

2018 Vol:5 / Issue:24	pp.1885- 1899	ArticleArrivalDate (Makale Geliş Tarihi) 29.07.2018 ThePublishedRel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 30.09.2018 ThePublishedDate (Yayınlanma Tarihi) 30.09.2018
--------------------------	------------------	--

ÖĞRETMENLERİN GÖZÜNDEN DENETİM: SORUNLAR VE BEKLENTİLER* SUPERVISION PERCEIVED BY TEACHERS: ISSUES AND EXPECTATIONS

Ar. Gör. Elif ERGÜN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
Bolu / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-2834-4027

Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
Bolu / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-8258-3822

ÖZET

Bu araştırma öğretmenlerin denetime yönelik algılarını, denetim sisteminde gördükleri sorunları ve denetim sisteminden beklentilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Çalışma grubu, 2015-2016 eğitim öğretim yılı süresince Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışmakta olan 29 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler araştırmacılar tarafından hazırlanan anket formuyla toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre denetimdeki sorunlar denetimin uzman kişiler tarafından yapılmaması, eksik aramaya yönelik olması, objektif değerlendirmenin olmaması, evrak denetimine gereğinden fazla önem verilmesi ve denetimin sıklığının az olmasıdır. Denetimin eğitim denetmenleri ya da eğitimin tüm paydaşları tarafından yapılması vurgulanmıştır. Öğretmenlerin denetime yönelik istekleri ise: sürekli olması, rehberliğe önem verilmesi, öğretmen başarısına önem verilmesi, yapıcı olması, baskı unsuru olmaktan çıkarılması, çevre koşullarının dikkate alınması ve objektif olmasıdır.

Anahtar Sözcükler: Denetim, öğretmen denetimi, denetim sorunları.

ABSTRACT

This study aimed to explore the perceptions of teachers on supervision, issues and expectations perceived by teachers on supervision system in Turkey. The study was conducted with phenomenological method, which is one of the qualitative research designs. Study group consisted of 29 teachers working at state schools during the 2015-2016 academic term. Data were collected with a questionnaire form developed by researchers and analyzed with content analysis. According to the results supervision problems were found as: supervisions are not done by experts, inspectors aim to find the deficiencies of teachers, there is not an objective evaluation, inspectors put emphasis on paperwork more than needed and also supervision frequency in schools is not enough. It was emphasized that supervisions should be done by inspectors or by all partners in education system. Teachers' requests regarding supervision were these: supervisions should be continuous, inspectors should put emphasis on guidance and teacher achievements, supervision should be constructive and should not be used as an element of oppression, inspectors should take environmental conditions into consideration and they should be objective.

Key Words: Supervision, teacher supervision, supervision issues.

* Bu çalışmanın ilk hali "5. Eğitim ve Öğretim Çalışmaları Dünya Kongresi - WCEIS 2016" da sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

1. GİRİŞ

Günümüzde bireylere nitelikli bir eğitimin verilmesi var olan durumun doğru analiz edilmesi, eğitim sisteminin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya konulması ve bu doğrultuda sağlanacak gelişim ve değişimlerle mümkündür. Bu anlamda eğitim sisteminin içerisinde yer alan ve eğitimin amaçlarına ulaşmasına rehberlik eden denetim sisteminin önemi ortaya çıkmaktadır. Denetim yönetim süreçlerinin son aşamasıdır ve yönetsel bir ihtiyaçtır. Örgütlerin kendi varlıklarını sürdürmedeki kararlılıklarının doğal bir sonucudur (Aydın,1993). Eğitimde istendik amaçlara ulaşmak, kaynakları verimli kullanmak, eğitim çalışanlarını doğru yönlendirebilmek etkili bir denetim anlayışı ile sağlanabilmektedir.

Denetim örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 2014). Bursalıoğlu'na (2002) göre ise denetim kamu ve kurum yararına insan davranışlarını kontrol etme sürecidir. Türk eğitim sisteminde amaçlara ne derece ulaşıldığının belirlenmesi denetim yoluyla mümkün kılınmaktadır (Bursalıoğlu, 2002). Eğitim sistemindeki denetim anlayışı, yönetimdeki yaklaşımlar ve kuramlarda görülen değişimlere paralel süreçlerden geçerek gelişim göstermiştir (Aydın, 2016). Geçmiş yıllarda denetim kavramı hataları azaltmak ve öğretmenin hata yapmasını önleme amaçlı "teftiş etme" süreci olarak görülürken günümüzde eğitim öğretim sürecini geliştirme düşüncesini temel alan ve işbirliği içerisinde yürütülen "rehberlik süreci" olarak algılanmaktadır (Memduhoğlu, 2012). Bu sayede denetim öğrenme ve öğretme süreçlerini geliştirerek çıktılarının nitelikli olmasını sağlamakta (Burgaz, 1995) ve eğitim süreci içerisinde bir "pusula" işlevi görerek öğretim amaçlarına ulaşılmasına yol göstermektedir (Akşit, 2006).

Denetim kavramı durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme öğelerinden oluşmaktadır (Başar, 1998). Durum saptama olan bitenin nasıl ve neden olduğunun belirlenmesidir. Değerlendirme aşaması ise var olan bilgiler ışığında, koşulların ve süreçlerin değerlendirilmesini ve incelenmesini kapsamaktadır (Aydın, 2014). Durum saptama ve değerlendirme bulguları ışığında denetimle birlikte sağlanmak istenen örgütün amaçlarına ne derece ulaştığını izlemek, eksiklikleri saptamak ve bunlara çözüm önerileri geliştirebilmektir.

Çağdaş denetim anlayışıyla birlikte geleneksel uygulamalardan meslektaş etkileşimli uygulamalara geçiş sağlanmıştır. Denetmen ve öğretmen arasında hiyerarşik ilişkilerden çok işbirliği içerisinde ve etkileşimli bir ilişki kurularak, öğretmenlerin de denetmenler kadar denetime dâhil edilmesine ve gelişimlerine odaklanılmaktadır (Glickman ve diğerleri, 2014). Denetim bir baskı aracı olmaktan kurtarılarak sürekli bir eğitim olarak görülmektedir (Özden, 1992). Bu sayede okullardaki eksikliklerin tamamlanıp düzeltilmesinin yanında öğrenciler de dâhil olmak üzere tüm eğitim paydaşlarında özdenetim bilincinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Başar, 2004).

Türk eğitim sisteminde denetim Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir. Teftiş Kurulu Başkanlığı Milli Eğitim Bakanlığı'nın görev alanına giren kamu kurum ve kuruluşlara yol gösterecek planlar oluşturarak rehberlik eder. Bu kurumların faaliyetlerini değerlendirerek usulsüzlükleri önleyici ve eğitici rehberlik anlayışıyla denetim, rehberlik, inceleme ve soruşturma görevlerini yürütür (MEB, 2011). 2017 yılında yayınlanan Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nde belirtilen rehberlik ve denetim ilkeleri yol gösterici ve önleyici rehberliği, çevresel, bireysel ve kurumsal faktörlerin dikkate alınmasını, usulsüzlük ve yolsuzlukların önlenmesini, açık, şeffaf ve tarafsız olunmasını, öğretmenle işbirliğini ve başarıyı ön plana çıkaran anlayışı vurgulamaktadır (MEB, 2017). Tüm bu görevler ve ilkeler doğrultusunda denetimi gerçekleştiren maarif müfettişleri yöneticilik, liderlik, rehberlik, araştırma uzmanlığı ve sorgu yargıçlığı gibi pek çok farklı rolü üstlenmektedirler (Taymaz, 1982).

