

**OKULLARIN GENEL DENETİMLERİ HAKKINDAKİ;
MAARİF MÜFETTİŞLERİNİN VE OKUL İDARECİLERİNİN
GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**The Evaluation Of The Views Of Education Inspectors And School
Administrators About The General Inspection Of Schools**

Önder ŞANLI¹

Mehmet ALTUN²

Çetin TAN³

Öz

Örgütlerin sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve değerlendirebilmeleri açısından denetimin ne denli önemli bir yere sahip olduğu herkes tarafından bilinen bir durumdur. Eğitim kurumlarının da amaçlarına ne kadar ulaşabildiklerini tespit edebilmeleri bakımından denetim oldukça önemli bir yere sahiptir. Son dönemlerde eğitimin denetimi ile ilgili olarak ülkemizde de bazı değişimler yaşanmaktadır. Araştırmanın amacı; maarif müfettişlerinin ve okul idarecilerinin görüşlerine yer vererek okulların genel denetimleri hakkında değerlendirmeler yapmaktır. Araştırmada Malatya ilinde 2014 – 2015 eğitim - öğretim yılında görev yapmakta olan, farklı branşlardan 20 maarif müfettişinin ve 15 farklı okuldan 15 okul idarecisinin görüşlerinden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak; yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada nitel veri desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları olarak; maarif müfettişlerinin okulların genel denetimlerinin üç yılda bir yapılmasını uygun bulup bulmadıkları ile ilgili görüşler incelendiğinde, maarif müfettişlerinin %80'i bu şekildeki bir denetimden dolayı kurumun güç kaybına uğrayabileceğini belirtmişlerdir. Okul idarecilerinin %53,33'ü okulların üç yılda bir denetlenmesinin uygun olmadığını, başıboşluk oluşabileceğini ve denetimin daha sık aralıklarla yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Maarif müfettişleri, okul yöneticileri, genel denetim.

Abstract

It is known by everyone that inspection has an important position in terms of organizations renewing and evaluating themselves constantly. Inspection is also quite important in terms of education institutions' determining how much they can achieve their goals. Recently, there have been some changes relative to education inspection in our country. The aim of the study is carry out the evaluation about schools' general inspection by including the views of school administrators and education inspectors. In the study, the views of 15 different school

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

administrators from 15 different schools and 20 education inspectors from different fields of study, who work in Malatya in 2014-2015 school year, are benefited. As data collection tool; semi-structured interview form is used. Phenomenology design from qualitative data designs is used in the study.

As the results of the study, when the views about whether education inspectors approve of conducting schools' general inspection once every three years are examined, 80% of education inspectors state that the institution may experience loss of power due to such an inspection. 53.33% of school administrators express that schools' being inspected once every three years is not suitable, that there may arise aimlessness and that it is necessary to conduct inspections with more frequent intervals.

Key Words: Education inspectors, school administrators, general inspection.

GİRİŞ

Denetim; kamu yararı adına davranışı kontrol yöntemi olarak tanımlanabilir. Çünkü önleyici ve düzeltici eylemler, uyumu sağlamanın ilk koşuludur. Bu nedenle yönetimin ve böylece okul yönetiminin bir ögesidir (Bursalıoğlu, 1994). Kamu hukukunda teftiş; kamu görevlilerinin, kanun ve nizamnamelere göre, görevlerini tam olarak ifa edip etmediklerini, aykırı hareket ederek memuriyet görevlerini yerine getirmede ihmal ve suiistimal gösterip göstermediklerini, belirleyerek, haklarında yasal işlemlerin yürütülmesi için devlet dairelerinin, teşkilat kanunlarına göre tayin edilmiş müfettişler, murakıplar veya bu işle görevlendirilmiş memurlar vasıtası ile yapılan denetimdir (Taymaz, 1982).

Denetimin temel amacı, örgüt amaçlarının gerçekleştirilme derecesini izlemek ve sonuca ulaşabilmek için gerekli tedbirleri almaktır. Bu nedenle örgütün tüm faaliyetleri sürekli denetim ve kontrol altında tutularak, amaçların sağlıklı ve istenilen derecede yerine getirilmesine çalışılır. "Eğitimde teftiş, eğitim ve öğretimin amaçlarına uygun yöntemleri bulmak ve ürünün nitelik ve nicelik bakımından geliştirilmesini sağlama amacını güder" (Altıntaş, 1980). Her kurumuna amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, kurum çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi zorunludur. Bundan da önemlisi ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi ve sürekli olarak artışını sağlayacak önlemlerin alınması gerekliliğidir. Bu açıdan bakıldığında denetim kurumlar için hayati bir önem taşır (Taymaz,1993).

Denetim, türüne bakılmaksızın her faaliyetin içinde ve yanında vardır. Özellikle insan unsurunun ağır bastığı sosyal faaliyetlerde “olmazsa olmaz” düzeyinde kendisine şiddetle ihtiyaç duyulur. Denetim ve gözetim hizmeti devredilemez ve başka bir sektöre sipariş edilemez bir kamu görevidir. Bu göreve tam anlamı ile sahip çıkmak, eğitime verilen önemin de samimi ve açık göstergesi olacaktır (Cengiz, 1992). Denetim sistemi her karmaşık örgütte vardır. Bu bir örgütsel ve yönetsel bir zorunluluktur. Denetimin, örgüt açısından zorunlu olması, örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun doğal bir sonucudur. Her formal örgüt belli bir amacı ya da amaçlar bütünü gerçekleştirmek için kurulur. Bu amacı gerçekleştirdiği sürece varlığını koruyabilir. Bu nedendir ki örgüt var oluş nedeni olan amacını gerçekleştirme derecesini sürekli olarak bilmek ve izlemek durumundadır. Bu da örgütün girdilerinin, sürecin ve çıktılarının planlı ve programlı olarak, sürekli bir biçimde kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile olanaklıdır. Bu örgütsel olgu, sürekli bir izleme, inceleme ve değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan denetimin, önem ve zorunluluğunu göstermektedir (Aydın, 1993).

Denetim, belirli süreçler içerisinde ve işlem basamakları halinde yapılması gerektiğinden denetim teknik bilgisine ve yasal mevzuata hâkimiyeti zorunlu olarak beraberinde getirmektedir. Bunlara ilaveten kişiler arası iletişim, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilgisi gibi sosyal konularda müfettişlerin belirli bir uzmanlık düzeyinde olması gerekmektedir. Konuşma tarzı ve tonu, insanlara bakış açısı, olayları değerlendirmedeki zekâsı ve inceliği, olaylara hâkimiyeti ve bütünsel düşünmesi, iletişim becerisi, kişisel etkililiği gibi bireysel özellikleri ile karizmatik bir özellik taşıyabilir. Her ne kadar müfettişler idari tasarruflarda bulunma yetkisine sahip olmasalar da, idareye ait olan ceza ve ödül verme yetkisini etkileme veya önerme gibi durumları söz konusu olabilmektedir (Sapancı, Aslanargun ve Kılıç, 2014). Örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, bir bakıma yöneticilerin ve diğer iş görenlerin nasıl davranması ve neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini belirlemişlerdir. Ancak hukuk kurallarının var olması, her zaman onlara uyulması anlamına gelmemekte ve eğer iş görenler etik değerler açısından yeterince gelişmemişlerse, yasalar ve politikalar iş görenlerin evrensel anlamda kabul edilebilir, etik davranışlar göstermelerini sağlamamaktadır (Aydın, 2002: 43). Denetim görevini yerine getirenlerin bu konuda uzmanlığa sahip olmaları gerekmektedir. Belirli yıl öğretmenlik veya eğitim yöneticiliği yapmış olmak kişiye doğal olarak denetim yeteneği ve uzmanlığı kazandırmamaktadır. Ancak ülkemizdeki uygulamalar bu gibi bir yanlış yargının olduğunu

göstermekte ve müfettişlerin öğretmen ve yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişiminde önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir (Tok, 2013).

