



## Lisansüstü Öğrenci Görüşlerine Göre Eğitim Denetimi<sup>1</sup>

### Education Supervision From The Point of View of Postgraduate Students

Mehmet DEMİR<sup>2</sup>, Türkay Nuri TOK<sup>3</sup>

**Öz:** Bu araştırma, EYTPE alanında yüksek lisans yapan öğrencilere göre denetimin öneminin tespit edilmesi ve ders denetimi hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu özel bir vakıf üniversitesinin EYTPE alanında yüksek lisans yapan 43 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşmak üzere katılımcılara açık uçlu sorular içeren görüşme formları verilmiştir. Verilerin analizi içerik analizi tekniği ile yapılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre denetim, eğitimdeki eksikliklerin tespit edilmesi, giderilmesi ve öğretmenin mesleki gelişimi açısından önemli görülmüştür. Denetim olmayınca kaos ortamının oluşacağı görüşü ağırlıklı olarak ifade edilmiştir. Elde edilen sonuçlara dayalı olarak, yapılan yasal değişikliklerden sonra kendisinden ders denetimi yapması beklenen müdürlerin bu konuda yeterliliklerini arttırmak için gerekli eğitimleri almalarının sağlanması önerilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Eğitim, denetim, ders denetimi, lisansüstü öğrenciler

**Abstract:** This research is applied on post graduate students who studies on EYTPE and aims to identify the importance of the audit and to determine the students' views on lesson audit. The research group consists of 43 post graduate students who study on EYTPE at a foundation university. To conduct the research, interview forms are given to the participants which consist of open ended questions. Data analysis is done with the content analysis technique. According to the research, audit is seen as a very important factor to detect and resolve the inadequacy in education and enhance the teachers' career development. It is strongly considered that there would be a chaos if no audit exists. Participants approved the audit which will be done by the education inspectors who would be more objective and more professional. According to the results of the research, after the legislative changes, it is proposed to the school directors to take the necessary education to increase their ability on education audit.

**Keywords:** Education, supervision, supervision of instruction, post graduate students

## 1. GİRİŞ

Eğitim örgütleri, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve nitelikli bireyler yetiştirebilmek için bütün sistemlerle etkileşim halindedir. Sosyal, siyasal ve ekonomik alanlarda meydana gelen değişiklikler, eğitim örgütlerini de etkiler. Eğitimi meydana getiren tüm alt sistemlerin bu değişikliklere hızla uyum sağlaması gerekir (Gülşen 2014a; Korkmaz 1998). Aksi takdirde örgütteki değişim hızı, dışındaki değişim hızından yavaş kalacak ve örgütün devamlılığı tehdit altında olacaktır (Schlechy 2011). Bu nedenle örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve toplumdaki değişim hızını yakalamak için denetime gereksinim duyarlar (Aydın 2013).

Denetim, çalıştıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insanları yönlendiren bir rehberlik süreci (Daresh 1989) olmakla birlikte, alanyazın incelendiğinde denetim kavramına ilişkin daha farklı tanımlara da rastlamak mümkündür. Su (1974) denetimi, yapılan çalışmalarını

<sup>1</sup> Makale, Dokuz Eylül Üniversitesi ve TEMSEN tarafından 20-22 Mayıs 2015 tarihleri arasında Selçuk-İzmir'de düzenlenen 7. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Eğitim Bilimleri Uzmanı, mehmetdemirizm@hotmail.com

<sup>3</sup> Doç. Dr. Pamukkale Üniversitesi, turkaytok@gmail.com

değerlendirmek, daha verimli hale getirmek için ilgililere önerilerde bulunmak, personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yapmak gibi geniş bir hizmet alanı olarak tanımlarken; Sullivan ve Glanz (2000), öğretimin iyileştirilmesi ve öğrenci başarısının artırılması amacıyla öğretmenin, öğretimine odaklanma süreci olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu (2005) denetimi, eğitimde gözetme yollarından biri ve kamu yararı adına davranışı kontrol etme süreci olarak görürken; Öz (2003) denetimi, bağlı bulunulan yönetici adına, kurumda bulunan iş görenlerin kurum için saptanmış amaç ve kurallara uygun olarak çalışıp çalışmadığının değerlendirilmesi ve var olan durumun geliştirilmesi olarak tanımlamıştır. Denetim, Can'a (2004) göre öğretimi gerçekleştirecek öğretmen ve denetçilerin uygulamaları hakkında ayrıntılı bilgi edinmelerine; kazandıkları bilgi ve becerilerini, okul ve sınıf ortamında yeterli düzeyde kullanabilmelerine yardım eden bir süreçtir. Janssens ve Van Amelsvoort (2008) ise denetimi, okullarda sunulan eğitimin öğrenci ve veli ihtiyaçlarının karşılanma düzeyini belirleme, ulusal ve yerel performans standartlarına göre raporlayarak eğitimin niteliğini geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Denetim kavramı, soruşturma işlemlerini de kapsamakla birlikte kurumun amaçlarına ulaşması için personele yapılan mesleki rehberlik ve yardım olarak nitelendirilmekte (Taymaz 2010), örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak da düşünülmektedir (Aydın 2013). Tüm bu tanımlamalara bakıldığında tanımların çoğunluğunda denetim, örgütler için belirlenen amaçlara ne denli ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirildiği bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç içerisinde denetimin, öğretmenlerin gelişimini sağlamak, öğretimi iyileştirmek ve öğrenci başarısını artırmak amacıyla mesleki yardım ve rehberlik yapmak, öğrenci ve velilerin gereksinimlerini karşılamak şeklinde olması beklenmektedir. Tanımlarda daha çok rehberlik, yardım, gelişme ve desteği amaçlayan demokratik bir denetim anlayışını görmek mümkündür. Ancak denetimi, çağdaş denetim anlayışıyla pek de bağdaşmayan soruşturmayı da içine alacak şekilde izleme ve kontrol odaklı bir süreç olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır.

### 1.1. Eğitim Denetimi ve Önemi

Eğitim denetimi, örgütsel etkinlikleri destekleyen, etkileşimi eşgüdümleyen, öğretimsel programın devamlılığını ve gelişmesini sağlayan ve amaca ulaşma başarısını değerlendiren öğretimsel bir liderliktir (Krey ve Burke 1989). Neagley ve Evans'a (1980) göre, eğitim denetimi; öğretimi, öğrenmeyi, müfredatı ve ilgili bütün herkesi geliştirmek için tasarlanan pozitif, dinamik ve demokratik eylemlerdir. Yapılan tanımlara bakıldığında eğitim denetimi, öğretimin geliştirilmesine yardım eden, öğrenme öğretme sürecinin iyileştirilmesine yönelik etkinliklerden oluşan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Haris 1985; Glickman, Gordon ve Ross-Gordon 2004; Olivia ve Pawlas 2001). Bu süreç öğretmene yol gösteren, öğrenci başarılarını bilimsel yöntemlerle ölçen ve değerlendiren, öğretimde birlik ve bütünlüğü sağlayan, öğretmenlerin eğitimdeki başarılarını tespit etmeyi amaçlayan planlı, programlı, eylemler bütünü olarak gerçekleşmektedir.

Denetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeyini izleme ve kontrol etme süreci olarak tanımlayanlar da olmuştur (Daresh ve Marsha 1995). Bu anlayış doğrultusunda, örgütün çalışmaları sürekli olarak denetlenmeli, kaynakların yerinde kullanılıp kullanılmadığı kontrol edilmeli ve verimliliğin devamlı olarak artmasını sağlayacak önlemler alınmalıdır. Çünkü bir örgütün yaşaması, gelişmesi ve amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu kaynakları en verimli ve yararlı biçimde kullanması gerekmektedir (Köksal 1974). Denetime ilişkin bu yaklaşım, verim, emretme ve kontrol öğelerini önemseyen, işi yapandan çok yapılan işin gözlenmesini önemseyen ve zorlayıcılığı ön plana çıkaran klasik yönetim anlayışını yansıtır (Başar 1995). Bu anlayış, eğitim denetiminde bir otorite figürünün, çalışanların kurallara uygun davranıp davranmadığını kontrol etmesi anlamına gelmektedir (Acheson ve Gall 1997; Glickman vd. 2004; Sullivan ve Glanz 2000). Ancak yönetim kuramlarındaki gelişmelerin de etkisiyle zaman içinde denetimin amacı ve anlamı kontrole dayalı

bürokratik denetimden, öğretmenlerin öğretimini geliştirmeye yardım etmek olan demokratik denetime, bunun sonucu olarak da denetim anlayışında kontrolden katılıma, değerlendirmeden desteğe bir gelişim olmuştur (Sullivan ve Glanz 2004).

Bütün örgütlerin varoluş nedeni, amaçlarını gerçekleştirme durumunu sürekli hale getirmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için denetim gerekli ve zorunludur. Eğitim politikalarının, okulların, derslerin amaçlarına ulaşma dereceleri de ancak yapılan denetimler sonucunda belirlenebilir (Başaran 1996). Aynı zamanda denetim, okul yönetiminin ve öğretmenlerinin profesyonel gelişimini sağlayan en önemli etkenlerden biridir (Thomas 2005). Örgütler, denetim aracılığı ile bütün bileşenleri arasında açıklık eğilimine girer. Örgüt denetimsiz kalırsa yalnızlık, düzensizlik, kapalılık ve durağanlığa gömülür ve güç kaybı ortaya çıkar. Eğitimde denetimin gerekliliğini vurgulayan bir diğer etken de denetimin günümüzde kontrol etmekten öte geliştirme odaklı bir işlev içinde görülmesidir. Bu açıdan bakıldığında özellikle öğretimin denetimi ve geliştirilmesi eğitim örgütünün amaçlarına ulaşmasında en gerekli unsurlardan biri haline gelmiştir (Aydın 2013).

## **1.2. Türkiye’de Eğitim Denetimi**

Türkiye’de yükseköğretim kurumları dışındaki, eğitim-öğretim hizmetinin devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) sorumludur. 14 Mart 2014 tarihinde yürürlüğe giren 6528 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile daha önce çift başlı bir görüntü veren denetim sisteminde köklü değişikliklere gidilmiştir. Yapılan değişikliklerle, illerdeki Eğitim denetmenleri ile Bakanlık birimine bağlı Eğitim denetçileri birleştirilerek, ”maarif müfettişliği”ne dönüştürülmüştür (Resmi Gazete 2014a).

Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından hazırlanarak 24.05.2014 tarihinde yürürlüğe giren MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde de belirtildiği gibi maarif müfettişleri bir yarışma sınavından sonra mesleğe atılırlar. Sınava, en az dört yıllık lisans eğitimi veren eğitim, fen-edebiyat, hukuk, siyasal bilgiler, iktisadi ve idari bilimler, iktisat, işletme, ilahiyat fakültelerinden mezun ya da öğretmenlikte sekiz yıl ve daha fazla hizmeti bulunanlar başvurabilir. Sınavda başarılı olanlar 3 yıl müfettiş yardımcısı olarak görev yapar, aynı zamanda müfettiş yetiştirme kurslarına katılırlar. Bu kurslar sonucunda yapılan sınavlarda başarılı olanlar maarif müfettişi ünvanını alırlar (MEB 2014).

Yeni yapılanmaya göre, bakanlıktaki Rehberlik ve Denetim Başkanlığı’nda ve illerde Maarif Müfettişleri Başkanlıklarında görev yapan maarif müfettişleri rehberlik, denetim, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme yapma görevini yerine getirmektedir (Resmi Gazete 2014a). Müfettişlerin görevleri arasında bulunan inceleme-araştırma, teftiş, rehberlik-mesleki yardım ve yetiştirme görevleri ile soruşturma görevleri (Bilir 1991); onlardan beklenen yöneticilik, liderlik, öğreticilik, rehberlik, araştırma uzmanlığı rolleri ile sorgu yargıçlığı rolleri (Taymaz 2010) birbirleriyle çelişen farklı görev ve rollerdir. Bu tezatlık, denetleyen ve denetlenenlerin müfettişliği farklı algılamalarına neden olmakta; dolayısıyla toplumda müfettişlere yönelik olumlu ve olumsuz farklı algılar ortaya çıkmaktadır (Tok 2014a).

Müfettişlerin eğitim sistemindeki yeri, rolleri, görev alanları, iletişim becerileri, öğretmen ve okul müdürleri ile olan ilişkileri, başkaları tarafından nasıl algılandıkları, mesleklerine yönelik çalışmaları, onların başka eğitimcilere veya çeşitli eğitsel konulara ilişkin görüşleri, örgütsel tutumları (Tok 2013b), denetim sisteminin mevcut yapısı, denetmen rolleri ve denetmen yeterlikleri gibi konular yıllardır tartışılmaktadır. Çeşitli dönemlerde denetim sistemini amacına ulaştırmak, ona modern bir kimlik kazandırmak için çok çalışıldığı halde başarıya ulaşamadığı görülmektedir (Gün 2001). Yapılan araştırmalarda (Gün 2001; Kapusuzoğlu 2002) geleneksel denetim yaklaşımının

eğitim kurumlarının niteliğinin artırılmasında etkisiz kaldığı ortaya konulmuştur. Müfettişlerin öğretmenlerin güçlü yanlarını ortaya çıkarmada başarılı olamadıkları (Memişoğlu 2004), öğretmenlerin denetim ve rehberlik çalışmalarının, amacına uygun ve yeterli düzeyde olmadığı görüşünde oldukları belirtilmiştir (Gündüz 2010). Bostancı, Bulut ve Özbey (2011), çalışmalarında denetmenlerin okula katkılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak; Kaya, Balay ve Karakuş'un (2015) çalışmalarında yönetici ve öğretmenler, denetmenlerin denetim sisteminin geliştirilmesine yüksek oranda katkı sağladığını ifade etmektedirler.

Denetim ya da denetmen odaklı çalışmalara bakıldığında genelde katılımcıların bu kavramlara yönelik olumsuz algılara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sadece Türkiye'de değil, yurtdışında yapılan birçok çalışmada da bu olumsuz yargıların çoğunlukta olduğu dikkat çekmektedir. Parryman (2006, 2007), tarafından yapılan iki farklı çalışmada öğretmenler denetimi "cehennem", "karabasan" ortamına benzetmişler, insanların moralini bozan ve çöküntüye uğratan bir durum olarak nitelmişler; ayrıca, denetim sırasındaki stres ve baskıdan dolayı dayak yemiş gibi, kendilerinin bitkin düşüklerini belirtmişlerdir. Reavis'in (1976) çalışmasında ise bir öğretmen, "Bizim için denetim ne bir korku ne de dört gözle beklediğimiz bir şeydir, sadece günümüzü kesintiye uğratan bir yangın tatbikatıdır" demektedir. Tok (2013a) tarafından Türkiye'de yapılan bir metafor çalışmasında ise araştırmaya katılanların çoğunluğunun müfettişler hakkında olumsuz bir izlenime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yapılan başka çalışmalarda da öğretmen ve müdürler müfettişlerle ilgili genelde olumsuz metaforlar (Balcı, Demirkasımoğlu, Erdoğan ve Akın 2011; Bennet 1997; Nolan ve Hoover 2005; Reavis 1976; Töremen ve Döş 2009; Ünal 2010; Yıldırım 2012) kullanmıştır.

### 1.3. Ders Denetimi

Denetimin en genel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesini saptayarak, sonuçların daha iyi olabilmesi için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir (Dağlı 2006). Denetimin bir parçası olan ders denetiminde ise temel amaç öğretmenin ve öğretimin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi olmakla birlikte, okulların, öğrencinin akademik başarısına daha etkili şekilde katkı yapma kapasitesini ve olanağını arttırmaya yardım etmektir (Sergiovani ve Starratt 2002). Ders denetimi daha çok sınıf içi etkinlikler üzerinde odaklanır (Karakaya 1988). Ders denetiminin amaçları Taymaz (2010) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Öğretmenin öğretimdeki başarı derecesi hakkında bilgi edinmek
- Öğretmenin özellikle iyi ve ümit verici karakteristiklerini saptamak
- Öğretmenin öğretimdeki eksik yönlerini belirlemek, giderici önerilerde bulunmak
- Öğretmenleri görevlerini en iyi şekilde yapmaya özendirmek
- Okulda yapılan öğretimde birlik sağlamak üzere yardımcı olmak
- Öğretmenlere yapılan yardımlarla denetim programlarına güvenlerini arttırmak.
- Okulda öğretmenlerin uyguladığı öğretim yöntemlerini geliştirmek
- Öğretim araçlarının sağlanması ve uygulanmasında yardımcı olmak
- Öğrenci başarısının bilimsel yöntemlerle ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yardımcı olmak
- Öğretmene karşılaştığı sorunları çözümlenmede yol göstermek.

2014 yılında yayınlanan MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde de belirtildiği gibi denetim sisteminde üç yıllık kurum denetimi ve gelişim planı modeline geçilmiştir. Yönetmeliğin müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev ve yetkilerini düzenleyen 57. maddesinde ne öğretmen ne de ders teftişinden bahsedilmiştir (Resmi Gazete 2014b). Bir anlamda müfettişlerin ders denetimi yapma yetkileri ellerinden alınmış, sadece idari denetim yapma yetkilerinden söz edilmiştir. Bu değişikliklerden sonra ders denetimlerinin, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu olan müdürler tarafından yapılması konusu gündeme gelmiştir. Son yıllarda okul müdürlerinin rollerinde meydana gelen değişimlerle birlikte okul müdürleri artık birer öğretim lideri olarak görülmektedir (Gülşen 2014). Buna göre okul müdürlerinin birer öğretim lideri olarak, öğretmenlerin sınıf içindeki öğretim etkinliklerini denetlemeleri ve bu etkinlikleri geliştirici yönde etkinlikler düzenlemeleri beklenmektedir.

Ülkelerin denetim sistemine yönelik yaptıkları reform çalışmaları arasında, denetimin okul müdürü tarafından yapılması görüşü ön plana çıkmaktadır (Govinda ve Tapan 1999). Okul müdürü, okulun iklimini ve kültürünü en iyi bilen kişi olduğundan ve üzerinde önemli etkileri bulunduğundan, denetim ve değerlendirme sürecini doğru yönetebilme olanağına ve ön şartlarına sahip olan kişidir. Dolayısıyla okul yapısı, iklimi ve kültürü üzerinde önemli bir etki gücü olan okul müdürünün denetim sürecini gerçekleştirmesi, denetimsel sonuçlardan faydalanma düzeyini arttırmaktadır (Balkar ve Şahin 2011). Her ne kadar okul müdürlerinin öğretmen denetimi yapmasına yönelik fikirler geliştirilse de, okul müdürlerinin değerlendirme yapabilmek için gerekli eğitimi almadıkları ve bu görevi yerine getirmek için gerekli zamana sahip olmadıkları vurgulanmaktadır. Öğretmenler ise bu tür görevi üstlenen okul müdürlerini düşmanları olarak algılamaktadırlar (Ellermeyer 1992). Sonuçta denetim ister okul müdürü tarafından yapılsın isterse müfettişlerce yapılsın, denetimde tek amaç okulun etkili hale getirilmesidir. Okulun etkili olabilmesi örgütsel, yönetsel ve eğitsel

amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleştirilmesine bağlıdır (Başaran 2000).