Eğitim denetimi; kurum denetimi ve ders denetimi olmak üzere iki ayrı kolda yürütülmektedir. 2014 yılı öncesinde her iki denetim türü de müfettişler tarafından yürütülmüştür. 2014 yılında yayımlanan MEB Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı ve Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile birlikte teftiş sisteminde maarif müfettişlerinin iş başında yetiştirme görevi yönetmelikten kaldırılmıştır. Daha önceki yıllarda da sınıflara girerek ders denetimi yapmaktan sorumlu olan müdürler (MEB, 2011) bu değişiklikte birlikte iş başında yetiştirme görevini de üstlenmişlerdir. Bu durum denetim süreci içerisinde hem müfettişlerin hem de okul müdürlerinin aktif rol almasını gerekli kılmıştır. Okul müdürlerinin denetim sürecine dâhil edilmesi denetimde sürekliliği sağlama açısından faydalıdır. Ayrıca

okul müdürlerinin kurumlarındaki çalışanlar hakkında daha derin bilgi sahibi olmaları denetim açısından olumlu görülmektedir. Fakat müdürlerin denetime ilişkin gerekli yeterliklerinin bulunmaması bir sorun olarak görülmektedir (Ayeni, 2012). Öğretmen denetiminde asıl amaç okul yönetimince ya da denetmenlerce yapılmasına bakılmaksızın öğretimde etkililiğin sağlanmasıdır (Başaran, 1988).

Denetim sisteminin etkililiği görülen sorunların mümkün olduğunca ortadan kaldırılması ile sağlanabilir. Yapılan pek çok çalışma denetime yönelik sorunların ortaya konulmasına katkı sağlamıştır. Bu araştırmalar ile denetimsel rollerin yeterince yerine getirilmediği (Akış, 1999; Burgaz, 1992; Badavan, 1994; Büyükişık, 1989; Ecevit, 1996; Eyi,2006; Gökalp, 2010; Kurnaz, 2002; Macit, 2003; Memişoğlu, 2004; Öztürk, 1990; Sağır, 2005; Sarı, 1987), denetmenlerin iletişim becerilerinin yetersiz olduğu (Memduhoğlu, Mazlum ve Acar, 2015; Özgözü, 2008), denetmenlerden beklenen tutum ve davranışların gösterilmediği (Erdem ve Eroğul, 2012; İnal, 2008; Uludüz, 1996), öğretmen başarılarının yeterince takdir edilmediği (Memişoğlu ve Gülen, 2007), öğretmenlerin büyük çoğunluğunun denetime yönelik olumsuz tutum ve davranışlar içerisinde olduğu (Aslanargun ve Tarku, 2014), müdürlerin denetim görevlerini orta düzeyde yerine getirdikleri (Gündüz, 2017) ve müdürler tarafından yapılan denetimlerin mesleki gelişime katkıda bulunmadığı (Tonbul ve Baysülen, 2017) gibi sorunlara dikkat çekilmiştir.

Araştırma bulguları öğretmen denetiminde çağdaş denetim yaklaşımının gerektirdiği uygulamaların tam manasıyla yerine getirilemediğine dikkat çekmektedir. Denetimde gerçekleştirilen değişikliklerle birlikte gelen farklı uygulamalar beraberinde farklı sorunları da getirmektedir. Bu noktada öğretmenlerin denetime ilişkin fikirlerini, beklentilerini, denetim sisteminde gördükleri sorunları ve nasıl bir denetim istediklerini dile getirmeleri denetimin eğitim sistemi içerisindeki önemi anlama ve gelişim sağlama adına önemlidir. Denetimin odak noktasında olan öğretmenler sürecin dışında tutulmak yerine bizzat süreçte yer almalı ve konuya ilişkin fikirlerini sunabilmelidirler. Bu sebeple bu araştırmanın denetim sistemine ilişkin sorunların ve beklentilerin ortaya konulmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin denetim sisteminde gördükleri sorunların neler olduğuna ve nasıl bir denetim istediklerine yönelik görüşlerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Öğretmen denetiminden beklentiler nelerdir?
- Okullarda, denetim sisteminde görülen sorunlar nelerdir?
- Öğretmen denetimi kim tarafından yapılmalıdır?
- Öğretmen denetimi nasıl olmalıdır?

2. YÖNTEM

Araştırma, öğretmen denetimindeki beklentileri ve sorunları ortaya koymaya yönelik nitel bir çalışmadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni temel alınmıştır. Olgu bilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2015-2016 eğitim öğretim yılı içerisinde farklı bölgelerde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve ortaöğretim düzeylerinde çalışmakta olan 29 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıları tanımlarken gizliliği korumak amacıyla Ö1,Ö2,Ö3... Kodları kullanılmıştır. Tablo 1'de çalışma grubuna ait demografik bilgilere ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Okul düzeyi	Bölge
Ö1	Erkek	41-50	16-20	Ortaöğretim	Marmara
Ö2	Kadın	41-50	16-20	Ortaöğretim	Marmara
Ö3	Erkek	31-40	16-20	Ortaöğretim	Marmara
Ö4	Erkek	41-50	21 +	Ortaöğretim	Marmara
Ö5	Erkek	31-40	16-20	Ortaöğretim	Marmara
Ö6	Erkek	31-40	11-15	Ortaöğretim	Marmara
Ö7	Erkek	31-40	16-20	Ortaöğretim	Marmara
Ö8	Erkek	20-30	1-5	İlköğretim	İç Anadolu
Ö9	Erkek	20-30	6-10	İlköğretim	Güneydoğu A.
Ö10	Kadın	31-40	6-10	İlköğretim	Marmara
Ö11	Kadın	31-40	16-20	Ortaöğretim	Karadeniz
Ö12	Kadın	31-40	11-15	İlköğretim	Marmara
Ö13	Kadın	31-40	11-15	Ortaöğretim	Karadeniz
Ö14	Erkek	51-60	21 +	Ortaöğretim	Marmara
Ö15	Kadın	31-40	16-20	İlköğretim	İç Anadolu
Ö16	Erkek	31-40	6-10	Ortaöğretim	Güneydoğu A.
Ö17	Erkek	41-50	16-20	Ortaöğretim	Güneydoğu A.
Ö18	Erkek	41-50	11-15	Ortaöğretim	Güneydoğu A.
Ö19	Erkek	20-30	6-10	İlköğretim	Marmara
Ö20	Erkek	41-50	16-20	Ortaöğretim	Güneydoğu A.
Ö21	Erkek	31-40	11-15	Ortaöğretim	Güneydoğu A.
Ö22	Kadın	31-40	1-5	İlköğretim	Doğu Anadolu
Ö23	Kadın	20-30	1-5	İlköğretim	Doğu Anadolu
Ö24	Erkek	31-40	11-15	Ortaöğretim	Marmara
Ö25	Kadın	20-30	6-10	İlköğretim	Ege
Ö26	Kadın	31-40	11-15	İlköğretim	Ege
Ö27	Kadın	20-30	6-10	İlköğretim	Akdeniz
Ö28	Kadın	31-40	11-15	İlköğretim	Akdeniz
Ö29	Erkek	20-30	1-5	İlköğretim	Karadeniz