Eğitim sistemi içinde okullarda görevli yönetici ve öğretmenler çeşitli sorunlarla karşılaşır. Ayrıca öğretim süreç ve tekniklerdeki gelişmeler, sosyal ve ekonomik gereksinmelerin değişmesi eğitimde yenilikleri zorunlu kılmaktadır. Bütün bu gereksinmelerin karşılanabilmesi için tüm yönetici, öğretmen, diğer personel ve müfettişlerin birlikte çalışması, işbirliği yapmaları ve birbirlerine yardım etmeleri zorunludur. Bu bakımdan eğitimde sürekli bir gelişme ve ilerlemeyi sağlamak için teftiş hizmetinin gerekliliği ve önemi artmaktadır (Taymaz, 1993). Denetimde asıl amaç öğretmenlerin etkililiğini ve dolayısıyla öğrenci başarısını yükseltmektir (Marshall, 2005). Denetim aynı zamanda öğretmenlerin bireysel olarak farklı beklenti ve ihtiyaçları olabileceği varsayımıyla mesleki gelişimine katkıda bulunmaya çalışmak ve işlerini daha iyi yapabilmeleri için onlara destek olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Burlington School District, 2007). Özetle, öğretmen denetiminin amacı öğretimi geliştirmek dolayısıyla öğrenmeyi sağlamaktır (Baffour-Awuah, 2011). Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren öğretmen değerlendirme raporlarının yetersizliğine ve işlevsizliğine vurgu yapılmaktadır. Formal raporların okul içi informal süreçleri değerlendirmekte yetersiz olduğu, öğretmen etkililiği ve öğretimin nitel yönünü yansıtamadığı ifade edilmektedir (Holloway-Ketchum, 1984). Denetimle ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin ve müfettişlerin ortak paydada buluşabilmeleri önemlidir. Öğretmenler ve müfettişlerin, denetimle ilgili kavramlar ve bunların uygulamaları konusunda ortak bir anlayış kazanmaları denetimin verimini arttırmaktadır. Denetimin ve rehberliğin her iki tarafında yer alarak özne ve nesne konumunda bulunan müfettişlerin ve öğretmenlerin birbirlerine karşı tutum ve davranışları yapılan işin niteliğini etkilemektedir. Müfettiş kadar denetlenen konumundaki öğretmenin de denetim konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Nasıl denetleneceğini ve hangi konularda yardım alabileceğini bilen öğretmen denetim sürecine daha kolay katılabilecek ve denetimin geliştirme aşamasının daha etkili olmasını sağlayacaktır. Müfettiş ve öğretmen karşıt durumda olan değil, denetim sürecinde karşılıklı işbirliği yapan, ortak eylem içerisinde bulunan konumunda olmalıdır. Denetimlerin, yönetici ve öğretmenlerde korku ve tedirginlik yarattığı konusunda, ilköğretim okullarında çalışmış olan öğretmenlerle çalışmamış olanlar arasında önemli bir fark vardır. İlköğretimde çalışmış olan öğretmenler, denetlemelerin korku ve tedirginlik

yarattığına daha çok inanmaktadırlar. Müfettişlerin rehberlik ile denetimi bir arada değerlendirdiği ifade edilmektedir (Burgaz, 1995; Karakaya ve Mazlum, 2012; Kılıç, Aslanargun ve Arseven, 2013; Kılıç, Aslanargun ve Özçelik, 2011). Öğrenci başarısı üzerinde etkili olan okul ve öğretmen kaynaklı faktörler incelendiğinde okul müdürünün liderliği, üst yönetimlerin karar süreçlerine katılması, öğretmenlerin okuldaki karar ve plan-program süreçlerine katılması, öğretmenlerin okulda çalışma devamlılığı, öğretmenlerin öğrencileri güdülemesi ve teşvik etmesi, öğrenci görev ve sorumlulukları üzerine yoğunlaşması, öğretmen-öğrenci iletişiminin yoğun olması, düzenli kayıtların tutulması, aile katılımı ve olumlu okul iklimi gibi başlıkların ön plana çıktığı görülmektedir (Reynolds, Muijs ve Treharne, 2003). Okullardaki denetim destekleyici ve geliştirici nitelikte olmalı, emredici ve kontrol edici bir anlayış terk edilmelidir. Öğretmenlerin sınıf içi durumu kolayca ve bütün yönleriyle gözetlenemeyeceği için klasik denetim pek uygun görülmemektedir. Ayrıca öğretmenler sınıf içi özgürlüğüne ve uzmanlığına önem vermediği için otoriter bir yaklaşım güven sağlamaktan uzak olarak değerlendirilmektedir (Hoy ve Miskel, 2001). Denetimin eğitim örgütlerindeki bir işlevi de değişik konumlardaki yöneticilerin etkinliklerini tanımlama, değerlendirme ve geliştirmedir. Değişik konumlardaki yöneticiler aynı zamanda birer işgörendir. Örgütte sağlıklı insan ilişkileri ve verimin artırılması için, işgörenden geliştirilmesi (Açıkalm, 1994), örgütsel yapının değişen durumlara göre yeniden düzenlenmesi, gerekir. Yapılan araştırmalarda, okul örgütlerimizin yapısı, insan ilişkileri, amaç, teknoloji, çevre ile ilişkiler yönünden değişim gereksinimi içinde oldukları belirlenmiştir (Alıç, 1990; Bayrak, 1992).

Bu çalışma kapsamında okulların genel denetimleri hakkındaki; maarif müfettişlerinin ve okul idarecilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi ve karşılaştırmalı olarak ele alınması amaçlanmıştır. Problemleri olarak görülen noktalarda da çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Araştırmada; okulların genel denetimleri hakkındaki; maarif müfettişlerinin ve okul idarecilerinin görüşlerini belirlemede, nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan olgu bilim (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 anlayıŐa 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 karŐılaŐabiliriz. Ancak bu tanıŐıklık, olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalıŐmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluŐturur. Olgubilim araştırmalarında baŐlıca veri toplama aracı görüŐmedir (Büyüköztürk, Kılıç akmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmanın verileri 2014–2015 ğretim yılı II. yarıyılı başında toplanmıŐtır. Görüşme formları dağıtılırken görüŐmenin bireysel olmasının daha sağlıklı olacağı belirtilmiŐ, katılımcılar bu duruma uyararak görüŐmenin bölünmesini engellemiŐlerdir. Görüşme formları verilirken, bu araştırma sonuçlarının sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı, üçüncü kiŐilerle paylaŐılmayacaėı söylenmekle birlikte görüşme formlarına isim yazmamaları gerektiği hatırlatılarak nesnel bir tutumla soruları cevaplamaları gerektiği ifade edilmiştir. Görüşme formları bizzat araştırmacılar tarafından görüŐmecilere verilmiŐ, gerekli açıklamalar yapılmıŐtır.

