

Türkiye'deki Denetim Uygulamalarına İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi*

Deniz Görgülü**, Rıdvan Küçükali***

Makale Geliş Tarihi:30/03/2023

Makale Kabul Tarihi:12/05/2023

DOI: 10.35675/befdergi.1273899

Öz

Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki denetim uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesidir. Araştırmada nitel araştırma modelleri arasında yer alan durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde karma örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın metafor çalışmasında ve kapalı uçlu sorularla veri toplama sürecinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında Türkiye genelindeki okullarda görev yapan 29 okul yöneticisine ve 101 öğretmene ulaşılmıştır. Bunun yanında denetim süreciyle ilgili olarak 20 okul yöneticisi ve 20 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Verilerin analizinde içerik analizi ve betimsel istatistikler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim kavramıyla ilgili olarak en fazla kontrol metaforunu kullandıkları ve bu metaforların daha çok kontrol temasında toplandığı görülmüştür. Buna ek olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okullarda denetimi gerekli gördükleri ancak mevcut denetim uygulamalarını yeterince başarılı bulmadıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin daha çok göreve bağlı bir denetim sistemini tercih ettikleri ortaya konmuştur.


Anahtar Kelimeler: Denetim, okul yöneticileri, öğretmen, Türk eğitim sistemi


Examining the Views of School Administrators and Teachers on Supervision Practices in Türkiye

Abstract

The aim of this study is to examine the views of school administrators and teachers on supervision practices in Turkey. Case study design, which is among qualitative research models, was used in the study. Mixed sampling method was preferred in determining the study group of the research. In this context, 29 school administrators and 101 teachers working in schools across Turkey in the 2021-2022 academic year were reached in the metaphor study

* Bu makale 27 Ekim - 30 Ekim 2022 tarihleri arasında düzenlenen Uluslararası Eğitim ve Bilim Kongresi'nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

** Milli Eğitim Bakanlığı, Konya, Türkiye, drdenizgorgulu@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5856-4069 

*** Atatürk Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Felsefe, Bilim Tarihi Anabilim Dalı, Erzurum, Türkiye, ridvankucukali@atauni.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7254-3723 

Kaynak Gösterme: Görgülü, D., & Küçükali, R. (2023). Türkiye'deki denetim uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(38), 514-538.

and data collection process with closed-ended questions. In addition, the opinions of 20 school administrators and 20 teachers were sought regarding the audit process. Content analysis and descriptive statistics were used to analyze the data. As a result of the research, it was seen that school administrators and teachers used the control metaphor most frequently in relation to the concept of supervision and these metaphors were mostly gathered in the control theme. In addition, it has been determined that school administrators and teachers consider supervision in schools necessary, but they do not find the current supervision practices successful enough. In addition, it was revealed that school administrators and teachers preferred a task-based supervision system.

Keywords: Supervision, school administrators, teachers, Turkish education system

Giriş

Denetim, yürütülen bir etkinliğin sonuçlarının planlara asgari ölçüde uygun olması amacıyla standartların belirlenmesi, sonuçların bu standartlarla karşılaştırılması ve uygulamalarda düzeltilmesi gereken hususların belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir (Sanal, 2002). Öğretimsel bağlamda ele alındığında ise denetim kavramının Marks, Stoops ve King tarafından “öğretim programının ve öğretim sürecinin geliştirilmesini hedefleyen uygulamaların ve eylemlerin değerlendirilmesi” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Aydın, 2008). Mosher ve Purpel ise denetimi liderlik başlığı altında ele almıştır. Onlara göre denetim, öğretmenlerin nasıl öğretmeleri gerektiğini öğrenmelerinde, eğitim sürecinin program, öğretim ve diğer alanlarının yeniden formüle edilmesinde mesleki anlamda liderlik hizmeti sunmalıdır (Wiles & Bondi, 1996).

Yönetim sürecinin önemli bir parçası olan denetim, tüm örgütler açısından vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Yürütülen etkinliklerin mevcut durumu ancak denetimle tespit edilebilir. Bu açıdan denetimin olmadığı bir yönetim süreci tamamlanmamış olarak değerlendirilebilir (Bozkurt, 2013). Tüm diğer örgütler gibi eğitim kurumları açısından da denetim önemli bir yönetsel araçtır. Eğitim sürecinde denetim, öğretme ve öğrenme sürecinin geliştirilmesi amacıyla öğretmenlere yardımcı olmayı hedefler. Bu sürecin temelinde hizmet ve işbirliği bulunmaktadır (Memişoğlu, 2004).

Eğitim ve öğretim sürecinin geliştirilmesini hedefleyen denetim sisteminde denetmen konumunda bulunan görevlinin mevcut yapıyı amaçları dikkate alarak titizlikle incelemesi büyük önem arz etmektedir (Aydın, 1993). Bu bağlamda denetmenlik, uzmanlık gerektiren bir vazife olarak değerlendirilebilir (Erçetin, 1997). Curtin, denetim sürecinde görev alan denetmenlerin özellikle şu konularda uzman olması gerektiğini belirtmektedir (Akt. Dağlı, 2000):

- Okulun hedeflerinin öğretmenler tarafından iyi bir şekilde anlaşılmasına yardım etmek,

- Öğretmenlerin güven duyacakları bir ortamda işbirliği içinde çalışmalarına katkı sağlamak,
- Öğretmenlerin problemlerinin çözümünde onlara yeterli desteği sunmak,
- Nitelikli bir öğretim süreci için gerekli sınıf içi koşulların oluşmasına yardımcı olmak,
- Öğretim yöntemlerinin ve materyallerin kullanılması ve geliştirilmesi noktasında öğretmenlere destek vermek,
- Denetim çalışmalarını okulun ve öğretmenin ihtiyaçlarına göre planlamak,
- Öğretim programlarının etkililiğini ölçebilecek bir değerlendirme yapmak.

Avrupa ülkelerinde eğitim kurumlarındaki denetim uygulamalarının tarihsel gelişimi ele alındığında ilk dönemlerde kontrol amaçlı bir denetim anlayışının hâkim olduğu görülmektedir. Ancak bu anlayışın zaman içerisinde değiştiği anlaşılmaktadır. Günümüzde eğitim kurumlarındaki denetim uygulamalarında liderlik, kişiler arası ilişkiler, program geliştirme ve öğretim geliştirme gibi kavramların ön plana çıktığı ve gelişim odaklı bir anlayışın hakim olduğu dikkat çekmektedir (Memduhoğlu vd., 2007). Türkiye'deki denetim uygulamalarının tarihsel gelişimi ele alındığında ise Osmanlı döneminde hayata geçirilen iş ve işlemlerin bu konuda temel teşkil ettiği görülmektedir. Bu dönemde çıkarılan nizamnamelerle birlikte öğretmenler, denetlenmesi gereken çalışanlar olarak görülmüş, müfettişlerin öğretmenlere rehberlik etmesi ve yardımcı olması gerektiği dile getirilmiştir (Kasapçopur, 2007). Cumhuriyet döneminde de denetim konusunda birçok yasal düzenleme ve uygulama hayata geçirilmiştir (İş, 2021). Ancak tüm bunlara rağmen Türk eğitim sisteminde Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından etkili bir yapının kurulamadığı ve denetimin kontrol aracı olmanın ötesinde bir işleve hizmet etme noktasında başarılı olamadığı görülmektedir (Şahin vd., 2013). Alanyazında gerçekleştirilen araştırmalar da denetim sürecinin benimsenen yaklaşım nedeniyle istedik amaçlara yeterince hizmet edemediğini ortaya koymaktadır (Aküzüm, 2012; Altınok vd., 2020; Arslantaş, 2007; Aslanargun & Göksoy, 2013; Aslanargun & Tarku, 2014; Balcı, 2012; Bozkurt, 1995; Can & Gündüz, 2019; Oktar, 2010; Özan & Özdemir, 2010; Tacer, 2011; Uçar, 2012).

