



**Article Information**

**Article Type:** Research Article

**This article was checked by iThenticate.**

**Doi Number:** <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3373>

## PRESCHOOL TEACHERS' OPINIONS ON THE SCHOOL DIRECTOR'S SUPERVISION ROLES

### OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRÜNÜN DENETİM ROLLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

**Selami ATAMAN<sup>1</sup>**

#### **Abstract**

In this study, it is aimed to evaluate preschool teachers through their views on the supervisory roles of the school principal. The study group of the research was interviewed with 10 Preschool Teachers and 9 Primary School and 1 Kindergarten principals in Kumru District of Ordu Province. A semi-structured interview form consisting of 15 questions was used to collect data. The obtained data were analyzed by content analysis method. According to the results of the research, it has emerged that the school principal who will supervise the Kindergartens should be knowledgeable and experienced in Preschool Education. In addition, the participants emphasized that the audit should be reflected in the audit results of the studies to be carried out throughout the year, different from a certain time period. It has been determined that the feedbacks of school principals after the course supervision were reported in different ways, and some of them did not give any feedback at all. As a result, due to the fact that Pre-School Education is the main source of education that requires more sensitive knowledge and experience than other education levels, it has emerged that school principals should provide support and opportunities for teachers to educate themselves with interest and support.

**Keywords:** Kindergarten, Preschool Teacher, School's Director, Supervision.

#### **Özet**

Bu çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürünün denetim rollerine ilişkin görüşleri üzerinden değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu Ordu İli Kumru İlçesi'ndeki 10 Okul Öncesi Öğretmeni ve 9 İlkokul ve 1 Anaokulu müdürü ile görüşme yapılmıştır. Verilerin toplanması amacıyla 15 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Anasınıflarının denetimini yapacak okul müdürünün Okul Öncesi Eğitim konusunda bilgili ve tecrübeli olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra katılımcılar denetimin belirli bir zaman dilimden farklı olarak yıl boyunca yapılacak çalışmaların da denetim sonuçlarına yansımaları gerektiğini vurgulamışlardır. Okul müdürleri de ders denetimi sonrası geri bildirimlerinin de farklı şekillerde bildirildiği, bazılarının da hiç geri dönüt

<sup>1</sup> Okul Öncesi Öğretmeni, Cumhuriyet Ortaokulu, Bartın, selamiataman@gmail.com, ORCID ID : 0009-0003-2322-7136

vermediği tespit edilmiştir. Sonuçta Okul Öncesi Eğitimin diğer eğitim kademelerinden daha hassas bilgi ve tecrübe gerektiren eğitimin ana kaynağı olmasından kaynaklı öğretmenlerinde ilgi ve destekle kendilerini yetiştirmeleri için okul müdürlerinin destek ve imkân sağlaması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Anasınıfı, Okul Öncesi Öğretmeni, okul müdürü, denetim,

## GİRİŞ

Bu araştırmanın temel amacı okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürünün denetim rollerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır. Bu çalışmanın amacı anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin ilkökul ve Anaokulunda görev yapan okul müdürlerini bir denetmen olarak okul yöneticilerine nasıl algıladıkları ile okul müdürlerinin kendi denetim becerilerini nasıl algıladıklarını saptamaktır. Araştırmamızda evren Kumru ilçesinde bulunan 9 ilkökul ve 1 Anaokulu müdürlerinden örneklem olarak 10 okul öncesi öğretmeni ile görüşülerek evrene ait bulgulara erişilmeye çalışılmıştır. Okul Öncesi Öğretmenlerinin okul müdürünün denetim rolü hakkında görüşlerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Okul Öncesi Öğretmenlerinin okul müdürünün denetim rollerine görüşlerinin belirlenmesinde nitel araştırma tezinin kullanılmasının temel amacı, araştırma konusuna ilişkin derinlemesine bir bakış sağlamak, katılımcıların konu hakkında ne düşündüklerini ve böyle düşünmelerine neden olan etmenleri belirlemektir. Görüşmeler yazılı metin olarak kaydedilerek çözümlü yapılmıştır. Çalışmaya katılan 10 okul öncesi öğretmeni M1, M2, M3, ve 10 okul müdürleri A1, A2, A3... olarak kodlanmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürünün denetim rollerine ilişkin görüşlerini analizinde nitel veri analiz tekniklerinden biri olan içerik analizi kullanılmıştır. Görüşmelerin yazılı notların temize çekilmesi yapıldıktan sonra verilerin kodlanması aşamasına geçilmiştir. Elde edilen verilerin incelenmesi, anlamlı bölümlere ayrılması ve her bölümün kavramsal olarak neyi ifade ettiğinin anlamlı veri birimlerine (cümle) dönüştürülmesi ve kodlanmasından sonra taslak temalar-kategoriler altında düzenlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2000; Tavşancıl ve Aslan, 2001). Temalar-kategoriler arası ilişkiler belirlenmiş, araştırma amaçları doğrultusunda düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

