



OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL DENETİM SORUMLULUKLARI

Sevilay Ağaoğlu^{1*+}, Yavuz Selim Ağaoğlu^{2*}

¹Toki İlköğretim Kurumu

² Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

*sevilaydogan8060@hotmail.com, *ysagaoglu@gmail.com

⁺ORCID: 0000-0002-3674-0030, [~]ORCID: 0000-0001-9604-9252

Öz- Bu araştırmada, anaokulu müdürleri tarafından yapılan okul denetimlerine ilişkin anaokulu müdürlerinin görüşlerinin neler olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışma grubu 7 anaokulu müdüründen oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak görüşme yönteminden yararlanılmış, verilerin analizinde ise içerik analizi kullanılmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin rehberlik amaçlı denetim yapmaları gerektiği görüşü öne çıkmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim çalışmalarını ile gelişimlerine katkı sunulması ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin sadece kanunları uygulayarak denetim yaptıkları, kişisel olarak katkıda bulunmak istemedikleri, ayrıca denetimlerde öğretmenlerle aralarında yanlış anlaşılmalara önlemek için çekimser kaldıkları anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler – Okul, Denetim, Anaokulu, Müdür.

SUPERVISION RESPONSIBILITIES OF SCHOOL PRINCIPALS

Abstract – In this study, it is aimed to reveal the views of the activities that conducted for kindergartenprincipals for the supervision of schools. Phenomenology design, one of the qualitative research design, was used in the study. The study group consist of 7 kindergartenprincipals. Interview method was used as data collection tool and content analysis was used in data analysis. In this study, it was emphasized that school principals should conduct supervision for guidance purposes. In addition, the contribution of school principals to their development through in-service training activities was expressed. It is understood that school principals supervise only by applying the laws, , they do not want to contribute personally, and they abstain from their teachers in order to prevent misunderstandings.

Keywords – School, Supervision, Kindergarten, Principal.

GİRİŞ

İnsanlar var oldukları günden bugüne kadar yöneten ve yönetilen olarak hayatlarını sürdürmeye çalışmışlardır. Sosyal bir varlık olarak yaşamlarına devam etmeyi öğrenmiş ve bu nedenle yönetim sürecini meydana getirmişlerdir. İlk zamandan itibaren insanlar aralarında ekonomik, hukuksal, duygusal ve entelektüel ilişkiler gelişmeye başlamışlardır. Toplumunu meydana getiren bireyler böylece birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde bulunmak durumunda olmuşlardır (Fırıncıoğulları, 2014).

Okulun hedeflerini yerine getirebilmek için diğerleriyle beraber çalışma ve iş yapabilmek süreci okul yönetimi olarak ifade edilebilir. Okul müdürü ise bu süreci en iyi şekilde yöneten, okulun etkili olması için çabalayan, çalışanlarını geliştirmeyi amaçlayan ve bunun için faaliyetler yapan, okulun gelişimi için kaynak sağlayan kişidir.

Diğer faktörlerle beraber etkili okulların oluşumunda okul yöneticilerinin birçok özelliği belirleyici rol oynamaktadır (Yıldırım, 2015). Okul müdürlerinin denetim odağı ve karakter yapısı da bu özellikler arasında yer almaktadır. Denetim odağı kavramının yöneticiler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010).

Okul müdürü yöneticiliğin yanında denetim sorumluluğunu da üzerine alan bir kişi olmuştur (Kurt, 2009). Okul müdürü denetim görevini okuluyla ilgili her şeyi denetleyerek yapmalıdır (Başar, 1988). Çünkü diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de denetim çok önemli bir süreçtir (Yılmaz 2009).

Bir okul müdürü, programlarını yürütülmesini devamlı denetlemek, değerlendirmek ve dönüt sağlamak zorundadır (Bergman, 1998). İyi bir yönetimin en önemli unsur denetim olarak görülmektedir. Çünkü okulların, öğrencilerini yetiştirip geliştirebilmeleri, iyi yönetilmeleri denetimin görevidir. Örgütlerin denetimsiz kalması durumunda örgüt yalnızlık, düzensizlik ve durağanlığa giderek güç yitirmesine sebep olur (Kimbrough ve Burkett, 1990). Okulların daha verimli öğrenme ortamı haline getirilmesi çok önemlidir (Sergiovanni ve Starratt, 1993).

Okul müdürlerinin yapması gereken en önemli görev eğitim lideri olması ve personelin değerlendirilmesidir (Dönmez, 2002). Son yıllarda okul müdürlerinin rollerinde meydana gelen değişimler nedeniyle okul müdürlerinin denetim etkinliklerine daha fazla önem vermesi önemli hale gelmiştir. Okul müdürleri yaptığı denetim çalışmaları ile öğretmenin verimliliğini artırabilmeli ve öğretmene ihtiyaç duyduğu hallerde mesleki rehberlik yapabilmelidir (Mohanty, 2005).

