

Sistemik Derleme ♦ Systematic Review

Okul Müdürlerinin Denetim Görevleri ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılması

Comparison of Administrators' and Teachers' Views on the Supervisory Duties of School Principals

Enbiya SERDAR¹Ömer Faruk ÇAKMAK²Gülen ZOZİK ÇAKMAK³¹MEB, enbiyaserdar@hotmail.com, 0009-0000-5162-9050²MEB, ofarukcakmak@gmail.com, 0009-0002-6587-2785³MEB, gulen.7581@gmail.com, 0009-0009-5431-0796

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Okul Müdürleri
Öğretmen Denetimi
Eğitim Kalitesi
Eğitimde Denetim

ÖZ

Bu çalışma, okul müdürlerinin öğretmen denetim süreçlerindeki rollerini ve bu süreçlerin eğitim kalitesi üzerindeki etkilerini incelemektedir. Denetim, eğitim kurumlarının işleyişinde kritik bir işlev görür ve okul müdürleri tarafından etkili bir şekilde yürütüldüğünde öğretmenlerin performansını artırarak eğitim kalitesine doğrudan katkı sağlar. Araştırmanın örneklemini Trabzon'un Akçaabat ilçesindeki çeşitli okul türlerinden 15 yönetici ve 15 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların denetim süreçlerine ilişkin algıları, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış ve nitel betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bulgular, okul müdürlerinin öğretim lideri olarak sınıf içi etkinlikleri ve öğretmen performansını değerlendirmede önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Katılımcılar, denetimlerin planlı, objektif ve gelişim odaklı yapılması gerektiği görüşündedir. Bu çalışma, eğitimde sürdürülebilir kalite ve gelişim hedefleri doğrultusunda okul müdürlerinin denetim görevlerinin etkinliğini artırmaya yönelik öneriler sunmaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:

School principals
Teacher supervision
Quality of education
Supervision in education

ABSTRACT

This study examines the role of school principals in supervising teachers and the impact of this process on educational quality. Supervision is a critical function in the operation of educational institutions, and when effectively implemented by school principals, it directly enhances teacher performance and overall educational quality. The study sample consists of 15 administrators and 15 teachers from various types of schools in the Akçaabat district of Trabzon. Participants' perceptions of the supervision process were gathered through a semi-structured interview form and analyzed using qualitative descriptive analysis. Findings reveal that school principals play a crucial role as instructional leaders in evaluating classroom activities and teacher performance. Participants expressed that supervision should be planned, objective, and development-oriented. This study offers recommendations for improving the effectiveness of school principals' supervisory duties to ensure sustainable quality and growth in education.

1 GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetiminin ötesine geçerek çok sayıda işlevi kapsayan geniş bir faaliyet alanına sahiptir. Bu işlevler, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında ele alınsa da, insan kaynakları yönetimi kapsamında çözümlenme, tanımlama, bilgilendirme, danışmanlık, iş analizi, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirme, bütünleştirme, çalışan sağlığı ve güvenliği, çalışan ilişkileri, ücretlendirme, ödüllendirme, disiplin ve işten ayrılma gibi temel unsurlar öne çıkmaktadır (Açıkalın, 1994; Yüksel, 1997; Buluç, 2007). Bu işlevler birbirinden bağımsız değil, birbirini destekleyici niteliktedir ve bir işlevin etkin biçimde yürütülmesi diğerlerinin başarısını olumlu yönde etkileyebilir (Buluç, 2007). İnsan kaynakları yönetiminin hedefleri doğrultusunda, özellikle performans değerlendirme, eğitim ve gelişim gibi denetim süreçleri önemli bir yere sahiptir.

Denetim, örgütlerin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için vazgeçilmez bir süreçtir. Denetimden yoksun kalan örgütler, yalnızlık, düzensizlik, kapalılık ve durağanlık gibi tehlikelerle karşı karşıya kalabilir. Bu bağlamda etkili bir yönetim sürecinin temel taşı olan denetim, yönetim süreçlerinin bir parçası olarak büyük önem taşır. Günümüzde çağdaş yönetim anlayışı, geleneksel değerlendirme süreçlerini kapsayan denetim kavramını ön plana çıkarmış; örgütün büyümesi veya karmaşık hale gelmesi durumunda, yöneticinin denetim görevini tamamıyla devretmemesi gerektiği görüşü hâkim olmuştur (Başar, 2005:147).