Veri toplama aracı olarak iki adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme formundaki açık uçlu soruları aŐaėıda belirtilmiştir.

1. Okulların genel denetimlerinin 3 yılda bir yapılmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Nedenleri ile birlikte yazar mısınız?

2. Maarif müfettişleri tarafından okullarda sadece idari denetimin yapılmasının, okulun genel amaçlarına ulaşabilmesi bakımından nasıl değerlendiriyorsunuz? Nedenleri ile birlikte yazar mısınız?

Yapılan alıntılarda kodlamalardan faydalanılmıŐ; Maarif Müfettişi 1, Maarif Müfettişi 2 gibi kodların yerine (M1), (M2 ve Okul İdarecisi

1, Okul İdarecisi 2 gibi kodların yerine ise (O1), (O2) şeklinde kısaltmalar kullanılmıştır. Ortaya çıkan kodlar başlıklar hâlinde ve doğrudan alıntılar eşliğinde araştırma soruları çerçevesinde yorumlanmıştır.

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). Veriler araştırma soruları doğrultusunda temalaştırılmış, temalar ilgili kategorilerle bütünleştirilmiştir. Her kategori frekans ve % ile gösterilerek tablolaştırılmıştır. Elde edilen veriler, aynı konudaki önceki araştırmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırma geleneği içerisinde geçerlik ve güvenirlik 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).

Görüşme formunda yer alan soruların görünüş, kapsam, yapı geçerliliğine sahip olup, olmadığı konusunda alan uzmanı iki öğretim üyesinin görüşlerinden faydalanılmıştır. Katılımcılar ile görüşmelere başlamadan önce ön uygulama gerçekleştirilmiş, birer okul yöneticisi ve maarif müfettişi ile görüşülerek soruların anlaşılır olup olmadığı konusunda görüşlerinden yararlanılmıştır. Gerekli öneriler doğrultusunda görüşme formuna son hâli verilmiştir. Görüşme formu hakkında katılımcılara bilgi verilerek onların gönüllü olarak sürece katılımları sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış 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. Araştırmacılar arasında yüksek oranda tema ve kategoriler arasında uyum olduğu görülmüş, tüm araştırmacılar bir araya gelerek ortak bir mutabakat sağlanmıştır.

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 amaçlı örnekleme yöntemlerinden, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemiyle belirlenen farklı branşlardan 20 maarif müfettişi ve 15 farklı okuldan 15 okul idarecisi oluşturmaktadır. Araştırmada 2014–2015 eğitim-öğretim yılında II. dönemin başlarında Malatya İlinde görev yapmakta olan maarif müfettişlerinin ve okul idarecilerinin görüşlerinden faydalanılmıştır. Nitel araştırmalarda 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). Araştırmaya katılan 20 maarif müfettişinin ve 15 okul idarecisinin seçiminde çeşitliliğe de dikkat edilerek farklı okul ve farklı branşlarda olmasına, cinsiyete, kıdem ve yaş ayrımına göre belirlenmesine özen gösterilmiştir.

Çalışma grubunu oluşturan maarif müfettişleri ile ilgili bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışmada Yer Alan Maarif Müfettişlerinin Mesleki ve Akademik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler n=20	f	%	
Cinsiyet	Erkek	19	95
	Kadın	1	5
Öğrenim Durumu	Lisans	13	65
	Yüksek Lisans	7	35
Hizmet Yılı	0-15 Yıl	2	10
	16-30 Yıl	14	70
	31-40 Yıl	4	20

Katılımcı maarif müfettişlerinin %95’ ini erkek maarif müfettişleri, %5’ini ise kadın maarif müfettişleri oluşturmaktadır. Maarif müfettişlerin %65’i lisans mezunu, %35 ise yüksek lisans mezunudur. Ayrıca bu gruptaki katılımcıların %10’u 0-15 yıl, % 70’i 16-30 yıl, %20’si ise 31-40 yıl arasında hizmet eden maarif müfettişlerdir.

Çalışma grubunu oluşturan okul idarecileri ile ilgili bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Çalışmada Yer Alan Okul İdarecilerinin Mesleki ve Akademik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler n=15		f	%
Cinsiyet	Erkek	14	93,33
	Kadın	1	6,67
Öğrenim Durumu	Lisans	13	86,67
	Yüksek Lisans	1	6,67
	Doktora	1	6,67
Hizmet Yılı	0-15	9	60
	16-30	4	26,67
	31-40	2	13,33

Devlet kurumlarında okul idareciliği yapan katılımcıların %93,33'ü erkek okul idarecileri, %6,67'sini ise kadın okul idarecileri oluşturmaktadır. Okul idarecilerinin %86,67'si lisans mezunu, %6,67'si yüksek lisans ve %6,67'si ise doktora mezunudur. Ayrıca katılımcıların %60'ı 0-15 yıl, %26,67'si 16-30 yıl, %13,33'ü ise 31-40 yıl arasında hizmet eden okul idarecilerinden oluşmaktadır.

BULGULAR

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

Okulların genel denetimlerinin 3 yılda bir yapılmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Nedenleri ile birlikte yazar mısınız? Sorusuna 20 maarif müfettişinin verdiği cevaplardaki nedenler kategorize edildiğinde toplam 7 neden tespit edilmiştir. Tüm nedenlerin frekans ve yüzdeleri azalan sıra ile Tablo.3'de verilmiştir. Aynı soru 15 okul idarecisine sorulduğunda ise toplam 5 neden tespit edilmiştir. Elde edilen nedenlerin frekans ve yüzdeleri Tablo.4'te verilmiştir.