Denetim okul müdürünün liderlik rollerinden biri olarak görülmelidir (Knoll, 1987). İyi denetim yapabilmek için kendini geliştirmek ve profesyonel olmak bu nedenle önemlidir. Çünkü süreklilik oluşturduğundan dolayı

öğretmen ve diğer personelin tüm etkinliklerini gözlemleyerek gerçek durumu ortaya koyabilir (Dumrul, 1986). Yönetimden beklenen, önceden belirlenmiş amaçlara göre insan kaynaklarını kontrol altına almak ve yönetmektir (Bursalioglu, 2011).

Denetim kavramı durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme öğelerinden oluşmaktadır (Başar, 1988). Değerlendirme aşaması ise var olan bilgiler ışığında, koşulların ve süreçlerin değerlendirilmesini ve incelenmesini kapsamaktadır (Aydın, 2014). Denetim, denetçinin yönetici, lider, rehber, öğretici ve araştırmacı olarak görev yapmasını gerekli kılar (Taymaz, 2002). Denetim, eğitim sisteminin bir gerekliliği olarak, eğitime harcanan imkânların doğru olarak kullanılması ve eğitim alan kişilerin eğitimde istenilen hedeflere ulaşması, izlenmesi ve denetlenmesi faaliyetleri için ortaya çıkmıştır.

Denetim insan davranışlarını kamu ve kurum yararına kontrol etme sürecidir. Bu sayede denetim yoluyla amaçlara ne derece ulaşıldığının belirlenmesi mümkün kılınmaktadır (Bursalioglu, 2002). Örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci denetim olarak tanımlanabilir (Aydın, 2014).

Eğitim örgütleri açısından bakıldığında denetim; öğrenme-öğretme sürecinin geliştirilmesi için öğretmene yapılan yardım, öğretimin iyileştirilmesi ve öğrenci başarısının artırılmasını amaçlar (Wiles, 1967). Denetim öğretime odaklanma, okulların amaçlarından sapmasını önlemek için işleyişini izleme ve düzeltme (Lunenburg & Ornstein, 2013) ve genel olarak eğitim programının bütününe değerlendirilmesidir (Cogan, 1973).

Eğitim sistemindeki denetim anlayışı, yönetimdeki yaklaşımlar ve kuramlarda görülen değişimlere paralel süreçlerden geçerek gelişim göstermiştir (Aydın, 2016). Denetim süreklilik arz etmektedir ve bu süreklilik içinde denetimin eğitici yönü bulunmaktadır (Özden, 1992). Denetim yönetim süreçlerinin son aşamasını oluşturmaktadır ve yönetsel bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum örgütlerin kendi varlıklarını sürdürmedeki kararlılıklarının doğal bir sonucudur (Aydın, 1993). Kaynakları verimli kullanmak, eğitim çalışanlarını doğru yönlendirebilmek eğitimde istenilen amaçlara ulaşmak etkili bir denetim anlayışı ile sağlanabilmektedir (Ergün, 2018).

Denetim bir baskı aracı olarak değil sürekli bir eğitim olarak görülmektedir (Özden, 1992). Denetimin hiyerarşik ilişkilerden çok işbirliği içerisinde ve etkileşimli bir ilişki kurularak yapılması önemlidir (Glickman ve ark., 2014). Bu sayede okullardaki eksikliklerin tamamlanıp düzeltilmesi ve tüm eğitim paydaşlarında özdenetim bilincinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Başar, 2004). Denetimin temel amacı, örgüt amaçlarının gerçekleştirilme aşamalarını izlemek ve

sonuca varabilmek için gerekli önlemleri almaktır (Altıntaş, 1980). Denetimde temel amaç öğretmenlerin verimliliğini ve dolayısıyla öğrenci başarısını yükseltmektir (Marshall, 2005). Denetim, kamu yararı adına davranış kontrol yöntemi olarak tanımlanabilir (Taymaz, 1982).

Denetim, genel anlamda kamu sektöründe ve tüzel kişiliği bulunan, örgütlerin denetlenmesi sürecidir (Taymaz, 2011). Denetimin genel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme aşamasını ve durumunu saptamak, daha iyi sonuç almak için gerekli önlemleri almaktır (Aydın, 2011).

Geçmiş yıllarda denetim kavramı hataları azaltmak amaçlı "teftiş etme" süreci olarak görülürken günümüzde eğitim öğretim sürecini geliştirme düşüncesini temel alan "rehberlik süreci" olarak algılanmaktadır. Bu sayede denetim öğrenme ve öğretme süreçlerini geliştirerek çıktılarının nitelikli olmasını sağlamakta (Burgaz, 1995) ve eğitim süreci içerisinde öğretim amaçlarına ulaşılmasına yardım etmektedir (Akşit, 2006).

