

Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır?

Engin ASLANARGUN*

Süleyman GÖKSOY**

Özet

Bu araştırmanın amacı temelde eğitim denetmenleri ve okul müdürleri bağlamında öğretmen denetimine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul İlinde değişik eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenler araştırma grubu olarak belirlenmiştir.

Araştırma verileri, eğitim kurumlarının denetim uygulamaları hakkında veri toplayabilmek için nitel araştırma tekniği ile yürütülmüş, amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesine uygun olarak okul müdürlerinden çalışma grubu oluşturulmuştur. Farklı okul türlerinde görev yapan 108 öğretmene, yarı yapılandırılmış, açık uçlu 5 soru yöneltilmiştir. Araştırma sonucunda Türk Eğitim Sisteminde taşra örgütlerinin denetlenmesinde asli unsur olarak yer alan eğitim denetmenlerinin uygulamalarının öğretmenlerce olumlu bulunmadığının dile getirilmesi bunun yerine bazı çekincelere karşın müdür denetiminin ön plana çıkarılması altı çizilmesi gereken en önemli hususlar arasındadır. Objektiflik kaygısı taşımalarına karşın mevcut denetim anlayışına göre öğretmenlerin daha yakın durduğu müdür değerlendirmesi, süreç değerlendirmesi ve performansın daha yakından izlenmesi açılarından tercih edilmektedir.

Anahtar kelimeler: Öğretmen, denetim, eğitim denetmeni, okul müdürü

Who Should Supervise Teachers?

Abstract

The aim of this research is to determine the opinion of school teachers about supervision of schools in the context of supervisors and principals. To investigate their search purpose, teachers who have been working at various positions in İstanbul have been included in study.

Research data was collected by simply applied sampling method of qualitative research method for collecting data about supervision applications of educational institutions and 108 teachers who work at

*Yrd. Doç Dr., Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi

**Yrd. Doç Dr., Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi

different kinds of schools were asked to answer 5 semi-structured, open-ended questions.

Consequently, teachers seem to be more inclined supervisions of principals despite of some reservations rather than the actual supervision fulfilled by educational supervisors in Turkish Educational System. Eventhough teachers have some prejudices about the objectivity of principal supervision, they prefer principals simply they have chance to work in along period and have the possiblity of being supervised more closely than actual supervisory practice.

Keywords: Teacher, supervision, education supervision, principal

Problem Durumu

Öğretmenlerin denetlenmesi ve geliştirilmesi Türkiye’de ve dünyada son yıllarda daha yoğun olarak tartışılmakta (Lillis, 1992, 5; Badavan, 1994, 39; UNESCO, 2007, 13; Kayıkçı ve Şarlak, 2009; Yavuz ve Yıldırım, 2009; Seylim, 2009; Aksu ve Mulla, 2009; Yaman, 2009, 115; Samancı, Taşcıoğlu ve Çetin, 2009; Beycioğlu ve Dönmez, 2009, 95) mevcut uygulamaların etkisizliğinden ve verimsizliğinden yola çıkılarak sürekli yeni model önerileri gündeme getirilmektedir. Tartışmaların merkezini öğretmen denetiminde rol alan kişi ve kurumların öğretmenlerle olan iletişimi ve birlikte çalışma süreleri oluşturmakta, bu noktada eğitim denetmenleri ve okul yöneticileri temel aktör olarak ön plana çıkmaktadır.

Günümüz dünyasında toplumların ilerlemede en önemli dinamik olan eğitim ve öğretim faaliyetlerinin amacı ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri, tutum ve değerler açısından sağlıklı ve verimli şekilde yetiştirmektir. Günümüz eğitim sistemlerinin en önemli sorunlarından biri olarak ortaya çıkan verimlilik kaygısı sadece öğretmenlerle sınırlı olmayıp öğretmenlerin geliştirilmesi ve denetlenmesi sürecinde görev alan bütün kişi ve kurumları ilgilendirmektedir. Öğretmenlerin desteklenmesinin ve denetlenmesinin en önemli amacı sınıfta gerçekleştirilen eğitim ve öğretimin niteliğini arttırmak, diğer bir ifadeyle bütün öğrencilerin öğrenmelerini sağlamaktır. Bu noktada mesleki ve kariyer gelişiminin bir parçası olarak değerlendirilen denetim etkinlikleri gelişime destek olmak için periyodik olarak devam eden, geribildirim sağlayan, bilgi ve becerilerini artıran rehberlik merkezli bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Başaran, 1993; Eren, 1993: 404; Bilen, 1996; Kart, 2009 EURYDİCE, 2012).

Öğütler amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını korurlar. Bunun için de amaçlar doğrultusundaki eylemlerin, amaçların gerçekleştirilmesi açısından etkililik derecelerinin sürekli olarak izlenmesi ve

değerlendirilmesi örgütsel bir zorunluluk olmaktadır. Örgütün etkililik ve yeterliliğinin gerçekleştirme derecesini tespit etmede denetim vazgeçilmez bir süreçtir. Bu yönüyle denetim; eğitim sistemindeki mevcut uygulamaları karşılaştırma, amaçlardan sapmaları tespit etme, sapmaların sebeplerini ortaya koyma ve bunların giderilmesi için yönlendirmelerde bulunma sürecidir (Aydın, 1984, 1991, 1998; Bursalıoğlu, 1987, 2003; Başaran, 2000; Kaya, 1991, 1999; Başar, 1994; Koçak, 1991; EARGED, 2002; Yıldırım ve Koçak, 2008). Bu anlamda denetim hayati bir önem taşır. Çünkü denetim okulda var olan eksikliklerin ya da yanlış işleyen bir döngünün tespitini sağlamanın yanı sıra çalışanlara yol göstererek hata yapma olasılığını en alt düzeye indirmeye çalışır. Böylece çalışanların moral, motivasyon ve performanslarını artırmayı temel bir amaç olarak gözetir.