Eğitim sistemlerinde denetim, kurumun amaçlarının anlaşılması, süreçlerin izlenmesi ve amaçlara ulaşamadığı durumlarda önlem alınması açısından kritik bir rol oynar (Seçkin, 1991:201). Okul yöneticilerinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikaları doğrultusunda kurumları işlevsel bir yapıda sürdürmektir (Gürsel, 1997). Günümüzün popüler kavramlarından biri olan etkili okul anlayışında, personelin başarısı okulun başarısı ile ölçülür hale gelmiştir (Balci, 2002). Bu bağlamda, okul müdürlerinin öğretim lideri olarak, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini denetlemeleri ve bu etkinlikleri geliştirici yönde çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Müdürlerin bu süreçte aktif bir rol üstlenerek okulu gezmeleri, sınıf içi gözlemler yapmaları ve öğretmenlerle etkileşim halinde olmaları önemlidir. Tüm bu denetim etkinlikleri, eğitim-öğretim faaliyetlerinin gelişimi için temel adımlardır. Bu çalışmada, okul müdürlerinin yerine getirdiği denetim faaliyetlerinin önemi ile bu süreçteki olası aksaklıkların belirlenmesi hedeflenmektedir.

2 Kuramsal Çerçeve

2.1 Denetim ve Amacı

Denetim, kamu, özel veya tüzel kişiliğe sahip kurumlarda yürütülen faaliyetlerin, kaynak, olanak ve koşullar göz önüne alınarak yasal ve kurumsal hedeflere uygunluğunun değerlendirilmesini içeren bir süreçtir. Bu süreç, etkinlik, doğruluk, verimlilik ve ekonomiklik gibi temel kriterler üzerinden yapılan bir kontrol mekanizmasıdır. Denetim, yalnızca mevcut durumu incelemekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki gelişim için önerilerde bulunarak kuruma bir vizyon kazandırmayı da hedefler (MEB, 2003:6). Bu anlamda denetim, bir işleyişin doğru yönde ilerleyip ilerlemediğini izlemek, sapmalar olduğunda düzeltici önlemler almak ve süreçleri gerektiğinde yeniden yapılandırmak için önemlidir.

2.2 Denetim, Yönetimin Bir Parçası Olarak

Yönetimin temel işlevlerinden biri olan denetim, örgütsel süreçlerin doğru bir şekilde tamamlanmasını sağlamada kritik rol oynar. Yönetim sürecinin son aşaması olması nedeniyle denetim, yöneticinin görev alanına girer ve organizasyonun başarılı bir şekilde yönetilmesi için zorunludur. Eski yönetim yaklaşımlarında yalnızca sonucun değerlendirilmesine odaklanırken, modern yönetim teorileri denetimi süreç odaklı bir biçimde ele almaktadır (Başar, 2005:147). Eğitim alanında ise, özellikle okul gibi büyük ve karmaşık yapılarda denetim, daha fazla yöneticinin görev paylaşımını gerektirebilir; ancak bu devir esnasında yöneticinin kontrolü bırakmaması önemlidir. Denetim, süreç boyunca sürekli izleme ve müdahaleleri içerir ve böylece örgütsel hedeflerin sürdürülebilirliğini sağlar (Ertekin, 1998:56).

Denetim, izlenmesi gereken bir rotanın belirlenmesi, hareketin izlenmesi ve gerektiğinde düzeltici müdahalelerin yapılmasını sağlayan bir mekanizma olarak görev yapar. Bu, bir ısıtıcının sıcaklık düştüğünde yeniden devreye girmesi gibi, ihtiyaca göre tekrarlanan bir süreçtir. Eğitim sürecinde de aynı şekilde, belirli sapmaların fark edilmesi ve anında müdahale edilmesi eğitim kalitesini artırmada etkili olur (Baharççek, 1987:33-34).

2.3 Denetim Türleri ve Türkiye Eğitim Sistemindeki Yeri

Denetim süreci zaman açısından farklı evrelere ayrılarak yapılır; bu, denetimin sürekli bir süreç olduğunu ortaya koyar. Denetim süreçleri, veri toplama, değerlendirme, olumlu ve olumsuz yönlerin analiz edilmesi ve sonucunda bir denetim raporu hazırlanarak ilgili birimlere gönderilmesi adımlarını içerir (Güredir, 1982:6). Yönetici, kendi kişisel değerlendirmelerini yaparken özdenetimi teşvik edici ve caydırıcı bir tutum izler. Denetim sürecinde pozitif yaklaşım, değerlendirmelerin tarafsız ve objektif yapılmasına katkı sağlar.

Türkiye’de eğitim sisteminde denetim üç aşamada gerçekleşir. İlk düzeyde denetim, okul yöneticisinin sorumluluğundadır. Okul yöneticisi, eğitim sürecini doğrudan gözleme yetkisine sahiptir. İkinci düzeyde, il veya bölgesel denetçiler devreye girer ve üçüncü düzeyde ise merkezi denetim olarak Bakanlık müfettişleri tarafından denetimler yapılır. Bu çok katmanlı denetim sistemi, kurumların uyum içinde ve düzenli bir şekilde çalışmasını sağlar (Başaran, 2000:137).

Denetim, belirlenmiş normlar ve standartlar doğrultusunda faaliyetlerin uygunluğunu araştırır. Yapılan işlerin planlara ve kurallara uygun olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Denetim, iş veya çabaların yasalar ve bilimsel standartlara uygunluğunu araştırır ve uygunsuzluk durumunda gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlar (Ucar, 1977).