2.2. Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanmasında araştırmacılar tarafından geliştirilen açık uçlu sorulardan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunun geliştirilme aşamasında literatür taraması yapılmış ve konuya yönelik sorular geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu, çalışmanın amacına uygun olup olmadığıyla ilgili görüş almak amacıyla alan uzmanlarına sunulmuştur. Verilen öneriler doğrultusunda formda düzeltmeler yapılmış ve daha sonrasında 3 kişiyle pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Gelen dönütler doğrultusunda forma son şekli verilmiştir. Formun son hali araştırmanın alt problemlerini kapsayacak biçimde 4 açık uçlu sorudan ve katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış açık uçlu sorulardan oluşan anket formu gönüllülük esas alınarak katılımcılara e-posta yoluyla iletilmiştir. Katılımcılara gerekli açıklamalarda bulunarak öğretmen denetimine ilişkin görüşlerini yazmaları istenmiştir. Araştırmada açık uçlu sorulara dayalı anket formunun kullanılmasının sebebi daha farklı bölgelerde çalışan katılımcılara ulaşmada kolaylık sağlamasıdır. Ayrıca katılımcıların yüz yüze görüşmeye nazaran kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri düşünülmüştür (Kumar, 2011). Sorular ya da cevaplarla ilgili detaylı açıklamaya ihtiyaç duyulduğu noktada iletişim e-posta üzerinden sürdürülmüştür.

Verilerin analizinde içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Toplanan ham veriler düzenlenerek veri analizine hazırlanmıştır. Daha sonrasında iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı okunarak ön kodlamalar oluşturulmuş ve yakın anlam taşıyan kavramlara aynı kodlar verilerek kavramların ve kategorilerin oluşması sağlanmıştır. Kavramların sıklık hesaplamaları yapılmış ve veriler sayısallaştırılmıştır.

Çalışmada geçerliği ve güvenilirliği sağlamak amacıyla izlenen yöntemler, süreçler ve katılımcılara ait bilgiler ayrıntılı olarak aktarılmıştır. Veri toplama aracı oluşturulması ve verilerin analizi aşamasında uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca verilerin analiz aşamasında üçgenleme yöntemi kullanılmış ve veriler araştırmacılar tarafından ayrı ayrı analiz edilerek bulgular karşılaştırılmıştır (Patton, 2014). Bulguları desteklemek amacıyla katılımcılardan doğrudan alıntılara yer verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

3. BULGULAR ve YORUMLAR

3.1. Denetimden Beklentilere İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından ilki öğretmen denetiminden beklentilere ilişkin görüşlerin belirlenmesidir. Bu doğrultuda öğretmen görüşlerinin denetimi yapana yönelik beklentiler ve denetim sistemine yönelik beklentiler şeklinde ayrıldığı görülmektedir. Tablo 2.'de görüşler ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmen Denetiminden Beklentiler

		f
Denetimi Yapana Yönelik	Öğretmene rehberlik edilmesi	13
	Yapıcı ve eksikleri gidermeye yönelik olması	10
	Yalnızca olumsuz eleştirilere yönelik olmaması	8
	Yeni yöntem ve teknikler hakkında bilgi verilmesi	5
	Öğretmenin öğrencileri ile olan iletişimine önem verilmesi	2
	Öğretmenin ders için yaptığı hazırlığın önemszenmesi	2
	Denetim ilkelerine uymaya önem verilmesi	2
	Denetimi yapan kişinin iletişime açık olması	1
Bölgesel koşulların dikkate alınması	1	
Denetim Sistemine Yönelik	Değerlendirme kriterlerinin somut bir şekilde belirlenmesi	4
	Denetimin sürekli hale getirilmesi	3
	Mesleki yeterliliği denetleyen bir sistem getirilmesi	3
	Öğretmenlerin de denetim sürecine dâhil edilmesi	2
	Öğretmenin branşına uygun denetmen seçilmesi	2
	Eğitimde verimliliği sağlayacak uygulamalar getirilmesi	1

Tablo 2. incelendiğinde öğretmenlerin denetimden beklentilerine yönelik vurguladıkları görüşler “Öğretmene rehberlik edilmesi” (n=13), “Yapıcı ve eksikleri gidermeye yönelik olması” (n=10), “Yalnızca olumsuz eleştirilere yönelik olmaması” (n=8), “Yeni yöntem ve teknikler hakkında bilgi verilmesi” (n=5) ve “Denetim kriterlerinin somut bir şekilde belirlenmesi” (n=4) olmuştur. Öğretmenlerin denetimden beklentilerinin daha çok denetimi yapacak kişiye yönelik beklentiler olduğu göze çarpmaktadır. Özellikle denetimi yapan kişilerden rehberlik yardımı beklenmekte, yapıcı ve iletişime açık olmalarını, öğretmenin çalışma koşullarını ve sınıf içi iletişim tarzlarını dikkate almaları istenmektedir. Ö24 konuya ilişkin görüşünü şöyle dile getirmektedir.

Ö24 “*Ders denetiminden bana mesleki rehberlik ve mesleki gelişimime katkı sunmasını bekliyorum. Eksik yönlerimi görüp bana dönüt vermesini ve bunları nasıl giderebileceğimi bana öğretebilmeli. Beni motive etmeli ve yol gösterici olmalı...*”

Denetim sisteminde de değişikliğe gidilmesi gerektiğini vurgulayan öğretmenler kendilerinin de sürece dâhil edilmelerini istemektedirler. Denetimin sürece yayılması ve değerlendirme kriterlerinin önceden belirlenmesi öğretmenler için önemlidir. Ö12 görüşünü şu ifadelerle vurgulamıştır:

Ö12 “*Yüz yüze görüşmenin ve birlikte değerlendirme yapmanın önemli olduğu kanısındayım. Örneğin; sınıfıma hiçbir açıklama yapmadan giren, sınıfta çok az zaman geçiren, anlık gördüğü bazı durumları genele yayararak beni acımasızca eleştiren ve süreci görmezden gelen bir denetmenle karşılaşmak istemem. Denetim öncesinde benden beklentilerini bana söyleyen, gözleyeceği kriterleri somut olarak paylaşan, denetim sırasında ortamda gerginlik yaratmayan, denetim sonrasında birlikte değerlendirme yaptığımız, iletişime açık ve samimi bir denetmen her zaman tercihim.*”

3.2. Denetim Sisteminde Görülen Sorunlara İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okullardaki denetim sisteminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Denetim Sisteminde Görülen Sorunlar

		f
Denetimi Yapana Yönelik	Evrak denetimine gereğinden fazla önem verilmesi	13
	Objektif değerlendirmenin yapılmaması	6
	Eksik aramaya yönelik davranılması	5
	İnsan ilişkilerinin dikkate alınmaması	4
	Yol gösterici olmaması	3
	Denetim ilkelerinin uygulanmaması	2
Denetim Sisteminde Yönelik	Denetimin uzman kişiler tarafından yapılmaması	8
	Denetimin sıklığının az olması	7
	Denetim zamanının haber verilmemesi	2
	Mesleki yeterliği ölçmeye yönelik olmaması	2
	Sınıfın doğal havasını değiştirmesi	1
	Denetimin bir yaptırımının olmaması	1

Denetime ilişkin sorunlar incelendiğinde öğretmenlerin “Evrak denetimine gereğinden fazla önem verilmesi” (n=13), “Denetimin uzman kişiler tarafından yapılmaması” (n=8), “Denetimin sıklığının az olması” (n=7), “Objektif değerlendirmenin yapılmaması” (n=6), “Eksik aramaya yönelik olması” (n=5) gibi sorunların üzerinde durdukları görülmektedir. Denetim sistemindeki uygulamalara ilişkin görüşler şu şekildedir:

Ö3 “Sadece şekle bakılarak denetim yapılıyor ve içeriğe önem verilmiyor. Bir günde bir kişi hakkında bilgi sahibi olmak zor bu yüzden denetim sürekli olmalıdır.”