Denetim, şekline bakılmaksızın her faaliyetin içinde yer almaktadır. (Cengiz, 1992). Denetim sistemi örgütsel ve yönetsel zorunluluk olarak her karmaşık örgütte bulunmaktadır. Denetimin, örgüt açısından zorunlu olması, örgütün varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun doğal sonucudur.

Denetçilik sisteminde eğitim sistemindeki gelişmeler ve yenilikler çerçevesinde zamanla yeni düzenlemeler yapılmıştır. En eski değişim 2010'lu yılların ilk yarısında yaşanmış, yapılan düzenlemelerle eğitim denetçilerinin görevleri yeniden belirlenmiştir. 2014 ve 2016'da yapılan düzenlemenin arkasından yeni tanımlanan milli eğitim müfettişlerinin görevleri arasında öğretmen denetimi yer almamaktadır. Bu nedenle, öğretmenlerin ders denetim işleri daha önce belirlenen mevzuat gereğince okul müdürlerine bırakılmıştır (MEB, 2014).

Eğitim kurumlarının belirlenen amaçlara uygun yönetilmesi personel ve velilerle iyi bir iletişim içinde olması, kendisine görev tanımı içerisinde verilen eğitim yöneticilerinin denetleme görevini objektif ve demokratik bir ölçüde yürütmesiyle mümkün olabilecektir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, okul müdürleri tarafından yapılan denetimlerle ilişkin olarak anaokulumüdürlerinin görüşlerinin neler olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki alt sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin öğretmen denetimiyle ilgili sorumlulukları nelerdir?
2. Okul müdürleri bu sorumlulukları ne ölçüde yerine getirebilmektedir?

3. Okul müdürlerinin denetimle ilgili sorumluluklarını daha nitelikli bir biçimde yerine getirebilmeleri için neler yapılabilir.

4. Öğretmen denetimi sırasında ne gibi sorunlar yaşanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, denetim uygulamalarına okullarında karşılaşılan sorunlarının ortaya çıkması ve bu sorunların tekrar edilmemesi bakımından önemlidir. Ayrıca yönetici görüşlerinden yararlanılarak geliştirilen önerilerin denetim hizmetlerinin geliştirilmesine ve bu hizmetlerin daha etkili ve verimli yapılmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve geliştirilmesi, verilerin toplanması ve verilerin analizine yer verilmektedir.

Araştırma Modeli

Okul müdürlerinin denetimlere ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Bu tür çalışmalar, okuyucunun insan deneyimlerine ilişkin kavrayışlarının gelişmesine ve duyarlılık kazanmasına yardımcı olmaktadır (Knafl & Howard, 1984). Aynı şekilde bu çalışmalar sayesinde insanların bir olguyu nasıl anlamlandırdıkları ve yorumladıkları ortaya çıkabilmektedir (Denzin & Lincoln, 2005).

Okul müdürlerinin denetime ilişkin deneyimlerinin betimlenmesi amaçlandığından bu çalışmada fenomenolojik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni fark ettiğimiz fakat derinlemesine ve ayrıntılı olarak bilgi sahibi olmadığımız olaylar, deneyimler, algılar ve durumlar gibi olgulara yoğunlaşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Diğer bir deyişle, evrensel gerçekliğin, olayların veya varlıkların doğalarını tanımlayabilmek için kişisel deneyimleri fenomenlere indirgemektir (Creswell, 2007).

Bu çalışmada okul müdürlerinin yaptıkları denetimlere ilişkin algı ve deneyimlerinin nasıl olduğu fenomenoloji deseni kullanılarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmacının önyargılarından mümkün olduğunca uzak bir şekilde yansıtılmasında deneyimlerin ve yorumların, etkili olduğu düşünüldüğünden fenomenolojik araştırma yöntemi tercih edilmiştir (Tufford & Newman, 2012).

Çalışma grubu fenomeni deneyimleyen katılımcılardan oluşturulmuş ve onlarla yapılan görüşmeler yolu ile veriler elde edilmiştir. Verilerin elde edilebilmesi için katılımcıların çalışma konusu fenomene ilişkin deneyimlerini ve algılarını ortaya çıkaracak açık uçlu sorular hazırlanmıştır

Çalışma Grubu

Çalışma grubunu 2018-2019 yılları içinde Tokat il merkezinde görev yapmakta olan 7 anaokulu müdürü oluşturmaktadır. Bu sayede en yüksek veri büyüklüğüne

ulaşarak kategorilerin doygunluğu sağlanmıştır. Veri doygunluğu kategorilerdeki verilerin tekrarlanmalarına yol açmaktadır. Tekrarlamalar ise araştırmanın kapsamlılığı ve tamlığını göstermektedir (Morse, 1991).