Tablo 3. Maarif Müfettişlerinin, Okulların Genel Denetimlerinin 3 Yılda Bir Yapılmasını Nasıl Değerlendirdikleri İle İlgili Görüşlerinin Frekans Tablosu

Kodlanmış Maarif Müfettişleri Görüşleri	f	%
Uygun bulmuyorum	16	80,00
Kurum güç kaybına uğrar	7	35,00
Denetim her yıl yapılmalı	5	25,00
Uygun buluyorum	4	20
Rehberlik sık aralıklarla yapılmalı	4	20,00
Düzensizlik ve başıboşluk oluşur	2	10,00
Okul müdürlerini alanlarında yetersiz	2	10,00

Tablo 3'de görüldüğü üzere maarif müfettişlerinin, okulların genel denetimlerinin 3 yılda bir yapılmasını nasıl buldukları ile ilgili görüşlerinin en başında 16 kişi ile (% 80) "Uygun bulmuyorum" olmuştur. Diğer frekansı yüksek olan bir kod ise "Kurum güç kaybına

uğrar” 7 kişi ile (% 35)“ olmuştur. “Düzensizlik ve başıboşluk oluşur” ve “Okul müdürlerini alanlarında yetersiz” kodları 2’şer kişi (% 10) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En yüksek frekansa sahip kod “Uygun bulmuyorum” olmuştur. Bu konuda katılımcı M1 şöyle demiştir: *“Uygun bulmuyorum. Çünkü 3 yıl denetimsiz kalan kurumda sıkıntılar oluşur. Ayrıca idarecilerin atama değil görevlendirme yoluyla görev yaptığı bir dönemde okullarda düzensizlik ve başıboşluk had safhaya çıkacaktır.”*, Katılımcı M3 de şöyle demiştir: *“Denetimin üç yılda bir yapılmasını uygun bulmuyorum. Şöyle ki; Okulda/kurumda eğitim lideri olarak görülen okul müdürleri şu aşamada eğitim-öğretimin yürütülmesinde (yönetim ve programın uygulanmasında) yeterli düzeyde değiller.”*, Katılımcı M4 şöyle demiştir: *“Ham maddesi insan olan eğitim kurumlarının denetimlerinin kesinkes bir süre ile sınırlandırılmasını uygun bulmak mümkün değildir. Eğitim uzun süreli bir yatırımdır. Kurumun yanlışlarının ve olumsuzluklarının ancak 3 yılda bir görülmesi tespitinin yapılması bana göre fevkalade yanlıştır.”*, Katılımcı M4 şöyle demiştir: *“Uygun bulmuyorum. Çünkü Denetimin amacı hata tespit edip cezalandırma yoluna gitme yerine, hata ve yanlışların yapılmadan tespitinin yapılması gerekli rehberliğin yapılmasıdır. Kurumları 3 yılda bir sadece denetim amacıyla gidildiğinde denetimin amacından uzaklaşacağı açıktır.”*, Bu katılımcıların görüşlerinden; maarif müfettişlerinin büyük bir çoğunluğunun denetimin, 3 yılda bir yapılmasında okullarda ciddi sorunlara sebebiyet verebileceği görüşünün hâkim olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yüksek frekanslı bir kod ise “Kurum güç kaybına uğrar” sorunu olmuştur. Bu konuda katılımcı M11 şöyle demiştir: *“Okulların genel denetiminin 3 yılda bir yapılması uzun bir süreyi kapsamaktadır. Bu süre içerisinde yapılan herhangi bir amaç yada amaçlardan sapmanın telafisi daha pahalı maliyetlere neden olabilir.”*, Katılımcı M12 şöyle demiştir: *“Denetim süreklilik arz eden bir eylemdir. Başarı ve başarısızlığın nedeni olan öğretmen takip edilmediğinden kendini yenilememektedir.”*, M14 şöyle demiştir: *“İlk ve orta kademe bilgi, beceri, tutum ve davranışlar ile kişiliğin oluştuğu farkındalığın az olduğu eğitim kurumlarıdır. Buralarda meydana gelebilecek aksaklıkların telafi edilmesi oldukça güçtür. Eğitim ve öğretim planlı ve programlı bir faaliyet olup ihmale gelmeyecek ve denetimden kaçırılmayacak kadar elzemdir.”*, Katılımcı M17 ise şöyle demiştir: *“Müfettiş eğitim kurumlarının tahlilini yapar ve güç kaybetmesini engelleyecek reçete yazar. Eğitim kurumlarının 3 yılda bir denetimi, kurumların güç kaybetmesine ve işlevlerini yitirmesine sebep olur.”* Bu

katılımcıların söylemlerinden denetimin 3 yılda bir yapılmasının kurumu güç kaybına uğratabileceği anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kodlar “Düzensizlik ve başıboşluk oluşur” ve “Okul müdürleri alanlarında yetersiz” kodları olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı M1 şöyle demiştir: “Üç yıl denetimsiz kalan kurumda sıkıntılar oluşur. Ayrıca idarecilerin atama değil görevlendirme yoluyla görev yaptığı bir dönemde okullarda düzensizlik ve başıboşluk had safhaya çıkacaktır.”, M3 şöyle demiştir: “Okul müdürlerinin niteliksel olarak istenilen düzeye erişebilmeleri sağlamak amacıyla öncelikle yüksek lisans ve daha sonra periyodik aralıklarla hizmet içi eğitim ile rehabilite edilebilir.”, Buradan da maarif müfettişleri, okul müdürlerinin alanında yetersiz olduklarını ve bu sorunun düzensizlik ve başıboşluk oluşturabileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 4. Okul İdarecilerinin, Okulların Genel Denetimlerinin 3 Yılda Bir Yapılmasını Nasıl Değerlendirdikleri İle İlgili Görüşlerinin Frekans Tablosu

Kodlanmış Okul İdarecileri Görüşleri	f	%
Uygun bulmuyorum	8	53,33
Uygun buluyorum	7	46,67
Denetim her yıl yapılmalı	4	26,67
Maarif müfettişlerin rehberliğine ihtiyaç var	2	13,33
Denetimde süreklilik olmalı	1	6,67

Tablo 3’de görüldüğü üzere okul idarecilerinin, okulların genel denetimlerinin 3 yılda bir yapılmasını nasıl değerlendirdikleri ile ilgili görüşlerinin en başında 8 kişi ile (% 53,33) “Uygun bulmuyorum” olmuştur. Diğer fazla olan bir kod ise “Uygun buluyorum” 7 kişi ile (% 46,67)“ olmuştur. “Denetimde süreklilik olmalı” kodu 1 kişi (% 6,67) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En yüksek frekansa sahip kod “Uygun bulmuyorum” olmuştur. Bu konuda katılımcı O1 şöyle demiştir: “Uygun bulmuyorum. Nedenlerine gelince; Denetim süreklilik arz ederse verim alınır. Hayatımızın her aşamasında gerekli muhasebeyi sıklıkla gözden geçirmedığımız zaman maddi ve manevi yaşanmaktadır. Bazen bu sıkıntıları aşmak imkânsız hale gelebilmektedir. Eğitim ve öğretimde de gerekli ve sistematik bir denetim mekanizması süre olarak geniş tutulduğu zaman yapılanların iyileştirilip yenilenmesi ve gelişmeleri takip etmek zor olur. İşleyen demir ışıldar mantığı ile her an denetmen ve kurum çalışanlarının yüz yüze bilgi alışverişi içinde olmaları gerekir.”, Katılımcı O2 da şöyle demiştir: “Uygun bulmuyorum. Genel