Ö5 “16 yıldır çalışıyorum bu çalışmamın 7 yılı sınıf öğretmeni olarak, 6 yılı fizik branşında ve 3 yılı da idareci olarak geçti. Özellikle sınıf öğretmenliği döneminde A'dan Z'ye evrak üzerinde tam teşekküllü her yıl bir denetimden geçtim. Kimse benim yeterliliğimi ölçmedi. Kullandığım kaynak, metot, yöntem konusunda bir değerlendirme yapılmadı. Her seferinde özenle hazırladığım bir yığın evrak incelendi, 95-100'ler verildi. Ama resim, müzik, beden bilginim ölçülmedi. Sınıfımda yapılan inceleme dört işlemin dışına çıkmadı. Bir fizik öğretmeni ne kadar verimli bir sınıf öğretmeni olabilirdi ki...”

11-15 yıllık öğretmenlik tecrübesi olan Ö21 denetim sıklığının az olmasına ilişkin durumun ciddiyetini şu ifade ile belirtmiştir:

Ö21 “Meslek hayatıma başladığımdan beri hiçbir müfettiş tarafından denetlenmedim... Eksiklikler çok fazla.”

Bir diğer öğretmen denetim sürecinde yapılan değişikliklere ilişkin kaygısını şöyle dile getirmiştir:

Ö23 “Öğretmen denetimi konusunda sürekli yönetmeliklerde değişiklik yapılması deneme-yapılma yoluyla bir düzen oluşturulmaya çalışıldığı bir göstergesidir. Özellikle doğuda aynı zamanda atanan iki kişiden birinin idareci olup diğerini değerlendirmesi trajikomik...”

3.3. Denetimi Yapacak Kişiye İlişkin Bulgular

Öğretmenlere denetimin kimin tarafından yapılması gerektiğine ilişkin soru yöneltmiş ve görüşleri Tablo 4.'te sunulmuştur.

Tablo 4. Denetimi Yapacak Kişiyi İlişkin Bulgular

	f
Eğitim denetmenleri	8
Eğitimin tüm paydaşları (Denetmen, okul yöneticisi, veli, öğrenci)	6
Okul müdürleri	5
Denetim ekibi	4
Aynı mesleki bilgiye (bransa) sahip kişiler	3
Öz denetim	2

Öğretmenlerin denetimin kim tarafından yapılmasını istediklerine ilişkin görüşleri 6 farklı görüş altında toplanmıştır. Bunlar sırasıyla, eğitim denetmenleri (n=8), eğitimin tüm paydaşları (n=6), okul müdürleri (n=5), denetim ekibi (n=3), aynı mesleki bilgiye sahip kişiler (n=3) ve öz denetimdir (n=2). Öğretmenlerden bazıları denetimin bir uzmanlık alanı olduğunu ve bu alanda uzman kişiler tarafından yapılmasını gerektiğini vurgularken bazı öğretmenler de denetlemenin tek bir kişi tarafından yapılmasının uygun olmadığını farklı paydaşlar ya da kurulacak bir ekip tarafından yürütülmesi gerektiğini düşünmektedirler. Görüşler aşağıda sunulmuştur:

Ö1 “Denetim bakanlık müfettişleri tarafından yapılmaya devam edilmelidir. Bu alanda oluşmuş tecrübeler önemlidir. Denetlemede en küçük bir zaafiyet büyük hatalara sebep verebilir.”

Ö24 “Bence denetimler paydaşların birçoğu tarafından yürütülmeli. Yani hem branş arkadaşlarım, hem okul müdürü, hem deneyimli farklı branşlardaki öğretmenler hem de müfettişler denetlemeli. Hatta gerekirse veliler bile denetimin bir parçası haline getirilmeli. Öğrencilerden de dönüt alınmalı. Çünkü eğitim öğretim çok boyutlu bir süreç ve bu sürece dâhil olan herkes denetimin bir parçası olmalı.”

Ö29 “Denetim öğretmenlikte yeterli tecrübeye sahip öğretmen, okul yöneticisi, müfettiş ve denetim alanında uzman bir öğretim üyesinden oluşan bir denetim grubu tarafından yapılabilir.”

Mevcut sistemde ders denetiminden sorumlu olan okul yöneticilerinin bu göreve devam etmeleri gerektiğini düşünen katılımcılar sayıca azdır. Bu yönde olumlu görüş belirten katılımcılar ise okul yöneticisinin objektif olması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Aşağıda konuya ilişkin olumlu ve olumsuz görüşlere yer verilmiştir:

Ö11 “Okul müdürlerinin öğretmenleri denetleyecek ve rehberlik yapabilecek yeterli bilgiye ve yönetsel yetilere sahip olmadıklarını, kendilerini geliştirme çabası içinde bulunmadıklarını düşünüyorum. Bu yüzden yapılan değerlendirmelerin geçerli olabileceğini düşünmüyorum, sadece ellerindeki formların yönlendirmesi ile bir takım değerlendirmelerde bulduklarını düşünüyorum.”

Ö19 “Yapılan denetimler sadece göstermelidir, kâğıt üzerinde kalmaktadır. Öğretmeni geliştirici veya yönlendirici bir yönü bulunmamaktadır. Yeni denetim modelinde öğretmenlerin denetiminden sorumlu olan okul müdürlerinin kendileri ders denetimini nasıl yapacağını bilememekte, öğretmenleri yönlendirememekte, sağlıklı bir denetim ortamı oluşmamaktadır.”

Ö24 “Öğretmenin performans denetimi okul müdürlerine devredildiğinden bugüne iki okul müdürü ile çalıştım. Fakat hiçbiri değerlendirme amacıyla dersime girmedi. Müdür ‘Ben sizlere güveniyorum’ diyerek, sözde güven ortamı yaratarak öğretmenlerin de razı geleceği bir tavır takındı. Zaten İngilizce branşında ne müdür ne de müfettiş kendi branşı olmadığı takdirde denetleme yeterliğine sahip olmuyor.”

Ö12 “Okul yöneticisinin denetim yapmasını uygun buluyorum. Çünkü okulda öğretmenle en fazla zaman geçiren ve öğretmeni tanıyan kişi okul yöneticisi. Dolayısıyla süreçte ne olup bittiğini görebilir. Ancak denetimi yapan okul yöneticisinin liyakat ölçütlerine uyup uymadığı son derece önem arz ediyor. Yanlı ilişkiler denetimin amaca uygunluğunu ve nesnellliğini ortadan kaldırıyor.”

