

OKUL MÜDÜRLERİNİN DENETİME YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

OPINIONS OF SCHOOL PRINCIPALS ON SUPERVISION

Mustafa AYDOĞAN

Tokat Şehit İbrahim Doğan İlkokulu, mustafa-aydogan@hotmail.com

Tokat / Türkiye

ORCID: 0000-0001-7011-6920

Süleyman ŞAHİN

Kat Şehit Yalçın Öztürk Ortaokulu, sulosah60@gmail.com

Tokat / Türkiye

ORCID: 0000-0002-4702-5518

Cevat ALÇİN

Akşemseddin Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, cevatalcin@hotmail.com

Tokat / Türkiye

ORCID: 0000-0001-6966-0435

Mustafa YILMAZ

Şenyurt Atatürk İlk-Ortaokulu, mustafayilmaz.60@hotmail.com

Tokat / Türkiye

ORCID: 0000-0002-0909-7043

Özet

Bu araştırmanın amacı; 2021-2022 öğretim yılında, Tokat ili merkezinde bulunan ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan müdürlerin görüşlerine dayalı olarak, müdürlerin denetim için gerekli bilgi ve beceriye sahip olup olmadığı, denetlemede karşılaştıkları sorunları ve denetlemenin olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkarmaktır.

Araştırmada kullanılan veriler, Tokat ili merkez ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan, maksimum çeşitlilik örneklemesine göre seçilen 6 ilkokul müdürü, 6 ortaokul müdür ve 6 lise müdürü olmak üzere toplam 18 kişiden toplanmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formuyla toplanan veriler, nitel veri analizi yaklaşımlarından içerik analizi yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların büyük bir kısmının, denetimin okul müdürleri tarafından yapılmasının doğru bir uygulama olduğunu savunmuştur. Katılımcılar, denetimin okul müdürleri tarafından yapılmasının öğretmen ve öğrenciler üzerinde baskı oluşturduğu, öğretmen ve müdür ilişkilerinin olumsuz etkilendiğini dile getirmektedir.

Denetimin okul müdürleri tarafından yapılmasının olumlu yönleri olarak, öğretmenlerin program ve içerik konusunda kendilerini sürekli güncel tutmaları ve mesleki gelişimlerine olumlu katkı sağlayacağı sonucuna varılmıştır. Denetimin okul müdürleri tarafından yapılmasının olumsuz yönleri olarak, denetçi ile denetmen arasındaki gelişmiş olan ilişkilerin zedeleneceği vurgulanmıştır. Bu durum ayrıca kurumsal denge ve okul kültürünün zedelenmesine, denetimin bizatihi kendisinin öğretmenler üzerinde oluşturacağı psikolojik baskılar vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Denetim, Ders Denetimi, Öğretmen, Okul Müdürü

Abstract

The purpose of this research; In the 2021-2022 academic year, based on the opinions of the principals working in primary, secondary and high schools in the city center of Tokat, it is aimed to reveal whether the principals have the necessary knowledge and skills for inspection, the problems they encounter in inspection, and the positive and negative aspects of inspection.

The data used in the research were collected from a total of 18 people, including 6 primary school principals, 6 secondary school principals and 6 high school principals, selected according to the maximum diversity sampling, working in the central primary, secondary and high school in Tokat province. The data collected with the standardized open-ended interview form developed by the researcher were analyzed and interpreted using the content analysis approach, one of the qualitative data analysis approaches. According to the results of the research, most of the participants argued that it is a correct practice to carry out the supervision by the school principals. The participants stated that the supervision by the school principals puts pressure on the teachers and students, and the teacher-principal relations are negatively affected. It has been concluded that the positive aspects of supervision by school principals are that teachers keep themselves up-to-date on the program and content and contribute positively to their professional development.

It was emphasized that the negative aspects of supervision by school principals would damage the developed relations between the supervisor and the supervisor. This situation also emphasized the damage to the institutional balance and school culture, and the psychological pressures that the supervision itself will create on teachers.

Keywords: Supervision, Lesson Supervision, Teacher, School Principal

1. GİRİŞ

Eğitimde denetim süreci öğrenci başarısını daha iyiye taşıma konusunda aracılık eden bir etmendir. Denetimi gerekli kılan temel amaç kurumun güç kazanmasını sağlamaktır. Kurumu denetimsiz bırakmak güç kaybına sebep olur. Eğitimin temel amacı öğrenciyi denetim altına almaktan çok öğrenciyi geliştirme olduğundan eğitimde denetim zorunluluktur.

Denetim, yanlıgıyı ve yanlışlığı ortadan kaldırmaz, aykırılık ve çelişkiyi gidermez, haksızlığı ve haklılığı belirlemez, kişiliğı ve erdemi korur. Ulusal ve toplumsal yararı vurgular. Devlete ışık tutar, zararları önler. Hukuksallığı güçlendirir. Çalışma gücünü artırır. Kötülükleri, yozlaşmaları, sakıncaları durdurur. Daha başka yararlarıyla devlet işlemlerinin aydınlığı niteliğindedir. Yasal gücün ve yaptırımların etkinliğı böyle sağlanır. Devlete güven böylece artar. Denetim olgusu, sorumluluk bilincinin, görev anlayışının, çalışma duygusunun itici gücüdür. Anayasal yargı denetiminden belediyelerin kent işlerine kadar her alanda yapıcı denetimler geleceğimizi daha başarılı, daha mutlu kılacaktır. Unutulmamalıdır ki denetim, bir baskı aracı ve yöntemi değil, bir sürekli eğitimidir (Taymaz, 2015).