Denetimin dayandığı yaklaşımdan kaynaklanan problemlerin yanında Türk eğitim sisteminde uygulamaya dönük önemli problemlerin varlığı da süreç üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu hususta eğitim müfettişleri ile ilgili olarak yıllar içerisinde birçok yönetmelikle farklı uygulamaların hayata geçirildiği ve bu görevlilerin farklı isimlerle adlandırıldıkları dikkat çekmektedir (MEB, 2022a). Bunun yanında denetim sürecinde yetkinin 2014 yılına kadar eğitim müfettişlerine devredildiği, bunun ardından ise sorumluluğun okul müdürlerine verildiği göze çarpmaktadır (Koşar & Buran, 2019). Söz konusu politikalar ve yetki devirleriyle birlikte denetimin kimler tarafından yapılacağı, bu kişilerin sahip olması gereken özellikler, müfettiş yetiştirmeyle ilgili problemlerin alanyazında yoğun bir şekilde ele

alındığı göze çarpmaktadır. Ancak bu konuda araştırmacılar tarafından ortaya konan bulguların birbiriyle çeliştiği söylenebilir. Örneğin bazı araştırma sonuçları ders denetimlerinde okul müdürlerinin yetersiz olduğunu (Özmen & Batmaz, 2004; Ünal & Şentürk, 2011) ve denetimin eğitim müfettişleri tarafından gerçekleştirilmesinin daha uygun olacağını (Kaplan, 2016) ortaya koyarken bazı araştırmalarda öğretmenlerin denetimi okul müdürlerinin gerçekleştirmesini olumlu bir adım olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır (Argon, 2010; Bayar, 2017; Deniz & Sayılık, 2018; Dönmez & Demirtaş, 2018; Yeşil & Kış, 2015). Son dönemde Türk eğitim sisteminde denetim sürecinin iyileştirilmesine yönelik birtakım adımların atıldığı görülmektedir. MEB tarafından 2022 yılında yayımlanan “Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği” (MEB, 2022b), kurulması tasarlanan “Kalite Güvence Sistemi” (MEB, 2022c) ile birlikte denetim sürecinin daha sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesinin amaçlanması ve denetim yetkisinin tekrardan eğitim müfettişlerine verilmesi, eğitim müfettiş yardımcılığı sınavının 2022 yılından itibaren gerçekleştirilmeye başlanması (MEB, 2023) bu kapsamdaki çalışmalar arasında yer almaktadır. Ancak MEB tarafından denetim bağlamında gerçekleştirilen reformların başarıya ulaşabilmesi için öncelikle eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim kavramına ilişkin algılarının ve sürece ilişkin görüşlerinin belirlenmesi gerekli görülmektedir. Bu bağlamda araştırma Türkiye’deki denetim uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini ortaya koyacak nitelikte olması açısından önemli bulunmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim sürecine ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim sürecine ilişkin geliştirdikleri metaforlar nelerdir? Bu metaforlar hangi kavramsal başlıklar altında toplanabilir?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenler Türkiye’deki denetim sürecini nasıl değerlendirmektedir?
3. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre denetim sürecinde kimler görev almalıdır?
4. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre ideal bir denetim süreci nasıl olmalıdır?

Yöntem

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim sürecine ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlayan bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Durum çalışması, birçok alanda kullanılan, araştırmacının bir durumu, programı, olayı, eylemi, süreci ya da bir veya daha fazla kişiyi derinlemesine analiz ettiği bir araştırma yöntemidir (Creswell, 2017). Durum çalışmasında herhangi

bir hipotezin test edilmesi ya da karşılaştırma yapma gibi bir durum söz konusu değildir. Burada önemli olan, problem durumu ile ilgili boyutları kategorilere ayırmak ve bu kategorilerden anlam çıkarmaktır (Hancock & Algozzine, 2006). Bu bağlamda araştırmada durum çalışması yoluyla okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim sürecine ilişkin görüşlerinin derinlemesine bir şekilde incelenmesi hedeflenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde farklı örneklem gruplarıyla çalışılmasına imkân veren karma örneklem yöntemi (Baltacı, 2018) kullanılmıştır. Buna göre metafor çalışmasında ve kapalı uçlu sorularla veri toplama sürecinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında Türkiye genelindeki okullarda görev yapan 29 okul yöneticisine ve 101 öğretmene ulaşılmıştır. Söz konusu çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.
Metafor Çalışmasının Uygulandığı ve Kapalı Uçlu Soruların Yöneltildiği Çalışma Grubuna İlişkin Bilgiler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	84	65
	Erkek	46	35
Görev Türü	Okul Müdürü	17	13
	Müdür Yardımcısı	12	9
	Öğretmen	101	78
Görev Yeri	Anaokulu	10	8
	İlkokul	69	53
	Ortaokul	22	17
	Lise	29	22
Mesleki Kıdem	1-9 yıl	13	10
	10-19 yıl	75	58
	20-29 yıl	30	23
	30 yıl ve üzeri	12	9

Tablo 1 incelendiğinde metafor çalışmasının uygulandığı ve kapalı uçlu soruların yöneltildiği grubun büyük çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu, ilkokullarda öğretmen olarak görev yaptıkları, 10-19 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları dikkat çekmektedir. Bunun yanında araştırmada denetim süreciyle ilgili olarak 20 okul yöneticisi ve 20 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Söz konusu çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.
Denetim Süreciyle İlgili Olarak Görüşlerine Başvurulan Çalışma Grubuna İlişkin Bilgiler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	20	50
	Erkek	20	50
Görev Türü	Okul Müdürü	10	25
	Müdür Yardımcısı	10	25
	Öğretmen	20	50
Görev Yeri	Anaokulu	10	25
	İlkokul	10	25
	Ortaokul	10	25
	Lise	10	25
Mesleki Kıdem	1-9 yıl	10	25
	10-19 yıl	10	25
	20-29 yıl	10	25
	30 yıl ve üzeri	10	25

Tablo 2 incelendiğinde denetim süreciyle ilgili olarak görüşlerine başvuru alan çalışma grubunun %50'sinin erkek ve %50'sinin kadın olduğu; %25'inin okul müdürü, %25'inin müdür yardımcısı ve %50'sinin öğretmen olarak görev yaptığı; %25'inin anaokulunda, %25'inin ilkokulda, %25'inin ortaokulda ve %25'inin lisede çalıştığı; %25'inin 1-9 yıl arası, %25'inin 10-19 yıl arası, %25'inin 20-29 yıl arası ve %25'inin 30 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı, alanyazında gerçekleştirilen çalışmaların incelenmesinin ve uzmanların görüşlerinin alınmasının ardından oluşturulmuştur. Bu bağlamda araştırmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi amacıyla metafor formu, açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Metafor formunda «Denetim gibidir. Çünkü» ifadesinin tamamlanması istenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcıların kişisel özellikleri ile ilgili 4 soru ve denetim süreciyle ilgili 4 soru bulunmaktadır. Denetim süreciyle ilgili olarak ise ikişer açık uçlu ve kapalı uçlu soru katılımcılara yöneltilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanmasıyla ilgili olarak Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 20.05.2022 tarihinde izin alınmıştır. Veri toplama aracında yer alan sorular Google Form ile çevrim içi olarak düzenlenmiş ve bu formda gönüllülük ilkesine vurgu yapılmıştır. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinden ve öğretmenlerinden 25 Mayıs 2022 - 14 Haziran 2022 tarihleri arasında veri toplanmıştır.