2.4 Denetimin Amaçları ve İşlevleri

Denetim, nihai bir amaç değil, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik bir araç olarak düşünülmelidir. Etkin bir denetim, kurumsal işleyişi güçlendirmede önemli iki işlev görür: Denetim sürecinin varlığı, kamu görevlilerinin davranışlarında sürekli iyileştirmeler sağlar. Bunun yanında, denetim sonucu hazırlanan rapor, doğru kararların alınmasına destek olur (Göktaş, 2008). Etkin bir denetim süreci, eğitimde kaliteyi artıran ve ortak hedeflere ulaşmayı teşvik eden bir mekanizmadır. Denetimin işlevleri ise çeşitli eğitim kademelerindeki aksayan yönleri tespit etmek, okulun ve eğitim kurumlarının işleyişini gözden geçirerek ihtiyaç duyulan iyileştirmeleri yapmak, gereken noktalarda yeniden yapılanmaya gitmek gibi görevleri içerir (Genç, 2004:154).

2.5 Eğitimde Denetimin Rolü

Eğitimde etkili bir denetim, öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin ortak hedeflere ulaşmasını sağlamada kritik bir rol oynar. Eğitimdeki denetim, önceden belirlenmiş planların ne derece uygulandığını görmek ve gerektiğinde düzeltici müdahalelerde bulunmak için yapılır. Bu bağlamda, denetim mekanizması, öğretim süreçlerinde sorunların hızlıca çözülmesini ve öğrenci odaklı bir eğitim sisteminin sağlanmasını hedefler (Taymaz, 1993). Öğretmen ve diğer eğitim çalışanlarının değerlendirilmesi, mesleki gelişim ve performans ölçümüne yönelik bir geribildirim mekanizmasını oluşturur.

Modern denetimin ana amaçlarından biri, öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve öğrencilerin öğrenim sürecindeki motivasyonlarının artırılmasıdır (Su, 1974:73). Bu yaklaşım, klasik denetim anlayışından farklı olarak rehberlik ve destek sağlayıcı bir bakış açısı sunar. Türkiye’de Milli Eğitim Şurası, eğitimde denetimin eksik arama anlayışından uzaklaşarak, daha çok geliştirmeye ve rehberliğe yönelik bir çerçeveye odaklanılmasını önermiştir (1949). Bu modern bakış açısı, eğitimde denetim sürecini daha insan odaklı bir yaklaşım olarak yeniden tanımlar.

2.6 Okul Müdürlerinin Denetim Görevleri

Okul müdürleri, denetim süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Müdürler, okulun iç işleyişine hâkim olmaları nedeniyle, eğitim sürecinin geliştirilmesi ve izlenmesi görevini üstlenirler. Okul müdürü, eğitim politikalarının okulda doğru bir şekilde uygulanmasında anahtar bir figür olarak görev yapar. Özellikle öğretim süreçlerinin izlenmesi ve sınıf içi etkinliklerin denetlenmesi, müdürlerin eğitimde kaliteyi sağlamada üstlendikleri rollerden biridir (Bayraktutan, 2011). Türkiye’de okul müdürlerinin, öğretmenlerin sınıf içi performanslarını denetlemeleri ve gerekli rehberlikte bulunmaları gerekmektedir (MEB, 2013). Bu yaklaşım, eğitimdeki kaliteyi artırmak ve öğretmenleri daha fazla motive etmek açısından önem taşır.

2.7 Denetimin Sürekliliği ve Gelişimi

Eğitimde denetim sürecinin sürekliliği, kaliteli bir eğitimi sürdürebilmek için gereklidir. Okul müdürleri ve denetçiler, öğretim yılı boyunca periyodik olarak sınıf ziyaretleri yapmalı ve eğitim sürecini

değerlendirmelidir. Denetim yalnızca performans değerlendirmesi değil, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine rehberlik etme amacını taşır. Bu bağlamda, sınıf içi gözlemler, öğretim süreçlerini destekleyici bir nitelik taşır ve öğretmenlerin becerilerinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşır (Yılmaz, 2009).

2.8 Eğitimde Denetim ve Geri Bildirim Mekanizması

Denetim aynı zamanda bir geribildirim mekanizması olarak da işlev görür. Kurum içindeki faaliyetlerin amaca uygun olup olmadığının değerlendirilmesi, eksikliklerin hızlıca giderilmesini sağlar. Türkiye'deki eğitim kurumları için denetim, eğitim politikalarının uygulanması açısından bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Denetim sistemi, sadece hataların düzeltilmesi değil, aynı zamanda eğitim sisteminin genel olarak iyileştirilmesi için de veri sunar (Genç, 2004:154).

