

Öğretmen Denetimine İlişkin Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması

Aslı Meryem İNCE^{1*}  Ali ÜNAL² 

¹ Milli Eğitim Bakanlığı, Konya, Türkiye

² Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Konya, Türkiye

Makale Bilgisi	ÖZET
Geliş Tarihi: 15.01.2025 Kabul Tarihi: 16.05.2025 Yayın Tarihi: 30.06.2025 Anahtar Kelimeler: Denetim, öğretmen denetimi, eğitim müfettişi, öğretmen, yönetici.	Bu çalışmada öğretmen denetimi sürecine ilişkin eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri incelenmiş, mevcut uygulamalarda karşılaşılan sorunlar belirlenerek çözüm önerileri sunulmuştur. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma, Konya ili Karatay ilçesinde gerçekleştirilmiş olup, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen 10 eğitim müfettişi, 12 okul müdürü ve 12 öğretmen ile yürütülmüştür. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bulgular, öğretmen denetimi sürecinde mevzuat eksiklikleri, okul müdürlerinin denetim süreçlerinde yeterli hazırlığa sahip olmamaları, denetim faaliyetlerinin ağırlıklı olarak evrak odaklı yürütülmesi ve öğretmenlere sağlanan geri bildirimin sınırlı olması gibi temel sorunları ortaya koymuştur. Çalışmada, öğretmen denetim süreçlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyecek bir işbirliği sürecine dönüştürülmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, okul müdürlerinin denetim süreçlerinde daha etkili olabilmesi için kapsamlı eğitim programlarının uygulanması, müdür yardımcılarını ve zümre başkanlarının sürece dahil edilmesi ve denetim süreçlerinin eğitim niteliğini artırmaya yönelik bir yaklaşımla ele alınması önerilmektedir. Eğitimde sürdürülebilir kaliteyi sağlamak amacıyla denetim süreçlerinin daha sistematik hale getirilmesi ve tüm paydaşların işbirliği içinde olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Supervisor, Principal and Teacher Views on Teacher Supervision: A Case Study

Article Info	ABSTRACT
Received: 15.01.2025 Accepted: 16.05.2025 Published: 30.06.2025 Keywords: Supervision, teacher supervision, education supervisor, teacher, administrator.	In this study, the views of education supervisors, school principals and teachers regarding the teacher supervision process were examined, the problems encountered in current practices were determined and solution suggestions were presented. The case study method was preferred in the study from qualitative research designs. The study was carried out in the Karatay district of Konya province and was carried out with 10 education supervisors, 12 school principals and 12 teachers determined by the purposeful sampling method. Data were collected through semi-structured interviews and evaluated with the content analysis method. The findings revealed basic problems such as the deficiencies in legislation in the teacher supervision process, the inadequacy of school principals in the supervision processes, the fact that supervision activities are mostly document-oriented and the feedback provided to teachers is limited. The study concluded that teacher supervision processes should be transformed into a cooperation process that will support the professional development of teachers. In addition, it is recommended that comprehensive training programs be implemented in order for school principals to be more effective in the supervision processes, that assistant principals and department heads be included in the process and that supervision processes be handled with an approach aimed at increasing the quality of education. It is emphasized that in order to ensure sustainable quality in education, supervision processes should be made more systematic and all stakeholders should cooperate.

Bu makaleye atıfta bulunmak için:

İnce, A. M., & Ünal, A. (2025). Öğretmen denetimine ilişkin müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşleri: Bir durum çalışması. *UPUES Journal*, 2(1), 20-42. <https://doi.org/10.64087/Upues.2025.7>

*Sorumlu Yazar: Aslı Meryem İNCE, aslimeryemlevent@gmail.com



This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)

GİRİŞ

Türkiye'de eğitim, sürekli tartışılan ve birçok eleştiriye maruz kalan konuların başında gelmektedir. Bu tartışma ve eleştirilerin temel nedeni, eğitimin devletin varlığını sürdürmesinde stratejik bir öneme sahip olmasıdır. Eğitim denetimi de benzer şekilde, gündeme geldiğinde genellikle olumsuz yönleriyle değerlendirilmektedir. Müfettişlerin tutumları, öğretmenlerin denetime karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olması, öğretmen-denetmen arasındaki iletişim eksiklikleri, denetimin kısa süre içinde gerçekleştirilmesi ya da hiç yapılmaması, denetim süreçlerinin çoğunlukla standart formlar ve belgeler üzerinden yürütülmesi, verilen puanlamalarda taraflı davranılması ve müfettişlerin alanlarında yeterli donanıma sahip olmamaları, eğitim denetimiyle ilgili temel sorunlar arasında yer almaktadır. Denetim süreçlerine yönelik eleştirilerin ve tartışmaların eğitim camiasının dışına taşınmaması; aksine, öğretmen, yönetici ve müfettiş gibi eğitimin paydaşları arasında yoğunlaşması, mevcut sistemde bazı aksaklıkların varlığına işaret etmektedir. Bu çalışmada, eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetim sistemine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Günümüzde, denetimin aileden devlete kadar toplumun her düzeyinde gerekli olduğu genel olarak kabul görmektedir (Beycioğlu ve Dönmez, 2009: 75). Bu kapsamda, diğer tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda ve okulların temel unsuru olan öğretmenler için de denetim bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Okul denetimleri, uzun yıllar boyunca hata tespiti ve süreç içerisinde öğretmenlerin yanlış yapmasını önlemeye odaklanan kontrol mekanizmaları çerçevesinde yürütülmüştür. Ancak günümüzde, öğrenme ve öğretme sürecinin iyileştirilmesine yönelik rehberlik temelli denetim uygulamaları ön plana çıkmaktadır (Memduhoğlu ve Taymur, 2014: 28; Sullivan ve Glanz, 2015).

Türkiye'deki okul ve öğretmen denetim uygulamaları, dünya genelindeki gelişmelere paralel bir seyir izlemiş ve son yıllarda yetiştirme ve geliştirme odaklı bir yaklaşıma yönelmiştir. Ünal'ın (2018) tespitlerine göre, bu kapsamdaki uygulamalar 2010 yılına kadar Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı bünyesinde görev yapan "bakanlık müfettişleri" ile il millî eğitim müdürlüklerinde çalışan "ilköğretim müfettişleri" tarafından yürütülmüştür. Bakanlık müfettişleri orta öğretim kurumlarını denetlerken, ilköğretim müfettişleri orta öğretim dışındaki eğitim kurumlarından sorumlu olmuştur. Görev ve yetkilerde herhangi bir değişiklik yapılmamakla birlikte, 2010 yılında ilköğretim müfettişlerinin unvanı "eğitim müfettişi," 2011 yılında ise "il eğitim denetmeni" olarak değiştirilmiştir. Aynı dönemde, bakanlık müfettişlerine de "millî eğitim denetçisi" unvanı verilmiştir. 2014 yılında yapılan düzenlemeyle, bakanlık merkezinde ve illerde görev yapan tüm müfettişler "maarif müfettişi" unvanı ile illere atanmıştır. Ancak, 2016 yılında bu sistemden geri dönülerek müfettişler "bakanlık maarif müfettişi" ve "maarif müfettişi" olarak ikiye ayrılmıştır. Aynı yıl yapılan bir diğer önemli düzenleme ise, bakanlık maarif müfettişlerine okul denetimi yetkisi verilmesine karşın, maarif müfettişlerine bu yetkinin tanınmamasıdır (Ünal, 2018: 71). 2021 yılında yapılan son düzenleme ile maarif müfettişlerinin unvanı "eğitim müfettişi," bakanlık maarif müfettişlerinin unvanı ise "bakanlık müfettişi" olarak değiştirilmiş ve eğitim müfettişlerine denetim yetkisi yeniden verilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2021).