3.4. Denetimin Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Bulgular

Katılımcılara nasıl bir denetim sistemi istediklerine yönelik soru yöneltilmiş ve görüşleri Tablo 5.'te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmen Denetimine İlişkin İstekler

		f
Denetim Yapana Yönelik	Rehberliğe önem verilmeli	9
	Öğretmenin başarısına önem verilmeli	7
	Yapıcı olmalı	6
	Çevre koşulları dikkate alınmalı	5
	Objektif olmalı	5
	Denetmen ve öğretmen arasındaki informal ilişkiler önemsenmeli	3
	Öğretmenin iyi yanları vurgulanmalı	2
Denetim Sistemine Yönelik	Sürekli olmalı /Sürece yayılmalı	10
	Denetim bir baskı unsuru olmaktan çıkarılmalı	6
	Denetlenen öğretmenin branşına hâkim kişiler tarafından yapılmalı	4
	Kriterler nesnel ve açık olmalı	4
	Öğretmenin ihtiyacına yönelik olmalı	3
	Denetim zamanı önceden belirlenmeli	3
	Uygulamalı olmalı	2
	Evrak üzerinde olmamalı	2
Denetim sonucunda ödüllendirme olmalı	2	

Katılımcılar nasıl bir denetim istediklerine yönelik pek çok fikir sunmuşlardır. En çok üzerinde durulan görüşler “Sürekli olmalı /Sürece yayılmalı” (n=10), “Rehberliğe önem verilmeli” (n=9), “Öğretmenin başarısına önem verilmeli” (n=7), “Yapıcı olmalı” (n=6), “Denetim bir baskı unsuru olmaktan çıkarılmalı” (n=6), “Çevre koşulları dikkate alınmalı” (n=5) ve “Objektif olmalı” (n=5) olmuştur. Aşağıda konuya ilişkin katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

Ö18 “Denetimler uzun vadeye yayılmıyor. Denetimin olacağı zamanlarda yapılan hazırlıklardan ibaret kalıyor.”

K19 “Denetim öncesi öğretmenle denetmen arasında mutlaka denetimin nasıl olacağına yönelik ön görüşme yapılmalı, öğretmen-denetmen arasında saygı çerçevesinde güven iklimi oluşturulmalıdır.”

Ö24 “Denetmen öğretmene pozitif dönütler de verebilmelidir. Öğretmenin kaydettiği gelişim dikkate alınarak gerektiğinde öğretmen ödüllendirilmelidir.”

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada öğretmenlerin denetim sisteminde gördükleri sorunları ve denetime yönelik beklentilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin denetimi yapacak olan kişiden beklentileri öğretmenin ders için yaptığı hazırlığı önemsemesi, öğretmene rehberlik etmesi, yeni yöntem ve teknikler hakkında bilgi vermesi, öğretmenin öğrencileri ile olan iletişimine önem vermesi, yapıcı ve eksikleri gidermeye yönelik davranması, denetim ilkelerine önem vermesi, iletişime açık olması ve bölgesel koşulları dikkate almasıdır. Denetim sistemine yönelik beklentiler ise değerlendirme kriterlerinin somut bir şekilde belirlenmesi, mesleki yeterliği denetleyen bir sistem getirilmesi, denetimin sürekli hale getirilmesi, öğretmenlerin de denetim süreci içine dâhil edilmesi, öğretmenin branşına uygun denetmen seçilmesi ve eğitimde verimliliği sağlayacak uygulamalar getirilmesidir.

Öğretmenlerin en çok üzerinde durmuş olduğu “rehberlik” işlevi denetimin en önemli işlevlerinin başında gelmektedir (Başar, 1998). Denetim modellerinin birçoğu öğretmenlere rehberlik edilmesi anlayışına dayanmaktadır (Chamberlin, 2000). Eğitim – öğretim faaliyetlerinin daha verimli hale getirilmesi ve süreç içerisinde ortaya çıkan problemlerin çözülmesi için denetmenlerden rehberlik yapmaları beklenmektedir (Ergüneş ve Ovalı, 2011). Daha önce yapılmış araştırmalarda denetmenlerin rehberlik rollerindeki eksiklikler ve rehberlik hizmetlerini yerine getirmelerine ilişkin sorunlar ortaya konulmuştur (Arslantaş, 2007; İlğan, 2006; Kamal, 1994; Korkmaz, 2007; Memişoğlu, 2001; Renkler,

2005). Bu çalışmada görüldüğü üzere öğretmenlerin bu yöndeki beklentilerinin hala devam ettiği söylenebilir. Bu sebeple denetimi yapan kişiler rehberlik noktasında daha dikkatli olmalı ve bu konuya eğilmelidirler. Sorunları çözümlenerek etkenleri ve kaynaklarını ortaya koyabilmeli, gerektiğinde uzlaştırıcı, yöntem ve olanak bulucu olabilmelidirler (Başar, 1998).

Denetimin iletişim sürecinde izlemesi gereken ilkelerin en başında iletişime yapıcı görüşlerle başlaması gerektiği vurgulanmaktadır (Bursalıoğlu, 2002). Bu çalışmada da denetimin üzerinde durması beklenen diğer önemli hususlar denetimin yalnızca olumsuz eleştirilere yönelik olmaması ile yapıcı ve eksikleri gidermeye yönelik olması olarak belirlenmiştir. Çağımızın denetim sisteminde öğretmen, eksikleri aranan bir kişi olarak görülmekten ziyade denetmenle birlikte işbirliği yapan bir eğitimci olarak görülmelidir (Memişoğlu, 2004). Denetim bir takım çalışmasıdır. Bu sebeple denetmen ve öğretmen arasında denetleyen denetlenen ilişkisinden çok birlikte sorunları saptamaya çalışan takım üyeleri ilişkisi sağlanabilmelidir (Başaran, 1988). Bu anlamda denetmenlerden beklenen denetime yönelik olumsuz algıyı kırmaları ve öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket etmeleridir. Ünal ve Sığırıcı (2000) da yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin denetmenlerden iletişim ve işbirliği içerisinde olmalarını beklediklerine vurgu yapmaktadırlar.

Denetim sistemine yönelik olarak en fazla dile getirilen beklenti ise denetim kriterlerinin somut bir şekilde belirlenmesi olmuştur. Öğretmenler denetimin hangi kriterlere göre yapıldığını açıkça bilememektedirler (Taymaz, 1982). Bu durum ise denetim sürecine hazır ve istekli olmalarında ve denetimi benimsemelerinde engel teşkil edebilir. Çağdaş eğitim denetimi, geleneksel denetim anlayışının aksine, öğretmeni değerlendirme üzerine değil öğrenme yaşantılarına odaklanmaktadır (Sarpkaya, 2011). Bu açıdan düşünüldüğünde öğrenme yaşantıları en iyi sınıf ortamında gözlenebilir. Bu anlamda öğretmenler, öğretmenin ders için yaptığı hazırlığın önemsenmesi, öğretmenin öğrencileri ile olan iletişimine önem verilmesi, mesleki yeterliliğin tespit edilmesi ve öğretmenin de denetim sürecine dâhil edilmesi gerekliliğini dile getirmişlerdir. Bu türden beklentilerin kliniksel denetim modeliyle örtüştüğü söylenebilir. Kliniksel denetimde gözlem öncesi denetmen ve öğretmen arasındaki iletişim süreçlerine önem verilir, denetim birlikte planlanır, nelerin gözleneceği açıkça ortaya konulur ve öğretmene rehberlik edilir. Aynı şekilde denetim sonrasında da gözlem sonuçlarının birlikte gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi önem taşır (Taymaz, 2015). Bu noktada öğretmenler denetimi yapan kişinin kendi branşlarından olmasının daha faydalı ve denetim açısından daha etkili olacağını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin denetim sisteminde gördükleri sorunlar, ise evrak denetimine gereğinden fazla önem verilmesi, objektif değerlendirmenin yapılmaması, eksik aramaya yönelik davranılması, insan ilişkilerinin dikkate alınmaması, yol gösterici olmaması, denetim ilkelerinin uygulanmaması, denetimin uzman kişiler tarafından yapılmaması, denetim sıklığının az olması, denetim zamanının haber verilmemesi, mesleki yeterliği ölçmeye yönelik olmaması, sınıfın doğal havasını değiştirmesi ve denetimin bir yaptırımının olmaması olarak ortaya konulmuştur.