Denetimin tarihsel gelişimi incelendiğinde yönetimle daima çok yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Denetim bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da olmazsa olmaz bir unsurdur. Değişen sistemle birlikte okul yöneticilerinin sorumluluk ve yetkileri denetim faaliyetleriyle birlikte daha da önem kazanmıştır. Okul yöneticileri kurumlarıyla ilgili bütün parametreleri denetlemelidir. Öğretmenin mesleki gelişimini, gayretini doğru ve objektif biçimde değerlendirmesi eğitim kurumları için son derece mühimdir.

Denetim faaliyetinin, yetkisinin tek başına okul müdürlerine verilmesi okul müdürlerinin kendilerine geliştirmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Bir okulda yönetici tarafından denetim yapılmadan faaliyetlerin başarılı olan ve olmayan taraflarının ortaya çıkarılması güçtür (Taymaz,2015).

Türkiye’de 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1702 sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği incelendiğinde öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesine vurgu yapılmış (Taymaz,2015). Bu görevinde okul müdürlerince yerine getirilmeleri esastır. Okul yöneticileri okullarındaki öğretmenlerin yapacaklarını, neleri başarabileceklerini iyi bildiklerinden öğretmenlerin eksik yönleri müdür tarafından belirlenir, öğretmenin kendisini geliştirmesi yönünde çaba sarf etmesi sağlanır.

Günümüz denetim yaklaşımlarında, okul yöneticilerinin önemi daha da artmıştır. Çünkü okul yöneticileri öğretmenleri diğer denetçilerden daha iyi tanımaktadır. Okul müdürü bir lider olarak düşünürsek ders içi faaliyetler, ders dışı faaliyetler okul müdürünün etkinliği ve denetimiyle daha da artacaktır. Bu denetimler kurumu emsallerinin arasında daha iyi yere getirir.

Bundan dolayıdır ki denetime yönelik etkinlikler denetlenenlerin ve eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik olması, gelişmeye açık, somut ve amaçlara uygun olması gerekir. Okul müdürleri bu denetimleri gerçekleştirecek bilgi, beceri ve formasyon bilgilerine sahip olmalı ve iletişim becerisi gelişmiş olmalıdır. Araştırma ders denetiminin okul müdürlerine verilmesiyle müdürlerin karşılaştığı olumlu veya olumsuz yönlerinin tespit edilmesi de amaçlanmıştır. Denetimi tek başına yapan okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur.

1.1. Denetim

Denetim, kurum çalışanlarının görevlerini ifa etmelerini gözlemlemek, yanlış ve eksiklerini tespit etmek, bunları düzeltmeleri için gerekli önlemleri almak, sorunları çözümlenmek, yeni gelişmeleri aktarmak, yeni yöntemler oluşturmalarını sağlamak olarak tanımlanabilir (Taymaz, 2015). Eğitimde denetim anlayışı yönetimle alakalı çalışmalara paralel bir ilerleme kaydetmiştir. Bütün araştırma ve çalışmalarda denetimin gerekliliği vurgulanmış, en önemlisi ise öğretimin denetimi olmazsa olmaz olduğu ifade edilmiştir.

Denetim süreci, öğrenci başarısını artırmaya katkı sunan bir işlev görür. Denetim yapmanın en önemli sebeplerinden birisi örgütün güç kaybetmesini önlemektir. Sistem denetimsiz kalırsa, geriye gidiş, kargaşa, içe kapanma ve güç kaybı ortaya çıkar (Aydın, 2019). Bir diğer sebep ise günümüzde artık denetimin geliştirmeye yönelik olmasıdır.

Devlet okullarının açılmasıyla denetime olan gereksinim oluşmuştur. İlk zamanlarda gayesi yoklama olan denetim, öğretmenin hatalarını bulmaya yönelik yapılmıştır. 1930’lu yıllarda klasik denetim yerini standartlaşmanın benimsendiği bilimsel denetim modeli almıştır. Bilimsel denetim modeli, öğretmenliğin profesyonelleşmesi, öğretmenlik mesleğinin yapılmasında olmazsa olmaz olan standartların belirlenmesi ve bunlara uygunluğun aranması yönünden büyük katkılar getirmiştir (Aydın, 2019).

1950’lerin sonlarında 1960’ların başlarında planlama, gözlem ve geribildirim aşamalarından oluşan kliniksel denetim modeli, öğretmen-denetçi etkileşimini vurgulamış ve öğretmenin mesleki gelişimini ön plana çıkarmıştır (Aydın, 2019). Klinik denetim, öğretmen ve denetmen arasında fikir alışverişi yapmasını sağlaması ve öğretmenin öğretimsel becerilerini geliştirme açısından önemli bir yaklaşımdır. Ancak performansı iyi olan öğretmenlere bu yoğun denetimin uygulanması gereksiz olacaktır.

Gelişimsel denetim üç kısımdan oluşmaktadır.1) Giriş kısmında en uygun denetim davranışının belirlenmesi 2) Belirlenen davranışın uygulanması 3) Öğretmenin gelişiminin sağlanmasıdır (Aydın, 2019). Farklılaşmış denetim ise öğretmenlere seçenekler sunan bir yaklaşımdır. Aday öğretmenlere ve problemleri olan öğretmenlerin gelişmesini sağlayan bir modeldir. Değerlendirme süreci de öğretmenin statüsüne ve yeterliliğine göre değişiyor. Gelişimsel ve farklılaşmış denetim uygulamalarında denetçilerin iyi eğitimden geçmesi gerekmektedir (Aydın, 2019).

