

Bir Değişim Hikâyesi: Eğitim Denetmenlerine İlişkin Metaforik Algılar¹

The Story of Change: The Metaphoric Perceptions about Education Supervisors

Hasan Basri Memduhoğlu²

Muhammed Mehmet Mazlum³

Özet: Bu araştırmanın amacı, eğitimin paydaşları olarak denetmen, yönetici ve öğretmenlerin, eğitim denetmenlerine ilişkin algılarını belirlemektir. Genel tarama modelindeki araştırma nitel yöntemle yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, Van il merkezindeki okul öncesi ve ilköğretim düzeyindeki kamu ve özel okullarda görev yapan altı yönetici ve beş öğretmen ile Van ilinde görev yapan sekiz eğitim denetmeni olmak üzere toplam 19 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların en az on yıllık mesleki deneyime sahip olmaları ölçütü esas alınmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılan odak grup görüşmesi tekniği ile elde edilmiştir. Araştırma verileri, içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Çalışmada, denetmenlerin rollerinden “rehberlik - mesleki yardım”, “denetim - değerlendirme” ve “soruşturma” üç ana kategori olarak ele alınmıştır. Bu rollere ilişkin on yıl önceki algılar, günümüzdeki algılar ve idealdeki algılar ise alt kategorileri oluşturmuştur. Araştırmanın bulguları üç ana kategori ve üç alt kategori altında sunulularak tartışılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular doğrultusunda eğitim denetmenlerine ilişkin algının 10 yıl öncesine göre olumlu yönde ve önemli ölçüde değiştiği ancak bu değişimin henüz istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir. Araştırmada ayrıca eğitim denetmenlerinin, kendilerine verilen soruşturma rolünden rahatsız oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Eğitim denetimi, eğitim denetmeni, değişim, denetmen rolleri, metafor.

Abstract: The purpose of this study is to determine the perceptions of supervisors, administrators and teachers, as stakeholders, regarding the education supervisors. In this research, the survey model research was employed through qualitative method. The study group of research was composed of 19 individuals including six administrators and five teachers working in public and private schools at the levels of pre-school and primary school and eight education supervisors in Van province. The criterion of being a participant in this study was to have decadal experience at least once. The data were obtained by focus group discussion technique using semi-structured interview form. The research data were analyzed by using content analysis. In this study, the “guidance – professional assistance”, “supervision - evaluation” and “investigation” roles of supervisors, were dealt with as three main categories. The perceptions about these roles are also constituted as three sub-categories; perceptions ten years before, present perceptions and ideal perceptions. The findings of this research were discussed under three main categories and three sub-categories. With respect to the findings of the present study, the perceptions related to the education supervisors have been improved at the significant level when compared with the perceptions decade before; however, this improvement is not at the expected level. Moreover, education supervisors feel themselves disturbed because of the role of the investigation.

Key Words: Education supervision, education supervisor, supervisor roles, change, metaphor.

GİRİŞ

Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de belli amaçlar bütününe gerçekleştirmek için kurulurlar. Eğitim örgütlerinin temelini oluşturan okulların, amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiklerini belirlemeleri için girdilerinin, sürecin ve çıktılarının planlı ve programlı olarak kontrol edilmesi ve

¹ Bu makale, 20-22 Haziran 2013 tarihlerinde Kahramanmaraş'ta gerçekleştirilen V. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Doç. Dr., YYÜ Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, hasanmemduhoglu@gmail.com

³ Arş. Gör., YYÜ Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, mehmetmazlum7@gmail.com

değerlendirilmesi gerekmektedir (Aydın 2011, 11). Bu durum, sürekli bir izleme, inceleme, değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan denetimin önem ve zorunluluğunu göstermektedir (Memduhoğlu 2012).

Denetim önceleri “genel yönetim, kontrol, yönlendirme” anlamında kullanılmıştır (Grumet 1979; Taymaz 2012, 3). Eğitim süreci bakımından denetim, okullarda eğitimin niteliğini geliştirmek amacıyla yapılan çalışmalar ve öğretmenlere daha iyi görev yapmaları için sunulan yardım hizmetidir (Aydın 2011). Eğitim denetmenlerinin görevi, okullarda yapılan çalışmalarını incelemek, olması gereken şekli ile karşılaştırmak (Balaban 2005) ve öğrencilerin başarısını artırmak amacıyla okullara yardım etmektir (Sergiovanni ve Starrat 2007, 3).

Tarihsel süreçte eğitim denetimine yüklenen anlamda önemli değişimler olmuştur. Eğitim denetimi toplumsal yaşamı denetleme arzusunun sonucu olarak önceleri, eğitim sisteminin “düzeltmesi gereken hatalarını” azaltan, eğitimciyi sadece yapması gerekenlerle sınırlı tutan, hatalı davranışları için “teftiş” eden bir anlayışla uygulanmıştır (Abercrombie, Upson, Winship ve Shurman 1893; Hicks 1960; Mirick 1918; Sergiovanni ve Starrat 2007; Sullivan ve Glanz 2005). Eğitim denetimi anlayışında yaşanan evrilmenin sonucu olarak günümüzde süreci geliştirme, rehberlik ve mesleki yardım odaklı çağdaş denetim yaklaşımları ortaya atılmıştır. Çağdaş denetim anlayışında katılımcı, işbirlikçi, araştırma ve değerlendirmeye dayalı denetim uygulamaları vurgulanmaktadır (Balcı, Demirkasımoğlu, Erdoğan ve Akın 2011).

Sullivan ve Glanz (2005, 32) demokratik uygulamaları içeren çağdaş denetim yaklaşımlarının uygulanmasında öncelikle aşağıdaki ilkelerin göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmuşlardır:

- Öğretim karmaşıktır ve tanımlanması ya da anlaşılması kolay değildir,
- Bireyler örgütlerden daha önemlidir,
- Çoğu öğretmen kendini yönetebilir, sorumlu ve yeterlidir,
- Denetim tamamen işbirliğine dayalı bir süreçtir,
- Sınıf içi gelişimi sağlayan nitel yaklaşımlar, nicel yaklaşımlar kadar geçerlidir,
- Geleneksel denetime alternatif yaklaşımlar uygulanabilir,
- Denetmenlerin görevi, sorduğu sorularla öğretmenlerin sınıftaki uygulamalarını ortaya çıkarmaktır.

Eğitim denetimi anlayışındaki bu evrilmenin sonucu olarak günümüz çağdaş denetim anlayışı, insan ilişkilerine önem vererek katılımlı ve etkileşimli bir yardım sürecini gerektirmektedir. Bu gereklilik sonucunda eğitim denetmenlerine; okulda eğitimin ve öğretimin kalitesini artıran, öğretmeni ve öğrencilerin öğrenmesini geliştiren liderlik rolü yüklenmiştir (Kowalski ve Brunner 2005; Nelson ve Sassi 2000; Sergiovanni ve Starrat 2007; Swaffield ve MacBeath 2005; Zepeda 2001, 2002; Weiss ve Weiss 2001).

1.1. Türkiye’de Eğitim Denetiminin Yapısı ve Eğitim Denetmenlerinin Roller

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) örgüt yapısı 2011 tarihinde yeniden düzenlenirken, “bakanlık müfettişi” ibaresi “eğitim denetçisi”, “eğitim müfettişi” ibaresi “eğitim denetmeni” olarak değiştirilmiştir. Düzenlemeye göre denetim görevi bakanlıkta milli eğitim bakanlığı denetçileri, illerde ise il eğitim denetmenleri tarafından yapılmaktadır.

Türk eğitim sisteminde denetmenlere; inceleme-araştırma, rehberlik-mesleki yardım, denetim-değerlendirme ve soruştırma olmak üzere dört temel rol yüklenmiştir. Bu roller, kısaca şöyle açıklanabilir (MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği 1999):

İnceleme-araştırma: Eğitim, öğretim ve yönetimin işleyişiyle ilgili problemleri analiz etmek, denetim sırasında karşılaşılan problemlerle ilgili inceleme yapmak ve tüm bu problemlerin çözümü için araştırmalar yapmak.

Rehberlik-mesleki yardım: Eğitim, öğretim ve yönetim ile ilgili olarak sorunların belirlenmesinde ve çözümünde rehberlik etmek, denetimi ile yükümlü bulunduğu öğretmen, yönetici ve aday öğretmenlere meslekî yardımlarda bulunarak iç başında yetişmelerine rehberlik etmek.

Denetim-değerlendirme: Eğitim, öğretim ve yönetim faaliyetlerinin Türk milli eğitiminin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olup olmadığını denetlemek ve değerlendirmek.

Soruştırma: Öğretmen, yönetici ve diğer personelin yasalara aykırı davranışları hakkında soruştırma yapmak.

Görüldüğu gibi dünyadaki uygulamaların aksine, Türk eğitim sisteminde denetmenler, öğretmenler ile aralarındaki pozitif iletişime ve işbirliğine engel teşkil eden ve rehberlik rolüne aykırı olan soruştırma rolüne de sahiptirler (Balcı ve diğer. 2011).

1.2. Metafor Kavramı ve Eğitimde Metafor Kullanımı

İnsanların, duygu ve düşüncelerini birbirine aktarmada kullandıkları çeşitli yöntemlerden biri metafordur. Metafor (mecaz); sosyal bir gerçeği aktarmada, sözlerin gerçek anlamları dışında, benzetmelerden yararlanılarak kullanıldığı bir iletişim aracıdır (Balcı 2008). Metafor, Türk Dil Kurumu (2013) sözlüğünde; “bir ilgi veya benzetme sonucu gerçek anlamından başka anlamda kullanılan söz; bir kelimeyi veya kavramı kabul edilenin dışında başka anlamlara gelecek biçimde kullanma” şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Metaforik anlatım ise temel olarak, birinin “A” terimini, kişinin bilmek istediği terim olan “B” terimine göre düzenleyerek söz konusu nesneyi (örneğin denetmen), bilinen bir nesne (bilgi) gibi hayal etmeyi ve hakkında konuşmayı mümkün kılan bir süreçtir (Gherardi 2000). Metaforlar, bir şeyi anlatmada kelimeler yetersiz kalırsa ya da kelimenin anlamı desteklenmek istendiğinde, çok etkili iletişim araçları olarak karşımıza çıkmaktadır (Töremen ve Döş 2009).