Değerlendirmenin amacı, uygulamalardan elde edilen bilgiler aracılığı ile öğretmen uygulamalarının başarı derecelerinin nesnel olarak değerlendirmek olduğu için bu görevin yerine getirilebilmesi amacıyla 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bakanlık bünyesinde Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde Eğitim Denetmenleri Başkanlığı olmak üzere iki ayrı denetim birimi oluşturulmuştur. Bu Kanun Hükmünde Kararnameyle bakanlık bünyesindeki müfettişlere denetçi, milli eğitim müdürlüğü bünyesindeki müfettişlere de denetmen denilmiştir. Rehberlik ve Denetim Başkanlığı yürürlükten kaldırılan Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanılarak hazırlanmış MEB Teftiş Kurulu Tüzüğü ve MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği hükümleri uyarınca çalışmaları düzenlenmiş olan bir danışma ve denetim birimidir. Eğitim Denetmenleri Başkanlığının kuruluş ve görevleri; eğitim denetmen yardımcılarının seçimi, yetiştirilmesi, eğitim denetmenliğine atanması; eğitim denetmen ve denetmen yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları, çalışma usulü, nitelikleri, yetiştirme şekli ve yer değiştirmeleri ile ilgili esas ve usuller yürürlükten kaldırılan Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanılarak hazırlanan MEB Eğitim Müfettişlikleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. Bu noktada yeni uygulamaya konulan yasal metinlerle yürürlükten kaldırılanlar arasında bir uyumun sağlanması, uygulamacılar ile araştırmacıların dayanak olarak kullanacakları metinlerin netleştirilmesi ve daha rafine hale getirilmesi önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanması olarak tanımlanan okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Her kesim ve kurumda olduğu gibi eğitim ve okulda da insan ve madde

kaynaklarını kullanan ve kullandıran yönetici, verim ve etkililik süreçlerinin simgesidir. Bu yönüyle okul müdürü yeniliğin belirlenen hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar. Okul müdürlerinin temel amacı, okulun başarısı ve gelişimini, tüm öğrencileri için yüksek nitelikli eğitimi ve artırılmış öğrenci başarılarını sağlayan ve garanti eden profesyonel liderlik sergilemektir. Bu yönü ile okul yöneticisi öncelikle okulda olumlu bir öğretme- öğrenme ortamı oluşturabilmesi için etkili bir öğretim liderliği yapmalıdır. Okul müdürü kurumu yönetirken özellikle yönetim süreçleri ve yönetimin işlevleri olan; planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir (Balcı, 1993; Özden, 1999, 146; Başaran; 2000; Ağaoğlu, 2002, 4-6; Çakır, 2006:130; Drysdale vd. 2009; Sağır, 2011).

Öğretmenin meslekî gelişim sürecinde doğru ve yansız bir biçimde değerlendirilmesinin büyük bir rolü vardır. Öğretmen performansının değerlendirilmesi, objektif ölçme araçları kullanarak öğretmenle ilgili bazı bilgilerin ve verilerin daha önceden geliştirilmiş olan ölçütlerle karşılaştırılarak bir değer yargısına varılmasıdır. Öğretmen performansının gerçekçi bir şekilde değerlendirilebilmesi için bu konudaki verilerin çeşitli kişi ve kaynaklardan toplanmış olması gerekmektedir. Ancak mevcut uygulamaların öğretmenlerin performansını ölçmede yetersiz kaldığı düşünülmektedir (MEB, 1995, 1998; Başar, 1985; Canman, 1993).

Bütün bu tartışmalar ve kuramsal bilgi birikimi denetim ile mesleki gelişimin birbirlerini tamamlayan bir süreçte yapılması gerektiği ortak noktasında buluşmaktadır. Denetimin asli nesnesi olan öğretmenlerin bu süreçte edilgen bir konumda bulunmaları, bir anlamda sürecin dışında tutularak mekanik bir denetlemeye maruz kalmaları en önemli sorun olarak ön plana çıkmaktadır. Son yıllardaki düzenlemelerle kendilerini denetleyen ve rehberlik eden eğitim denetmenleri ve okul müdürleri hakkında, daha genel olarak denetim sürecine ilişkin görüşleri incelenmesi ve araştırılması gereken temel konular arasında yer almaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı öğretmen denetiminin kimler tarafından yapılmasına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları şöyle ifade edilebilir:

Öğretmen denetimini kimler yapmalıdır?

Okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen öğretmen denetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Eğitim denetmenleri tarafından gerçekleştirilen öğretmen denetiminin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Öğretmen görüşlerine bakıldığında denetimin iki asli unsuru olan müdür ve denetmenlerden hangileri, niçin tercih edilmektedir?

Yöntem

Araştırmanın verileri nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması tekniğiyle toplanmış ve doküman analizi yapılmıştır. Böylece insanların bireysel bakış açıları ile sosyal dünyaya yansıyan davranışlarını anlayabilmek için günlük yaşamda kullandıkları yapıların ve ilişkilerin çözümlenmesi ve yazılı metinlerde saklı olan anlamların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Durum çalışması deseni, bir duruma ilişkin etkenlerin bütüncül bir yaklaşımla araştırılması ve ilgili durumdan karşılıklı olarak nasıl etkilendiklerinin ortaya çıkarılması çabasıdır. Yani amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Katılımcıların anlam dünyalarında kendi deneyimlerini yorumlama biçimlerini ve düşüncelerini aktarmak amacıyla bir duruma veya bağlama özgü anlamların yorumsamacı bir anlayışla ortaya çıkarılmasıdır. Buradaki anlamalar, kültürel ve sosyal olarak inşa edildiği için nitel veriler derin, zengin ve detay içermektedir (Willis, 2007, 98; Yıldırım ve Şimşek, 2008, 77; Kuş, 2009, 130). Araştırma verileri, eğitim kurumlarının denetimleri hakkında veri toplayabilmek için nitel araştırma yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi seçilmiştir.

Çalışma Grubu

2011-2012 eğitim öğretim yılı içinde, değişik eğitim kademelerinde görev yapan 108 öğretmene açık uçlu yarı yapılandırılmış formlar gönderilerek öğretmen denetimi ile ilgili görüşlerini yazmaları istenmiştir. Gönüllü katılımın sağlanması için isteyen öğretmenlere soruları cevaplamaları istenmiş ve sonucunda bütün formların doldurulduğu görülmüştür. Geçerliği sağlamak için araştırma soruları literatür taraması yapılarak hazırlanmış ve eğitim bilimleri uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur.

Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ilinde değişik eğitim kademelerinde görev yapan 108 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine uygun olarak okul müdürlerinden çalışma grubu seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemeindeki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım, Şimşek, 2008:108).

Öğretmenlere ve öğretim kurumlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 1 'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlere Ait Kişisel Bilgiler

Kişisel Bilgiler		(f)	(%)
Cinsiyet	Kadın	74	68
	Erkek	34	32
Eğitim Durumu	Ön lisans	8	7
	Lisans	91	85
	Master	9	8
	Doktora	-	-
Yaş	20-30	30	28
	31-40	47	44
	41-50	21	19
	51 ve üst.	10	9
Görev Yeri	Okul Öncesi	12	11
	İlköğretim	59	55
	Ortaöğretim	37	34
Öğretmenlik Hizmet Yılı	1-7 yıl	38	35
	8-15 yıl	38	35
	16-24 yıl	22	20
	25 ve üstü	11	10