1.2. Öğretmen Denetimi

1739 sayılı Kanun'un 43. maddesinde öğretmenlik, "Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Millî Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler. Öğretmenlik mesleğine hazırlık, genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon (biçimlenme) ile sağlanır." şeklinde ifade edilmektedir (MEB, 1973).

Okul müdürleri için oluşturulan ders denetim kılavuzunda, dönüşen ve ilerleyen dünyada, rakipleriyle yarışacak yeni nesilleri oluşturacak olan öğretmenler, üstlendiği bu görevi yerine getirmesi için sürekli olarak mesleki gelişimini sağlamalıdır. Öğretmenlerin üstlendiği bu görevi hangi düzeyde gerçekleştirdiği, aksaklıkları ve yaşanan zorlukları, ortadan kaldırmak ancak denetimi ile olur (MEB, 2016). Öğretmen etkinliğinin değerlendirmesi bir taraftan kendi kabiliyetini gösterme fırsatı sunarken, diğer taraftan gelişmeye açık yönlerini fark etme ve onları geliştirme olanağı sunması açısından çok önemlidir (Aydın, 2019).

Ders denetimi, okullarda herhangi bir zaman diliminde yapılan, öğretmenler arası etkileşimi, çalışmaları, kullandıkları yöntemleri, sınıftaki yeterliliğini, öğrencilerin seviyelerini inceleyip değerlendiren bir denetim türüdür (Taymaz, 2015). Öğretmen denetimleri öğretmenin sınıf içi ve sınıf dışındaki faaliyetlerinin değerlendirilmesi olmak üzere iki kısım şeklindedir. Öğretmenin verimliliğinin değerlendirilmesinde faydalanılan en güzel yol ders denetimleridir. Okul müdürü ders denetiminde neyi nasıl denetleyeceği ve öğretmenin etkililiğini belirlemede önceden belirlenen bir planı olmalıdır. Okul müdürleri için oluşturulan denetim kılavuzu:

- Öğretmenle birlikte dersin işleneceği mekâna gider; öğrencilerin tümünü görebileceği uygun bir yerde oturur/durur. Ders süresince öğretmen ve öğrencilerin dikkatini bozacak davranışlardan kaçınır. Öğretmen ve öğrencilere müdahale etmez; ders ortamının doğallığını korur. Gerekirse değerlendirmesine esas olmak üzere kısa notlar alır.
- Gerek gördüğünde; dersin sonuna doğru öğrencilerin bilgi düzeyini ölçücü sorular sorar ve ders sonunda gecikmeye meydan vermeden öğretmenle birlikte çıkar.
- Öğretmenin sınıf içi etkinlikleri izlenirken, denetimden sonra da öğretmenin aynı okulda görevine devam edeceği gerçeğinden hareketle görülen olumsuzluklarla ilgili olarak öğretmeni rencide edici konuşma, tutum ve davranışlardan kaçınır (MEB, 2016).

Basamaklarından oluşmaktadır. Okul müdürleri Öğretmenin sadece ders içi etkinlikleri değil ders dışı etkinliklerini de değerlendirilmelidir. Öğretmenin okul kültürüne uyumu, meslektaşlar arası iletişimi, ders dışı yapması gereken yükümlülükleri gibi değerlendirmeler ders dışı değerlendirme konularıdır. Öğretmenin etkililik düzeyini bildirmek, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak, mesleki gelişimini sağlamak, çevreye ve örgüte uyumunu sağlamak öğretmen denetiminin amaçları olarak ifade edilebilir. Tarafsız ve iyi bir denetim yapmak için sistemli ve nelerin denetleneceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Denetim süreci aşamaları denetlenenler tarafından kabul gören ve muteber olmalıdır. Öğretmen motivasyonu artıran denetim objektif olanıdır. Objektifliği etkileyen bazı noktalar: bir değişkene göre yapılan değerlendirme; eylemden çok denetlenin değerlendirilmesi, denetimin yetersizliği; kısa süreli gözlemlerle genel kanaat oluşturulması (Taymaz, 2015).

1.3. Okul Müdürlerinin Denetim Görevi

Öğrencilere aktarılması planlanan hedeflerin gerçekleşme düzeylerinin belirlenmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması ve bu durumun üst basamaklara aktarılması denetimin asıl vazifesi olup, bu görevin gerçekleştirilmesinde en önemli yükümlülük okul müdürüne düşmektedir (MEB, 2016). Denetimde en önemli unsuru doğru bilgilerin toplanmasıdır. Bunu da ancak iyi yetişmiş denetçiler sağlayabilir.

MEB’de 2014 yılına kadar ders denetimleri müfettişler tarafından yapılıyordu (Taymaz, 2015). Ancak 2014 yılında yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği’nde yapılan bir değişiklikle ders denetim görevi müfettişlerden alınmıştır (MEB, 2014). Şu anda ders denetim görevi okul müdürleri tarafından yerine getirilmektedir. Ders denetimlerinin okul müdürlerine verilmesiyle beraber okul müdürlerinin denetimle ilgili yeterli bilgiye sahip olup olmadıkları ve denetimdeki etkililikleri önem arz etmektedir.

