

OKUL MÜDÜRLERİNİN DENETMENLİK GÖREVLERİNDEKİ YETERLİK DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

THE ASSESMENT OF SATISFACTORY LEVEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON
LESSON SUPERVISION

Önder ŞANLI¹
Mehmet ALTUN²
Çetin TAN³

Öz

Bu araştırmada; okul müdürlerinin denetmenlik görevlerindeki yeterlik düzeyleri hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Araştırmada Malatya ilinde 2014 – 2015 öğretim yılında görev yapmakta olan, farklı branşlardan 20 okul müdürünün görüşünden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak; yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin denetmenlik görevlerini yerine getirmede tarafsız ve objektif olarak davranıp davranmayacakları, okul müdürlerinin denetleme görevleri için yeterliği, okul müdürlüğü görevine atanma şekli gibi konularda okul müdürlerinin görüşleri ışığında değerlendirilmeler yapmaktır. Araştırmada, nitel veri desenlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler neticesinde okul müdürlerinin, denetmenlik yapabilmeleri için yeterli bilgi birikimine sahip olmadıkları ve ders denetimi yapabilmeleri için yeterince mevzuat bilgisine sahip olmadıkları sonuçları ön plana çıkmıştır. Ayrıca, daha önceleri denetmenlik görevinin okul müdürlerinin asıl görevleri arasında olmamasından dolayı, mevcut durumları ile yeterli bir ders denetimi yapamayacakları da bir başka sonuç olarak çıkmıştır. Okul müdürlerinin aynı kurumda çalışan öğretmenleri denetlemeleri etik olarak uygun bulunmamış, ders denetiminin okul dışından ve tarafsız kişiler tarafından yapılmasının gerekliliği belirtilmiştir. Öğretmenleri, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış daha tecrübeli ve daha yeterli kişilerin denetlemesinin daha doğru olacağı da çıkan bir başka sonuçtur.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürleri, denetim, rehberlik.

Abstract:

The satisfactory level of the school administrators on lesson supervision is analysed in this study. Views of 20 school administrators in different schools in 2014 – 2015 education year in the city of Malatya has been analysed. Semi-structured interview form has been applied to participants. The data acquired from applied interview form has been subject to content analysis and has been interpreted by being divided into themes and categories. Aim of the study is making assessment about the views of the school administrators. It has also been aimed to have an idea if the administrators are sufficient enough about school supervision. Whether the administrators have been under the force of any other authority or not also analysed. As a result of the study it has been found that, the administrators do not have enough knowledge and experience about lesson supervision as this duty was not among their permanent duties. For the participants, teachers should be supervised by the arbiters. The other distinctive result of the study is the ideas of the administrators about their education level. They did not found themselves educated enough about supervision. They have expressed that the supervision should be done by the supervisors who has at least master degree.

Key Words: School administrators, supervision, counselling.

¹ Dr. Önder ŞANLI, Malatya MEM, ondersanli44@hotmail.com

² Mehmet ALTUN, Malatya MEM, altunx@hotmail.com

³ Yrd. Doç. Dr. Çetin TAN, Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, cettan889@hotmail.com

1. GİRİŞ

Denetim, öğretmen ve denetmenlere uygulamaları hakkında daha fazla bilgi edinmelerine; bilgi ve becerilerini veliler ve okul için en iyi bir şekilde kullanabilmelerine yardım eden bir süreçtir. Denetim, okulu daha etkili bir öğrenme ortamı haline getirmek için önemlidir (Sergiovanni ve Starrat, 1993, s.38).

Denetim karşılıklı güvene, yeterli işbirliği ve doğal ortamda gözleme dayalı olmalıdır. Öğretmenin ve öğrencilerin kalitesi, başarısı ve mutluluğuna katkılar getirmelidir. Hem müdür ve hem de denetmenin öğretmeni ayrı ayrı denetmesi yerine; birlikte, işbirliği ve eşgüdüm içinde öğretmen denetlenmelidir. Okulların ve öğretmenlerinin dışarıdan denetlenmesi yerine, orta vadede yöneticiler gereğince yetiştirilerek, okul içinde rehberliğe dayalı bir denetim sistemi geliştirilmelidir (Can, 2004). Etkili bir denetim sürecinde rol oynayan proaktif liderlik davranışları arasında güdüleme, etkili iletişim, değişimi yönetebilme, çatışmayı çözebilme, grupta çalışma ve eğitim programı liderliği gibi özellikler bulunmaktadır (Daresh, 2001). Etkili bir denetim için denetmen ve okul müdürü ilgili konularda uzmanlaşmalı, eğitim ve geliştirme etkinliklerine süreklilik kazandırılmalıdır. Öğretmeni değerlendirmede kendisinin, velilerin ve öğrencilerin de görüşleri dikkate alınmalıdır. Aynı denetmene, denetim ve rehberlik görevleri yanında soruşturma görevinin de verilmesi çelişkisi kaldırılmalıdır (Can, 2004). Eğitimin denetimi sürecinde denetmenin; rehberlik-işbaşında yetiştirme, değerlendirme, inceleme ve soruşturma boyutlarında çok değişik kesimle iletişimde bulunduğu bir gerçektir. Denetim sürecinde aktif olarak yer alan denetmenin bu yoğun işbirliği ve etkileşimindeki gelişme biçimleri, sonuçta etik ilkelerin biçimlenmesini doğurmakta, denetim alanını ve denetmeni buna zorlamaktadır (Aksoy, 1998).

Denetim alanında yapılan araştırmalar, denetçi ilişkilerinin, formal ilişkiden informal ilişkiye doğru geliştiğini göstermiştir. Başlangıçta denetçiler, rolleriyle ilgili genel sosyokültürel bilgilerine güvenirken, mesleki deneyim kazandıkça ilişkilerin daha çok bireyselliğe doğru gittiği, belirsizliğin azaldığı görülmüştür. Denetim, genel beklentiler sağlamasına rağmen ilişkiler geliştikçe denetlenenin öğrenme ihtiyaçlarına ve denetçinin öğretim yaklaşımına göre bireyselliğe doğru gittiği sonuçlarına varılmıştır (Fleming ve Steen, 2005). Denetimin etkin olabilmesi, denetmen ile öğretmenin anlayış ve hoşgörü çerçevesi içinde birlikte çalışmalarını ile mümkündür. Bu süreç içinde denetmeden öğretmenin sorunlarını belirlemesi ve bu sorunların çözümünü amaçlayıp, öğretmenle birlikte etkin bir plan çerçevesinde geliştirmesi beklenmektedir (Tanrıoğen,1997). Eğitimde teftiş hizmetlerinin amaçlarını, her türlü eğitim ve öğretim faaliyetlerini denetlemek, değerlendirmek, aksayan yönlerini düzeltmek ve daha iyi hale getirilmeleri için gereken önlemlerin alınmasını sağlamak olarak açıklamak mümkündür (Gündüz, 2010). Eğitimde yaşanan gelişmeler, denetmenlerin rol ve davranışlarında değişiklikler

meydana getirmiştir. Klasik anlamda denetmen tipi yerini idealist denetmene, önerici denetmen ise yerini yapıcı denetmene bırakmıştır (Bursalıoğlu, 1994).