Verilerin Toplanması

Okul müdürleriyle öncesinde görüşmeler yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunda hazırlanan soruların açık uçlu olmasına çaba gösterilmiştir. Katılımcıların onayla görüşmelerin tamamı kayıt cihazına kaydedilmiştir. Yeterli verinin toplanmasını sağlamak amacıyla tekrarlı sorgulamalar yapılmıştır (Shenton, 2004). Görüşmeler 1 saatle 2 saat arasında sürmüştür. Katılımcı onayını almak için katılımcılardan görüşme kayıtlarını kontrol etmeleri istenmiştir. Bu sayede katılımcıların deneyim ve yorumlamaları arasında uyum olup olmadığı incelenmiştir. (Guba, 1981). Katılımcılar bazı sorularda birden fazla görüş ifade etmiştir.

Verilerinin Analizi

İçerik analizi tekniği kullanılarak görüşme yoluyla toplanan veriler analiz edilmiştir. İçerik analizi bir kodlama işlemidir ham verileri standart biçimlere dönüştürmek için yapılır. Bu amaçla elde edilen veriler metinlere dönüştürülerek kodlamalar oluşturulmuştur. Ardından kodlamalar temalara dönüştürülmüştür. Ortak noktalar ortaya çıkarılarak temalara paylaştırılmıştır. Bu şekilde katılımcı kontrolü sağlanmış, fenomenin ayrıntılı bir biçimde betimlenmesi ve ayrıca uzman değerlendirmesi yapılan çalışmanın inandırıcılık düzeyinin arttığı belirtilmektedir. Bu sebeple görüşme notları katılımcılara gönderilerek katılımcıların onayı sağlanmıştır. Ayrıca verilerin analizinde iki uzmandan geri bildirim alınmıştır.

BULGULAR

Tokat il merkezinde görev yapan anaokulu okul müdürlerinin okul müdürlerinin okul denetim sorumlulukları konusundaki görüşlerin mülakat yardımıyla alınmış denetim sırasında yapılması gereken işlemlerle ilgili görevlerin yerine getirilme düzeyleri ile ilgili görüşlerini yazılı olarak ifade etmeleri istenmiştir. Bu çalışmada okul müdürlerinin görevlerinin yerine getirilme düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve bunlarla ilgili çıkarımlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların “okul müdürlerinin öğretmen denetimiyle ilgili sorumlulukları nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar “geliştirici, iyileştirici” ve “rehberlik içerikli” olmalıdır. Alt tema ise “kanunlar” altında toplanmıştır. İlişkin frekanslar tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1

Ana Tema	f
Alt Temalar	f
Geliştirici ve iyileştirici olmalıdır	3
Kanunlar	1
Rehberlik içerikli olmalıdır	3

Tablo 1 incelendiğinde denetimlerin “geliştirici, iyileştirici (3)” ve “rehberlik içerikli olmalıdır (3)” ana temasına ilişkin verilen yanıtların, 2 kategoride toplandığı görülmektedir. Buna karşın “kanunlar (1)” alt temasına ilişkin verilen yanıtların tek kategoride toplandığı görülmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Okul müdürü yapıcı, eğitici, geliştirici olmalıdır. Kendini her alanda yetiştirmelidir. Personelini de bu alanda teşvik etmelidir. Öğretimde özdenetim ve oto kontrolün gelişimine yardımcı olmalıdır Sadece öğretmenin hata ya da eksikliklerine odaklı bir denetim benimsememelidir. (M1)

İyileştirmeye, geliştirmeye ve motivasyonu arttırmaya yönelik çalışma ve tutum içerisinde değildir. M2.

Öğretmenleri eğitim-öğretim program çerçevesi içinde faaliyetlerini yürütmesini sağlamak, yardımcı olmak amaçlı olmalıdır.(M3)

Öğretmenlerin uygulaması gereken programlarda elinden gelen gerekli desteği sağlamalı, rehber olmalıdır. (M4)

Okul müdürü kanun, tüzük, yönetmelik ve programa uygun şekilde öğretmenleri denetler. Okul müdürü okulun lideridir. Öğretmenlerin okuldaki sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder.(M5)

Öğretmen denetimleri teftiş havasında değil, rehberlik havasında olmalıdır. Amaç öğretmenin açığını bulmak değil, daha iyisini nasıl yapar olmalıdır. Denetim sonunda eksik görülen noktalar güzel bir üslupla söylenmelidir. (M6)

Eğitim - öğretim ortamlarının iyileştirilmesi ve kullanılması konusunda öğretmene rehberlik etmelidir. Okula yeni atanan öğretmenleri mesleğe alıştırmada yardımcı olmalıdır. (M7)

Katılımcılara “okul müdürleri bu sorumlulukları ne ölçüde yerine getirebilmektedir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar “yönetmelikler (3)” ana teması altında 1 kategoride toplanmıştır. Buna karşın “iş birliği (1)” “zaman bulamama (1)” “yeterli ölçüde (1)” “branşların gerektirdiği ölçüde (1)” alt temasına ilişkin verilen yanıtların 4 kategoride toplandığı görülmektedir.

