



## Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi

Dergi Web sayfası: <http://dergipark.gov.tr/usakead>

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖZÜNDEN GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE DENETİM\*

#### THE SUPERVISION FROM PAST TO PRESENT WITH THE VIEWS OF SCHOOL HEADS

Mukadder Boydak ÖZAN \*\*  
Zülcüf NANTO\*\*\*

\*\*Fırat Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, [mboydak@firat.edu.tr](mailto:mboydak@firat.edu.tr)

\*\*\* Fırat Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, [zlkfnt@hotmail.com](mailto:zlkfnt@hotmail.com)

Gönderilme Tarihi: 6 Şubat 2018  
Yayınlanma Tarihi: 30 Mayıs 2018

**Özet:** Bu araştırmanın amacı, geçmişten günümüze okullarda uygulanan rehberlik ve denetim süreçlerini, okul yöneticilerinin bakış açıları ile değerlendirmektir. Tesadüfî küme örnekleme modeli kullanılarak oluşturulan çalışmanın örneklemini, 2016-2017 eğitim öğretim yılında, Elazığ ili merkez ilçede bulunan ilkokullarda görev yapan 33 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Veri toplamak için hazırlanan üç adet açık uçlu soru, görüşleri alınmak üzere okul yöneticilerine sorulmuştur. Elde edilen verilerin analizinde nitel araştırmaları çözümlemede kullanılan içerik analizi kullanılmış ve ifadelerin benzerliğine göre gruplandırılmalar yapılarak temalar oluşturulmuştur. Her bir temada dikkat çeken yönetici görüşleri doğrudan alıntılarla yansıtılmıştır. Araştırma sonunda okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen sonuçlara göre, yöneticiler çoğunlukla geçmişte uygulanan rehberlik ve denetim faaliyetleri ile alakalı olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu görüşler: Denetimin zamana yayılmaması, baskıcı denetim, denetimde rehberliğin olmaması şeklindedir. Günümüzde de uygulanmakta olan denetim faaliyetleri ile alakalı da çoğunlukla okul müdürlerinin objektif davranmaması ve denetim konusunda uzman olmamaları şeklinde olumsuz ifadeler kullanmışlardır. Ancak geçmişte uygulanan denetim şekline yapılan olumsuz ifadeler günümüzde uygulanan denetim faaliyetlerine göre daha fazladır. Ayrıca okul yöneticileri, denetimin zamana yayılması gerektiği,

rehberlik ağırlıklı denetim olması, denetimi yapacak kişilerin eğitim alması ve objektif olmaları gerektiği şeklinde önerilerde bulunmuşlardır.

---

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, okul yöneticileri, denetim.

---

**Abstract:** In The purpose of this study is evaluate the guidance and supervision process from past to present with the views of school heads. The universe of the study that used simple random model consists of 33 school heads working at schools in the central district of Elazığ in the 2016-2017 academic years. To collect data prepared in three open-ended questions are asked to obtain school heads opinion. In the analysis of the data obtained, the content analysis methods used in the analysis of qualitative research has been applied and grouping according to similarity of expression and themes were developed. The opinion of the school heads, who draw attention to each theme are directly reflected in the quotations. According to the results obtained from the opinions of the school administrators at the end of the research, the managers mostly expressed negative opinions related to the guidance and supervision activities applied in the past. These views are: the lack of supervision over time, repressive supervision, and lack of guidance in supervision. They mostly used negative expressions such as not being objective and not being experts in supervision about the supervision activities that are being implemented in our day. However, the supervision processes that were implemented in the past schemes are more negative than today's supervision activities. In addition, school administrators have suggested that supervision activities should be extended over time, that there should be supervisory weighted supervision, that the supervisor should be educated and be objective.

---

**Keywords:** Education, school heads, supervision.

---

### Giriş

Modern dünyaya hakim olmak için etkili ve verimli bir eğitim sistemi oluşturmak gerekir. Toplumlar güçlü bir yapıya sahip olmak için eğitim örgütlerini kurarlar. Bu şekilde oluşturulan eğitim, kuşaklara aktararak yeni bir yapı halini alır. Ancak bilim ve teknolojiye meydana gelen hızlı değişimler eğitim sistemini giderek değiştirmektedir (Bilgen, 1994, s.25). Değişen toplumsal yapıda yeni hizmetler, nitelikli insan gücü gerektirmektedir ( Aydın, 1993, s.27). Nitelikli insan gücü de iyi bir eğitim sistemiyle mümkündür.

Böylesine önem arz eden sistemin işleyişi rastlantılara bırakılamaz. Eğitim kurumlarında bu işleyişin en iyi şekilde yürütülmesini sağlayacak olan öğretmenlerdir. Öğretmenler kendini ait hissettiği, desteklendiği bir atmosferde çalışıyorsa işinden

keyif almakta, buna bağlı olarak verimi, özgüveni ve başarısı artmaktadır (Weis, 1993a, s.5). Böylelikle kendisi için belirlenen görevleri yerine getirmektedir. Daha da ötesi sadece verilen görevleri yerine getirmek yerine; mesleğine kendini adanmış bir personel figürünü sergileyerek, icra edeceği bütün görevleri kendi özel işi görerek sahip çıkacaktır. Bu şekilde görev yapan öğretmenlerin varlığının eğitim öğretim dünyasına sağlayacağı katkılar, toplumun bütün kurumlarını şekillendirecektir.