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB), 2014 yılında okul denetimlerine devam etmekle birlikte müfettişlerin öğretmen denetimi uygulamasını kaldırmıştır (MEB, 2014b; Pomay& Ünal, 2023). Ancak bu durum, öğretmenlerin hiç denetlenmeyeceği anlamına gelmemektedir; çünkü denetim, genel olarak müfettişlerin sorumluluğunda görülse de okul müdürlerinin öğretmen denetimi görevleri her zaman var olmuştur (Pomay& Ünal, 2023). MEB'in 2014 yılında aldığı bu karar, daha önce okul müdürleri ve müfettişler tarafından ortaklaşa yürütülen öğretmen denetiminin, yalnızca okul müdürleri tarafından gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu uygulama değişikliği sonrasında okul

müdürlerinin denetim görevine ilişkin yapılan araştırmaların sayısında artış gözlemlenmiştir. Araştırma bulguları, öğretmen denetiminin müfettişler tarafından yürütüldüğü dönemde olduğu gibi, 2014 sonrasında yalnızca okul müdürleri tarafından yürütüldüğünde de çeşitli sorunların devam ettiğini ortaya koymaktadır (Altunay, 2020; Duykuluoğlu, 2016; Koç, 2018; Koşar & Buran, 2019; Şık & Demirtaş, 2022; Uzun, 2019).

Türkiye'deki eğitim ve öğretmen denetiminde yaşanan sorunlar, 2018 yılında Sayıştay raporuna da yansımıştır (Sayıştay Raporu, Md. 6, 2018). Sayıştay tarafından yayımlanan 2018 yılı Millî Eğitim Bakanlığı Denetim Raporu'nun 6. maddesi, “Bakanlık Teftiş Sisteminin İstikrarlı Bir Yapı ve İşleyişe Kavuşturulamaması” başlığını taşımaktadır. Raporda, “Bakanlık bünyesinde yer alan teftiş mekanizmalarının yeniden yapılandırılması amacına yönelik çalışmalar sonucunda, istikrarlı ve etkin bir teftiş sisteminin oluşturulmadığı, teftiş ve rehberlik hizmetlerindeki aksamaların eğitim ve öğretimde nitelik sorunlarına yol açtığı...” ifadeleri yer almakta olup, bu durum mevcut istikrarsızlığın açık bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın (MEB), denetim sistemindeki bu sorunları fark ettiği, MEB 2023 Vizyon Belgesi'nde de açıkça görülmektedir. Söz konusu belgede, denetimle ilgili yapılması gerekenler şu şekilde belirtilmiştir (MEB, 2018b):

“Millî Eğitim Bakanlığı müfettişleri araştırma, inceleme ve soruşturma görevlerinin yanında; yerinde yaptıkları yapılandırılmış gözlemler, paydaşların görüşleri, yapılandırılmış veri toplama araçlarıyla elde ettikleri verilerle oluşturdukları analiz raporlarını doğrudan okula ve Millî Eğitim Bakanlığı'na sunacaklardır. Bu raporlar gelişim odaklı tüm paydaşlar ve ilgili birimler ile paylaşılacak, sadece hata ve eksiklik tespiti olarak değil, gelişimsel veri olarak da hizmet edecektir” (Md. 2).

“İl ve ilçe Millî Eğitim müdürleri, Okul “Profili Değerlendirme” yaklaşımı içinde yer alan ölçütler özelinde, il ve ilçedeki öğretmenlerin desteklenmesi ve okul gelişim planlarının gerçekleşmesi kapsamında yıllık olarak değerlendirileceklerdir” (Md. 3).

MEB 2023 Vizyon Belgesi'nde belirtilen hedeflerin henüz hayata geçirilmediği ve bu doğrultuda somut adımların atılmadığı görülmektedir. Bu durum, Millî Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) okul ve öğretmen denetimi ile ilgili mevcut sorunları yanlış teşhis ettiği ya da uygun çözümler geliştiremediği şeklinde değerlendirilebilir. Başka bir deyişle, 2018 yılında Vizyon Belgesi'ne yansıyan sorunların büyük bir kısmı çözülmemiş olup, günümüzde de varlığını sürdürmektedir. Söz konusu sorunları en yakından deneyimleyen kesimler, öğretmenler ve okul müdürleridir. Bunun yanı sıra, geçmişte öğretmen denetimi yapan ve günümüzde okul denetimlerini sürdüren eğitim müfettişleri de eğitim ve denetim alanındaki uzmanlıklarıyla bu sorunları tespit edebilmekte ve gözlemleyebilmektedir. Bu bağlamda, öğretmenler, okul müdürleri ve eğitim müfettişlerinin öğretmen denetimine ilişkin görüşlerinin alınması, mevcut sorunların daha ayrıntılı bir şekilde tespit edilmesine ve çözüm önerilerinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlayabilir.

Türkiye'de eğitim denetimi üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen, doğrudan öğretmen denetimine odaklanan çalışmalar görece sınırlı kalmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, Kazak (2013) müfettişlerin ders denetiminde gösterdikleri uygulama farklılıklarını ele alırken; Uçar (2012) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarında gerçekleştirilen denetim uygulamalarını incelemiştir. Topçu (2011), okul müdürleri tarafından yürütülen denetim süreçlerini araştırırken; Altun (2014) öğretmen denetiminin gerekliliklerine odaklanmıştır. Başar ve Gündüz (2023), öğretmenlerin denetime ilişkin tutumlarını değerlendirirken; Altunay (2020) okul müdürlerinin denetim uygulamalarını analiz etmiştir. Son olarak, Kalkan ve Atmaca (2022) öğretmen denetiminin niteliğine ilişkin bulgular ortaya koymuştur. Literatürdeki bu çalışmalar, 2014 yılı öncesinde öğretmen denetiminin hem okul müdürleri hem de müfettişler tarafından yürütüldüğünü; ancak, 2014 sonrasında yalnızca okul müdürleri tarafından gerçekleştirildiğini ve her iki dönemde de çeşitli sorunların devam

ettiğini göstermektedir (Pomay& Ünal, 2023).