Eğitim denetimi, eğitimin amaçlarına ulaşmasını etkili şekilde sağlayabilmek amacıyla, mevcut durumu belirlemek ve beklentileri karşılayabilmek için, müdahale etme, iyileştirme ve geliştirme yönündeki uygulamaları kapsayan yönetsel bir süreçtir. Bu bakımdan denetim yönetsel bir zorunluluk olarak da görülmektedir (Oliva ve Powels, 2001; Yıldırım, 2001). Denetmen rollerinin tanım ve gruplandırılmaları bir yandan denetimin işlevlerini diğer yandan denetmenlerin yeterliklerini ya da özelliklerini gündeme getirmektedir. Çağdaş yönetimin bir aracı olarak denetimin amacı, örgütün verimliliğini artırmaktır. Bu yaklaşımla tanımlandığında denetmenin rolü, kurumun amaçlarına ulaşılmasına katkıda bulunmak ve ulaşılan düzeyin kesintisiz yükseltilmesi çalışmalarına katılmaktır denebilir (Açıkalın, 1992). Örgütsel amaçları gerçekleştirme ve çalışanların yaşamlarını kolaylaştırabilme yönünde yönetici, örgütteki madde kaynağını en verimli şekilde kullanmak ve insan kaynağından en etkili şekilde yararlanmak durumundadır. Bu yönetsel eylemler için güçlü yönetim bilgisine, liderliğe ve iletişim becerisi gibi rollere ihtiyaç vardır (Cemaloğlu, 2005). Öğretmenlerin okulda çok çeşitli işleri yapmak zorunda oldukları ve yeteri kadar zaman bulamadıkları göz önünde bulundurulursa, özellikle eğitim alanındaki gelişmeleri takip edemedikleri söylenebilir. Bunun için hızla değişen dünyamızda bugün öğretmenin geliştirilmesi en önemli konulardan biri olarak denetmenin de önemli görevlerinden biridir (Sağlamer, 1975). Denetimin ilk hedefi, öğretmeni kendine mesleki yön verecek bir duruma getirmek, diğer bir deyişle mesleki yardımda bulunabilmektir (Bursalıoğlu, 2002). Öğretmenlerin bilgilerini artırma, varsa eksiklerini giderme, öğretim yöntemleri ile ilgili bilgi ve uygulama desteğinde bulunma, mesleğe ve çevreye uyum sağlamalarına yardımcı olmak mesleki yardım kapsamında görülür (Kepenekçi, 1995). Örgütlerde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşmak için takip edilmesi gerektiğine inanılan yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar, uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olmaktadır (Atay, 2001). Denetim hizmetlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesinde, algının yeri önemlidir. Çünkü öğretmenler denetim programlarına, denetmene ve onun statüsüne ilişkin algılarına göre tepkide bulunurlar. Benzer biçimde, denetmenlerde öğretmenlere, kendilerine ve rollerine ilişkin algılarına göre işlevlerini yürütme eğilimindedirler (Aydın, 1993).

Bu çalışma kapsamında okul müdürlerinin ders denetimi rollerini yerine getirmedeki yeterlilik düzeylerine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin belirlenmesi ve karşılaştırmalı olarak ele alınması amaçlanmıştır. Problemleri olarak görülen noktalarda da çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

2. YÖNTEM

Araştırmada; Okul Müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki algılarını ve perspektiflerini belirlemede, nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan Olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde ise içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi tekniği, elde edilen verilerin açıklanmasında gerekli olan kavramları ve ilişkileri ortaya koymakta kullanılır.

Olgu bilim araştırmalarında veri analizi yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır(Şimşek ve Yıldırım, 2008). Olgubilim (fenomenoloji/ phenomenology) deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu olgularla günlük yaşantımızda çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz. Ancak bu tanışıklık, olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur. Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). İnsana ait davranışlara bakıldığında bir nedenin birden çok sonucu ya da bir sonucun birden çok nedeni olabilmektedir. Bu ve bunun gibi karmaşık insan davranışlarını ayrıntılı inceleyebilmek için nitel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama aracı olarak üç adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu alan taraması yapılarak hazırlanmıştır. Okul müdürlerine yöneltilen sorular uzman görüşüne sunulduktan sonra bazı okul müdürleri ile ön uygulama gerçekleştirilmiş, gerekli düzeltmelerden sonra forma son hali verilmiştir. Hazırlanan sorularda, açık uçlu sorular yer almaktadır. Görüşme formlarının katılımcılara konu hakkında bilgi verilerek onların uygun olduğu zamanda yazılı olarak uygulanmıştır. Açık uçlu sorulardan elde edilen veriler iki ayrı araştırmacı tarafından içerik analizine tabi tutulmuş, yöneltilen sorulara verilen cevaplardan ve ortaya çıkan temalardan oluşan kategorilerin ortak olanları belirlenmiştir. Katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada kod isimler kullanılmıştır. Kavramsal çerçeve ile uyumlu veriler bulgular halinde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Verilerin bulgular halinde tanımlanması ve sunumu aşamalarında kolay anlaşılabilir bir dil kullanılmasına özen gösterilmiş ve

gereken yerlerde doğrudan alıntılar yapılmıştır. Yapılan alıntılarda kodlamalardan faydalanılmış; Okul Müdürü 1, Okul Müdürü 2 gibi kodların yerine (K1), (K2) şeklinde kısaltmalar kullanılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırma geleneği içerisinde geçerlik ve güvenirlilik gibi kavramlar, pozitivist paradigmanın hipotez test etmeye dayalı tümdengelimci anlayışının ürünü olarak dogmatik bulunmakta ve eleştirilmektedir. Bunun yerine inandırıcılık ve aktarılabirlik gibi kavramların daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Corbin ve Strauss, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) sağlamak için konu ile ilgili literatür taraması yapılmış kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Katılımcılara yöneltilen sorular bu kavramsal çerçeve doğrultusunda oluşturulmuş ve mevcut sorulara ilaveten eklemek istedikleri bir husus olup olmadığı sorularak katılımcıların teyidi alınmıştır. Araştırmaya katılım sürecinde gönüllülük esasının altı çizilerek özellikle isim yazmamaları istenmiş ve katılımcıların konu çerçevesinde görüşlerini özgürce ifade etmeleri yazılı ve sözlü olarak vurgulanmıştır. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirliğini) sağlama sürecinde görüşme formunun oluşturulması, yapılan görüşmeler ve analiz basamakları açıklanmaya çalışılmış; çalışma grubu, veri toplama aracı, süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması okuyucuların anlayabileceği şekilde tanımlanmıştır. Tutarlılığını artırmak için bulgular doğrudan verilmiş, elde edilen veriler üzerinde iki araştırmacı ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlık oranı hesaplanmıştır. Araştırmanın teyit edilebilirliğini sağlamak için süreçte yapılanlar ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılmış, elde edilen veriler ve kodlamalar daha sonra incelenebilecek şekilde saklanmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu tabakalı amaçlı ve kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle olarak belirlenen farklı branşlardan 25 okul müdürü oluşturmaktadır. Katılımcılar 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Malatya İlinde görev yapmakta olan okul müdürlerinin görüşlerinden faydalanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri, nitel araştırmaların geleneği içinde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına uygun bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapmasına olanak sağlar (Büyüköztürk ve diğ. 2012). Kolay ulaşılabilir durum örnekleme ise araştırmacıya hız ve kolaylık sağlar. Araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Soruların samimiyetle cevaplamada rahat olmaları için kişi isimlerinin deşifre edilmeyeceği, sadece araştırma içinde kodlamalarla belirtileceği, aslının araştırmacıda kalacağı açıklaması yapılmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler Okul Müdürü (K), K1 şeklinde kodlanarak belirtilmiştir. Araştırmaya katılan 20 okul müdürünün seçiminde

çeşitliliğe de dikkat edilerek farklı branşlarda olmasına, cinsiyete, kıdem, yaş, ayrımına göre belirlenmesine özen gösterilmiştir.