Eğitim örgütlerinde belirlenen amaçlar doğrultusunda örgütlenen öğretmenlerin, sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini takip etmek, öğretmenlerin izlenmesi yani, sistemin denetlenmesi ile mümkün olmaktadır. Değerlendirme ile beraber okullarda bir kaliteden bahsetmen mümkün olacaktır (Ramsden, 2003). Her kurumda olduğu gibi okullarda işleyiş sağlanmasındaki anahtar denetimdir. Denetim ile ilgili literatürde birçok tanıma ulaşmak mümkündür. Denetim (supervision) ortaçağa ait Latin kökenli bir kavramdır. O çağda oluşturulmuş bir dosyanın orijinaliyle kıyaslanarak varsa hata ve düzensizlikler, o hatanın dikkatle okunması ve taranması süreci, şeklinde tanımlanmıştır (Smyth, 1991, Akt: İlğan, 2008). Cogan'ın (1973) yaptığı denetim tanımı ise daha çok okulun öğretimsel faaliyetleri ile alakalı olan, Öğretim programının oluşturulması ve bu programların irdelenmesi, eğitim materyallerinin hazırlanması, eğitim öğretim sürecinin oluşturulup, geliştirilmesi, konu ile alakalı paydaşların eğitime dahil edilmesi ve değerlendirilmesi şeklindedir (Akt: Aydın, 2008). Öte yandan denetim, kişilerin icra ettiği mesleği hakkı ile yerine getirebilmesi için bireyin mesleki yaşamında karşılaştığı sorunları çözmesi, beklenen davranışları göstermesi, bir bütün olarak gelişmesi faaliyetidir (Taymaz, 2005, s.93). Bu faaliyet bir süreç içinde gerçekleşir ki bunlar: kontrol, değerlendirme ve düzeltme-geliştirme gibi üç temel öge ile gerçekleşir (Erdoğan, 2002, s.74). Ancak bu öğeler direk kelime manası ile bazen eş olmadığı ve karmaşık bir yapıya sahip olduğundan uzmanlar tarafından çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Bütün bu uzman görüşleri şu süreçlerde ele alınabilir (Cengiz, 1992,s.20): Planlan yapma, program oluşturma, örgütleme, yönetim işlerini şekillendirme, okul ile çevre arasında ilişkileri kurup düzenleme, personel verimini ve etkililiğini arttırma, inceleme ve araştırma yaptıktan sonra yönlendirmede yaparak değerlendirme ve raporlama, son olarak önerme.

Yukarda bahsedilen denetim süreci, eğitim öğretim sürecinde, öğretmenin birçok yönden geliştirilmesini, yeterli hale getirilmesini ve eksikliklerin giderilmesini sağlamak için gereklidir. İşgörenlerin mesleki gelişmelerini arttıran, onlara bir dizi eğitim veren, kendilerini ortaya çıkaracağı etkinlikleri ortaya koyan ve değerlendiren bir süreçtir (Gündüz, 2012). Çünkü eğitim öğretim süreci içinde kendini hayatın yoğun akışına kaptıran bir öğretmenin bazen sahip olduğu yeteneği veya tam tersi eksiklerini görmesi bazen mümkün olmamaktadır. Ancak okullar da, amacını gerçekleştirme derecesini bilmek ister. Bu noktada denetim hem öğretmenin kendisini görmesini hem de okulun amacına ne derecede ulaştığına yönelik dönütler vermesi için önemlidir. Bu durum da, denetimin önemini ve gerekliliğini kaçınılmaz kılar.

Eğitim öğretim faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliği, denetim aracılığı ile belirlenmektedir. Denetim süreci hakkı ile yerine getirmediğinde, eğitim öğretimde birtakım aksamalar ve yanlış yapılan uygulamalar ortaya çıkar. Denetim, eğitim öğretim sürecinin genelini etkileyecek kadar güçlüdür. Eğitim sistemi içerisinde bu

kadar önemli bir yere sahip olan denetim ile alakalı çalışmalar, diğer alanlara göre daha az gelişme göstermiştir (Açıkalın, 1997). Bu alanda son zamanlarda yapılan sürekli bir değişim olmaktadır. Her değişim ile beraber getirilen yeni denetim sürecinin güçlü tarafını veya aksayan yönlerini araştıran çalışmaları görmek de mümkündür. Değişimler ve bu değişimlere yönelik yapılan çalışmaların çeşitliliğini arttırmak, muhtevasını zenginleştirmek, rehberlik ve denetimin uygulamalarının eğitim ve öğretim sistemi içindeki önemi belirtmek, denetim ile alakalı çalışma yapmayı gerekli kılmıştır.

Geçmişten günümüze Milli Eğitim Maarif Müfettişleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimi ve rehberlik faaliyetleri, 2015-2016 eğitim öğretim yılında belirli kriterler oluşturularak değiştirilmiş ve artık okul müdürleri tarafından yürütülmeye başlanmıştır. Ancak Danıştay kararı ile müdürlerin sınıf ortamında gerçekleştirdiği denetim faaliyetinin uygulamasının yürütülmesi durdurulmuştur. Eğitim öğretim sürecinde bu denli öneme sahip denetim faaliyetleri görüldüğü gibi sürekli değişim göstermiş, öğretmenlerin kendini geliştirmesine fırsat verecek en iyi denetim faaliyeti yetkililerce araştırılmış ve araştırılmaya da devam edilmektedir. Denetim, hem denetleyenin hem de denetlenenin içinde olduğu, eğitim-öğretimde istendik hedeflere ulaşmada yön verici, düzeltici ve yapıcı bir etkiye sahiptir. Denetim sürecin en uygun şekilde planlanması ve yürütülebilmesi için, tüm paydaşların görüşleri ayrı bir öneme sahiptir. Yapılan bu çalışma, denetim süreci içindeki yöneticilerin fikirleri alınarak, hem mevcut denetim boşluğunu tamamlamak adına yetkililere veri oluşturmak, hem de okul yöneticilerinin bu konu da fikirlerine başvurmak adına büyük bir öneme sahiptir. Denetimin, eğitim öğretim faaliyetlerinde kilit konuma sahip bir kavram olmasına rağmen, uzun vadede uygulanan bir denetim sisteminden bahsetmek mümkün değildir. Eğitim öğretim sürecinde uygulanan denetim faaliyetleri gerek biçimsel gerek içerik olarak sürekli değişmektedir. Bu değişimden birinci derecede etkilenen kişiler okul yöneticileridir. Şüphesiz her değişen denetim sisteminin izleyicileri olan okul yöneticileri, bu sistemlerin güçlü ve zayıf yönlerini görmektedirler. Okul yöneticilerinden geçmişten günümüze kadar uygulanan denetim sistemleri ile alakalı alınan bilgiler ve öneriler konu ile alakalı araştırmacılara önemli veriler sunacaktır. Ayrıca geçmişte uygulanan klasik denetim faaliyetleri ile günümüzde rehberlik ağırlıklı uygulanan denetim faaliyetlerini, direk denetim faaliyetlerinin uygulayıcılarından biri olan okul yöneticilerinin görüşleri ile kıyaslamak literatüre daha gerçekçi bilgiler sunacaktır. Bu bilgiler, sık sık değişen eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinin hazırlayıcılarına ciddi veriler sunması, klasik ve rehberlik ağırlıklı denetimin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarması adına önemlidir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı uygulanmış ve uygulanmakta olan denetim süreçlerinin karşılaştırılarak en uygun denetim sürecinin belirlenmesini sağlayacak veriler elde etmektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Geçmişte uygulanan denetim süreçlerinin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
2. Günümüzde uygulanmakta olan denetim süreçlerinin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
3. Denetim sürecinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için önerileriniz nelerdir?