Etkili bir eğitim sistemi için denetim, organizasyonun başarılı bir şekilde işlemlerini sağlamak için temel bir gerekliliktir. İyi bir denetim süreci, eksiklikleri zamanında fark ederek örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu katkılar sağlar. Ayrıca, öğretmenlerin gelişimini destekleyerek, eğitim sisteminde sürekli bir ilerleme sağlamaya katkıda bulunur. Denetim bu anlamda, kurumun organizasyon yapısını güçlendiren ve eğitimde verimliliği artıran önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır.

Bu çerçevede, okul müdürlerinin denetim görevleri hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin eğitim süreçlerini olumlu yönde etkilerken, Türkiye'de eğitim yönetimi alanında bu sürecin profesyonelleşmesi önem taşımaktadır.

3 YÖNTEM

3.1 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim-öğretim döneminde Trabzon'un Akçaabat ilçesinde yer alan eğitim kurumlarındaki çeşitli branşlardaki öğretmenler ve bu kurumlarda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma, ilçede bulunan 15 ilkokul, 28 ilkokul-ortaokul, 7 ortaokul, 12 lise ve 9 anaokulundaki eğitimcileri kapsamaktadır. Örneklem olarak ise 100. Yıl İlkokulu, Yaylacık İlkokulu, Yıldızlı Toki İlkokulu, Cumhuriyet Ortaokulu, Mevlüt Selami Yardım Ortaokulu, Akçaabat İmam Hatip Ortaokulu, Işıklar Ortaokulu, Ağaçlı Ortaokulu, Dört Yol Ortaokulu, Şehit Samet Uslu Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi, Akçaabat Anadolu İmam Hatip Lisesi, 17 Şubat Anadolu Lisesi, Akçaabat Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Akçaabat Anadolu Lisesi ve Trabzon Akçaabat Güzel Sanatlar Lisesi'nde görev yapan toplam 15 yönetici ve 15 öğretmen seçilmiştir.

3.2 Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim süreçlerine dair görüşlerini anlamak için araştırmacı tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak hazırlanan ve literatür taramasıyla desteklenen görüşme formu, 10 sorudan oluşmakta olup, içerdiği soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla bir yönetici ve bir öğretmen üzerinde ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulamada herhangi bir sorunla karşılaşılması sonucu, soruların açık ve net olduğu onaylanmıştır. Görüşme formunun başlangıcında katılımcılardan kendilerini tanıtmaları, meslekteki deneyim ve eğitim durumlarına dair bilgileri vermeleri istenmiştir.

Sonraki bölümlerde, yöneticiler ile öğretmenlere okul müdürlerinin öğretmen denetimi ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almadıkları, bu görevi üstlenmelerinin gerekliliği, denetim sürecinin eğitim ve öğretim üzerindeki etkileri, denetim sıklığı, denetimlerin nasıl yapılması gerektiği, dikkat edilmesi gereken noktalar, denetimlerin öğretmene önceden bildirilip bildirilmemesi gerekliliği, farklı okul türlerindeki denetim zorlukları ve bu zorlukların nasıl aşılabileceği gibi sorular yöneltilmiştir. Görüşmeler katılımcılarla okul ortamında yapılmış ve her görüşme yaklaşık 20 dakika sürmüştür. Görüşmeye başlamadan önce araştırmanın amacı katılımcılara açıklanmış ve katılımcıların kimliklerinin gizli kalacağı belirtilmiştir. Katılımcıların soruları anlamakta zorlandıkları durumlarda araştırmacı tarafından ek açıklamalar yapılmıştır. Görüşmelerin tamamlanmasıyla 30 görüşme formu analize hazır hale getirilmiştir.

3.3 Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri, katılımcılarla birebir görüşmeler yapılarak ve önceden hazırlanan soruların yöneltilmesiyle elde edilmiştir; tüm görüşmeler bir ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Elde edilen veriler,

“nitel betimsel analiz” tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz, verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı, görüşme esnasında edinilen bilgileri okuyucuya daha etkili aktarmak amacıyla doğrudan alıntılara yer vermektedir. Betimsel analizde temel amaç, elde edilen bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Analiz sürecinde öncelikle görüşmelerden elde edilen ses kayıtları metne dökülmüş ve görüşme esnasında alınan notlarla desteklenmiştir. Daha sonra ses kayıtları bir kez daha dinlenerek metinler doğrulanmıştır. Bu süreçte, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin her bir soruya verdiği yanıtlar, tematik olarak incelenmiş ve yanıtların birbirleriyle olan ilişkisi tespit edilmiştir. Katılımcıların sorulara dikkatli ve özenli yanıtlar verdikleri gözlemlenmiştir. Katılımcılar gizlilik sağlamak adına yöneticiler için Y1, Y2, ..., Y15 ve öğretmenler için Ö1, Ö2, ..., Ö15 şeklinde kodlanmıştır. Görüşme grubunu oluşturan öğretmenlerle ilgili bilgiler Tablo 1 ve Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışma Gurubundaki Okul Müdürlerine Ait Betimsel Veriler