Öğretmenlerin en çok vurguladığı evrak denetimine gereğinden fazla önem verilmesi sorunu daha önce yapılmış olan çalışmalarla da vurgulanmıştır (Gündüz, 2010; Memduhoğlu ve Mazlum, 2014). Araştırma sonuçları denetimin çoğunlukla kâğıt üzerinde kaldığına ve günü kurtarmaya yönelik olduğuna dikkat çekmektedir. Bu durum denetimde şekilciliğe fazla önem verildiğini göstermektedir. Kâğıt üzerinde eksiksiz olan öğretmenin mesleki anlamdaki yeterliliği çoğu zaman ölçülememektedir. Bu durumun sebebini öğretmenlerin de belirttiği üzere denetimin sıklığının az olması sorunuyla ilişkilendirmek mümkündür. Denetime ayrılan süreç kısaldıkça yapılan denetimin evrak kontrolünden daha öteye gitmesi mümkün görülememektedir. Senede bir ya da iki kez gerçekleştirilen denetim amacına hizmet etmede eksik kalmaktadır.

Eğitim denetimi süreklilik gerektiren bir rehberlik ve mesleki yardım sürecidir. Sürekliliğin sağlanamaması çağdaş denetim özellikleriyle çelişmektedir (Memduhoğlu ve diğerleri, 2015). Bir saatlik ders süresi içinde öğretmen performansının değerlendirilmesi ve teftiş formlarındaki soruların davranış olarak gözlenmesi oldukça zordur (Karip, Eroğlu ve Erden, 2002). Altun ve Memişoğlu (2008) da yapmış oldukları çalışmada denetimde sürekliliğin sağlanamaması sorununa dikkat çekmektedirler. Bu sebeple denetimin sürece yayılması noktasındaki eksikliklerin giderilmemesi süreci olumsuz etkilemeye devam edecektir.

Denetimin uzman kişiler tarafından yapılmaması ise bir başka önemli sorun olarak ortaya konulmuştur. Okullarda ders denetimi 2014 yılından itibaren okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durum objektiflik konusunda öğretmenlerde endişeye sebep olmaktadır. Nitekim yapılan bazı çalışmalar da değerlendirme ölçütlerinin herkese eşit ve tutarlı bir şekilde uygulanmadığını ortaya koymuştur (Akşit, 2006). Değerlendirme sürecinde objektif olunmaması denetime olan inancı azaltmaktadır. Okul yöneticilerinin denetim alanında uzman olmamaları ve değerlendirmeleri amacına uygun olarak gerçekleştirilmemeleri denetim sistemine karşı olumsuz bir algı oluşmasına sebebiyet vermektedir.

Öğretmen denetiminin kimin tarafından yapılacağı denetim sisteminin önemli sorunlarından. Geçmiş yıllarda yapılmış olan çalışmalarda öğretmenlerin, performans değerlendirmesinin okul yöneticileri tarafından yapılması fikrine olumlu baktıkları görülürken (Altun ve Memişoğlu, 2008; Altun, 2014; Aslanargun ve Göksoy, 2013) bu çalışmada okul müdürlerinin objektifliği ve denetim konusundaki yeterliği konusunda endişeler olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çoğunluğunun eski sisteme geri dönülmesi yani ders denetiminin bu alanda uzman kişiler tarafından yapılmasını ya da eğitimin tüm paydaşlarını sürece alan bir sistem uygulanmasını istedikleri sonucu ortaya konulmuştur. Köybaşı ve diğerleri (2017) ve Köse (2017) de yapmış oldukları çalışmalarda ders denetimi görevini yerine getirmede öğretmenlerin okul müdürlerini uzman olarak görmedikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Buna paralel olarak okul müdürleri de denetime ilişkin bilgilerinin yetersiz kaldığını ve hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğunu belirtmektedirler (Şanlı, Altun ve Tan, 2015). Bunun dışında bir denetim ekibinin veya aynı mesleki bilgiye sahip kişilerin denetim yapması gerektiğini belirtenler de olmuştur. Öğretmenlerde öz denetim olması gerektiği de diğer ulaşılan sonuçlar arasındadır. Aydın'a (1986) göre denetimin temel hedeflerinde birisi sürece katılanlarda sürekli bir öz-denetim ve değerlendirme ruhunun yaratılması ve sürdürülmesidir. Fakat bununla birlikte yönetsel bir ihtiyaç olan denetim olmadan sağlıklı bir eğitim süreci düşünülemez.

Son olarak öğretmenlerin istedikleri denetim sistemi ele alındığında denetimin rehberliğe ve öğretmenin başarısına önem vermesini, yapıcı ve objektif olmasını, denetleme yaparken çevre koşullarını göz önünde bulundurmasını, öğretmenlerle informal ilişkileri önemsenmesini ve öğretmenin iyi yanlarını vurgulamasını istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Denetim sistemine yönelik olarak ise öğretmenler denetimin sürekli olmasını, baskı unsuru olmaktan çıkarılmasını, öğretmenin branşına hâkim kişiler tarafından yapılmasını, kriterlerin nesnel ve açık olmasını, öğretmenin ihtiyacına yönelik olmasını, denetim zamanının önceden belirlenmesini, evrak üzerinde değil uygulamalı bir denetim olmasını ve sonucunda ödüllendirme olmasını istemektedirler.

En çok istenilen uygulama denetimin sürece yayılması ve sürekli olmasıdır. Denetim sıklığının yetersiz olduğu başka çalışmalarla da ortaya konulmuştur (Aslanargun ve Göksoy, 2013). Bu noktada sistemde yeni bir düzenlemeye gidilerek denetmen sayısı ve denetim sıklığı artırılabilir ya da okul yöneticilerinin denetim görevleri daha işlevsel bir hale getirilebilir.