Günlük yaşamda bireyler, duygu ve düşüncelerini aktarıırken sık sık metaforlardan yararlanırlar. Metafor, insanların gündelik söylemlerinde, düşünce ve eylemlerinde önemli bir yer tutmaktadır (Koçak 2011). Metafor, insanın dünyayı kavrayışına etki eden bir düşünme ve görme biçimidir (Morgan 1997, 14). Shuell (1990), metaforların etkili bir iletişim yolu olduğunu ve insan hayatındaki önemini, “eğer bir resim 1000 kelimeye bedelse, bir metafor da 1000 resme bedeldir; çünkü bir resim sadece statik bir simge sunarken, bir metafor bir şey hakkında düşünmek için zihinsel bir çerçeve sunmaktadır” sözleriyle vurgulamaktadır (akt. Saban 2004).

İnsanlar duygu, düşünce ve deneyimlerini başkalarına aktarıırken, yalnızca günlük yaşamda değil, örgütsel yaşamda da metaforlardan sıklıkla yararlanırlar. Farklı bakış açılarını yansıtan metaforların ortaya koyduğu görüşler, örgütlerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur (Balcı 2008). Özellikle eğitim araştırmalarında, örgütsel yapıya, paydaşların davranışlarına ve rollerine ilişkin metaforik algıların betimsel analizi son dönemlerde sıklıkla kullanılmaktadır. Eğitim yönetimi literatürüne bakıldığında metaforların, sözlü ya da sembolik olarak okulun örgütsel yapısını analiz etmede, okulu kavramlaştırmada ve okul yöneticilerinin davranışlarını açıklama, inceleme ve rollerini değerlendirmede kullanıldığı anlaşılmaktadır (Balcı ve diğer. 2011).

1.3. Denetime ve Denetmenlere Yönelik Bakış Açıları ve Metaforlar

Denetim hizmetlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesinde, algının yeri önemlidir; çünkü öğretmenler denetim sürecine, denetmene ve onun statüsüne ilişkin algılarına göre tepkide bulunurlar (Aydın 2011, 73). Denetmenler, denetim görevini yerine getirirken gerekli kişisel özelliklere, bilgi ve becerilere sahip olmakla birlikte, eğitimin diğer paydaşlarının, denetime ve denetmenlere ilişkin algılarının da farkında olmak zorundadırlar. Denetim sürecinin sağlıklı gerçekleşebilmesi için denetimden en fazla etkilenen paydaşlar olarak öğretmenlerin, denetmenlere ilişkin algıları büyük önem taşımaktadır. Denetim anlayışında yaşanan evrilme ve denetmenlerin rollerinde ve sorumluluklarında meydana gelen değişiklikler, denetmene ilişkin bakış açılarını da etkilemiştir.

Nolan ve Hoover'a (2005, 51) göre ideal denetmenler; öğretmenin mesleki konularda çekinmeden paylaşımında bulunabileceği, ön yargısız, açık fikirli, öğretmenin yeni fikirlerini teşvik edici davranan, onun mesleki saygısını kazanabilecek bilgi, beceri, donanım ve etkili bir iletişim becerisine sahip, tutum ve davranışlarıyla model kimseler olmalıdır. Yapılan araştırmalarda, denetmenlerde olması gereken bu özellikler ile denetmenlerde gerçekte var olan özellikler incelendiğinde önemli ölçüde farklılıkların olduğu görülmektedir (Kapusuzoğlu 2002; Kavas 2005; Keskinılıç 1997; Korkmaz ve Özdoğan 2005; Kulular 1992; Memişoğlu 2001; Ünal 1999).

Glickman (1990, 4), okullardaki denetimi, öğretimin farklı öğelerini birleştiren bir işleve sahip olması nedeniyle "tutkal" metaforuyla açıklamıştır. Buna göre, sosyo-ekonomik durumları ve fiziksel donanımları ne olursa olsun, başarılı okullara bakıldığında, bu okullarda çalışanları bir arada tutan ve okulun tüm öğeleri arasında tutarlılık oluşturan bir tutkal (denetim) vardır. Bu tutkal, okulun örgütsel amaçlarıyla öğretmenlerin bireysel ihtiyaçları arasında bir ilişki kurarak örgüt içi uyumu sağlamaktadır.

Taymaz (2012) denetimin temelinde, yapılanla olması gerekeni karşılaştırma, hata ve eksiklikleri bulma ve kusur arama anlayışının olması nedeniyle denetmenlerin "hata avcıları" olarak nitelendirildiğini belirtmiştir. Denetim hizmetinin etkili gerçekleştirilebilmesi için kusur ve aksaklıkların ortaya çıkarılması zorunludur. İdeal olan ise bu kusurların hiç olmaması ya da en az düzeyde olmasıdır.

Öğretmenler ise denetimi, denetmenlerin takdirini kazanmak için ellerinden gelenin en iyisini ortaya koymak durumunda oldukları bir süreç olarak görmekte, bu süreçte denetmenleri "drama eleştirmeni", "yapımcı", "yönetmen" ve "oyun yazarı" gibi metaforlarla ifade etmektedirler (Nolan ve Hoover 2005, 34). Bu açıdan eğitim paydaşlarından denetmen, yönetici ve öğretmenlerin, denetmenlere ilişkin geçmişteki, günümüzdeki ve idealdeki algılarını yansıtmak üzere kullandıkları metaforlar incelendiğinde, denetmen algılarının daha net olarak ortaya çıkabileceği ve dolayısıyla denetim anlayışına yönelik algıdaki değişimin de daha iyi anlaşılabilmesi söylenebilir.

Bu araştırmada öğretmen, yönetici ve denetmenlerin, eğitim denetmenlerine ilişkin algılarının ve bu algılardaki değişimin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen, yönetici ve denetmenlerin, eğitim denetmenlerine ilişkin algıları geçmişte nasıldı?
2. Öğretmen, yönetici ve denetmenlerin, eğitim denetmenlerine ilişkin mevcut algıları nasıldır?
3. Öğretmen, yönetici ve denetmenlerin, ideal eğitim denetmenlerine ilişkin algıları nasıldır?

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Genel tarama modelindeki bu araştırma nitel yöntemle yapılmıştır. Araştırmada bir nitel araştırma tekniği olan odak grup (focus group) tartışma tekniği kullanılarak denetmenlerin, yöneticilerin ve öğretmenlerin, eğitim denetmenlerine ilişkin algıları saptanmıştır. Odak grup yöntemi, özellikle sosyal bilimler için, üzerinde araştırma yapılan spesifik gruplarda uygulanabilecek bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Berg 1995; Krueger 1994; Morgan 1988). Sosyal bilimlerde başlangıç araştırması niteliğindeki çalışmalarda yaygın olarak kullanılan odak grup yöntemi ile katılımcıların bakış açılarına, yaşantılarına, deneyimlerine ve fikirlerine dair nitel bilgiler verilerek eğitim denetmenlerine ilişkin derinlemesine ve çok boyutlu veri toplanması amaçlanmıştır (Memduhoğlu ve Topsakal 2008). Ayrıca odak grup yöntemi, grup üyelerinin görüşme ortamındaki etkileşimine izin vererek, katılımcıların birbirlerinin düşünce ve konuşma arzularını tetiklemelerine ve böylece konuya ilişkin kendi algılarını daha net ve açık yüreklilikle ortaya koymalarına ortam hazırlar (Kitzinger 1990).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Van il merkezindeki okul öncesi ve ilköğretim düzeyindeki kamu ve özel okullarda görev yapan 6 yönetici, 5 öğretmen ve Van ilinde görev yapan 8 eğitim denetmeni olmak üzere toplam 19 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada eğitim denetmenlerine ilişkin geçmişteki algının da belirlenmesi amaçlandığından katılımcıların en az 10 yıllık mesleki kıdeme sahip olması ölçütü esas alınmıştır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmanın verileri, yönetici ve öğretmenler ile denetmenlerden oluşan iki ayrı grupta odak grup görüşmeleri yapılarak toplanmıştır (15-16 Mayıs 2013). Her iki görüşme de yaklaşık olarak 100'er dakika sürmüştür ve görüşmeler sırasında katılımcılardan izin alınarak kayıt cihazı kullanılmıştır. Daha sonra kayıtlar deşifre edilmiş, katılımcıların görüşleri isimleri kodlanarak yazıya aktarılmıştır. Buna göre öğretmenler: Ö; yöneticiler: Y ve denetmenler: D harfleriyle kodlanmış ve her katılımcıya kodunun yanında bir numara verilmiştir. Ayrıca veri kaybını önlemek amacıyla katılımcılardan, odak grup görüşmeleri için geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunu doldurmaları istenmiştir. Literatüre dayalı olarak geliştirilen görüşme soruları, denetmen rollerinden üçü (rehberlik-mesleki yardım, denetim-değerlendirme, soruşturma) esas alınarak hazırlanmış ve soruların amaca uygunluğu ile anlaşılabilirliğine ilişkin iki öğretim üyesinden uzman görüşü alınmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde, "içerik analizi" tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinin, nitel araştırma teknikleri içerisinde en hızlı gelişeni olduğu ileri sürülebilir (Kepenekçi ve Aslan 2011, 481). Yaklaşımın özünde söylenenlerin ne sıklıkta söylendiğinin saptanarak bunların kategorileştirilmesi yatar (Balcı 2001, 209; Yıldırım ve şimşek 2005, 227). Bu araştırmanın içerik analizinde, analiz birimi olarak denetmen rollerinden üçü (rehberlik-mesleki yardım, denetim-değerlendirme, soruşturma) ana kategoriler olarak belirlenmiştir. Bu rollere ilişkin 10 yıl önceki algılar, günümüzdeki algılar ve idealdeki algılar ise alt kategorileri oluşturmuştur.