Araştırmanın birinci, üçüncü ve dördüncü alt problemlerinde verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde Cresswell (2017) tarafından sıralanan adımlar takip edilmiştir. Bunlar; verilerin analiz için düzenlenmesi ve hazırlanması, verilerin tamamının okunması ve incelenmesi, verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, betimlemelerin ve temaların sunulması, sonuçların ve bulguların yorumlanmasıdır. Araştırmanın kodlama aşamasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetimle ilgili oluşturdukları metaforlar, bu hususta dile getirilen görüşler 3 kez okunmuş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bu adımın ardından her bir adımla ilgili olarak kodlar, kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Söz konusu adımın ardından ise kodlar, kategoriler ve temalar tablolarla ortaya konmuştur. Bunun ardından ise sonuçlar ve bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde ise okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetimle ilgili görüşlerinin belirlenmesi amacıyla katılımcılara kapalı uçlu sorular yöneltilmiş ve bu mevcut durum betimsel istatistiklerden yararlanılarak ortaya konmuştur. Burada katılımcıların denetimin gerekliliği ile ilgili verdikleri puanlar 1.00-3.24 arası "kesinlikle gereksiz", 3.25-5.49 arası "gereksiz", 5.50-7.74 arası "gerekli" ve 7.75-10.00 arası "kesinlikle gerekli" olarak kabul edilmiştir. Bunun yanında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetimin mevcut durumuyla ilgili verdikleri puanlar, 1.00-3.24 arası "çok yetersiz", 3.25-5.49 arası "yetersiz", 5.50-7.74 arası "yeterli" ve 7.75-10.00 arası "çok yeterli" olarak değerlendirilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel desende yürütülen bu araştırmanın geçerliğini artırmak için araştırmacılar tarafından en çok başvurulan yöntemlerden olan üçgenleme kullanılmıştır. Buna göre araştırmada metafor çalışmasının kullanılması ve katılımcıların görüşlerinin alınması (yöntem üçgenleme), bulguların analizinde birden fazla araştırmacıya yer verme (analizci üçgenleme), yoluyla üçgenleme gerçekleştirilmiştir (Patton, 2018). Bunun yanında geçmişte eğitim müfettişi olarak görev yapmış bir akademisyen, dış denetçi olarak çalışmayı incelemiş ve geçerlik sağlanmaya çalışılmıştır (Creswell, 2017). Ayrıca kodlama sürecinde araştırmacıların uyumunun yüksek olmasına da dikkat edilmiştir. Söz konusu uyum, Cohen Kappa Kat Sayısı ile test edilmiş ve .84 (mükemmel uyum) bulunmuştur (Landis & Koch, 1977). Güvenirliğin sağlanması amacıyla ise araştırmada her bir katılımcıya bir kod numarası verilmesi yoluyla görüşlerinin doğrudan verilmesine ve bulguların detaylı bir şekilde ortaya konmasına özen gösterilmiştir (Merriam & Tisdell, 2015). Katılımcıların görüşlerinin metafor çalışmasında doğrudan aktarılmasında öğretmen (Ö), müdür yardımcısı (MY) ve okul

müdürü (OM) için kodlar kullanılmıştır. Denetim süreciyle ilgili görüşlerin ortaya konmasında ise öğretmen (Ö) ve okul yöneticisi (Y) kodları tercih edilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim sürecine ilişkin görüşlerinin içerik analiziyle incelenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Denetim Sürecine İlişkin Geliştirdikleri Metaforlar

Araştırmanın birinci alt probleminde “Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim sürecine ilişkin geliştirdikleri metaforlar nelerdir? Bu metaforlar hangi kavramsal başlıklar altında toplanabilir?” sorularına yanıt aranmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim kavramıyla ilgili olarak geliştirdikleri metaforlar ve bunların yer aldıkları temalar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3.

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Denetim Kavramıyla İlgili Olarak Geliştirdikleri Metaforlar

Tema	Metaforlar	N
Kontrol	Kontrol (8), kamera (3), kontrol kalemi (2), sigorta (2) dedektiflik, disiplin, termostat, sınav, mekanizma, büyüteç, direksiyon, ebeveyn, sağlık, emniyet, gölge, baba, aşı, kafes, fren, saat, anne.	32
Cezalandırma	Stres, yanan sobada kaynayan çaydanlık, projektöre tutulmak, yargılamak, soluk almak, duvar, ceza, asker postası, şahsiyet, deniz, baskı, silah, baskın, tilki, dikenli bir kaktüs, kafes, aslan, kötü koku, kedi, ateş, hapishane.	21
Zorunluluk	Su (4), disiplin, çark, deniz yıldızı, MOBESE, baba, hayatın bir yüzü, sağlık, kanun, dikenli bir kaktüs, araba, yemek, kural, düğüm, araç sürmek, dengeli beslenmek, kilit, annenin çocuğunu kontrol etmesi.	21
Geliştirme	Ağaç (2), baba, mutfak robotu, üçüncü göz, rehberlik, yönetim süreci, fener, tasarım, tornavida, direksiyon, ilerleme, kutup yıldızı, görünmez bir el, anne, tohum.	16
Durum Tespiti	Ayna (4), terazi, ağrı, yönlendirme, kamera, su, gözlük, kıyafet, büyüteç, kontrol.	13

Değişken	Kurt köpeği, bıçak, ağaç, boş bardak, gel git, kalem, ocak üstünde pişen yemek, jöle, yemek, tohum, sigorta.	11
Sistem	Çark, bir sacayağı, daire, çıkrık mekanizması, üst üste dizilmiş küpler, mekanizma, algoritma, sistem.	8
Değerlendirme	Kamera (2), test sürüşü, emar çekirtmek, gözcü, algoritma, vicdan.	7
Dengeleyici	Şeker, tatlı veya şeker, tuz, çiçek, dengeli beslenmek.	5
Baskın	Kartal, baskın, ateş.	3
Gereksizlik	Besin, işlevsiz bir araç, papağan.	3
Düzeltilme	Sağlıklı beslenme, baharda ağaç budamak.	2

Tablo 3'e göre okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden oluşan 130 kişilik çalışma grubunun denetim kavramına ilişkin 103 farklı metafor geliştirdikleri göze çarpmaktadır. Bunlar arasında en fazla kontrol (8), kamera (6), su (6) ve ayna (4) metaforlarının tercih edildiği görülmektedir. Söz konusu durum Şekil 1'deki kelime bulutu analizinde de göze çarpmaktadır.



Şekil 1. Denetimle ilgili geliştirilen metaforlara ilişkin kelime bulutu analizi

Şekil 1 incelendiğinde denetimle ilgili olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kontrol, kamera, su, ayna gibi metaforları daha fazla kullandıkları göze çarpmaktadır. Bunun yanında Tablo 3'teki temalara göre metaforların dağılımı incelendiğinde kontrol temasında (N=32) daha fazla metaforun toplandığı dikkat çekmektedir. Bunu cezalandırma (N=21), zorunluluk (N=21), geliştirme (N=16) temaları izlemektedir. Baskın (N=3), gereksizlik (N=3) ve düzeltme (2) ise en az metaforun yer aldığı temalar olarak göze çarpmaktadır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetimle ilgili metafor çalışmasında dile getirdikleri görüşlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Ö1: Denetim kamera gibidir. Çünkü farklı lenslerle çok yönlü değerlendirme ve geribildirim söz konusu olabilir (Kontrol Teması).