### **Yöntem**

Geçmiş yıllarda okullarda uygulanan rehberlik ve denetim süreci ile günümüzde uygulanmakta olan rehberlik ve denetim sürecine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, nitel bir yöntem kullanılmıştır. Olgu bilim (fenomenoloji) araştırmacının desenini oluşturur. Daha önceden detaylı bir şekilde bilgi sahibi olmadığımız ancak farkında olduğumuz olgulara odaklanır. Bu olgular bize farklı ve uzak olmayan ancak tam olarak anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmada uygun bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### **Çalışma Grubu**

Çalışma grubunun belirlenmesinde evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Tesadüfî küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Böylelikle belirlenen evrenin hepsine ulaşamayacağından seçilen küme diğerlerini temsil ederek tasarruf sağlanmıştır. Çalışma grubunu, Elazığ il merkezinde bulunan ilkokullarda görevli okul yöneticileri oluşturmaktadır. Uygulanan 42 anketin 33 tanesi araştırmaya uygun görülerek değerlendirilmeye alınmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Yöneticilere, geçmişte uygulanan ve günümüzde uygulanmakta olan denetim sürecinin olumlu ve olumsuz yönlerini belirtmeye yönelik 2 adet, rehberlik ve denetim faaliyetlerinin daha verimli olması adına rehberlik sürecinin nasıl olması gerektiği ile alakalı 1 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Veriler okul yöneticilerine araştırmacı tarafından bizzat ulaştırılarak toplandı. Bu bölümün güvenilirliğini ölçmek için, yönetici görüşleri alındıktan sonra oluşturulan metaforların uygun görüldüğü temayı temsiline yönelik uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu şekilde uzman tarafından irdelenmesi istenen soru formlarından elde edilen cevaplar doğrultusunda oluşan metaforlar ile araştırmacı tarafından oluşturulan tema listesi, hiç bir yanıt dışarıda kalmayacak şekilde eşleştirmesi yapılmıştır. Ayrıca araştırmacının güvenilirliğini ölçmek için Miles ve Heberman'ın geliştirdiği Uzlaşma Yüzdesi(P) =  $\frac{\text{Görüş Birliği(Na)}}{(\text{Görüş Birliği(Na)} + \text{Görüş Ayrılığı(Nd)})} \times 100$  formülü kullanılmıştır. Uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki benzerliğin %90 ve üzeri olduğu durumlarda güvenilirlik sağlanmış olmaktadır (Saban, 2008:467). Buna durumda, uzman üç ifadeyi araştırmacılardan farklı bir bölüme yerleştirmiştir. Bu hesaplamaların ardından

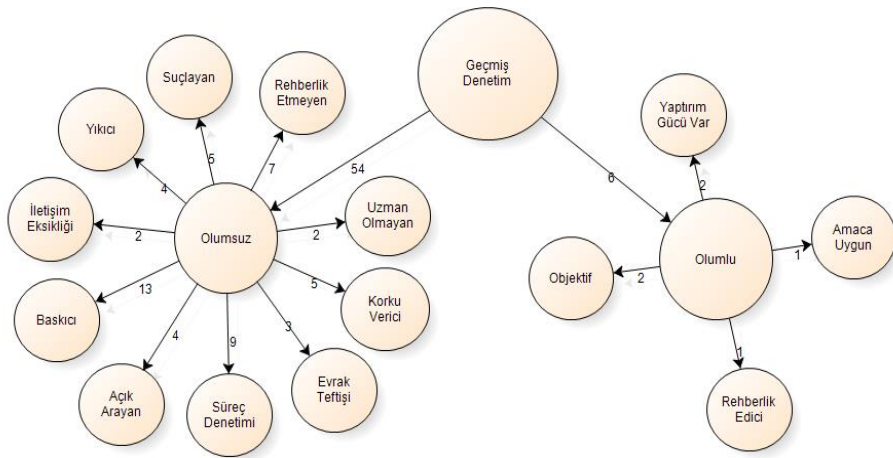
araştırmanın güvenilirliği;  $P = 162 / (162 + 3) \times 100 = \%98$  olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın geçerliği sağlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Anlaşılır bir biçimde kavramlar ve temalar bir araya getirilerek toplanan verilere ait kavramlara ve ilişkilere ulaşılan analiz şekli içerik analizidir (Yıldırım, Şimşek, 2008:227). Nitel verilerin analizinde okul yöneticilerinin anket formuna vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş, elde edilen veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Nitel verilerin çözümlenmesinde bilgisayar ortamında kullanılması uygun bir analizi programı olan NVivo programı kullanılmıştır. Daha sonra bu veriler üzerinde çözümlenmeler yapılmıştır. Anketlerin her birine sırayla sayı numarası verilerek kodlamalar yapılmıştır. Bu kodlamalar önce Word belgesine sonra da nitel veri analiz programına aktarılmıştır. İfadelerin uygun temalara yerleştirilmek için benzerliğine göre gruplandırılmış ve uygun temalar oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin görüşlerine ilişkin frekans değerleri belirlenmiştir. Ayrıca her bir temaya yönelik ilgi çeken katılımcı görüşlerine doğrudan alıntılarla yer verilmiştir.

### Bulgular ve yorum

Okul yöneticilerinin, uygulanmış ve uygulanmakta olan rehberlik ve denetim süreçlerine yönelik görüş ve önerilerine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla üç adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplardan oluşturulan metaforlar ve frekans değerleri belirlenmiştir. Elde edilen metaforlar incelenerek uygun temalar oluşturulmuş ve her bir metafor uygun olan temanın içine alınmıştır. “Geçmişte uygulanan denetim süreçlerini olumlu ve olumsuz yönleri ile karşılaştırınız.” sorusuna ilişkin okul yöneticilerinin ileriye sürmüş oldukları görüşlerden elde edilen metaforlar ve frekans değerleri Şekil 1’deki gibidir.



Şekil 1. Okul yöneticilerinin geçmişte uygulanan denetim süreci ile ilgili görüşleri.