2.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Çalışmanın geçerlik ve güvenirliliğini sağlamak için çeşitli önlemler alınmıştır. Görüşme formu ve sorularının hazırlanmasında uzman görüşü alınmıştır. İç geçerlik kapsamında araştırma sonuçlarına ilişkin alanın akademisyenleriyle yapılan görüşmelerde, sonuçların kabul edilebilir olduğu yönünde görüşler bildirilmiştir. Katılımcılara yeterli süre verilerek, katılımcıların ifadelerinin net olmadığı durumlarda onlara açıklayıcı cevap gerektiren sorular sorulmuştur. Ayrıca dış güvenirliliği sağlamak için teyit incelemesi yapılarak araştırmacıların birbirinden bağımsız olarak aynı verileri kullanarak yaptığı analizler karşılaştırılmış ve bu analizlerin birbiriyle tutarlı olduğu görülmüştür.

BULGULAR

Odak grup tartışmalarında elde edilen bulgular, eğitim denetmenlerinin rolleri olan “rehberlik-mesleki yardım”, “denetim-değerlendirme” ve “soruşturma” başlıkları altında sunulmuş ve değerlendirilmiştir. Süreç içinde algılardaki değişimin görülmesi için her başlık altında katılımcıların “10 yıl önceki algıları”, “günümüzdeki algıları” ve “idealdeki algıları” ayrı ayrı ele alınmıştır.

3.1. Denetmenlerin Rehberlik ve Mesleki Yardım Rolüne İlişkin Bulgular

Bu başlıkta katılımcılardan rehberlik ve mesleki yardım rolü açısından 10 yıl önceki, günümüzdeki ve ideal denetmenleri tanımlamaları için metafor üretmeleri istenmiş ve neden bu metaforları kullandıkları sorulmuştur. Elde edilen bulgular bu alt kategori başlıkları altında verilmiştir.

3.1.1. On yıl önce rehberlik ve mesleki yardım rolü açısından denetmen

Bu alt başlık doğrultusunda katılımcılara “*Rehberlik ve mesleki yardım rolü açısından 10 yıl önce denetmen ne gibiydi, neden?*” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların tamamına yakını olumsuz metaforlar kullanmıştır.

Denetmenlerin bu rolüne ilişkin olumsuz görüş belirten katılımcılar 10 yıl önceki denetmenleri, “karabulut”, “komutan”, “boş kütüphane”, “kıl”, “jurnalci”, “pesimist eleştirmen”, “yargıç”, “ağustos böceği” ve “ceza hakimi” metaforları ile açıklarken, katılımcılardan birisi olumlu görüş belirterek “babacan” metaforunu kullanmıştır. Katılımcılar rehberlik ve mesleki yardım rolü açısından 10 yıl önceki denetmenlerin nitelikli bir hizmet sunmadıklarına, rehberlikten ziyade açık arama ve hata bulma anlayışıyla hareket ettiklerine dikkat çekmişlerdir. Katılımcılar; “cezacı hakim” (Y5), “yargıç” (Y3) ve “jurnalci” (Y1) metaforları ile denetmenlerin, açık arayıp yargılayan, ceza veren ve çözümsüzlük oluşturan kişiler olduklarını belirtmişlerdir. Bir öğretmen (Ö3), denetmenlerin açık arama konusunda ısrarcı olduklarını “karabulut” metaforu ile açıklarken, bir denetmen (D7) aynı durum için “kıl” metaforunu kullanmıştır. 10 yıl önceki denetmenler; yararlı bilgiler sunamadıklarından “boş kütüphane” (D1), önerdikleri şeylerin eğitim hayatında karşılığının ve gerçekliğinin olmaması nedeniyle “ağustos böceği” (D2), hep olumsuz tarafları söyleyip olması gereken konusunda çözüm önerisi getirmediklerinden “pesimist eleştirmen” (D8), öğretmenlere korku verdikleri gerekçesiyle de “komutan” (Ö5) metaforları ile ifade edilmiştir. Katılımcılardan birisi (D4) ise 10 yıl önceki denetmenler için, kendi karşılaştığı bir denetmeni düşünerek “babacan” metaforunu kullanmıştır. Katılımcıların kullandıkları metaforik ifadelerden bazıları şu şekildedir:

- “*Jurnalci gibiydiler. Öğretmenlerin yetişmelerine yardımcı olmaktan çok açık arayıp ceza verme eğilimindeydiler. Öğretmenleri yetiştirme konusunda model olmuyorlardı (Y1).*”

- “Karabulut gibiydiler. Karabulut geldiğinde yağmur mutlaka yağacaktır. Müfettiş de geldiğinde mutlaka bir açık bulmak için uğraşır ve açık bulmadığı zaman iyi bir müfettiş olmadığını düşünürdü (Ö3).”
- “Komutan gibiydiler. Askeri sistemde, bir komutan geldiği zaman orada her şey biter. Müfettiş de derse gittiği zaman öğretmenler tir tir titrerlerdi. (Ö5)”
- “Boş kütüphane gibiydiler. Kütüphane içinde çok şey barındırır. Denetmenden de içinde çok şey barındırmasını bekliyordunuz ancak onu tanıdıkça içinin boş olduğunu, yararlı bilgiler sunmadığını, boş bir kütüphaneyi andırıldığını görüyordunuz (D1).”

3.1.2. Günümüzde rehberlik ve mesleki yardım rolü açısından denetmen

Bu alt başlık doğrultusunda katılımcılara “Rehberlik ve mesleki yardım rolü açısından denetmen, günümüzde ne gibidir, neden?” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu olumlu metaforlar kullanmışlardır.

Denetmenlerin bu rolüne ilişkin olumlu değerlendirme yapan katılımcılar denetmenleri “arkadaş”, “dost”, “virüs”, “sınıf öğretmeni”, “navigatör”, “karınca”, “ilk yardım personeli”, “rehber öğretmen”, metaforları ile açıklamaktadırlar. Olumsuz değerlendirme yapan katılımcılar ise “koruyucu anne”, “evrakçı” ve “etkisi azaltılmış zehir” metaforlarını kullanmaktadırlar. Katılımcıların çoğunluğu, mevcut denetmenlerin, karşısındakileri dinlediğini, onlara yardımcı olup yol gösterdiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar denetmenleri; dinleme ve bildiklerini paylaşma yönüyle “arkadaş” (Ö2, D7) ve “dost” (Y6), yol gösterme yönleriyle “rehber öğretmen” (Y2) ve “navigatör” (Ö3), çalışkanlığı ve disipliniyle “karınca” (Y5, D5) metaforları ile ifade etmişlerdir. Bir öğretmen (Ö5) “sınıf öğretmeni” metaforunu kullanarak denetmenlerin empati kurabildiklerini belirtmiş, bir denetmen (D8) de “ilk yardım personeli” metaforunu kullanarak denetmeni, öğretmenlerin zor durumlarında kendisinden yardım aldıkları kişi olarak tanımlamıştır. Ayrıca edindiği deneyimleri diğer kurumlara taşınması yönüyle denetmenler bir katılımcı tarafından (D4) “virüs” metaforu ile ifade edilmiştir.

Katılımcıların bazıları mevcut denetmenlerin bu rollerini yerine getirmelerine ilişkin olumsuz görüşe sahiptir. Bir denetmen (D3), rehberliğin gönüllülük ilkesinin ihmal edilip kişilere zorla yardımcı olmaya çalışıldığı gerekçesiyle mevcut denetmenler için “koruyucu anne” metaforunu kullanmıştır. Ayrıca bir öğretmen (Ö4), evrak işlerinin rehberliği engellediği gerekçesiyle denetmenleri “evrakçı” metaforu ile ifade ederken başka bir öğretmen (Ö1), denetmenlerin henüz rehberlik görevlerini anlamadıklarını belirterek “etkisi azalmış zehir” metaforunu kullanmıştır. Katılımcıların kullandıkları metaforik ifadelerden bazıları şu şekildedir:

- “Arkadaş gibidir; çünkü birçok konuda bilgilerini benimle paylaşabiliyor; ben de onlarla, okula, derslere ve öğrencilere ilişkin sorunlarımı paylaşabiliyorum (Ö2).”
- “Navigatör gibiler; çünkü şimdi müfettişler yol gösterme, açıklamada bulunma ve yardımcı olma konularında oldukça iyiler (Ö3).”
- “İlk yardım personeli gibiler; çünkü öğretmenler en doğru bilgiyi müfettişlerden alırlar. Öğretmenler yaraların iyileşmesi için ilk olarak müfettişlerden merhem alırlar (D8).”
- “Koruyucu anne gibidir. Öğretmenlere zorla bilgi aşılamaya çalışan, özellikle terimsel konuşmalarla öğretmeni yetersiz durumda bırakıp öğrenmeye güdüleyen ve korumacı bir tavırla anne gibi hareket eden kişilerdir. Rehberlikte gönüllülük esastır ama zorla bir şeyler öğretmeye çalışıyoruz (D3).”

3.1.3. İdealde rehberlik ve mesleki yardım rolü açısından denetmen

Bu alt başlık doğrultusunda katılımcılara *“Rehberlik ve mesleki yardım rolü açısından ideal denetmen ne gibi olmalıdır, neden?”* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, denetmenlerin, davranışlarıyla insanlara örnek olabilmelerini, bilgi ve birikimiyle etrafındakilere destek sağlayabilmelerini ve öğretim konusunda uzman olmalarını gerekli görmektedir.