Tablo 2

Ana tema	f	Alt Temalar	f
Yönetmelikler	3	İş birliği	1
		Zaman bulamama	1
		Yeterli ölçüde getirilmektedirler	1
		Branşlarının gerektirdiği ölçüde	1

Tablo 2 incelendiğinde denetimlerin “ yönetmelikler (3)” ana temasına ilişkin verilen yanıtların, 1 kategoride toplandığı görülmektedir. Buna karşın tablo 2 incelendiğinde “iş birliği (1)” “zaman bulamama (1)” “yeterli ölçüde (1)” “branşların gerektirdiği ölçüde (1)” alt temasına ilişkin verilen yanıtların 4 kategoride toplandığı görülmektedir.

Katılımcıların verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Katılımcıların verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Okul müdürü sürekli denetim ilkesiyle eksikliklere ani müdahale ederek bu eksiklikler iş birliği içerisinde gidermeye çalışmalıdır. (M1)

Genele baktığımızda okul müdürleri mevzuatı uygulayan ve ilgili yönetmelikler programlar çerçevesinde belirlenmiş yönetim anlayışıyla hareket etmektedir. (M2)

Yeterli ölçüde yerine getirmektedirler. (M3)

Branşlarının gerektirdiği ölçüde yerine getirmektedirler.(M4)

Okulun diğer işlerini yapmaktan zaman bulamayan idareciler vardır. Denetimi çok güzel yerine getirenlerde vardır. Bu işi önemsemeyen okul müdürü de vardır. (M5)

Okul müdürü yönetmelikler çerçevesinde görevini yerine getirebilmektedir. (M6)

Yönetmeliklerin izin verdiği ölçüde kendi deneyimleriyle ve zamanın elverdiği ölçüde yerine getirebilmektedirler. (M7)

Katılımcılara “Okul müdürlerinin denetimle ilgili sorumluluklarını daha nitelikli bir biçimde yerine getirebilmeleri için neler yapılabilir.” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar “hizmet içi eğitim (3)” ana teması altında 1 kategoride toplanmıştır. Buna karşın tablo 3 incelendiğinde “iş birliği (1)” “zaman bulamama (1)” “yeterli ölçüde (1)” “branşların gerektirdiği ölçüde (1)” alt temasına ilişkin verilen yanıtların 4 kategoride toplandığı görülmektedir.

Tablo 3

Ana Tema	f	Alt Temalar	f
Hizmet içi eğitim	3	Teftiş sistemi değiştirilmeli	1
		Gereksiz prosedür	1
		Müdürün sorumluluklarını azaltmak	1
		Ne iş yaptıklarının önemini anlayarak	1

Tablo 3 incelendiğinde denetimlerin “ hizmet içi eğitim (3)” ana temasına ilişkin verilen yanıtların, 1 kategoride toplandığı görülmektedir. Buna karşın tablo 3 incelendiğinde “teftiş sistemi değiştirilmeli(1)” “gereksiz prosedür(1)” “müdürün sorumluluklarını azaltmak(1)” “ne iş yaptıklarının önemini anlayarak(1)” alt temasına ilişkin verilen yanıtların 4 kategoride toplandığı görülmektedir.

Teftiş sistemi değiştirilmeli bir saatlik teftiş ortamı öğretmenlerin moralini bozmaktadır. Veliler denetim işini daha iyi ve sürekli yapmaktadır. Okul müdürü sorumlulukları

yerine getirirken fiziki ve mekân olarak her türlü imkâna sahip olmalıdırlar. (M1)

Hizmetiçi eğitime alınabilir. Bu konu üzerine bir çalıştay yapılabilir.(M2)

Gereksiz prosedürlerin kaldırılmasıyla denetim daha etkili olabilir. (M3)

Ne iş yaptıklarının farkına vararak denetim yapılmalıdır. (M4)

Okul müdürünün sorumluluklarının azaltılması gerekmektedir. Bütün görevlerin okul müdüründe toplanmaması gerekir. Okulun fiziki ortamını okul müdürü değil de daha üst makamlar düzenlemelidir. Müdür muhasebe inşaat vs işleri yapmaktan denetime çok vakit ayırmamalıdır. (M5)

Her okulda çok farklı branşlar olabilir. Bu nedenle müdürler her branşa hâkim olmayabilir. (M6)

Müdürlerin denetimle ilgili olarak hizmet içi eğitimden geçmesinin uygun olacağını düşünüyorum.(M2)

Denetim ile ilgili hizmet işi eğitimler verilebilir. Bir klavuz hazırlanabilir. (M2)

Katılımcılara “Öğretmen denetimi sırasında ne gibi sorunlar yaşanmaktadır?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar “Öğretmeni tedirgin etmemek” teması altında toplanmıştır. Öğretmen “istenen davranışı kazandırmada sıkıntı yaşamaktadır” ve “malzeme eksikliği”ni alt temasına ilişkin frekanslar 4 kategoride Tablo 4’da sunulmaktadır.