Öğretmen denetimlerinin sürece fayda sağlayıp sağlamadığı, okul müdürlerinin yeterlilik düzeyleri, denetimin kimin yapması ve nasıl uygulandığı gerektiği yönünde okul müdürlerinin görüşlerine dayalı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Denetim sürecine ilişkin son düzenlemelerle denetimin okul müdürlerine bırakılmasıyla denetim farklı bir boyut kazanmıştır. Bu nedenle yeni yapının incelenmesi eğitim denetimi için bize ışık tutacaktır. Bu açıdan bakıldığında okul müdürlerinin bilgi, beceri ve iletişim becerisi gelişmiş olması önem arz etmektedir. Denetimin tamamen okul yönetimine bırakılmasıyla öğretmen ve okul müdürü arasındaki ilişkilerin nasıl etkilediğini belirtmesi bakımından önem arz etmektedir. Bu veriler sonucunda gelecekteki eğitim hedeflerinin yerine gelmesi ve teftiş sisteminin tekrardan yapılanmasına yönelik tahminlerin oluşması bakımından önem arz etmektedir. Bu uygulamada yönetici görüşlerinden yararlanılarak geliştirilen önerilerin denetim hizmetinin geliştirilmesine ve bu hizmetlerin daha etkili ve verimli yapılmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak, müdürlerin denetim için gerekli bilgi ve beceriye sahip olup olmadığı, denetimde karşılaştıkları sorunları ve denetlemenin olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle şu sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır:

1. Denetim yapmanızın olumlu yönleri nelerdir?
2. Denetim yapmanızın olumsuz yönleri nelerdir?
3. Denetimde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
4. Denetimin okul müdürlerinin yapmasını doğru buluyor musunuz?
5. Bu konuda belirtmek istediğiniz görüş ve öneriniz var mı?

2.YÖNTEM

2.1.Araştırma Modeli

İlkokul, ortaokul ve lisede görev yapan okul müdürlerinin, denetime ilişkin görüşlerini, beklentilerini ve bu konudaki önerilerini belirlemek üzere yapılan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olan tarama modelinde yapılandırılmıştır. Araştırmacı, tarama araştırmaları ile bir durumu betimlemeyi amaçlar ve olay ve olguları değiştirmeden, olduğu gibi betimleye çalışır (Karasar, 2013). Nitel araştırma, insana özgü bireysel hususiyetlerin farklı ve derin doğasına yoğunlaşır. Bu boyutta genellemelerden daha çok bilginin derinliği ve özgünlüğünün kıymetli olduğu savını savunan nitel araştırma, büyük örneklem yerine daha küçük çalışma gruplarından elde edilen derin ve kıymetli verilere yoğunlaşır (Baltacı, 2019). Bu araştırmada da okul müdürlerinin görüşleri olduğu gibi betimlenmiş ve aktarılmıştır.

2.2.Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2021 – 2022 öğretim yılında Tokat ilinin Merkez ilçesine bağlı 6 ilkokul, 6 ortaokul ve 6 lise de görevli okul müdüründen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine kullanılmıştır. Maksimum çeşitleme örnekleme ile birlikte küçük örneklem grubu üzerinde genelleme yaparak, çeşitlilik gösteren durumlar ile ilişkili ortak olan olguların varlığı tespit edilecektir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmada katılımcıların çeşitliliğini korumak adına farklı okul kademelerinde bulunan müdürler eşit sayıda çalışma grubuna alınmıştır. Araştırmada gizlilik ilkesine uygun olarak her katılımcıya kodlanarak çalışmada yer almıştır. Katılımcılar kodlanırken K1, K2, K3... olarak isimlendirilmiştir. Tablo 1’de Araştırmada yer alan katılımcılara ilişkin demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler

| Değişken | f | % | |
|-------------------------|-----------------|-----|-------|
| Cinsiyet | Kadın | 2 | 11,11 |
| | Erkek | 16 | 88,89 |
| Öğrenim Durumu | Lisans | 14 | 77,78 |
| | Yüksek Lisans | 4 | 22,22 |
| Hizmet Süreleri | 1-10 yıl | 1 | 5,56 |
| | 11-15 yıl | 5 | 27,77 |
| | 16-25 yıl | 9 | 50,00 |
| | 26 yıl ve üzeri | 3 | 16,67 |
| Görev Yaptığı Okul Türü | İlkokul | 6 | 33,33 |
| | Ortaokul | 6 | 33,33 |
| | Lise | 6 | 33,33 |
| Toplam | 18 | 100 | |

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların okul müdürlerinin %11,11'i (N=2) kadın, %88,89'u (N=16) erkeklerden oluşmaktadır. Çalışmada yer alan toplam 18 okul müdürünün altısı ilkokul, altısı ortaokul ve altısının da lisede görev yapmakta olan okul müdürleri olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırma, denetime ilişkin görüşlerini, beklentilerini ve bu konudaki önerilerini belirlemek üzere okul müdürlerinin görüşlerinin yüz yüze görüşme tekniği ile alındığı nitel bir araştırmadır. Görüşme, sözlü iletişime dayalı olarak yapılan veri toplama tekniğidir (Karasar, 2013). Bizzat sahanın içinde denetim yapan okul müdürleriyle görüşülerek, denetim süreci hakkında derinlemesine bilgi almak ve yanlış anlaşılmanın önüne geçmek için görüşme yöntemini kullandım. Ayrıca görüşme yöntemi kullanmam, katılımcıların sadece söylediği sözlerin değil aynı zamanda kullandıkları jest ve mimiklerin de incelemeye olanak sağladı.

Kapsam geçerliliğini artırmak için literatür incelemesi yapılarak görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme formundaki kişisel bilgiler bölümünde 4 tane açık uçlu sorular bölümünde 5 tane olmak üzere toplamda 9 soru bulunmaktadır.