Değişken	Seçenekler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	2	13,33
	Erkek	13	86,66
	Toplam	15	100
Kıdem	1-10	4	26,66
	11-20	8	53,33
	21-30	2	13,33
	31-40	1	6,66
	Toplam	15	100
Medeni Durum	Evli	15	100
	Bekar	-	0
	Toplam	15	100
Öğrenim Durumu	Lisans	7	46,66
	Y. Lisans	8	53,33
	Toplam	15	100

Tablo 1, Akçaabat ilçesindeki okul müdürlerinin demografik özelliklerine dair kapsamlı bir görünüm sunmaktadır. Cinsiyet dağılımı açısından değerlendirildiğinde, müdürlerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu (%86,66), kadın müdür oranının ise oldukça düşük kaldığı (%13,33) gözlemlenmektedir. Bu durum, eğitim yönetiminde cinsiyet dengesizliği olduğunu ve erkeklerin bu alanda baskın konumda olduğunu ortaya koymaktadır. Kıdem dağılımı incelendiğinde, en yüksek oranın %53,33 ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip müdürlerde olduğu, bunu %26,66 ile 1-10 yıl arası deneyime sahip müdürlerin izlediği görülmektedir. Bu dağılım, katılımcıların büyük çoğunluğunun orta düzeyde deneyime sahip olduğunu ve eğitim yönetiminde belirli bir kıdem seviyesinin ağırlık kazandığını göstermektedir.

Medeni durum verileri incelendiğinde, tüm katılımcıların evli olduğu (%100) dikkat çekmektedir; bu, araştırma grubunun medeni durum açısından oldukça homojen olduğunu işaret eder. Öğrenim düzeyine bakıldığında ise müdürlerin %53,33'ünün yüksek lisans mezunu, %46,66'sının ise lisans mezunu olduğu gözlemlenmektedir. Yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip müdürlerin çoğunluğu, eğitim yönetiminde üst düzey akademik yeterliliklerin önemsendiğini ve müdürlerin mesleki gelişimlerini sürdürme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır.

Genel olarak bu tablo, Akçaabat ilçesindeki okul müdürlerinin çoğunlukla erkek, orta düzey kıdemli, yüksek lisans eğitimi ve evli bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Eğitim yönetiminde tecrübe ve akademik donanımın öne çıktığı bu durum, yönetim yetkinliklerinin geliştirilmesinde eğitim seviyesinin önemini vurgulamaktadır.

Tablo 2. Çalışma Grubundaki Öğretmenlere Ait Betimsel Veriler

Değişken	Seçenekler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	5	33,33
	Erkek	10	66,66
	Toplam	15	100
Kıdem	1-10	4	26,66
	11-20	7	46,66
	21-30	3	20,00
	31-40	1	6,66
	Toplam	15	100
Medeni Durum	Evli	13	86,66
	Bekar	2	13,33
	Toplam	15	100
Öğrenim Durumu	Lisans	12	80,00
	Y. Lisans	3	20,00
	Toplam	15	100

Tablo 2’de sunulan verilere göre, çalışma grubundaki öğretmenlerin demografik özellikleri çeşitlilik göstermektedir. Cinsiyet dağılımı açısından bakıldığında, erkek öğretmenlerin %66,66 ile daha yüksek bir oran oluşturduğu, kadın öğretmenlerin ise %33,33 oranında kaldığı gözlemlenmektedir. Bu dağılım, öğretmenler arasında erkek katılımcıların çoğunlukta olduğunu göstermektedir.

Kıdem açısından değerlendirildiğinde, 11-20 yıl arasında deneyime sahip öğretmenlerin %46,66 ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bu kıdem grubunu, %26,66 ile 1-10 yıl arası deneyime sahip öğretmenler ve %20 oranıyla 21-30 yıl arasında kıdemli olanlar takip etmektedir. 31-40 yıl kıdeme sahip öğretmen oranı ise %6,66’da kalmıştır. Bu durum, öğretmen grubunda daha çok orta düzey kıdemli kişilerin bulunduğu işaret etmektedir.

Medeni durum dağılımında, öğretmenlerin %86,66’sının evli, %13,33’ünün ise bekar olduğu görülmektedir. Bu dağılım, öğretmen grubunda evli katılımcıların baskın olduğunu göstermektedir. Öğrenim durumu incelendiğinde ise, katılımcıların %80’inin lisans mezunu olduğu, yalnızca %20’sinin yüksek lisans eğitimine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, öğretmen grubunda lisans eğitiminin daha yaygın olduğunu göstermektedir.

Genel olarak Tablo 2, çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunlukla erkek, orta düzey kıdemli, evli ve lisans mezunu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu özellikler, öğretmenlerin demografik dağılımında belirli bir homojenliğin yanı sıra kıdem ve eğitim seviyesi açısından orta düzeyde bir çeşitlilik bulunduğunu göstermektedir.

4 BULGULAR ve YORUMLAR

Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin öğretmen denetim görevini daha etkin hale getirmenin yollarını belirlemek ve bu görevin okul türlerine göre nasıl farklılaştığını incelemektir.