Katılımcılar bu rolüne ilişkin ideal denetmeni “lider”, “güneş”, “model”, “gemi kaptanı”, “lokomotif”, “koç”, “kardeş”, “kütüphane”, “doktor” ve “atom karınca” metaforları ile açıklamaktadırlar. Katılımcılar; kullandıkları “güneş” (Y3, D8) ve “kütüphane” (D5) metaforları ile denetmenlerin, karşındakileri bildikleriyle aydınlatması gerektiğini, “model” (Y2) metaforu ile denetmenlerin örnek teşkil etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Kullanılan “lider” (Y6, D4) metaforu denetmenlerin etkileme özelliğine işaret ederken, “gemi kaptanı” (Ö2) ve “lokomotif” (D6) metaforları, harekete geçirme ve yön verme özelliğinin yüksek olması beklentisini göstermektedir. Denetmenlerin, karşındakileri küçük düşürmemesi gerektiği görüşü, bir öğretmen (Ö5) ve bir denetmen (D3) tarafından “kardeş” metaforu ile ifade edilmiştir. Ayrıca ideal bir denetmen; hızlı düşünüp pratik çözümler üretmesi yönüyle “doktor” (D1), alanında iyi yetişmiş olması gerekliliğiyle “koç” (Ö3) ve tam bir enerjiyle daha çok çalışması gerekliliğiyle “atom karınca” (Y5) metaforları ile ifade edilmiştir. Katılımcıların kullandıkları metaforik ifadelerden bazıları şu şekildedir:

- *“Güneş gibi olmalıdır. Müfettiş kendi bilgisiyle tıpkı bir güneş gibi karşındakileri aydınlatabilmeli, bildiklerini yayabilmelidir (Y3).”*
- *“Kardeş gibi olmalıdır; çünkü müfettiş, öğretimde bulduğu eksiklikleri kardeşin kardeşe yaklaştığı gibi küçümsemeden ifade ederek, eksiklerin tamamlamasını sağlamalıdır (D3).”*
- *“Koç gibi olmalıdır; çünkü müfettiş kendi alanında (branşında) iyi yetişmiş olmalıdır (Ö3).”*
- *“Doktor gibi olmalı, hastalığı (sorunu) sadece teşhis etmekle yetinmemeli, tedavisini de anında uygulayabilmelidir (D1).”*

3.2. Denetmenlerin Denetim ve Değerlendirme Rolüne İlişkin Bulgular

Bu başlıkta katılımcılardan denetim ve değerlendirme rolü açısından 10 yıl önceki, günümüzdeki ve ideal denetmenleri tanımlamaları için birer metafor üretmeleri istenmiş ve neden bu metaforları kullandıkları sorulmuştur. Elde edilen bulgular bu alt kategori başlıkları altında verilmiştir.

3.2.1. On yıl önce denetim ve değerlendirme rolü açısından denetmen

Bu alt başlık doğrultusunda katılımcılara *“Denetim ve değerlendirme rolü açısından 10 yıl önce denetmen ne gibiydi, neden?”* sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların hepsi olumsuz metaforlar kullanmışlardır.

Katılımcılar denetmenlerin bu rolüne ilişkin 10 yıl önceki denetmenleri “yırtıcı aslan”, “avcı”, “öcü”, “soğuk duvar”, “bekçi”, “evrakçı”, “zabıta memuru”, “robot”, “tilki” ve “surrealist ressam” gibi olumsuz metaforlarla açıklamaktadırlar. Katılımcılar denetim ve değerlendirme rolü açısından 10 yıl önceki denetmenlerin, yetkeci bir tavırla sadece prosedürün gerektirdiklerini uyguladıklarına ve denetimde evrak kontrolüne ağırlık verdiklerine dikkat çekmektedirler. Katılımcılar; “yırtıcı aslan” (D1), “avcı” (D5) ve “öcü” (Y3) metaforları ile denetmenlerin etrafına korku salan kişiler olduğunu belirtmişlerdir. Denetmenlerin sürekli olarak evrak kontrolü yaptıkları düşüncesi “evrakçı” (Y5, Ö3), “zabıta memuru” (Y1), ve “robot” (D4) metaforları ile ifade edilmiştir. İki denetmen, 10 yıl önceki denetmenlerin mevzuata aşırı bağlılığını “soğuk duvar” (D2) ve “bekçi” (D8) metaforları ile

açıklamışlardır. Ayrıca 10 yıl önceki denetmenler; durumsallık ilkesini önemsemediklerinden “sürrealist ressam” (Y4), gittikleri yerlerde kendilerine yapılan ikrama göre değerlendirme yapmaları nedeniyle de “tilki” (D7) metaforları ile ifade edilmiştir. Katılımcıların kullandıkları metaforik ifadelerden bazıları şu şekildedir:

- “Öcü gibilerdi; çünkü denetleme rolleri, rehberlik rollerinden daha baskın olduğu için açık arayıcı, suçlayıcı, cezalandırıcı bir tutum sergileyen müfettişler geldikleri zaman öğretmenler kaygılanır ve korkarlardı (Y3).”
- “Zabıta memuru gibilerdi. Sadece hangi evrakların eksik olduğuna odaklanır, eksik olan evraklar için cezalar uygulardı (Y1).”
- “Sürrealist ressam gibiydiler. Var olanı değil sadece olmasını istediklerini ve kafasında kurduklarını görmek isterlerdi (Y4).”
- “Bekçi gibilerdi. Sistemi geliştirmeyen, var olanın bekçiliğini yapan kimselerdi (D8).”

3.2.2. Günümüzde denetim ve değerlendirme rolü açısından denetmen

Bu alt başlık doğrultusunda katılımcılara “Denetim ve değerlendirme rolü açısından denetmen, günümüzde ne gibidir, neden?” sorusu yöneltilmiştir. Mevcut denetmenlere ilişkin katılımcıların bir kısmı olumlu, bir kısmı olumsuz metaforlar kullanmışlardır.

Denetmenlerin bu rolüne ilişkin olumlu değerlendirme yapan katılımcılar denetmenleri, “radar”, “gözlük”, “dost”, “ayna” ve “kurt” metaforları ile açıklarken; olumsuz değerlendirme yapan katılımcılar ise “evrakçı”, “kararsızlık”, “pusudaki aslan” ve “dişi çekilen aslan” metaforlarını kullanmaktadırlar. Denetmenlerin iyi bir iletişim kurarak nesnel değerlendirmeler yaptığını ve empati kurabildiğini savunan görüşlerin yanında, bu rollerini anlamayarak evrak kontrolüne odaklandıklarını ve hata arama anlayışıyla hareket ettiklerini savunan görüşler de bulunmaktadır. Katılımcılar denetmenleri, mevcut durumu daha net görüp olduğu gibi yansıtması yönüyle “gözlük” (Y3) ve “radar” (Y1), daha donanımlı ve programdan haberdar olmaları yönüyle “kurt” (D7) ve doğruyu göstermeleri yönüyle “dost” (Ö2) metaforları ile ifade etmektedirler. Bir denetmen (D6), empati kurabilmeleri yönüyle, bir öğretmen (Ö5) ise nesnel davranabilmeleri yönüyle mevcut denetmenler için “ayna” metaforunu kullanmıştır.

Mevcut denetmenlerin bu rollerini yerine getirmelerine ilişkin olumsuz görüşe sahip olan bir öğretmen (Ö5), neyi denetleyeceklerinden emin olmadıkları gerekçesiyle mevcut denetmenler için “kararsızlık” metaforunu kullanmıştır. Bir öğretmen (Ö3), denetmenlerin denetimde fazlaca evrak kontrolü yaptıklarını “evrak kayıt memuru” metaforu ile açıklarken, bir yönetici (Y5) aynı durum için “evrakçı” metaforunu kullanmıştır. Ayrıca mevcut denetmenler, hata yakalama yönüyle “pusudaki aslan” (D1) metaforları ile ifade edilmiştir. Bir denetmen ise (D4) kaldırılan sicil amirliği görevine işaret ederek mevcut denetmenler için “dişi çekilen aslan” metaforunu kullanmıştır. Katılımcıların kullandıkları metaforik ifadelerden bazıları şu şekildedir:

- “Radar gibidir; çünkü hızlı araçlara ceza yazılırken radar durumu olduğu gibi yansıtır. Müfettişler de bir radar gibi şeffaf davranarak durumu olduğu gibi yansıtıyorlar (Y1).”
- “Evrakçı gibidir. Müfettişler hala fazlaca evrak kontrolü yapmaktadırlar. Evrak kontrolü rollerinden çok fazla kurtulmuş değiller (Y5).”
- “Pusudaki aslan gibidir; hataları yakalamaya ve gün yüzüne çıkarmaya çalışır (D1).”
- “Kurt gibidir. Şimdiki müfettişler daha donanımlı, teknolojiyi ve iletişimi daha iyi kullanabilen, karşısındakinin psikolojisini iyi okuyabilen kişilerdir. Aynı zamanda şimdi programdan daha haberdar olan, daha çok okuyan ve araştıran, öğretmen henüz bildirmeden eksiklikleri fark eden kişilerdir (D7).”

3.2.3. İdealde denetim ve değerlendirme rolü açısından denetmen

Bu alt başlık doğrultusunda katılımcılara “Denetim ve değerlendirme rolü açısından ideal denetmen ne gibi olmalıdır, neden?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, denetmenlerin, değerlendirmede yargılama anlayışından uzak olmalarını, adil bir şekilde ve paydaşları yönlendirici davranmalarını gerekli görmektedir.

Katılımcılar bu rolüne ilişkin ideal denetmeni “baba”, “terazi”, “uydu”, “ağaç gövdesi”, “hakim”, “ilaç”, “doktor”, “deniz feneri”, “kavşak noktası”, “güç kaynağı” ve “cerrah” metaforları ile açıklamaktadırlar. Katılımcılar; denetleme ve değerlendirme rollerini yerine getirirken denetmenlerin adil davranmaları gerektiğini “terazi” (Ö3, D1) ve “hakim” (Ö4) metaforları ile ifade etmektedirler. Denetmenlerin, denetlediği kurumların paydaşlarına deneyimlerini aktarması gerektiği görüşü “uydu” (Y2) ve “ağaç gövdesi” (Ö2) metaforları ile açıklanırken, denetmenlerin yönlendirici özelliğinin bulunması gerektiği görüşü “deniz feneri” (D2, D6) ve “kavşak noktası” (D7) metaforları ile ifade edilmektedir. Ayrıca ideal bir denetmen; yargılayıp suçlamadan, şefkatle yaklaşması yönüyle “baba” (Y1, Y3), sistemdeki sorunları çözme yönüyle “doktor” (D3) ve “ilaç” (D4), duruma göre ne uygulayacağını bilmesi yönüyle “cerrah” (D8) ve enerjisiyle kişi ve kurumları besleme yönüyle “güç kaynağı” (D5) metaforları ile ifade edilmektedir. Katılımcıların kullandıkları metaforik ifadelerden bazıları şu şekildedir:

- “Baba gibi olmalıdır; çünkü öğretmenlerin hatalarını söyleyebilmeli ama öğretmenleri yargılamamalı, suçlamamalıdır. Hataların telafisinin olduğunu bilmelidir (Y1).”
- “Ağaç gövdesi gibi olmalı; yapraklarını, çiçeklerini beslemelidir. Müfettişler denetledikleri kurumun öğretmenlerini, yöneticilerini davranışlarıyla besleyebilmelidirler (Ö2).”
- “Hakim gibi olmalıdır. Adaletin terazisinden ayrılmamalıdır (Ö4).”
- “Cerrah gibi olmalıdır; hastaya göre hangi operasyonu yapacağını bilmelidir (D8).”