Araştırma verileri görüşme formu yaklaşımlarından olan standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Dikkatlice yazılmış, belli bir sırası olan sorular, her bireye aynı sıra ve tarzda sorulmuştur. Bu şekilde görüşmeciye tanınmış esneklik sınırlandırılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Sonda sorular kullanılarak daha derinlemesine bilgi toplanmıştır. Fakat katılımcıya herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır.

2.4. Verilerin Toplaması

Görüşme nitel araştırmalarda en uygun yöntemdir. Toplamda 18 okul müdürü ile ayrı ayrı yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılmadan önce okul müdürlerinden randevu alınmıştır. Katılımcı ve araştırmacının uygun olduğu zaman diliminde görüşme gerçekleşmiştir. Görüşmede gönüllülük esas alınmıştır. Gizlilik ilkesi gereği yapılan görüşmelerden alınan yanıtların kimseyle paylaşılmayacağı, isimlerinin kodlanarak yazılacağı katılımcılara belirtilmiştir. Görüşmelerde alınan yanıtlar ses kaydı alınmayıp not alınarak toplanmıştır. Her görüşme 50 dakika civarında sürmüştür. Görüşmeler araştırmacı tarafından not alınmıştır. Alınan notlar katılımcılara görüşme yapılan ortamda okunarak katılımcıların onayından geçirilmiştir. Alınan notlar bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Alınan notlarla bilgisayara aktarılan yanıtlar kontrol edilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada nitel veri analizi yaklaşımlarından içerik analizi yaklaşımı kullanılmıştır. İçerik analizindeki amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinde toplanan veriler, derin bir işleme tabi tutulur. Toplanan veriler, önce kavramlaştırılır. Daha sonra elde edilen veriler, ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenir. Mantıklı bir Şekilde biçimlendirilen kavramlar bizi temaya götürür. Oluşturulan temalar sayesinde bir araya getirilen kavramlar, okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenlenerek yorumlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Toplanan veriler bilgisayar ortamında kaydedildikten sonra analiz tablosuna yerleştirilmiştir. Her bir soruya ilişkin ayrı bir tablo oluşturulmuştur. Örneğin görüşme formundaki “Denetim sürecinde ne gibi sorunlarla karşılaştırdınız?” sorusuna ilişkin öğrenciye yanlış dönüt verme, öğrenciyi tanımama, zamanı verimsiz kullanma gibi birçok kavram elde edilmiştir. Bu kavramlardan yola çıkarak “Sınıf içi iletişim ve sınıf yönetimi” teması elde edilen temalardan biridir. Görüşme sorularına ilişkin kavram ve temalar projenin bulgular bölümünde detaylı olarak ele alınacaktır.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılanlardan, ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasına ilişkin görüşleri alınmıştır. Katılımcıların okul müdürleri tarafından yapılan ders denetimlerine ilişkin görüşlerine Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların, Okul Müdürleri Tarafından Ders Denetimi Yapılmasına İlişkin Görüşleri

| Kod | f | % | Katılımcılar |
|--|----|-------|--|
| Ders denetimi okul müdürü tarafından yapılmalı | 10 | 55,56 | K1, K2, K3, K8, K11, K12, K15, K16, K17, K18 |
| Ders denetimi okul müdürü tarafından yapılmamalı | 8 | 44,44 | K4, K5, K6, K7, K9, K10, K13, K14 |
| Toplam | 18 | 100 | |

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların %55,56’sı ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını gerektiğini düşünürken, %44,44’ (N=8) ise ders denetimlerinin okul müdürü tarafından yapılmaması gerektiğini düşünmektedirler.

Araştırmada okul müdürlerinin denetim sürecinde karşılaştıkları sorunlarda incelenmiştir. Okul müdürlerinin denetim sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Denetim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar

| Kod | f | % | Katılımcılar |
|--|----|-------|-------------------------------|
| Müdür- ğretmen ilişkilerini olumsuz etkilemekte | 7 | 38,89 | K2, K3, K5, K7, K11, K12, K17 |
| ğretmen ve öğrenciler üzerinde oluşan baskı | 5 | 27,78 | K1, K6, K13, K14, K18 |
| Denetçinin yeterlilikleri | 2 | 11,11 | K4, K9 |
| Denetim yöntem hataları | 2 | 11,11 | K8, K15 |
| Denetçinin tarafsızlığı | 2 | 11,11 | K10, K16 |
| Toplam | 18 | 100 | |

Tablo 3 incelendiğinde okul müdürlerinin % 38,89 (N=7) denetimlerin müdür öğretmen ilişkilerini olumsuz etkilediğini, %27,78'si (N=5) yaptıkları denetimlerin öğretmen ve öğrenciler üzerinde baskı unsuru olduğunu ifade etmişlerdir. Bunların dışında denetçinin yeterliliği (%11,11), denetim yönetiminde yapılan hatalar (%11,11) ve denetçinin tarafsızlığı (%11,11) denetim sürecinde karşılaşılan diğer sorunlar olarak ifade edilmiştir. Aşağıda okul müdürlerinin denetim süresince karşılaştıkları sorunlara ilişkin verdikleri yanıtlara yer verilmiştir.

Denetim olduğunda, denetlenen kişinin denetim esnasında doğallıktan uzaklaştığı, strese girdiği ve bu durumların da sağlıklı bir sonucun çıkmasını engellediği kanaatindeyim (K13).

Öğretmen ve öğrenci üzerinde baskı oluşacağı, doğallıktan çıkıldığı ve öğretmenlerin olağan işlediği derslerden daha özenli davrandığı kanaatindeyim (K1).