MY12: Denetim hapisane gibidir. Çünkü sürekli olarak baskı altında tutulursunuz (Cezalandırma Teması,)

MY8: Denetim su gibidir. Çünkü kalitenin artması için zorunlu bir ihtiyaçtır. Denetim olmadığında performans düşüyor (Zorunluluk Teması).

OM8: Denetim fener gibidir. Çünkü işini bilerek yapanın yolunu aydınlatır, bilmeyene yol göstericidir (Geliştirme Teması).

Ö56: Denetim ayna gibidir. Çünkü denetim yapılan çalışmalarını yansıtır (Durum Tespiti Teması).

OM2: Denetim kurt köpeği gibidir. Çünkü denetim yapanın sağı solu belli olmaz, bazen çok uysal olur ve rehberlik eder, bazen hırçın olur ve en ufak detaydan ipinizi çeker (Değişken Teması).

Ö27: Denetim çıkırcık mekanizması gibidir. Çünkü denetimle aşama aşama ve belli davranışlar dizisini gerçekleştirerek amacımıza ulaşıyoruz (Sistem Teması).

Ö26: Denetim test sürüşü gibidir. Çünkü denetimle eksikleri ve hataları görürsünüz. Düzeltmeniz gerekenlerle ilgili fikir edirsiniz (Değerlendirme Teması).

Ö98: Denetim tuz gibidir. Çünkü dozunda olmazsa yemeği bozar (Dengeleyici Teması).

OM10: Denetim kartal gibidir. Çünkü denetim hızlı ve operasyonel bir işlemdir (Baskın Teması).

Ö57: Denetim papağan gibidir. Çünkü sürekli olarak aynı işlemler tekrarlanıp durur (Gereksizlik Teması).

OM9: Denetim baharda ağaç budamak gibidir. Çünkü denetim yolunda gitmeyen durumlara dokunarak enerjiyi yarara çevirmek için kullanılır (Düzeltilme Teması).

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Denetim Sürecine İlişkin Değerlendirmeleri

Araştırmanın ikinci alt probleminde “Okul yöneticileri ve öğretmenler Türkiye’deki denetim sürecini nasıl değerlendirmektedir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu bağlamda öncelikle okul yöneticilerine ve öğretmenlere denetimi ne ölçüde gerekli görüp görmedikleri sorulmuştur. Bunun sonucunda elde edilenler Tablo 4’te ve Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 4.
Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Denetimin Gerekliliğine İlişkin Değerlendirmelerine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

Puan	Frekans	%
1	5	4
2	2	2
3	2	2
4	1	1
5	5	4
6	6	5
7	9	7
8	22	17
9	19	15
10	59	45
Toplam	130	100

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetimin gerekliliği ile ilgili olarak en çok 10 puan (N=59) verdikleri görülmektedir. Bunu ise 8 puan verenler (N=22) ile 9 puan (N=19) verenlerin izlediği dikkat çekmektedir. Ayrıca denetimin gerekliliği ile ilgili 6 puan ve daha düşük puanları verenlerin sayısının oldukça az olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 5.
Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Denetimin Gerekliliğine İlişkin Değerlendirmelerine Ait Betimsel İstatistikler

Görev Türü	N	\bar{X}
Okul Müdürü	17	9.35
Müdür Yardımcısı	12	8.41
Öğretmen	101	8.11
Toplam	130	8.30

Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetimi “kesinlikle gerekli” gördükleri dikkat çekmektedir. Bununla birlikte alt gruplar incelendiğinde denetimin gerekliliği ile ilgili okul müdürlerinin ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu konuda öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının ise en düşük olduğu göze çarpmaktadır.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin Türkiye’deki denetim hizmetlerinin mevcut durumuyla ilgili görüşleri ise Tablo 6’da ve Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 6.

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Türkiye’deki Denetim Hizmetlerinin Mevcut Durumuna İlişkin Görüşlerine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

Puan	Frekans	%
1	18	14
2	13	10
3	13	10
4	16	12
5	16	12
6	11	8
7	15	12
8	12	9
9	6	5
10	10	8
Toplam	130	100

Tablo 6 incelendiğinde Türkiye’deki denetim hizmetlerinin mevcut durumuyla ilgili olarak katılımcıların farklı görüşler içerisinde olduğu dikkat çekmektedir. Bunun yanında denetim hizmetlerine 1 puan (N=18) verenlerin en kalabalık grubu oluşturduğu görülmektedir. Bunu 4 ve 5 puan (N=16) verenlerle 7 puan (N=15) verenler izlemektedir. Ayrıca en az kişinin bulunduğu grupların 9 puan (N=6) ve 10 puan (N=10) verenlerin olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 7.

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Türkiye’deki Denetim Hizmetlerinin Mevcut Durumuna İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler

Görev Türü	N	\bar{X}
Okul Müdürü	17	4.23
Müdür Yardımcısı	12	4.83
Öğretmen	101	5.12
Toplam	130	4.98

Tablo 7 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin Türkiye’deki denetim hizmetlerinin mevcut durumunu “yetersiz” olarak gördükleri dikkat çekmektedir. Söz konusu gruplar içerisinde okul müdürlerinin ortalamasının daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarının ise diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde olduğu göze çarpmaktadır.

Okul Yöneticilerine ve Öğretmenlere Göre Denetim Sürecinde Görev Alması Gereken Kişi ve Kuruluşlar

Araştırmanın üçüncü alt probleminde “Okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre denetim sürecinde kimler görev almalıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu konudaki katılımcıların görüşleriyle ilgili olarak kodlar listelenmiş ve bunlar temalara göre gruplandırılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8.

Okul Yöneticilerine ve Öğretmenlere Göre Denetim Sürecinde Görev Alması Gereken Kişi ve Kuruluşlar

Tema	Katılımcılar	f
Göreve Bağlı Denetim	Ö3, Ö5, Ö6, Ö14, Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y7, Y11, Y12, Y14, Y16, Y18, Y19, Y20	17
Uzmanlığa Bağlı Denetim	Ö1, Ö7, Ö10, Ö15, Ö19, Ö20, Y4, Y5, Y8, Y9, Y15, Y17	12
Geniş Katılımlı Denetim	Ö4, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö13, Ö17, Ö18, Y3, Y10, Y13	11
Özdenetim	Ö2, Ö3, Y19	3
Bilimsel Denetim	Ö16	1

Tablo 8 incelendiğinde okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre denetim sürecinde görev alması gereken kişi ve kuruluşlarla ilgili daha çok göreve bağlı denetim tarzının vurgulandığı görülmektedir. Buna karşın bu tabloda yöneticilerin görüşlerinin ağırlıkta olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte uzmanlığa bağlı denetim ve geniş katılımlı denetim şeklinin de okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından dile getirildiği dikkat çekmektedir. Geniş katılımlı denetimi dile getirenler arasında öğretmenlerin çoğunlukta olduğu göze çarpan bir diğer husustur. Ayrıca bilimsel yöntemin ve özdenetimin en az bahsedilen denetim şekli olduğu görülmektedir. Bu konuda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

Ö3: Okul idaresi bir çemberin merkezi gibi olmalıdır. Herkese eşit uzaklıkta, yapılan çalışmaları fark edebilmelidir. Okulun kimyasını en çok okulun içindekiler bilir. Öğretmen, öğrenci ve veli bakımından idare her şeyin farkında olup denetimi yapabilmelidir (Göreve Bağlı Denetim Teması).