Cinsiyet değişkeni açısından Tablo 1'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından öğretmenlerin büyük çoğunluğu lisans mezunu olup sadece yüzde 8'i yüksek lisans yapmış olup doktora yapan öğretmen bulunmamaktadır. Yaş değişkeni açısından araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık yarıya yakını 31-40 yaş arasında olup daha üst yaş gruplarında daha az öğretmen yer almaktadır. Görev yeri açısından öğretmenlerin yarıdan fazlası ilköğretimde çalışmakta olup daha sonra orta öğretim en az öğretmen ise okul öncesi kurumlarında çalışmaktadır. Öğretmenlikteki hizmet yılı değişkeni açısından dağılım birbirine yakın seyretmekte olup 25 yaş ve üstü hizmet yılına sahip öğretmen grubu yüzde 10 düzeyi ile en az sayıda yer almaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada görüşme tekniği kullanılmış, geçerliği ve güvenilirliği arttırmak için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak alan taraması ve doküman incelemesi yapılmıştır. Okul yöneticilerinin cevaplayacağı sorular uzman görüşüne sunulduktan sonra bazı okul müdürleri ile ön uygulama gerçekleştirilmiş, gerekli düzeltmelerden sonra asıl görüşmeler yapılmıştır. Hazırlanan sorular açık uçlu olup soruların bir kısmının altında alternatif sorular ve sondalar yer almaktadır. Görüşme formlarının uygulanması katılımcılara konu hakkında bilgi verilerek onların uygun olduğu zamanda gerçekleştirilmiştir. Açık uçlu sorulardan elde edilen veriler iki ayrı araştırmacı tarafından içerik analizine tabi tutulmuş, yöneltilen sorulara verilen cevaplardan ve ortaya çıkan temalardan oluşan kategorilerin ortak olanları belirlenmiştir. İki araştırmacının analizleri arasında yüzde 80 düzeyinde uyum saptanmıştır. Katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada kod isimler kullanılmıştır. Kavramsal çerçeve ile uyumlu veriler bulgular halinde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Verilerin bulgular halinde tanımlanması ve sunumu aşamalarında kolay anlaşılabilir bir dil kullanılmasına özen gösterilmiş ve gereken yerlerde doğrudan alıntılar yapılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırma geleneği içerisinde geçerlik ve güvenirlilik gibi kavramlar, pozitivist paradigmanın hipotez test etmeye dayalı tümdengelimci anlayışının ürünü olarak dogmatik bulunmakta ve eleştirilmektedir. Bunun yerine inandırıcılık ve aktarılabirlik gibi kavramların daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Corbin ve Strauss, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda araştırmanın inandırıcılığını arttırmak ve benzer ortamlar için aktarılabir özelliklerini ortaya koyabilmek için görüşme formlarındaki veriler saklanmış, sonuçlara nasıl ulaşıldığı ayrıntılı olarak açıklanmış ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Ayrıca araştırma soruları alan taraması sonucu oluşturulmuş, yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular katılımcılara yansız olarak yöneltilmiş, elde edilen verilerle katılımcı ifadelerinin birebir uyumuna özen gösterilmiş, veriler yorumlanırken eleştirel ve karşılaştırmalı analizlere yer verilmiştir.

BULGULAR

Verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular tablolar halinde sunulmaktadır. Araştırma sonunda ulaşılan bulgular tema halinde

düzenlenerek, okul müdürlerinin görüşleri alt gruplar halinde değerlendirilerek yorumlanmıştır. Temaların açıklanması ve yorumlanmasında doğrudan alıntılara yer verilmiş, alan yazında yer alan çalışmalarla ilişkilendirilerek okul müdürlerinin denetim ile ilgili görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

A. Denetimi Yapacak Kişiler

Araştırmanın alt amaçlarından ilki öğretmen denetiminin kim tarafından yapılması gerektiğine ilişkindir. Bu kısımda eğitim öğretim sistemi içerisinde öğretmen denetimi ile ilgili olan veya olması gereken kişi ve kurumların öğretmenlerce dile getirildiği görülmektedir. Öğretmen denetimini yapması gereken kişiler Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Öğretmen Denetimini Yapacak Kişi (ler)

Temalar	Frekansları
Kurum Yöneticileri	54
Öz Denetim	28
Tüm Paydaşlarla (Denetmen, Müdür, Veli, Öğrenci)	14
Eğitim Denetmenleri	12

Öğretmenlerin, öğretmen denetimini kim yapmalıdır sorusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde dört ana temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu temalar sırayla kurum yöneticisi, öz denetim, tüm eğitim paydaşları ve eğitim denetmenleridir. Eğitim örgütlerinin denetlenmesi ile ilgili birinci derecede sorumlu olan ve denetim denildiğinde ilk akla gelen eğitim denetmenlerinin öğretmenlerce en az sıklıkla tercih edildiği görülmektedir. Buna karşın yasal görevleri arasında öğretmen denetimi de olmasına karşın yönetim görevi daha baskın bir şekilde algılanan yöneticilerin öğretmenlerce en yüksek oranda dile getirildiği ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri özdenetimin altını çizirken azınlıkta kalan bir grup ise tüm paydaşların katıldığı bir denetim sistemini arzulamaktadır.

1. Kurum Yöneticisi

Öğretmenlerin çoğunluğu denetimin okul müdürleri eliyle yürütülmesi gerektiğini savunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin

yarısı (n 54) öğretmen denetiminin niçin okul müdürleri tarafından yapılmasına ilişkin görüşlerini eğitim denetmenleri tarafından yapılan denetimlerin olumsuzluğuna vurgu yaparak ifade etmektedir. Bu düşünceye ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

“mevcut denetim sisteminde öğretmeni tanımayan dışarıdan birinin yaptığı denetimde kısa bir süre içinde öğretmenin mesleğinin gereklerinin tam olarak her yönüyle yerine getirip getirmediği anlaşılamayacağı için kurum içinde en yetkili kişi olan müdür tarafından yapılması daha verimli olacaktır (Ö 26)”

“okul müdürü tarafından yapılan denetimin daha verimli olacağını düşünüyorum. Çünkü yıl boyunca yapılan çalışmaları ve alınan sonuçları gözlemleyip tarafsız olarak karar verecek kişi olduğunu düşünüyorum (Ö 29)”

“müdür tarafından yapılırsa daha verimli olur. Çünkü müfettiş yılda bir kez gelip kontrol edebiliyor. Müdür aynı kurumda olduğu için birçok yönden denetim yapabilir (Ö 35)”

“...eğitim öğretim uzun soluklu bir süreçtir. Bunu da en iyi gören görev yeri amiridir (Ö 67)”

“...okulun ve çevrenin şartlarını daha iyi bileceği için daha iyi değerlendirilebileceğine inanıyorum (Ö 95)”

Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin en temel özelliği uzun süreli gözleme dayalı olması ve aynı ortamda çalışma şeklinde ifade edilmektedir. Öğretmen görüşlerinde özellikle vurgulanan nokta hem derse ilişkin hem de ders dışındaki sosyal etkinlikler, öğrenci ve çevre ile iletişimin okul müdürlerince daha detaylı olarak gözlemlenebileceğidir. Eğitim öğretimin uzun soluklu bir süreç olduğu ve bunun da en sağlıklı bir şekilde öğretmenlerle birlikte çalışan yöneticiler tarafından değerlendirilebileceğinin altı çizilmektedir.