Ders denetiminin ya da öğretmenlerin kimler tarafından denetlenmesi gerektiğine dair yapılan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bayraktutan (2011), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bir denetçi olarak okul yöneticilerini nasıl algıladıkları ile okul müdürlerinin kendi denetim becerilerini nasıl algıladıkları arasındaki ilişkiyi; Topçu ve Aslan (2009), ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimlerini araştırmıştır. Ekleme (2001), araştırmasında ilköğretim okulları yöneticilerinin, denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Yılmaz (2009), okul müdürlerinin denetim görevlerini ve bu görevlerin önemini, Öncel (2006) ise, ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterliklerini tespit etmeye çalışmıştır. Göktaş (2008), ilköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliklerinin sınıf öğretmenlerince değerlendirilmesini yapmıştır. Özcan ve Özdemir (2011), nitel çalışmalarında, müfettiş ve öğretmen görüşleriyle denetimin önemini ve eğitim sistemine ne gibi katkıları olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Gündüz (2012) çalışmasında eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliğini araştırmıştır. Yıldız, Akbaşlı ve Üredi (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler, maarif müfettişlerinin yaptığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasını desteklediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenler ders esnasında maarif müfettişlerince sunulan rehberlik ve denetim uygulamalarından ciddi bir rahatsızlık duyduklarını, alınan kararı çok yerinde bulduklarını ifade etmişlerdir. Altun ve Yengin Sarpkaya'nın (2015) çalışmasına göre ise müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin denetimi, öncelikle okul müdürü, sonra sırasıyla okul müdür yardımcısı, zümre başkanı ve il maarif müfettişleri tarafından yapılması gerekmektedir. Müfettişlerin denetim için öncelikle kendilerini ve okul müdürlerini; yöneticiler ise genellikle okul müdürü, il maarif müfettişi ve okul müdür yardımcılarını önerdikleri görülmüştür. Türkiye'de olduğu gibi gelişmiş ülkelerin denetim sistemleri de tartışılmakta, mevcut uygulamalarının etkisiz olduğu, öğretmen gelişimine ve öğrenci başarısına katkı sağlamadığı yönünde eleştiriler dile getirilmektedir (Marshall 2009).

Yapılan çalışmalara bakıldığında, genellikle ilköğretim okullarında görev yapan denetmen, müdür ve öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin ya da müfettişlerin denetim görevlerinin araştırıldığı çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışma ise Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) alanında lisansüstü eğitim yapan öğretmenlerin, yani bir anlamda eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzmanlık eğitimi alan kişilerin eğitim denetimi hakkındaki görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için öğretmenlere denetimin kimin tarafından yapılmasının uygun olacağı, denetim yapacak kişinin en önemli rolünün ne olduğu, denetimden istenen sonuçları elde edilebilmek için nelere dikkat edilmesi gerektiği gibi sorular yöneltilmiştir. Katılımcılar öğretmen olarak uygulamanın içinde yer alan ve müfettiş ve okul müdürleriyle çalışmış, onları ve denetim sistemini daha yakından değerlendirebilecek kişilerdir. Bu kişilerin aynı zamanda akademik eğitim almış olmaları onların düşüncelerinin önemini daha da artırmaktadır. Dolayısıyla hem uygulamalı hem de kuramsal altyapısı olan katılımcılardan görüş almanın, araştırmanın önemini artıracacağı, alanyazına bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

## 2. YÖNTEM

Araştırma öğrencilerin görüş ve değerlendirmelerinden yola çıkılarak yapılan nitel bir çalışmadır.

### 2.1. Araştırma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2014-2015 eğitim öğretim yılında özel bir vakıf üniversitesinin EYTPE Yüksek Lisans programına devam eden 43 öğrenci oluşturmaktadır. Katılımcıların kişisel özelliklerine ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların kişisel özelliklerine ait bilgiler

Kategori	Özellik	f
Cinsiyet	Erkek	25
	Kadın	18
Görev Yaptığınız Okul/Kurum	Okulöncesi	0
	İlkokul-Ortaokul	22
	Lise	17
	Özel Öğretim	3
	Diğer	1
Alan	Okulöncesi	1
	Sınıf	9
	Rehber Öğretmen	0
	Branş	29
	Diğer	4
Kıdem	1-5	4
	6-15	18
	16-25	17
	26 ve daha fazla	4
Denetlenme Sayısı	0	7
	1	4
	2	6
	3 ve daha fazla	26

### 2.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada nitel veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sistematik ve karşılaştırılabilir veri sunması yönüyle araştırmacılara kolaylık sağlar (Yıldırım ve Şimşek 2008). Ayrıca bu tür görüşmeler, katılımcının algıladığı dünyayı kendi düşünceleriyle anlatmasını sağlar (Merriam 2013). Açık uçlu sorular, görüşmeye eşdeğer özellikler taşıdığından (Altun, Memişoğlu 2008) görüşme formuna alınmıştır.

Alanyazın taraması yapılarak oluşturulan soru havuzu içerisinden araştırmanın amacı dikkate alınarak seçilen açık uçlu sorular ile görüşme formu taslağı oluşturulmuştur. Bu taslakta yer alan sorularının hazırlanmasında; soruların kolaylıkla anlaşılması, çok boyutlu ve yönlendirici olmaması gibi ilkelere dikkat edilmiştir (Bogdan ve Biklen 1992). Hazırlanan görüşme formunun amaca ne derece hizmet ettiği, anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğini kontrol etmek amacıyla beş alan uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzmanların önerileri doğrultusunda görüşme formu tekrar düzenlenmiştir. Bu sayede hazırlanan soruların anlaşılır olup olmadığı ve ayrıca araştırma alt

problemlerini yansıtmayı yansıtmadığı, yani elde edilmek istenen verileri sağlayıp sağlamadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunun da araştırmanın inandırıcılığı açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın amacına ulaşmak için katılımcılara aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- Denetleme denildiğinde ilk hissettiğiniz duygu hangisidir?
- Müfettiş rollerinden en önemli olanı sizce hangisidir?
- Dersinizin okul müdürü tarafından denetlenmesi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- Dersinizin maarif müfettişi tarafından denetlenmesi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- Size göre denetim neden önemlidir?

### 2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada *içerik analizi* kullanılmıştır. İçerik analizinde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek 2008). İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla, bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği, derinlemesine anlam oluşturulan, sistematik bir tekniktir (Büyükoztürk, Çakmak, Özcan, Karadeniz ve Demirel 2011). İçerik analizi sözel, yazılı ve diğer materyallerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine olanak tanıyan bilimsel bir yaklaşımdır (Tavşancıl ve Aslan 2001).

Bu çalışmada elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması süreci, dört aşamada gerçekleştirilmiştir: (1) *Adlandırma, kodlama ve ayıklama aşaması*, (2) *kategori geliştirme aşaması*, (3) *geçerlik ve güvenilirlik sağlama aşaması*, (4) *raporlaştırma aşaması*.

*Adlandırma, kodlama ve ayıklama aşaması*: EYTPE alanında yüksek lisans yapan öğrencilere göre denetimin önemini tespit edilmesi ve ders denetimi hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanan bu çalışmada, katılımcılardan gelen görüşme formları araştırmacılar tarafından incelenerek, yeterli açıklamaların yapılmadığı, araştırmaya herhangi bir katkısı olmayan ve kullanılmayacak içerikteki görüşme formları geçersiz sayılmıştır. Geçerli sayılan 43 form, K01, K02, K03 ... K42, K43 şeklinde kodlanmıştır. Örneğin K9, ham veri metinlerindeki 9. Katılımcıyı göstermektedir.

*Kategori geliştirme aşaması*: Bu aşamada önce araştırma soruları doğrultusunda kategoriler oluşturulmuştur. Araştırma kapsamına alınan formlarda yapılan açıklamalar birkaç kez okunup değerlendirildikten sonra alt kategoriler belirlenmiştir. Her bir katılımcı görüşü, araştırmacılar tarafından oluşturulan kategorilere yerleştirilmiştir.

*Geçerlik ve güvenilirlik sağlama aşaması*: Araştırmanın güvenilirliği için, uzman görüşüne başvurularak, katılımcı görüşlerinin yerleştirildiği kategori ile uyumlu olup olmadığına bakılmıştır. Görüşlerine başvuru uzmanlardan geçerli kabul edilen katılımcı görüşlerini, hiçbir katılımcı görüşünün dışarıda kalmayacağı şekilde kategori listesine yerleştirmeleri istenmiştir. Çalışmanın güvenilirliğini kontrol amacıyla Miles ve Huberman'ın (1994) belirttiği şu formül kullanılmıştır: Uzlaşma Yüzdesi= Görüş Birliği / (Görüş Ayrılığı+Görüş Birliği)x100. Nitel araştırmalarda, uzlaşma yüzdesini Miles ve Huberman (1994) % 70, Saban (2004) ise % 90 ve üzerinde olmasının araştırmanın güvenilirliği için yeterli olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma için güvenilirlik % 91 bulunmuş ve araştırma güvenilir kabul edilmiştir. Nuendorf'un (2002) ölçütlerine göre de bu güvenilirlik oranının yeterli olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için, görüşlerine başvuru katılımcılara eşit davranılması ve uygulamalardan daha fazla ve doğru veri elde edilmesi (Denzin ve Lincoln 2000) ilkesine de uyulmaya çalışılmıştır.



*Raporlaştırma aşaması:* LeCompte ve Goetz (1982), toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel bir araştırmada geçerliğin sağlanmasında önemli ölçütlerden biri olduğuna işaret etmektedir (akt. Yıldırım ve Şimşek 2008). Bu nedenle araştırmada elde edilen bulgular, herhangi bir yorum katmadan özüne sadık kalınarak doğrudan alıntılara yer verilerek sunulmuş ve daha sonra tartışılmıştır. Ancak seçilen bir ifadenin çok uzun olduğu durumlarda, katılımcıların kendi sözcükleri ve anlatım dili korunarak sadece en önemli boyutları aktarılmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde problemlere ilişkin verilerin analiz bulgularına yer verilmiştir. “Denetlenme denildiğinde ilk hissettiğiniz duygu hangisidir?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplara ait frekans bilgileri Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** “Denetlenme denildiğinde ilk hissettiğiniz duygu hangisidir?” sorusuna ilişkin bilgiler

Kategori	Özellik	f
Denetlenme denildiğinde ilk hissettiğiniz duygu hangisidir?	Rahatsızlık	28
	Sevinç	0
	Umut	0
	Korku	4
	Diğer (Heyecan, hiçbir şey, vs.)	11

Tablo 2 incelendiğinde, 43 katılımcıdan 28’inin denetleme denildiğinde “Rahatsızlık”, 4’ünün de “Korku” hissettiği görülmektedir. Katılımcılar arasında “Sevinç” ve “Umut” hisseden bulunmamakla birlikte, diğer başlığı altında verilen cevaplarda ise 5 kişi “Heyecan”, 2 kişi “Gerginlik”, 2 kişi “Hiçbir şey”, 1 kişi “Rehberlik”, 1 kişi de “Gereklilik” hissettiğini belirtmiştir.