Öğretmen denetimiyle ilgili sorunları en yakından deneyimleyen kesimler, öğretmenler ve okul müdürleridir. Bunun yanı sıra, geçmişte öğretmen denetimi gerçekleştirmiş ve halen okul denetim süreçlerinde görev alan eğitim müfettişleri de eğitim ve denetim alanındaki uzmanlıkları doğrultusunda bu sorunları bilmekte ve doğrudan deneyimlemektedir. Bu bağlamda, öğretmenler, okul müdürleri ve eğitim müfettişlerinin öğretmen denetimine ilişkin görüşlerinin alınması, önceki araştırmalarda tespit edilen sorunların daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesine ve çözüm önerilerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı, eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetim sistemine ilişkin görüşlerini belirlemek ve bu doğrultuda çözüm önerileri geliştirmektir. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetiminde karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışmada, öğretmen denetim sistemine ilişkin katılımcı görüşlerinin derinlemesine incelenmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Durum çalışması, belirli bir olgunun gerçek yaşam bağlamında ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde incelenmesine olanak tanıyan bir yöntem olarak, eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin deneyimlerinin bütüncül bir perspektifle değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Katılımcılar

Araştırmanın çalışma grubunu, Konya ili sınırları içerisinde görev yapan 10 eğitim müfettişi ile Karatay ilçesine bağlı ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan 12 okul müdürü ve 12 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılar belirlenirken, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmış ve cinsiyet, branş, kıdem ve öğrenim durumu gibi demografik değişkenler dikkate alınmıştır. Bu demografik özellikler ayrıntılı olarak Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1
Katılımcıların Özellikleri

Katılımcılar	Cinsiyet	Branş	Kıdem	Öğrenim Durumu
Müfettiş1	Erkek	Coğrafya	17 yıl	Lisansüstü
Müfettiş2	Erkek	Matematik	32 yıl	Lisansüstü
Müfettiş3	Erkek	İlahiyat	13 yıl	Lisans
Müfettiş4	Erkek	SosyalBilgiler	16 yıl	Lisansüstü
Müfettiş5	Erkek	Sınıf	22 yıl	Lisansüstü
Müfettiş6	Erkek	Sınıf	30 yıl	Lisansüstü
Müfettiş7	Erkek	Sınıf/Türkçe	14 yıl	Lisans
Müfettiş8	Erkek	Sınıf	24 yıl	Lisans
Müfettiş9	Erkek	Sınıf	28 yıl	Lisansüstü
Müfettiş10	Erkek	Özel Eğitim	16 yıl	Lisans
Yönetici1	Erkek	Beden Eğitimi	7 yıl	Lisansüstü

Yönetici2	Erkek	Türkçe	20 yıl	Lisansüstü
Yönetici3	Kadın	Matematik	3 yıl	Lisans
Yönetici4	Erkek	Sınıf	30 yıl	Lisansüstü
Yönetici5	Erkek	Fen Bilimleri	8 yıl	Lisansüstü
Yönetici6	Erkek	SosyalBilgiler	22 yıl	Lisansüstü
Yönetici7	Erkek	BilişimTeknolojileri	12 yıl	Lisansüstü
Yönetici8	Kadın	İlahiyat	9 yıl	Lisans
Yönetici9	Erkek	İngilizce	11 yıl	Lisansüstü
Yönetici10	Kadın	Müzik	6 yıl	Lisans
Yönetici11	Erkek	Din Kültürü	12 yıl	Lisans
Yönetici12	Erkek	Fen Bilimleri	15 yıl	Lisans
Öğretmen1	Kadın	PDR	11yıl	Lisansüstü
Öğretmen2	Erkek	SosyalBilgiler	23yıl	Lisansüstü
Öğretmen3	Kadın	Din Kültürü	10 yıl	Lisansüstü
Öğretmen4	Kadın	Matematik	11 yıl	Lisans
Öğretmen5	Kadın	İngilizce	8 yıl	Lisans
Öğretmen6	Erkek	Matematik	25 yıl	Lisans
Öğretmen7	Kadın	Türkçe	20 yıl	Lisans
Öğretmen8	Kadın	Din Kültürü	17 yıl	Lisansüstü
Öğretmen9	Kadın	Fen Bilimleri	15 yıl	Lisansüstü
Öğretmen10	Kadın	Türkçe	11 yıl	Lisans
Öğretmen11	Kadın	İngilizce	13 yıl	Lisans
Öğretmen 12	Kadın	Beden Eğitimi	5 yıl	Lisans

Veri Toplama Araçları ve Süreçleri

Bu araştırmada, öğretmen denetimine ilişkin eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini incelemek amacıyla veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu aracılığıyla toplanmıştır. Denetim sisteminin paydaşları olan eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin mevcut öğretmen denetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesi amacıyla, öncelikle alan yazın ve ilgili mevzuat taraması yapılmıştır. Konuya ilişkin derinlemesine bilgi edinmek, mevcut durumu betimlemek ve yorumlamak amacı doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunun hazırlanma sürecinde, araştırmanın güvenilirliğini sağlamak adına araştırmacı tarafından oluşturulan sorular alan uzmanları tarafından incelenmiş, uzmanlardan alınan görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Formun uygunluğu, bir okul müdürüyle yapılan pilot görüşme sonucunda kontrol edilmiştir. Katılımcılardan en doğru ve detaylı bilgilerin alınabilmesi için sorular, araştırmanın amacına uygun şekilde geniş kapsamda yönlendirilmiştir.

Bu kapsamda, araştırmanın temel amacı doğrultusunda katılımcılara şu iki soru yöneltilmiştir:

1. Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmen denetiminde karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin önerileri nelerdir?