2. Özdenetim

Öğretmen denetiminin öz denetim şeklinde öğretmenin kendisi tarafından vicdanının kontrolünde olması gerektiğini savunan öğretmenlerin oranı araştırmaya katılanların yaklaşık dörtte birini oluşturmaktadır (n 28). Bu görüşlere göre öğretmen vicdanının rehberliğinde ve sorumluluk bilinci içerisinde kendi denetimini yapacak düzeydedir. Bu doğrultudaki öğretmen görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

“aslında kendi iç denetimini yap(a)mayan bir öğretmeni hiç kimse tam olarak denetleyemez (Ö 8)”

“öğretmenlik mesleği vicdan işidir ve öğretmenin kendini denetlemesi (oto denetim) kendini yenilemesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilme becerisini kazanabilmesi ile mümkündür (Ö 51)”

“daha verimli olabilmek için “özdenetim” olması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü öğretmen her denetim biriminden kaçabilir, ya da onun gözünü boyayabilir, ancak kendinden kaçamaz (Ö 53)”

3. Tüm Paydaşların Katılımı (Denetmen, Müdür, Öğrenci, Veli)

Öğretmen denetiminin daha geniş katılımlı bir komisyon tarafından yapılması gerektiğini düşünen öğretmenlere (n 11) göre denetmenler, müdürler, öğrenciler ve veliler de bu sürece dâhil edilmelidir. Bu görüşlere göre:

“öğretmen denetimi mevzuat içerisine yerleştirilmiş 360 derece denetim sistemi şeklinde yapılmalıdır. Bu sistem içerisinde okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve veliler olmalıdır. Çünkü bir öğretmenin değerlendirilmesi onun etkileşimde bulunduğu tüm iç paydaşların görüşü dikkate alındığında etkili ve objektif olacaktır (Ö 56)”

“okul müdürü, öğrenciler ve belki diğer öğretmenler tarafından belirli aralıklarla yapılması verimli olabilir. Çünkü sürekli birlikte olduğumuz kişiler bizi daha tutarlı gözlemleyebilir (Ö 71)”

Mevcut haliyle denetmenler eliyle yürütülen tek kaynaklı denetim faaliyetinin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla bazı öğretmenlerin çok kaynaklı öğretmen denetim sistemine vurgu yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu düşünce ile Milli Eğitim Bakanlığının 2000 yılından sonra üzerinde çalışmaya başladığı, bazı illerde pilot çalışması yapılan performans değerlendirme sisteminin bazı benzerlikler taşıdığı görülmektedir.

4. Aynı Branştan Eğitim Denetmenleri

Türk Eğitim Sisteminde mevcut uygulamada olduğu gibi öğretmen denetiminin eğitim denetmenlerince sürdürülmesi gereken öğretmenlerin oranı yüzde on iki düzeyinde yer almaktadır. Bu düşünceye sahip öğretmen görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

“denetimi yapılacak öğretmenin branşı ne ise denetimi yapacak müfettişin de aynı branştan olması gerekir.”

Ayrıca öğretmenlik yapmış olması ve sınıf ortamını iyi bilmesi denetimi daha verimli yapar (Ö 17)”

“denetim yerine rehberlik yapılmalıdır. Denetim kişilerde olumsuz bir etki bırakmaktadır. Rehberlik yapan kişiler alanında uzman, yönetmelikleri iyi bilen ve etkili iletişim kurabilen uzmanlar olmalıdır (Ö 38)”

Öğretmen denetiminin eğitim denetmenlerince yapılması gerektiğini savunan öğretmenler branş uyumuna ve sınıf ortamının bilinmesine vurgu yapmaktadır. Mevcut haliyle uygulanan denetim faaliyetlerinin öğretmenlerce savunulmadığı anlaşılmaktadır.

Denetimi kimini yapması gerektiğine ilişkin bu görüşlere ilaveten denetim yerine rehberlik yapılması gerektiğini vurgulayan öğretmenler de bulunmaktadır. Bu noktada denetimi kimin yaptığından çok içeriğine vurgu yapılmaktadır.

B. Okul Müdürleri Tarafından Yapılan Denetimin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Araştırma kapsamında öğretmenlere yöneltilen diğer bir soru okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin olumlu ve olumsuz özelliklerini tespit etmeye yöneliktir. Öğretmenlerin okul müdürü tarafından yapılan öğretmen denetiminin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri ikişer alt tema altında toplanmaktadır. Olumlu yönlere ilişkin temalar okul müdürünün öğretmeni daha iyi tanınması ve daha uzun süreli ve ayrıntılı denetim yapabilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Olumsuz yönleri ise okul müdürünün objektif olamaması ve uzmanlık dışı değerlendirme yapabileceği şeklinde belirtilmektedir. Öğretmen görüşlerine göre ortaya çıkan olumlu ve olumsuz özellikler alt başlıklar halinde gruplandırılmış ve sunulmuştur.

Olumlu Yönleri

Okul müdürlerinin tarafından yapılan öğretmen denetimine ilişkin olumlu bulunan özellikler Tablo 3’ te sunulmaktadır.

Tablo 3. Okul Müdürleri Tarafından Yapılan Öğretmen Denetiminin Olumlu Yönleri

Temalar	Frekansları
---------	-------------

Öğretmeni Daha İyi Tanıması	61
Uzun Süreli ve Ayrıntılı Olması	55

Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin olumlu yönlerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde uzun süre aynı kurumda çalışmaya bağlı özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin öğretmeni daha iyi tanıdığı, uzun süreli birlikte çalıştıkları ve kontrolü sağladığı noktalarına vurgu yapılmaktadır.

1. Öğretmeni daha iyi tanıması

Okul müdürlerinin öğretmen denetimi yapması gerektiğini savunan öğretmenlere göre bunun en önemli gerekçesi müdürlerin öğretmenleri daha iyi tanıyabilmesidir. Böylece öğretmenlere daha kolay ulaşabilecek ve denetim görevini de daha iyi yapabilecektir. Öğretmenlerin yarından fazlası bu düşüncüyü taşımaktadır. Bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıda sunulmaktadır

“okul müdürleri okulda bulunan bütün öğretmenleri daha iyi tanır ve onları sürekli gözlemleyebilir. Hangi öğretmenin nasıl çalıştığını ve neler yaptığını bilecekleri için okul müdürlerinin denetlemesi daha doğru olur (Ö 2)”

“okul müdürü beni sürekli gördüğü için yaptığım çalışmalarını bilir. Ne kadar ve nasıl çalıştığımı gözleyebilir. Özel durumlar olursa nedenini bilebilir (Ö 18)”

“denetim yapacağı öğretmenleri birebir gözleme ve tanıma şansına sahiptir. Bu nedenle yapacağı denetim eğitim denetmenine göre daha etkili olur (Ö 23)”

“aynı ortamda çalıştığı öğretmeni daha iyi tanıyabilir. Görev ve sorumlulukları hangi öğretmenlerin tam yerine getirdiğini daha kolay tespit edebilir (Ö 51)”

“birlikte çalıştığı personelini yakından tanıdığı için gerçeğe daha yakın değerlendirme yapabilir (Ö 55)”

“okul müdürü ile öğretmenler arasında eğitim ve öğretimle ilgili daha yakın, samimi ve verimli diyalogların gelişmesine olanak sağlayabilir (Ö 67)”

Öğretmen görüşleri incelendiğinde müdürün öğretmenleri yakından tanınması, sürekli etkileşimde bulunması, görev ve sorumluluk bilincinin yerinde tespiti gibi noktalara vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda müdür değerlendirmesinin sürece yönelik olduğunun altı çizilmektedir.