Çalışma grubunu oluşturan okul müdürleri ile ilgili bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışmada Yer Alan Okul Müdürlerinin Mesleki ve Akademik Özelliklerine Göre Dağılımı

KOD	CİNSİYET	YAŞ	KIDEM YILI	BRANŞ	EĞİTİM DURUMU
K1	Erkek	42	16	Fizik	Yüksek Lisans
K2	Erkek	41	17	Tarih	Lisans
K3	Erkek	58	35	Güzel Sanatlar	Lisans
K4	Erkek	38	15	Matematik	Lisans
K5	Erkek	46	22	Sosyal Bilgiler	Lisans
K6	Erkek	60	39	Coğrafya	Lisans
K7	Kadın	45	23	Kimya	Lisans
K8	Erkek	40	18	Kimya	Lisans
K9	Erkek	35	12	Sosyal Bilgiler	Lisans
K10	Erkek	40	19	Fizik	Lisans
K11	Erkek	50	26	Din Kültürü	Lisans
K12	Erkek	56	33	Fizik	Lisans
K13	Erkek	36	12	Biyoloji	Lisans
K14	Erkek	40	18	Sınıf Öğretmeni	Lisans
K15	Erkek	37	15	Türk D. ve Ed.	Lisans
K16	Erkek	38	13	Sınıf Öğretmeni	Lisans
K17	Erkek	49	18	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans
K18	Erkek	40	16	Rehberlik	Lisans
K19	Erkek	34	10	Sınıf Öğretmeni	Lisans
K20	Erkek	44	19	Fen Bilimleri	Lisans

Veri Toplama Araçları

Bu Araştırmada, veri toplama aracı olarak; yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracındaki araştırma soruları yazılmadan önce ilgili literatür araştırması kapsamlı bir şekilde yapıldı. Daha önceden yapılan yurtiçi ve yurtdışı araştırmaları incelendikten sonra araştırma soruları yazıldı. Hazırlanan sorular bir üniversitede eğitim bilimlerinde öğretim üyesi olarak çalışan nitel araştırmada uzman bir kişiye incelenerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Yıldırım ve Şimşek (2005), görüşme formu içinde sorulacak soruların kolay anlaşılabilir, açık uçlu, yönlendirmekten kaçınan, çok boyut içermeyen, odaklı, alternatifleri ve sondaları olan, mantıklı bir sıra takip eden ve geliştirilebilen sorular olması gerektiğini önermektedir. Okul müdürleri ile gerçekleştirilen görüşmede kullanılan görüşme formu, cevaplayabilecekleri şekilde araştırmacı tarafından araştırma amacına uygun, görüşülecek okul müdürlerini rahatsız etmeyecek, mümkün olduğunca açık uçlu sorular içerecek şekilde araştırmacı tarafından hazırlanan taslak görüşme formu,

alan uzmanları tarafından incelenmiştir. Görüşme yapılacak okula bizzat gidilerek araştırma hakkında bilgi verilip, birlikte görüşme formu incelenerek son şekli verilmiş ve görüşmelere bu şekilde devam edilmiştir. Hazırlanan görüşme formundaki açık uçlu araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir.

1. Okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterli olduklarını düşünüyor musunuz? Eğer yeterli bulmuyorsanız nedenleri sizce nelerdir?
2. Okul müdürlerinin ders denetimi hakkında daha fazla eğitim almaları gerektiğini düşünüyor musunuz? Eğer daha fazla eğitim almaları gerektiğini düşünüyorsanız sebepleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin ders denetimini yaparken tarafsızlık ve objektiflik ilkelerine uygun davranacağını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

Verilerin Toplanması

Olgubilim deseninde, yaygın uygulamaları ortaya çıkarmak ve katılımcılar tarafından oluşturulan anlamları tanımlamak ve açıklamak amaçlanır (Annells, 2006). Bu desende genelde şu iki soruya yanıt aranır: Bu olguya ilişkin algı/deneyimler nelerdir? Bu olguya ilişkin deneyimlerin meydana geldiği ortam ve koşullar nelerdir? (Cresswell, 2013).

Olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Olgulara ilişkin yaşantıları ve algıları ortaya çıkarmak için araştırmacıya sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özellikleri kullanılır. Araştırmacı ile görüşülen birey arasında güven ve empati ortamı oluşturulması gerekmektedir. Bu ortam sayesinde bireyler kendilerinin farkında olmadıkları ya da üzerinde durmadıkları yaşantıları ve anlamları dışa vurabilir, ortaya koyabilirler. Yaşantıların derinliğine ortaya konması ve açıklanması için araştırmacının görüşülen birey ya da bireylerle yoğun bir etkileşim içinde olması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Görüşme tekniği, bireylerin çeşitli konularda bilgi ve düşüncelerini, tutum ve davranışlarının olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kısa yoldur. Birçok kişi yazılı anlatımı yanlış anlamalardan, verdiği bilgilerin belgelenmesini istememekten, yazma için vakit ayırma güçlüğünden ayrıntılara girememekten, görüşmenin daha rahat, samimi ve daha az zaman almasından dolayı sözlü anlatımı yazılı anlatıma tercih ederler (Karasar, 2006).

Araştırmada, standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yaklaşım, “dikkatlice yazılmış, sırası ve tarzı önceden belirlenmiş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı sırada sorulur”. Görüşmeyi yapan birden çok kişi olduğunda, görüşmeyi yapanın ön yargı ve etkileri azalır. Değerlendirmeyi kullananlar, değerlendirme araçlarını görüp, inceleyebilir. Bu durum veri analizini kolaylaştırmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012: 153). Aynı görüşme aracı başka bir araştırma kapsamında kullanılabilir. Görüşme formunda yer alan açık uçlu sorular; esnektir,

araştırmacıya olguları derinden inceleme fırsatı verir, yanlış anlamaların giderilmesini sağlayarak, bilgilerin ortaya çıkarılmasına ulaşılabilir.