Y11: Denetim, okul müdürü ve maarif müfettişi tarafından ortaklaşa sürdürülmelidir (Göreve Bağlı Denetim Teması).

Ö19: Bunun için yeni bir birim ve mesleki sıfat oluşturulmalı. Bu kişiler alanında uzman, donanımlı, profesyonel objektif ve yapıcı olmalıdır. Müdür ya da müfettiş olmamalı (Uzmanlığa Bağlı Denetim Teması).

Ö13: Başka bir bölgeden bir öğretmen, bir idareci ve bir müfettiş denetimde yer almalıdır. Öğretmen ve idareci müfettişin gözlemlerine eşsiz bir bakış açısı sağlayacaktır diye düşünüyorum (Geniş Katılımlı Denetim Teması).

Y3: Tarafsızlık ilkesini edinmiş MEB yöneticileri, idareciler, öğretmenler, veliler denetimde yer almalıdır (Geniş Katılımlı Denetim Teması).

Ö20: Öğretmenin kendisini denetlemesi yeterli olur diye düşünüyorum (Özdenetim Teması).

Y19: Denetim iki ayaklı olmalıdır. Öğretmenin kendisini özdenetimden geçirmelidir. Okul müdürü de dış denetimden sorumlu olmalıdır (Özdenetim Teması ve Göreve Bağlı Denetim Teması).

Ö16: Biliyorum çok hayalî ama okullardaki denetimde çocukların mutluluğu farklı ölçeklerle değerlendirilerek öğrenci memnuniyeti temel alınmalıdır. Veli, öğretmeni değerlendirmemelidir. İdarenin değerlendirmesini de doğru bulmuyorum. Idareciler bazen kişilere göre farklı değerlendirmelerde bulunabiliyor (Bilimsel Denetim Teması).

Okul Yöneticilerine ve Öğretmenlere Göre İdeal Bir Denetim Sisteminin Özellikleri

Araştırmanın dördüncü alt probleminde “Okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre ideal bir denetim süreci nasıl olmalıdır?” sorusu ele alınmıştır. Bu hususta okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinden yola çıkarak kodlar üretilmiş ve bu kodlar ilgili oldukları temalara göre gruplandırılmıştır. Söz konusu kodlar ve temalar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9.

Okul Yöneticilerine ve Öğretmenlere Göre İdeal Bir Denetim Sisteminin Özellikleri

Temalar	Kodlar				Katılımcılar
Denetimin İçeriği	objektif	gelişimsel	süreç odaklı	rehberlik	Ö1, Ö2, Ö3,
	bütüncül	eğitime dönük	sistemik kontrol	eğitim ve rehberlik iç içe önerileri	Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö12, Ö14,
	şeffaf	sistemik	yapıcı	dinleyen	Ö17, Ö18,
	bilgilendirici	farklı süreçlerden oluşan	sürekli bilgi akışı	eylemsel	Ö19, Ö20, Y1,
	kapsamlı	sürekli	adaletli	var olan ölçen	Y2, Y4, Y6, Y7, Y8, Y9,
	geri bildirim	performans geliştirici	ödül	tamamlayıcı	Y10, Y11, Y12, Y13,
	destekleyici	yol gösterici	geri bildirimde çeşitlilik	ölçülebilir	Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19

Denetimin Uygulanış Şekli	müfettişler tarafından yürütülen	uzmanlık gerektiren	meslektaş gözüyle yürütülen	özdenetim	Ö10, Ö11, Ö13, Ö15, Ö16, Y3, Y5, Y20
	okul müdürü ve maarif müfettişi işbirliği	liyakat	ani ve habersizce	farklı denetmenlerin ve öğrencilerin yer aldığı bir uygulama	

Tablo 9 incelendiğinde katılımcılar tarafından daha çok denetimin içeriği ile ilgili kodların üretildiği görülmektedir. Bu kodlardan katılımcıların denetimin içeriğinde objektiflik, bütüncüllük, şeffaflık, kapsamlılık gibi özelliklerin bulunmasını talep ettikleri söylenebilir. Bunun yanında ideal bir denetim sistemiyle ilgili olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin uygulamaya ilişkin görüş belirttikleri de dikkat çekmektedir. Bu husustaki görüşlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Denetimin içeriğiyle ilgili görüşler;

Ö5: Öncelikle “biz şu gün geliyoruz” diye haber verilmemeli. Okul müdürünün bağlı olduğu sendikaya bakılmadan inceleme yapılmalı. “Şu eksiklikleri tamamlayıp bize rapor verin” yerine “Neden bunlar eksik, bu konuyla ilgili yaptırımlarınız neler oldu da başarılı olamadınız?” diye anında sorulmalı. “Gelir gelmez daha kazan dairesinin yerini öğrenmeden odasını değiştirmeyi bilen müdür bu eksiklikleri de niye bu kadar çabuk çözmedi?” diye sorulmalı. Hep ikinci plana atılan öğretmenlik alan bilgisi didik didik incelenmeli. Az çalışan öğretmene sendikasına bakılmaksızın “neden” diye sorulmalı. Öğrencilerle de ayaküstü de olsa biraz hasbihal edilmeli diye düşünüyorum.

Ö18: Denetleyici geleceğini haber vermez ve evrak vs. incelemek yerine genel olarak okul temizliği başta olmak üzere belli alanlara özen gösterir. Öğretmenlerin denetleme öncesi evrak hazırlığı tamamen kandırmaya yönelik samimiysizlik ve maalesef. Okul idaresi öğretmenden evrakların tam ve noksansız olması gerektiğini ister durur. Müfettiş gelmeden 3 hafta önce haberi gelir. O gün okullar yıkanır vs. denetim sonrası her şey yine tüm aksaklıkları ile beraber sürer gider.

Ö19: Kişi ve kurumları anlamalı, yapılan çalışmalar analiz edilmeli, problemleri çözmeye yönelik yapıcı çalışmalar planlanmalı. Bu çalışmaların uygulanmasında ve sonrasında değerlendirme yapılmalı. Son aşamada ilk durum ile son durum arasında test yapılmalı ilerlemeyi görme adına. Denetim bir süreç olmalı. Yol göstermeli, açıklama yapmalı, ne olması gerektiği ile ilgili hedef göstermeli ve sonrasında olmuş mu olmamış mı diye değerlendirmeye tabi tutulmalı.

Y1: Okul müdürünün denetiminin verimli olduğunu düşünmüyorum. Müfettişler tarafından daha gerçekçi denetimler yapılıyordu. Fakat yetersiz sayıda müfettiş olması, ön yargılı ve siyasi bakış açısıyla

yaklaşılmasının önüne geçecek tedbirler alınmalı. Kişiyile değil, işiyile ilgilenmeyi toplumun benimsemesi gerekiyor.

Y4: İdeal bir denetim süreci öğretmenlere rehberlik şeklinde olmalı. Eksik bulmaktan ziyade öğretmene daha iyi neler yapılabileceği konusunda rehberlik etmeli.

Y7: Denetim öncesi kapsamlı bir rehberlik çalışması yapılmalı, açık alan bırakılmamalı, masa başı işler asgari, saha başı işlemler azami düzeyde olmalı.

