucu değerlendirme yeteneğine sahiptirler." önermesine, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri "kararsızım", il ve ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri ise "katılıyorum" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı 1-10 yıl arasında olanlar, "katılıyorum", hizmet yılı 11-20 ve 21 yıl ve üzerinde yıl arasında olanlar ise "kararsızım" şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu durum; ilköğretim denetçilerinin işleri tamamlama, iş usulleri geliştirme ve sonucunu değerlendirme konusundaki yeterliklerinin istenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

19. "Okul yöneticisini güdüler, prestij ve statü konularında dikkatlidirler." önermesine, görev yeri değişkeni bağlamında tüm katılımcılar kararsızlık, hizmet yılı değişkeni bağlamında ise hizmeti 21 yıl ve üstü yöneticiler (katılıyorum) hariç tüm yöneticiler kararsızlıklarını ifade etmişlerdir.

Bu durum denetçilerin güdüleme ve prestij ve statülerini koruma konusunda yeterli düzeyde dikkat göstermediklerini düşündürmektedir.

20. "Sistemin, politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve istekli olma" durumuna, köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri ile 21 yıl ve üzeri hizmet yılı olan okul yöneticileri "katılıyorum", il ve ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri ve 1-10 ve 11-20 yıl hizmeti olan yöneticiler ise "kararsızım" şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu sonuç; okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun denetçilerin sistemin organizasyonuna artı katılarda bulunma için çok istekli görünmediklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır.



21. "Verilen kararlarda, okul yöneticisinin katılımını sağlamak için gerekli iletişimi sağlamazlar." önermesine, yalnızca köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri" katılmıyorum" şeklinde diğer tüm yöneticiler "kararsızım" şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu durum, ilköğretim denetçilerinin okul yöneticilerini karar sürecine katmadıklarını göstermektedir.

22. "Okul yöneticisinin görüşlerini çekinmeden denetçiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmese de benimseyebilme davranışı gösterme" durumuna köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri ile 1-10 yıl hizmeti olan yöneticiler "katılmıyorum" diğer tüm yöneticiler "kararsızım" şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bu sonuç; ilköğretim denetçilerinin kurum denetimi sırasında demokratik bir ortam oluşturmadıkları düşüncesini akla getirmektedir.

23. "Verdikleri ısrarlı kararların nedenlerini ve kanıtlarını açıkça ortaya koyamazlar." önermesine, il merkezinde görev yapan ile köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri ve 1-10 yıl ile 21 yıl üzeri hizmeti olan yöneticiler "katılmıyorum" derecesinde; ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri ile 11-20 yıl hizmeti olan yöneticiler "kararsızım" şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bu durum bir önceki bulguyu az da olsa destekler nitelikte olup denetçilerin demokratik olma düzeylerinin istenen şekilde olmadığını düşündürmektedir.

24. "Eleştiri ve övgülerinde nesnel olma" durumlarıyla ilgili önermeye köy ve kasabalarda görev yapan okul yöneticileri ile hizmet yılı 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri hizmeti olan yöneticiler "katılmıyorum", il ve ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticileri ve 1-10 yıl hizmeti olan okul yöneticileri ise "kararsızım" şeklinde cevap vermişlerdir. Bu durum; ilköğretim denetçilerinin nesnel olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

25. "Okul yöneticisini tanımak için, önyargısız, inandırıcı ve içten ilişki kurarlar." önermesine, yalnız il merkezinde görev yapan okul yöneticileri kararsızlık düzeyinde, diğer tüm yöneticiler katılmıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bu sonuç; okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerini önyargılı bulduklarını ve içten ilişkiler kurmada yetersiz olduklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

26. "Okul yöneticisinin beklentilerini gerçekleştirmede kurumun, çevrenin ve okulun olanaklarını bilme ve davranışlarını bu yönde belirleme durumu ile ilgili" il merkezinde görev yapan okul yöneticileri ile 1-10 yıl görev yapan yöneticiler "kararsızım", diğer tüm yöneticiler ise katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Bu sonuç; okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerini kurumun ve çevrenin olanakları doğrultusunda davranış belirleme yönündeki beklentilerini karşılamada yetersiz buldukları şeklinde yorumlanabilir.