### Okul Öncesi Eğitimin Amaçları

Çocuklar dünyaya geldiği andan itibaren büyük bir hızla öğrenmektedir. Okul öncesi yıllarda çocuklar, yakın çevrelerine karşı çok duyarlıdır ve hareketli, meraklı, araştırmacı bir kişilik özelliği sergilerler. Hayalleri çok güçlüdür. Günlük yaşamda karşılaştıkları olayların nedenleri ve sonuçları arasında ilişki kurmaya çalışırlar ve sürekli soru sorarlar. Birey, yaşamı boyunca, hiçbir dönemde 3-6 yaşlarında olduğu kadar aktif değildir. Bu dönemde büyük bir enerjiye sahiptir. En önemli işi öğrenmektir. Çevresindeki tüm canlı ve cansız objelerin, algıladığı bütün olayların ne olduğunu sorgular ve büyük bir hızla kendisine mal eder. Çocuğun araştırma, problem çözme ve yeniliklere uyumu kuvvetli, güven duygusu gelişmiş ve kendini ifade edebilen, doğru kararlar alabilen girişimci bireyler olarak yetiştirilebilmeleri açısından okul öncesi eğitim çok önemlidir. Yapılan bu çalışmanın bilgiyi öğrenme ve öğretme faaliyetlerinde vakit ve tecrübesizlik kayıplarını en aza indirmek için okul öncesi öğretmenlerin yetiştirilmesi konusunda yöneticilerin denetim rollerine ilişkin okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerini toplayarak bu alanda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul Öncesi Eğitim; doğumdan ilkökulun başlangıcına kadar olan çocukluk yıllarını içine alan; bu yaş çocuklarının bireysel özelliklerine ve gelişimsel düzeylerine uygun, zengin uyarıcı çevre olanaklarını sağlayan; onların tüm gelişimlerini toplumun kültürel değerleri ve özellikleri doğrultusunda en iyi biçimde yönlendiren, bir eğitim sürecidir. (Oğuzkan ve Oral, 1993: 2). Bu nedendir ki, okul öncesi eğitimin önemi giderek artmaktadır. Bu gerçeğe bağlı olarak, "Okul Öncesi eğitim, çevresini merak eden, öğrenmeye ve düşünmeye güdülenmiş bu çocuğun özelliklerini yönetme, teşvik etme ve geliştirme gibi çok önemli bir görevi üstlenmiştir" (Senemoğlu, 199: 21). Okul Öncesi Dönemde çocuğa verilecek

eğitimin çok nitelikli olması gerekmektedir. “Çocuk sadece okulda sosyal kabul gören davranışları öğrenmekle kalmaz, aynı zamanda aile dışındaki yetişkinlerle ve kendi yaşlılarıyla etkili bir şekilde etkileşimde bulunma yollarını da öğrenir” (Senemoğlu,1994: 23). “Okul öncesi dönemde her alanda verilen eğitimin niteliği ve içeriği örgün eğitime temel oluşturması bakımından önemlidir” (Metin, 2001: 22). Özellikle burada verilecek eğitimin çocuğun ileriki hayatında ne kadar önemli olduğunu unutmamak gerekir ve eğitimin kalitesini arttırdığımız da çocuğun öğrenim hayatının geri kalanında da başarısının olumlu yönde etkileneceğini göz ardı etmemek gerekir. Okul Öncesi Eğitimin önem kazanmasında ve yaygınlaşmasında, eğitimin bir sosyal gruptan diğerine geçişte güçlü bir araç olduğunun bilincine varılması, çocuk gelişimindeki bilgilerin artması ve yaşamın daha sonraki yıllarında etkili olduğunun anlaşılması, yapılan araştırmalar sonucunda soyut öğrenmelerden önce bir hazırlık geçirmenin yararlı olduğunun, kazanılan sosyal uyumun öğrenci başarısını arttırdığının ortaya çıkması, çalışan kadınların sayısının artması ve çekirdek aile tipinin yaygınlaşması gibi nedenler çok büyük etken olmuştur (Parlak, 1998: 8). “Eğitimin en önemli amaçlarından biri, hatta en önemlisi bireyin içinde bulunduğu ortama dengeli bir şekilde uyum sağlamanın gerçekleştirilmesidir” (Komisyon, 1993: 2). Bu uyumun sağlanması için ise çocukların okulöncesi eğitimi almaları gerekliliği bilinmektedir. Yapılan pek çok okulöncesi eğitim araştırmaları, okul öncesi eğitim almış çocukların okulöncesi eğitimi almayan çocuklara göre bilişsel, duyuşsal ve psikomotor alanda daha ileri oldukları sonucunu bulmuştur. Ancak burada yine unutulmaması gereken, çocuklara verilecek olan eğitimin ailede de devam ettirilmesinin gerekliliğidir. Böylelikle çocuklardaki istendik davranış değişikliğinin kalıcılığı daha kısa zamanda ve daha etkili bir şekilde sağlanabilecektir. Bütün bu sonuçlar da okulöncesi eğitimin önemini ve gerekliliğini açığa çıkarmaktadır.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul öncesi öğretmenlere rehber amaçlı hazırladıkları okul öncesi eğitim programında okulöncesi eğitimin amaçları aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- “1. Çocukların bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişmelerini, temel alışkanlıklar kazanmalarını sağlamak.
2. Her fırsattan faydalanarak çocukların milli, manevi, ahlaki, kültürel ve insani değerler bağlılığının gelişmesine yardımcı olmak.
3. Atatürk, millet, vatan ve bayrak sevgisini kazandırmak.
4. Çocukların sorumluluk yüklenmelerini, dürüst, saygılı, nazik ve düzenli olmalarını sağlamak.
5. Çocuğun benlik kavramını geliştirmesine, kendini ifade etmesine, bağımsızlığını kazanmasına ve özdenetimini sağlamasına imkân tanımak.
6. Onları temel eğitime hazırlamak.
7. Şartları elverişsiz çevrelerden ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratmak.
8. Çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamak” (M.E. B. , 1997, s:17; Komisyon, 1993, s.15).