Denetimin uygulanış şekliyle ilgili görüşler;

Ö15: Bu konuda alan uzmanı değilim ancak sahadan biri olarak izole bir denetimin her zaman baskı unsuru olma riski var. Rehberlik ve destekleme gibi süreçlerle iç içe olmalı sanırım. Ayrıca iş başında denetimde sorun yaratıcı ciddi riskler olduğunu düşünüyorum. Öğretmen denetimi ise örneğin öğretmen, her şeyin çok ideal ilerlediğini gösterme çabasına girmemeli. Sanırım buna baskı ve kaygı neden oluyor. Bu unsurları engelleyici, kâğıt kürek angaryalarını gerektirmeyen, öğretmenin kararlarına ve aldığı/alacağı inisiyatiflere saygı duyan, ona güvenen ve liyakati kaynaklı özgür iradesini önemseyen bir yapı olmalı diye düşünüyorum.

Y3: Belli kriterler göz önüne alınarak okul müdürü yıl boyunca sürekli kontroller (değerlendirme) yapmalı, her dönem maarif müfettişlerince ders denetimi yapılmalıdır.

Y5: Adaletli bir denetim süreci olmalıdır. Denetlemede süreç gözden geçirilmelidir. Anlık değerlendirmelerde hatalı değerlendirmeler yapılarak öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Türkiye'deki denetim uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi amacıyla yürütülen bu araştırma sonucunda katılımcıların denetim kavramıyla ilgili olarak en fazla kontrol, kamera, kontrol kalemi, sigorta metaforlarını kullandıkları ve söz konusu metaforların sırasıyla kontrol, cezalandırma ve zorunluluk temalarında toplandığı ortaya konmuştur. Söz konusu bulgulardan yola çıkarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetime ilişkin algılarında farklılıkların bulunduğu ileri sürülebilir. Araştırma sonucunda kullanılan metaforların Vaiz ve diğerleri (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulgularıyla benzerlikler taşıdığı görülmektedir. Bu çalışmada da benzer şekilde denetim süreciyle ilgili olarak ayna, el feneri, kamera, anne-baba gibi metaforların kullanıldığı ve denetime olumlu ya da olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşanların bulunduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte çalışmada metaforların daha çok toplandığı temaların

Demirtaş ve Kahveci (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarıyla paralel olduğu göze çarpmaktadır. Öğretmen adaylarının denetim ile ilgili kavramlara ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın sonucunda da denetim kavramıyla ilgili olarak geliştirilen metaforların daha çok cezalandırma, kontrol ve zorunluluk temalarında bir araya geldiği görülmektedir. Söz konusu araştırmalar ve bulgular Türkiye'deki denetim uygulamalarında cezalandırmaya dönük, kontrol odaklı ve zorunluluk taşıyan bir anlayışın varlığını gözler önüne sermektedir. Kontrol odaklı olan ve biçimsel bir şekilde yürütülen bu anlayış denetimle ilgili olarak Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmalarda sıklıkla eleştirilmektedir (Can, 2004; Memduhoğlu, 2009; Memduhoğlu & Zengin, 2012; Sabancı & Günbayı, 2004; Süzerler, 2017; Şener, 2011).

Araştırmanın ikinci alt probleminde Türkiye'deki denetim uygulamalarına ilişkin eleştirilerle paralellik taşıyan bir bulgu ortaya konmuştur. Buna göre okul yöneticileri ve öğretmenler denetimi eğitim sürecinde gerekli görürken yürütülen uygulamaları yetersiz bulmaktadırlar. Bu sonucun ortaya çıkışında denetmenlerden, benimsenen yaklaşımlardan ve son dönemlerde okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen denetim uygulamalarından kaynaklı birtakım problemlerin etkisi olabilir. Alanyazında denetmenlerin yetersiz bulunduğuna (Erdem, 2010; Şener, 2011; Yasan & Karakuş, 2013), benimsenen yaklaşımların öğretmen ve okul gelişimine katkı sunmadığına, birtakım düzenlemelere ihtiyaç duyulduğuna (Altınok vd., 2020; Balcı, 2012; Can & Gündüz, 2019; Şahin, 2005; Şahin vd., 2011), okul müdürlerinin denetim sürecini başarılı bir şekilde yönetemediğine (Ağaoğlu & Ağaoğlu, 2020; Altun & Sarpkaya, 2017; Bayraktutan, 2011; Koçak & Memişoğlu, 2020) ilişkin araştırmalar göze çarpmaktadır.

Denetim uygulamalarının mevcut yapısının ele alınmasının ardından araştırmada katılımcılara denetimde kimlerin görev almasını istedikleri sorulmuş ve bu soruya bağlı olarak ortaya atılan görüşlerden yola çıkarak oluşturulan temalar arasında göreve bağlı denetimin, uzmanlığa bağlı denetimin ve geniş katılımlı denetimin ön plana çıktığı görülmüştür. Özellikle göreve bağlı denetim temasında okul yöneticilerinin görüşlerinin toplandığı dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerinin bu husustaki görüşleri ele alındığında genel olarak denetim sürecinde okul müdürlerinin ve eğitim müfettişlerinin yer almasının uygun bulunduğu görülmektedir. Bu tablodan yola çıkılarak ders denetimlerinde okul müdürlerinin ve kurum denetimlerinde eğitim müfettişlerinin işin merkezinde olduğu bir yapının uygun olabileceği düşünülmektedir. Alanyazındaki ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasının gerekliliğine ilişkin birtakım araştırmalar bu görüşü desteklemektedir (Bozkuş vd., 2015; Dönmez & Demirtaş, 2018; Tonbul & Baysülen, 2017; Yeşil & Kış, 2015). Bununla birlikte araştırmada denetimin uzmanlığa bağlı olarak yürütülmesine vurgu yapan katılımcıların olduğu ve geniş katılımlı denetim temasında daha çok öğretmenlerin görüşlerinin bulunduğu göze çarpmaktadır. Bu görüşlerden yola çıkarak eğitim öğretim sürecinde farklılaştırılmış denetim uygulamalarının

hayata geçirilebileceği düşünülmektedir. Alanyazında da öğretmenlerin ve öğretmen adaylarının birbirlerini denetlemelerini de içeren farklılaştırılmış denetim uygulamalarına olumlu yaklaşıtları, alan uzmanı ya da zümre öğretmenlerinden destek alınmasını gerekli buldukları görülmektedir (Altınok vd., 2020; Altun, 2014; Altun vd., 2015; Deniz & Saylık, 2018; Köybaşı vd., 2017).

Araştırmada son olarak okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre ideal bir denetim sisteminin özelliklerinin neler olduğu ortaya konmuştur. Buna göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu ideal bir denetim sisteminin içeriğiyle ilgili görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlerden denetim sürecinin objektif, gelişimsel, süreç odaklı, eğitime dönük, şeffaf, sistematik, sürekli, yol gösterici, destekleyici gibi özellikleri bünyesinde barındırmasının beklendiği görülmektedir. Denetim modellerinin tarihsel gelişimi incelendiğinde söz konusu özelliklerin modern ve çağdaş denetim modellerinin varsayımlarıyla uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecini geliştirecek, öğrenmeyi ve öğretmeyi etkileyen unsurları birlikte ele alıp değerlendirerek daha etkili bir eğitim ortamının oluşturulmasına katkı sunacak bir denetim anlayışını talep ettikleri söylenebilir (Doğan & Çetin, 2022). Alanyazındaki araştırmalar da okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin gelişime dönük bir denetim uygulamasına ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktadır (Ağaoğlu & Ağaoğlu, 2020; Altun & Sarpkaya, 2017; Köybaşı vd., 2017; Tosun & Ordu, 2020).