2. Uzun süreli ve ayrıntılı gözlem olanağı

Öğretmen denetiminin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiğini vurgulayan öğretmenlerin üzerinde durduğu ikinci önemli nokta iletişimin uzun süreli ve ayrıntılı olmasıdır. Performansın değerlendirilmesinde sürecin önemli olduğu vurgulanmakta, öğretmen denetiminde göz önünde bulundurulması gereken sınıf, okul ve çevresel faktörlere de dikkat çekilmektedir.

“okul müdürleri okulu ve çevrenin şartlarını dışarıdan gelen müfettişlere göre daha iyi bilir. Bununla birlikte varsa öğretmenin özel durumu, sınıfın özellikleri, öğretmenin ne kadar çalıştığı gibi durumları daha yakından gözleyebilir. Daha uzun süreli değerlendirme olanakları vardır. Müfettişler ise sadece 1-2 ders saatinde sınıfta olurlar (Ö 17)”

“...öğretmenlerin birkaç günlük performanslarını değil de daha uzun süreli performanslarını gözleme şansına sahip olduğundan okul müdürleri daha sağlıklı değerlendirme yapabilir (Ö 3)”

“okul müdürü öğretmeni neredeyse her gün gözleme olanağına sahiptir. Ders dışı etkinliklerini (sergi, yarışma, gez, vb.) izleyerek öğretmenin gayretini görebilir. Derse giriş çıkış saatlerinden haberdar olur (Ö 84)”

“okulun sıkıntılarını ve veli profilini iyi bildiği için yaşanacak olumsuzlukların başarıyı nasıl etkileyebileceğini daha doğru değerlendirebilir. Öğretmenin sıkıntılarını bildiği ve tanıdığı için yaklaşımını ona göre belirleyebilir (Ö 95)”

“yıl boyunca öğretmenin hal, tutum ve davranışlarını gözleme olanağına sahiptir. Denetimin sürekliliği sağlanmış olur, başarıdaki yükselme ve düşüşler daha iyi değerlendirilebilir (Ö 102)”

“öğretmenlerin eğitim öğretim yılı boyunca yaptığı tüm çalışmalarını birbir gözlemlemesi, sınıftaki ilerlemeyi bir yıl boyunca görebilmesi, denetimi 1-2 ders saati içinde ve evraklara dayalı olarak değil de tüm yıla yayabilmesi önemlidir (Ö 29)”

“uzun süreli gözleme şansı olduğu için, süreci değerlendirme olanağı yüksektir. Yüz yüze iletişim olursa ve olumlu yönler paylaşırsa denetim daha olumlu olabilir (Ö 41)”

“daha sık ve daimi bir değerlendirme olur. Zaman, mekân ve konu farklılıklarına rastlayabileceği için daha objektif ve güvenilir kararlar verebilir (Ö 99)”

Ayrıntılı gözlem olanağına dikkat çeken öğretmenlerin üzerinde durduğu önemli bir konu denetim sonuçlarının kısa sürede alınması ve çözüme yönelik adım atılmasıdır. Değerlendirme ile birlikte sorunlara çözüm olabilecek önerilerin geliştirilmesi ve öğretmenlere rehberlik yapılması noktasında okul müdürü değerlendirmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Kurum içerisinde bir yetkilinin denetim görevini yerine getirmesi yakın iletişim ve sürece dayalı bir değerlendirme açısından önemli bulunduğu gibi bu iki önemli hususun düzeni ve objektifliği de sağlayacağı belirtilmektedir. Evrak üzerinden ve 1-2 ders saatinde yapılan denetimin objektifliği sağlayamayacağından performansın adil bir şekilde değerlendirilmesi için okul müdürlerinin yüz yüze iletişime dayalı denetim görevinin öğretmenlerce önemli bulunduğu anlaşılmaktadır.

Olumsuz Yönleri

Okul müdürleri tarafından yapılan değerlendirmelerin olumlu özellikleri kadar bazı öğretmenlerce dile getirilen olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Öğretmenlerin okul müdürü tarafından yapılan öğretmen denetiminin olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde iki alt temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu temalar okul müdürünün objektif olmaması ve yanlı davranması, denetim konusunda uzman olamaması şeklindedir. Bu görüşler Tablo 4’de sunulmaktadır.

Tablo 4. Okul Müdürleri Tarafından Yapılan Öğretmen Denetiminin Olumsuz Yönleri

Temalar	Frekansları
Objektif Olamama/Yanlı Davranma	108
Uzmanlık Dışı Değerlendirmeler	16

Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin en zayıf noktası sübjektiflik ve yanlılık olarak ifade edilmektedir. Öğretmenlerin tamamı okul müdürleri tarafından yapılacak öğretmen denetiminin sübjektif olabileceği endişesini taşımaktadır. Bununla birlik denetimin gerektirdiği uzmanlığın okul müdürlerinde olamayabileceği de dile getirilmektedir.

1. Objektif olamama ve yanlı davranma

Okul müdürlerinin denetim yapmasını savunan öğretmenlerin aynı zamanda müdürlerin objektif olamayabilecekleri çekincesini taşıması, müdür denetimi ile objektifliğin birbirini tamamlaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu durum mevcut haliyle müdürlerin objektif olmadığından çok, müdür denetiminin en zayıf halkasının sübjektiflik olduğunu göstermektedir. Bu noktadaki öğretmen görüşleri doğrudan alıntılarla aşağıda sunulmaktadır.