Okul Yöneticilerin geçmişte uygulanan denetim faaliyetlerine ilişkin görüşleri olumlu, olumsuz olmak üzere iki temada toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki 33 okul yöneticisi, geçmişte uygulanan denetim süreçlerine yönelik toplam 60 ayrı görüş ifade etmişlerdir. Bu görüşlerin 54'ü (%90) olumsuz alt temada değerlendirirken, 6'sı (%10) olumlu alt temada değerlendirilmiştir. Olumsuz görüşlerin 13'ü (%24) baskıcı bir denetimin olduğunu, 9'u (%17) süreç denetiminin olmadığını böylece denetim faaliyetlerinin eğitim öğretim yılı içinde zamana yayılmayıp tek seferde yapıldığını, 7'si (%13) denetim faaliyetlerini gerçekleştirenlerin rehberlik yapamadıklarını, 5'i (%9) denetimi gerçekleştirenlerin suçlayıcı bir tutum sergilediklerini, 5'i (%9) denetçilerin korku verdiklerini, 4'ü (%7) denetimin yapıcı olmadığını, 4'ü (%6) denetim işinin daha çok açık arama haline geldiğini, 3'ü (%5) sadece evrak teftişinin gerçekleştirildiğini, 2'si (%4) deneticilerin alanında uzman olmadıklarını, 2'si (%4) öğretmenler ile denetçiler arasında iletişim eksikliğini belirten görüşe yönelik ifadelerdir. Olumlu görüşlerin 2'si (%33) denetçilerin objektif olduğunu, 2'si (%33) denetçilerin yaptırım gücünün olduğunu, 1'i (%17) denetimin amacına uygun yapıldığını, 1'i (%17) denetim faaliyetlerinin rehberlik edici olduğuna yönelik ifadelerdir.

**Tablo 1.** Okul yöneticilerin geçmişte uygulanan denetim süreçlerine yönelik görüşleri.

	Olumsuz		Olumlu		
Baskıcı	%24	Yıkıcı	%7	Objektif	%33
Süreç denetimi	%17	Açık Arayan	%7	Yaptırım Gücü	%33
Rehberlik Etmeyen	%13	Evrak teftişi	%5	Amaca Uygun	%17
Suçlayan	%9	Uzman Olmama	%4	Rehberlik Edici	%17
Korkutucu	%9	İletişim Eksikliği	%4		

Okul yöneticilerinin geçmişte uygulanan denetim faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile ilgili örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*K19: "Eski denetim suçlayıcı ve bunaltıcıydı." (Suçlayan)*

*K25: "Geçmişte eğitim denetçilerinin yaptığı denetim genelde sert ve katı olarak öğretmenlere lanse ediliyordu." (Yıkıcı)*

*K2: "geçmişte müfettişler ve öğretmenler arasında işbirliğinden yoksun tek yönlü bir iletişim vardı." (İletişim eksikliği)*

*K10: "Geçmişte yapılan denetimler öğretmenlere baskıcı bir tarzdaydı." (Baskıcı)*

K6: "Geçmişteki denetim açık arama suçüstü yakalama şeklinde geliyordu. (Açık arayan)

K5: "Müfettişin gelip bir yıl boyunca yaptığı işlemleri bir saatte denetim yapması öğretmenler tarafından hoş karşılanmamakta." (Süreç denetimi)

K18: "Öğretmenlere uygulanan denetimleri öğretmenlerin eğitim öğretim yeterliliğinden çok evrak işlerini önemsemektedir." (Evrak teftişi)

K3: "Eskiden okullarda müfettişler tarafından katı ve korkutucu bir denetim yapılmaktaydı.." (Korku verici)

K17: "Mesela ben matematik öğretmeniyim ama gelen müfettiş sınıfı benim alanımda uzman değil beni nasıl değerlendirebilir." (Uzman Olmayan)

K26: "Müfettiş korkusu öğretmenlere aşılanmış rehberlik yoktu." (Rehberlik etmeyen)

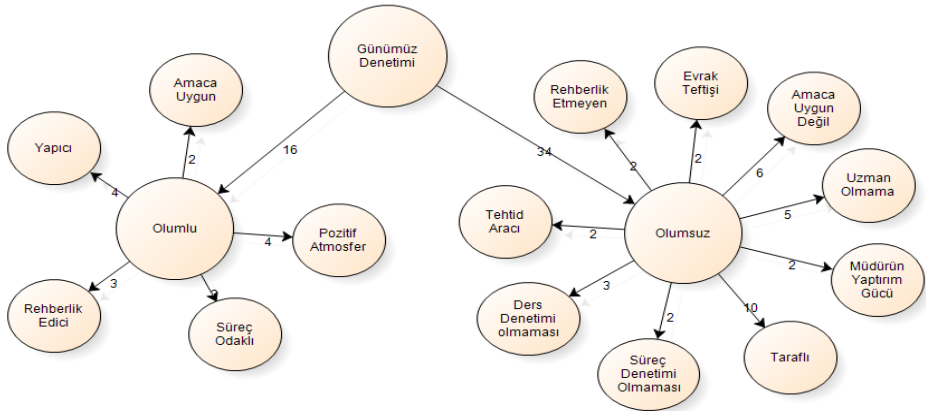
K29: "Geçmişte katı bir denetim olsa da müfettişlerin yaptırım gücü vardı." (Yaptırım gücü var)

K25: "Öğretmenler denetlenmedi, müdüre yakın olan rahat. Eğitim denetçileri en azından nesnel ve objektif denetim yapıyorlardı." (Objektif)

K31: "Çok ciddi ve amacına uygun yapılıyordu." (Amaca uygun)

K7: "Denetimler denetmen tarafından yapılırdı rehberlik ve değerlendirme üzerine idi." (Rehberlik edici)

"Günümüzde uygulanmakta olan denetim süreçlerini olumlu ve olumsuz yönleri ile karşılaştırınız." sorusuna yönelik okul yöneticilerinin ileriye sürmüş olduğu görüşlerden elde edilen metaforlar ve frekans değerleri Şekil 2'deki gibidir.



Şekil 2. Okul yöneticilerinin günümüzde uygulanmakta olan denetim süreci ile ilgili görüşleri.

Okul yöneticilerin günümüzde uygulanmakta denetim faaliyetlerine ilişkin görüşleri olumlu, olumsuz olmak üzere iki temada toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki 33 okul



yöneticisi, günümüzde uygulanan denetim süreçlerine yönelik toplam 50 ayrı görüş ifade etmişlerdir. Bu görüşlerin 34'ü (%68) olumsuz alt temada değerlendirirken, 16'si (%32) olumlu alt temada değerlendirilmiştir. Olumsuz görüşlerin 10'u (%29) denetim faaliyetlerinin objektif olarak yapılmadığını, 6'sı (%17) amaca uygun olarak denetimin yapılmadığını, 5'i (%15) denetim faaliyetlerini gerçekleştirenlerin alanlarında uzman olmadıklarını, 3'ü (%9) ders sırasında denetimin yapılmadığını, 2'si (%6) süreç denetiminin olmadığı ve denetim faaliyetlerinin eğitim öğretim yılı içinde zamana yayılmayarak tek seferde yapıldığını, 2'si (%6) okul müdürlerinin denetim konusunda yeteri kadar yaptırım gücünün olmadığını, 2'si (%6) sadece evrak teftişinin yapıldığını, 2'si (%6) denetimin rehberlik amacı ile yapılmadığını, 2'si (%6) denetimi gerçekleştirenlerin denetimi tehdit aracı olarak gördüklerine yönelik ifadelerdir. Olumlu görüşlerin 4'ü (%25) yapıcı bir denetim sürecinin olduğunu, 4'ü (%25) pozitif bir atmosfer olduğunu ve denetlenenlerin memnun olduklarını, 3'i (%19) denetimin rehberlik edici olduğunu, 3'i (%19) zamana yayılarak süreç odaklı olduğunu, 2'si (%12) denetimin amacına uygun yapıldığına yönelik ifadelerdir.