Sonuç olarak araştırmada, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun Türkiye'deki denetim uygulamalarını kontrol odaklı, cezalandırıcı ve zorunlu bir süreç olarak gördükleri göze çarpmaktadır. Buna ek olarak katılımcıların denetimi gördükleri ancak bu husustaki uygulamaları başarısız buldukları da görülmektedir. Bunun yanında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin daha çok denetimde göreve bağlı, uzmanlığa dayalı ve geniş katılımlı bir denetim anlayışını tercih ettikleri dikkat çekmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin gelişime dönük bir denetim anlayışını talep ettikleri görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak şu öneriler dile getirilebilir:

- Denetim uygulamaları modern ve çağdaş denetim modellerinin ilkelerine göre planlanabilir; okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetime ilişkin olumsuz algılarının giderilmesine yönelik çalışmalar hayata geçirilebilir.
- Denetim uygulamalarında farklılaştırılmış denetim uygulamalarına da yer verilebilir.
- Bu araştırmada Türkiye'deki denetim uygulamalarıyla ilgili olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Söz konusu çalışma eğitim müfettişlerini, öğrencileri, il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin yönetim biriminde çalışan yöneticileri kapsayacak şekilde genişletilebilir.

Çıkar Çatışması ve Etik Bildirimi

Bu çalışmada yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır. Yazarlar etik kurallara uygun bir şekilde çalışmayı yürütmüşlerdir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, S., & Ağaoğlu Y. S. (2020). Okul müdürlerinin okul denetim sorumlulukları. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 219-226.
- Aküzüm, C. (2012). *Türkiye’de ilköğretim okullarında eğitim denetimi (bir meta-sentez çalışması)* (Tez No. 185441) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Altınok, V., Tezel, M., & Güngör, S. S. (2020). Okullarda denetimin gerekliliği üzerine öğretmen görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(1), 225-253. <https://doi.org/10.17152/gefad.649743>
- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: öğretmen denetimi nasıl olmalı?* (Tez No. 366606) [Doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Altun, B., & Sarpkaya, R. (2017). Eğitim yönetiminde politik modeller. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 1-12.
- Altun, M., Şanlı, Ö., & Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 10(3), 79-96. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7913>
- Argon, T. (2010). Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmelerine yönelik nitel bir çalışma. 2. *Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Kongresi*, 23-25 Haziran, 554-566.
- Arsıntaş, H. İ. (2007). *İlköğretim denetmenlerinin mesleki yardım ve rehberlik rollerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi (bir model önerisi)*. (Tez No. 210988) [Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Aslanargun, E., & Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (Özel Sayı), 98-121.
- Aslanargun, E., & Tarku, E. (2014). Öğretmenlerin mesleki denetim ve rehberlik konusunda müfettişlerden beklentileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 281-306.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2008). *Öğretimde denetim*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, S. (2012). *Öğretmenlerin eğitim müfettişlerinin denetim stillerine ilişkin algıları ile güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 323622) [Yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bayar, T. (2017). *Maarif müfettişlerinin sınıflarda uyguladığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasına ilişkin öğretmen okul müdürü ve maarif müfettişlerinin görüşleri* (Tez No. 470966) [Yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Bayraktutan, İ. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin denetim rolleri* (Sivas ili örneği) (Tez No. 279548) [Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Bozkurt, E. (1995). *İlköğretim okullarında ders denetimi uygulamalarının değerlendirilmesi* (Tez No. 41489) [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Bozkurt, P. (2013). Denetim kavramı ve denetim anlayışındaki gelişmeler. *Denetişim*, (12), 56-62.
- Bozkuş, K., Gündüz, Y., & Aslan, H. (2015). Öğretmenlerin denetim ve rehberlik dışı bırakılmalarının olası sonuçları. *VII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi*, İzmir.
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetim ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 112-120.
- Can, E., & Gündüz, Y. (2019). Eğitimin denetimi uzmanlığı gerektirir mi? *Milli Eğitim Dergisi*, 48(221), 187-205.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni* (Çev. Ed: S. B. Demir). Eğiten Kitap.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin davranışları. *Eğitim ve Bilimi*, 25(118), 43-48.
- Demirtaş, Z., & Kahveci, G. (2015). Öğretmen adaylarının denetim, denetmen ve denetlenen kavramlarına ilişkin metaforik algıları. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, (11), 23-58.
- Deniz, Ü., & Saylık, N. (2018). Okul müdürleri ve öğretmenlerin perspektifinden öğretimde denetim problemi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 67-80.
- Doğan, B., & Çetin, S. K. (2022). Çağdaş denetim kapsamında öğretmen adaylarının ders denetimleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 70-82.
- Dönmez, B., & Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman ili örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 454-478.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). Milli Eğitim Bakanlığında teftiş hizmetlerinin yeniden düzenlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 21(104).

- Erdem, H. B. (2010). *İlköğretim müfettişlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştığı sorunlar (Kahramanmaraş ili örneği)* (Tez No. 257335) [Yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Hancock, R. D., & Algozzine, B. (2006). *Doing case study research*. Teachers College Press.
- İş, S. (2021). *Okul müdürlerinin okul temelli denetim yaklaşımlarının öğretmen deneyimlerine dayalı olarak incelenmesi: bir karma yöntem çalışması* (Tez No. 662789) [Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Kaplan, İ. (2016). Maarif müfettişlerinin sınıf/ders denetimi görevlerinden muaf tutulmalarına ilişkin görüşleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 30(1), 43-60.
- Kasapçopur, A. (2007). *Avrupa Birliği Ülkeleri'nde eğitim denetimi*. <http://tkb.meb.gov.tr/yayinlar/AB%20egitim.pdf> adresinden 20 Ocak 2023 tarihinde alındı.
- Koçak, S., & Memişoğlu, S. P. (2020). Okul müdürlerinin denetiminin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(2), 806-819. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.697229>
- Koşar, S., & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(3), 1232-1265.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., & Demir, D. (2017). Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak okullarda farklılaştırılmış denetim uygulamalarına ilişkin bir araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 43-57.
- Landis, J. R., & Koch, G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174
- MEB. (2022a). *Türk eğitim sisteminde teftişin tarihsel gelişimi*. <http://tkb.meb.gov.tr/www/turk-egitim-sisteminde-rehberlik-ve-denetimin-tarihsel-gelisimi/icerik/9> adresinden 15 Ağustos 2022 tarihinde alındı.
- MEB. (2022b). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği*. Erişim: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220301-9.htm> adresinden 18 Ağustos 2022 tarihinde alındı.
- MEB. (2022c). MEB'den eğitimde kalite için dev adım: eğitimde kalite güvence sistemi kuruldu. Erişim: <http://meb.gov.tr/mebden-egitimde-kalite-icin-dev-adim-egitimde-kalite-guvence-sistemi-kuruldu/haber/25529/tr> adresinden 19 Ağustos 2022 tarihinde alındı.
- MEB. (2023). Eğitim müfettiş yardımcılığı yarışma sınavı duyurusu. Erişim: <https://tkb.meb.gov.tr/www/egitim-mufettis-yardimciligi-yarisma-sinaviduyurusu/icerik/249> adresinden 20 Ocak 2023 tarihinde alındı.
- Memduhoğlu, H. B. (2009). Paydaşların gözüyle Türkiye'de eğitim denetimi sorunsalı. *IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli.