Henson (2010) denetimin, öğrenmeyi teşvik edecek bir iklim yaratma ve öğretmene yardım etme süreci olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda bu sürecin en önemli işlevi olan rehberliğe daha çok önem verilmelidir. Denetmen ya da okul yöneticisinin kendi branşı dışında farklı branşlardan öğretmenlere yapacağı rehberlik yeterli görülmemektedir. Daha önceki çalışmalarda olduğu gibi (Ünal ve Sığırcı, 2000) bu çalışmada da öğretmenler alandan kişiler tarafından denetlenmenin rehberlik ve yol gösterme anlamında daha etkili olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Denetimde çevre koşullarının dikkate alınması gerekliliği başka önemli bir noktadır. Durumsallık denetimin ilkelerindedir ve durumun gerektirdiği koşulların etkilediği her şeyin dikkate alınması anlamına gelmektedir (Başar, 2004). Başar'a (2000) göre durumsal farklılıklar bireylerin farklı yer ve durumlarda farklı görünmelerine sebep olabilmektedir. Bu durum değerlendirmeye yansırca değerlendirme yanıltıcı nitelikte olabilir. Ancak kişinin yetenekleri, kişiliği ve kurumun içerisinde bulunduğu tüm değişkenler dikkate alındığında denetimden beklenen yarar sağlanabilecektir (Gwynn, 1969). Teftiş Kurulu Yönetmeliğinde de bireysel ve kurumsal farklılıklar ile çevresel faktörlerin dikkate alınması gerektiği denetim ilkeleri kapsamında belirtilmektedir (MEB, 2017). Bu anlamda denetmenlerden beklenen denetimin gerçekleşeceği okulun çevre şartlarını, imkânlarını, öğrenci ve veli profillerini iyi analiz edebilmeleridir.

Denetime yönelik bir diğer istek denetimin baskı unsuru olmaktan çıkarılmasıdır. Sapancı, Aslanargun ve Kılıç (2014) yapmış oldukları çalışmada denetmenlerin öğretmen denetiminde en fazla kullandıkları güç türünün zorlayıcı güç olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu noktada denetimin bir amaç değil amaçlara ulaşmayı sağlayan bir araç olduğu unutulmamalıdır (Öztürk, 2007). Öğretmenlerin denetime karşı oluşturdukları olumsuz algıyı yıkmak denetimi yapanların elindedir.

Wiles ve Bondi (1996) denetmen ve öğretmen arasındaki insan ilişkileri boyutuna dikkat çekmiş ve denetmenleri iletişim kurulmasına ve insanların birbirlerini dinlemesine yardım eden, kişilerin sorunlarını dinleyen ve çözümler önerebilen kişiler olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Aydın (2014) da denetimde olumlu insan ilişkilerine dikkat çekmektedir. Fakat yapılan bazı çalışmalarda denetmenlerin fazla resmi davrandığı (Uğurlu, 2010) ve denetim öncesi öğretmenlerle yeterince iletişime geçmediği (Altınok, 2013) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin denetmenlerden informal ilişkiler anlamında beklentilerinin olması doğal karşılanmalıdır. Denetimin insan ögesine yönelik olduğu, iletişim ve işbirliğiyle daha fazla verimin alınabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Su (1974) modern denetimin öğretmen-öğrenci ilişkilerini geliştirmeye ve öğretmenin öğrencilerde öğrenme isteği uyandırmasına yardımcı olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu anlamda öğretmenlerin sınıf içi iletişim tarzlarının, öğrencilerle olan ilişkilerinin dikkate alınması önemlidir. Denetmen bu noktalara dikkat etmeli, öğretmenin çabalarını takdir edebilmeli ve iyi yönlerinin vurgulamaya önem vermelidir. Öğretmenlere işinde başarılı olma ve kendini kanıtlayabilme olanağı sağlanmalı (Başaran, 1988), başarılı olanlar ön plana çıkarılmalı ve ödüllendirmelidir (MEB, 2017).

Sonuç olarak belirtmek gerekir ki eğitimin gelişimi öğretmenlerin gelişimiyle doğru orantılıdır. Gelişim denetleme, rehberlik ve iyileştirme olmadan mümkün olamamaktadır. Öğretmenler sürekli değişmekte olan eğitim olgusu ve çağın getirdiği yenilikler karşısında desteklenmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Taymaz, 2015). Bu destek ise öğretmen denetimiyle sağlanabilecektir. Bu nedenle eğitimde etkililiği ve gelişimi sağlamak adına denetimdeki sorunlar üzerinde durulması, paydaşların fikirlerinin alınması ve çözüm yolları üretilmesi önemlidir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Araştırma daha büyük çalışma grupları ile ve nicel yöntemlerle yapılabilir.
- Daha geniş bulgulara ve farklı bakış açılarına ulaşmak amacıyla araştırmaya okul yöneticileri ve maarif müfettişleri de dâhil edilebilir.
- Denetimin kim tarafından yapılması gerektiğine ilişkin görüş ayrılıkları ayrı bir çalışma olarak ele alınabilir.
- Bulgular yeni bir denetim modeli geliştirme yolunda dikkate alınabilir.
- Öğretmen denetiminin yalnızca okul yöneticileri tarafından yapılmasının denetimin etkinliğini azalttığı görülmektedir. Denetim sisteminde yeniden bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir.
- Maarif müfettişlerinin görev alanları çok geniştir. Bu sebeple denetim rollerini yerine getirmelerinde sorunlar görülmektedir. Gerçekleştirmeleri beklenen rollere göre branşlaşmaları sağlanabilir.
- Denetimi yapacak kişilerin bu alanda eğitim görmeleri zorunlu olmalıdır. Aksi halde denetim kâğıt üzerinde yürütülmeye devam edecektir.
- Denetim sürecinde okul, öğretmen ve öğrenci sayıları göz önünde bulundurularak, denetmen sayısı bu doğrultuda artırılmalıdır. Bu sayede denetmenlerin iş yükü azaltılabilir ve kaliteli denetim uygulamaları artırılabilir.

KAYNAKÇA

- AKIŞ, M. (1999). *İlkokul Öğretmenlerinin Çağdaş Denetmen Rollerine İlişkin Algı ve Beklentileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- AKŞİT, F. (2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 76-101.
- ALTINOK, F. (2013). *İlkokul ve Ortaokullarda Yapılan Sınıf İçi Denetim Etkinliklerinin Klinik Denetim Modeli Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- ALTUN, B. (2014). *Denetime Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen Denetimi Nasıl Olmalı?* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- ALTUN, S. A. ve MEMİŞOĞLU, S. P. (2008). Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 7-24.
- ARSLANTAŞ, H. İ. (2007). *İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rollerinin Öğretmen Algularına Göre Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- ASLANARGUN, E., ve TARKU, E. (2014). Öğretmenlerin Mesleki Denetim ve Rehberlik Konusunda Müfettişlerden Beklentileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 281-306.
- AYDIN, M. (2014). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- AYDIN, İ. (2016). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- BADAVAN, Y. (1994). Innovative Behaviour and Primary School Supervisors in Turkey. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10 (10), 31-41.
- BAŞAR, H. (1998). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- BAŞAR, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem.
- BAŞAR, H. (2004). Okulda Denetim. Y. Özden (Ed.) *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- BAŞARAN, İ.E. (1988). *Eğitim Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- BURGAZ, B. (1992). *Türk Eğitim Sisteminde Denetmenlerin Başarılarını Etkileyen Nedenler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara..
- BURGAZ, B. (1995). İlköğretim kurumlarının Denetiminde Yeterince Yerine Getirilmediği Görülen Bazı Denetim Roller ve Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 127-134.
- BURSALIOĞLU, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayınları.
- BÜYÜKİŞİK, M. (1989). *İlköğretim Denetçilerinin Rehberlik Etkinliklerinin Gerçekleşme Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- CHAMBERLİN, C. R. (2000) TESL Degree Candidates' Perceptions of Trust in Supervisors. *TESOL Quarterly*, 34(4), 653-673.
- ECEVİT, H. (1996). *İlköğretim Müfettişlerinin, İlköğretim Okullarında Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme Etkinliklerini Gerçekleştirme Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ERDEM, A. R. ve EROĞUL, M. G. (2012). Sınıf öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Ders Denetiminde Eğitim Müfettişlerinin Öğretmene İlişkin Tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(31), 13-26.