**Tablo 2.** Okul yöneticilerin geçmişte uygulanan denetim süreçlerine yönelik görüşleri.

Olumsuz				Olumlu	
Tarafli	%29	Müdürün Yaptırım Gücü	%6	Yapıcı	%25
Amaca Uygun Değil	%17	Evrak teftişi	%6	Pozitif Atmosfer	%25
Uzman Olmama	%15	Rehberlik Etmeyen	%6	Rehberlik Edici	%19
Ders Denetiminin Olmaması	%9	Tehdit Aracı	%6	Süreç Odaklı	%19
Süreç Denetimi Olmaması	%6			Amaca Uygun	%12

Okul yöneticilerinin günümüzde uygulanmakta olan denetim faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile ilgili örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*K18: "Müdürlerin öğretmenlere rehberlik etmeden sadece not verdiği bir sistem." (Rehberlik etmeyen)*

*K21: "Uygulanan denetimin tamamen etkisiz ve amacına uygun olmadığını düşünüyorum." (Amaca uygun değil)*

*K15: "Neyi nasıl değerlendireceğini bilmeyen uzman olmayan kişilerin denetim yapması zor." (Uzman olmama)*

K2: “Şuandaki teftiş idari işlere yönelik yapılmakta, okul bir bütün olarak evrak üzerinde değerlendirilmekte.” (Evrak teftişi)

K2: “Denetim okul müdürlerine bırakıldı ama okul müdürünün yaptırım gücü olmadığı için çok anlamsız bir hal aldı.” (Müdürün yaptırım gücü yok)

K20: “Sendikan sağlamsa denetimin iyi geçer.” (Taraflı)

K11: “Şuandaki denetim sürecinin, öğretmeni ve eğitim öğretim faaliyetlerini değerlendirme açısından etkililiğine ve uygunluğuna inanmıyorum. Çünkü öğretmeni değerlendirmek için geniş zaman dilimine ihtiyaç var.” (Süreç denetiminin olmaması)

K24: “Beş yıllık öğretmenim daha derse gelip de denetleyen görmedim.” (Ders denetiminin olmaması)

K8: “Müdürler denetimi tehdit aracı olarak gördüler ve böyle kabul ettiler.” (Tehdit)

K16: “Uygulanmakta olan denetimi daha amaca uygun buluyorum çünkü müdür tanıdığı öğretmeni daha iyi değerlendirir.” (Amaca uygun)

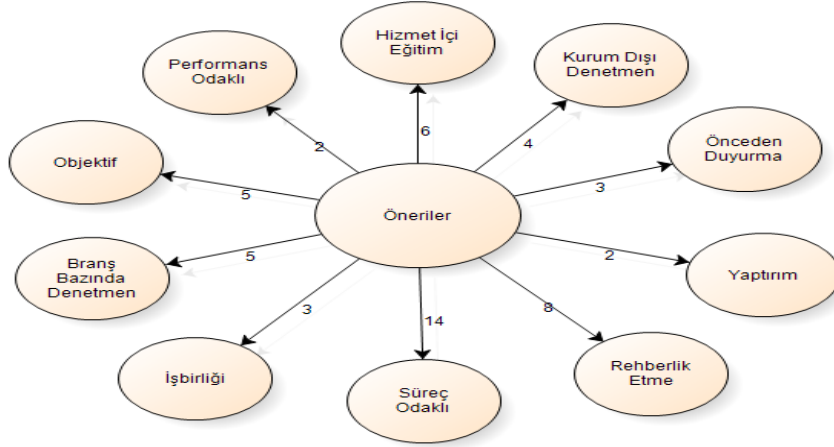
K1: “Şuandaki eğitim sistemi öğretmene değer veren, kendini onun yerine koyan bir anlayış hakim.” (Yapıcı)

K23: “Şuandaki denetim de öğretmen rahat huzurlu bir şekilde denetleniyor.” (Pozitif atmosfer)

K16: “Yıl boyunca müdür öğretmeni gördüğü için onu iyi takip ederek rehberlik eder ve onu geliştirir.” (Rehberlik edici)

K5: “Şu anda uygulanan denetim öğretmenlerin yaptığı işi yerinde gören bütün yıl gözlemleyen müdüre bırakılmıştır avantajdır.” (Süreç odaklı)

“Denetim sürecinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için önerileriniz nelerdir?” sorusuna yönelik okul yöneticilerinin ileriye sürmüş olduğu görüşlerden elde edilen metaforlar ve frekans değerleri Şekil 3’deki gibidir.



**Şekil 3.** Okul yöneticilerinin denetim sürecinin etkili yürütülmesi için önerileri.

*Okul Yöneticilerin denetim sürecine yönelik önerilerini içeren görüşleri tek temada toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki 33 okul yöneticisi denetim sürecine yönelik 52 ayrı öneride bulunmuştur. Bu önerilerin 14'ü (%27) denetim faaliyetlerinin eğitim öğretim yılına yayılmasını, üründen çok sürece yönelmesi gerektiğini, 8'i (%15) denetimin kontrolden çok rehberlik amaçlı olması gerektiğini, 6'sı (%11) denetimi gerçekleştiren kişilerin hizmet içi eğitimlere alınması gerektiğini, 5'i (%10) denetimi gerçekleştiren kişilerin objektif olması gerektiğini, 5'i (%10) her branşa yönelik ayrı bir denetmenin olması gerektiğini, 4'ü (%7) denetimi gerçekleştiren kişilerin görev yaptığı kurumun dışından olması gerektiğini, 3'ü (%6) denetimi gerçekleşmeden önce denetlenecek kişiye haber verilmesi gerektiğini, 3'ü (%6) denetimin gerek kriterleri belirlemede gerek uygulamada paydaşlarla ortak yürütülmesi gerektiğini, 2'si (%4) denetimin performansa yönelik olması gerektiğini, 2'si (%4) denetimde denetimi gerçekleştiren kişilerin yaptırım gücünün artırılması gerektiğini belirtecek şekil ifadelerdir.*