Katılımcıların “Aşağıda verilen müfettiş rollerinden en önemli olanı sizce hangisidir?” sorusuna verdikleri cevaplara ait frekans bilgileri Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** “Aşağıda verilen müfettiş rollerinden en önemli olanı sizce hangisidir?” sorusuna ait bilgiler

Kategori	Özellik	f
Müfettiş Roller	İnceleme-Soruşturma	10
	Rehberlik- İşbaşında Yetiştirme	25
	Teftiş-Denetim	3
	Danışmanlık	5

Tablo 3’te görüldüğü üzere, katılımcılara göre denetmenin en önemli rolü olarak ilk sırada (25 kişi) “Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme” rolü yer almaktadır. İkinci sırada (10 kişi) “İnceleme-Soruşturma” rolü, üçüncü sırada (5 kişi) “Danışmanlık” rolü, son sırada ise (3 kişi) “Teftiş-Denetim” rolü yer almaktadır.

“Dersinizin okul müdürü tarafından denetlenmesi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu katılımcılara “uygundur çünkü...” veya “uygun değildir çünkü....” şeklinde açık uçlu olarak sorulmuş ve cevap vermeleri istenmiştir. Ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılmasını

uygun bulan katılımcıların görüşleri 5 alt kategoride, uygun bulmayan katılımcıların görüşleri ise 2 alt kategoride toplanmıştır. Bu alt kategoriler ve frekansları Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Okul müdürü tarafından ders denetimi yapılmasına ilişkin bilgiler

Kategori	Alt Kategori	f
Ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılması <i>uygundur çünkü;</i>	Beni daha iyi tanıır	13
	Mentorluk yapabilir	6
	Okul içinde düzen ve disiplini sağlar	2
	Denetimi kimin yaptığı fark etmez	2
	Daha objektif davranır	2
Ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılması <i>uygun değildir çünkü;</i>	Objektif olmaz	10
	Yeterli değildir	8

Ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılmasını uygun bulan katılımcı görüşleri incelendiğinde ilk sırada okul ortamını, fiziki şartları, çevreyi, velileri, öğrencileri ve kendilerini daha iyi tanıyan müdürler tarafından denetim yapılmasının daha sağlıklı olacağı görüşünün yer aldığı görülmektedir. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K27:** “Öğrencilerin ve velilerin sosyo-kültürel durumlarını bilir ve müfredatta oluşacak gecikmelerden haberdardır. Öğretmenin sorunları hakkında bilgi sahibidir.”

**K26:** “Müdür, okul içinde öğretmenlerin çalışmalarını ve performansını en iyi değerlendirecek amirdir. Gözlem ve tanıma imkânı denetmenlere göre daha iyidir.”

Müdürü eğitim lideri olarak gören katılımcılar, müdürden rehberlik ve mentorluk yapmasını beklemektedir. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K31:** “Okul müdürü aynı zamanda bir öğretim lideridir. Yöneticiliğini yaptığı okulun sınıflarını denetleme görevini üstlenmesi gayet doğaldır. Çünkü okul müdürünün sınıflarda ne yapıldığını bilmesi, takip etmesi gerekir. Mevcut olan sorunları öğrenmenin tek yolu sınıf ortamında bulunmaktır.”

**K13:** “Okul müdürü mentorluk etmeli. Akademik başarı için hem öğretmenin dersteki başarısını gözlemlemeli hem de öğrencileri gözlemlemeli.”

Okul içerisinde yaşanacak aksaklıkların giderilmesinin, sistemin düzgün çalışmasının, düzen ve disiplinin sağlanmasının müdür tarafından yapılan denetimle mümkün olduğu görüşünü ifade eden iki katılımcı bulunmaktadır. Ayrıca denetimin kim tarafından yapıldığının kendisi için önemli olmadığını vurgulayan ve müdürlerin daha objektif değerlendirme yapabileceği görüşünü benimseyen ikişer katılımcı da bulunmaktadır. Bu kategorilere uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K21:** “Örgüt içerisinde düzeni sağlar. Kişisel eksiklerimi görmemi sağlar. Beni denetime hazır kılar. Tertipli, düzenli olmamı ve işe ciddiyetle eğilmemi sağlar.”

**K38:** “Dersimde sınıfıma açıklayamayacağım davranışlarda bulunmam. Bu yüzden dersimi isteyen herkes denetleyebilir.”

**K11:** “Çalıştığım kurumda okul müdürümün ön yargılı davranacağını düşünmüyorum.”

Ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılmasını uygun bulmayan katılımcıların iki alt kategoride toplanmıştır. İlk sırada sendika ve ideolojik görüşler gibi nedenlerle müdürlerin objektif

olamayacağını, yanlış davranacağını ifade edenler bulunmaktadır. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K42:** “Yeterli ve reel ahlak seviyesine sahip değiliz. Sendika, ideoloji farklılıkları ya da müdür açısından düşünürsek, her gün yüz yüze bakıyor olmak, samimiyetin boyutu, istenen reel değerlendirmeyi engelleyecektir.”

**K20:** “Müdürlerin objektif bir denetleme yapabileceğine inanmıyorum. Yanlış olacaklarını düşünüyorum.”

Okul müdürlerinin denetim yapabilecek gerekli bilgi, beceri ve yeterlilikte olmadığını özellikle farklı branşta olması halinde bu sorunların daha da artacağını ifade eden sekiz katılımcı görüşü bulunmaktadır. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K24:** “Branşı itibarıyla dersin içeriğini ve gereğini yeterince bilemeyeceğini düşünüyorum.”

**K39:** “Şekilsel denetimden öteye geçmez. Alan bilgisi ortaklığı da şarttır. Dersin özelliğine göre işlenişyle ilgili (yöntem, içerik, ünitelerin süreyle ilişkilendirilmesi vd.) bilgi sahibi olması gerekir.”

Ders denetiminin Maarif Müfettişleri tarafından yapılmasını uygun bulan katılımcı görüşleri 5 alt kategoride, uygun bulmayan katılımcıların görüşleri ise 4 alt kategoride toplanmıştır. Bu alt kategoriler ve frekansları Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Maarif müfettişi tarafından ders denetimi yapılmasına ilişkin bilgiler

Kategori	Alt kategori	f
Ders denetiminin maarif müfettişi tarafından yapılması <i>uygundur çünkü;</i>	Daha objektif davranır	5
	Rehberlik yapar, iş başında yetiştirir	4
	Alanında uzmandır	4
	Düzenin sağlanmasına yardımcı olur	3
	Denetimi kimin yaptığı fark etmez	2
Ders denetiminin maarif müfettişi tarafından yapılması <i>uygun değildir çünkü;</i>	Birkaç saatlik gözlem yeterli değildir.	14
	Denetmenin diğer rolleri daha önemlidir	5
	Branşım hakkında bilgi sahibi değildir.	4
	Objektif olamaz	2

Maarif müfettişlerinin ders denetimi yapmasını uygun bulan katılımcılar ilk sırada, denetimin daha objektif olacağı ve belirli standartlara göre yapılacağı görüşünü ifade etmiştir. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K39:** “Dış denetçinin denetlenene daha objektif yaklaşması düşünülebilir. Ancak denetleyen ile denetlenen ortak alan bilgisi şartıyla...”

**K28:** “Daha ciddi, daha düzenli, objektif ve kurallara göre olur ve hatalarımızı daha rahat söyleyebilirler diye düşünüyorum.”

Eksikliklerin tespit edilmesi ve giderilmesi için rehberlik ve iş başında yetiştirmenin önemli olduğunu belirten katılımcılar, kendilerine rehberlik yapılmasının motive olmalarına katkıda bulunacağını belirtmiştir. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K25:** “Rehberlik ve işbaşında yetiştirme için çok önemsiyorum. Branşının benimle aynı olması beni daha da motive eder. Fakat branşının farklı olması da beni pek etkilemez. Rehberlik ve teftiş ile ilgili birçok bilgi alabilirim.”

**K26:** “Eksiklerim varsa rehberlik etmeli. İyi bir öğretmen olduğumu düşünüyorum. İyi öğretmen olduğumun fark edilmesini isterim”

Maarif müfettişlerinin denetim için gerekli bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip olup, bu konuda uzman olduklarını ifade eden dört katılımcı bulunurken, düzenin sağlanmasında ve işlerin aksamadan yürütmesinde maarif müfettişlerinin denetim yapmasının etkili olacağı görüşünü ifade eden üç katılımcı bulunmaktadır. İki katılımcı ise kendisini kimin denetlediğinin önemli olmadığı görüşünü paylaşmıştır. Bu kategorilere uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K36:** “Kısa sürelik bir denetim (yılıda 1-2 kez) ne kadar doğru bir denetim sonuçları oluşturuyor sorusu akla gelse de yaptıkları işte bir uzman oldukları en azından ellerinde geçerli bir değerli kriterler olduğu ve daha objektif olabilecekleri gerçeği düşünülürse.”

**K12:** “Denetleme yapılması düzenin sağlanması açısından önemlidir.”

**K38:** “Şeffaf bir ortamda ders işliyorum. Mantıksız ve sebepsiz davranışlardan kaçınıyorum. Bu yüzden dersimin denetlenmesinden rahatsız olmam.”

Maarif müfettişlerinin ders denetimi yapmasını uygun bulmayan katılımcılar, denetleme işinin bir süreç olduğunu bu yüzden bir ders saatinin öğretmen hakkında karar vermek için yeterli olmayacağını belirtmişlerdir. Bu şekilde yapılan kısa süreli bir denetlemenin geçerliliğinin düşük olduğunu öğretmenlerin bir yılını değerlendirmede kriter olmaması gerektiğini söylemişlerdir. Ayrıca denetleme esnasında öğretmenin o anki durumunun göz ardı edildiğini ifade etmişlerdir. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K33:** “Beni 40 dakikalık derste dinleyerek bütün yılımı ve mesleğimi değerlendirmesi bana adil gelmiyor.”

**K43:** “Sadece birkaç saatlik gözlem yeterli olmamaktadır. Gelen maarif müfettişinin alan bilgisi de bu anlamda önemli olduğundan sıkıntılar yaşanmaktadır.”