“objektif olamayabilir, duygusal davranabilir ve zaman içerisinde monoton bir hal alabilir (Ö 1)”

“bütün okul müdürleri tarafsız davranamayabilir, denetim yapılırken şahsi duygularını katabilir, ayrıca görüş farklılığından dolayı bu yetkisini kötüye kullanabilir (Ö 2)”

“okul müdürü öğretmen ile daha samimi ve daha yakın olabileceğinden denetleme objektifliğini yitirebilir (Ö 3)”

“müdüre yakın olanlar çalışmasalar bile yüksek puan alabilir. Müdür objektif davranmayabilir (Ö 18)”

“okul müdürü ile olumlu ilişki içerisinde olan öğretmenler müdür tarafından daha yüksek puanla değerlendirilir (Ö 19)”

“öğretmeni çok yakından tanıdığı için ön yargılı olabilirler. Düşünce ve yaşam tarzından kaynaklanan farklılıklardan dolayı sıkıntılar olabilir (Ö 23)”

“öğretmen ile müdür arasındaki samimiyet ve anlaşmazlık denetimi etkileyebilir (Ö 63)”

“kişisel problemlerini eğitimin önüne geçmezlerse olumsuz yönü olmaz (Ö 90)”

“müdürler buldukları kurumlarındaki çalışanları mesleki yeterlik açısından değil de kendilerine fikri yakınlık bakımından değerlendirerek nesnellikten uzaklaşabilir (Ö 91)”

“okul müdürü ve öğretmen arasında olabilecek bazı anlaşmazlıklar denetimi olumsuz etkileyebilir (Ö 101)”

Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun müdür denetimi konusunda objektiflik endişesi taşıdığı görülmektedir.

2. Uzmanlık Dışı Değerlendirmeler

Öğretmenlerin okul müdürü denetimine ilişkin ikinci temel çekinceleri uzmanlık dışı değerlendirmelerin olabileceği şeklindedir.

“profesyonel davranamadıklarında okul müdürü ile öğretmen arasındaki kişisel problemler denetime olumsuz yansiyabilir. Önyargılı davranabilirler (Ö 25)”

“denetim işlemi branşlaşma ve uzmanlık istemektedir. Branşı tarih olan bir okul müdürü fizik ve kimya branşını denetlemesi doğrusu herkesin sorması gereken bir sorudur (Ö 4)”

“çalışan ve çalışmayan öğretmen iyi ayırt edilmediğinde ve tarafsız olunmadığında olumsuzluk yaşanabilir (Ö 32)”

“denetim sırasında sergilenen olumsuz davranışlardan çok etkileniyorum. Görevimi yaparken kendimi rahat hissetmek istiyorum, kasılmak istemiyorum (Ö 33)”

“okul müdürleri kültür derslerini değerlendirirken o alanda uzman olmadığı için tam ve doğru bir değerlendirme olacağını düşünmüyorum (Ö 39)”

Belirtilen iki temel temanın dışında okul müdürü denetiminin öğretmenler üzerinde bir baskı aracı oluşturabileceği, bunun da öğretmenleri ötekileştirerek strese neden olabileceğini ileri süren öğretmenler de bulunmaktadır.

“öğretmen ile müdür arasındaki anlaşmazlıklar denetimi objektif olmaktan uzaklaştırabilir. Öğretmeni ötekileştirebilir (Ö 93)”

“öğretmen okul müdürünü bir baskı unsuru olarak görebilir. Bunun yanında her ikisi arasındaki kişisel sorunlar eğitim öğretim ortamına yansiyabilir (Ö 65)”

“stres ve her an denetim olabileceği düşüncesinin baskısı öğretmenlerde davranış bozukluğu ve verim düşüklüğüne neden olabilir (Ö 31)”

Subjektif değerlendirme, uzmanlık dışı bakış açısı ve öğretmenlerde strese neden olma gibi olasılıkların dışında öğretmenin görevini gerektiği gibi yaptığı takdirde herhangi bir olumsuz tutum, davranış ve değerlendirme ile karşılaşmayacağını kendi deneyimleriyle ifade eden öğretmenler de bulunmaktadır.

“çok değişik karakterde ve özellikle müdür ile çalışmama rağmen görevini iyi bir şekilde yerine getirmeye çalışan eğitimcilerin bir sorun yaşadığını görmedim. Olumsuzluk olarak okul müdürünün kişisel sorununu veya düşüncesini farklı bulduğu öğretmenlere karşı duygusal davranarak hissi bir şekilde objektif değerlendirmeden uzaklaşabilir (Ö 97)”

Bütün bu olası sakıncalara karşın araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık yüzde 10'u (n 9) okul müdürü değerlendirmesinin herhangi bir olumsuz yönünün bulunmadığını ifade etmektedir.

C. Eğitim Denetmenleri Tarafından Yapılan Denetimin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Eğitim denetmenleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin olumlu ve olumsuz yönlerini tespit etmeye yönelik sorulan sorulara ilişkin görüşler incelendiğinde olumlu yönde üç tema, olumsuz yönde ise beş tema ortaya çıkmaktadır. Olumlu yönlerle ilişkin temalar rehberlik, objektiflik ve alan uzmanlığı şeklindedir. Olumsuz yönleri ise denetim süresinin kısalığı, farklı branştaki denetmenlerin denetim yapması, öğretmenlere yönelik nazik olmayan davranışlar, denetmenler arasındaki tutarsızlık ve göstermelik yapılan denetim şeklinde öğretmenlerce ifade edilmektedir. Öğretmen görüşlerine göre ortaya çıkan olumlu ve olumsuz özellikler genel olarak aşağıda sunulmaktadır.

Olumlu Yönleri

Eğitim denetmenleri tarafından yapılan öğretmen denetimine ilişkin olumlu bulunan özellikler Tablo 5' te sunulmaktadır.

Tablo 5. Eğitim Denetmenleri Tarafından Yapılan Öğretmen Denetiminin Olumlu Yönleri

Temalar	Frekansları
Rehberlik	57
Objektiflik	22
Alan Uzmanlığı	12

Öğretmenlerin, eğitim denetmenleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin olumlu yönlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde üç alt temada toplandığı görülmektedir. Bu temalar sırayla eğitim denetmenlerinin öğretmenlere rehberlik yapması, daha objektif olması ve alan uzmanı olmaları şeklinde ifade edilmektedir.

Öğretmenlerin yarıdan fazlası eğitim denetmenlerinin rehberlik rolüne vurgu yapmakta ve denetim yerine rehberlik rollerinin ön plana çıkmasını önemsemektedir. Bu kapsamda eğitim denetmenlerinin öğretmenlere yol göstermeleri ve yönlendirmede bulunmaları, yeni

gelişmeler ve mevzuat değişiklikleri konularında öğretmenlere bilgi vermesi gibi hususlar vurgulanmaktadır. Bu gibi noktalarda öğretmenlerin eğitim denetmenlerinden beklentileri doğrudan alıntılarla aşağıda sunulmaktadır.