3.3. Denetmenlerin Soruşturma Rolüne İlişkin Bulgular

Bu başlıkta katılımcılardan soruşturma rolü açısından 10 yıl önceki, günümüzdeki ve ideal denetmenleri tanımlamaları için birer metafor üretmeleri istenmiş ve neden bu metaforları kullandıkları sorulmuştur. Elde edilen bulgular bu alt kategori başlıkları altında verilmiştir.

3.3.1. On yıl önce soruşturma rolü açısından denetmen

Bu alt başlık doğrultusunda katılımcılara “Soruşturma rolü açısından 10 yıl önce denetmen ne gibiydi, neden?” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların hepsi olumsuz metaforlar kullanmışlardır.

Katılımcılar denetmenlerin soruşturma rolüne ilişkin 10 yıl önceki denetmenleri “tetikçi”, “emir eri”, “asker”, “sadist”, “cellat”, “maliye müfettişi”, “savcı”, “yüzbaşı”, “Saddam”, “firavun”, “özel yetkili savcı”, “dar ağacı”, “dipsiz kuyu”, “affetmeyen bir hakim” ve “yargıç” gibi olumsuz metaforlar ile açıklamaktadırlar. Katılımcılar soruşturma rolü açısından 10 yıl önceki denetmenlerin, soruşturma açma, yargılama ve ceza verme eğilimleri ağır basan kişiler olduklarına dikkat çekmişlerdir. Denetmenler, soruşturma açma yönleri ağır bastığı gerekçesiyle “savcı” (Ö5) ve “maliye müfettişi” (Y5), ceza vermekten zevk duyan kişiler oldukları gerekçesiyle “sadist” (D4) ve “cellat” (Y3, Y6, D7), verdikleri kararların tartışılmadan uygulandığı gerekçesiyle de “yüzbaşı” (Y1), “Saddam” (Ö4) ve “firavun” (D3) metaforları ile ifade edilmiştir. 10 yıl önceki denetmenlerin, verilen emirleri uygulamada araç olarak kullanıldıkları görüşü, sadece denetmenler tarafından savunulmuştur ve “tetikçi” (D1, D8), “emir eri” (D6) ve “asker” (D2) metaforları ile açıklanmıştır. Denetmenler, bir açık

bulduklarında hemen yargıya vardıkları gerekçesiyle “affetmeyen bir hakim, “dar ağacı” ve “yargıç” metaforları ile ifade edilmiştir. Ayrıca bir yönetici (Y4), denetmenlerin geniş yetkilere sahip olmaları nedeniyle “özel yetkili savcı” metaforunu kullanırken, bir öğretmen (Ö1) ne istediklerini bilmeyen kişiler olmaları nedeniyle “dipsiz kuyu” metaforunu kullanmıştır. Katılımcıların kullandıkları metaforik ifadelerden bazıları şu şekildedir:

- “*Tetikçi gibilerdi. Denetim yapılırken müfettişler araç olarak kullanılıyordu. Müfettişlere gidecekleri yerler söylenip araştırma ve soruşturma yapması söylenip gerektiğinde ceza vermesi isteniyordu. İstenmeyen personelin ipini çekmek için kullanılıyordu (D1).*”
- “*Sadist gibilerdi. Çünkü eline bir öğretmen düştüğü zaman ‘Şimdi elime düştün’ şeklinde elini ovuşturup sevinen, ona ceza vermekten zevk duyan kişilerdi (D4).*”
- “*Maliye müfettişi gibilerdi. Soruşturma açmak için her şeyi didik didik ederlerdi. Hata ve açık aramak için ellerinden gelen her şeyi yaparlardı (Y5).*”
- “*Dar ağacı gibiydiler; çünkü öğretmenin bir açığı varsa hiç kurtuluşu yoktu (Ö3).*”

3.3.2. Günümüzde soruşturma rolü açısından denetmen

Bu alt başlık doğrultusunda katılımcılara “*Soruşturma rolü açısından denetmen günümüzde ne gibidir, neden?*” sorusu yöneltilmiştir. Mevcut denetmenlerin bu rolüne ilişkin, öğretmen ve yöneticiler çoğunlukla olumlu metaforlar kullanırken, denetmenlerin hepsi olumsuz metaforlar kullanmıştır.

Olumsuz görüş belirten katılımcılar, denetmenlerin bu rolüne ilişkin günümüz denetmenlerini “kapıkulu”, “piyon”, “ceylan”, “ayna”, “nötr küre”, “nankör kedi” ve “sendika ve siyasilerin memuru” metaforları ile ifade etmektedirler. Olumlu görüş belirten katılımcılar ise denetmenleri, “savcı”, “avukat”, “yargıç” ve “müdür” metaforları ile açıklamaktadırlar. Yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğu, denetmenlerin, soruşturmalarda paydaşların görüşlerini dikkate aldıklarını belirtmektedirler. Katılımcılar denetmenleri; denetim sonunda hatası ya da suçu bulunan kimselerin ifadelerini dinleyip önemsemeleri yönüyle “savcı” (Y3, Y6, Ö3), “avukat” (Ö2) ve “yargıç” (Y1) metaforları ile ifade etmişlerdir. Bir yönetici (Y4), soruşturmalarda gerekli birimlere yönlendirme yapmaları nedeniyle denetmenler için “mübaşir” metaforunu kullanmıştır. Ayrıca bir öğretmen (Ö5), öğretmenlere iyi niyetli yaklaştıkları gerekçesiyle mevcut denetmenler için “müdür” metaforunu kullanmıştır.

Günümüz denetmenlerinin, bu rollerini yerine getirmelerine ilişkin olumsuz görüşe sahip olan bir öğretmen (Ö4), denetmenlerin kişi ve kurumların beklentisine göre hareket ettiğini “sendika ve siyasilerin memuru” metaforu ile açıklarken, aynı durum için iki denetmen, “kapıkulu” (D7) ve “piyon” (D8) metaforlarını kullanmıştır. Denetmenlerin, kanun ve yönetmeliklerin kendilerine çizmiş olduğu sınırların dışına çıkmadıkları görüşü “nötr küre” (D1) metaforu ile açıklanmaktadır. Bir denetmen (D5), denetmenlerin bir gün kendilerinin de soruşturma geçirebileceği korkusuyla yaşadıklarını “ceylan” metaforu ile açıklarken, bir başka denetmen (D3), soruşturma geçirmemek için denetmenlerin aşırı kuralcı davrandıklarını “ayna” metaforu ile ifade etmektedir. Sağlıklı insan ilişkileriyle, denetmenlerin soruşturma rolünün çatıştığı düşüncesi “nankör kedi” (D6) metaforu ile ifade etmektedir. Ayrıca bir denetmen (D2), denetmenlerin soruşturma rolünü oynamaktan rahatsız olduklarını “pişmaniye” metaforunu kullanarak dile getirmektedir.

Katılımcıların kullandıkları metaforik ifadelerden bazıları şu şekildedir:

- “*Savcı gibiler; çünkü müfettişler, hatası bulunan öğretmenlerin bu hatayı yapma nedenlerini göz önünde bulunduruyorlar. Hafifletici nedenleri önemsiyorlar (Ö3).*”

- “Mübaşir gibiler; çünkü artık eskisi kadar yetkeci tavır içinde değiller. Gerekli yerlere gerekli kişileri çağırır ve yönlendirirler (Y4).”
- “Ayna gibiler; çünkü devletten çok devletçi, inisiyatif alanı sınırlı, en küçük bir ceza vermeme ihlalinde hakkında soruşturma açılacağına, başının belaya gireceğine inanan adeta ayna olmaya çalışan kişilerdir (D3).”
- “Nankör kedi gibidir. Karşımızdaki insan bize çok samimi hareket ettiğinde onu seviyoruz, sayıyoruz, takdir ediyoruz. Ama mevzuata göre hareket etmek zorunda olduğumuz için o insana bir soruşturma açtığımız zaman o insan için nankör bir kedi gibi oluyoruz (D6).”

3.3.3. İdealde soruşturma rolü açısından denetmen

Bu alt başlık doğrultusunda katılımcılara “*Soruşturma rolü açısından ideal denetmen ne gibi olmalıdır, neden?*” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu, denetmenlerin, soruşturmalarda herkesin görüşünü dinleyerek adil davranmalarını, bilgiye ulaşmada önyargısız ve tarafsız olmalarını gerekli görmektedir. Katılımcılardan bir kısmı (D1, D2, D6, D8) ise denetmenlerin böyle bir rolünün olmaması gerektiği görüşündedir.

Katılımcılar bu rolüne ilişkin ideal denetmeni “terazi”, “hakim”, “araştırma görevlisi”, “baba”, “Hz. Ömer”, “Çinliler”, “halk mahkemesi”, “aile meclisi”, “ayna” ve “empati aynası” metaforları ile açıklamaktadırlar. Katılımcılar; kullandıkları “terazi” (D5, Ö2, Ö3), “hakim” (D7) ve “Hz. Ömer” (D4) metaforları ile denetmenlerin, dengeli ve adil davranmaları gerektiğini, “araştırma görevlisi” (Y3) metaforu ile de denetmenlerin bilgiye ulaşmada önyargısız ve tarafsız olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bir öğretmen (Ö1), denetmenlerin empati kurabilmelerine işaret ederek “empati aynası” metaforunu kullanırken; bir başka öğretmen (Ö4), denetmenlerin, herkesin artlarıyla eksileriyle kendisini görebildiği bir “ayna” gibi olması gerektiğini savunmuştur. Denetmenlerin karar verirken herkesin fikirlerini dikkate alması gerektiği görüşü “halk mahkemesi” (Y1) metaforu ile açıklanırken, bir yanlışı bulunan kişiye, bu yanlışının en uygun bir dille söylenmesi gerektiği görüşü “aile meclisi” (Ö5) metaforu ile ifade edilmiştir. Şefkat ve adalet timsali olup (D3), insanları korkutmaması gerektiği (Y6) görüşüyle ideal denetmen için “baba” metaforu kullanılmıştır. Ayrıca bir yönetici (Y4), denetmenlerin hızlı, gerçekçi ve etkili olmaları gerektiği görüşünü “Çinliler” metaforu ile açıklamıştır.