denetimin her yıl yapılması gerekir. Hatta denetimlerin yılda 2 defa yapılması gerekir. Birincisinde eksikliklerinin tamamlanması için zaman verilmeli, ikinci denetim ise görülen eksiklikler üzerinde yapılmalıdır. Denetime gelen denetmenlerin denetim süreleri de çok kısadır. Her öğretmenin sınıfı ve yaptığı çalışmaları iki gün tam zamanlı incelenmeli öğretmenler hakkında ayrıntılı raporlar düzenlenmelidir.”, Katılımcı O4 şöyle demiştir: “Uygun bulmuyorum. Okul, öğretmen ve idarecilerimiz maarif müfettişlerinin bilgisine ve yardımına ihtiyaç duymaktadır.” Katılımcı okul müdürleri, okullarda yapılması gereken genel denetimlerin maarif müfettişleri tarafından yapılmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Diğer yüksek frekanslı bir kod ise “Uygun buluyorum” kodu olmuştur. Bu konuda katılımcı O7 şöyle demiştir: “Uygun buluyorum. Okul içinde uygun okul iklimi, okul idaresi tarafından oluşturulmuş ise denetimlerin 3 yılda bir uygulaması doğrudur. Okul idarecisi öğretmen ile sürekli iletişim halinde onu sadece ders ve sınıf içi performansı ile değil okul dışında ve sosyal anlamda neler kazandırdığını daha iyi gözlemleyebilirler.”, Katılımcı O9 şöyle demiştir: “Uygun buluyorum. Zaten sistem oturursa okul müdürü ve ekibi işi yürütür. Maarif müfettişleri gerektiği zaman rehberlik yapar. Gerekli durumlarda iletişim sağlanır. Okul müdürleri planlı ve programlı çalışırsa hiçbir sorun çıkmaz.” Yukarıdaki katılımcıların görüşlerinden okul idarecilerinin öğretmenlerle iletişim halinde olmaları, planlı-programlı çalışmaları ve sıkıntılı durumlarda da maarif müfettişlerinden rehberlik için destek almaları halinde başarılı olabilecekleri anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kod “Denetimde süreklilik olmalı” kodu olmuştur. Bu konuda katılımcı O1 şöyle demiştir: “Denetim süreklilik arz ederse verim alınır. Hayatımızın her aşamasında gerekli muhasebeyi sıklıkla gözden geçirmedığımız zaman maddi ve manevi sıkıntılar yaşanmaktadır. Bazen bu sıkıntıları aşmak imkânsız hale gelebilmektedir. Eğitim ve öğretimde de gerekli ve sistematik bir denetim mekanizması süre olarak geniş tutulduğu zaman yapılanların iyileştirilip yenilenmesi ve gelişmeleri takip etmek zor olur.”, Bu görüşten okul idarecilerinin denetimin süreklilik arz etmesi gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

“Maarif müfettişleri tarafından okullarda sadece idari denetimin yapılmasının, okulun genel amaçlarına ulaşabilmesi bakımından nasıl değerlendiriyorsunuz? Nedenleri ile birlikte yazar mısınız?” Sorusuna 20 maarif müfettişinin verdiği cevaplardaki sorunlar kategorize edildiğinde toplam 8 neden tespit edilmiştir. Tüm nedenlerin frekans ve yüzdeleri azalan sıra ile Tablo.5’de verilmiştir. Aynı soru 15 okul

idarecisine sorulduğunda ise toplam 6 neden tespit edilmiştir. Elde edilen nedenlerin frekans ve yüzdeleri Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 5. *Maarif Müfettişlerinin, Maarif Müfettişleri Tarafından Okullarda Sadece İdari Denetimin Yapılmasının, Okulun Genel Amaçlarına Ulaşabilmesi Bakımından Değerlendirilmesi İle İlgili Frekans Tablosu*

Kodlanmış Maarif Müfettişleri Görüşleri	f	%
Yeterli bulmuyorum	18	90,00
Öğretmen denetimi de yapılmalı	16	80,00
Öğretmenlere rehberlik yapılmalı	6	30,00
Denetime tüm paydaşlar dâhil edilmeli	3	15,00
Okul müdürleri denetim konusunda yetersiz	3	15,00
Öğretmenlerle olan iletişim denetimi etkiler	2	10,00
Yeterli buluyorum	1	5,00
Denetim bağımsız olmalı	1	5,00

Tablo 5’de görüldüğü üzere maarif müfettişlerinin, maarif müfettişlerinin okullarda sadece idari denetimin yapılmasını okulun genel amaçları açısından değerlendiren görüşleri incelendiğinde bu konu ile ilgili görüşlerinin en başında 18 kişi ile (% 90) “Yeterli bulmuyorum” olmuştur. Diğer fazla olan bir kod ise “Öğretmen denetimi de yapılmalı” 16 kişi ile (% 80)“ olmuştur. “Yeterli buluyorum” ve “Denetim bağımsız olmalı” kodları 1’er kişi (% 5) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En yüksek frekansa sahip kod “Yeterli bulmuyorum” olmuştur. Bu konuda katılımcı M3 şöyle demiştir: “okullarda sadece idari denetimin yapılmasının okulun genel amaçlarına ulaşmasında yeterli olmadığını yapmış olduğumuz denetimlerde somut olarak görmekteyiz. Şöyle ki; Programın uygulanmasında sınıf/öğretmen denetiminin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü okullarımızda sürdürülen eğitim-öğretim etkinlikleri çoğunlukla programın dışında ezberci eğitim ve öğretmen merkezli olarak devam ettirilmektedir. Kaldı ki çoğunlukla, öğretmenler tarafından rehberlik ağırlıklı bir sınıf/öğretmen denetimi genel kabul gören bir uygulamaydı. Oysaki şuanda öğretmenlerimiz bu konuda yoksun kalmıştır.”, Katılımcı M5 da şöyle demiştir: “Yeterli bulmuyorum. Çünkü denetimin sağlıklı yapılabilmesi için bütünsel yaklaşım tarzının benimsenmesi gerekir. İdari denetim ister istemez evrak ağırlıklı olmak zorundadır. Evraklar üzerinden yapılan denetim şuna benzer, kavanozun dışına bakarak içinde bulunanın tadını, kokusunu, kıvamını v.b. anlamaya çalışmaktır. Eğitimde yüz yüze iletişim çok önemlidir. Öğretmenler öğrenciyle yüz yüze gelmeden sağlıklı bir iletişim olmayacağı, iletişimin sağlıklı olmadığı bir denetimin de gerçekçi olması mümkün değildir.”, Bu katılımcıların

söylemlerinden maarif müfettişlerinin çoğunun sadece idari denetimin yeterli olamayacağı açık olarak anlaşılmaktadır.