“öğretmenlerin yenilik ve değişiklikler hakkında bilgi alması (Ö 5)”

“okul müdürünün gözünden kaçan bazı durumların denetlenmesi sağlanır (Ö 8)”

“öğretmenler her an hazırlıklı olurlar, böylece daha verimli olabilirler (Ö 52)”

“belirli aralıklarla yapılan “eğitim denetmenleri” denetimi öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri, eksiklikleri tamamlamaları ve yeniliklerden haberdar olmaları açısından olumlu olabilir (Ö 53)”

“rehberlik açısından öğretmenlere yol gösterici olabilirler. Hatalı ve eksik yapılan işleri göstermeleri bakımından önemlidir (Ö 55)”

“olumsuz davranan müdürleri frenlemiş olurlar. Farklı okulları gezdikleri için okulları, müdürleri ve öğretmenleri birbirleriyle kıyaslayabilirler. Ülke düzeyinde eşit bir denetim sağlayabilirler (Ö 58)”

“eğitim denetmenleri öğretmene okul müdüründen daha objektif yaklaşabilir (Ö 3)”

“tecrübeleri sayesinde edindiğimiz bilgileri sınıfta kullanabiliyoruz. Ayrıca objektif yaklaşabiliyorlar (Ö 81)”

“bir iş yerinde birlikte çalışmaya dayalı bir geçmişleri olmadığı için daha objektif davranma imkânları olabilir (Ö 6)”

Öğretmen görüşleri incelendiğinde denetmenlerin bilgi verici, rehberlik edici ve müdürü dengeleyici rolü ön plana çıkmaktadır. Okul müdürlerinin gözünden kaçan bazı hususların kurum dışından bir uzmanın rehberliğinde giderilmesi ve hataların en aza indirilmesinde eğitim denetmenlerine görev düşmektedir. Tecrübe paylaşımı ve aktarımı noktasında öğretmenlerde bir beklenti oluşmakta, bu kapsamda öğretmenlik mesleğinin durağanlıktan kurtulabileceğinin altı çizilmektedir. Rehberlik merkezli yürütülecek denetimlerin sonunda öğretmenlerin daha dikkatli çalışabileceği, özenli olabileceği ve görevine daha hazırlıklı olabileceği gibi noktalarda denetmenlerden destek beklenmektedir.

Olumsuz Yönleri

Eğitim denetmenleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin olumsuz yönlerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde beş alt tema ortaya çıkmaktadır. Bu temalar sırayla sürenin kısa oluşu, alanda yetersizlik ve branş farklılığı, kaba davranış, denetmenler davranışlarındaki tutarsızlık ve objektif olmama şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 6. Eğitim Denetmenleri Tarafından Yapılan Öğretmen Denetiminin Olumsuz Yönleri

Temalar	Frekansları
Süre Kısalığı	90
Alanda Yetersizlik ve Branş Farklılığı	24
Göstermelik Denetim	17
Kaba Davranış	23
Denetmenler Arasındaki Tutarsızlık ve Yanlılık	22

Öğretmenlerin birkaç derslik performanslarına bakılarak sağlıklı bir değerlendirme yapılamayacağı, sürenin ve imkânların kısıtlı olduğu, öğretmenlerin yılda bir-iki kez ziyaretle yeterince tanınamayacağı ve eğitim-öğretim sürecine ilişkin yeterli bilgi edinilemeyeceği gibi hususlar eğitim denetmenlerinin gerçekleştirdiği denetime yönelik en temel eleştiriler arasında sayılmaktadır. Bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

“öğretmeni kısa sürelerde kısıtlı imkanlarla gözlemleyerek denetliyorlar. Öğretmenlerin hak ettikleri değerlendirmelerin yapılmasını engelliyorlar (Ö 6)”

“Bir öğretmenin tüm çalışmalarının değil, sadece bir-iki saatlik durumunun değerlendirilmesi sakıncalı sonuçlar doğurabilir. Çok başarılı bir öğretmen bazen denetleme esnasında istenmeyen bir durum yaşadığında başarısız gibi kabul edilebiliyor (Ö 8)”

“hiçbir olumlu yönü yoktur. Öğretmenleri yeterince tanımadan, 1-2 ders saatinde öğretmenlerin denetlenmesi objektif değildir (Ö 15)”

“sadece evrak denetimi ve bir dersin gözlenmesinin denetim konusunda yetersiz olduğu çok açıktır (Ö 22)”

“hiçbir olumlu yönü yok. Eğitim denetmenlerinin yılda bir kez gelerek sadece hata bulmaya çalışıyorlar (Ö 24)”

Eğitim denetmenleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin en zayıf noktası bir anlamda okul müdürü denetiminin güçlü yönleri şeklinde öğretmenlerce ifade edilmektedir. Bu noktada süre kısalığı, branş farklılığı, denetimin göstermelik oluşu gibi hususlar dile getirilmektedir. Bazı öğretmenlerin denetmen tavırlarından şikayetçi olması ve denetmenler arasında tutarsız değerlendirmelerin olduğunu belirtmesi mevcut uygulamanın sorunları olarak ön plana çıkmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma kapsamında Türk Eğitim Sisteminde taşra örgütlerinin denetlenmesinde asli unsur olarak yer alan eğitim denetmenlerinin uygulamaları öğretmenlerce olumlu bulunmamaktadır. Eğitim denetmenleri tarafından gerçekleştirilen öğretmen denetimine yönelik önceki çalışmalarda yapılan eleştirilerin (Lillis, 1992, 5; Badavan, 1994, 39; UNESCO, 2007, 13; Kayıkçı ve Şarlak, 2009; Yavuz ve Yıldırım, 2009; Seylim, 2009; Aksu ve Mulla, 2009; Yaman, 2009, 115; Samancı, Taşçıoğlu ve Çetin, 2009) bu çalışmada da dile getirilmesi ve bunun yerine bazı çekincelere karşın müdür denetiminin ön plana çıkarılması altı çizilmesi gereken en önemli hususlar arasındadır. Objektiflik kaygısı taşımalarına karşın mevcut denetim anlayışına göre öğretmenlerin daha yakın durduğu müdür değerlendirmesi, süreç değerlendirmesi ve performansın daha yakından izlenmesi açılarından tercih edilmektedir. Okul müdürlerinin denetim yapmasının gerekçeleri arasında denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanınması, öğretmenlerin geliştirilmesi gereken yönlerini bilmesi, öğretmenlerin yaptıkları her türlü etkinlikten haberdar olması, öğretmenlerin sadece ders saatlerindeki değil ders dışı zamanlardaki etkinliklerinden haberdar olması (Yılmaz, 2009, 33) bu araştırmanın da temel bulguları arasında sayılabilir. Bununla birlikte literatürde denetime ilişkin işbirliği, grup dinamiği, demokrasi, öğretimin geliştirilmesi gibi olumlu değerlendirilebilecek ifadelerle rastlansa bile öğretmenlerin bu süreçte kendilerini tecrit edilmiş ve kırgın hissetmeleri (Beycioğlu ve Dönmez, 2009, 95) ortaya çıkan benzer bulgular arasında yer almaktadır. Okul müdürlerinin denetim etkinlikleri, denetimlerin sonuç eksenli ve genel olarak evrak temelli yapılmasını engelleyebileceği gibi program geliştirme, personel geliştirme ve işbaşında yetiştirme gibi çalışmalara da katkı getirebilir.