Tablo 4

Ana tema	f	Alt Temalar	f
Öğretmen tedirgin etmemek	5	- Öğretmen istenen davranışı kazandırmada sıkıntı yaşamaktadır	1
		-Malzeme eksikliğinden	1

Tablo 4 incelendiğinde denetimlerin “öğretmen tedirgin etmemek (5)” ana temasına ilişkin verilen yanıtların, 1 kategoride toplandığı görülmektedir. Buna karşın tablo 4 incelendiğinde “Öğretmen istenen davranışı kazandırmada sıkıntı yaşamaktadır (1)” “malzeme eksikliğinden (1)” alt temasına ilişkin verilen yanıtların 2 kategoride toplandığı görülmektedir.

Öğretmen kendini eleştirecek, açık aranacak yine psikolojimi bozulacak kaygısı yaşamaya devam ediyor. Okul müdürünün teşvik edici sözleri bunları ortadan kaldırabilir. Öğretmenin kendine güveni gelir karşılıklı art niyetli bakışlar ortadan kalkar.(M1)

Randevu sistemiyle denetime girilmesi planlandığında okulda gelişen olağan dışı durumlarda saatler uymayabiliyor. Buda aksaklıklara neden olabiliyor. Habersiz denetime girildiğinde öğretmen tedirgin olup normal dersini işlerken dahi sorun yaşanabiliyor.(M2)

Planlardaki bazı etkinlikler için yeterli alt yapı ve fiziki ortam bulunmadığından dolayı, öğretmen istenen davranışı kazandırmada sıkıntı yaşamaktadır.(M3)

Malzeme eksikliğinden.(M4)

Öğretmenin derse hazırlıksız girmesi fiziki ortamı yetersiz bulması ve okul müdürünün denetimi habersiz yapması. Öğretmenin ders işleyişiyle ilgili öğretim metotlarını tam kullanamaması, Sınıfa hâkim olamaması, en önemlisi de okul müdürünün de öğretmenin de bu denetimin ne amaçla yapıldığını bilmesi, Müdür denetimi yermek amaçlı mı, rehberlik amaçlı mı yapıyor. Bunu bilinmesi gerekir. Öğretmenin sınıfta kendini rahat hissetmesi gerekir.(M5)

Öğretmenin yaşadığı heyecan denetime yansiyabiliyor. O yüzden denetim teftiş havasında olmamalıdır. Öğretmenle müdür arasındaki iletişiminin olumlu olması gerekir.(M6)

Öğretmen gergin olabilmektedir. Genelde savunmaya geçmekte okul müdürü de açığını bulmaya çalışmaktadır.(M7)

TARTIŞMA

Okul müdürlerinin öğretmen denetimiyle ilgili sorumlulukları nelerdir?" ile ilgili görüşleri;denetimin daha çok öğretmenlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve rehberlik içerikli olması gerektiği üzerine odaklanmışlardır.Bu görüş milli eğitim bakanlığının 2016 yılından sonra okul müdürlerine yüklemiş olduğu rehberlik odaklı denetim yaklaşımı ile yakın fikir birliği içinde olduğunu göstermektedir.Daha önceki denetim anlayışında öğretmenin performansı nicel olarak değerlendirilmekte idi. Bu durum öğretmeni geliştirici bir yöntem değildi ve öğretmene baskıyı hissettiren, çaresizlik ifade eden bir yaklaşımdı.Bu çalışmada elde edilen veriler, okul müdürlerinin rehberlik ve iyileştirici odaklı denetim yapılmasını ve bu yaklaşımlar doğrultusunda eğitimler almasını, bunları kendi denetimlerinde öğretmenlerine aktarmasını ifade etmektedir. Ders denetimi sırası ve sonrasında yapılan değerlendirme toplantılarında, bazı okul müdürlerinin iyileştirici ve gelişime açık alanları ifade etmekten genelde geri durdukları, bunun nedeninin ise, okul müdürünün öğretmenle arasında oluşabilecek yanlış anlaşılmalara yol açabileceği kaygısından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Altun (2014), Başol ve Kaya (2009) ile Yeşil ve Kış (2015) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenler ders denetimlerinin okul müdürü tarafından yapılmasını istedikleri belirtilmektedir. Denetimin rehberlik ağırlıklı yapılması hususu bu çalışmada elde edilen görüşlerde önem arz etmektedir.