### **Okul Müdürünün Yetiştirilmesi**

Okul müdürü okulun her yönüyle yönetilmesinden sorumlu kişidir. Bu açıdan okul müdürünün yetiştirilmesi eğitimin yapıldığı ortamların sağlıklı bir şekilde yönetilmesi için büyük önem arz etmektedir. Türkiye’de eğitim ve okul yöneticisi olmak için eğitim yönetimi alanında eğitim almak bir koşul değil tercih nedenidir (Özdemir, 2009: 279-300). Oysa başta ABD, Avustralya ve İngiltere olmak üzere gelişmiş pek çok ülkede okul müdürü adaylarının yöneticilik ve liderlik konulu çeşitli eğitimlerden geçmiş olmaları bir zorunluluktur (Bush ve Bell, 2002: 5; Şişman ve Turan,2002: 68). Okul müdürü olmak için aranan genel şartlar MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte şöyle yer almaktadır (https://ulas.meb.gov.tr/meb\_iys\_dosyalar/2018\_01/26161542\_EYitim\_Kurumu\_YYneticilerinin\_GYrevlendirilmelerine\_YliYkin\_YYnetmelik\_TaslaY.pdf):

- “Madde 5 – a) Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak,  
 b) Son başvuru tarihi itibariyle Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,  
 c) Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak; fen ve sosyal bilimler liseleri ile bilim ve sanat merkezleri yöneticiliği için bu okullarda öğretmenlik yapmış veya yapmakta olmak,  
 ç) Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak,  
 d) Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibariyle müdürlük sınavı için bir yıl müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı veyahut müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak; müdür yardımcılığı sınavı için de en az iki yıl asıl öğretmenlik yapmış olmak,  
 e) Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibariyle son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak veya aylıktan kesme veya daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak, şartları aranır.”

Yönetici olabilmek için okul müdürlerinin bu şartları taşıması gerekmektedir. Bu yönetmelikte okul müdürü olabilmek için en az bir yıl müdür yardımcılığı yapılmış olması şartı aranması yetersiz görünmektedir. Okul yöneticisi olabilmek her alanda yeniliğe ve gelişime ayak uydurabilmek aynı zamanda tecrübe ile kritik zamanlarda doğru kararlar verebilme yeteneğini kazanmış olarak okulu eğitimin amaçları doğrultusunda yönlendirebilme amacına hizmet etmektir.

“Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak” ifadesi Anaokullarına atanacak okul müdürlerinin okulda verilen eğitimden haberdar olması doğru bir karar olsa da ilkokul müdürlerinin okul öncesi eğitim konusunda bilgisiz ve yetersiz olduğu aşıkardır.

Burada yapılan tespitlere göre eğitim yöneticiliğinin sınavlara dayalı olarak belirlenmesinin yanlışlığı eğitim ve okul yöneticisi olmak için eğitim yönetimi alanında eğitim almanın gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca okul öncesi eğitim sınıflarının mevcut olduğu okulların müdürlerinin de Okul Öncesi eğitim konusunda detaylı bilgi sahibi olmasının gerekliliğinin ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak gelişmiş ülkelerde bu eğitimin zorunlu olduğu halde ülkemizde bu isteğe bağlı olduğu belirtilmektedir.

### **Okul Müdürünün Görevleri**

Okul müdürünün sorumluluğu fazladır. Bu sorumluluğu ilköğretim kurumları yönetmeliğinin 60. maddesi okul müdürlerinin görev ve yetkilerini şöyle açıklar (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm>): İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. 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. Okul müdürünün görevi Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği Madde 17 (<http://ozelokullardernegi.org.tr/Mevzuat/OKUL%20%C3%96NCES%C4%B0%20E%C4%9E%C4%B0T%C4%B0M%20KURUMLARI%20Y%C3%96NETMEL%C4%B0%C4%9E%C4%B0.pdf>) de ise şöyle ifade edilmiştir: Okul öncesi eğitim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini düzenlemeye, yürütmeye ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, kalite yönetimi anlayışına uygun olarak okulun yönetilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinden sorumludur.

“a) Okulda bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak eğitim yılı başlamadan önce plânlara ve düzenler.

b) Eğitim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, eğitimle ilgili gelişmeleri izler ve sonuçlarını değerlendirir.

c) Yıllık ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, plânlarını imzalar ve çalışmalarını denetler.

d) Kurumun temizlik ve düzeni ile öğretmen ve diğer personelin sağlık, temizlik ve beslenme işleriyle ilgili çalışmalarını izler. Aylık yemek listesinin çocukların gelişim özellikleri, ihtiyaçları ve çevre şartları doğrultusunda hazırlanmasında müdür yardımcısı ve öğretmenlerle iş birliği yapar.

e) Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, doğal afete karşı korunması, binanın fiziksel durumu ve donanımından kaynaklanan kazalara neden olabilecek merdiven, radyatör, soba, korniş, kapı, pencere, kaygan zemin, oyun materyali ve benzeri unsurlara karşı okulun iç ve dış güvenliğinin sağlanması yönünde gereken önlemleri alır.

f) Özel eğitim gerektiren çocukların eğitimi için gerekli önlemleri alır.

g) Eğitim materyallerinin sağlanması, kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli önlemleri alır.

h) Çocukların periyodik olarak sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlar.

ı) Okulun yıllık bütçesini hazırlar, ödeneklerin zamanında ve yöntemine uygun kullanılmasına ilişkin işlemleri izler, bütçenin ilgili makamlara gönderilmesini sağlar.

j) Eğitim istatistiklerinin, ödenek istem çizelgelerinin ve resmî yazıların hatasız ve eksiksiz hazırlanmasını ve ilgili makamlara zamanında gönderilmesini sağlar.

k) Okulla ilgili olağanüstü durumları ilgili makama bildirir.

l) (Değişik: RG-6/9/2008-26989) İlgili makamlarca yazılı, basılı ya da elektronik ortamda yayımlanan kanun, yönetmelik, yönerge ve diğer emirlerin ilgililere duyurulmasını sağlar. Mevzuatın uygulanması ile ilgili önlemleri alır.

m) (Değişik: RG-31/7/2009-27305) Okulun taşınurlarını, göreve başlama veya görevden ayrılma durumunda 18/1/2007 tarihli ve 26407 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Taşınır Mal Yönetmeliği hükümlerine göre devir-teslim eder.

n) Okul öncesi eğitimin tanıtımı ve yaygınlaştırılması amacıyla toplantı, panel, sempozyum ve benzeri etkinliklerin düzenlenmesi için gerekli çalışmaları yapar.

o) Çocuklara verilen günlük yemek örneklerinin uygun ortamda 24 saat saklanmasını sağlar.

p) Personelin disiplin ve sicili ile ilgili iş ve işlemlerini yürütür.

r) Velilerden alınan ücretlerin harcanmasında (Değişik ibare: RG-31/7/2009-27305) harcama birimi görevini yerine getirir.

s) Görev tanımlarında belirtilen diğer görevleri yapar.