Denetmenlerin bir bölümü, soruşturmaların, asıl işleri olarak gördükleri eğitimin önüne geçtiğini (D2, D6) ve eğitsel boyutun dışındaki (hukuki, mali) soruşturmaların, uzmanlık gerektirdiğini belirterek soruşturma rollerinin olmaması gerektiği görüşünü belirtmektedirler. Katılımcıların kullandıkları metaforik ifadelerden bazıları şu şekildedir:

- “*Araştırma görevlisi gibi olmalıdır. Bilgiye önyargısız ve tarafsız bir şekilde ulaşmak için araştırma yapmalıdır (Y3).*”
- “*Halk mahkemesi gibi olmalıdır. Eğer bir açık varsa ya da ceza verecekse müfettiş, bir kişinin değil, herkesin görüşünü ifade ettiği ve adil bir düzenin temsilcisi olmalıdır (Y1).*”
- “*Aile meclisi gibi olmalıdır; çünkü aile meclisinde hiç kimseye hakaret edilmez ama ortada bir yanlış varsa da dile getirilir. O yanlış, kişiye en uygun şekilde anlatılır, gösterilir (Ö5).*”
- “*Terazi gibi olmalıdır. Ne kişiye yana ne de kuruma yana kantarın topuzunu kaçırmamalıdır. Kişi, kurum veya toplulukların aleyhine olduğu kadar lehine de belge ve bilgi toplamalı ve değerlendirmelidir. Buna göre adaletli olmalıdır (D5).*”

TARTIŐMA ve SONUÇ

Denetmen, yönetici ve öğretmenlerin eğitim denetmenlerine ilişkin algılarını ve bu algıdaki değişimi belirlemeyi amaçlayan çalışmada, on yıl önceki denetmenlere ilişkin toplamda 56 metafor üretilmiştir. Bu metaforlardan 55 tanesi olumsuzdur. Geçmişte rehberlik ve mesleki yardım rolüne ilişkin olarak denetmenlerin, rehberlik yapmaktan ziyade açık arama ve hata bulma anlayışıyla hareket eden, iletişime kapalı ve baskıcı kimseler olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Denetim ve değerlendirme rolü açısından on yıl önceki denetmenler, yetkeci bir tavırla evrak kontrolü ağırlıklı biçimsel denetim yapan, sadece prosedürün gereklerini yerine getiren, hata ve sorunları ortaya çıkarmaktan öteye gitmeyen kimseler olarak görülmektedir. Katılımcıların geçmişte denetmenler için kullandıkları “robot”, “soğuk duvar” ve “evrakçı” gibi metaforlar, klasik “kontrol” odaklı denetim anlayışını benimsedikleri görüşünü göstermektedir. Taymaz (2012) denetimin doğası gereği yapılanla olması gerekeni karşılaştırma zorunluluğunu denetmenleri “hata avcıları” olarak nitelendirerek açıklar.

Araştırmada, on yıl önce soruşturma rollerine ilişkin olarak eğitim denetmenlerinin soruşturma açma, öğretmenleri yargılama ve onlara ceza verme eğiliminde oldukları algısının hakim olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcılara göre geçmişte denetmenler soruşturma yürütürken insan odaklı olmaktan çok katı kuralcı bir yaklaşım sergilemekteydiler.

Eğitim denetmenlerinin belirtilen rollerine ilişkin bu bulgular; öğretmen, yönetici ve denetmenlerin, on yıl önceki eğitim denetmenlerine ilişkin düşüncelerinin oldukça olumsuz olduğunu göstermektedir. Türkiye’de Cumhuriyetten bu yana yeni bir toplum yaratma idealiyle, toplumsal dönüşümü sağlayacak temel araç olarak görülen eğitime özel önem verilmiş, bundan dolayı eğitimin denetimi de uzun yıllar eğitim uygulamalarını kontrol altında tutma anlayışıyla yürütülmüştür. Bunun sonucu olarak Türkiye’de görece uzun bir geçmişı olan eğitim denetimine ilişkin zengin literatürde de bu sürecin çoğunlukla kontrol, hata arama ve değerlendirme anlayışıyla yürütüldüğüne ilişkin eleştirilerin fazlalığı dikkat çekmektedir. Türkiye’de eğitim denetimi ile ilgili yapılan araştırmalar, denetmenlerin öğretmenlere ihtiyaç duydukları rehberlik rollerini ve süreci geliştirme görevlerini yerine getiremediklerini ve bu alanda yakın geçmişe kadar pek çok sorunun yaşandığını ortaya koymuştur (Arslantaş 2007; Balaban 2005; Burgaz 1995; Ciğer 2006; Doğanay 2006; Döngel 2006; Dündar 2005; Gülcan 2003; İlđan 2006; Karagözoğlu 1977; Karakış 2007; Korkmaz 2007; Koruç 2005; Sarıyar 1997; Şahin 2005; Taşar 2000; Uyanık 2007; Uygur 2006; Yavuz 1995; Yıldırım 2007).

Bu araştırmada günümüzdeki denetmenlere ilişkin üretilen 51 metafordan 35’inin olumlu olduğu bulgusu elde edilmiştir. Buna göre katılımcıların yaklaşık üçte ikisi, günümüzde rehberlik ve mesleki yardım rolüne ilişkin olarak denetmenlerin, öğretmenlere rehberlik yapma, mesleki yardımda bulunma, işbaşında yetiştirme ve öğretim sürecini geliştirme kaygısıyla hareket ettikleri görüşündedirler. Katılımcıların çoğunluğu “rehberlik ve mesleki yardım” rolüne ilişkin olarak mevcut denetmenleri, karşısındakini dinleyen, onlara yardımcı olup yol gösteren ve paylaşan kimseler olarak algılamaktadırlar. Bu katılımcılar, günümüzde denetmenleri çalışkan kişiler olarak tanımlamakta ve onlardan yararlandığına inanmaktadırlar. Denetmenlere ilişkin bu algı geçmişle karşılaştırıldığında olumlu yönde önemli bir değişimin yaşandığı görülmektedir. On yıl öncesi ve günümüze ilişkin algıların böylesine farklılaşması, rehberlik ve mesleki yardım rolü açısından denetim anlayışının ve denetmenlerin olumlu yönde önemli ölçüde değiştiğini, denetmenlerin rehberlik rollerinin gereğini yerine getirmede eskiye göre daha yeterli olduklarını göstermektedir. Bazı araştırma sonuçları bu bulgularla örtüşürken (Kayıkçı 2011; Yalçınkaya, Selçuk, Doğru ve Coşkun Uslu 2011; Memduhoğlu

2012); bu bulgudan farklı olarak Balcı ve arkadaşlarının (2011) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin, denetmenlerden yeterince yararlanamadıkları görüşünde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Denetmenlerin denetim ve değerlendirme rolü açısından katılımcıların çoğunluğu olumlu metaforlar üretirken, bir kısmı da olumsuz metaforlar dile getirmiştir. Mevcut denetmenlerin öğretmenlere yönelik yaklaşımlarının daha olumlu olduğunu, iletişimlerinin pozitif yönde değiştiğini, daha nesnel değerlendirmeler yaptıklarını, daha donanımlı olduklarını, öğretmenlere çözüm yolları gösterdiklerini, öğretmenlerle aralarında işbirliğinin artmaya başladığını savunan görüşlerin yanında; biçimsel evrak kontrolüne odaklandıklarını ve hata arama anlayışıyla hareket ettiklerini savunan görüşler de bulunmaktadır. Buna göre denetim ve değerlendirme rolü açısından katılımcıların denetmenlere ilişkin algılarının on yıl öncesine göre olumlu yönde önemli ölçüde değiştiği, ancak bu olumlu değişimin henüz istenilen düzeyde olmadığı, özellikle bazı denetmenlerin hata arayan klasik denetim anlayışından sıyrılmadıkları söylenebilir. Yapılan bazı araştırmalarda denetmenlerin denetim sürecinde daha yapıcı, demokratik, insancıl ve çözüm üretmeye yönelik yaklaşım sergiledikleri, tutum ve yaklaşımlarında olumlu değişim yaşandığına ilişkin benzer bulgulara ulaşılmış, ancak bu değişimin henüz istenen düzeyde olmadığı ve denetmenlerin bir kısmında görülmediği ortaya konmuştur (Can 2004; Memduhoğlu 2012; Memduhoğlu ve Taymur 2009; Özbek 1998, akt: İnal 2008; Yavuz 1995).

Kontrol odaklı ve sadece değerlendirmeye yönelik denetim, denetleneni, savunmaya, eksik ve yanlışlarını gizlemeye yönelir. Bu da gelişmeyi önler. Denetimlerde kimi zaman plan, evrak, dosya, defter gibi biçimsel konulara ağırlık verilmekte; rehberlik, öğretmenlere öğretim sürecini geliştirmeye yönelik mesleki yardım gibi asıl hususlar ikinci planda kalabilmektedir. Sistemdeki en yetkin kişi olması gereken denetmenin, sistemdeki eksik ve yanlışları raporlayıp bırakması, bunların düzeltilip geliştirilmesine yönelmemesi, çağdaş denetimin geliştirici işlevine aykırı düşmektedir. Ayrıca, öğretmen denetimlerinde daha çok onların “neleri yaptıkları” değerlendirilmekte, geliştirmeye yönelik olarak “neleri yapabilecekleri” ihmal edilmektedir. Bu uygulama, onun liderlik, eğiticilik, rehberlik ve yardım rollerine de uygun değildir.