Katılımcılara "okul müdürleri bu sorumlulukları ne ölçüde yerine getirebilmektedir?" sorusuna; denetim sorumluluklarının daha çok yönetmeliklerin belirlediği sınırlılıklara göre yerine getirildiğini söylemektedirler. Bu görüş okul müdürlerinin kişisel özelliklerini ve deneyimlerini denetimlerde göstermek istemediği durumu

yansıtmaktadır. Okul müdürünün denetim yapması yönetmeliklere göre zorunlu olmakla beraber, sınırlayıcı birçok durumu da beraberinde getirebilir. Paylaşım, rehberlik, yönlendirme, işbirliği vb. kişisel özelliklerin daha verimsiz duruma düşmesine neden olabilir. Çalışmada okul müdürünün zamanın yetersiz olduğu, işbirliği yapamadığı, branş farklılıklarının denetimi etkilediği belirtilmektedir.Okul müdürlerinin öğretmen denetimlerine yeterince zaman ayırmamalarının idari işlerin yoğunluğundan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu durum okul müdürlerine çok fazla sorumluluk verildiği, bunların üstesinden gelmeye çalışırken yetersizliklerin yaşacağını göstermektedir (Dibia, 2013; Ergen ve Eşiyok, 2017; Ikechi, 2010; Kaya ve Ülker, 2011; Onuma,2015; Özbaş, 2002; Ünal ve Şentürk, 2011). Okul müdürlerinin öğretmen denetimi konusunda beceri sahibi olmadıkları tespit edilmiştir (Onuma, 2015).

"Okul müdürlerinin denetimle ilgili sorumluluklarını daha nitelikli bir biçimde yerine getirebilmeleri için neler yapılabilir." sorusuna;araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamına yakınının hizmetiçi eğitim almaları gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir.Okul müdürlerinin çoğunluğu öğretmen denetimi konusunda iyi planlanmış, uygulamalı bir hizmetiçi eğitime ihtiyaçlarının olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir çalışmada öğretmenler ve müdürler, müfettişlerin öğretmenlere mesleki rehberlik yapmaya devam etmelerini ancak, okul müdürlerinin de ders denetimi konusunda hizmet içi eğitimler alarak objektif bir şekilde öğretmen denetimlerini yapmaya devam etmelerini istedikleri tespit edilmiştir (Tonbul ve Baysülen,2017).

Katılımcılara "okul müdürlerinin denetimle ilgili sorumluluklarını daha nitelikli bir biçimde yerine getirebilmeleri için neler yapılabilir." sorusu sorulmuştur. Okul müdürlerinin denetimine ilişkin bu soruya verilen cevaplarda neler yapılmasından daha çok neler yapılmaması üzerinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu hususta en temel unsur "öğretmene baskı oluşturmamak", "tedirgin etmemek"tir. Denetimin doğası olarak denetim yapılan kişi baskı altında kendini hissedebilmektedir.

SONUÇ

Müdürlerin denetim konusundaki yetkinliklerini artırılabilir ve öğretmen denetimlerini daha işlevsel yapabilmeleri için hizmetiçi eğitimler düzenlenmesi önemlidir. Öğretmen denetimini ile ilgili lisans düzeyinde dersi konulup işlenmesi farkındalığın artmasını sağlayabilir. Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapması konusunda destek verilebilir.