ş) (Ek:RG-27/10/2007-26683) Okulda öğle yemeği saatlerinde çocukların düzenli olarak yemek yemelerini ve günlük eğitimin sona ermesinden velilerin çocuklarını teslim almalarına kadar geçen sürede okul-aile birliği ile de işbirliği yaparak çocukların gözetimleri ile ilgili tedbirleri alır.

t) (Ek:RG-6/9/2008-26989) Okulun çevresinde müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından alan taraması yapılmasını sağlar.

u) (Ek:RG-6/9/2008-26989) Çocukların sabahçı, öğlenci ve tam gün olarak gruplandırılmasında çalışan anne ve babaların taleplerini göz önünde bulundurur.”

Burada okul Öncesi Eğitim kurumlarının yani Bağımsız Anaokullarının müdürlerinin görev tanımının detaylı bir şekilde planlanmış olması okul müdürünün yönetimde daha işlevsel kalmasını sağlar. Bu görevler okul müdürünün sorumluluklarını artırmaktadır. Okul müdürü işi yapan değil görev dağılımı yapan ve denetleyendir. Bunun için görev dağılımını uygun kişilere yapmalı ve denetimi her zaman devam ettirmelidir.

### **Eğitim Denetimi**

Denetim, “planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün islemlerini izleme ve düzeltme sürecidir” (Başaran, 2000, 137) . Denetim, öğretmenlerin öğrenci başarısını



yükseltmek ve öğretimi geliştirmek amacıyla öğretimsel diyaloga katılması sürecidir (Sullivan ve Glanz, 2000, 24). Teftiş, “Kamu yararı adına davranışı kontrol etme yöntemi” olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 2002, 126). Eğitsel teftiş, eğitim sözlüğünde, öğretimin gerçekleştirilmesi için okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer tüm eğitim çalışanlarının geliştirilmesi çabası olarak tanımlanmıştır (Elsbree, McNally, Wynn 1967: 139; Akt. Bayraktutan, 2011).

Okul yöneticisi yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Bu üç gücün kullanılması, okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirir (Çelik, 1999:6;Akt. Bayraktutan, İlkay ). Eğitim teftişinde eski teftiş anlayışı yerini rehberliği esas alan ve eğitimi geliştirmeyi amaç edinen bir teftiş sürecine bırakmıştır. Çağdaş denetim; durum saptama, değerlendirme ve geliştirme (Aydın, 2005) olarak tanımlanmıştır. Denetim Modellerini 6 farklı modelle açıklamak mümkündür. (Aydın, 2005)

- “1) *Bilimsel Denetim (Amaçtan çok eyleme odaklı olması)*
- 2) *Sanatsal Denetim (Niceliksel ölçme araçları yerine “eleştiri” yer alır)*
- 3) *Öğretimsel Denetim (Sınıf ortamında öğrenme ve öğretme sürecini geliştirmek ve etkili kılmak amacıyla yapılan denetim türüdür (Aydın, 1986).*
- 4) *Kliniksel Denetim (Öğretmen davranışlarını değiştirme ve geliştirme yoluyla öğretimin geliştirilmesi amaçlanır (Taymaz, 2010).*
- 5) *Gelişimsel Denetim (Öğretmenin gelişimsel düzeyini analiz eder.)*
- 6) *Farklaştırılmış Denetim”*

Denetim kavramı günümüze kadar değişikliği uğramış ve yerini rehberliğe bırakmıştır. Eski ve yeni denetim anlayışı karşılaştırıldığında:

- *Kontrolün yerini etüt ve analiz almıştır.*
- *Odak öğretmen iken odak öğretmenin geliştirilmesi olmuştur.*
- *Ziyaret ve konferans yerini çok çeşitli görevlere bırakmıştır.*
- *Gelişigüzel ve seyrek yahut cansız plan yerini iyi organizasyon ve planlamaya bırakmıştır.*
- *Otoriter ve dayatmak yaklaşım yerini yaratıcılığa ve iş birliğine yönelten yaklaşıma bırakmıştır” (Ada ve Baysal,2010, s.233).*

Öğretmenlerin “kontrol edilmesinin ve kusurlarının ortaya çıkarılmasının” yerini öğretmenlerin geliştirilmesi alırken yaratıcılık ve iş birliği giderek ön plana çıkarılmaktadır. Görevler giderek karmaşık bir hale gelmektedir. Zira eğitim alanların yapısı değiştiği gibi denetleyenler ve denetlenenlerin de yapısı değişmiştir. Lucio-McNeil (1962), teftiş bugünkü eğilimleri aşağıdaki gibi belirtmektedir;

- *Eğitimle strateji arasında bir bağ kurulmasıdır.*
- *Eğitim örgütlerinin amaçları ile uygulama sonuçları arasındaki boşluğa verilmesi gereken önemidir.*
- *Öğretmenin mesleki bağımsızlığına olan tutucu görüşlerin artmakta olduğu kanısıdır” (Akt. Bursalıoğlu, 2002, s.128).*

Denetleyenlerin denetlenene karşı değişimi ile artık ceza ile yaptırım uygulamaya çalışan denetmen yerine denetlenene rehberlik eden zorlandığı konularda yardımcı olan bir denetim anlayışı oluştuğunu görüyoruz.

## BULGULAR

Okul öncesi öğretmenleriyle yapılan görüşmeler sonucunda; okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürünün denetim rollerine ilişkin görüşleri ile ilgili kişisel bilgileri, öğretmenlerin psiko-sosyal açıdan desteklenmesi, Okul Öncesi Öğretmenlerinin öz yeterlilik algısı, denetim biçimi ve sıklığı, denetim süreci, denetim sürecinde uyulan ilkelerle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri incelenmiştir.