Verilerin toplanmasına başlanmadan önce, İl Millî Eğitim Müdürlüğü ve Etik Kurul'dan gerekli izinler alınmış, ardından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla çalışma grubunda yer alan eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde, öğretmenler, okul yöneticileri ve müfettişlerle iletişime geçilerek, görüşmeler için uygun zaman dilimleri belirlenmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında, önceden hazırlanmış

yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Görüşmeler sırasında, katılımcıların bilgisi ve izni doğrultusunda görüşmelerin içeriği sesli olarak kayıt altına alınmış ve tüm katılımcılar ses kaydına izin vermiştir. Araştırma kapsamında yapılan tüm işlemler, öğretmen, okul yöneticisi ve müfettişlerin onayına bağlı olarak yürütülmüş olup, katılımcılara istedikleri takdirde görüşmeden çekilebilecekleri açıkça belirtilmiştir. Katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliği titizlikle korunmuş ve yapılan görüşmelerin kodlanmasında “Öğretmen 1”, “Yönetici 1” ve “Müfettiş 1” gibi kodlar kullanılarak gizlilik sağlanmıştır. Ortalama 30 dakika süren görüşmelerin tamamlanmasının ardından, toplanan veriler düzenlenmiş ve analiz için uygun hale getirilmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizi sürecinde, daha önce izin alınan katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerin kayıtları dijital ortama aktarılmış ve aslına sadık kalınarak yazıya dökülmüştür. Katılımcıların kimliklerini ifşa edebilecek ifadeler ile öğrenci ve okul isimleri ayıklanmış, metne dâhil edilmemiştir. Yazıya aktarılan metinler titizlikle incelenmiş, gereksiz ifadeler ayıklanmış ve görüşmeler sırasında tutulan ses kayıtlarının yanı sıra araştırmacı tarafından alınan notlar da değerlendirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizinde, nitel veri analizinin temel unsurları dikkate alınarak veriler anlamlı bölümlere ayrılmış, kodlar oluşturularak geniş kategoriler veya temalar altında birleştirilmiştir (Creswell, 2020).

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kapsamında içerik analizi kullanılmıştır. Verilerin analiz sürecinde, ilk olarak toplanan veriler kodlanarak temalar oluşturulmuş ve kodlar aracılığıyla kategorilere ayrılmıştır. Daha sonra ana ve alt temalar belirlenerek, bu temalar arasındaki mantıksal tutarlılık incelenmiştir. Araştırmaya derinlik, ayrıntı ve anlam kazandırmak amacıyla benzer ve farklı özellikler tespit edilerek verilerin anlamlı bir bütün oluşturmasına özen gösterilmiştir. Belirlenen temalar altında her bir katılımcının yalnızca ilgili temaya dair ifadeleri sunulmuş, algıları yansıtan ifadeler değiştirilmeden korunmuştur. Analiz sürecinin kolaylaştırılması amacıyla, katılımcılara ait yazılı metinler sistematik olarak isimlendirilmiş, numaralandırılmış ve dijital ortamda arşivlenmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bütün analizler alan ve araştırma uzmanının gözetiminde yapılmış, uzman bütün analiz sürecini kontrol etmiş ve sürece danışmanlık etmiştir.

BULGULAR

Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Öğretmen Denetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda, öğretmen denetimine ilişkin katılımcı görüşleri dört ana tema altında toplanmıştır: mevzuat, öğretmen denetim süreci, okul müdürlerinin denetim konusundaki yetersizliği ve denetimin yan etkileri. Bu ana temalar, katılımcı anlatımlarına dayalı olarak oluşturulmuş ve her biri kendi içinde alt kategorilere ayrılmıştır. Analiz sürecinde, katılımcıların deneyim ve algıları doğrultusunda bu temaların detaylandırılması sağlanmış ve öğretmen denetimine yönelik mevcut durum kapsamlı bir şekilde ortaya konulmuştur.

Mevzuat

Mevzuat temasına ilişkin olarak, eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde iki alt tema ortaya çıkmıştır. Bu alt temalar, öğretmen denetim mevzuatının yetersizliği ve öğretmen denetim mevzuatının yaptırım öngörmemesi olarak belirlenmiştir.

Öğretmen Denetim Mevzuatının Yetersizliği

Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri öğretmen denetimi konusunda açık ve net bir mevzuatın bulunmamasının denetim sürecinde çeşitli sorunlara yol açtığını ifade etmektedir. Eğitim müfettişleri de benzer şekilde, öğretmen denetimine ilişkin açık bir yasal düzenlemenin olmamasının önemli bir sorun teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler ise, öğretmen denetimi mevzuatına ilişkin bazı sorunlar olduğunu hissetmelerine rağmen mevzuat hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını dile getirmişlerdir. Bazı öğretmenler, denetimle ilgili sorunları fark etmekte ancak bu sorunların kaynağına dair net bir bilgiye sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, öğretmen denetimi mevzuatını hiç bilmediğini açıkça belirten öğretmenler de bulunmaktadır. Okul müdürleri, eğitim müfettişleri ve öğretmenlerin konuya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Denetimle ilgili tam bir yön gösterici mevzuat olduğunu düşünmüyorum. Yani İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde veya Talim Terbiye Kurulunun dersleri planlı yürütülmesiyle ilgili genelge karışıklığa neden oluyor... Mevzuat olarak okul müdürünün ders denetimi ile ilgili ayrıntılı kapsamlı bir mevzuat yok....” (Y2)

“Şu anki mevzuatımıza göre öğretmen denetiminin yapılmasıyla ilgili açık bir mevzuat yok. Sadece istenildiğinde yapılabilir yani ilgili denetim grubunun yetkisine bırakılmış gözlemine bırakılmış veya okul müdürünün talebiyle öğretmen denetimi yapılabilmekte. Daha çok kurumsal denetimle yetiniliyor. ...” (M1)

“Öğretmen denetimi ile ilgili mevzuatı açıkçası çok bilgi sahibi olmadığımı söyleyebilirim. Genel anlamda öğretmenlerin mevzuatla alakalı bilgi yetersizliği bu konuda da geçerli olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla öncelikle bilgilendirmenin yapılması ya da öğretmenlerin bu husustaki farkındalığının artırılması, mevzuatla ilgili bilgi birikiminin artırılmasının önemli olacağı kanaatindeyim.” (Ö8)

Öğretmen Denetim Mevzuatının Yaptırım Öngörmemesi

Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri denetimlerin herhangi bir yaptırım içermemesinin, denetim sürecini etkisiz hale getirdiğini düşünmektedir. Benzer şekilde, eğitim müfettişleri de öğretmen denetimi mevzuatının yaptırım öngörmemesinin denetim süreçlerinde çeşitli sorunlara yol açtığını ifade etmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“... Çünkü 15 yıldır aynı okulda görev yapmış bir öğretmene, bir denetimin yaptırımı olmayan bir denetime gidilmesi okul yönünden bir sıkıntı teşkil ediyor.” (Y1)

“... Öğretmen denetimiyle ilgili yetkimiz var, tamam ama yaptırım gücü olarak yani yaptırım gücümüz yok. Yani öğretmen denetimindeki eksikleri düzeltelim derken öğretmenle tepki yani tepkiyle karşılaşabiliyoruz. Düzeltme yetkimiz yok. ...” (Y5)

“Bu nedenle kalıcılığı yok, periyodikliği yok. Bunun için yaptırımı da yok. Doğrusunu isterseniz bunun için öğretmenlerin üzerinde caydırıcı bir özelliği de yok. Okulun temel direği öğrenci ve öğretmen. Bunu tamamlayacak olan da organizasyonu yapacak olan da o okulun idaresidir. Temel ayaklardan birisi olan öğretmenin yapılan denetimlerle iyileştiremediği ve mevcut öğretmen denetim yapısından yararlanamadığı düşünüldüğünde okul yönünden sonuçlarının iyi olacağını söylenemez iyi olduğu da söylenemez.” (M2)

Öğretmen Denetim Süreci

Öğretmen denetim süreci temasında eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde dört alt tema ortaya çıkmıştır. Bu alt temalar; denetimin amacının evrak

kontrolüne indirgenmiş olması, öğretmen denetimi sıklığına ilişkin düzensizlik, okul müdürünün denetime yeteri kadar zaman ayırmaması/ayıramaması ve denetim sonucunda öğretmene dönüt verilmemesidir.