**K31:** “Bir derste müfettişin öğretmen hakkında hüküm vermesi yanlıştır. Bu süreç işidir.”

**K27:** “Öğretmenin yaşadığı ve yaşamakta olduğu olumsuzluklardan haberdar değildir.”

Maarif müfettişlerinden denetim esnasında, denetim-teftiş rolü yerine, rehberlik ve iş başında yetiştirme ve inceleme-soruşturma rollerini göstermesini bekleyen beş katılımcı ders denetiminin maarif müfettişleri tarafından yapılmasını uygun bulmamaktadır. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K37:** “Eğitim gönülden yapılması gereken bir işdir. Denetlenmesi değil de rehberlik gibi bir hizmet vermesi, öğretmenlerin korku yerine daha bir rahat şekilde davranmalarına sebep olacaktır. Rehberlik ile eksiklerini gideren öğretmen daha bir donanımlı olacaktır.”

**K17:** “İnceleme ve soruşturma anında müfettiş derslerimi denetlemeli”

Bu görüşlerin dışında dört katılımcı maarif müfettişlerini branşı hakkında bilgi sahibi olmadığı için yeterli görmezken, iki katılımcı da objektif olamayacakları yönünde görüş belirtmiştir. Bu kategorilere uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K09:** “Okul öncesi eğitimle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünüyorum.”

**K11:** “Objektif ve ön yargısız olacaklarını düşünmüyorum.”

“Size göre denetim neden önemlidir?” sorusuna verilen cevaplara göre beş farklı alt kategori oluşturulmuştur. Bu alt kategoriler ve frekans bilgileri Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** “Size göre denetim neden önemlidir?” sorusuna ilişkin bilgiler

Kategori	Alt Kategori	f
Size göre denetim neden önemlidir?	Eksikliklerin tespiti, giderilmesi ve mesleki gelişim	15
	Okulun amaçlarına ulaşabilmesini sağlar	14
	Düzen ve disiplin sağlar	9
	Denetim önemli değildir	3
	Otokontrol sağlar	2

Eğitim öğretimdeki eksikliklerin tespit edilmesi ve giderilmesi açısından denetimi önemli gören katılımcılar, kendi kusurlarının dışardan bir kişi tarafından daha iyi görüleceğini ifade etmektedir. Denetim sayesinde zayıf yönlerinin ortaya çıkacağı görüşünü dile getiren katılımcılar, yapılacak rehberlik sayesinde mesleki gelişim sağlayacaklarını düşünmektedir. Bu kategorilere uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K25:** “Öğretmenin kendi eksikliklerini görmesini sağlar. Öğretimi gerçekleştirecek öğretmenlerin uygulamaları hakkında ayrıntılı bilgi edinmelerine; kazandıkları bilgi ve becerilerini, okul ve sınıf ortamında yeterli düzeyde kullanabilmelerine yardım eder. Bunun yanında yol göstericidir. Rehberlik eder.”

**K28:** “Bir görev yerine getirilirken bizim gözümüzden kaçan bir şey dışarıdan birinin gözüyle görülüp düzeltilip o konu hakkında rehberlik yapılması iyi olur.”

**K04:** “Alanımızda gelişme ve değişimleri yakalayabilme, kendini yenileme, eksikleri tamamlama açısından önemlidir.”

**K27:** “Eğitim ve öğretimdeki eksiklerin tespit edilerek tamamlanması için önemlidir. Hesap verilebilirlik duygusunun kurumun tüm personeline gelişmesine katkı sağlar. Hedefli ve düzenli çalışmayı olumlu etkiler.”

Katılımcılar okullarda başarının artması, kalite ve sürekliliğin devam etmesi, iş görenlerini geliştirmesi gibi amaçlara ulaşılabilmesi için denetimi önemli görmektedir. Denetim sayesinde amaçlardaki sapmaların tespit edileceğini ve düzeltmeler yapılabileceği görüşündedirler. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K31:** “Denetimler sayesinde kurumlar gerçekleştirmek istedikleri amaçlarına ulaşırlar. Buna ilaveten, yine bu sayede mevcut durum saptanabilir, iş görenlerin mesleki gelişmelerine katkı sağlar.”

**K32:** “Eğitimde başarıyı artırmak, kullanılan yöntem ve tekniklerin çağa uygun olup olmadığını tespit etmek için önemlidir.”

**K21:** “Denetim ile kurumun yapısı, sistemi, amaçlarını ne derece gerçekleştirip gerçekleştiremediği kontrol edilir. Sapmalar giderilir. Varsa yanlışlar düzeltilir.”

Katılımcılar, işlerin planlı bir şekilde aksamadan yürütülmesi ve keyfiliğin önüne geçilmesi açısından denetimi önemli görmektedir. Ayrıca kurumdaki işlerin zamanında yapılması ve aksaklıklara meydan verilmemesi yönüyle de denetimin önemli olduğuna dair görüşler bildirmişlerdir. Bu kategorilere uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K33:** “İşlerini düzgün ve planlı yürütenler olabileceği gibi mutlaka aksatanlar kısa yoldan kaytarmak isteyenlerde olacaktır. Bu gibi aksaklıklara meydan vermemesi için denetim önemli.”

**K34:** “Öncelikle denetleneneğini bilen insan derslerde daha verimli, daha dikkatli ve daha düzenli hareket eder. Aksi durumda ise sallar. Denetlenecek öğretmen ve okullar sürekli teyakkuz halde olurlar buda daha disiplinli olmaya vesile olur. İşe daha sıkı sarılır, gelme gitme saatlerine dikkat ederler.”

**K26:** “Denetim kavramı kurumun işleyiş ve durumunu gün yüzüne çıkartır. Denetim, hata yapma, keyfilik gibi olumsuzlukları engeller.”

Katılımcılardan üçü denetimin gereksiz olduğunu ifade ederken, ikisi de denetimin otokontrol sağladığı için önemli olduğu görüşünü belirtmiştir. Bu kategorilere uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K22:** “Denetimin bir önemi yok benim için. Öğretmen denetim yapılacağı vakit o derse çok hazırlanıyor, eksiklerini gideriyor, sınıfını dahi ayarlıyor.”

**K01:** “Kişini kendisine çeki düzen vermesi adına önemlidir.”

“Denetim olmasaydı hangi sorunlar yaşanır?” sorusuna verilen cevaplara göre beş farklı alt kategori oluşturulmuştur. Bu alt kategoriler ve frekans bilgileri Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** “Denetim olmasaydı hangi sorunlar yaşanır?” sorusuna ilişkin bilgiler

Kategori	Alt Kategori	f
Denetim olmasaydı hangi sorunlar yaşanır?	Kaos ortamı yaşanır	23
	Eksiklikler tespit edilemezdi	9
	Amaçlardan sapmalar olurdu	6
	Eğitimin kalitesi düşerdi	3
	Herhangi bir sorun yaşanmazdı	2

Katılımcılar, denetim olmadığı takdirde kurum içinde ciddiyetsizlik, düzensizlik, kargaşa ve huzursuzluk olacağını ifade etmiştir. Ayrıca görevlerde aksaklık, evrak hataları, öğretmenler arasındaki rekabetin bitmesi sonucunda ise verimlilikte azalma olacağını belirtmişlerdir. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K25:** “Herkes kendi kafasına göre hareket eder. Bir nevi kaos olurdu. Başına buyruk fakat hiçbir işten anlamayan öğretmenler tüzerdi. Planlı ve programlı ders işlenmesi pek olmazdı.”

**K26:** “1. Keyfilik 2. Düzen bozukluğu 3. Başarısızlık 4. Kişisel hak ihlalleri 5. Zimmete para geçirme 6. Kurumun zarara uğraması 7. İş kaytarması 8. Mobing”

**K28:** “İnsanların yaptığı işin denetlenmesi o işin daha ciddi olarak yapılmasıdır. Çünkü denetim olmasa herkes kafasına göre işleri yapıp düzen intizam olmazdı diye düşünüyorum.”

**K34:** “Okullarda da laçkalık ve ciddiyetsiz hâkim olurdu. Öğretmenler işlerine iyi odaklanamazdı. İdare işleri savsaklardı. Bunların sonuca da çocuklarda gayri laubali olurdu.”

Katılımcılar, denetim olmasaydı eğitim öğretimdeki eksikliklerin tespit edilemeyeceğini ve giderilmesi için gerekli tedbirlerin alınamayacağını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K19:** “Denetim sadece kontrol etmek gibi düşünülmemeli aslında alt başlıklar burada ön plana çıkıyor. Birçok denetim içinde yönlendirmeyi, eksikliklerin giderilmesini yanlış uygulamalardan dönmeyi beraberinde getiriyor.”

**K27:** “Yapılan iş ve işlemlerin ne durumda olduğu anlaşılabilir. Bireysel kanaatlerin devreye girmesine neden olur. Milli eğitimin amaçlarına uygun çalışmanın yapıp yapılmadığı gözlemlenir. Öğretmen ve yöneticinin hataları tespit edilip düzeltilmez. Denetim rehberlik ve yapılandırma amaçlı oldukça sık sık yapılmalıdır.”

Katılımcılardan altısı denetim olmadığında örgütün amacından sapacağını, üçü eğitimin kalitesinin düşeceğini, ikisi de herhangi bir sorun yaşanmayacağını belirtmiştir. Bu kategorilere uygun katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

**K43:** “Eğitim ve öğretim faaliyetleri kontrolsüz, plansız ve kişiye göre sürdürülmeye çalışılırdı. Bu da kurumda amaçların gerçekleştirilmesine olumsuz yönde katkı sağlardı.”

**K05:** “Sorumluluk sahibi olmayan öğretmen ve idarecilerin daha rahat hareket etmeleri yüzünden okulun akademik başarısı düşerdi.”

**K37:** “Denetimin olması sorunları hallettiğini düşünmüyorum. Hiç bir öğretmen müfettişlerin hiç birini sevmez çünkü, bir korku, bir cezalandırıcı olarak topluma lanse edildikleri için, bunun gibi nedenlerden dolayı denetimin pek bir katkısı olduğunu düşünmüyorum.”

#### 4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Özel bir üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü EYTPE programında yüksek lisans yapan öğrencilerin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, eğitim denetiminin önemi saptanmaya çalışılmış, ayrıca öğrencilerin ders denetimi hakkındaki görüşleri belirlenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar tartışılmış ve sonuçlar doğrultusunda önerilere yer verilmiştir.