Diğer yüksek frekanslı bir kod ise “Öğretmen denetimi de yapılmalı” sorunu olmuştur. Bu konuda katılımcı M9 şöyle demiştir: “Sadece idari denetimin yapılmasını uygun bulmuyorum. Aynı zamanda ders denetiminin de yapılması gereklidir.”, Katılımcı M11 şöyle demiştir: “Hayır yeterli bulmuyorum. Çünkü sadece evrak, dosya veya belge üzerinde yapılan denetimin öğrencilere kazandırdığı bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıkları belirlemek mümkün değildir.”, Bu katılımcıların söylemlerinden maarif müfettişlerinin idari denetimin yanında ders denetimini de yapmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kodlar “Yeterli buluyorum” ve “Denetim bağımsız olmalı” kodları olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı M12 şöyle demiştir: “Evet yeterli buluyorum. Süreç değerlendirme denetimi yapılacağından sorun kalmaz.”, M12 şöyle demiştir: “Denetim bağımsız kişilerce yapılmalı. Müfettiş iletişiminin çok önemli olduğu kanaatindeyim..”, Buradan da denetimin bağımsız kişiler tarafından yapılmasının daha uygun olabileceği anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Okul İdarecilerinin, Maarif Müfettişleri Tarafından Okullarda Sadece İdari Denetimin Yapılmasının, Okulun Genel Amaçlarına Ulaşabilmesi Bakımından Değerlendirilmesi İle İlgili Frekans Tablosu

Kodlanmış Okul İdarecileri Görüşleri	f	%
Yeterli bulmuyorum	10	66,67
Yeterli buluyorum	5	33,33
Denetimi maarif müfettişler yapmalı	5	33,33
Öğretmen ve okul yönetimi arasında sorun yaşanır	1	6,67
Eksiklikler tam olarak ortaya çıkmaz	1	6,67
Ayrıntılı ders denetimi yapılmalı	1	6,67

Tablo 6’de görüldüğü üzere okul idarecilerinin, maarif müfettişleri tarafından okullarda sadece idari denetimin yapılmasının, okulun genel amaçlarına ulaşabilmesi bakımından değerlendirilmesi düşünmedikleri ile ilgili görüşlerinin en başında 10 kişi ile (% 66,67) “Yeterli bulmuyorum” olmuştur. Diğer fazla olan bir kod ise “Yeterli buluyorum” 5 kişi ile (% 33,33)“ olmuştur. “Eksiklikler tam olarak ortaya çıkmaz”, “Ayrıntılı ders denetimi yapılmalı” ve “Öğretmen ve okul yönetimi arasında sorun yaşanır” kodları 1’er kişi (% 6,67) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En yüksek frekansa sahip kod “Yeterli bulmuyorum” olmuştur. Bu konuda katılımcı O1 şöyle demiştir: “Kesinlikle bu tür bir denetime karşıyım. Çünkü okul, idare, öğretmen, veli ve öğrencilerden oluşan ve

bu oluşumun birbiriyle ilişkili olduğunu düşünüyorum. Öğretmen nasıl olsa beni teftiş etmiyorlar mantığı ile görev ve sorumluluklarının bir kısmını yerine getirmeyeceklerdir. Okul idaresi de bir yanda olumsuz davranışları olan öğretmenin peşinden koşacak bir yandan da evrak ve formalitelerin takibini yaparken sorunlar yaşayacaklardır.” Katılımcı O2 da şöyle demiştir: *“Yeterli değillerdir. Evrak üzerinde eksiksiz olan ancak uygulamada yapılan birçok eksiklikler olabilir. Öğretmen ve ders denetimi de yapılmalıdır. Ders denetimlerinin de sadece bir veya iki ders saatinde değil daha ayrıntılı yapılmalıdır.”*, Katılımcı O4 şöyle demiştir: *“Yeterli olduğunu düşünmüyorum. İdarenin denetimi sadece resmi işler yani evrak üzerinde kalmaktadır. Sizlerde daha iyi bilirsiniz ki okullarımızın ürünleri öğrencilerimizdir. Bu ürünü üretenlerin en başta gelenleri de öğretmenlerdir. Maarif müfettişlerimizin birikimi öğretmen arkadaşlara yardımcı olacak şekilde paylaşımlarının daha faydalı olacağını düşünüyorum.”*, Bu katılımcıların görüşlerinden de okullar için sadece idari denetimin yeterli olamayacağı anlaşılmaktadır.

Diğer yüksek frekanslı bir kod ise “Yeterli buluyorum” sorunu olmuştur. Bu konuda katılımcı O3 şöyle demiştir: *“Sadece idari denetimin yapılmasının uygun olacağını düşünüyorum.”*, Katılımcı O8 şöyle demiştir: *“Öğretmen denetimlerinin okul müdürü tarafından yapılması çok faydalı olur. Okul müdürü işin mutfağında olduğu için öğretmenlere daha iyi rehberlik yapar. Okul idaresine de maarif müfettişler rehberlik eder.”*, O9 şöyle demiştir: *“Yeterli olduğunu düşünüyorum. Yoksa bir günlük denetimle işler yürümez. Okul müdürü kendini yetiştirir bu alanda gerekli seminerleri alırsa yeterli olacaktır.”*, Bu katılımcıların görüşlerinden ise okul idarecilerinin kendilerini denetim konusunda yetiştirdiği takdirde ancak ders denetimini yapabilecekleri anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kodlar “Eksiklikler tam olarak ortaya çıkmaz”, “Ayrıntılı ders denetimi yapılmalı” ve “Öğretmen ve okul yönetimi arasında sorun yaşanır” kodları olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı O2 şöyle demiştir: *“Ders denetimleri sadece bir veya iki ders saatinde değil daha ayrıntılı yapılmalıdır.”*, O1 şöyle demiştir: *Öğretmen nasıl olsa beni teftiş etmiyorlar mantığı ile görev ve sorumluluklarının bir kısmını yerine getirmeyeceklerdir. Okul idaresi de bir yanda olumsuz davranışları olan öğretmenin peşinden koşacak bir yandan da evrak ve formalitelerin takibini yaparken sorunlar yaşayacaklardır.”* Buradan da okul idarecilerinin öğretmenlerle sorunlar yaşayabilecekleri ve okulun işleyişi ile ilgili eksikliklerin de tam olarak ortaya çıkamayacağı anlaşılmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Etkili denetim, örgütün gereksinimlerini de önceden belirleyerek, örgütün değişip gelişmesine katkıda bulunmalıdır. Bu durumda denetim, örgütsel değişimin bir aracı olur (Ünal, 1989). Denetimin bilimsel yönü yeniliklere ve alan araştırmalarına dayanır. Kurumun amaçlarına ulaşmak üzere kaynakların en etkili şekilde kullanılması ve ürünün nitelik ve niceliğinin artırılması için öncelikle bilimsel yöntem ve araçları uygulanmalıdır. Bilimsel denetim, uygun ve yeni yöntem ve araçları olan, araştırmalara dayalı verileri olan, teorilere dayalı, yeniliklere açık olan, belirli yasa ve ilkelere göre olan, planlı yapılan, kesinlikten uzak ve olasılık içeren disiplinler arası niteliklere uygulanabilen denetimdir. Bilimsel denetimde bilimin temel olması gerektiği vurgulanır. Bu nedenle, okullarda öğretmen ve denetmen arasındaki denetim ilişkisi bilimsel bir temelde olmalıdır (Aydın, 1986, 3; Taymaz,2002, 157).