Denetimin Amacının Evrak Kontrolüne İndirgenmiş Olması

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin denetim süreçlerini yalnızca şekilsel bir uygulama olarak gerçekleştirdikleri ve bu denetimlerin rehberlikten ziyade evrak kontrolüne odaklandığı görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Eğitim müfettişleri de benzer şekilde, denetimlerin amaca uygun gerçekleştirilmediğini ve evrak kontrolüne indirgenmiş olmasının öğretmen gelişimine herhangi bir katkı sağlamadığını ifade etmişlerdir. Öğretmenler ise okul müdürleri ve eğitim müfettişlerine paralel olarak, denetimlerin rehberlik odaklı olması gerektiğini vurgulamakta ve evrak bazlı denetimin mesleki gelişim açısından bir fayda sağlamadığını belirtmektedirler. Bununla ilgili okul müdürü, eğitim müfettişi ve öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

“... Denetimi yaparken bazı kriterlerde işte dosya evrak içerisinde boğulabiliyoruz. Ya bence bu dosyalar işte hazır zümreler işte belgeler genelde idarecilerin takip ettiği denetlediği nokta bu evrak konusu. Bana göre evraktan ziyade o ders işleniş biraz daha ders kazanımlarının öğrencilere nasıl aksettirildiği bunlar önemli olmalı.” (Y5)

“...Öğretmen denetimi, kurumlarda sadece belge üzerinden öğretmenlerin ortaya koydukları işte planlar, kurul toplantıları bilmem işte rehberlik çalışmaları veya işte kulüp çalışmaları gibi veya ölçme ve değerlendirmeye ilgili sonuçlar gibi hususlarda kağıt üzerinde yapılan bir çalışma. Yani sınıf içinde öğretmeni görme şansımız olmadığı için onların kağıt üzerinde yaptıkları çalışmalarla da bu işin sağlıklı şekilde ortaya koyma şansı yok. ...” (M9)

“... İşte biraz önce ifade ettiğim gibi bu anlamdaki denetim öğretmene hiçbir şey katmıyor. O yüzden amacına uygun denetim olmuyor. Öğretmen ne yapıyor işte denetimcilerin geleceği zaman hazırlık yapıyor. Evet birçok evrak isteniyor ki evrakların ben öğrenci bazında çok faydalı olacağı kanaatinde değilim... Denetçiler şöyle yapıyorlar, yani şu evrakları getir diyorlar, getiriyoruz evrakları. Bu evrakların ben öğrenciye çok faydalı olduğu kanaatinde değilim. Sırf göstermelik olduğu kanaatindeyim. Yani şu var, öğrencinin seviyesi ileri mi gitmiş geri mi gitmiş. Buna bakılması lazım.” (Ö6)

Öğretmen Denetimi Sıklığına İlişkin Düzensizlik

Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri denetimlerin yeterli sıklıkta gerçekleştirilmediğini ve belirli bir düzen içerisinde sürece yayılması gerektiğini ifade etmektedir. Müdürler, denetimlerin çok sık yapılmasının öğretmenler üzerinde olumsuz bir etki yaratabileceğini belirtirken, bu sürecin dengeli bir şekilde yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Eğitim müfettişleri ise denetim sıklığına ilişkin herhangi bir standardın bulunmadığını ve denetimlerin plansız bir şekilde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Öğretmenler de denetimlerin etkili bir şekilde yürütülmediğini ve belirli bir düzeninin olmadığını dile getirmektedir. Bununla birlikte, denetim sıklığının yeterli olduğunu ancak belli bir sistematik çerçevede gerçekleştirilmesi gerektiğini düşünen katılımcılar olduğu gibi, okul müdürü tarafından herhangi bir denetime tabi tutulmayan öğretmenler de bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Sıklığı için denetimin sıklığı sürekli sık olması gerekir... Ancak bu süreklilik sık olması resmi evrak üzerinde işte formların doldurularak değil de gözlem yoluyla da denetimin sürekli olması gerek okul açısından gerek öğretmen gerek öğrenci açısından olumlu olduğu kanaatindeyim.” (Y1)

“Şu anda eğer sorun öğretmen denetimi ise öğretmen denetimi olmadığı için şu anda denetimin

sıklığı öğretmenin ihtiyaç duyduğu anda yani karşısına gidebilmemiz gerekmekte. ... Yöneticilerimizin de bu anlamda nitelikleri tabii ki sorgulanabilir. Öğretmenlerimizin sınıflarına girmekten korkuyorlar mesela yöneticilerimiz.” (M9)

“Ben okullarda ya da okulumuzda bu denetimin çok az aralıkta yani çok çok nadir yapıldığını söyleyebilirim. Diğer okullarda da bence durumun aynı olduğu kanaatindeyim çünkü etrafta çalışan diğer okullarda çalışan öğretmen arkadaşlarımızdan da müdürün gelip dersini denetlediğini dair açıkçası çok bir verimiz yok bilgimiz de yok ama bunu sık değil ama mesela örnek örneğin bir dönemde bir kez olmuş olsa yani toplamda bir eğitim öğretim yılı içerisinde 2 defa yapılmış olsa uygun olacağı kanaatindeyim ...” (Ö8)

Okul Müdürünün Denetime Yeteri Kadar Zaman Ayırmaması/Ayıramaması

Araştırma bulgularına göre, bazı okul müdürlerinin öğretmen denetimine yeteri kadar zaman ayırmadığı veya hiç denetim gerçekleştirmediği tespit edilmiştir. Okul müdürleri, öğretmen denetimini farklı şekillerde algılamakta; öğretmeni doğrudan sınıf ortamında denetlemek yerine, süreç içerisinde gözlemlemeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle, birebir öğretmen denetimine yeterli zaman ayırmadıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin denetim süreçlerine yeterli zaman ayıramamalarının temel nedenlerinden biri, denetim konusunda aldıkları eğitimin yetersizliğidir. Bunun yanı sıra, kalabalık öğretmen kadrosuna sahip okullarda görev yapan müdürler, yoğun iş yükü nedeniyle öğretmen denetimine yeterli zamanı ayıramamaktadır. Eğitim müfettişleri de okul müdürlerinin denetime yeterli zaman ayırmadıkları ve bazı durumlarda denetim yapmadıkları görüşündedir. Öğretmenlerin bir kısmı ise okul müdürlerinin sınıf ortamında gerçekleştirdikleri denetimleri olumsuz bir şekilde algıladıklarını belirtmektedir. Öğretmenlerin bir kısmı da okul müdürlerinin sınıf ortamında yaptıkları denetimin olumsuz algılandığı düşünmektedir. Buna ilişkin okul müdürü, eğitim müfettişi ve öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