- ERGÜNEŞ, Y. ve OVALI, Ç. (2011). Balıkesir ilinde İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Rollerini Yerine Getirme Düzeyine İlişkin Müfettiş ve Öğretmen Görüşleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 30-53.
- EYİ, T. F. (2006). *Adana İli İlköğretim Müfettişlerinin Araştırma Görevlerini Gerçekleştirmelerine İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÖKALP, S. (2010). *İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmen Teftişlerindeki Denetim Görevlerini Yerine Getirme Derecelerine İlişkin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarının İncelenmesi (Mersin Merkez Örneği)* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- GÜNDÜZ, Y. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin İlköğretim Müfettişlerine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1-23.
- GÜNDÜZ, Y. (2017). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Denetim Görevlerini Yerine Getirme Düzeylerinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(5), 1681-1694.
- GLİCKMAN, C.D., GORDON, S.P. ve ROSS-GORDON J.M. (2014). Denetim ve Öğretimsel Liderlik: Gelişimsel Bir Yaklaşım. (M. Aksu ve E. Ağaoğlu Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- İLĞAN, A. (2006). *Adana, K. Maraş ve Hatay ili ilköğretim Müfettişleri ve Öğretmenlerinin Farklaştırılmış Denetim Modelini Benimseme ve Kamu İlköğretim Okullarında Uygulanabilir Bulma Düzeyleri* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- İNAL, A. (2008). *İlköğretim Okullarında Yapılan Denetimlerde Müfettişlerin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARİP, E., EROĞLU, E. ve ERDEN, D. (2002). *Okulda Performans Yönetim Modeli*. Ankara: MEB Yayınları.
- KAMAL, M.S. (1994). *Ortaöğretimde Denetmenlerin Rehberlik Etkinlikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KORKMAZ, M. (2007). *İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Görevlerini Yerine Getirme Düzeyleri* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- KÖSE, A. (2017). Problematic Course Supervision Within Turkish Education System. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 46(2), 298-367.
- KÖYBAŞI, F., UĞURLU, C. T., BAKIR, A. A., ve KARAKUŞ, B. (2017). *İlkokullarda Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 1308-2140.
- KURNAZ, Ö. (2002). *İlköğretim okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İlköğretim Müfettişlerinin Yöneticilik, Liderlik, Rehberlik Ve Öğreticilik Yeterlikleri Konusundaki Görüşleri (İstanbul İli Beşiktaş İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- KUMAR, R. (2011). Araştırma Yöntemleri: Yeni Başlayanlar İçin Adım Adım Araştırma Rehberi. (3. Baskı). (Ö. Çokluk, G. Şekercioğlu, H. Atak Çev.). Ankara: Edge Akademi.
- MACİT, M. (2003). *İlköğretim Denetmenlerinin Denetimler Sırasında Denetim İlkelerine Uyuma Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- MEB (2011). Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm> Erişim Tarihi: 25.01.2018
- MEB (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm> Erişim Tarihi: 25.05.2017

- MEB (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm> Erişim Tarihi: 25.05.2016
- MEB (2017). Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170820-1.htm> Erişim Tarihi: 04.01.2018
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2012). Öğretmen, Yönetici, Denetmen ve Öğretim Üyelerinin Görüşlerine Göre Türkiye’de Eğitim Denetimi Sorunsalı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (1), 135-156.
- MEMDUHOĞLU, H. B. ve MAZLUM, M. M. (2014). Bir Değişim Hikâyesi: Eğitim Denetmenlerine İlişkin Metaforik Algılar. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 28-47.
- MEMDUHOĞLU, H. B., MAZLUM, M. M., ve ACAR, M. (2015). Eğitim denetmenlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(4). 1535-1552.
- MEMİŞOĞLU, S. P. (2001). *Çağdaş eğitim Denetimi İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- MEMİŞOĞLU, S. P. (2004). İlköğretim müfettişlerinin Denetimsel Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 29 (131).
- MEMİŞOĞLU, S. P., ve GÜLEN, S. Ç. (2007). İlköğretim müfettişlerinin Öğretim Liderliğine İlişkin Öğretmen Algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 69-78
- RENKLİER, A. (2005). *İlköğretim denetmenlerinin İlköğretim Okullarında Öğrenme Öğretme Süreçleri ve Yönetim Görevleriyle İlgili Etkililik Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- ÖZDEN, Y.G. (1992). Denetim Olgusu. *Denetim Dergisi*, 2(78).
- ÖZGÖZGÜ, S. (2008). *İlköğretim ve ortaöğretim Öğretmenlerinin, Denetmenlerin İletişim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- ÖZTÜRK, A., T. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Bireyden Devlete Yöneltilen Denetim Süreci; Sorunlar, Öneriler ve Çözüm Yolları*. Ankara: Platin Yayıncılık.
- SAĞIR, M. (2005). *İlköğretim kurumlarında Görevli Öğretmenlerin İşbaşında Yetişmelerinde Müfettişlerin Denetim Rolüne İlişkin Öğretmen, Yönetici Ve Müfettiş Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- SAPANCI, A., ASLANARGUN, E. ve KILIÇ, A. (2014). Eğitim Müfettişlerinin Öğretmen Denetiminde Kullandıkları Güç Türleri. *Anatolian Journal Of Educational Leadership And Instruction*. 2(2), 52-68.
- SARI, K. (1987). *Çorum İli İlköğretim Müfettişlerinin İlkokul Öğretmenlerine Yapması Gereken Rehberliğin Yeterliliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- SARPKAYA, R. (2004). İlköğretim Denetmenlerinin Denetim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar. *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 114-129.
- SU, K., (1974). *Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi*. (1. Baskı). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- ŞANLI, Ö., ALTUN, M., ve TAN, Ç. (2016). Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevlerindeki Yeterlilik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Electronic Journal of Education Sciences*, 4(7), 82-99.
- TAYMAZ, H. (1982). *Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- TAYMAZ, H. (2015). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- TEZEL, C. (2001). *Denetim Yönetimi: Türkiye'de Yönetmelik Yapısı ve İşleyişi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- TONBUL, Y., ve BAYSÜLEN, E. (2017). Ders denetimi İle İlgili Yönetmelik Değişikliğinin Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16(1).
- UĞURLU, C. T. (2010). Teachers' Opinions Related with Ethic Behaviours of Education Inspectors. *E-International Journal Of Educational Research*, 1(2), 66-78.
- ULUDÜZ, S. (1996). *İlköğretim Kurumlarında Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Müfettiş Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÜNAL, S. ve SIĞIRCI, M. (2000). Öğretmenlerin Denetmenleri Değerlendirmesi ve Onlardan Beklentileri. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 12, 281-294.
- WİLES, J., & BONDİ, J. (2004). *Supervision: A Guide to Practice*. Prentice Hall.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı)*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.