Denetim yaparken okul müdürüyle ikili ilişkileri iyi olan öğretmenlerin beklentileri denetimi olumsuz yönde etkilemektedir. Denetimden hoşnut olmayan öğretmenler olumsuz tepki vermektedirler (K11).

Denetim yaparken okul müdürüyle ikili ilişkileri iyi olan öğretmenlerin beklentileri denetimi olumsuz yönde etkilemektedir (K2).

Denetim sürecinde öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmemesi, veriminin düşmesi vb. sorunlar (K14).

Farklı okul türlerinden yöneticiler gelip denetleme yaparken okulun işleyişi hakkında bilgi sahibi olmadıkları için yetersiz kalıyorlar. Örneğin Meslek Lisesi döner sermaye ve imalat iş ve işlemlerini bu konuda bilgisi olmayan yöneticiler denetliyor. Ayrıca aynı unvanında oldukları için hiyerarşik olarak başka bir okul müdürü sizin amirinizmiş gibi davranabiliyor. Denetleme sırasında falan okul şöyle yapmış filan sizin yapmadığınızı işi kolayca başarmış” gibi ifadelerle kıyaslama yaparak enerjimizin düşmesine yol açabiliyorlar. Denetleme kavramının anlamını bile bilmeyen yöneticiler bu konuda yeterli bilgiye sahip değiller (K9).

Bazı öğretmen arkadaşlarımız bu denetimi art niyetli güven eksikliğinden kaynaklı bir durum olaraktan görüyorlar. İdarecilerin öğretmenlere art niyetli davrandığına inanıyorlar (K3).

Araştırmada denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasının olumlu yönlerine ilişkin görüşleri de alınmıştır. Denetimlerin okul müdürleri tarafından yapılmasının olumlu yönlerine ilişkin katılımcıların görüşleri kodlanarak Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Denetimlerin Okul Müdürleri Tarafından Yapılmasının Olumlu Yönleri

| Kod | f | % | Katılımcılar |
|---|----|-------|----------------------|
| Öğretmenlerin program ve içerik konusunda kendilerini sürekli güncel tutmaları ve mesleki gelişimleri | 5 | 27,78 | K1, K4, K8, K13, K17 |
| Öğretmenlerle denetçi arasında gelişen olumlu ilişkiler | 4 | 22,22 | K2, K5, K9, K11, |
| Görülen olumsuzlukların düzeltilmesi adına verilen geri bildirimler | 2 | 11,11 | K3, K16, |
| Görülen uygulama ve yöntemlerin yaygınlaştırılması | 4 | 22,22 | K6, K7, K15, K18 |
| Herhangi bir olumlu etkisi yoktur | 2 | 11,11 | K10, K12, |
| Eksikliklerin tespit edilmesi ve giderilmesi | 1 | 5,55 | K14 |
| Toplam | 18 | 100 | |

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların %27,77'si (N=5) öğretmenlerin program ve içerik konusunda kendilerini sürekli güncel tutmaları ve meslek gelişimleri noktasında olumlu süreçler gelişeceği, %22,22'si (N=4) öğretmenler ile okul müdürleri arasında gelişecek olumlu ilişkiler, %22,22'si (N=4) görülen uygulama ve yöntemlerin yaygınlaştırılması yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların %11,11'i (N=2) görülen olumsuzlukların düzeltilmesi adına verilen geri bildirimler, %11,11'i (N=2) herhangi bir olumlu etkisi yoktur, %5,55'i (N=1) eksikliklerin tespit edilmesi ve giderilmesi şeklinde beyanda bulunmuştur. Genelde okul müdürleri denetimin öğretmenlerin program ve içerik konusunda kendilerini sürekli güncel tutmaları ve mesleki gelişim sağlayacağı görüşünü savunmaktadır.

Öğretmenlerin ve diğer çalışanların mesleki gelişimi, eğitim olanaklarının geliştirilmesi, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi, okulun çevre ile olumlu ilişkiler kurabilmesi ve etkili eğitim öğretim faaliyetleri için kaynak bulma okul müdürünün başarılı olması için gerçekleştirilmesi gereken rol davranışlarıdır. Bunların gerçekleştirilmesi için de okul müdürünün, okulun insan ve madde kaynaklarını sürekli denetlemesi gerekir. Böyle bir zorunluluk kendimizi yenileme, geliştirme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Yani denetim görevi bir nevi günlük alınan vitamin gibi diri tutmaya vesile olan bir takviye durumundadır. Denetim görevinin bu yönü olumlu olarak dikkate alınması gereken tarafıdır (K4).

Denetim, çalışan kişilerin denetim geçireceği düşüncesinden hareketle hata yapma riskini azaltır, kişinin her daim kendini yenilemesini, geliştirmesini ve güncelleştirmesini, değişiklikleri takip etmesini sağlar (K13).

Bazı okul müdürleri de denetçiyle öğretmen arasında olumlu ilişki gelişeceğini savunmaktadır.

Genellikle görülen olumsuz durumlar için yapıcı bir yaklaşım içerisindedir (K9). Öğretmenleri daha yakından tanıdığımız için 1 saat gibi kısıtlı bir zaman değil tüm yılı değerlendirebiliyorum. Öğretmenlerin de okul müdürü tarafından denetlenirken daha rahat davrandıklarına şahit oldum. Öğretmenler denetlendiklerinde kontrol edildiklerini bildikleri için daha düzenli çalışmaktadırlar (K11).

Bazı okul müdürleri de görülen olumsuzlukların düzeltilmesi adına verilen geri bildirimlerin olumlu katkı sağlayacağını savunmaktadır.