“... Çünkü bu bir süreç. Hani sadece öğretmenin dersine girip çıkmak değil aslında öğretmeni uzun süre gözlemlemek. Yani hem evrak vesaire prosedür hazırlıkları açısından yapılması gereken tutulması gereken dosyalar hazırlanması gereken sene başı sene sonu evraklar anlamında hem de aslında eğitim sürecine genel olarak katkısı, öğrencilerle ilişkisi, nöbet görevleri hepsini bir bütün olarak okul müdürünün aslında çok daha objektif bir şekilde gözlemleyebileceği kanaatindeyim.” (Y10)

“... Özellikle büyük okullarda denetim süresinden dolayı yani denetime zaman ayırmak gerekiyor. Bu zaman ayrılamayabilir. Yani bir 50 tane öğretmen olsa 50 saat 50 ders yapar. Bu da okul yani yoğun olan bir okulda zaman ayıramayabilir okul müdürü. Ya da o yoğun bir okulda denetimi yapan okul müdürünün öğretmenlerle muhataplığı az olduğu için işte açılışlar projeler derken öğretmenini tanınması uzun sürebilir.” (Y5)

“Mevcut yönetmelikte Ortaöğretim Kurumları yönetmeliğinde denetimin sıklığı için dönemde en az bir kez diyor ama biz yılda en az bir kez bile göremeyebiliyoruz.” (M2)

“Bu denetim olayı hani okul müdürünün öğretmenleri denetlemesi her zaman savunduğumuz bir konu ama okul müdürü öğretmeni çağırarak bireysel olarak denetimini yapması daha doğru olur diye düşünüyorum. Sınıfları ziyaret edebilir ama hem öğrencilerle sohbet anlamında hem de işte öğretmenle bir diyalog anlamında sınıf ziyareti gerçekleşebilir. Ama denetim biraz sanki sınıfta hoş olmuyor gibi.” (Ö9)

Denetim Sonucunda Öğretmene Dönüt Verilmemesi

Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri öğretmen denetimi sonucunda dönüt verilmemesinin

denetim sürecinde önemli bir sorun teşkil ettiğini ifade etmektedir. Eğitim müfettişleri de geri bildirim eksikliğinin denetimlerin etkisiz olmasına yol açtığını, denetim sürecinin öğretmenlerle birlikte değerlendirilmediğini ve ortak bir tutum sergilenmediğini belirtmektedir. Benzer şekilde, öğretmenler de denetim sonrasında kendilerine geri bildirim verilmediğini ve teşvik edici bir ödül sisteminin bulunmadığını dile getirmektedirler. Buna ilişkin okul müdürü, eğitim müfettişi ve öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bence geri dönüt verilirken bu eksikler olabilir. Değiştirilmesi gerekenler olabilir. Müdür zaten oraya hani daha olumluya çevirmek için daha verimi arttırmak için denetim yapıyor ama iletişim de eleştirel tarzda değil de destekleyici ama düzeltici tarzda yapması gerekiyor. İletişim orada önemli oluyor.” (Y3)

“Sadece bildiğim denetim sürecinin öğretmenle beraber değerlendirilmesi gerekiyor. Öğretmenin de kendi açısından veya öz değerlendirmesini yapmaya fırsat verilen bir uygulamaydı klinik denetim. Bu gündeme gelebilir, öyle bir durum yok şu anda. Yani bu öğretimin denetimi diye bir Milli Eğitim Bakanlığı şu anda politikası yok.” (M5)

“Buna göre de öğretmenleri ödüllendirmeleri lazım. Başarılı öğretmenleri gerçekten başarıdan dolayı onu teşvik edici ödüllerin verilmesi gerektiği kanaatindeyim. Başarısız olan öğretmenler de yine aynı şekilde gerekli başarı nedenlerini aktarıp bunlara dikkat edilmesi gerektiğini söylemelerinin mantıklı olacağı kanaatindeyim.” (Ö6)

Okul Müdürlerinin Denetim Eğitimlerinin Yetersizliği

Araştırma bulgularına göre, bazı okul müdürleri denetim konusunda yeterli eğitim almadıkları için denetimi daha çok kontrol odaklı ve performans değerlendirmesi şeklinde algılamaktadır. Bu nedenle, yakın ilişki içinde oldukları öğretmenleri denetlemenin uygun olmayacağını düşünmektedirler. Diğer bazı okul müdürleri ise denetim eğitimlerinin yetersizliği nedeniyle öğretmen denetimini kendi görevleri arasında görmemektedir. Ayrıca, bu alanda herhangi bir eğitim almadıklarını belirten bazı okul müdürleri, denetimlerin genellikle habersiz gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Eğitim müfettişleri de okul müdürlerinin denetim konusundaki yetersizlikleri nedeniyle denetim süreçlerini tam anlamıyla yerine getiremediklerini ve denetimi gerçekleştiren kişilerin niteliği açısından sorunlar bulunduğunu dile getirmişlerdir.

Öğretmenler ise okul müdürlerinin denetimlerde öğretmenlerle olan kişisel ilişkilerini sürece yansıttıklarını ve bunun denetim sürecinde önemli bir sorun teşkil ettiğini ifade etmektedirler. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin denetim süreçlerine ilişkin yetersizlikleri, denetim eğitimlerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bunlara ilişkin okul müdürü, eğitim müfettişi ve öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Okul müdürlerinin uzun süre birlikte çalıştığı öğretmenlerle ilgili bir müddet sonra ilişkilerinin biraz daha ilişkilerinin ilerlemesiyle birlikte bu denetim sürecinin biraz daha yumuşamasına sebep oluyor... Çünkü dediğim gibi bir müddet sonra artık ilişkiler iyice oturuyor, ilişkiler bir yüzeysel bir düzeye geliyor.” (Y1)

“... Dolayısıyla aksaklıklar, eksiklikler olduğu zaman hem donanım olarak bilgi birikimi olarak okul müdürleri bu yetkiyi kullanmada derslere girmede belki de öğretmenlerin tedirgin olacağını düşünerek biraz çekingen davranıyoruz.” (Y2)

“Okul müdürü alan uzmanı değil her öğretmen alan uzmanı değil, öğretmen denetimini yapan kişinin alan uzmanı olarak gerekli yeterlilikleri ve formasyonun sağlamış birisinin olması gerekiyor. Okul müdürlerimizin tamamında bu formasyon bulunmadığı için öğretmen denetimi yapılamıyor, yapılmıyor diyebiliriz. Okul müdürlerimiz de bu denetimi tamamen yaptıklarını söyleyemiyorlar ...”