- Memduhoğlu, H. B., Aydın, İ., Yılmaz, K., Güngör, S., & Oğuz, E. (2007). The process of supervision in the Turkish educational system: purpose, structure, operation. *Asia Pacific Education Review*, 8(1), 56-70.
- Memduhoğlu H. B., & Zengin M. (2012). Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak öğretimsel denetimin Türk eğitim sisteminde uygulanabilirliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(1), 131-142.
- Memişoğlu, S. P. (2004). İlköğretim müfettişlerinin denetimsel davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 29(131), 30-39.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. Jossey Bass.
- Oktar, A. N. (2010). *Eğitim denetimi sisteminin yasal dayanaklara göre değerlendirilmesi* (Tez No. 253629) [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özan, B. M., & Özdemir, Y. T. (2010). Denetimin öğretmen üzerinde oluşturduğu psikolojik baskı. *II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*, 23-25.
- Özmen, F., & Batmaz, C. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri-cinsiyet ve yaş değişkenine göre öğretmen görüşleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. Ed: M. Bütün & S. B. Demir). Pegem Akademi.
- Sabancı, A., & Günbayı, İ. (2004). İlköğretim denetmenlerinin görev alanlarının ve yüklerinin yeterlik alanları açısından değerlendirilmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 114-121.
- Sanal, R. (2002). *Türkiye'de yönetsel denetim ve Devlet Denetleme Kurulu*. TODAİE Yayınları. No: 314.
- Süzerler, S. N. (2017). *Öğretmenlerde algılanan örgütsel destek ile eğitim denetmenlerine yönelik tutum arasındaki ilişki* (Tez No. 458810) [Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Şahin, T. (2005). *İlköğretim düzeyinde ders denetimi ile ilgili yeterlilikler hakkında denetmen ve öğretmen görüşleri* (Tez No. 188020) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Şahin, S., Çek, F., & Zeytin, N. (2011). Eğitim müfettişlerinin mesleki memnuniyet ve memnuniyetsizlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 221-246.
- Şahin, S., Elçiçek, Z., & Tösten R. (2013). Türk eğitim sisteminde teftişin tarihsel gelişimi ve bu gelişim süreci içerisindeki sorunlar. *International Journal of Social Science*, 6(5), 1105-1126.

- Şener, M. (2011). *Eğitim ve bakanlık müfettişlerinin teftiş uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi* (Tez No. 308596) [Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Tonbul, Y., & Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16(1), 299-311. <http://dx.doi.org/10.17051/io.2017.24494>
- Tosun, A., & Ordu, A. (2020). Okul yöneticilerine göre değişen denetim uygulamaları: karşılaştırmalı bir analiz. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 303-320. <https://doi.org/10.9779/pauefd.544220>
- Uçar, R. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarındaki denetim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 82-96.
- Ünal, A., & Şentürk, R. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları. 20. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, National Educational Sciences Congress Burdur.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çeviri Ed: M. Bütün & S. B. Demir). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Vaiz, O., Bahçelerli, N., & Yeşilada, A. (2019). Denetmen görev ve sorumlulukları: Kıbrıs örneği. *Folklor/Edebiyat*, 25(97), 271-279. <https://doi.org/10.22559/folklor.942>
- Wiles, J., & Bondi, J. (1996). *Supervision: a guide to practice*. C.E. Merrill.
- Yasan, T., & Karakuş, M. (2013). Denetmen ve öğretmen algılarına göre il eğitim denetmenlerinin yeterlikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 1-19.
- Yeşil, D., & Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.

Extended Abstract

Audit can be defined as setting standards to ensure that the results of an activity are at least in conformity with the plans, comparing the results with these standards and identifying the issues that need to be corrected in practice. Audit, which is an important part of the management process, has an indispensable importance for all organizations. The current status of activities can only be determined through auditing. In this respect, a management process without audit can be considered incomplete. Like all other organizations, supervision is an important managerial tool for educational institutions.

In the Turkish education system, it is seen that many regulations regarding supervision practices have been implemented in the historical process. However, as a result of these regulations, it is noteworthy that an effective structure related to audit

has not been established and audit has not been successful in serving a function beyond being a control tool. This situation highlights the importance of organizing the audit process in line with stakeholders' views. In this context, this study aims to examine the views of school administrators and teachers on supervision practices in Turkey. The research was conducted through case study, one of the qualitative research methods.

In the research, it was aimed to examine the views of school administrators and teachers on the supervision process in depth through a case study. Mixed sampling method was used to determine the study group. Accordingly, 29 school administrators and 101 teachers working in schools across Turkey in the 2021-2022 academic year were reached in the metaphor study and data collection process with closed-ended questions. In addition, the opinions of 20 school administrators and 20 teachers were sought regarding the audit process.

The data collection tool of the study was developed after reviewing the studies in the literature and receiving the opinions of experts. In this context, a metaphor form and a semi-structured interview form consisting of open-ended and closed-ended questions were prepared in order to examine the views of school administrators and teachers on the supervision process. In the metaphor form "Supervision..... It's like. Because" was requested to be completed. The semi-structured interview form includes 4 questions about the personal characteristics of the participants and 4 questions about the supervision process. Two questions each on the audit process were open-ended and closed-ended.

Permission to collect the data was obtained from Atatürk University Social and Human Sciences Ethics Committee on 20.05.2022. The questions in the data collection tool were organized online with Google Form and the principle of volunteering was emphasized in this form. Data were collected from school administrators and teachers between May 25, 2022 and June 14, 2022. Content analysis technique was used to analyze the data for the first, third and fourth sub-problems of the study. In the second sub-problem of the study, closed-ended questions were asked to the participants in order to determine the views of school administrators and teachers on supervision and this current situation was revealed by using descriptive statistics. In order to increase the validity of this qualitative research, triangulation, one of the most commonly used methods by researchers, was used. Accordingly, triangulation was carried out by using metaphor study in the research, taking the opinions of the participants and involving more than one researcher in the analysis of the findings.

As a result of the research, it is noteworthy that 130 school administrators and teachers developed 103 different metaphors about the concept of supervision. Among these, control (8), camera (6), water (6) and mirror (4) metaphors were preferred the most. When the distribution of metaphors according to themes is analyzed, it is noteworthy that more metaphors were collected in the control theme (N=32). This is

followed by the themes of punishment (N=21), obligation (N=21), and development (N=16). Dominant (N=3), redundancy (N=3) and correction (2) stand out as the themes with the least number of metaphors.

It is noteworthy that school administrators and teachers consider supervision "absolutely necessary". However, when the subgroups are analyzed, it is seen that the average of school principals regarding the necessity of supervision is higher than the others. The average of teachers' views on this issue is the lowest. However, it is noteworthy that school administrators and teachers perceive the current state of supervision services in Turkey as "inadequate". It is seen that the perceptions of school principals in these groups are at a lower level than the others. Among the participants, teachers' perceptions were at a higher level.

As a result of the research, according to school administrators and teachers, it is seen that the task-based supervision style is emphasized more regarding the people and organizations that should take part in the supervision process. However, it is noteworthy that school administrators and teachers also mentioned supervision based on expertise and supervision with broad participation. It is also seen that the scientific method and self-regulation are the least mentioned forms of supervision.

In the research, it is seen that school administrators and teachers mostly express opinions about the content of supervision in relation to an ideal supervision system. It can be said that the participants demand that the content of the audit should include features such as objectivity, holism, transparency and comprehensiveness. In addition, it is seen that there are also participants who express opinions about the way the supervision is implemented.