**Tablo 3.** Okul yöneticilerin denetim süreçlerine yönelik önerileri.

Öneriler			
Süreç Odaklı	%27	Kurum Dışı Denetmen	%7
Rehberlik Etme	%15	Önceden Duyurma	%6
Hizmet içi Eğitim	%11	İş Birliği	%6
Objektif	%10	Performans Odaklı	%4
Branş Bazında Denetmen	%10	Yaptırım Gücü	%4

Okul Yöneticilerinin denetim sürecine ilişkin önerileri ile ilgili örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

K7: “Denetime yapacak kişi ve kurumda çalışanlar hizmet içi eğitime alınmalı.” (Hizmet içi eğitim)

K2: “Öğretmene performans sistemi oluşturup denetim performans ölçekli yapılmalıdır.” (Performans odaklı)

K4: “Denetim ideolojiden ayrı tutulmalıdır.” (Objektif)

K10: “Her branş öğretmeni aynı branştakileri değerlendirmelidir.” (Branş bazında denetmen)

K8: “Okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve tüm unsurları ile beraber kafa kafaya verip bir ortak akıl ile bu başarılabilir.” (İşbirliği)

K13: “Belli dönemlerde yapılan denetimden ziyade denetmenlerin süreç olarak sürecin içinde zamana yayarak yapması gerekir.” (Süreç odaklı)

K25: “Rehberlik yönü ağır basan bir denetim olmalı.” (Rehberlik etme)

K3: “Okul müdürlerine biraz daha yetki verilmelidir, yani okul müdürünün yaptırım gücü olmalıdır.” (Yaptırım)

K1: “Öğretmene önceden haber verilerek onların hazır olması sağlanabilir.” (Önceden duyurma)

K22: “Denetimi yapanların kurum dışından olması gerektiğini düşünüyorum.” (Kurum dışı denetmen)

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Okul Yöneticilerine, “Geçmişte uygulanmış denetim süreçlerini olumlu ve olumsuz yönleri ile karşılaştırınız.” açık uçlu soru sorulmuştur. Okul Yöneticilerinin görüşlerine incelendiğinde: Yöneticilerin geçmişte uygulanmış denetim kavramına ilişkin olarak, tekrarlanma sıklığına göre oluşturulan temalar sırasıyla olumsuz, olumlu şeklindedir. Olumsuz temasının nedenlerine yöneticiler tekrarlanma sıklığına göre: Baskıcı, süreç denetiminin olmaması, rehberlik etmeyen, suçlayıcı, korkutucu, yıkıcı, açık arayan, evrak teftişi, uzman olmayan, iletişim eksikliği kavramlarını kullanmışlardır. Geçmişte denetçilerin baskıcı bir tutum sergilemeleri, denetimi zamana yaymayarak yılda sadece iki defa denetim yapmaları ve denetim rehberlik etme amacı taşımadığı en çok ortaya çıkan olumsuz görüşlerdir. Olumlu görüş bildirenler ise tekrarlanma sıklığına göre: Objektif, yaptırım gücü, amaca uygun, rehberlik edici kavramlarını kullanmışlardır. Bu sonuçlara göre geçmişte uygulan denetimin amacına uygun olmadığını, denetim sisteminin öğretmenlerin işbaşında eğitim almalarına olanak vermediği, sadece yılda birkaç defa uygulanarak verilen işin yapılıp yapılmadığını kontrol etmek amacıyla yapıldığını söylemek mümkündür. Konu ile alakalı diğer çalışmalara bakıldığında, yapılan çalışma ile paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür. Müfettişlerin öğretmen denetiminde en fazla zorlayıcı güç kullandığı, bunu yasal güç, uzmanlık gücü ve kişisel ve teknik güç kullanımının izlediği görülmüştür

(Sapancı, Aslanargun ve Kılıç, 2014). Gökalp'ın (2010) yaptığı araştırmada, öğretmenlere göre müfettişlerin görevi sırasında, usulüne uygun ve tam manasında görevini yerine getirmediği sonucu çıkmıştır. Ovalı (2010), Müfettişlerin, mesleki gelişim anlamında öğretmenlere yeterli rehberliğin yapılmadığını ortaya koymuştur. Oysa günümüz çağdaş rehberlik ve denetim anlayışında, denetlenenlerin yeteri kadar rehberlik alarak işbaşında yetişmelerine imkân sağlayan bir anlayış hâkimdir (Ünal, 1989; Aydın, 1987). Öğretimsel yönü ağır basan bir okul yöneticisi olarak bilinen müfettiş, öğretim ve öğrenme üzerinde yoğunlaşmalıdır (Çelik, 2002). Bu yoğunlaşma, eğitim ve öğretimi geliştirmek adına okul yöneticileri ve öğretmenleri yetiştiren aktiviteleri içermelidir. Konu ile alakalı diğer çalışmalarda da olduğu gibi geçmişte yapılan müfettiş denetimlerine karşı okul yöneticilerinin olumsuz fikirlere sahip olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri bir yıl boyunca yapılan çalışmaların sadece birkaç saat içinde değerlendirilemeyeceği kanısını taşımaktadır. Ayrıca geçmiş denetimlerin baskıcı bir yapıya sahip olduğu görüşü ağır basmaktadır. Her ne kadar geçmiş yıllarda uygulanan müfettiş denetimlerine karşı okul yöneticilerinin çoğunluğu olumsuz görüş ifade etmiş olsa da, müfettişlerin denetim sırasında objektif denetim yapmaları ve müfettişlerin bir ağırlığının olması sebebi ile geçmiş yıllarda yapılan denetimlerin daha etkili olduğuna yönelik görüş belirten okul yöneticileri de vardır. Bu durum şu soruyu akla getirmektedir: Eğitim kurumlarında geçmiş yıllarda uygulanan denetim faaliyetleri değiştirilmeli midir? Eksik yönleri düzeltilip geliştirilmeli midir? Eğitimde öğretim faaliyetlerinde bir yol belirlemek ve kalıcı olmak adına denetim faaliyetlerinin değiştirilmesinden ziyade eksik yönlerinin değiştirilip geliştirilmesinin daha da etkili ve verimli olacağı düşünülmektedir. Müfettişlerin yılda sadece bir defa denetim yapmaları araştırma sonucunda ortaya çıkan bir eksiktir. Bu eksiklik denetim faaliyetlerinin yıl içinde sayısının artırılması, rehberlik faaliyetlerine yönelik uygulamalar ile desteklenmesi ile bu eksikliğin giderilebileceği düşünülmektedir.