**Kişisel Bilgiler**

Okul Öncesi Öğretmenlerinin çoğunun MEB’de kadrolu olarak görev yaptığı ve görevlerinin ilk yılları olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin hizmet yıllarını değerlendirildiğinde en fazla 14 yıllık bir okul müdürünün bulunduğu görülmektedir.

Öğretmen	Atama branşı	Hizmette kaçınıcı yılları
M1	Okul Öncesi Öğretmenliği	1
M2	Okul Öncesi Öğretmenliği	3
M3	Okul Öncesi Öğretmenliği	5
M4	Okul Öncesi Öğretmenliği	2
M5	Okul Öncesi Öğretmenliği	3
M6	Okul Öncesi Öğretmenliği	2
M7	Okul Öncesi Öğretmenliği	2
M8	Okul Öncesi Öğretmenliği	6
M9	Okul Öncesi Öğretmenliği	8
M10	Okul Öncesi Öğretmenliği	3

Anasınıfı bulunan okullardaki okul müdürlerinin en fazla 14 yıllık bir okul müdürünün olduğu görülmektedir.

Yönetici	Atama branşı	Hizmette kaçınıcı yılları	Yönetici olarak kaçınıcı yılı
A1	Sınıf Öğretmenliği	16	4
A2	Sınıf Öğretmenliği	12	6
A3	Türkçe Öğretmeni	8	3
A4	Okul Öncesi Öğretmeni	5	2
A5	Sınıf Öğretmenliği	9	3
A6	İlköğretim Matematik Öğr.	10	2
A7	Sınıf Öğretmenliği	19	14
A8	Sınıf Öğretmenliği	14	6
A9	Sınıf Öğretmenliği	13	8
A10	Sınıf Öğretmenliği	13	5

### **Okul Öncesi Öğretmenin Özyeterlik Algısı**

#### **Öğretmen olarak sınıf içerisindeki yeterlik algısı**

Anasınıfında 18 öğrencisi bulunan bir okul öncesi öğretmeni kendini şöyle ifade etmiştir.

Eksiklerimi gidermeye çalışıyorum. Kendimi yeterli görüyorum. (M6)

Sınıf içerisinde kendini yeterli bulan okul öncesi öğretmeni olduğu gibi kendini yaptığı iş ile verdiği eğitimle ve öğrencileriyle özdeşleştiren mükemmel olduğunu söyleyen okul öncesi öğretmenleri de bulunmaktadır. Kendini başarılı bulanlar söylemlerini şöyle ifade etmiştir.

Tam yeterli olduğumu düşünmüyorum. Sınıf hâkimiyetim ve öğrencileri etkinliklere hazırlamada ve uygulamada başarılıyım. (M2)

Sınıfımda 8 öğrenci var ve çocukları okul öncesi eğitimin amaçları doğrultusunda yetiştiriyorum. (M5)

Okul öncesi öğretmenlerinin de bazıları kendini alanında kısmen yeterli bulmaktadır. Bunu da şöyle ifade etmiştir.

Kendi alanımla ilgili iyi olduğumu düşünüyorum ama kalabalık sınıflarda tecrübem yok... (M1)

Diğer okul öncesi öğretmenleri kendilerinin ders anlatımında başarılı bulduklarını düşündüklerini kısa cevaplarla (kısmen veya evet düşünüyorum) şeklin de ifade etmişlerdir.

#### **Okul Öncesi Öğretmenlerinin Denetimde Kendini Başarılı Bulma Algısı**

Okul Öncesi Öğretmenleri kendilerine yapılan denetim sonucunda düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir.

Okul müdürümüzün denetimi sonucunda beni destekleyen ve yardımcı olan tavır nedeniyle kendimin başarılı olduğum düşüncesi oluşuyor. (M4)

Görüşme yapılan Okul Öncesi Öğretmenlerinden bazıları ise okul imkânlarına göre başarılı olmak için çabaladığını şöyle ifade ediyorlar.

Kendimin başarılı olduğumu düşünüyorum. Yani sınıfımın yetersizliği, kısıtlı imkânlar ölçüsünde elimden geleni yapıyorum. (M1)

Okulumda imkânlarım ve materyallerim yeterince var ama müdürüm denetimde veya denetim dışında okul öncesi eğitim ile ilgili eksik bilgisi olduğu için çok yardımcı olamıyor. Buda bende motive kaybına yol açıyor. (M7)

Okulumda imkânlarım çok kötü bu yüzden başarısız olduğumu düşünüyorum. (M8)

Çok başarılı olduğum söyleneme ama elimden geleni yapıyorum. (M9)

#### **Okul Öncesi Öğretmenlerinin Kendilerini Yetiştirmeleri**

Okul Öncesi Öğretmenleri ilk memuriyete başladıkları yıl geliştirmek için çabaladıklarını daha sonraki yıllarda kendilerini yenilemek ve geliştirmek için çabalama ihtiyacı istemediklerini aşağıdaki görüşme notlarından anlıyoruz.

Okul Öncesi Eğitim alanında kendini ne kadar yetiştirebilirsin ki! (M10)

Göreve başladığım ilk yıllar daha çok istekleydim ama sonradan bazı eğitimci ve velilerin bizleri bakıcı olarak gördüğü için bende onların istediği gibi davranıyorum. (M4)

İnternet üzerinden alanımla ilgili her gelişmeyi takip etmeye çalışıyorum(M3)

Evet. Kendimi yetiştirmek için çaba harcıyorum(M6).

Hayır. Üniversite eğitimin yeterli. (M7)

Diğer öğretmenler kendilerini geliştirmek için çabaladınız mı sorusuna cevap olarak 'Kendimi geliştirmek istiyorum ve fırsat bulduğumda çalışırım' diye kısa cevap vermişlerdir.