Bu çalışmada soruşturma rolleri açısından mevcut denetmenlere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılarının olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenler, denetmenlerin yürüttükleri soruşturmalarda iyi niyetli tavır sergiledikleri, yardımcı olmaya çalıştıkları, öğretmenlerin görüşlerini dikkate aldıkları, insan odaklı hareket ettikleri görüşündedirler. Dolayısıyla bu olumlu algı, soruşturma rolünden çok, denetmenlerin soruşturma yürütürken sergiledikleri tavırlara yöneliktir. Bu algının on yıl öncesine oranla oldukça olumlu yönde değiştiği görülmektedir.

Ancak eğitim denetmenleri soruşturma rolüne ilişkin olumsuz metaforlar kullanarak, denetmenlerin kurumların beklentisini insanlardan öne çıkardıkları, yasal prosedürü uygulamada aşırı kuralcı davrandıklarını belirtmişlerdir. Eğitim denetmenlerinin bu algıya sahip olmaları oldukça ilginç ve düşündürücüdür. Bu yaklaşımın nedenlerinden biri denetmenlerin kaygıdır. Bazı denetmenler, mevzuata göre davranmadıklarında kendilerinin bazı yaptırımlarla karşılaşabileceklerini düşünerek, soruşturma rollerinde hassas davrandıklarını belirtmişlerdir. Bu algının bir diğer nedeni de eğitim denetmenlerinin soruşturma rolünün kendilerine verilmesine karşı olmalarıdır. Denetmenlerin çoğu ve öğretmenlerle yöneticilerin bazıları, rehberlik rolü ile soruşturma rolünün aynı kimselerde olmasının çelişki olduğunu belirtmişlerdir. Bir denetmen işbirliği içinde rehberlik yaptığı bir öğretmen hakkında soruşturma yürüttüğünde “nankör kedi” gibi görüldüğünü ve güvenin zedelenecek araya mesafe girdiğini belirtmiştir. Dağlı'nın (2006) yaptığı araştırmada, eğitim denetmenlerinin kendilerini en çok zorlayan sorunlardan birisinin kendilerine verilen soruşturma görevi olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitim denetimi ile ilgili çalışmalar yapan pek çok uzman ve araştırmacı denetimde rehberlik ve değerlendirme görevi ile soruşturma görevinin ayrı müfettiş gruplarına verilmesi gerektiğini belirtmektedir (Balaban 2005; Balcı, Aydın, Yılmaz, Memduhoğlu ve Apaydın 2007; Başar 2000; Döngel 2006; Memduhoğlu, Aydın, Yılmaz, Güngör ve Oğuz 2007; Memduhoğlu ve Taymur 2009; şahin 2005; Taşar 2000; Uyanık 2007; Yıldırım 2007) Denetmenlere, rehberlik ve soruşturma görevlerinin birlikte verilmesi, denetmenlerin rehberlik ve sorgu yargıçlığı rollerini oynamalarına neden olmakta, bu da rol çatışmalarına yol açmaktadır. Yapılan araştırmalarda rehberlik ve soruşturmanın aynı kişide toplanmasının, retmen-denetmen ilişkilerini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (zdemir 1990, akt. Uygur 2006). Rehberlik ve mesleki yardım, doğası gereği, sürece gönüllü katılımı ve açıklığı gerektirir. Oysa Türkiye’deki eğitim denetimi uygulamalarında bir eksikliğinin belirlenmesi durumunda, olumsuz değerlendirmeye tabi tutulacağını, hakkında soruşturma aılabileceğini bilen bir üretmenin denetim sürecine gönüllü ve çok açık şekilde katılımı beklenemez. Soruşturma görevinin verilmesi, denetimde gönüllülüğü ve retmenlerin güvenini azaltmaktadır. Burgaz (1995)’a göre, üretim sürecinin geliştirilmesi için birlikte çalışması beklenen denetmenlerin ve retmenlerin açık iletişimden kaçınmaları, üretimsel etkililik açısından önemli bir eksiklik olur. Yapılan bazı araştırmalarda, soruşturmaların denetmenler ile üretmenler arasında diyalğu ve güven ortamının zedelediği (Balcı ve ark. 2007), denetimin denetmenler açısından eksiklikler bulma, üretmenler açısından ise eksiklikleri saklama çabası olarak algılandığı (Memduhoğlu ve Taymur 2009), retmenlerin üretime ilişkin sorunlarını denetmenlere açıklamaktan kaçındıkları (Kapusuzoğlu 1988) ortaya konmuştur.

Bu araştırmada katılımcıların on yıl önceki ve günümüzdeki denetmenlere yönelik algıları arasında önemli bir değişim yaşanmasına karşın; ideal denetmen algıları ile günümüzdeki mevcut denetmenlere yönelik algıları arasında önemli farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların görüşlerine göre günümüzde rehberlik ve geliştirme odaklı denetim anlayışı benimsenmekle birlikte, bazı denetmenler kontrol odaklı klasik denetim anlayışını tamamen terk etmemiştir. Ayrıca denetmenlerin rehberlik rolleri yanında üstlendikleri soruşturma rolleri, ağdaş denetmen rolleriyle rtuşmemektedir.

Katılımcılara göre rehberlik ve mesleki yardım rolü açısından denetmenin, lider olması, davranışlarıyla insanlara örnek olması, bilgi ve birikimiyle etrafındakilere destek sağlayabilmesi ve üretim konusunda uzman olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Denetim ve değerlendirme rolüne ilişkin olarak ideal bir denetmen; adil, yargılama anlayışından uzak ve paydaşları yönlendirici bir şekilde davranmalıdır.

Tarihsel süreç içinde eğitim denetimine yüklenen anlam ve denetmenlerin rolü oldukça farklılaşmış ve farklılaşmaya devam etmektedir. Eğitim denetimi toplumsal yaşamı denetleme arzusunun sonucu olarak önceleri, eğitim sisteminin “düzeltilmesi gereken hatalarını” azaltan, eğitimciyi sadece yapması gerekenlerle sınırlı tutan, hatalı davranmamaları için “teftiş” eden ve yönlendiren bir anlayışla uygulanmıştır (Abercrombie, Upson, Winship ve Shurman 1893; Hicks 1960; Mirick 1918; Sergiovanni ve Starrat 2007; Sullivan ve Glanz 2005). Günümüzde ise eğitim üretim sürecini geliştirme anlayışını esas alan eğitim denetimi okul ya da üyelerinin kendi kendilerini, işbirliği ve grup dinamiği içinde “değerlendirmeleri” noktasına kadar farklılaşan anlayışlarla uygulanmaktadır. Glickman, Gordon ve Ross-Gordon’a (2001, 6) göre, “başarılı okulların tutkalı” olan denetim biçimleri; tarihsel süreci içinde çoğunlukla üretmenin eğitim davranışlarını kontrol etmeye çabalayan yöneticiden, Ehren ve Wisscher’in (2006, 51–53) deyişiyle “okulun gelişimi için eleştiren, ... tutkulu bir dost” olan lidere uzanan paradigmalara yoğrulmuştur (Everton ve Galton

2004, Fink 2005, Houston 2006, akt: Beycioğlu ve Dönmez 2009). Denetmen artık sadece kuramların yönettiği değil, kuramlarla da yönetebilen, “bağlam içinde liderliği gelişen” (Walker ve Dimmock 2005, 80), yeni kuramlar üreten, entelektüel, birikimli bir değişim modelidir.

Eğitim denetimi anlayışındaki bu evrilmenin sonucu olarak günümüz çağdaş denetim anlayışı, insan ilişkilerine önem vererek katılımlı ve etkileşimli bir yardım sürecini gerektirmektedir. Bu gereklilik sonucunda eğitim denetmenlerine; okulda eğitimin ve öğretimin kalitesini artıran, öğretmeni ve öğrencilerin öğrenmesini geliştiren liderlik rolü yüklenmiştir (Kowalski ve Brunner 2005; Nelson ve Sassi 2000; Sergiovanni ve Starratt 2007; Swaffield ve MacBeath 2005; Zepeda 2001, 2002; Weiss ve Weiss 2001). Artık çağdaş denetim anlayışında denetmenin rolü sadece kontrol etmek değil, işbirliği ve grup dinamiği içinde eğitimin ve öğretimin kalitesini artırma yönünde liderlik yapmaktır (Sergiovanni ve Starratt 2007). Öz’ün (2003) belirttiği gibi yeni değerler dizisi açısından denetmenin temel görevi, okulun gündelik rutin işlerini kontrol etmenin ötesinde, okul yaşamının anlam dünyası üzerinde yoğunlaşarak bu yaşamı dönüştürmek, olguların ötesinde yeni bir dünyanın inşasına kapı aralamak, başka bir ifade ile yeni kavramlar ve değerler dizisi oluşturmak, okul toplumunu oluşturan paydaşların kendi aralarında ortak bir söyleme dayalı daha kaliteli, nitelikli ve insani bir yaşamın oluşturmaya rehberlik etmek biçiminde görülmektedir. Denetmenler ödül ve ceza dağıtan kişiler değil, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, öğretmenlere ve yöneticilere yardımcı bir danışman, onları yönlendirici bir güç olmalıdır. Çağdaş dünyada denetim anlayışı ve hizmetleri ataerkil anlayıştan günümüzdeki öğretim ve gelişme odaklı çağdaş anlayışa doğru değişirken Türkiye’de geç başlayan bu gelişme sürecinin henüz kat edeceği çok mesafe vardır. Bu gelişme sürecine katkı sağlamak için araştırmacılar, nitel ve nicel yöntemleri birlikte kullanarak, eklettik bir yaklaşımla ve bakanlık müfettişlerini de kapsayacak araştırmalar yapmalıdırlar.