Bu araştırmanın verileri 2014–2015 öğretim yılı II. yarıyılı başında toplanmıştır. Görüşme formları dağıtılırken görüşmenin bireysel olmasının daha sağlıklı olacağı belirtilmiş, katılımcılar bu duruma uyararak görüşmenin bölünmesini engellemişlerdir. Görüşme formları verilerek, bu araştırma sonuçlarının sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı, 3. kişilerle paylaşılmayacağı söylenmekle birlikte görüşme formlarına isim yazmamaları gerektiği hatırlatılarak nesnel bir tutumla soruları cevaplamaları gerektiği ifade edilmiştir. Görüşme formları bizzat araştırmacı tarafından görüşmecilere verilmiş, gerekli açıklamalar yapılmış, görüşme süresi 10 dk. ile 20 dk. arasında sürmüştür.

Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda çoğunlukla belirli istatistik teknikler kullanılmaz. Bazen yüzde gibi sınırlı istatistik, bazen de kodlamalar sonrası ulaşılan kategoriler arası ilişkiler incelenerek çapraz tablolar kullanılsa da genellikle betimlemeler kullanılır (Büyüköztürk vd.,2012).

Bu çalışmada, okul müdürlerinin denetmenlik görevlerindeki yeterlik düzeylerinin incelenmesi için 20 okula gidilerek araştırma hakkında okul müdürüne görüşme ile ilgili bilgi verildi ve gerekli izinler alındı. Yarı yapılandırılmış görüşme formu; tarafsız olarak okul müdürlerinin görevlerindeki yeterlik düzeyleri hakkındaki görüşlerini almak için bizzat araştırmacı tarafından verilmiş olup, bu araştırmanın sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı, formlara isimin kesinlikle yazılmaması gerektiği, görüşmenin tek başına yapılması gerektiği, nesnel tutumla cevaplamaları gerektiği ifade edilmiştir. Yaklaşık 20 dakikalık süreden sonra görüşme formu bizzat katılımcılardan alınmıştır.

Araştırmada elde edilen bilgiler incelenir, anlamlı olacak şekilde bölümlere ayrılır ve her bölümün ne anlam ifade ettiği bulunmaya çalışıldığından dolayı içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Özellikle veriden yola çıkılarak ana temaları içeren kategoriler ve alt kategoriler saptanmıştır. Oluşturulan tüm kategorilere uygun olarak verilerin hepsi kodlanmıştır. Bu kategoriler de alt kategorileriyle ilişkilendirilmiştir. Kategorilerin ilişkilendirilmesi; kategorilerin özellikleri ve özelliklerin tüm boyutları da kapsamlı bir şekilde incelenerek yapılmıştır. Böylece kategorilerin ana kategori ile ilişkisi ve bağlantıları saptanmıştır. Araştırmacının da yorumları bu süreçte eklenerek daha zenginleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile “yüz yüze görüşme yöntemi” ile elde edilen veriler, nitel araştırma teknikleri çerçevesinde içerik analizi ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Katılımcı ile yapılan görüşmelere ait bilgiler için veri seti oluşturulmuştur. Oluşturulan veri seti ise defalarca okunduktan sonra içerik analizine geçilmiştir

Bulguların Yorumlanması

Bu bölümde belirlenen temalar ve ortaya çıkan kavramlar çerçevesinde okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir. Okul müdürlerinin denetmenlik görevlerindeki yeterlik düzeyleri toplam 27 kod olarak belirlenmiştir. Ortaya çıkan kodlar başlıklar halinde ve doğrudan alıntılar eşliğinde araştırma soruları çerçevesinde yorumlanmaktadır. Her bir kod yorumlanırken bulgular arasındaki ilişkiler açıklanmış, neden-sonuç ilişkileri kurulmaya çalışılmıştır. Bu arada eğer var ise çeşitli değişkenlere göre anlamlı bulgular verilmiştir. Bulgulardan birtakım sonuçlar çıkarılmış ve bu sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada görüşlerini bildiren her okul müdürüne bir kod verilmiştir. Görüşmeye katılan okul müdürleri K1, K2 vb. olarak görüşme formunun sol üst köşesine kodlanır.

Verilerin yorumlanmasında genellikle frekans ve yüzde kullanılır. Uygun temalar belirlenerek tablolar oluşturulur, en fazla ve en az verilen cevaplar yorumlanarak araştırma bulguları yorumlanır, değerlendirilir, genelleme yapılmaz. Nitel araştırmalarda genelleme, araştırmacının yaptığı çalışmaya benzer çalışma yapan başka bir kişi tarafından yapılabilir (Büyüköztürk vd.,2012: 244).

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırma verilerinin analizinde elde edilen bulgulara, bu bulguların benzer çalışmalarda elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmasına ve bunlara ait yorumlara yer verilmiştir.

Okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterli hizmet içi eğitim aldıklarını düşünüyor musunuz? Eğer yeterli bulmuyorsanız nedenleri sizce nelerdir? Sorusuna 20 okul müdürünün verdiği cevaplardaki sorunlar kategorize edildiğinde 11 toplam sorun tespit edilmiştir. Tüm sorunların frekans ve yüzdeleri azalan sıra ile Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Konusunda Yeterli Hizmet İçi Eğitim Aldıklarını Düşünüp Düşünmedikleri İle İlgili Okul Müdürlerinin Görüşleri Frekans Tablosu

Kodlar (sorunlar)	f	%
Hizmet içi eğitimi yetersiz	17	85
Hizmet içi eğitim süresinin kısa olması	6	30
Hizmet içi kurs veren eğitmen yetersiz	5	25
Hizmet içi eğitim yeterli	2	10
Liyakat olmalı	2	5
Hizmet içi eğitim gereksiz olarak algılanıyor	1	5
Hizmet içi eğitim sadece teorik olarak yapılmamalı	1	5
Hizmet içi eğitim merkezi olarak yapılmalı	1	5
Okulların özel durumları dikkate alınmalı	1	5
Mevzuat değişiklikleri seminerler ile verilmeli	1	5
Yönetmeliğin yeni yapılmış olması	1	5

Tablo 2’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin denetim konusunda yeterli hizmet içi eğitim alıp almadıkları ile ilgili yaşadıkları sorunların en başında 17 kişi ile (% 85) “Hizmet içi eğitimi yetersiz” olmuştur. “Hizmet içi eğitim gereksiz olarak algılanıyor”, “Hizmet içi eğitim sadece teorik olarak yapılmamalı”, “Hizmet içi eğitim merkezi olarak yapılmalı”, “Okulların özel durumları dikkate alınmalı” ve “Mevzuat değişiklikleri seminerler ile verilmeli” kodları 1’er kişi (% 5) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En fazla frekansa sahip kod “Hizmet içi eğitimi yetersiz” sorunu olmuştur. Bu konuda katılımcı K1 şöyle demiştir: *“Çok ani bir geçiş olduğu için herhangi bir eğitim almadık. Kısa süreli bir eğitim verdiler ancak verimsizdi. Okul müdürlerinin ben dâhil bu konuda yetersiz olduğumu düşünüyorum. Acilen okul müdürlerini hazır hale getirmek gerekir.”*, Katılımcı K4 da şöyle demiştir: *“Hayır düşünmüyorum. Zaman zaman hizmet içi eğitimler veriliyor ancak yetersiz. Hizmet içi eğitimlerin geneli tartışılır. Hiçbir hizmet içi eğitim amacına ulaşmıyor ve öğretmenler yetersiz. Hizmet içi eğitimler angarya olarak görülüyor. Okul müdürlerinin yeterli olabilmeleri için ciddi bir eğitim almaları gerekir.”*, Katılımcı K14 da şöyle demiştir: *“Denetim için yeterli hizmet içi eğitim alınmamıştır hatta hiç alınmamıştır.”*, Katılımcı K15 şöyle demiştir: *“Yeterli bulmuyorum. Özellikle ders denetimi konusunda okul müdürlerinin daha kapsamlı, uzun süreli ve teknik konuları ihtiva eden hizmet içi eğitimlere alınmaları gerekir.”* Bu katılımcıların söylemlerinden hizmet içi eğitimin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır.