Araştırmanın birinci alt problemi, "Okul müdürlerinin, öğretmenleri denetleme görevleri ile ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?" sorusuydu. Bu soruya müdürlerin %60’ı eğitim aldığını, %40’ı ise almadığını ifade etmiştir. Öğretmenler tarafında ise hiçbir katılımcının denetim hakkında hizmet içi eğitim almadığı görülmüştür. Örneğin, Y6 kodlu müdür, hizmet içi eğitim almış olmanın faydalı olduğunu ve yöneticilerin kendilerini yenilemelerine olanak tanıdığını belirtmiştir: "*Aldığım eğitim, denetim konusunda nesnel davranmamı destekleyecek bilgileri sağladı ve beni daha bilinçli bir gözlemci yaptı.*" Bu ifadenin ışığında, hizmet içi eğitimin denetim süreçlerine olan katkısı açıkça görülmektedir. Diğer taraftan Y13 kodlu müdür, denetimle ilgili herhangi bir eğitim almadığını ve önceki denetim deneyimlerinden yola çıkarak denetim yaptığını belirtmiştir. Bu durum, denetim uygulamalarında eğitimin gerekliliğini ortaya koymaktadır; özellikle bazı müdürler, eksikliklerini kendi gözlemleriyle tamamlamaya çalışmak zorunda kalmaktadır.

İkinci alt problem, "Öğretmen denetimlerini okul müdürlerinin yapması gerektiğini düşünüyor musunuz? Niçin?" sorusuna odaklanmaktadır. Yöneticilerin %87,5'i denetim görevinin okul müdürlerinde olması gerektiğini savunurken, %12,5'i denetimin sadece müdürlere bırakılmaması gerektiğini belirtmiştir. Örneğin, Y2 kodlu müdür, öğretmenleri en çok tanıyan kişi olarak müdürlerin denetim görevinde en yetkin kişiler olduklarını savunmaktadır: *"Öğretmeni en yakından tanıyan, onun güçlü ve zayıf yönlerini bilen biri olarak, en doğru rehberliği okul müdürü sağlayabilir."* Bu görüş, öğretmen denetiminde müdürlerin sürekli gözlemlerle birikim sağlamanın önemini vurgulamaktadır. Ancak, Y1 kodlu müdür bu görevde müdürlerin yanında başka denetim kanallarının da olması gerektiğini düşünmektedir: *"Denetimi yalnızca okul müdürüne bırakmak yerine, eğitim müfettişlerinin de sürece katılması, daha geniş bir değerlendirme yapmamıza olanak tanır."* Bu örnek, müdürlerin iş yükünü azaltmanın yanı sıra, öğretmen değerlendirmelerinin daha kapsamlı yapılabileceğini göstermektedir.

Üçüncü alt problem olan "Etkili bir ders denetiminin eğitim-öğretime katkısı hakkında ne düşünüyorsunuz?" sorusuna yöneticilerin %87,5'i olumlu katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Y1 kodlu müdür, ders denetiminin öğretmenin gelişimine olan etkisini vurgulayarak, bunun dolaylı olarak eğitim-öğretime katkı sağlayacağını belirtmiştir: *"Etkili bir denetim öğretmenin kendini geliştirmesine destek olur, bu da öğrencilere ve sınıf içi etkileşime olumlu yansır."* Bu görüş, denetimin yalnızca bir değerlendirme değil, aynı zamanda bir gelişim aracı olarak görülebileceğini göstermektedir. Öte yandan, Y4 kodlu müdür ise her müdürün her derste yeterli bilgiye sahip olmaması sebebiyle ders denetimlerinin uzman denetçilere bırakılmasının daha doğru olduğunu savunmuştur: *"Müdürün yeterliliği yetersizse, bu denetimlerin eğitim-öğretime fayda sağlamayacağı aşikârdır."* Bu durum, denetimlerin etkili olabilmesi için müdürlerin yeterliliklerinin önemini vurgulamaktadır.

Dördüncü alt problemde, "Yıl içerisinde kaç kez öğretmen denetimi yapıyorsunuz?" sorusuna müdürlerin %75'i yılda iki kez, %25'i ise yılda bir kez denetim yaptığını belirtmiştir. Denetimi yılda bir kez yapanlar iş yoğunluğunu gerekçe gösterirken, bazı müdürler daha fazla denetim yapılması gerektiğini düşünmektedir. Y1 kodlu müdür, yılda en az iki denetim yapılması gerektiğini ifade ederken, denetimlerin planlı bir iş birliği içinde yapılmasının önemini vurgulamıştır: *"Yılda iki kez yapılan denetimler yeterli görülse de, iş yükü el verirse bazı okullarda üç ya da dört kez yapılması daha fazla rehberlik sağlardı."* Bu örnek, denetim sayısının artırılması gerektiğini savunan görüşlere bir örnektir.