27. "Okul yöneticisini değerlendirirken yalnız aksayan yönlerini belirtmekten özenle kaçınırlar." önermesine, hem çalışılan yer, hem de hizmet yılı değişkeni bağlamında tüm okul yöneticileri katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Bu durum, ilköğretim denetçilerinin denetim sürecinde oldukça eleştirel bir tavır takındıkları şeklinde yorumlanabilir.

28. “Kurumun genel ve özel amaçlarını ve bunlara ulaşma yollarını ortaya koymazlar.” önermesine 21 yıl ve üzeri hizmeti olan okul yöneticilerinin dışında tüm okul yöneticileri kararsızlık şeklinde cevap vermişlerdir.

Bu sonuç, ilköğretim denetçilerinin özel amaçlarına ulaşma konusunda okul yöneticilerine yeterli düzeyde liderlik yapmadıklarını göstermektedir.

29. “Okul yöneticisinin kendini geliştirmesi konusunda yol göstererek yardımcı olurlar.” önermesine 21 yıl ve üzeri hizmeti olan okul yöneticilerinin dışında tüm okul yöneticileri kararsızlık şeklinde cevap vermişlerdir.

Bu durum da bir önceki önerme gibi ilköğretim denetçilerinin kişisel gelişimleri yoluyla örneklik teşkil etme konusunda yeterli liderlik davranışı göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir.

30. “Okulda demokratik ve güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi açısından yol göstericidirler.” önermesine 21 yıl ve üzeri hizmeti olan okul yöneticilerinin dışında tüm okul yöneticileri kararsızlık şeklinde cevap vermişlerdir.

Bu sonuç; ilköğretim denetçilerinin okulda güven oluşturma konusunda yeterli düzeyde liderlik etmedikleri düşüncesini çağrıştırmaktadır.

## **Sonuç ve Öneriler**

İlköğretim denetçilerinin liderlik özelliklerini taşımaları ve klasik denetçi anlayışını terk etmeleri önemli bir eğitimsel sorunu da çözecektir. Bu anlayışla oluşacak çağdaş denetimin alt yapısı, eğitimsel ve öğretimsel ilerlemeyi de beraberinde getirecektir. Denetçinin, denetimin amaçlarına ulaşmasında sergileyeceği tutum ve davranışlar temsil ettiği kurumu da yansıtacağından denetçinin liderlik özelliğini göstermesi temsil ettiği kurumda da liderlik kültürünün oluşmasında önemli bir etki oluşturacaktır.

Yalnızca görev değişkeni bağlamında iki önermede anlamlı farklılığın görüldüğü araştırmada; İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ilköğretim denetçilerini teknik ve sosyal yeterlik anlamında, insani ilişkiler açısından yeterli ve güdüleyici, hak ve değer yargılarına saygılı, yeterince bilgilendirmeye istekli bulmadıkları ve hata ve eksiklikleri yakalamaya yönelik davranışlar gösterdikleri, koşulları dikkate almaksızın ve delil esaslı olmaksızın kararlar vermedikleri ve okul yöneticilerini karar sürecine katmadıkları, nesnel olmadıkları ve demokratik ortam oluşturmadıkları görülmektedir.

Samimi ve güven verici bulmamaları ve bu sonucun il merkezinden kasaba ve köylere gidildikçe belirginleşmesi ilköğretim denetçilerinin davranışlarının görev yerine göre değişkenlik gösterdiği, kasaba ve köylerde görev yapan yöneticilere karşı nesnel davranışlar göstermedikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Verdikleri kararlarda esas delilleri elde etmelerine karşın kendi fikirlerinde ısrar etmeleri kurum denetiminde il merkezinden kasaba ve köylere gidildikçe önemli fark göstermesi, ilköğretim denetçilerinin kasaba ve köylerde görev yapan yöneticiyi daha yetersiz gördükleri ve kararlarında her zaman ısrar ettikleri görüşü araştırmada ortaya çıkan diğer sonuçlardandır.