En az frekansa sahip kodlar “Yönetmeliğin yeni yapılmış olması”, “Hizmet içi eğitim gereksiz olarak algılanıyor”, “Hizmet içi eğitim sadece teorik olarak yapılmamalı”, “Hizmet içi eğitim merkezi olarak yapılmalı”, “Okulların özel durumları dikkate alınmalı” ve “Mevzuat değişiklikleri seminerler ile verilmeli” olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı K3 şöyle demiştir: *“Yeterli hizmet içi eğitim aldıklarını düşünmüyorum. Yönetmeliğin yeni çıkmış olması, konu ile ilgili hizmet içi eğitimin yapılması konusunda herhangi bir çalışma yapılamamıştır.”* K4 şöyle demiştir: *“Hizmet içi eğitim angarya olarak görülüyor.”*, K5 şöyle demiştir: *“Verilen hizmet içi eğitimler teorik bilgilerle sınırlı kalıyor ve zaman kısa olduğu için detaylara girilmiyor.”*, K9 şöyle demiştir: *“Hizmet içi eğitimini yeterli bulmuyorum. Hizmet içi eğitimin merkezi olarak düzenlenmesi daha uygun olacaktır. Okul müdürü denetim faaliyetlerini planlarken öğretmen, idareci ve okul ikliminin korunması gibi konuları da göz önünde bulundurması gerekir.”*, K6 da şöyle demiştir: *“Mevzuatlarda yapılan değişiklikler seminerler ile okul müdürlerine verilmelidir.”* Buradan da okul müdürlerinin hizmet içi eğitimi sorunu yaşadıkları anlaşılmaktadır.

“Okul müdürlerinin denetmenlik görevlerini objektif ve tarafsızlık ilkelerine uygun bir şekilde yapabileceklerini düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?” sorusuna 20 okul müdürünün verdiği

cevaplardaki sorunlar kategorize edildiğinde toplam 9 sorun tespit edilmiştir. Tüm sorunların frekans ve yüzdelikleri azalan sıra ile Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevlerini Objektif ve Tarafsızlık İlkelerine Uygun Bir Şekilde Yapıp Yapamayacakları İle İlgili Frekans Tablosu

Kodlar (sorunlar)	f	%
Objektif ve tarafsız davranırlar	11	55
Objektif ve tarafsız davranamazlar	7	35
Kişiden kişiye değişiklik gösterebilir	3	15
İnformal ilişkinin olması	2	10
Duygusal davranabilirler	1	5
Siyasi ve sendikal problemler	1	5
Atama kriterlerinin uygun olmaması	1	5
Yöneticilerin yetersiz olması	1	5
Birden fazla denetmen tarafından yapılmalı	1	5

Tablo 3’de görüleceği üzere okul müdürlerinin denetmenlik görevlerini objektif ve tarafsızlık ilkelerine uygun bir şekilde yapıp yapamayacakları ile ilgili belirtilen görüşlerin en başında 11 kişi ile (% 55) “Objektif ve tarafsız davranırlar” diğer fazla kod ise “Objektif ve tarafsız davranamazlar” 7 kişi ile (% 35) sorunu olmuştur. “Duygusal davranabilirler”, “Siyasi ve sendikal problemler”, “Atama kriterlerinin uygun olmaması”, “Yöneticilerin yetersiz olması” ve “Birden fazla denetmen tarafından yapılmalı” kodları 1’er kişi (% 5) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En fazla frekansa sahip “Objektif ve tarafsız davranırlar” sorunu olmuştur. Bu konuda katılımcı K2 şöyle demiştir: “*Bence tarafsız ve objektif olurlar. Daha doğrusu yapmak zorunlar. Bu denetimi duygularıyla değil mantık ve vicdanları ile yapmalılar. Diğer devlet memurları nasıl yapıyorlarsa okul müdürleri de yapabilirler.*” Katılımcı K10 de şöyle demiştir: “*Her insanın karakteri farklı olduğu için farklı yaklaşımlar sergileyebilirler. Ancak, okul müdürleri okullarında görevlerini iyi yapacağı kişiler isteyeceğinden dolayı çoğunlukla tarafsız ve objektif davranacaklarına inanıyorum.*” K13 de şöyle demiştir: “*Okul müdürleri sürekli öğretmenler ile iç içe olduğu için denetim süresince objektiflik ve tarafsızlık ilkelerine daha uymalıdır. Yani bu konuda bazı istisnalar çıksa da tarafsız ve objektif değerlendirmeler yapılacağını düşünüyorum.*” Şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Bir diğer fazla frekans ise “Objektif ve tarafsız davranamazlar” frekansı olmuştur. Katılımcı K6 şöyle demiştir: “*Okul müdürleri siyasi ve sendikal problemlerden, informal ilişkilerden ve yeterli bilgi birikimine sahip olmadıklarından dolayı objektiflik ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalamayacaklardır.*”, Katılımcı K9 şöyle demiştir: “*Ders denetiminin bir kişi tarafından yapılması objektiflik ilkelerine aykırıdır.*” Katılımcı K15 şöyle demiştir: “*Bu konuda genel bir yargıya varmak çok doğru olmasa da çoğunlukla okul müdürlerinin objektif olarak davranamayacaklarını*

düşünüyorum. Okul müdürlerinin öğretmenle olan ilişkisi ve iletişimi onun duygusal olarak davranmasına neden olabilir. Öğretmenlerle müdürler arasında resmi bir ilişkinin ötesinde daha çok sosyal bir ilişki gelişmiştir.” Şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir.

En az frekansa sahip kod “Duygusal davranabilirler”, “Siyasi ve sendikal problemler”, “Atama kriterlerinin uygun olmaması”, “Yöneticilerin yetersiz olması” ve “Birden fazla denetmen tarafından yapılmalı” gibi sorunları olmuştur. Bu konuda katılımcı K3 şöyle demiştir: *“Bazı okul müdürleri objektiflik ve tarafsızlık konusunda duygusal davranabileceği kanısındayım.”*, K7 şöyle demiştir: *“Yönetici atama yönetmeliği problemleri olduğu için bu yönetmeliğe göre atanan kişiler de tarafsız bir şekilde görev yapamaz. İdarecilerimiz alanlarında yetersiz oldukları için tarafsız davranamazlar.”*, K9 da şöyle demiştir: *“Ders denetiminin bir kişi tarafından yapılması objektiflik ilkelerine aykırıdır. Birbirinden bağımsız birden fazla denetmen tarafından gerçekleştirilmelidir.”* Buradan da objektiflik ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalamayacakları ile ilgili sorunlar yaşadıkları anlaşılmaktadır.