(M2)

“... Tabii okul müdürü olduğu için devamlı görüşen öğretmen ve müdür görüşen insanlar olduğu için ikisinde de tarafsızlıkta sıkıntı olabilir. Yani mesela öğretmenle müdürün arası iyidir. Ondaki yanlışları görmeyebilir ya da sırf yapmak için sırf formaliteyi yerine getirmek için bazı arkadaşları denetleyebilir sıkıntılı olduğu kimseleri zor duruma sokabilir.” (Ö10)

Denetimin Yan Etkileri

Araştırma bulgularına göre, eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda denetimin yan etkileri iki alt tema altında incelenmiştir: öğretmenlerin denetlenmeye direnci ve denetimlerin öğretmenlerde gerginliği neden olması.

Öğretmenlerin Denetlenmeye Direnci

Okul müdürleri, öğretmen denetimlerinin öğretmenler arasında huzursuzluk yarattığını ve telaş ile gerginliğe sebep olduğunu ifade etmektedir. Müdürler, denetim sırasında öğretmenlere eksiklikleri aktardıklarında öğretmenlerin eleştiriye açık olmadıklarını ve bu durumun okul idaresine karşı olumsuz bir tutum sergilenmesine yol açtığını belirtmektedirler. Buna ilişkin okul müdürü görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Denetim esnasında öğretmen arkadaşlardan eksik olan noktalarda işte gerek tutanaklar konusunda gerekse evraklar dersin anlatım şekli noktasındaki eksikleri öğretmenlere karşı söylediğim zaman bir antipati oluşuyor. Yani hiçbir öğretmen arkadaş genel itibariyle öğretmen arkadaşlar eleştiriye açık olmadığı için yani bu noktada şu eksiktir, bu eksiktir veya işte rehberlik yaparken şunu şöyle yapsan daha güzel olur noktasına gittiğimiz zaman eleştiriye açık olmamaları sebebinden okul idaresine karşı olumsuz bir tavır sergiliyorlar.” (Y1)

“Olumsuz olarak da öğretmenler de özellikle belli bir yaşta belli bir yaştan sonraki öğretmenlerde, hele bir de genç bir müdür ise yani "Bu mu beni değerlendirecek?" gibi bir olumsuz önyargı da bulunabiliyor. Ama bunu profesyonel bir şekilde düşünen öğretmen veya idareci bunun yaşa bağlı olmadığını, "O, benim idarecim. Buna yetkisi var. Öğretmenin yaşı yok." deyip bence genç de olsa genç bir idareci de olsa onun düşüncelerini dinlemeli ve uygulamalı. İdareci de zaten bunun dilini kullanmalı. Öğretmen de bu açıdan biraz profesyonel davranmalı. ...” (Y5)

Denetimlerin Öğretmenlerde Gerginliğe Neden Olması

Okul müdürleri, denetimlerin öğretmenlerde gerginlik ve huzursuzluğa neden olduğunu ve bu durumun öğrencilerin başarısını olumsuz etkileyebileceğini ifade etmektedirler. Eğitim müfettişleri de benzer şekilde, denetimlerin öğretmenlerde tedirginlik yarattığını ve motivasyonlarını düşürebildiğini dile getirmiştir. Öğretmenler ise denetim sürecinin kendilerinde stres oluşturduğunu ve bunun öğrenciler üzerinde de etkilerinin görüldüğünü belirtmektedir. Konuyla ilgili olarak okul müdürü, eğitim müfettişi ve öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

“... Bazı arkadaşlar kişiselleştiriyor mu diyelim yani işte dersine girdiğin zaman yanlış anlama olabiliyor. Gerginliğe neden olabiliyor... İlkokul öğretmenliği zamanında yaşadım işte çok böyle plan program dersin işleyişi noktasında ayrıntıya kaçma gibi o gerginliği de öğrencilere yansıttığımız zaman olumsuz sonuçlar ortaya çıkabiliyor.” (Y2)

“Öncesinde öğretmenin bazı çekinceleri olabiliyor. Denetimle ilgili öncesinde öğretmenle ve öğrenciyle görüşülmesi ilgili çekinceleri ortadan kaldıracaktır diye düşünüyorum” demiş ve eklemiştir: “Denetime olumsuz olarak bakan öğretmenlerim var. Başlangıçta çok tedirgin olan öğretmenlerim var oldu ama hem öncesinde denetim öncesinde konuşmalarımız hem denetim

sonrasındaki paylaşımlarımız ile "Hocam iyi ki geldiniz, iyi ki gördük, iyi ki tanıştık. Sizden çok şey öğrendik." tarzında olumlu görüşler yapan öğretmenlerimiz oldu. ... Yani en çok öğretmenlerimizin korkusu akranlarıyla, branştaşlarıyla değerlendirmek. Dolayısıyla branştaşlarından geri kalması veya düşük not alması onun motivasyonunu etkilediği için bir negatif bir düşünce ortaya çıkıyor ..."(M1)

"Öğrenciler yönünden baktığımız zaman acaba kendi öğretmenini denetleyen bir şeyde bir süreçte bu mekanizmada öğrenciler açısından çok anlamlı olabileceğini düşünmüyorum açıkçası. Yani kendi öğretmeninden çünkü öğrenci sınıfın içerisinde inandığı, bildiği, güvendiği hocam öğretmeni açıkçası o durumda görmesi yani birileri tarafından denetlenir olarak görmesi başka şeyler çağrıştırabilir. Bu benim açımdan olumsuz bir şey. Çünkü tek yetkin olarak derse giren öğretmenini görürken özellikle ortaokul seviyesinde 5. 6. sınıftaki bir çocuk. ..."(Ö8)

Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Öğretmen Denetiminde Karşılaşılan Sorunların Çözümüne İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetiminde yaşanan sorunların çözümüne ilişkin görüşleri incelendiğinde ise; katılımcıların öğretmen denetiminde yaşanan sorunlara yönelik görüşleri dört temaya ayrılmıştır. Bu temalar; mevzuat değişikliği, okul müdürlerinin denetim eğitimi, öğretmen denetim sürecinin geliştirilmesi ve dıştan denetimdir.