Anket sorularına verilen yanıtlarda okul yöneticilerinin kararsız kalmaları ve yapılan görüşmelerde yasal baskıdan çekindiklerini ifade etmeleri; denetçilerin denetim sürecinde olumlu hava oluşturup güven tesis etme zorunluluklarını içeren liderlik davranışlarıyla ters düştüğünü, baskı ve korku kültürüne dayalı bir denetim anlayışının hakim olduğunu gösteren önemli bir sonuçtur. Bu sonuçlardan hareketle ilköğretim denetçilerinin liderlik konusundaki yeterliklerinin, lisans üstü eğitim ve hizmet içi eğitim gibi etkinliklerle artırılması gereklidir.

## **Kaynakça**

Albrecht, K. **Creating Leaders For Tomorrow**. Productivity Process, Portland, 1996.

Aydın, M., (2002), **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara.

Atay, K., (1995), **“İlköğretim Denetçilerinin Yeterlilikleri”** Erzurum: Atatürk Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Erzurum.

Balci, A., (1995), **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik Ve İlkeler**. Ankara.

Başar, H., (2000) ,**Eğitim Denetçisi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Bursalıoğlu, Z., (1994), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**, Pegem Yay. Ankara.

Çelik, V., (2000), **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yay. Ankara.

Dağlı, A., (2001), “İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Denetçilerinin Liderlik Davranışları”, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı:26, S.211-220. Ankara.

Glickman,C., Gordon, S. and Gordon, J. M. (2001), **Supervision And Instructional Leadership**. Allyn&Bacon, Massachusetts.

Gordon, T., (1997), **Etkili Liderlik Eğitimi**, (Çev: Emel Aksay), Ankara, Sistem Yay.

Korkut, H., (1992), **Dört Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**. Üniversiteler Arası Kurul Yay. Ankara.

Özden, Y.,(1999),. **Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler**. Pegem Yay. İkinci Baskı, Ankara

M.E.B. **Tebliğler Dergisi**, Şubat 2001 Sayı:2521

Sağlamer, E., (1985), **Eğitimde Denetim Ve Teknikleri**. Gül Yayınevi. Ankara.

Sullivan,Susan. **Alternative Approaches to Supervision: Cases From the Field**. The Journal of Curriculum and Supervision 15(3), 212-235, 2000.

[http://www.wagner.edu/faculty/users/jglanz/web/Alternative\\_Approaches\\_to\\_Supervision.pdf](http://www.wagner.edu/faculty/users/jglanz/web/Alternative_Approaches_to_Supervision.pdf)

Taymaz, H., (1997), **Eğitim Sisteminde Denetim**. Takav Matbaası. Ankara.

Töremen, F., (2002), “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, Cilt: 12, S: 185-201. Elazığ.

Yalçinkaya, M., (1993). “Denetçinin Liderlik Rolü”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Sayı: 191,S,15-16, Ankara.

THE OPINIONS OF ELEMENTARY SCHOOL  
PRINCIPALS ABOUT THE LEADERSHIP BEHAVIOURS  
OF ELEMENTARY SCHOOL INSPECTORS DURING  
SCHOOL INSPECTION

Fatih TÖREMEN\*

Metin HOZATLI\*\*

## **Abstract**

Leadership behaviors of primary school supervisors in supervising process of a school are accepted as important means by primary school leaders in their motivation, occupational perception, and developing themselves. In this context, a study has been held on totally 50 primary school leaders in Elaziğ downtown, towns and villages. In this study, the concepts of leadership and leadership behaviors are studied in the context of the related literature and primary school leaders' thoughts about whether primary school supervisors have leadership behaviors and whether there is a meaningful difference in primary school leaders' thoughts about this issue are researched. In this study the datum are collected via a survey and it is studied whether there is a meaningful difference in the thoughts of the primary school leaders depending on the points as the district they work in and occupational seniority.

It is seen according to the primary school leaders' thoughts who participated in the study that primary school supervisors don't act objectively among leaders, insist on their own thoughts and they behave differently in treating leaders working in Elaziğ downtown and the others.

**Key words:** School administrator, inspector, leadership behavior