Beşinci alt problemde, "Okul müdürü denetiminde nelere dikkat etmelidir?" sorusuna müdürlerin büyük çoğunluğu öğretmenin sınıf içi düzeni, öğrencilerle iletişim becerileri ve teknolojiyi kullanabilme yeterliliği gibi konulara dikkat ettiklerini belirtmiştir. Örneğin, Y9 kodlu müdür, öğretmenin dersini etkin biçimde sunup sunmadığına, öğrencileri derse dahil edip etmediğine özen gösterdiğini ifade etmiştir: *"Sınıfta öğrencileri derse katmayı başaran öğretmenler, başarılı olarak değerlendirilmeyi hak ederler. Bu becerinin göz ardı edilmesi mümkün değil."* Bu durum, öğretmenlerin sınıf içi iletişim becerilerinin okul müdürlerinin denetimlerinde önemli bir değerlendirme unsuru olduğunu göstermektedir.

Altıncı alt problemde, "Denetim esnasında sizi rahatsız eden bir durum oluyor mu?" sorusuna müdürlerin %81,25'i öğretmenlerin denetim sırasında yapmacık davranmalarının kendilerini rahatsız ettiğini dile getirmiştir. Örneğin, Y1 kodlu müdür, denetim sırasında bazı öğretmenlerin çekinerek doğal davranmamalarından rahatsızlık duyduğunu belirtmiştir: *"Öğretmen, denetim yapıldığını hissettiğinde sınıfta daha farklı davranmaya başlıyor, bu da sağlıklı bir gözlem yapmamı engelliyor."* Bu durum, öğretmenlerin rahat davranabilmesi için denetim sürecinin yapıcı bir ortamda yürütülmesi gerektiğini düşündürmektedir.

Yedinci alt problemde, "Denetim yapmadan önce öğretmenlere bunu bildiriyor musunuz?" sorusuna müdürlerin tamamı denetimden önce bilgilendirme yaptıklarını belirtmiştir. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini hazırlayabilmesi ve denetimin rehberlik işlevini daha iyi yerine getirebilmesi adına önemlidir. Örneğin, Y5 kodlu müdür, denetimin amacının rehberlik olduğunu ifade ederken, baskın bir gözlem

yapmadığını dile getirmiştir: "Amacım eksik yönleri ortaya koymak değil, rehberlik ederek süreci daha iyi hale getirmektir." Bu açıklama, rehberlik amaçlı yapılan denetimlerin öğretmenlerde daha olumlu bir etki bırakabileceğine işaret etmektedir.

Sekizinci alt problemde, "Okul türüne göre denetimde farklılık olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusuna müdürlerin %56,25'i farklılık olduğunu, %43,75'i ise farklılık olmadığını belirtmiştir. Meslek liselerinde denetim yapmanın daha karmaşık olduğunu belirten müdürlerden Y6, mesleki bilgi gerektiren derslerin denetiminde zorlandıklarını belirtmiştir: "Teknik alanlardaki dersleri denetlemek için bu konuda deneyim ve bilgi sahibi olmak gerekir, aksi takdirde bu denetim yüzeysel kalır." Bu durum, farklı okul türleri ve alanlara göre müdürlerin branş bilgisi eksikliğinin denetimde bazı zorluklar yaratabileceğini göstermektedir.

Dokuzuncu alt problemde ise, "Hangi okul türünde denetim yapmak zor?" sorusuna müdürler çoğunlukla meslek liselerini daha zorlayıcı bulmuşlardır. Yöneticilerden Y6, teknik derslerin çeşitliliği nedeniyle özellikle teknik liselerdeki denetimlerin güç olduğunu ifade etmiştir: "Bir teknik lisede yönetici olarak her bölümün detaylarına hâkim olmak zor, bu yüzden denetim için teknik branşta deneyimli bir yöneticinin olması daha faydalı olur." Bu örnek, meslek liselerinde denetim yapmanın zorluğunu ve bu zorlukların üstesinden gelmek için branş uzmanlığının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öğretmenler de aynı şekilde meslek liselerinde denetimin daha zorlayıcı olduğunu ve branş uzmanlığının bu süreçte önemli olduğunu ifade etmiştir. Örneğin, Ö12 kodlu öğretmen, "Meslek dersleri diğer branşlardan farklılık gerektiriyor. Müdürlerin bu alanlarda deneyimi yoksa denetimden öğretmenler de yararlanamıyor," diyerek branş bilgisinin meslek derslerinde sağlıklı denetim için gerekliliğini belirtmiştir.

Bu genişletilmiş bulgular, öğretmen denetimlerinin sadece kontrol değil, gelişim amaçlı da yapılması gerektiğini ve denetimlerin okul türüne göre özel bir uzmanlık ve hazırlık gerektirdiğini göstermektedir. Bu doğrultuda hem okul müdürleri hem de öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçları göz önüne alınarak denetim süreçlerinin daha işlevsel hale getirilmesi önerilmektedir.