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun denetim hakkında olumsuz bir izlenime sahip oldukları, denetim denildiğinde *rahatsızlık*, *korku* ve *gerginlik* hissettikleri anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Kavas (2005) tarafından yapılan araştırmada; müfettişlerin, denetim davranışlarını uygulama düzeylerinin öğretmenler üzerinde rahatsızlık uyandırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Beanson (2001) araştırmasında yöneticilerin bire bir yasal denetim görevini uygulamak yerine verimi artıracak nitelikte empatik denetimde bulunması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Özan ve Özdemir (2010) de araştırmalarında öğretmenlerin denetim esnasında kızgınlık ve gerginlik hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Balcı vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada da katılımcılar denetmenleri *kıyma makinesi*, *değirmen*, *karın ağrısı*, *kelepçe*, *terminatör* gibi metaforlarla tanımladıkları görülmüştür. Tok (2015) tarafından yapılan çalışmada katılımcılar denetmenleri görünce korktuklarını, strese girdiklerini, onları tehlikeli kişiler olarak gördüklerini belirten ifadeler kullanmışlardır. Parryman’ın (2006) çalışmasında da, öğretmenler denetimi koşu bandına, engelli atlamaya çember üzerinden geçmeye benzetmekte; sıklıkla yapılan denetimi insanları çöküntüye uğratan, moralini altüst eden çılginca bir döngü olarak görmektedirler. Katılımcıların denetleme esnasında olumsuz duygular hissetmesi, denetmenin rehberlik yerine teftiş ağırlıklı bir rol izlemesinden kaynaklanabilir. Bu yüzden denetim yapacak kişilere iletişim becerilerini ve ikili ilişkilerini geliştirmeye yönelik eğitimler verilmesi, denetmenlerin sınıf ortamında olumsuz eleştiri yapmaktan kaçınmaları, denetleme öncesinde öğretmenle görüşerek yapılacak uygulama hakkında bilgi verilmesi karşılaşılabilecek sorunları çözme adına fayda sağlayabilir.

Katılımcılar, müfettişlerin en önemli rolünü *rehberlik* ve *iş başında yetiştirme* olarak görmektedir. Uygulamada denetim ve teftiş ağırlıklı bir rol sergilendiğine işaret eden katılımcılar bu durumdan duydukları rahatsızlıkları ifade ederek, açıklarını arayan bir teftiş yerine, müfettişlerden eksikliklerini gidererek, mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak rehberlik rolü beklediklerini

söylemektedirler. Yapılan diğer araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Fosnick (2006) tarafından yapılan araştırmada müfettişin en önemli rolünün öğretmenlerin profesyonel anlamda kendilerini geliştirmelerini ve değerlendirmelerini sağlamak olduğu vurgulanmıştır. İnal (2008) ders denetimi yapan müfettişlerin, öğretmenlere gerekli rehberlik ve güdülemede bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kayıkcı ve Kuralay (2011) denetimin rehberliğin önüne geçtiği, aslında rehberliğin daha çok önemsenmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Beanson (2001) yöneticilerin fırsatları maksimum seviyeye çıkartıp öğretmenlerin stresli iş ortamlarını destek ve yardımları ile en iyi verim alınabilir hale dönüştürmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Özdemir, Özcan ve Akgün (2011) denetlenenlerin rehberlik etkinliklerinin yetersiz oluşundan, müfettişlerin sadece yanlış ve eksikliklere odaklanmasından, denetim esnasında yapıcı tavır sergilememesinden rahatsızlık duydukları sonucuna ulaşmıştır. Karaarslan (2008), Köybaşı ve Dönmez (2012) tarafından yapılan araştırmalarda da; denetmenlerin rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevlerini “kısmen” yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Oysa yapılan çalışmalarda öğretmenler, müfettişleri *oyun yazarı, aktör, yapıcı, yönetmen* (Nolan ve Hoover 2005), bir *takım koçu* gibi rollerde görmek istemektedirler (Lee 2011). Öğretmenlere göre ideal bir müfettiş, mesleki açıdan rehber, yapıcı eleştiri yapan, alanına hakim, motive edici ve problem çözen kişiler olmalıdır (Yıldırım 2012). O nedenle yaşanan sorunların giderilmesi adına denetimler eksik arama, kusur bulma şeklinde yapılmayarak, rehberlik rolü ön plana çıkarılmalı ve bu şekilde öğretmenlerin rahatlaması sağlanmalıdır. Denetim sonrasında öğretmene geri dönüşüm yapılmalı, tespit edilen yanlış uygulamaların doğrularını göstererek kendini geliştirmesi sağlanabilir. Değerlendirme yapılırken öğretmenlerin içinde buldukları ortam ve eğitim olanakları göz önünde bulundurulabilir.

Ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılmasını 25 katılımcı uygun görürken, 18 katılımcı uygun görmemektedir. Uygun gören katılımcılar müdürlerin, içinde buldukları çevreyi, ortamın şartlarını ve kendilerini daha iyi tanıdıklarını bu sebeple kendilerine daha çok yardımcı olacaklarını düşünmekte ve *müdürlerin kurum içinde rehberlik ve mentorluk yapabileceğini öngörmektedir*. Uygun görmeyen katılımcılar ise müdürün objektif olamayacağını ve denetleme yapmak için yeterli olmadıklarını söylemektedir. Konu ile ilgili yapılan diğer araştırma sonuçlarına bakıldığında okul müdürleri tarafından denetim yapılması genellikle uygun görülmüştür. Okul müdürlerinin denetim yapmasını uygun görmeyenler ise bu çalışmada olduğu gibi müdürlerin objektif olmayacaklarını ve yeterli olmadıklarını düşünmektedirler.

Ders denetiminin kimin tarafından yapılmasının daha uygun olduğu konusunda yapılan diğer araştırmalara bakıldığında da benzer sonuçlara ulaşıldığını görmek mümkündür. Örneğin Williams'ın (2007) araştırmasında değerlendirme rolünü benimseyen yöneticilerin denetmen rolünü benimsediklerinde başarılı performans gösterecekleri, ancak etkili bir denetim için daha fazla zaman ayırmaları gerektiği vurgulanmıştır. Topçu ve Aslan (2009) araştırmalarında sınıf içi etkinliklerin ve öğretmenlerin değerlendirilmesinin en iyi okul yöneticileri tarafından yapabileceği sonucuna ulaşmıştır. Ekleme (2011) yaptığı araştırmada öğretmenlerin, denetçilere oranla yöneticileri daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Başol ve Kaya (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, kendilerine okul müdürlerinin sicil notu vermesinden hoşnut olmamakla birlikte bu uygulamayı denetçi tarafından değerlendirilme uygulamasına tercih etmektedirler. Öğretmenler, mesleki yükselmelerde başarıdan çok kayırmaların geçerli olduğunu düşünmektedirler. Pauls (1985) okul müdürlerinin teftiş sırasındaki olumlu tavırlarının öğretmenlerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlamış onlara mesleki emniyet kazandırmıştır. Argon (2010) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin çoğunluğu öğretmenlerin okul müdürleri tarafından değerlendirilmesi yönünde görüş belirtmişlerdir. Buna karşın okul müdürlerinin değerlendirme konusunda yeterli görülmediği de belirlenmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin değerlendirmeyi etkin ve objektif yapmadığını belirtmişlerdir. Bird (2002) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin müdürlerinden daha kişisel ve cesaretlendirici bir denetim



istedikleri, bu yüzden müdürlerin öğretmenlerin tercih ve tecrübeleri ile geliştirdikleri bireysel öğretme metotlarını dikkate almaları gerektiği vurgulanmıştır. Öncel'in (2006) araştırmasında öğretmenler ve denetçiler, okul müdürlerinin denetimle ilgili rol ve yeterliklere “düşük” düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Özmen ve Batmaz (2004) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgular, okul müdürlerinin denetim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıklarını göstermektedir. Altun, Şanlı ve Tan'ın (2015) birlikte yaptıkları çalışmada da; okul müdürlerinin, öğretmenler ile informal bir ortamda çalışıyor olmaları, müdürlerin sağlıklı denetim yapmasını engelleyeceği görüşü ön plana çıkmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin denetimle ilgili yeterli hizmet içi eğitim almadıklarından ve tecrübe eksikliklerinden dolayı başarılı bir denetim gerçekleştiremeyecekleri, okul müdürlerinin aynı kurumda çalışan öğretmenleri denetlemelerinin etik de olmadığı düşünülmektedir. Aynı çalışmada okul müdürlerinin atanma şekilleri bakımından adil olarak atanmadıkları; dolayısıyla tarafsız bir denetleme gerçekleştirmelerinin zor olacağına inanılmaktadır. Aslanargun ve Tarku'nun (2014) çalışmasında denetimin daha uzun bir sürece yayılabileceği gerekçesiyle, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun denetimin okul yöneticileri tarafından yapılması gerektiği şeklinde cevap vermiştir. Holloway Ketchum'ın (1984) çalışmasında da okul yöneticileri, öğretmenleri daha iyi tanıdığından müfettişlerden daha gerçekçi ve sürece dayalı kararlar verebileceği sonucu çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında denetimin okul müdürleri tarafından yapılması daha çok tercih edilen bir durum gibi görülse de, denetimin müfettişler tarafından yapılması gerektiğini söyleyenlerin de az sayıda olmadığı görülmektedir. Diğer sorulara verilen yanıtlara bakıldığında neredeyse katılımcıların tamamı benzer görüşlere sahipken bu konuda bir kararsızlığın yaşandığını söylemek mümkündür. Örneğin öğretmenlerin tamamına yakını “denetim olmazsa bir kaos olur” derken, denetimin kimin tarafından yapılması gerektiği sorusunda bir görüş ayrılığının yaşandığı anlaşılmaktadır. Katılımcıları bu görüş ayrılığına iten çeşitli nedenler bulunmaktadır. Okul müdürü olarak görevlendirilen kişilerin büyük çoğunluğunun eğitim yönetimi ve denetimi konusunda bir eğitim almamış olmaları, bu anlamda yeterliklerinin sorgulandığı görülmektedir. Ayrıca birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının denetimini yaparken duygularını işe koşabilecekleri, aynı örgüt içerisindeki biri tarafından denetlenmenin yaratabileceği huzursuzluklar da dile getirilen endişelerden bazılarıdır. Bu bağlamda denetim şayet müdürler tarafından yapılacak ise müdürlere yeterliliklerini arttırmak için gerekli eğitimler verilebilir, denetim esnasında standart uygulamalar ve ölçütler geliştirilerek müdürlerin nesnel hareket etmeleri, bugüne kadar ders denetimi görevini yapmış olan müfettişlerin sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini müdürlere aktarmaları sağlanabilir.