Farklı öğretmenlerin dersine girildiğinde, farklı öğretim yöntem ve teknikleriyle karşılaşmakta, farklı üslup, tarz vb. durumlar görülmekte, olumlu ya da olumsuz yaklaşımlar ve sonuçları gözlemlenmekte, bu durum gerek öğretmenlik gerekse idarecilik açısından bizlere tecrübe kazandırmaktadır. Ayrıca denetleyenin denetlenenden daha donanımlı olması gerektiğinden denetleme yapacak kişinin kendini mevzuat, öğretim yöntem ve teknikleri konusunda sürekli araştırma içinde olmasını tetiklemektedir (K6).

Diğer taraftan bazı okul müdürleri de herhangi bir olumlu etkisi olmayacağı yönünde beyanda bulunmuştur.

Araştırmada, denetimlerin okul müdürleri tarafından yapılmasının olumsuz yönleri de incelenmiştir. Katılımcıların, okul müdürleri tarafından yapılan denetimlerin olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürü Tarafından Yapılan Denetimlerin Olumsuz Yönleri

| Kod | f | % | Katılımcılar |
|---|----|-------|---|
| Öğretmenler ile denetçiler arasında oluşan olumsuz ilişkiler | 11 | 61,11 | K1, K3, K5, K8, K10, K13, K14, K15, K16, K17, K18 |
| Denetçinin yetersizliklerinden doğan kurumsal denge zedelenmeleri | 3 | 16,66 | K4, K9, K12, |
| Denetimin öğretmenler üzerinde oluşturacağı psikolojik baskı | 2 | 11,11 | K6, K7, |
| Olumsuz bir durum oluşmaz | 2 | 11,11 | K2, K11, |
| Toplam | 18 | 100 | |

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların %61,1'i (N=11) öğretmenler ile denetçiler arasında oluşan olumsuz ilişkilerden, %16,66'i (N=3) denetçinin yetersizliklerinden doğan kurumsal denge zedelenmeleri yönünde görüş bildirmektedir. Diğer katılımcılardan %11,11'i (N=2) kısmı denetimin öğretmenler üzerinde oluşturacağı psikolojik baskıyı diğer %11,11'i (N=2) ise olumsuz bir durum oluşmayacağını ifade etmektedir.

Genelde okul müdürleri denetimde öğretmenler ile denetçiler arasında oluşan olumsuz ilişkilerden bahsetmektedir.

Öğretmenlerle karşı karşıya gelme durumu, denetçi olarak söylenen eksiklerin yanlış anlaşılması, okul müdürüne karşı olumsuz tutum geliştirme v.b. (K3).

Denetim yaptığımızda eksikler söylendiğinde arkadaşımız olumsuz etkileniyor (K10).

Okul müdürünün denetim yapması öğretmenlerin okul müdürüne karşı olumsuz duygular beslemesine neden olabilir (K13).

Öğretmenlerle karşı karşıya gelme durumu, denetçi olarak söylenen eksiklerin yanlış anlaşılması, okul müdürüne karşı olumsuz tutum geliştirme v.b (K14).

Bazı okul müdürleri ise denetim yapmanın olumsuz yönünü denetçinin yetersizliklerinden doğan kurumsal denge zedelenmesi olarak ifade etmektedir.

Genel anlamda denetimlerin sağlıklı ve isabetli yapılabilmesi için her yönümüzle yeterli olmamız gerekmektedir. Okul müdürünün her yönü ile yeterli olması çok zor bir durumdur. İşte bu yüzden çok canlı bir yapı olan okullarda her anın farklı yaşanıyor olması, duygusal karmaşalar yaşayan okul müdürünün denetimlerde yanlış anlaşılması, yanlış kararlar vermesi söz konusu olmaktadır. Böyle olduğu durumlarda da kurum huzuru zarar görmektedir (K4).

Bazı okul müdürleri ise denetim yapmanın olumsuz yönünü denetimin öğretmenler üzerinde oluşturacağı psikolojik baskı olarak ifade etmektedir.

İkinci soruya verdiğim yanıtta da söylediğim gibi dersin doğal ortamına dışarıdan müdahale, öğretmen ve öğrenciler üzerinde bir baskı unsuru oluşturarak dersin sağlıklı bir şekilde işlenmesini engellemektedir (K6).

Araştırmada katılımcılardan denetime ilişkin önerileri de talep edilmiştir. Toplam sekiz katılımcı öneride bulunurken 10 katılımcı herhangi bir görüş ve öneride bulunmamışlardır. Okul müdürlerinin denetime ilişkin önerileri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Denetime İlişkin Görüş ve Önerileri

| Kod | f | % | Katılımcılar |
|---|---|-----|------------------|
| Denetim sonrası yapılacak iş ve işlemlerin düzenlenmesi gereklidir. | 2 | 25 | K2, K11, |
| Denetimin yalnızca sınıf ortamında değil öğretmenlerin günlük yaşantıları ile de süreç değerlendirilmesi şeklinde yapılması gerekliliği | 2 | 25 | K4, K13 |
| Denetimin dış denetçiler tarafından yapılması gerekir | 4 | 50 | K6, K7, K9, K10, |
| Toplam | 8 | 100 | |

Tablo 6 incelendiğinde okul müdürlerinin % 25'i (N=2) denetim sonrası yapılacak iş ve işlemlerin düzenlenmesi gerektiğini, % 25'i (N=2) denetimin yalnızca sınıf ortamında değil öğretmenlerin günlük yaşantıları ile de süreç değerlendirilmesi şeklinde yapılması gerektiğini, %50'si (N=4) ise denetimin dış denetçiler tarafından yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Zorunlu olmadıkça ders denetiminin yapılmaması, eğer yapılması gerekiyorsa bunun dış denetçiler tarafından yapılması okul içi huzuru açısından daha yerinde olacaktır (K6).