Okul Yöneticilerine, günümüzde uygulanan denetim sürecini değerlendirmek amacı ile *"Günümüzde uygulanan denetim süreçlerini olumlu ve olumsuz yönleri ile karşılaştırınız."* ikinci açık uçlu soru sorulmuştur. Okul Yöneticilerinin görüşlerine incelendiğinde, yöneticilerin günümüzde uygulanan denetim kavramına ilişkin olarak tekrarlanma sıklığına göre sırasıyla oluşturulan olumsuz, olumlu şeklindedir. Olumsuz temasının nedenlerine, yöneticiler tekrarlanma sıklığına göre taraflı, amaca uygun değil, uzman olmayan, ders denetiminin olmaması, süreç denetiminin olmaması, müdürün yaptırım gücünün olmaması, evrak teftişinin ağırlıklı olması, rehberlik olmaması, tehdit aracı kavramlarını kullanmışlardır. Olumlu görüş ifade edenler ise tekrarlanma sıklığına göre yapıcı, pozitif atmosfer, rehberlik edici, süreç odaklı, amaca uygun kavramlarını ifade etmişlerdir. Geçmişte uygulanan denetim ile günümüzde uygulanan denetim sistemi ile alakalı katılımcıların görüşleri incelendiğinde, günümüz denetimine göre geçmiş denetime daha az olumsuz görüş ifade etmişlerdir. Günümüz denetimindeki olumsuz görüşlerden öne çıkanlar tekrarlanma sıklığına göre denetçilerin taraflı olması, denetimin amaca uygun olmaması ve denetimi gerçekleştirenlerin alanında uzman olmaması şeklindedir. Her iki denetim kıyaslandığında geçmiş denetimin, baskıcı ve korkutucu yönü ile günümüz denetiminin ise müdürlerin objektif olmaması ve alanında uzman olmaması yönleri ile amacından uzaklaştığı söylenebilir. Bekir'in (2016), maarif müfettişlerinin sınıflarda uyguladıkları

rehberlik ve denetim faaliyetlerinin kaldırılmasına ilişkin öğretmen görüşleri adlı çalışmada, karasızım düzeyinde sonuç ortaya çıkmıştır. Fırıncioğulları'nın (2014) çalışmada hem okul müdürü hem de denetçiler tarafından yapılan ders denetimlerinin öğretmenler tarafından "gözetim" veya "kontrol" olarak algılandığını, sonuç olarak da ders denetiminin amaçlarını yerine getirmediğini ifade edilmiştir.

Geçmişte uygulanmış, günümüzde uygulanmakta olan her iki denetiminde amacından uzak olduğunu ifade eden okul müdürlerine etkili ve verimli bir denetim nasıl olması gerektiği konusunda görüşlerini almak üzere "Denetim sürecinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için önerileriniz nelerdir?" üçüncü açık uçlu soru sorulmuştur. Okul Yöneticilerinin görüşlerine ait verilerin analizine bakıldığında yöneticilerin denetim kavramına ilişkin önerileri, tekrarlanma sıklığına göre süreç odaklı, rehberlik etme, hizmet içi eğitim, objektif olma, branş bazında denetim, kurum dışında denetmen, önceden duyurma, işbirliği, performans odaklı, yaptırım gücü kavramlarını kullanmışlardır. Okul yöneticileri etkili ve verimli bir denetim için tekrarlanma sıklığına göre en çok denetim zamana yayılması gerektiğini, denetimin rehberlik amacı ile yapılmasını, hizmet içi eğitim ile denetçilerin eğitime alınması gerektiğini, tarafsız bir denetimin yapılmasını, branş bazında denetçilerin olması gerektiği ve denetimi gerçekleştirenlerin kurum dışından olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Etkili ve verimli bir denetim için konuyla alakalı yapılan diğer çalışmalara bakıldığında: Yazıcı ve Gündüz (2010) tarafından yapılan çalışmada, etkili bir denetimde, konum farklılıkları, kişisel farklılıklar ve dil farklılıkları, uygun dinlememe, ifadelerin karşdakinin anlayacağı kadar açık ve anlaşılır olmaması, dönütlerin yeterli olmaması, birbirini anlayan bir iletişimin kurulamaması, ortadaki ses kirliliği, karşılıklı güvensizlik, çok fazla bilgi, zaman ve mekân kısıtlılığı, geçmiş yaşantılar, algıda seçici davranma özelliği, önyargı ve tahminler, fiziksel mesafenin ayarlanamayışı gibi durumlar iletişimde engel durumlar olarak ortaya konmuştur. Can'ın (2004), çalışmada verimli bir denetim için; öğretmenlerin, hem okul müdürleri hem de denetmenler tarafından ayrı ayrı denetlenmesinin gerektiğini belirtmiştir. Görüldüğü gibi geçmiş yıllarda uygulanan müfettiş denetimlerinin baskıcı ve süreç odaklı olmadığı ancak objektif olduğu, günümüzde yapılan okul yönetici denetimlerinin ise süreç odaklı, rehberlik ağırlıklı olduğu ancak objektif olmadığı sonucu denetim faaliyetlerinin tamamen değiştirilmesi yerine sadece eksik yönlerinin olduğu ve düzeltilebilir olduğu fikrini ortaya koymaktadır.

Eğitimin kalitesini arttırmak için geleneksel denetim uygulamalarından çağdaş etkileşimli denetim uygulamalarına geçmek gerekmektedir. Bu amaçla;

1. Denetlenen kişilerin denetimden daha ziyade kendilerine ışık tutacak ve rehberlik edecek kişilere ihtiyacı olduklarını bilmek ve buna göre bir denetim faaliyeti oluşturmak gerekir.
2. Denetim kontrol etmekten ziyade öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimini sağlayacak nitelikte olması gerekir.
3. Denetçiler ile öğretmenlerin iletişim eksikliği giderilmeli ve öğretmenlerin denetim ile alakalı ön yargıları giderilmelidir.
4. Denetim yılda birkaç kez değil de, eğitim öğretim yılı boyunca zamana yayılarak, rehberlik amaçlı yapılmalıdır.