Ders denetiminin maarif müfettişleri tarafından yapılmasını uygun gören katılımcılar müfettişlerin daha objektif davranacağına, alanlarında uzman olduklarına ve rehberlik ve işbaşında yetiştirme yapacaklarına vurgu yapmıştır. Uygun görmeyen katılımcılar ise kırk dakikalık kısa bir süre içerisinde yapılan denetlemenin geçerliliğinin az olacağına, öğretmenin gerçek durumunu yansıtmayacağına, rehberlik ve iş başında yetiştirme rollerinin aksayacağına ve denetimin kendi branşları konusunda yeterli bilgi sahibi olmadan denetleme yaptığına vurgu yapmaktadır. Katılımcı görüşleri ile birçok araştırmanın bulguları örtüşmektedir. Gülveren (2008) tarafından yapılan çalışmada, müfettişlerin öğretmenlerin alanlarını yeteri kadar bilmedikleri, teftiş süresinin az olduğu ve bu süre sonunda varılan kararın gerçeği yansıtmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. İnal (2008) tarafından yapılan çalışmada ders denetimleri için ayrılan sürenin öğretmenleri bütün yönleri ile tanıyıp değerlendirmeye yetmediği, müfettişlerin öğretmenlere gerekli rehberlik ve güdülemede bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Wax (1963) tarafından yapılan çalışmada teftişlerin sınırlı bir zaman aralığında yapılmak zorunda olduğuna değinilmiş, uygun şartlar sağlandığında bile bir denetimin 2 yıllık bir zaman sürecinde bitebileceğini belirtilmiştir. Sarı (2006) tarafından yapılan çalışmada erkek öğretmenler müfettişlerin yaptığı rehberliği ve denetimi “yetersiz” bulurken, kadın öğretmenlerin “çok yetersiz” bulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akyol (2013) tarafından yapılan

araştırmada ise, denetimler sırasında velilerin sosyo-ekonomik durumu ile okulun çevre şartlarının dikkate alınmadığı, çok az bir sürede ders denetiminin yapılmakta olduğu, bu sürenin sağlıklı bir denetim için yeterli olmadığı ve denetimlerin objektif olmadığı, önyargılı ve taraflı denetim yapıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Görüldüğü gibi denetimin müfettişler tarafından yapılmasını uygun gören katılımcıların yanısıra, buna karşı çıkan ve çeşitli eleştiriler yöneltenler de bulunmaktadır. Örneğin yıl boyunca yapılan çalışmaların kısa bir süre içerisinde değerlendirildiği, denetimler için okullara yılda bir iki kez gelindiği; dolayısıyla sürecin değil, daha çok sonuca yönelik bir değerlendirmenin yapıldığı, öğretmenlerin aynı branştan olmayan müfettişlerce denetlendiği, kontrol ve eksik aramaya yönelik bir denetimin gerçekleştirildiği gibi konular eleştirilmektedir. Denetimin müfettişler tarafından yapılması durumunda, müfettiş sayısının artırılması, farklı alanlardan müfettiş alımının gerçekleştirilmesi, denetimin bir ders saatine sıkıştırılmayarak daha geniş bir zaman dilimine ve sürece yayılması, rehberlik ve iş başında yetiştirme rolüne ağırlık verilmesi sağlanabilir.

Araştırmaya katılanların tamamına yakını denetimin önemli olduğunu dile getirmişler ve neden önemli olduğuna yönelik farklı gerekçeler ileri sürmüşlerdir. Katılımcılar hataların, yanlış uygulamaların ve eksikliklerin saptanarak giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasının denetim ile mümkün olacağını, bu sayede eksiklikleri giderilen öğretmenlerin mesleki gelişim göstereceklerini düşünmektedir. Ayrıca katılımcılar örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve düzenini koruyabilmesi için denetimi önemli görmektedir. Katılımcı görüşleri bu alanda yapılan araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Topçu ve Aslan (2009) tarafından yapılan araştırmada tüm katılımcılar denetimi bir gereklilik olarak görmüş, önemine vurgu yapmış ve denetimin amacına uygun olarak yapılmadığı görüşünü ifade etmişlerdir. Özan ve Özdemir (2011) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre katılımcılar örgüt içerisinde düzenin sağlanması, örgütsel amaçlara ulaşılması, bireysel eksiklik ya da yanlışlıkların tespit edilerek giderilebilmesine yardımcı olması, otokontrol sağlanması gibi nedenler açısından denetimi önemli görmüşlerdir. Cottrell ve diğerleri (2002) yaptıkları araştırmada eğitim müfettişleri ve yöneticilerin teftişin önemine inandıkları sonucuna ulaşarak, teftiş sahasında kurumlar arası işbirliği ve rehberliğin önemine değinmiştir. Gündüz (2012) tarafından yapılan araştırmada ise, denetimin, öğrenme-öğretme ortamının analizi, ortamın değerlendirilmesi ve sürecin geliştirilmesi gibi işlevleri yerine getirerek, eğitim öğretimin gelişimine katkıda bulunduğu için önemli olduğu ifade edilmiştir. Aslanargun ve Tarku'nun (2014) çalışmasında da müfettişler ve mevcut denetim sistemi ne kadar eleştirilse de araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu, denetimin yapıcı ve yol gösterici olduğu takdirde faydalı olacağını, düzen ve başarı içinde denetimin gerekli olduğunu düşünmektedirler. Yurtdışında yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmalarda da öğretmenler denetlenmekten kaçmadıklarını, ancak denetleyenlerin tutumlarından şikayetçi olduklarını belirtmektedirler (Acheson ve Gall 1997; UNESCO 2007).

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç da; katılımcıların büyük çoğunluğu denetimin olmaması durumunda kaos yaşanacağı şeklinde görüş belirtmesidir. Katılımcılara göre *denetim olmadığı takdirde örgüt içerisinde düzen bozulacak, keyfilikler artacak, ciddiyet kaybolacak, işlerin doğru yapıp yapılmadığı bilinmeyecek, herkes kendi doğrusuna göre hareket edecektir. Ayrıca denetim olmayınca eksiklikler tespit edilemeyecek, örgüt amaçlarını gerçekleştiremeyecek, eğitimin kalitesi düşecektir.* Katılımcıların görüşleri ile örtüşen benzer bir çalışma Özan ve Özdemir (2011) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre denetim olmasaydı eğitim öğretimde niteliğin düşeceği, kaos ortamı yaşanacağı görüşü öğretmen ve müfettişlerin büyük bölümü tarafından paylaşılmıştır. Aslanargun ve Tarku'nun (2014) çalışmasında ise denetim olmadığı takdirde suiistimal, ihmal, başıboşluk gibi olumsuz durumların ortaya çıkabileceğine inanılmaktadır. Gökçe (1994) de her alanda olduğu gibi eğitim alanında da denetim sonuçları dikkate alınmadığı takdirde,

gelişim ve başarının rastlantılara ve çalışanların inisiyatifine kalacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla eğitim kurumlarında niteliğin artırılması kaos ortamının yaşanmaması için çağdaş bir anlayışla denetim mutlaka yapılmalıdır. Denetim önemi ve yapılmadığı takdirde meydana gelecek kaos ortamı örnek olaylarla öğretmenlere hizmetçi seminerlerde anlatılabilir.

Sonuç olarak denetimin yapılması, tüm kurumlar için olduğu gibi, eğitim kurumları için de önemli bir gerekliliktir. Denetimin olmadığı bir örgütte başarının yakalanması, hedeflenen amaçlara ulaşılması, örgüt içinde huzurlu bir ortamın sağlanması, işgörenlerin olumlu örgütsel tutumlar sergilemesi mümkün görülmemektedir. Ayrıca denetim kim tarafından yapılırsa yapılsın, Tok'un (2013b) da belirttiği gibi denetim görevini yerine getirenlerin bu konuda uzmanlığa sahip olmaları gerekmektedir. Eğer denetim okul müdürleri tarafından yapılacaksa, belirli yıl öğretmenlik veya eğitim yöneticiliği yapmış olmak kişiye doğal olarak denetim yeteneği ve uzmanlığı kazandırmamaktadır. Hiçbir eğitime tabi tutulmadan başarılı bir denetmen olmaları da mümkün görülmemektedir. Bu şekilde yapılacak denetim, sorunları çözmek yerine yeni sorunların doğmasına sebebiyet verebilir. Denetim ister okul müdürleri, isterse de müfettişler tarafından yapılsın, eğitim yönetimi ve denetimi alanında eğitim görmüş, yetkin, donanımlı kişiler tarafından yapılması gerekmektedir. Her şeyden önce denetleyen, öncelikle denetlenenden daha fazla bilgi ve denetime sahip olmalıdır.