Daha önce muhakkik olarak defalarca görev yapmış birisi olarak denetim işinin ayrı bir uzmanlık gerektirdiğini ve bu işi yapacak personele kapsamlı bir eğitim verilmesi, daha sonra da görevlendirme yapılması gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca senelerce denetim işi yapmış, bu konuda uzman kişilerin denetleme yapmasının daha objektif ve nesnel olacağına inanıyorum. Bakanlığımızda istihdam edilmiş yüzlerce uzman müfettiş varken bu işin okul müdürlerine bırakılmasını doğru bulmuyorum (K9).

Araştırmanın birinci sorusunda denetimin okul müdürlerin yapmasını uygum bulmayan katılımcıların büyük çoğunluğu denetimin dış denetçiler tarafından yapılmasını gerektiği savunmaktadır.

Okul müdürlerinin %25'lik kısmı ise denetimin yalnızca sınıf ortamında değil öğretmenlerin günlük yaşantıları ile süreç değerlendirilmesi şeklinde yapılması gerekliliği ifade etmektedir.

Denetimler belli bir zaman diliminde, belli bir derse girerek değil gözleme ve izlemeye dayalı, sonuçlara bakarak geniş bir zamanı kapsayan süreç içerisinde yapılmalıdır (K13).

4.SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu bölümde Okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak, müdürlerin denetim için gerekli bilgi ve beceriye sahip olup olmadığı, denetlemede karşılaştıkları sorunları ve denetlemenin olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkarmaya yönelik yapılan çalışmada toplanan verilerden elde edilen sonuçlar ve öneriler sıralanmıştır.

Okul Müdürlerine ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasının doğru olup olmadığı sorulmuş elde edilen sonuçlarda, denetimin okul müdürleri tarafından yapılmasının doğru bir yöntem olup olmadığı sorulmuş, alınan cevapların istatistiğine göre uygulamanın doğruluğu ortaya konulmuştur. Katılımcılar denetimin okul müdürleri dışında birtakım yöntemlerle yapılmasının uygun olacağını savunmuştur.

Okul Müdürlerine denetim sürecinde yaşadığı sorunlar ise; denetimin okul müdürleri tarafından yapılması sonucunda öğretmen ve öğrenciler üzerinde olumsuz baskı oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Yine denetim sonrasında okul müdürü ile öğretmen ilişkilerinin olumsuz etkileneceği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerine olan tutumlarının denetimler sonucunda değişebileceği ortaya konulmuştur. Ayrıca okul müdürü tarafından denetimin yeterlilikleri, yöntemi, hataları ve tarafsızlığı gibi konularda sorunlar yaşanacağı tespit edilmiştir.

Denetimin okul müdürleri tarafından yapılmasının olumlu yönlerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; öğretmenlerin program ve içerik konusunda kendilerini sürekli güncel tutmaları ve meslek gelişimleri noktasında olumlu süreçler gelişeceği fikri ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri tarafında yapılan denetimler sonrası görülen eksikliklerin anında düzeltilmesi, iyi uygulama ve yöntemlerin yaygınlaştırılabileceği de görülmüştür. Okul müdürleri denetimi süreç olarak ele alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Denetimin okul müdürleri tarafından yapılmasının olumsuz yönlerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; denetimler sonrasında, denetçi ile denetlenenler arasında gelişmiş olan ilişkilerin zedeleneyeceği düşünülmektedir. Bu durum ayrıca kurumsal denge ve okul kültürünün zedelenmesine, denetimin bizzatı öğretmenler üzerinde oluşturacağı psikolojik baskılar vurgulanmıştır.

4.1.Öneriler

Yapılan çalışma kapsamında Tokat ili Merkez ilçesinde okul müdürlerinin denetim görevinde karşılaştıkları sorunların giderilmesi için bulunulan öneriler şunlardır:

1. Öğretmen denetiminde yalnızca okul müdürleri değil dış denetçilerinde görevlendirilmesi yapılabilir.
2. Denetimin yalnızca sınıf ortamında değil öğretmenin günlük yaşantıları ile süreç değerlendirmesi yapılabilir.
3. Okul müdürlerinin denetiminin daha etkin olabilmesi için hizmet içi eğitim ya da yüksek lisans yapmaları sağlanabilir.
4. Bu araştırma sadece Tokat İli Merkez ilçede görev yapan okul müdürleri ile yapılmış, farklı illerdeki okul müdürlerinin ve özel okul müdürlerinin görüşlerine dayalı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aydın, P. D. (2015). *Öğretimde Denetim*. İstanbul: Pegem Akademi.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Demirtaş, H. ve Akarsu, M. (2016). Öğretmen teftişini müfettiş yerine okul müdürünün yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 69-93.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- MEB (2016). Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişlikleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. Resmi Gazete (09.12.2016). Sayı: 6764.
- Taymaz, P. D. (2015). *Eğitim Sisteminde TEFTİŞ kavramlar ilkeler Yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- MEB, (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, Resmi Gazete, Sayı: 29009. [Online]: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm>.
- MEB 1739 Sayılı Mili Eğitim Temel Kanunu. T.C. Resmi Gazete, 14574, 24 Haziran 1973.