“Okul Müdürlerinin denetim ile ilgili yeterli mevzuat bilgisine sahip olduklarını düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?” sorusuna 20 okul müdürünün verdiği cevaplardaki görüşler kategorize edildiğinde toplam 7 sorun tespit edilmiştir. Tüm sorunların frekans ve yüzdelikleri azalan sıra ile Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Ders Denetimi İle İlgili Yeterli Mevzuat Bilgisine Sahip Olup Olmadıkları İle İlgili Öğretmenlerin Görüşlerinin Frekans Tablosu

Kodlar (sorunlar)	f	%
Mevzuat bilgisi yetersiz	18	90
Okul müdürü araştırarak kendini yetiştirebilir	5	25
Yeterli mevzuat bilgisine sahip	5	25
Yeterli eğitim verilmedi	3	15
Alanında lisansüstü eğitim almalılar	1	5
Denetimi müfettişler yapmalı	1	5
Denetimin asıl görevlerinin olmaması	1	5

Tablo 4’te görüldüğü üzere okul müdürlerinin denetim ile ilgili yeterli mevzuat bilgisine sahip olup olmadıkları ile ilgili belirttikleri sorunların en başında 18 kişi ile (%90) “Mevzuat bilgisi yetersiz” sorunu gelmektedir. “Alanında lisansüstü eğitim almalılar”, “Denetimi müfettişler yapmalı” ve “Denetimin asıl görevlerinin olmaması” kodları için 1’er kişi (%5) ile en az sorunlar olmuştur.

En fazla frekansa sahip *“Mevzuat bilgisi yetersiz” sorunu olmuştur.* Bu konuda katılımcı K4 şöyle demiştir: *“Yeterli değiller. Bu konuda ne ciddi bir eğitim verildi ne de çalışma yapıldı.”* Katılımcı K7 şöyle demiştir: *“Yeterli mevzuat bilgisine sahip olduklarını düşünmüyorum. Mevzuat konusunda biraz insanın kendi gayreti biraz tecrübe ile yeterli hale gelirler.”*, K15 de şöyle demiştir:

“Yeterli mevzuat bilgisine sahip olmadıklarını düşünüyorum. Okul müdürünün asıl işi denetim olmadığı için bu konuyla ilgili genel bilgilere sahiptir. Denetim ile ilgili kapsamlı bir mevzuat bilgisine gereksinim duymadığından yeterli düzeyde bilgi düzeyine ulaşmamıştır.” Şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

En az frekansa sahip kod “Alanında lisansüstü eğitim almalılar”, “Denetimi müfettişler yapmalı” ve “Denetimin asıl görevlerinin olmaması” gibi sorunları olmuştur. Bu konuda katılımcı K6 şöyle demiştir: “Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapması gerekir. Taşıma su ile değirmen dönmez yani hizmet içi eğitimler ile bu iş olmaz.”, K16 şöyle demiştir: “Tüm müdürlerin bu bilgiye sahip olduklarını düşünmüyorum. Bence denetimi müfettişlerin devam etmesi gerekir.”, şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir.

4. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde son yıllarda eğitim ve öğretimde kaliteyi artırmak amacıyla birçok alanda olduğu gibi eğitim denetimi alanında da bir takım değişikliklere gidilmiştir. Denetim alanında yapılan son yenilik ise ders denetiminin maarif müfettişlerinden alınıp okul müdürlerine verilmesi olmuştur. Bu araştırmada; okul müdürlerinin alt yapısı oluşturulmadan kendilerine böyle bir görevin verilmesinden ötürü kendilerini yetersiz gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Denetim, örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun bir sonucudur. Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur ve bu amaçları gerçekleştirdiği sürece varlığını devam ettirir. Bu yüzden her örgüt bu amaçları gerçekleştirme derecesini sürekli olarak bilmek ve izlemek zorundadır. Bu durum, sürekli bir izleme, inceleme ve değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan denetimin, önem ve zorunluluğunu göstermektedir (Aydın, 2000). Bu bağlamda denetimin amacına ulaşabilmesi için denetimi yapacak okul müdürlerinin alanında yetkin olması ve belli eğitimlerden geçmesi gerekir. Denetmenlik görevlerini usulüne uygun, okulu ve öğretmeni iyileştirmek için öncülük ve rehberlik yapması gerekir. Denetimde temel hedefin öğrenciyi yetiştirmek olması denetimi daha da anlamlı ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalmayı zorunlu hale getirmektedir. Denetim formal ve informal ilişkilerin beraber yürütüldüğü, sorunların ve eksikliklerin giderilmesinde çağdaş denetim modellerinin örnek alınmasını gerektirmektedir. Çağdaş denetim anlayışında odak noktası, mesleki rehberliktir. Rehberlik, ülkemizde eğitim uygulamalarını yönlendiren yönetmelik ve yönergelerde denetimsel işlevler arasında yer almaktadır. Fakat bugünkü yapı ve alışlagelmiş denetimsel davranışla, bu işlevin etkili olarak gerçekleştirilmesini beklemek fazla iyimserlik olur (Aydın, 2000).

Araştırmamızda okul müdürlerinin denetim konusunda yeterli hizmet içi eğitim alıp almadıkları ile ilgili yaşadıkları sorunların en başında 17 kişi ile (% 85) “Hizmet içi eğitimi yetersiz” olmuştur. Bu