### Kaynakça

- Aydın, M. (1986). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, İ. (2008). *Öğretimde Denetim*. Ankara Pegem A. Yayıncılık.
- Bilgen, H.N (1994). *Çağdaş ve Demokratik Eğitim: Ders Geçme ve Kredi Uygulaması*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*. 161, 112-122.
- Cengiz, C.(1992). *Milli Eğitim Bakanı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Gelişmesi*. İstanbul: MEB Yayınları.
- Çelik, V. (2002). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 3. Baskı.
- Fırıncıoğlu Bilge, E. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gökalp, S. (2010). *İlköğretim müfettişlerinin öğretmen teftişlerindeki denetim görevlerini yerine getirme derecelerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarının incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- İlğan, A. (2008). Klinik denetimden gelişimsel ve yansıtıcı denetime geçiş. *Konya: Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fak. Dergisi* .25.
- Ovalı, Ç. (2010). *İlköğretim müfettişlerinin rehberlik rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özmen, F. ve Özdemir, T. Y. (2012). Anlatılan öykülere dayalı olarak, denetçilerin denetlenenlerle yüz yüze iletişimlerinde yaşadıkları sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*. 195, 43-65.
- Ramsden, Paul. (2003). *Learning to teach in higher education*. Routledge.
- Saban, A. (2008). İlköğretim I. kademe öğretmen ve öğrencilerinin bilgi kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler. *İlköğretim Online*, 7(2), 421-455. [Online]: "<http://ilkogretim-online.org.tr>". (Erişim Tarihi: 2017, 15 Şubat).
- Sapancı, A. , Aslanargun, E. ve Kılıç, A. (2014) Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*. 2(2), 52-68.
- Taymaz, H. (2005). *Eğitim Sisteminde Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Ünal, İ. (1989). Eğitim örgütlerinde örgütsel değişme aracı olarak denetim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 22 (1-2), 443-458.
- Weiss, D. H. (1993a). *Yüksek Verim Alma Stratejileri*. (Çev: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- Yazıcı, Ö. Gündüz, Y. (2010).Etkili Eğitim Denetiminde Yaşanan İletişim Engelleri ve Bu Engelleri Aşma Yolları. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*. 3.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (8. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, B.(2016) Maarif Müfettişlerinin Sınıflarda Uyguladıkları Rehberlik ve Denetim Faaliyetlerinin Kaldırılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 11/3, 2427-2446.



## Extended Abstract

### Introduction

Supervision activities with such a great importance in the education and training process constantly changes, and the best supervision activities that will allow teachers to improve themselves are being investigated by the authorities. Supervision has an instructive, corrective and constructive effect in reaching intended objectives in education and training in which both supervisors and the supervised people take part. The opinions of all stakeholders have a particular importance in order to plan and carry out such an important process in the most appropriate way. This study has a great importance in terms of creating data for the authorities in order to fill the existing supervision gap by receiving the opinions of administrators in the supervision process as well as asking teachers' opinions on this subject. The suggestions expressed by administrators and teachers about how the supervision process should be will constitute important data for the elimination of deficiencies in supervision activities that have been performed from past to present and for the correction of the mistakes made.

### Method

The purpose of this research is to obtain data that will ensure the determination of the most appropriate supervision process by determining the positive and negative aspects of the supervision processes that have been implemented and are being implemented. Answers to the following questions were sought to achieve this purpose.

1. What are the positive and negative aspects of supervision processes implemented in the past?
2. What are the positive and negative aspects of supervision processes being implemented today?
3. What are your suggestions for the efficient and productive implementation of supervision process?

The phenomenology design, one of qualitative research methods, was used in the research. The purposeful sampling method was used to determine the study group, and the study group consisted of 33 administrators who were studying master's without thesis in Firat University, Institute of Educational Sciences, Department of Educational Administration and who were also working in primary and secondary schools located in the central district of Elazığ province. The interview form consisting of three questions prepared by receiving expert opinions was applied to school administrators, and these interview forms were regarded as the basic data source of the research. The "content analysis" method, which is used in the analysis of qualitative researches, was used in the analysis of the data. The opinions obtained were analyzed by Nvivo 8 (demo version) package program. In the analysis of administrators' opinions, the themes were created by performing classifications

according to the similarity of expressions, and the opinions were placed in appropriate themes.

### **Findings, Discussion and Results**

Questions were asked to school administrators in order to evaluate the positive and negative aspects of the guidance and supervision processes, that have been implemented in schools from past to present, with school administrators' opinions and to ask school administrators' opinions about the desired supervision activities. 33 school administrators within the scope of the research expressed a total of 60 different opinions about the supervision processes that were implemented in the past. While 54 (90%) of these opinions were evaluated in the negative sub-theme, 6 (10%) of them were evaluated in the positive sub-theme. While 13 (24%) of negative opinions stated that there was a repressive supervision, 9 (17%) of them stated that there was not any process control and, 2 (33%) of positive opinions stated that the inspectors were objective and 2 (33%) of them stated that inspectors had the power of sanction. 50 different opinions were expressed for the supervision activities that are being implemented in our day. While 34 (68%) of these opinions were evaluated in the negative sub-theme, 16 (32%) of them were evaluated in the positive sub-theme. While 10 (29%) of negative opinions stated that supervision activities were not performed objectively, 6 (17%) of them stated that supervision was not performed in accordance with the purpose, 4 (25%) of positive opinions stated that there was not a constructive supervision process and 4 (25%) of them said that there was a positive atmosphere. In addition, 33 school administrators made 52 different suggestions for the desired supervision. 14 (27%) of these suggestions stated that supervision activities should be extended over the academic year and that it is necessary to focus on process rather than product, 8 (15%) of them stated that supervision should have the aim of guiding rather than controlling and 6 (11%) of them stated that the people who perform supervision should be provided with in-service trainings.

When the participants' opinions about the supervision that was implemented in the past and the supervision system that is implemented in our day were examined, the participants expressed more negative opinions about the supervision in the past compared to current supervision. According to the research results, it is possible to point out the statements regarding the facts that the supervision implemented in the past was repressive and frightening, the supervision system does not make a sufficient contribution for the training of teachers at work, supervision is performed only for a few times in a year to control whether the given work has been done or not but it is performed objectively and has a power of sanction despite at low levels. It is possible to say that today's supervision is biased, that it does not fit for purpose, and that the supervisors are not experts in their field, but it is constructive even if it is low and creates a positive atmosphere that is far from fear. It can be said that supervision is moving away from the purpose of guiding teachers along with the repressive and frightening aspect of the past supervisions and with the fact that the principals in today's supervision are not objective and are not expert in their field. School

administrators mostly stated that supervision should be extended over a period of time and should be performed for guidance purpose and that an objective supervision should be performed by providing supervisors with trainings in order to correct the negative aspects of the past and today's supervision and to overcome its deficiencies.