SONUÇ

Bu araştırma, okul müdürlerinin öğretmen denetim görevlerinin etkinliğini ve bu görevlerin okul türlerine göre nasıl farklılık gösterdiğini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulguları, müdürlerin büyük bir kısmının denetim görevlerinde hizmet içi eğitim aldığını belirtse de, bir kısmının bu tür eğitimlere erişimi olmadığını göstermiştir. Öğretmenlerin çoğu ise denetimle ilgili bir hizmet içi eğitim almamıştır. Bu durum, müdürlerin ve öğretmenlerin denetim süreçlerinde yeterli rehberliğe ve bilgi birikimine sahip olmalarının önemini ortaya koymaktadır. Etkili bir denetimin, eğitim-öğretim süreçlerine pozitif katkı sağladığına dair güçlü bir kanaat oluşurken, okul türlerine göre denetim uygulamalarında farklılıklar olduğu ve bazı durumlarda denetim sürecinin okul müdürleri için zorlayıcı olabileceği belirtilmiştir.

Araştırmada, müdürlerin ve öğretmenlerin büyük bir kısmı, okul müdürlerinin ders denetim görevini üstlenmesi gerektiğine inanmakta ve bu denetimlerin eğitim-öğretim sürecine katkı sağladığını düşünmektedir. Bununla birlikte, bazı katılımcılar, yalnızca müdürlerin değil, alanında uzman müfettişlerin de denetim sürecine dahil olmasının daha etkili bir denetim sağlayacağı görüşünü dile getirmiştir. Özellikle meslek liseleri gibi branş bilgisi gerektiren okullarda denetim yapmanın daha zorlayıcı olduğu ifade edilmiştir. Hem müdürlerin hem de öğretmenlerin bu zorlukları aşmak için denetim süreçlerinde daha fazla uzmanlık bilgisine sahip olmalarının gerekliliği vurgulanmıştır.

Son olarak, müdürlerin bir kısmı, öğretmenlerin hazırlıklı olmaları adına denetimden önce bilgilendirildiklerini belirtmiştir. Bu yaklaşım, denetimlerin baskıcı bir kontrol mekanizması olarak değil, rehberlik ve gelişim amacı taşıyan bir süreç olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra, etkili bir denetimin öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklediği ve öğrenci başarısına da katkı sağladığı görülmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin ve müdürlerin denetim süreçlerinde daha fazla desteklenmesi için, hizmet içi eğitimlerin düzenli hale getirilmesi ve okul türlerine göre uzmanlık gerektiren alanlarda ek destek sağlanması önerilmektedir. Eğitim-öğretim süreçlerine pozitif katkı sağlamak adına okul müdürlerinin ve öğretmenlerin denetim sürecinde iş birliği içinde çalışmaları önem taşımaktadır. Denetimin gelişim odaklı bir süreç olarak benimsenmesi ve bu doğrultuda yapılan çalışmaların sürekli hale getirilmesi, eğitim sisteminin kalitesini artırmak için etkili bir adım olacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkalın, A. (1998). Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayınları.
- Akyüz, Y. (1999). Türk Eğitim Tarihi, Başlangıçtan 1998'e (Gözden geçirilmiş 3. baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Altun, B. (2014). Denetime eleştirel yaklaşım: Öğretmen denetimi nasıl olmalı? (Doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi).
- Ataman, A. (1998). Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılmasının Düşündürdükleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(15), 263-270.
- Aydın, M. (1986). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık.
- Aydın, A. (1998). Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması ve Öğretmen Yetiştirme Sorunu. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(15), 275-286.
- Aydın, İ. (2005). Öğretimde Denetim. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Baharççek, A. (1987). Kamu Yönetiminde Planlama Denetim İlişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 21(1-2), 435-448.
- Balcı, A. (2002). Etkili Okul: Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü. Ankara: Tek Ağaç Yayıncılık.
- Başar, H. (2005). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). Yönetim. Feryal Matbaası.
- Buluç, B. (2007). İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1), 1-25.
- Ertekin, Y. (1998). Denetim Hizmetleri Seminer Notları (M.E.B. Teftiş Kurulu Başkanlığı). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göktaş, A. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin ve İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetimine İlişkin Yeterliliklerinin Sınıf Öğretmenlerince Değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi. Konya: Mikro Yayınları.
- Güredir, E. (1982). Denetim İlkeleri ve Teknikleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- MEB (2003). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. Resmî Gazete. Yayın Tarihi: 27.08.2003. Sayı: 25212.
- Seçkin, İ. (1991). Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar. Konya: Şafak Yayınları.
- Su, K. (1974). Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

- Taymaz, H. (1993). Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: Kadiođlu Matbaası.
- Ucar, D. (1977). Kamusal Mali Denetim (Türkiye'deki uygulaması ve eleştirisi). Damga Matbaası.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Volkan Matbaacılık.
- Yılmaz, K. (2009). Okul Müdürlerinin Denetim Görevi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1).