tespitten de anlaşıldığı gibi yeterli hizmet içi eğitim verilmeden denetmenlik ile ilgili gerekli bilgi birikimine sahip olmayan okul müdürlerinin denetmenlik görevlerinde başarılı olmaları beklenmemelidir. Maarif müfettişlerinin, müfettiş olarak seçilebilmeleri için öncelikli olarak belli kriterlere sahip olmaları gerekmektedir. Bu kriterlere sahip olan adaylar alan ve mevzuat bilgisine dayalı sınavda da başarılı olduktan sonra, denetmen yardımcılığı unvanı ile tecrübeli maarif müfettişlerinin yanında yetiştirilip ve gerekli hizmet içi eğitimler verildikten sonra denetmenlik göverine asıl olarak atanabilmektedirler. Tüm bu seçme ve yetiştirme kriterlerine rağmen bir takım aksaklıklar yaşanmaktadır. Ancak bulgular incelendiğinde de anlaşılabacağı gibi maarif müfettişlerinin seçimi ile ilgili benzer bir süreçten geçmeyen okul müdürlerinin bu görevi yerine getirmeleri çok daha zor görülmektedir. “Hizmet içi eğitim süresinin kısa olması” (% 30) ile “Hizmet içi kurs veren eğitmen yetersiz” (% 25) kodlarından da anlaşıldığı gibi hizmet içi eğitimin süresinin kısa olması ve eğitimi veren eğitmenin alanında yetersiz olması da denetimin okul müdürleri açısından içinden çıkılmaz bir hale geldiğini göstermektedir. “Liyakat olmalı” (% 10) kodu ile yönetici atamalarında liyakatin göz ardı edilmesi ayrı bir sorun olarak belirtilmiştir. Hizmet içi eğitimin kısa süre içine sıkıştırılması ve alanında yetersiz olan eğitmenler tarafından verilmesi “Hizmet içi eğitim gereksiz olarak algılanıyor” (% 5) kodu ile de anlaşıldığı gibi okul müdürleri tarafından gereksiz olarak algılanmasına sebep olmuştur. Uygulamalı olarak yapılmayan eğitimlerin “Hizmet içi eğitim sadece teorik olarak yapılmamalı” (% 5) kodu ile de belirtildiği gibi hizmet içi eğitimin uygulamalı olarak da yapılabilmesi boyutu ile eksik kaldığını göstermektedir. “Hizmet içi eğitim merkezi olarak yapılmalı” (% 5) kodu ile eğitimlerin belli bir standarda ve tek merkezden yapılmasının daha uygun olacağı görüşü getirilmiştir. “Okulların özel durumları dikkate alınmalı” (% 5) kodu ile ise denetimlerin okulun türüne göre farklı denetimlere tabi tutulmasının daha faydalı olacağı belirtilmektedir. Sürekli değişen mevzuatların zamanında seminerler ile verilmesinin daha uygun olacağı “Mevzuat değişiklikleri seminerler ile verilmeli” (% 5) kodu ile anlaşılmaktadır. Karakuş ve Tezcan (2013) yapmış oldukları araştırmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Okul müdürlerinin denetmenlik görevlerini objektif ve tarafsızlık ilkelerine uygun bir şekilde yapıp yapamayacakları ile ilgili olarak oluşturulan kodların en başında 11 kişi ile (%55) “Objektif ve tarafsız davranırlar” olarak belirtmişlerdir. Bu kod ile görüşlerini bildiren katılımcıların büyük bir kısmı yöneticilik vasfı olan adil yöneticiler objektif ve tarafsız olabilirler açıklamalarında bulunmuşlardır. Fakat bu özellikleri taşımayan ve informal ilişki içerisinde olan okul müdürleri için aynı şeyler söylenemez. Yüksek frekansa sahip bir diğer kod ise “Objektif ve tarafsız davranamazlar” 7 kişi ile (%35) sorunu ise buldukları ortam gereği tarafsız olamayacaklarını belirtmişlerdir. “Kişiden kişiye değişiklik gösterebilir” (%15) kodu ile vicdani olarak kişiden kişiye farklılık göstereceği vurgulanmaktadır. Fakat yönetici atamalarında liyakat esas alınmadığı için bu oranın daha

az olacağı düşünülebilir. “İnformal ilişkinin olması” (%10) ve “Duygusal davranabilirler” (%5) kodları ile de informal ilişkinin olduğu bir ortamda denetimin sağlıklı yapılamayacağı ve okul müdürlerinin duygusal davranabilecekleri anlaşılmaktadır. “Siyasi ve sendikal problemler” (%5) ile “Atama kriterlerinin uygun olmaması” (%5) kodları ise yöneticilerin atanmasında rol oynayan sendikaların ve siyasilerin etkin olmasının, okul müdürlerinin diğer siyasi görüş ve sendikalara mensup kişiler için adil davranamayacakları sonucunu doğurmuştur. “Birden fazla denetmen tarafından yapılmalı” (%5) kodu ile de denetimin tarafsız ve objektif olabilmesi için en az iki denetmen tarafından gerçekleştirilmesinin daha etik olacağı düşüncesini ortaya çıkartmıştır. Yavuz ve Yıldırım (2009) araştırma sonuçlarında ise okul müdürlerinin aynı ortamı paylaşan öğretmenler için denetimde problem yaşayacaklarını ve objektif davranmayacaklarını belirtmişlerdir. Beycioğlu ve Dönmez (2009) yapmış oldukları çalışmada okul müdürlerinin denetmenlik konusunda yeterli olmadıklarını ve içinde buldukları ortam gereği tarafsız kalamayacakları şeklinde benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Denetim sistemindeki sorunları denetleyen ile denetlenen arasındaki ilişki bozuklukları; denetçilerin deneyim ve eğitimlerinin yetersizliklerinden kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Özbek, 2001).

Okul müdürlerinin denetim ile ilgili yeterli mevzuat bilgisine sahip olup olmadıkları ile ilgili belirttikleri sorunların en başında 18 kişi ile (% 90) “Mevzuat bilgisi yetersiz” sorunu gelmektedir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin denetim yapabilmeleri için gerekli mevzuatlara hâkim olmadıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin formal denetimi sağlıklı yapabilmeleri için denetim ile ilgili mevzuatlara hakim olmaları gereklidir. Okul müdürleri gelişen teknolojiyi de kullanarak yapacağı araştırmalar neticesinde kendini güncel mevzuat ve bilgiler ile donanımlı hale getirmelidirler. “Okul müdürü araştırarak kendini yetiştirebilir” (% 25) kodu ile de belirtildiği gibi okul müdürleri kendilerini geliştirebileceklerini belirtmişlerdir. “Yeterli eğitim verilmedi” (% 15) ile “Alanında lisansüstü eğitim almalı” (% 5) kodlarından da anlaşıldığı gibi verilen eğitimler, seminerler ve hizmet içi eğitimler, diğer kodlardan da anlaşıldığı gibi, hep eksik kalmaktadır. Bu sorunun ortadan kaldırılması için eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitim almaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Denetimde yetersiz olan okul müdürleri “Denetimi müfettişler yapmalı” (% 5) kodu ile maarif müfettişlerinin denetmenlik görevlerini yapmalarının uygun olacağını belirtmişlerdir. “Denetimin asıl görevlerinin olmaması” (% 5) kodu ile okul müdürlerinin asıl görevlerinin denetmenlik olmaması nedeniyle ek iş olarak gördükleri sonucunu ortaya çıkartmıştır. Böyle bir durumda başarılı bir denetimden söz edilemez. (Kılıç, Aslanargun ve Arseven, 2013) yapmış oldukları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Sonuç olarak; okul müdürleri ile yapılan görüşmeler neticesinde okul müdürlerinin ders denetimi yapabilmeleri için yeterli bilgi birikimine sahip olmadıkları yönündeki görüşler ön plana