## 5. KAYNAKLAR

- Acheson, K. A., ve Gall, M. D. (1997). *Techniques in the clinical supervision of teachers* (4th. ed.). New York, NY: John Wiley&Sons.
- Akyol, C. (2013). *İlköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin il eğitim denetmenlerince yapılan ders denetimine ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Altun, B. ve Yengin Sarpkaya, P. (2015, Mayıs). *Öğretmeni Kim Denetlemeli?* The 7th International Congress Educational Supervision. Dokuz Eylül University and TEMSEN. Selçuk-İzmir.
- Altun, M., Şanlı, Ö. & Tan, Ç. (2015). Maarif Müfettişlerin, Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi, *Turkish Studies* 10(3), 79-96.
- Altun, S.A. ve Memişoğlu, S.P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (53) 7-24.
- Argon, T. (2010). Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmelerine yönelik nitel bir çalışma. *II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Kongre Kitabı*, 554-566.
- Aslanargun, E. ve Tarku, E. (2014). Öğretmenlerin mesleki denetim ve rehberlik konusunda müfettişlerden beklentileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 281-306.
- Aydın, M. (2013). *Çağdaş eğitim denetimi* 7. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Balcı, A. Demirkasımoğlu, N., Erdoğan, Ç. & Akın, U. (2011). Turkish teachers' and supervisors' metaphorical perceptions about supervisors. *Educational Research*, 2(10), 1602-1610.
- Balkar, B. ve Şahin, S. (2011). Okul müdürlerinin denetici olarak yetiştirilmesine ilişkin yeni bir yaklaşım: öğrenme için denetim uygulanması. *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetim Kongresi Kongre Kitabı*, 263-287.
- Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem.
- Başaran, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi* 5. Baskı. Ankara: Ankara Yayıncılık.
- Başol, G. ve Kaya, I. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi üzerine görüşleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Çanakkale*.
- Bayraktutan, İ. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin denetim rolleri (Sivas ili örneği)*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Beanson, N. B. (2001). *Supervision of itinerant teachers: perspectives from itinerant teachers and those who supervise them*. Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Oklahoma, Oklahoma.
- Bennet T (1997). *Clinical supervision marriage: A Matrimonial metaphor for understanding the supervisor-teacher relationship*, ERIC Document Reproduction Service No. ED408246.
- Bilir, M. (1991). *Türk eğitim sisteminde teftiş alt sisteminin yapı ve işleyişi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bird, KimberlyClark. (2002). Reflective conferencing in teacher supervision: perceptions of teachers. Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Southern Mississippi, Mississippi
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education. An introduction to theory and methods*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bostancı A. B., Bulut, M. Ş. & Ozbey, H. (2011). Öğretmen denetiminde sanatsal denetim yaklaşımının uygulanmasına yönelik öğretmen ve denetmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim*

- Fakültesi Dergisi*, 11 (22), 238-254. 1.02.2016 tarihinde <https://edergi.mehmetakif.edu.tr/index.php/efd/article/download/396/295> adresinden alınmıştır.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K. A., Özcan, E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F.(2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*,161/Kış.
- Ceylan, D. (2015). Müfettiş sorunları. *Eğitime Bakış*. 11(33), 39-47.
- Christensen, L.B., Johnson, R.B. & Turner, L.A. (2015). *Research methods design and analysis*. (Çev. Editörü: A. Aypay). Anı Yayınları.
- Cottrell, David, Kilminster Sue, JollyBrian & Grant Janet. (2002). What is effective supervision and how does it happen? *Medical Education*, 36(11), 1042-1049. doi: 10.1046/j.1365-2923.2002.01327.x
- Dağlı, A. (2006). İlköğretim denetmenlerinin eğitim ve yaşam ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (6).
- Daresh, J. (1989). *Supervision as a proactive process*. White Plains, NY: Longman.
- Daresh, J. C. ve Marsha A. P. (1995). *Supervision as a proactive process*. (2th.ed) New York: Wavel and Press.
- Denzin, N.K ve Lincoln, Y.S. (2000). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publication.
- Ekleme, Y. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Fosnick, B. (2006). *An investigation into the mentoring and supervision of pre-service teachers*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pacific Lutheran University, Lutheran.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. & Ross-Gordon, J. M. (2004). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Gökçe, F. (1994) Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 73-78.
- Göktaş, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliklerinin sınıf öğretmenlerince değerlendirilmesi (Kırıkkale İl Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Gülşen, C. (2014). The readiness levels of secondary school administrators to the innovation management. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications (IJONTE)*, 5(2), 77-86.
- Gülveren, H. (2008). Öğretmenlerin müfettişlerle yaşadıkları temel sorunlar. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 214-227.
- Gün, A. N. (2001). İlköğretim müfettişlerinin rehberlik rolleri ile öğretmenlerin algıları, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Gündüz, Y. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim müfettişlerine ilişkin tutumlarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisi* 11(2), 1-23
- Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: Kuramsal bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 1-6
- Haris, B. M. (1985). *Supervisory behavior in education* (3<sup>th</sup>. ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Holloway Ketchum, A. D. H. (1984). *A case study of cues principals use in teacher evaluation*. Unpublished doctoral dissertation, Texas Tech University, USA.

- İnal, A. (2008). *İlköğretim okullarında yapılan denetimlerde müfettişlerin tutum ve davranışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Janssens, F. J. K., ve Van Amelsvoort, G. H. (2008). School self-evaluations and school inspections in Europe: An exploratory study. *Studies in Educational Evaluation*, 34, 15-23.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2002). Eğitim denetmenlerinin değerlendirilmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 35-50.
- Karaarslan, B. (2008). *İlköğretim okulu İngilizce öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri (Muğla ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Muğla.
- Karakaya, N. (1988) *İlköğretimde teftiş ve güçlükler*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kavas, E. (2005). *İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kaya, A, Balay, R. & Karakuş, M. (2015). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim kurumlarında yapılan denetimin okul başarısı ve gelişimine katkısı. *Eğitime Bakış*. 11(33), 39-47.
- Kayıkcı, K. ve Kuralay E. M. (2011). Eğitim Müfettişlerinin İlköğretim Okullarında Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme Çalışmalarının Değerlendirilmesi (Bir Durum Çalışması). *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetim Kongresi Kongre Kitabı*, 415-432.
- Korkmaz, İ. (1998). *İlköğretim okulu müdürlerinin; müfettişlerin, yönetici teftiş ve değerlendirme etkinliklerine ilişkin görüşleri*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köksal, E. (1974). Türkiye’de merkezi hükümetin taşra örgütünü denetlemesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 7 (1), 51-61
- Köybaşı F. & Dönmez B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre eğitim denetmenlerinin rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 2146-9199
- Krey D. ve Burke, P.J. (1989). *A design for instructional supervision*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Marshall, K. (2009). *Rethinking teacher supervision and evaluation: How to work smart, build collaboration, and close the achievement gap*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- MEB (2014). *24 Mayıs 2014 tarih ve 29009 Sayılı Millî eğitim bakanlığı rehberlik ve denetim başkanlığı ile maarif müfettişleri başkanlıkları yönetmeliği*.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, çev. ve Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2th.ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Neagley, L. ve Evans, H.D. (1980). *Handbook for effective supervision of instruction*. (3th.ed) Engle-wood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Nolan J. ve Hoover LA (2005). *Teacher supervision and evaluation*. USA: John Wiley and Sons Inc.
- Nuendorf, K.A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Olivia, P.F. ve Pawlas, G.E. (2001). *Supervision for today’s school*. (6th.ed). New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Öncel, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlilikleri*. Yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Öz, F. (2003). *Türkiye cumhuriyeti milli eğitiminde teftiş*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Basımevi.
- Özan, B. M. ve Özdemir Y.T. (2010). *Denetimin Öğretmen Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskı*. <http://www.belgeler.com.tr>, 22/12/2015’de erişildi).

- Özan, B. M. ve Özdemir, Y.T. (2011). Müfettiş ve öğretmen görüşleriyle neden denetim. *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetim Kongresi. Kongre Kitabı*, 390-405.
- Özdemir, Y. T., Özan B. M. & Akgün, M. (2011). Denetlenenlerin Rehberlik /Teftiş Sürecinde Memnun Oldukları/Olmadıkları Hususlar. *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetim Kongresi Kongre Kitabı* 506- 520.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri-cinsiyet ve yaş değişkenine göre öğretmen görüşleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. 6-9 Temmuz 2004. Malatya.
- Pauls, S. R. (1985). *An analysis of the use of clinical supervision by elementary school principals in alberta*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, University of Alberta, Canada.
- Perryman, J. (2006). Panoptic performativity and school inspection regimes: Disciplinary mechanisms and life under special measures. *Journal of Education Policy*. 21(2), 147-161.
- Perryman, J. (2007). Inspection and emotion. *Cambridge Journal of Education*. 37(2), 173-190.
- Reavis, C. A. (1976). Clinical supervision: A timely approach. *Educational Leadership*. 33(5), 360-366.
- Resmi Gazete (2014a). 6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. Yayımlı Tarihi 14.03.2014/ 28941 sayı.
- Resmi Gazete (2014b). Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik Ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. Yayımlı Tarihi 24.05.2014/ 29009 sayı.
- Sarı, D. (2006). *İlköğretim müfettişlerinin ilköğretim öğretmenlerince değerlendirilmesi (Pendik İlçesi Örneği)*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, TODAİE.
- Schlechty, P.C. (2011). *Okulu yeniden kurmak*. (Y. Özden, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Sergiovanni, J. T. ve Starratt, R. J. (2002). *Supervision*. (7th. ed.) McGraw-Hill.
- Su, K. (1974). *Türk eğitim sisteminde teftişin yeri ve önemi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Sullivan, S. ve Glanz, J. (2000). Alternative Approaches to Supervision: Cases From the Field. *The Journal of Curriculum and Supervision*, 15(3), 212-235
- Sullivan, S. ve Glanz, J. (2000). *Supervision that improves teaching: strategies and techniques* (2th. ed.). California: Corwin Press.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *İçerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul, Epsilon Yayıncılık.
- Taymaz, H.(2010). *Eğitim sisteminde teftiş kavramlar- ilkeler- yöntemler* (7.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Thomas, S. (2005). The school counselor a lummi peer consultation group. *Counselor education and Supervision*, 45(1), 16-29
- Tok, T. N. (2013a). Who is an education supervisor? A guide or a nightmare? *International Journal of Social Sciences and Education*, 3(3), 752-769.
- Tok, T. N. (2013b). Türkiye’de eğitim denetmenlerinin profili. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 119-138.
- Topçu, İ. ve Battal, A. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*. Çanakkale.
- Töremen, F. ve Döş, İ. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin müfettişlik kavramına ilişkin metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9 (4), 1999-2012.
- UNESCO (2007). *Roles and functions of supervisors*. Retrieved July 28, 2011 from [www.unesco.org/iiep](http://www.unesco.org/iiep).

- Ünal, A. (2010). Analysis of perception on supervisors in primary education. *Procedia Social And Behavioral Sciences*.2, 5028–5033.
- Wax, J. (1963). Time-Limited Supervision. *Social Work*, July 63, Vol. 8, Issue 3, pp. 37-43, Oxford University Press.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, N. (2012). Eğitim denetmeni ve Bakanlık denetmeni imajları üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 143-166.
- Yıldız, B., Akbaşlı, S. ve Üredi, I. (2015). Maarif Müfettişlerinin Sınıflarda Uyguladığı Rehberlik Ve Denetim Uygulamalarının Kaldırılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *The 7th International Congress Educational Supervision*.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10(1): 19-35.