**Okul Müdürünün Denetim Biçimi ve Sıklığı****Ders Denetimi Yapıp Yapmama**

Okul Öncesi Öğretmenlerinin okul müdürlerinin ders denetimi yapıp yapmaması ile ilgili görüşleri şöyledir.

Müdürüm kesinlikle dönemde en az iki kez denetim için sınıfıma gelir. (M10)

Denetim yapar. (M1, M2, M3, M7, M8, M9)

Sık sık dersime girip bana rehberlik eder. (M4)

Evet, müdürüm denetim yapar. Dönemde en az bir kez girer. Bazen, iki dönem de de girer. (M5)

Evet (M6)

**Okul Müdürünün Ders Denetimi İçin Form Kullanıp Kullanmaması**

Denetim geçiren Okul Öncesi Öğretmenleri okul müdürlerinin denetim formu kullanıp kullanmadıkları ile ilgili şunları dile getirmişlerdir.

Müdürüm denetime gelirken yanında herhangi bir form getirmez. (M8)

Denetime benim görmediğim ve bilgi sahibi olmadığım formlar ile gelir. (M1)

Okul müdürüm yeni sisteme uygun formlar ile denetime gelir ve formlardaki kriterler bana açıklar. (M4)

Müdürüm Matbu bazı formların yanında kendisinin belirlediği formlarda kullanır. (M5)

Evet, kullanır. (M7)

Diğer Okul Öncesi Öğretmenleri okul müdürünün form kullanıp kullanmaması ile ilgili şu cevabı vermişlerdir.

Okul müdürüm yanında denetim defterini getirir ve ondaki kriterlere göre değerlendirme yapar. (M2, M3, M6, M8, M9, M10)

Buradan da anlaşıyor ki okul müdürleri ders denetimleri esnasında standart bir form kullandıkları gibi genelde müdür denetim defterindeki kriterlere göre denetim işlemini gerçekleştirmektedirler.

**Denetim Süreci****Ders Denetiminde Rahat Bir Ortam Oluşturma**

Okul Öncesi Öğretmenleri okul müdürlerinin ders denetimine girdiğinde ders denetimi esnasında öğretmenlerin kendilerini nasıl hissettiklerini şöyle ifade etmişlerdir.

Denetim esnasında rahat değilim. (M2)

Bazen rahat oluyorum ama bazılarında heyecanlanıyorum. (M4)

Gergin başlayan denetim müdürümün rahat tavırlarıyla güzel sonuçlanıyor, rahat oluyorum. (M7)

Okul müdürünün denetimi esnasında tedirgin olan ve rahatlamakta zorlanan okul öncesi öğretmenleri ise düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir.

Müdürüm derse girdiğinde çok tedirgin olurum ve asla gevşeyemem, Her şey berbat olur. (M6)

Ders denetimi esnasında rahatlamak için müdürüm derste değilmiş o yokmuş gibi davranırım. (M1)

Okul müdürlerinin çoğunluğu, öğretmenlerin ders denetimi esnasında heyecanlanmadığını ifade etmişlerdir.

### Öğretmenleri Denetim Konusunda Bilgilendirme

Anasınıflarında denetime giren okul müdürlerinin bir kısmının öğretmenlerin ders denetimini yapmadan önce hangi kriterlere göre değerlendirme yapacağını haber vermediğini şu söylemlerden anlaşılmaktadır.

Müdürüm denetim esnasında hangi kriterlere göre değerlendirme yapacağını önceden belirtmez. Ama değerlendirme sonucunda ders dışında eksiklerimi bana söyler.(M2)

Hayır.(M3)

Sınıfımda müdürüm denetime geldiğinde değerlendirmeyi sadece o ders saatinde değil önceki zaman diliminde de neler yaptığımı göz önüne aldığını söyler.(M8)

Denetimde müdürümün nelere dikkat ettiğini biliyorum o yüzden önceden kriterleri bilmeme gerek yok zaten müdürümde söylemez.(M6)

Hayır (M9)

Okul müdürlerinin bir kısmının ders denetimi öncesinde öğretmenleri farklı şekillerde bilgilendirdiklerini anasınıfı öğretmenleri şöyle ifade etmişlerdir.

Denetim öncesinde hangi evrakların isteneceği hangi ders gelineceği müdürüm tarafından söylenir. (M1)

Form örneği zaten bende var genelde ona yakın kriterlerin yer aldığı bir denetim geçiriyorum.(M4)

Müdürüm öğretmenler kurulunda denetimde nelere dikkat edeceğini belirtiyor. (M7)

Müdürüm formlara göre değil gözlem olarak denetimi gerçekleştirir.(M10)

### Okul Müdürünün Denetiminde Kullandığı Yöntemler

Anasınıfı öğretmenleri okul müdürünün eğitim-öğretim etkinliklerinin denetiminde kullanılan yöntemlerden kullandığı yöntemleri şöyle ifade etmişlerdir:

Bilimsel yöntemleri kullanmayı daha çok tercih ediyor. Sonuç analiz belirleyecek yöntemlerle belirliyor.(M1)

Mutlaka bilimsel olan form ve denetim süreçlerini uyguluyor.(M2)

Genelde bilimsel olarak bilimsel verileri kullanır. (M4)

Bazen bilimsel metot kullandığını düşünmekteyim..(Y7)

Genellikle bilimsel bilgi buna benzer şeyleri kullanır.(Y8)

Bazı okul müdürlerinin ise denetimde klasik yöntemi ve diğer yöntemlerin hepsini kullanmaya çalıştıklarını anasınıfı öğretmenlerinin şu söylemlerinden anlayabiliyoruz..

Çoğunluk klasik yöntem.(M6)

Hepsini kullanır. Bende bilmiyorum.(M9)

Bir okul müdürünün eğitim-öğretim etkinliklerinin denetiminde öğrencinin anlayıp anlamadığına göre değerlendirme yaptığını okul öncesi öğretmeni şöyle ifade etmiştir.