Önceden belirlenmiş kuralların yerine getirilmesi ve davranışların sergilenmesi temelinde formlar aracılığıyla değerlendirmelerin ve

ölçümlerin yapılması (Sergiovanni, 1977, 603) esasına dayanan, görev tanımları ve rolleri açısından karmaşanın hakim olduğu (OlivaandPawlas, 2004, 4) mevcut denetim anlayışının dünyada olduğu gibi Türkiye’de de eleştiri konusu olması önemli olmakla birlikte oldukça geç kalmış bir tespittir. En doğru ifade ile “mesleklerini daha iyi yapabilmeleri için öğretmenlere ve okul personeline yardımcı olmak” şeklinde tanımı yapılan denetim etkinliğinin rehberlik yönüne son yıllarda sıkça vurgu yapılmasına karşın uygulamada oldukça nadiren başvurulduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. *Denetim yerine işbirliği, takım çalışması, demokrasi ve rehberlik* gibi kavramlar vurgulanmaktadır. Bu noktada samimiyet, empati, içtenlik, dürüstlük, sadakat, arkadaşlık, yardımseverlik, kolaylaştırıcılık, yenilikçilik, etkileycilik, birlikte çalışma, sabır, ince bir mizah duygusu, ikna yeteneği, mesleki şevk gibi değerler beklenmektedir (Rutrough, 1967, 249; Carronand De Grauwe, 1997, 49; OlivaandPawlas, 2004, 25).

Bu benzeri çalışmalarda sıklıkla vurgulandığı gibi Türk Eğitim Sisteminde denetim anlayışının yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Sistem içerisinde görev yapan yaklaşık 4000 eğitim denetmenleri ile ilgili son yıllarda yapılan ilköğretim müfettişi, eğitim müfettişi, eğitim denetmeni, eğitim denetçisi gibi isim ve makyaj düzenlemelerinin ötesinde felsefi ve yapısal düzenlemelere ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada öğretmen görüşleri, beklentileri ve çekinceleri dikkate alınarak okul müdürleri merkezli olmak üzere denetim anlayışının yeniden yapılandırılması ve eğitim denetmenlerinin asıl görevlerinin ne olması gerektiği sorgulanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aydın, M. (1984). *Eğitimde Denetimsel Davranış*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aksu, M.B. ve Mulla, E. (2009). *İlköğretim Denetmenlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri*, 1. Uluslar Arası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Ağaoğlu, E. (2002). Sınıf Yönetimi ile İlgili Genel Olgular. *Sınıf Yönetimi*. (Ed. Zeki Kaya). Ankara: Pegem Yayınları.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Badavan, Y. (1994). InnovativeBehaviourandPrimary School SupervisorsInTurkey, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 31-41
- Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Başar, H. (1994). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaacılık.

- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaacılık.
- Beycioğlu, K. ve Dönmez, B. (2009). Eğitim Denetimini Yeniden Düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 71-93.
- Bilen, M. (1996). *Plandan Uygulamaya Öğretim*. Ankara: Aydan Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi.
- Canman, A. D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları No:252.
- Carron, G. and De Grauwe, A. (1997). *Current issues in supervision: a literature review, Trends in schools supervision*, International Institute For Educational Planning, UNESCO.
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research, techniques and procedures for developing grounded theory*, (3rd Ed.), Los Angeles: Sage.
- Çakır, Ş. (2006). Okul Müdürünü Anlamak. *Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı*, Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Drysdale, L., Goode, H. and Gurr, D. (2009). An Australian Model Of Successful School Leadership. *Journal Of Educational Administration*, 47, 697-708.
- EARGED (2002). *Okulda Performans Yönetimi Modeli*. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- EURYDICE, (2012). Key Data on Learning and Innovation through ICT at School in Retrieved 24.08, 2012 from http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/129EN.pdf
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, 4. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kart, C. (2009). Hasan Ali Yücel'den Günümüze Bilim ve Eğitim Politikaları. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 361, 37-41.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, 4. Baskı, Ankara: Setofset,
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Koçak, K. (1991). *Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Denetim*. (Yayınlanmamış TODAİE Bil. Uz. Tezi) Ankara Üniversitesi.
- Kuş, E. (2009). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri*. 3. Baskı. Ankara: Anı Yayınları.

- Lillis, K, M. (1992). *Improving basic education: preconditions for successful inspection and supervision - implications for training*, IIEP research and studies programme Increasing and improving the quality of basic education, International Institute for Educational Planning, UNESCO.
- MEB, (1995). *Öğretmen Değerlendirme*. Ankara: MEB Basımevi.
- Oliva, P.F and Pawlas, G.E. (2004). *Supervision For Today's Schools*. New York: Longman.
- Özden, Y. (1999). *Yüksek Öğretimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler*, Ankara, Pegem A yayıncılık.
- Rutrough, J.E. (1957). *The Supervisor's Role In Personel Administration, Educational Leadership*, December, 249-255.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Ve Karşılaştıkları Sorunlar*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Samancı, O., Taşcıoğlu, N. ve Çetin, İ. (2009). *İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Müfettişlerden Beklentileri*, 1. Uluslar Arası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Seylim, E. (2009). *MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesinin Bazı Maddelerinin Uygulanması Hakkında İlköğretim Öğretmenlerinin ve Müfettişlerinin Görüşleri*, 1. Uluslar Arası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Sergiovanni, T.J. (1977). *Reforming Teacher Evaluation: Naturalistic Alternatives*, *Educational Leadership*, May, 602-607.
- UNESCO. (2007). *Roles and Functions of Supervisors, Reforming School Supervision for Quality Improvement*, International Institute For Educational Planning, UNESCO.
- Willis, J. W. (2007). *Foundation of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approach*, USA: Sage.
- Yavuz, M. ve Yıldırım, A. (2009). *İlköğretim Müfettişlerinin seçimi ve Yetiştirilmelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*, 1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Yaman, E. (2009). *Müfettişlerin Rehberlik Rollerini Rehber Öğretmenler Değerlendiriyor*, *International Online Journal of Educational Sciences*, 1 (1), 106-123.

- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (5. bs.), Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, İ. Ve Koçak, Ş. (2008) *Eğitim Denetiminde İlköğretim Müfettişleri Yetiştirilmesi ve Sorunları*. 31.12.2010 Tarihinde [Http://www.Cu.Edu.Tr/İnsanlar/Kocaks/](http://www.Cu.Edu.Tr/İnsanlar/Kocaks/) Adresinden Alınmıştır.
- Yılmaz, K. (2009). Okul Müdürlerinin Denetim Görevi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 19-35