çıkıştır. Ayrıca, daha önceleri denetmenlik görevinin okul müdürlerinin asıl görevleri arasında olmadığı için mevcut durumları ile gerektiği gibi bir ders denetimi yapamayacakları da bir başka sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürlerinin aynı kurumda çalışan öğretmenleri denetlemeleri etik olarak uygun bulunmamış, ders denetiminin tarafsız kişiler tarafından yapılmasının gerekliliği belirtilmiştir. Öğretmenleri, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış daha tecrübeli ve daha yeterli kişilerin denetlemesinin daha doğru olacağı da çıkan bir başka sonuç olmuştur. Öğretmenler ile aynı ortamı paylaşan okul müdürlerinin denetmenlik görevlerini sağlıklı icra edemeyecekleri de dikkat çeken bir sonuçtur. Ayrıca informal ilişkilerin hâkim olduğu okul ortamında, okul müdürlerinin duygusal davranabilecekleri de sonuçlardan birisidir. Araştırma sonucunda ayrıca; okul müdürlerinin denetmenlik görevlerinde objektiflik ve tarafsızlık ilkelerine uymada zorlanabilecekleri belirtilmiştir. Bu durumun kişiden kişiye değişiklik göstereceğinin belirtilmiş olmasına rağmen görüşmeye katılan okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu da tarafsız olamayacaklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri atanmalarında etkili olan siyasi ve sendikal sebeplerden dolayı tarafsız davranamayacaklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin kendilerini ders denetimi konusunda yetersiz bulduklarını belirtmeleri ve denetleme yapacak okul müdürünün eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitim almasının gerekli olduğu belirtilmiştir. Denetleyen, öncelikle denetlenenden daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip değilse o denetim ve rehberlik amacına ulaşmayacaktır görüşü de başka bir sonuç olarak çıkmıştır. Denetleyicinin öğretmenlere rehberlik yapması, öğretmenleri sadece evrak ile denetlememesi gerektiği de ayrıca çıkan bir sonuçtur. Denetimde liderlik; yol gösterici, toplumsal gereksinimleri karşılayan, olguların çözümlenmesinde işbirlikçi, önlemler önerici, istek ve yetenekleri ortaya koyan, bireysel ve grup görüşmelerine önem veren çalışmalardır (Taymaz, 2005). Bu araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin denetmenlik rollerinde yeterli olmadıkları görülmektedir. Denetmenlerin ciddi bir akademik eğitime ihtiyaç duydukları da çıkan sonuçlardandır. Denetmenlerin yeterli bir şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir. Bugünkü uygulamada, denetmenlerin görevlerini etkili olarak yapabilecek şekilde yetiştikleri söylenemez. Bu konuda sistem düzeyinde örgütlenme yapılması bir zorunluluk olarak görülmektedir (Aydın, 2000; Cengiz, 1992; Özmen, 2000; Yıldırım ve Koçak, 1994). Sonuç olarak denetimi bağımsız, tarafsız ve alanında uzman denetmenlerin yapması gerektiği bu araştırmada karşımıza çıkan en belirgin sonuçlardan biri olmuştur.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Ş. Ş. (1992). **Müfettişlerin Görev Beklentileri**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (7), 117-123.
- Aksoy, A. H.(1998). **Eğitim Denetiminde Etik**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Annellis M. (2006). **Triangulation Of Qualitative Approaches: Hermeneutical Phenomenology And Grounded Theory**. Journal Of Advanced Nursing, 56(1), 55-61.
- Atay K. (2001). “ **Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları.**” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:25, s:21-35
- Aydın M. (2000). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın İ. (2002). **Yönetmelik Mesleki ve Örgütsel Etik**. Pegem A Yayıncılık. Ankara. 43,44.
- Aydın M. (1993). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Pegem.
- Beycioğlu, K. VE Dönmez, B. (2009). **Eğitim Denetimini Yeniden Düşünmek**. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (2), 71-93.
- Bursalıoğlu Z. (1982). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış** (6.bs.). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**. Pegem A Yayıncılık. (15. Baskı). Ankara.
- Büyükoztürk Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (13. Baskı). Ankara: PegemA. 153,244.
- Can N. (2004). “**İlköğretim Öğretmenlerinin Denetimi ve Sorunları**”. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:161.
- Cengiz C. (1992). **Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi**. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Cemaloğlu N. (2005). **Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme Ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler Ve Sorunlar**. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(2), 249-274.
- Corbin J., & Strauss A. (2008). **Basics Of Qualitative Research, Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory** (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
- Creswell J. W. (2013). **Qualitative inquiry & reserach design: Choosing Among Five Approaches** (Third edition). New York: Sage.
- Daresh J. C. (2001). **Supervision as Proactive Leadership**. Illinois: Waveland Press Inc.
- Fleming And Steen, (2005). “**Supervision And Clinical Psychology Theory, Practice And Perspectives**”, Taylor & Francis e-Library.
- Gündüz Y. (2010). **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin İlköğretim Müfettişlerine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi**. A hi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2), 1-23.
- Karakuş VE Tezcan (2013). **Denetmen ve Öğretmen Algılarına Göre İl Eğitim Denetmenlerinin Yeterlikleri**, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 21 (2013) 1-19
- Karasar N. (2006). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel.

- Kepenekçi Y. (1995). **Teftişin Yasal Dayanakları Ve Müfettişlerinin Yasal Görevleri**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 28(2), 137-143.
- Kılıç A., Aslanargun E. VE Özçelik, M. (2011). **İlköğretim Öğretmenlerinin Mesleki Gelişim Kapsamında Rehberlik Beklenti Ölçeğinin Geliştirilmesi**. III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 22-24 Haziran 2011 (ss. 533-554). Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve TEM-SEN.
- Kuzgun, Yıldız (1995). **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**. ÖSYM Yayınları. Ankara. 1995.
- Oliva P.F. Ve Powels G.E. (2001). **Supervision For Today's Schools**. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Özbek, O. (2001). **İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Ders Teftişi Etkinliklerinde Müfettişlerden Beklentileri ve bu Beklentilerin Gerçekleşme Düzeyleri**. Eğitim Araştırmaları Dergisi 3-4.
- Özmen F. (2000). **Klinik Denetim Öngörülleri Çerçevesinde Denetçi Görüşleri**. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (1), 119-157.
- Pieper, Annemarie (1999). **Etiğe Giriş**. Çeviren Veysel Ataman-Gönül Sezer. Ayrıntı Yayınları. İstanbul.
- Resmi Gazete. **T.C. Anayasası**. Sayı: 17844. Tarih: 20/10/1982.
- Resmi Gazete. **Milli Eğitim Temel Kanunu**. Sayısı: 14574. Tarih: 24/06/1973.
- Sağlamer E. (1975). **Eğitimde Teftiş Teknikleri**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Sergiovanlı, Thomas J. And Robert J. Starratt. (1993). **Supervision A Redefinition, United States**: McGraw-Hill, Inc., 1993.
- Şimşek H. Ve Yıldırım A. (2008). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tanrıoğen A. (1997). **Öğretim Denetimine Yönelik bir Model: Yönlendirilmiş Yoğun Denetim**. Eğitim Yönetimi Dergisi.Yıl 3.Sayı 1 -1997
- Taymaz A.H. (2005). **Eğitim Sisteminde Teftiş**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yavuz, M. Ve Yıldırım, A. (2009). **İlköğretim Müfettişlerinin seçimi ve Yetiştirilmelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**,1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Yıldırım B. (2001). **İlköğretimde Denetimin Etkinliği İçin Yeni Bir İletişim Modeli**. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 214-224.
- Yıldırım İ. Ve Koçak Ş. (1994). **Eğitim Denetiminde İlköğretim Müfettişleri: Yetiştirilmesi ve Sorunları**, Yayınlanmamış Araştırma, Diyarbakır.
- Yılmaz E. (2002). **Milli Eğitim Bakanlığının Bir Biriminde TKY'nin Özünü Oluşturan Etik Değerlerin Algılanmasına Yönelik Bir Durum Çalışması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Ankara. 2002.