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde maarif müfettişlerinin okulların genel denetimlerinin üç yılda bir yapılmasını nasıl değerlendirdikleri ile ilgili görüşler incelendiğinde, maarif müfettişlerinin %80'ni bu şekildeki bir denetimden dolayı kurumun güç kaybına uğrayabileceğini belirtmişlerdir. Mevcut denetim uygulaması ile okul yöneticileri 4 yıllık görev süresi içinde sadece bir defa denetlenebileceklerdir. Bu durumun okulda ciddi sıkıntılar oluşturabileceğini ve görevlendirilme şekilleri de göz önünde bulundurulduğunda tecrübesiz ve başarısız bir okul yöneticisinin üç yıl boyunca denetlenmemiş olmasının okul üzerinde ciddi olumsuz etkiler bırakabileceğini ve kontrolsüz bir ortamın oluşabileceğini belirtmişlerdir. Maarif müfettişlerinin yapmış olduğu diğer eleştiriler arasında en fazla dikkat çeken görüşler; okul müdürlerinin bilgi ve performans yönünden yetersiz olduğu ve denetimlerin formalite olarak sadece evraklar üzerinde yapıldığıdır. Denetimin sadece evraklar üzerinden yapılmasını doğru bulmadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Mevcut uygulama ile maarif müfettişleri, okul idarecilerinin mesleki gelişimlerine yeterli düzeyde rehberlik yapamayacaklarına, mevcut durumun daha çok; defterlerin, dosyaların ve evrak kayıtların nasıl tutulacağı gibi konular üzerine yoğunlaşmalarına neden olabileceği ve denetimin asıl amacından uzaklaşacağı yönündeki kaygılarını dile getirmişlerdir. Yine katılımcıların görüşleri incelendiğinde; denetmenlerin yapıcı, uyarıcı ve yol gösterici olmaları gerektiği, denetim süresinin çok kısa olduğu, denetim sisteminin rehberlik boyutunun ihmal edildiğini gösteren

ifadeler ön plana çıkmaktadır. Benzer çalışmalarda da (Akşit, 2006; Kayıkçı ve Kuralay, 2011; Özdemir, Özan ve Akgün, 2011) bu çalışmadaki görüşleri destekleyen görüşler belirtilmiştir. Maarif müfettişleri; rehberlik etkinliklerinin yetersiz oluşunu, denetim süresinin kısalığını ve müfettişlerin daha etkili denetim yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yukarıdaki araştırmalarda da denetimin her yıl yapılmasının bile yetersiz kalabileceği belirtilmişken, denetimin mevcut yönetmelik ile üç yılda bir yapılmasının daha büyük sorunlar oluşturabileceği açıktır. Okul idarecilerinin, okulların genel denetimlerinin üç yılda bir yapılmasını nasıl değerlendirdikleri ile ilgili görüşler incelendiğinde ise okul idarecilerinin %53,33'ü okulların üç yılda bir denetlenmesinin uygun olmadığını, başıboşluk oluşabileceğini ve denetimin daha sık aralıklar ile olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak okul idarecilerinin %46,67'si ise denetimin üç yılda bir yapılmasının, gerektiğinde maarif müfettişlerinden destek almak şartı ile uygun olabileceğini belirtmişlerdir. Denetim olmadığı takdirde suiistimal, ihmal, başıboşluk vs. gibi olumsuz durumların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da denetim sonuçları dikkate alınmadığı takdirde, gelişim ve başarı rastlantılara ve çalışanların inisiyatifine kalacaktır (Gökçe, 1994). Her yıl denetim yapılmasını gereksiz bulan okul idarecilerine göre ise öğretmenlik vicdan meselesidir ve her öğretmen sorumluluklarının bilincinde olmalıdır şeklinde görüşler ön plana çıkmıştır. Okul idarecileri müfettişlerin daha önceleri yatmış oldukları bir ders saatindeki denetimleri de sağlıklı bulmadıklarını belirtmişlerdir. Böylesi bir denetimde müfettişlerin kendilerinden beklenen; hem rehber, hem müfettiş, hem de uzman rollerini yerine getirmeleri mümkün görülmemiştir. Britton, Goodman ve Rak'ın (2002) ABD'de yapmış oldukları araştırmada da eğitimcilerin mesleki gelişimini sağlamada denetmenlerin istenilen düzeyde olmadıklarını ve etkili bir denetimde yapılması gerekenler konusunda rehberliğin eksik görüldüğünü belirlemiş ve karşılıklı güvene dayalı olarak, denetimin bir danışmanlık süreci gibi olması gerektiğini önermişlerdir.

Maarif müfettişlerinin, maarif müfettişler tarafından okullarda sadece idari denetimin yapılmasının, okulun genel amaçlarına ulaşabilmesi bakımından nasıl değerlendirdikleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ise; maarif müfettişlerinin %90'ı yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %80'ni ise maarif müfettişlerinin aynı zamanda ders denetimini de yapmaları gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar aynı zamanda okul yöneticilerinin denetim konusunda yetersiz oldukları yönünde de görüş belirtmişlerdir. Maarif

müfettişlerinin, müfettiş olarak seçilebilmeleri için öncelikli olarak belli kriterlere sahip olmaları gerekmektedir. Bu temel kriterlere sahip olan adaylar alan ve mevzuat bilgisine dayalı sınavlarda da başarılı olduktan sonra, denetmen yardımcılığı unvanı ile tecrübeli maarif müfettişlerinin yanında yetiştirilip ve gerekli hizmet içi eğitimler verildikten sonra denetmenlik göverine asil olarak atanabilmektedirler. Tüm bu seçme ve yetiştirme kriterlerine rağmen denetim konusunda bir takım aksaklıklar yaşanırken ders denetimlerinin, denetim alanında hiçbir tecrübesi ve eğitimi olmayan okul müdürlerine bırakılması ciddi bir kaygı uyandırmaktadır. Bu kaygı araştırma bulgularında da açık bir şekilde görülmektedir. Araştırmalara göre de denetimde yapılması gerekenle, yapılanlar arasındaki fark kapanmamakta ve yapılan denetim çağdaş denetim anlayışıyla bağdaşmamaktadır (Akbaba ve Memişoğlu, 2010). Bu anlamda Yavuz (1995) okullardaki denetimin daha çok kontrolü içerdiğini, çağdaş denetim tekniklerine göre yapılmadığını belirtmişlerdir.

Ayrıca maarif müfettişleri, okul idarecilerinin öğretmenler ile olan iletişiminin denetimi olumsuz etkileyebileceğini de belirtmişlerdir. Maarif müfettişleri, denetimin bağımsız kişilerce yapılmasının daha uygun olacağı yönünde görüş belirtmişlerdir. Okul idarecilerinin, maarif müfettişler tarafından okullarda sadece idari denetimin yapılmasının, okulun genel amaçlarına ulaşabilmesi bakımından nasıl değerlendirdikleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ise katılımcıların %66,67'sinin yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %33,33'ü ise yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Ders denetimini müfettişler yapmalı %33,33 kodu ile okul idarecilerinin aynı kurumda çalışan öğretmenleri denetlemeleri etik olarak uygun bulunmamış, ders denetiminin tarafsız kişiler tarafından yapılmasının gerekliliği belirtilmiştir. Ayrıca informal ilişkilerin hâkim olduğu okul ortamında, okul müdürlerinin duygusal davranabilecekleri de çıkan sonuçlardan birisidir. Denetimin bağımsız, tarafsız ve alanında uzman denetmenler tarafından yapılmasının gerektiği bu araştırmada karşımıza çıkan en belirgin sonuçlardan bir diğeri olmuştur. Balcı (2007) yapmış olduğu araştırma sonucunda ders denetiminin müfettişlerce yapılmasının daha uygun olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca müfettişlerin ders denetimini yaparken öğretmenlere öncelikle rehberlik hizmetinin yapılmasının daha uygun olacağını ve müfettişlerinin asıl görevlerinin öğretmenleri yetiştirmek olduğunu vurgulamışlardır. Bu sonuçlar da araştırmamızı destekler niteliktedir.