KAYNAKLAR

- Akşit, F. (2006), Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği). Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2, 76-101.
- Altıntaş, R. (1980), Liselerde kurum teftişi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara:
- Altun, B. (2014). Denetime eleştirel yaklaşım: Öğretmen denetimi nasıl olmalı. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Aydın, İ. (2016), Öğretimde denetim: durum saptama, değerlendirme ve geliştirme. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (1993), Çağdaş Eğitim Denetimi. Personel Eğitim Merkezi Yayın No:4.
- Aydın, M. (2011), Çağdaş Eğitim Denetimi. 6. Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2014), Çağdaş Eğitim Denetimi. (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Başar, H. (1988), Öğretmenlerin Değerlendirilmesi. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Başar, H. (2004), Okulda Denetim. Y. Özden (Ed.) Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bergman, A.B. (1998), Elementary School Principal: With Reproducible Forms Checklists, And Letters. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burgaz, B. (1995), İlköğretim kurumlarının Denetiminde Yeterince Yerine Getirilmediği Görülen Bazı Denetim Roller ve Nedenleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11, 127- 134.
- Bursalıoğlu, Z. (2000), Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlemek. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002), Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2011), Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cengiz C. (1992), Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi Ve Teftişin Geliştirilmesi. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Cogan, M. L. (1973), Clinical Supervision. Boston: Houghton Mifflin Creswell, J. W. (2007), Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005), The Sage Handbook Of Qualitative Research (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dibia, N.G. (2013). Extrinsic motivation and its effect on teachers' job performance. Journal of Nigerian Academy of Education, 8(1), 25-41.
- Dönmez, B. (2002), Müfettiş, Okul Müdürü Ve Öğretmen Algılarına Göre Anaokulu Müdürlerinin Yeterlikleri. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 8 (29), 27-45.
- Dumrul, N.S. (1986), İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergen, H. ve Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(1), 1-19.
- Ergün, E. (2018), Journal of Social and Humanities Sciences Research. Öğretmenlerin Gözünden Denetim: Sorunlar ve Beklentiler. Pp.1885- 1899.
- Fıncıoğulları, E. (2014), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. 2014. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Öğretmen Görüşleri.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. Ve Ross-Gordon J.M. (2014), Denetim Ve Öğretimsel Liderlik: Gelişimsel Bir Yaklaşım. (M. Aksu ve E. Ağaoğlu Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Guba, E. G. (1981), Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. Educational Technology Research and Development, 29(2), 75-91.
- Ikechi, M. (2010). Supervision in Nigeria: problem and prospects. Journal of Educational Studies and Research, 3(1), 30-38.
- Kaya, S. ve Ülker, Y. (2011), İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmaları gereken ve yapmadıkları işler konusunda öğretmen görüşleri. III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 22-24
- Kimbrough, R.B. & Burkett, C.W. (1990), The Principals: Concepts and Practices. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- Knaf, K. A. & Howard, M. J. (1984), Interpreting and reporting qualitative research. Research in Nursing & Health, 7(1), 17-24.
- Knoll, M. K. (1987), Supervision For Better Instruction. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kurt, S. (2009), İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Denetim Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2009
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2013), Eğitim Yönetimi. Gökhan Arastaman (Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık. Marshall, K. (2005), It's Time To Rethink Teacher Supervision and Evaluation, Phi Delta Kappan, 86(1), 727-735.
- MEB, (2014). Milli 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>.
- Mohanty, J. (2005), Educational Administration, Supervision And School Management. Usa: Deep & Deep Publications.
- Morse, J. M. (1991), Strategies for sampling. In: J. M. Morse (Ed.). Qualitative Nursing Research: A Contemporary Dialogue (pp. 127-145). London: Sage Publications.
- Onuma, N. (2015). Principals' management support practices for enhancing teachers' performance in secondary schools in Nigeria. Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies, 6(1), 11-17.
- Özbaş, M. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmaları gereken ve yapmadıkları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. G. (1992), Denetim Olgusu. Denetim Dergisi, 2 (78).
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1993), Supervision: A Redefinition. Usa: McGraw-Hill, Inc.
- Shenton, A. K. (2004), Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research Project, Education for Information, 22(2), 63-75
- Taymaz, H. (2002), Eğitim Sisteminde Denetim Kavramları, İlkeler, Yöntemler, Ankara: Pegem Yayıncılık,
- Taymaz, H., (2011), Eğitim sisteminde teftiş kavramları, ilkeler, yöntemler. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Taymaz, H., (1982), Teftiş Kavramları, İlkeler, Teknikler. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 113, Ankara:
- Tonbul, Y. ve Baysülen, E. (2017), Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif, müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. İlköğretim Online, 16(1), 299-311.
- Tufford, L. & Newman, P. (2012), Bracketing in qualitative research. Qualitative Social Work, 11(1), 80-96.
- Ünal, A. ve Şentürk, R. (2011, 8-10 Eylül). İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Burdur.
- Wiles, K. (1967), Supervision For Better Schools. Usa: Prentice-Hall International,
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015), Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 2(3), 27-45.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ., (2015), Okul Yöneticilerinin Kişilik Ve Denetim Odağı Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu ve Okul Etkililiği Açısından İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum
- Yılmaz, K (2009), İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Nisan 2009/ Cilt. 10, Sayı. 1, ss. 19-35 ISSN: 1300-2899.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Supervision is the process of supervising organizations with a legal personality in the public sector in general. The overall objective of the supervision is to determine the stage and status of the organization's objectives and to take the necessary measures to achieve better results. The process of working and doing business with others in order to fulfill the goals of the school can be expressed as school management. The school principal is the person who manages this process in the best way, strives for the effectiveness of the school, aims to improve its employees and conducts activities for this, and provides resources for the development of the school.

Objectives

In this study, it is aimed to reveal what kindergarten principals' views are regarding the inspections made by school principals.

Methods

Qualitative research design was used in this study, which aims to reveal the views of school principals about supervisions. The study group was formed from the participants who experienced the phenomenon and data was obtained through interviews with them. The working group consists of 7 kindergarten principals working in the city center of Tokat between 2018-2019. Semi-structured interview form was created by making interviews with the principals. Efforts were made to make the questions prepared in the interview form open-ended. With the approval of the participants, all of the interviews were recorded on the recording device.

Discussion

What are the responsibilities of school principals regarding teacher control? ” opinions about; they focused on the need for supervision to be developed, improved and guided. They say that the supervision responsibilities are mostly fulfilled according to the limitations set by the regulations. Nearly all school principals expressed their opinions about the need for in-service education. In the answers given to this question regarding the supervision of school principals, it was seen that they gave opinions on what should be done more than what was done.

Results

Placing and teaching undergraduate level lesson about teacher supervision may increase awareness. Support can be given to school administrators to pursue a master's degree in education management and supervision.