KAYNAKLAR

- Abercrombie, D. W., Upson, A. J., Winship, A. E., & Shurman, J. G. (1893). On supervising private schools. *The School Review*, 1 (9), 557-566.
- Arslandaş, H. İ. (2007). *İlköğretim müfettişlerinin mesleki yardım ve rehberlik rollerinin öğretmen algularına göre değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aydın, M. (2011). *Çağdaş eğitim denetimi* (6. bs). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balaban, C. (2005). *Aday öğretmenlerin işbaşında yetiştirilmesinde ilköğretim müfettişlerinin rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. (2008). *Örgüt Mecazları*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A., Aydın, İ., Yılmaz, K., Memduhoğlu, H. B. ve Apaydın Ç. (2007). Türk eğitim sisteminde ilköğretimin yönetimi ve denetimi: Mevcut durum ve yeni perspektifler. S. Özdemir, H. Bacanlı, ve M. Sözer (Ed.). *Türkiye’de okul öncesi eğitim ve ilköğretim sistemi temel sorunlar ve çözüm önerileri içinde* (s. 126-185). Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- Balcı, A., Demirkasımoğlu, N., Erdoğan, Ç. ve Akın, U. (2011). Turkish teachers’ and supervisors’ metaphorical perceptions about supervisors. *International Research Journals*, 2(10), 1602-1610.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem A.
- Berg, B. L. (1995). *Qualitative Research Methods for Social Sciences*, Allyn And Bacon, Boston.

- Beycioğlu, K. ve Dönmez, B. (2009). Eğitim denetimini yeniden düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 71-93.
- Burgaz, B. (1995). İlköğretim kurumlarının denetiminde yeterince yerine getirilmediği görülen bazı denetim rolleri ve nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 127-134.
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 112-122.
- Ciğer, M. (2006). *Kahramanmaraş ili, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin öğretmen ve müfettiş görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dağlı, (2006). İlköğretim denetmenlerinin eğitim ve yaşam ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 1-8.
- Doğanay, E. (2006). *Taşra birimlerindeki ilk ve ortaöğretim kurumlarında yürütölen teftiş hizmetlerinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Döngel, A. (2006). *İlköğretimde denetim ve performans değerlendirme çalışmalarınının web üzer ünden iyileştirilmesine ilişkin ilköğretim müfettişlerinin görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dündar, A. A. (2005). *İlköğretim okullarında yapılan teftişin okul başarısı ve gelişimi üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ehren, M. C. M. & Visscher, A., J. (2006). Towards a theory on the impact of school inspections. *British Journal of Educational Studies*, 54 (1), 51-72.
- Gherardi, S. (2000). Where learning is: Metaphors and Situated Learning in a Planning Group, *Human Relations*, 53(8), 1057-1080.
- Glickman, C. D. (1990). *Supervision of instruction (Second Edition)*. Boston: Allyn and Bacon Publication.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. & Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and instructional leadership (5th ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Grumet, M. (1979). Supervision and situation: A methodology of self-report for teacher education. *Journal of Curriculum Teorizing*, 1, 191-257.
- Gölcan, M. G. (2003). *Avrupa Birliğine adaylık sürecinde Türkiye eğitim sisteminin yapısal sorunları ve yapısal uyum modeli araştırması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hicks, H. J. (1960). *Educatioanl supervision in pricipale and practice*. New York: The Ronald Pres Comp.
- İlđan, A. (2006). *Adana, K. Maraş ve Hatay ili ilköğretim müfettişleri ve öğretmenlerinin farklılaştırılmış denetim modelini benimseme ve kamu ilköğretim okullarında uygulanabilir bulma düzeyleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara, Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İnal, A. (2008). *İlköğretim okullarında yapılan denetimlerde müfettişlerin tutum ve davranışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kapusuzoğlu, Ş. (1988). *Son on yılda ilköğretim müfettişlerinin rolünde ve teftiş uygulamalarında değişmeler*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2002). *Denetmenlerin değerlendirilmesi*. *Abant İzzet. Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 35-50.

- Karagözoğlu, G. (1977). *İlköğretimde teftiş uygulamaları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakış, M. (2007). *İlköğretimde güncel denetim duruşunun öğretmenlik bilincini uyandırma yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Kavas, E. (2005). *İlköğretim müfettişlerinin denetim davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kayıkçı, K. (2011, Haziran). *Eğitim müfettişlerinin bakanlık ve taşra örgütünce düzenlenen hizmetiçi çalışmalarına ilişkin görüşleri*. III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresinde sunulan bildiri, Mersin Üniversitesi-TEM-SEN, Mersin.
- Kepenekci, Y. ve Aslan, C. (2011). Ortaöğretim Türk edebiyatı ile dil ve anlatım ders kitaplarında insan hakları üzerine bir çözümlenme. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 6 (1), Winter, 476-494.
- Keskinkılıç, K. (1997). *İlköğretim müfettişlerinin denetimdeki kişilik özelliklerine uygun davranışları ve öğretmenlerin onlardan bekledikleri davranışlar*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kitzinger, J. (1990), "Audience understanding AIDS: a discussion of methods", *Sociology of Health and Illness*, (12), 319-335.
- Koçak, O. (2011). *Okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliğine ilişkin metaforik alguları*. Yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Korkmaz, M. (2007). *İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini yerine getirme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Korkmaz, M. ve Özdoğan O. (2005). İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 23-43.
- Koruç, S. (2005). *İlköğretim kurumlarında klinik denetim modeli önerisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kowalski, T. J., & Brunner, C. C. (2005). The school superintendent: Roles, challenges, and issues. In F. W. English (Ed.), *The SAGE handbook of educational leadership: Advances in theory, research, and practice* (142-167). London, New Delhi: Sage Publications.
- Kruger, R.A. (1994), *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, Sage Thousands Oaks, CA.
- Kulular, H. (1992). *Müfettişlerde var olan kişisel özellikler ve olması gereken kişisel özelliklerin yöneticiler ve öğretmenler tarafından betimlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2012). Öğretmen, yönetici, denetmen ve öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye’de eğitim denetimi sorunsalı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 135-156.
- Memduhoğlu, H. B. ve Taymur, A. (2009, Haziran). *Türk eğitim sistemi denetim alt sisteminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi*. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Kongresi’nde sunulan bildiri, Tüm Eğitimciler ve Müfettişler Sendikası (TEM-SEN), Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. ve Topsakal, C. (2008). Öğrenci ve öğretim elemanlarının görüşlerine göre ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans programlarının niteliği ve programda yaşanan sorunlar. *Ege Eğitim Dergisi*, 9(1), 95-129.

- Memduhoğlu, H. B., Aydın, İ., Yılmaz, K., Güngör, S. ve Oğuz, E. (2007). The process of supervision in the Turkish educational system: Purpose, structure, operation. *Asia Pacific Education Review*, 8 (1), 56-70.
- Memişoğlu, S. P. (2001). *Çağdaş eğitim denetimi ilkeleri açısından ilköğretim okullarında öğretmen denetimi uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Milli eğitim bakanlığı ilköğretim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliği, (1999). *Resmi Gazete*, Sayı:23785.
- Mirick, G. A. (1918). Administration and supervision. *The Elementary School Journal*, 19 (4), 285-290.
- Morgan, D. L. (1988) Focus groups as qualitative research, Sage, Newbury Park.
- Morgan, G. (1997). Yönetim ve örgüt teorilerinden metafor (çev. G. Bulut). İstanbul: MÜ-KA Matbaacılık.
- Nelson, B. S. & Sassi, A. (2000). Shifting approaches to supervision: The case of mathematics supervision. *Educational Administration Quarterly*, 36 (4), 553-584.
- Nolan, J. & Hoover L. A. (2005). Teacher supervision and evaluation. John Wiley and Sons Inc. USA.
- Öz, M. F. (2003). *Türkiye Cumhuriyeti milli eğitim sisteminde teftiş*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Saban, A. (2004). Giriş düzeyindeki sınıf öğretmeni adaylarının “öğretmen” kavramına ilişkin ileri sürdükleri metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2, (2), 131-155.
- Sarıyar, Y. (1997). *İlköğretim okullarında branş öğretmenlerinin denetiminde kullanılmakta olan teftiş formunun ilköğretim müfettişleri ve branş öğretmenlerinde değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Sergiovanni T. J. & Starratt R. J. (2007). Supervision: A Redefinition, New York: McGraw-Hill.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2005). Supervision that improves teaching. California: Corwin Press.
- Swaffield, S. & MacBeath, J. (2005). School self-evaluation and the role of a critical friend. *Cambridge Journal of Education*, 35 (2), 239-252.
- Şahin, T. (2005). *İlköğretim düzeyinde ders denetimi ile ilgili yeterlilikler hakkında denetmen ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Taşar, H. H. (2000). *İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerine ilişkin sorunları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Taymaz, H. (2012). *Eğitim sisteminde teftiş: kavramlar, ilkeler, yöntemler* (9. bs). Ankara: Pegem A.
- Töremen, F. ve Döş, İ. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin müfettişlik kavramına ilişkin metaforik algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(4), 1973-2012.
- Türk Dil Kurumu, (2013). Erişim tarihi: 7 Haziran 2013. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51e3d994a74d52.92111380.
- Uyanık, M. (2007). *Ders teftişinde müfettiş uzmanlaşmasının önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Uygur, D. (2006). *İlköğretim okullarında aday öğretmenlerin yetiştirilmesinde ilköğretim müfettişlerinin rolleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ünal, A. (1999). *İlköğretim denetçilerinin rehberlik rolünü gerçekleştirme yaklaşımları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Walker, A. & Dimmock, C. (2005). Developing leadership in context. In M. J. Coles & G. Southworth (Eds.), *Developing leadership: Creating the schools of tomorrow* (pp. 80-94). Berkshire: Open University Press.
- Weiss, E. M. & Weiss, S. (2001). Doing reflective supervision with student teachers in a professional development school culture. *Reflective Practice*, 2 (2), 125-154.
- Yalçinkaya, M., Selçuk, G., Doğru, E. ve Coşkun U. A. (2011, Haziran). *Eğitim müfettişlerinin mesleki yeterlik düzeylerine göre hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının incelenmesi*. III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresinde sunulan bildiri, Mersin Üniversitesi-TEM-SEN, Mersin.
- Yavuz, Y. (1995). *Öğretmenlerin denetim etkinliklerini klinik denetim ilkeleri açısından değerlendirmeleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, G. (2007). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Zepeda, S. J. (2001). At odds: Can supervision and evaluation co-exist? *The Journal of Cases in Educational Leadership*, 4 (1), 1-13.
- Zepeda, S. J. (2002). Linking portfolio development to clinical supervision: A case study. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18 (1), 83-102.