Öğrencinin anlayıp anlayamaması önemli diyen müdürüm benimle değil genellikle öğrencilerimle sohbet etmeyi tercih eder.(M3)

Bir diğer anasınıfı öğretmeni ise eğitim-öğretim etkinliklerinin denetiminde daha çok gözlem yapmayı tercih ettiğini şöyle ifade etmiştir.

Müdürüm sınıfa girdiğinde iyice bir gözlem yaptıktan sonra denetim için gerekli olan mevzuatı uygular.(M10)

## Denetim Sürecinde Uyulan İlkeler

### Denetlenenlerin Kişisel Değerlerine Saygı

Anasınıflarında denetim yapan okul müdürlerinin birçoğunun denetim sürecinde öğretmenlerin kişisel değerlerine saygı gösterdiklerini şu ifadelerle belirtmişlerdir.

Denetim sırasında müdürümüz bize her zaman saygı gösterir.(M1)

Müdürüm her öğretmenin kişisel değerlerine saygı gösterir. Her öğretmenin bireysel farklılıklarının olduğunu bilir.(M2)

Saygı Gösterir.(M3)

Denetim esnasında küçük düşürücü davranışlarda bulunmaz.(M4)

Diğer öğretmenler ise müdürlerinin denetim esnasında kişisel değerlerine saygı gösterdiklerini verdikleri kısa cevaplar ile ifade etmişlerdir.

### Denetleme Sonucunu Denetlenenle Paylaşma

Okul müdürlerinin birçoğunun yaptıkları denetim sonuçlarında öğretmenlere geri bildirimde buldukları ancak geri bildirimlerin şekillerinin farklı olduğunu aşağıdaki ifadelerle anlaşılmaktadır.

Denetim sonucun da öğretmeni bir gün ve ya iki gün sonra odama davet ediyorum. İkrarla beraber yaptığı güzel davranışla beraber varsa olumsuz davranışı düzeltilmesi konusunda geri dönüşü yapıyoruz bir şekilde.(A1)

Öğretmenime özellikle şu düzenlemeler çok güzel şu ders anlatım tekniğinin çok güzel veya yeterli olduğu noktaları zaten takdir etmişimdir.(A2)

Olumlu, olumsuz ders de gördüklerimi yazıyorum. Sonra öğretmenle paylaşıyorum onu.(A3)

Kısa notları daha sonra kısa bir toplantı yapıp onlarla paylaşırım. Şu şöyle olsa daha güzel olur şeklinde paylaşırım.(A5)

Yapmış olduğum denetimi okutturuyorum ve imzalatıyorum. Eksiklikleri nelerdir. Onları mutlaka kendilerine bildiriyorum.(A8)

Formun bir nüshasını ona veririm.(A10)

Diğer okul müdürleri ise denetim sonrasında denetim formlarını geri vermediğini belirtmişlerdir.

### Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Denetimine İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin bazıları okul müdürünün denetimde genel olarak yaklaşımlarını şöyle ifade etmişlerdir. Denetimlerin sadece birilerinin açığını aramak değil, ekip olarak yani tüm çalışanlar olarak paylaşımcı ve birbirini kırmadan her şeyi paylaşarak ve herkesin görüşünü dikkate alarak yapılması taraftarıyım. Paylaşımcı olmak gerekiyor. Herkese yol göstermek gerekiyor diye düşünüyorum. Yani ben idareciyim ben ne dersem o olur anlamında değil de lider olmak gerekiyor. Bu saydığım vasıfların okul müdürümde tamamı değil ama çoğunun bulunduğunu söyleyebilirim.(M1) Öğretmeni kontrol altında tutan güç bence denetim. Eğer o olmazsa bu sefer insanın sadece vicdanına kalmış bir olay olur. Denetim belirli kriterlerle olmalı ama bir müfettişin yaptığı gibi selam sabah vermeden haber vermeden denetim anlayışı değil de bence daha işbirliği içinde olmalı denetim. Bence denetim olacak ama denetim haber dâhilinde olacak ve denetim öğretmenin performansını düşürmemeli. Öğretmeni motive edici olmalı. Eğer okul bir kültürse ortak yaşanan bir kültürse örgütse ve örgütün başarısı önemli ise bu kültürün özüne uygun denetim anlayışı benimsenmeli.(M5) Öğretmenlerden bir kısmı ise denetiminin sadece bir veya iki ders saatinde sınıftaki gözlemlerden ibaret olmaması gerektiğini genele yayılmasını gerektiğini şu şekilde ifade etmişlerdir. Okul müdürü ders denetimine girmeli ancak bunu yıl boyunca yapılan çalışmaları ve etkinlikleri göz önüne alarak yapması gerekir. Derse giren denetmenlerinde aynı şekilde derse girmeden dersten çıktıktan sonra değerlendirme yapması için okul müdüründen bilgi alması gerekir.(M3) Öğretmenlik denetim geçirene

kadar değil denetim geçirdikten sonra da öğrencilere bir şeyler verebilme işi olduğundan okul müdürüm denetim bittikten sonra iyisin veya kötüsün diye tek ders saatinde karar verdiği için bu işin vicdan ve gönül işi olduğunu unutuyor. Bu yüzden denetim sürekli olmalı.(M7) Denetime gelen okul müdürü bir öğretmenin her zaman aynı dönütleri veremeyeceğini bilmeli ve ona göre hareket etmeli. Her insan bir anda iyi olmayabilir. Bir yıl boyunca yapmış olduğu çalışmalarını değerlendirerek o kişi hakkında öyle karar vermeli (M8) Diğer okul öncesi öğretmenleri ise görüşlerini genel olarak okul müdürlerinin denetime girip çıktığını ders esnasında kaldığını ve gözlemleri sonucunda bir not verdiklerini ve bunun yanlış olduğunu dile getirmektedirler.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada Ordu İli Kumru İlçesi'nden seçilen ilkökul müdürleri ve anasınıflarında görev yapan Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Müdürünün Denetim Rollerine İlişkin Görüşleri doğrultusunda incelenmiştir. Araştırma sonucunda;