Denetimlerin hedefine ulaşabilmesi için; öğretmenlerin yetiştirilmeleri, kuramsal bilgilerden çok, sorun çözmeye dayalı, durum

analizleri, proje çalışmaları, takım çalışmaları şeklinde gerçekleştirilmelidir. Denetmenlerin etkili olabilmesi, insan kaynağını yönetme yanında, alan bilgisi, mesleki bilgi gibi alanlarda yüksek düzeyde yeterli olmasına bağlıdır. Bu nedenle, çok yönlü eğitim programları hazırlanmalı ve bu programların etkililik durumu sürekli incelenmeli, gerekli düzeltme ve geliştirmeler yapılmalıdır. Bu şartlar göz önüne alındığında bu alanda yetiştirilmeyen ve tecrübesiz okul müdürlerinin yerine, denetimin maarif müfettişlerce yapılmasının daha uygun olabileceği söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Açıklım, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi. Ankara: *Pegem Yayını*.
- Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri: Bigadiç ilköğretim öğretmenleri örneği. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 76-101.
- Alıç, M. (1990). Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Yayını*.
- Altıntaş, R. (1980). Liselerde Kurum Teftişi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara:
- Akbaba, S. ve Memişoğlu S. P. (2010). İlköğretim müfettişlerinin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online Dergisi*, 9 (2), 643–657.
- Annells M. (2006). Triangulation Of Qualitative Approaches: Hermeneutical Phenomenology And Grounded Theory. *Journal Of Advanced Nursing*, 56(1), 55-61.
- Aydın İ. (2002). Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik. *Pegem A Yayıncılık*. Ankara.
- Aydın, M. (1986), Çağdaş Eğitim Denetimi, (2. Baskı), Ankara: *Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.*
- Aydın, M. (1993). Çağdaş Eğitim Denetimi. *Personel Eğitim Merkezi Yayın No:4*.
- Baffour-Awuah, P. (2011). Supervision of instruction in public primary schools in Ghana: Teachers' and headteachers' perspectives, A dissertation submitted to the graduate studies of Murdoch University in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Education, School of education, Murdoch University, Australia.
- Balcı, B. (2007). İlköğretim müfettişleri ve ilköğretim okulu müdürlerinin; ilköğretim müfettişlerinin rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları. *Yayımlanmamış*

- yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bayrak, C. (1992). Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme. *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını*.
- Burgaz, B. (1995). İlköğretim kurumlarının denetiminde yeterince yerine getirilmediği görülen bazı denetim rolleri ve nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 127-134.
- Burlington School District, (2007). Differentiated teacher supervision and evaluation system. Retrieved from <http://www.nctq.org/docs/69-07.pdf>
- Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, *Pegem Yayınları*, Yayın No:9 Ankara.
- Büyüköztürk Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (13. Baskı). Ankara: *PegemA*. 153,244.
- Britton, P.J., Goodman, J.M. ve Rak, C.F. (2002). Presenting workshops on supervision: A didactic-eperial format. *Counselor Education & Supervision*, 42(1), 31-39.
- Cengiz C. (1992). Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi. İstanbul: *Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları*.
- 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 & Resaerch Design: *Choosing Among Five Approaches* (Third edition). New York: Sage.
- Gökçe, F. (1994) Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 73-78.
- Holloway Ketchum, A. D. H. (1984). A case study of cues principals use in teacher evaluation (*Unpublished doctoral dissertation*). *Texas Tech University*, USA.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2001). Educational Administration Theory, *Research and Practice*. NY: Mc Graw Hill.
- Karakaya, M. ve Mazlum, S. (2012). İlköğretim ve orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin eğitim denetimine ilişkin algıları. *Eğitim Yönetiminde Araştırmalar Dergisi*, 1-20. Retrieved from <http://www.eyuder.org/bilimselyayinlar/PE6B71MW.pdf>
- Karasar N. (2006). Bilimsel Araştırma Yöntemi. *Nobel Yayıncılık*. Ankara.

- Kayıkçı, K. ve Kuralay, M.E. (2011). Eğitim müfettişlerinin ilköğretim okullarında rehberlik ve işbaşında yetiştirme çalışmalarının değerlendirilmesi: Bir durum çalışması. *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 22-24 Haziran 2011 (ss. 415-432)*. Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve TEM-SEN.
- Kılıç, A., Aslanargun, E. ve Arseven, Z. (2013). Eğitim müfettişlerinin rehberlik, denetim, inceleme ve soruşturma görevlerine yönelik bir olgubilim araştırması. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(197), 5-24.
- 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.
- Marshall, K. (2005). It's time to rethink teacher supervision and evaluation, *Phi Delta Kappan*, 86(1), 727-735.
- Memişoğlu, S.P. (2000). Çağdaş Eğitim Denetiminde İnsan İlişkilerinin Önemi. *Çağdaş Eğitim Dergisi* 264.
- Özdemir, T.Y., Özcan, M. ve Akgün, M. (2011). Denetlenenlerin rehberlik / teftiş sürecinde memnun oldukları / olmadıkları hususlar. *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 22-24 Haziran 2011 (ss. 506-518)*. Mersin: Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve TEM-SEN.
- Özmen F. (2000). Klinik Denetim Öngörülleri Çerçevesinde Denetçi Görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 119-157.
- Reynolds, D., Muijs, D., & Treharne, D. (2003). Teacher evaluation and teacher effectiveness in United Kingdom. *Journal of Personal Evaluation in Education*, 17(1), 83-100.
- Sapancı, A. Aslanargun, E. ve Kılıç A. (2014). Eğitim Müfettişlerinin Öğretmen Denetiminde Kullandıkları Güç Türleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*. 2014 – 2 (2), 52-68
- Şimşek H. Ve Yıldırım A. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: *Seçkin Yayıncılık*.
- Taymaz, H. (1982). Teftiş (Kavramlar, İlkeler, Yöntemler) *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:113*, Ankara.
- Taymaz, H. (2002), Eğitim Sisteminde Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, (5. Baskı), *Pegem A*. Ankara:
- Taymaz, H.(1993). Teftiş Kavramlar İlkeler Yöntemler. *Gül yayınevi*. Ankara.
- Tok, T.N. (2013). Türkiye’de Eğitim Müfettişlerinin Profili, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (I), ss. 119-138.

- Ünal, I. (1989). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme Aracı Olarak Denetim, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 22,1: 443-458.
- Yavuz, Y. (1995). *Öğretmenlerin denetim etkinliklerini klinik denetim ilkeleri açısından değerlendirmeleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yıldırım İ. Ve Koçak Ş. (1994). Eğitim Denetiminde İlköğretim Müfettişleri: Yetiştirilmesi ve Sorunları, *Yayımlanmamış Araştırma*, Diyarbakır.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: *Seçkin Yayıncılık*.