- a) Okul müdürlerinin çoğunun atama branşının sınıf öğretmenliği olduğu çok az kısmının yan alan ile başka branşlara geçtiği,
- b) Okul Öncesi Öğretmenlerinin çoğunun öğretmenlikte ilk yıllarının olduğu bir tanesi haricinde diğerlerinin en fazla 5 yıllık olduğu ve anasınıflarında öğretmenlik yaptıkları,
- c) İlkokul müdürlerinin çoğunun öğretmenlerinin kişisel değerlerine saygı gösterdiklerini,
- d) Okul müdürlerinin birkaçının öğretmenlerini kendi haline bıraktıkları, bunun yanında çoğunun da öğretmenlerinin özgüvenlerini artırıcı söylem ve eylemlerde bulduklarını,
- e) Okul müdürlerinin çoğunun öğretmenleri hizmet içi eğitim için öğretmenlerini yönlendirdiklerini.
- f) Öğretmenlerin okul müdürünün denetiminden sonra; kendini yetersiz hissettiği, bazısının kendisini çok başarılı bulduğu, bazısının da kısmen başarılı bulduklarını,
- g) Anasınıflarında görev yapan Okul Öncesi Öğretmenlerinin bir kısmının denetim alanındaki gelişmeleri izledikleri,
- h) Okul müdürlerinin Okul Öncesi Eğitim konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları,
- i) Anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin denetimine ilişkin matbu formların yeterli olmadığı ancak okul müdürlerinin yine de bu formları kullandıkları, bazılarının ise kendilerinin bu matbu formlara eklemeler yaptıklarını,
- j) Çok az okul müdürünün ders dışında denetim yapmadıkları genellikle ders esnasında notu verip çıktıklarını,
- k) Ders denetimleri sonucunda öğretmenlere geri bildirimde bulunulduğu ancak geri bildirimlerin öğretmenlerin kendini yenilemesinden daha çok doğru yanlış olarak uygulandığı,
- l) Bazı okul müdürleri dışında diğerlerini öğretmenleri değerlendirmede nesnel davrandığını,
- m) Okul müdürlerinin hepsinin öğretmenin kişisel değerlerine saygılı olduğu,
- n) Genel olarak bu denetimlerin öğretmenin gelişmesinde yardımcı olduğu ancak okul müdürlerinin okul öncesi eğitim konusunda bilgi sahibi olmamasından öğretmenin kendini yalnız hissettiği, anasınıflarının çocukların vakit geçirdiği bir oyun olarak görüldüğü ve denetimde kısa süreli gözlemler sonucunda öğretmenlerin yönlendirilmeye çalışıldığı, denetim öncesinde ve sonrasında öğretmenlere geri dönüt vermede farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucu derinlemesine incelendiğinde öğretmen ders denetimlerine bütün okul müdürlerinin girdikleri, değerlendirme formlarının veya kriterlerinin her okul müdürüne göre değiştiği anlaşılmaktadır. Ders denetimlerine girmeden önce öğretmenlere denetime geleceğini haber verdiği çoğunun haber vermediği anlaşılmıştır. Bazı okul müdürlerinin ders denetimi öncesinde öğretmenleri denetim formu veya kriterleri hakkında bilgilendirdiği ama bazılarının bilgilendirmediği anlaşılmaktadır. Okul Öncesi Öğretmenlerin çoğunun kendini yeterli buldukları, meslek hayatlarının ilk yılları olduğu için yeniliklere açık olduğunu ancak imkânların kısıtlı olduğunu dile getirmişlerdir. Anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin denetiminde okul müdürlerinin

okul öncesi eğitim konusunda ve öğretmenin yetiştirilmesi, özlük hakları konusunda eğitilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

#### KAYNAKÇA

- ADA, S., Baysal, Z., N. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Feryal Matbaası.
- BAYRAKTUTAN, İ. (2011) "Okul Müdürlerinin Denetim Rollerini", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sivas Cumhuriyet Üniv., Sivas
- Bursalıoğlu, Z. (2002) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara Pegem A Yayıncılık.
- BUSH Tony ve BELL Less. (2002). *Principles and Practice of Educational Managment*. California: SAGE Publications.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Elsbree, McNally ve Wynn'in (1967) *İlköğretim Okulu Yönetimi ve Denetimi*.
- Elsbree, Willard ve McNally, Harold. and Richard Wynn (1967) *Elementery School Administration and Supervision*. Newyork: American Book Company.
- Lucio, W. H. & McNeil, J. D. (1962). *Supervision: A synthesis of thought and action*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc
- MEB (2004) Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği.
- MEB. *Okul Öncesi Eğitim Programı (36-72 Aylık Çocuklar İçin)* (2006) (Ed T. Gürkan & G. Haktanır). Ankara
- Metin, N. (2001). "Okul Öncesi Dönemde Matematiksel Kavramların Gelişimi", *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Dergisi*, Hacettepe Üniversitesi, Çocuk Gelişimi Ve Eğitimi Bölümü Mezunları Derneği, Cilt:1, Sayı:4-5, Haziran-Aralık, Ankara.
- Oğuzkan, Ş. ve Oral, G. (1993). *Okulöncesi Eğitimi*. Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Özdemir, M. (2009). "Okul Yöneticiliğinin Hukuksal Temelleri". Ankara: *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, yıl: 2009, cilt: 42, sayı: 2, 279-300
- Parlak, B. (1998). "Okulöncesi Eğitim Öğretmenlerinin Anasınıfı Programını Uygulamadaki Yeterlik Dereceleri", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bolu.
- Senemoğlu, N. (1994). "Okul öncesi Eğitim Programları Hangi Yeterlikleri Kazandırmalıdır?", *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.10, Ankara.
- Sullivan, S. Glanz, J. (2000). *Supervision That Improves Teaching*. California: Corwin Press.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M ve Turan, S. (2002). "Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar." *21. Yüzyılın Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi 16-17 Mayıs 2002.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.