Mevzuat Değişikliği

Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri öğretmen denetimine ilişkin mevzuatın sürekli değişikliğe uğramaması gerektiğini, rehberlik ve gelişim odaklı bir yapıya sahip olması gerektiğini ve denetim sonucunda belirli yaptırımların uygulanmasının önem taşıdığını ifade etmişlerdir. Müdürler ayrıca, şekilsel denetim anlayışından uzaklaşarak daha etkili tedbirlerin alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Eğitim müfettişleri ise öğretmen denetimi mevzuatında köklü değişikliklere gidilmesi ve yeni bir öğretmen denetim modelinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Öğretmenler de mevzuatın güncel, net ve anlaşılır olması gerektiğini savunmaktadır. Konuyla ilgili olarak okul müdürü, eğitim müfettişi ve öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

"Yani yönetmelikler mevzuat da buna uygun olmalı. Bu da 2023 vizyonunda ana kalıp belirtilmiş. Bunun geliştirilmesi gerekiyor. Önce açılması gerekiyor. Yoksa müfettiş sayısını artırarak müfettiş denetimleri yönetmelik mevzuatlar da değişmeli...Okulları bu açıdan da değerlendirmek lazım. Okul müdürlerinin yetkileri artırılmalı ki okullar biraz daha güçlendirilsin. Avrupa ülkelerinde olduğu gibi olabilir. Okul müdürleri gerekirse 2 yılda bir denetlenmeli ve rehberlik yapılmalı. Başarısız olan okul müdürleri kesinlikle bir daha okul müdürü olarak en azından 5 yıl boyunca görev almamalı. Bunun dışında okul idarelerine. Onların rahatça hareket etme imkânı sağlayacak hizmetli, müdür yardımcısı ya da personel memur istihdam edilmeli. Çünkü bunlar okulun idaresini yorduğu için okul başka işlere bakamıyor." (Y12)

"Yani şimdi yeniden bir yapılanma yapılması lazım. Şimdi şöyle yönetmelik gereği öğretmen denetimleri var ama pratikte uygulanması için bunun detayıyla uygulanışına ilişkin yine bir yönerge, denetim rehberi gibi çalışmalar her alanla ilgili hem yönetimin hem öğretmenin denetimiyle ilgili özel ölçekler geliştirilmesi lazım. Bu da bakanlığımızın Milli Eğitim Bakanlığının yapması gereken bir çalışma. ..." (M4)

"Güncel yaklaşımlarının mevzuata uyarlanması ya da mevzuatın güncel yaklaşımlara uyarlanması daha sağlıklı olabilir. O anlamda çok olumlu katkı sunacağını düşünüyorum. Mevzuat günümüze yenilenebilir. Mevzuatın daha açık ve anlaşılır olması da aslında bir katkı sağlar." (Ö1)

Okul Müdürlerinin Denetim Eğitimi

Çalışma sonucunda okul müdürleri, denetim görevlilerinin belli bir eğitimden geçmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Eğitim müfettişleri de benzer şekilde yeterli sayıda ve nitelikte müfettişin sisteme kazandırılması gerektiği, müfettişlerin özlük haklarının iyileştirilmesi yönünde adımlar atılması gerektiği, müfettiş alımında da kriterlerin değiştirilmesi ve böylece müfettişlerin yeterliliğinin artırılması gerektiği, iyi donanımlı bir okul müdürünün de müfettişler kadar etkili olabileceği ve bu yüzden okullara donanımlı okul müdürlerinin atanması gerektiği görüşündedirler. Öğretmenler ise öğretmen denetiminin branş bazında yapılması gerektiğini, denetleyenlerin bilgili ve donanımlı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili olarak okul müdürü, eğitim müfettişi ve öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bunun dışında ben hem ilkokula hem ortaokula bakıyorum ama benim branşım ortaokul. Okulum beraber olduğu ve tek müdür olduğum için ben geldiğim zaman ve birinci dönemin de sonuna doğru müdür olduğum için ilkokulu da denetlemem gerekiyordu. Ama ben ilkokulda hiçbir şeye hakim değildim. Mesela hani bu benim için ben ortaokulda müdürüm sonra ikisine de müdür oldum, ilkokulda hiç çalışmadım hiç bilmiyordum bu benim için. Hani araştırıp kendimi geliştirmem nelere bakmam gerektiğini ilkokullarda nasıl işleyişin olduğunu öğrenmem gereken hani ders açısından da öğretmen açısından da öğrenci açısından da böyle bir süreçti. Mesela bunun için eğer denetim görevi veriliyorsa bir eğitimle verilmeli diye düşünüyorum. ...” (Y3)

“... Bu anlamıyla tez zamanda dediğim gibi yeterli sayıda ve nitelikte müfettiş alımı yapılması lazım. ... Öncelikle yani devlet kendi adına denetim yaptırıyorsa, denetlenen kişinin denetlediği kişiden statü olarak ve maddi anlamda iyi olması lazım bunun aksi olmaz. İkincisi, yine söylemiştim denetleyen kişinin yeterliliği niteliği çok önemli. Yani sadece 100 soruyu cevaplamakla bu iş olmuyor ya yüksek lisans yaygınlaştırılacak ya da bu işi hakikaten nitelikli bir şekilde denetim yapabilecek insanlar iyi yetiştirilecek ya da yüksek lisans boyutunda diyebileceğimiz anlamda bir hizmet içi eğitime tabi tutulması lazım. ...” (M8)

“Denetim uygulamalarını iyileştirmek için şöyle olabilir diye düşünüyorum, mesela din kültürü öğretmenlerini, hani okul müdürleri haricinde denetleyecek birisi olursa mesela örnek veriyorum, branşında ingilizceyiingilizce, matematiği matematik, işte din kültürünü din kültürü ki öğrencilere soru sormada, cevap almada, öğretmenleri denetleme de o şekilde olabilir diye düşünüyorum.”(Ö3)

Öğretmen Denetim Sürecinin Geliştirilmesi

Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri denetim görevini üstlenecek kişilerin belirli bir eğitimden geçmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Eğitim müfettişleri de bu görüşü destekleyerek, sisteme yeterli sayıda ve nitelikte müfettiş kazandırılması gerektiğini, müfettişlerin özlük haklarının iyileştirilmesi yönünde adımlar atılması gerektiğini ve müfettiş alım kriterlerinin değiştirilerek müfettişlerin yeterliliklerinin artırılmasının önemli olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca, iyi donanımlı bir okul müdürünün, müfettişler kadar etkili olabileceğini ve bu nedenle okullara yetkin müdürlerin atanması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler ise öğretmen denetiminin branş bazında yapılmasının gerekliliğine vurgu yapmakta ve denetimi gerçekleştiren kişilerin alan bilgisi ve donanım açısından yeterli olması gerektiğini dile getirmektedir. Konuyla ilişkin okul müdürü, eğitim müfettişi ve öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Öğretmen denetimi bir kere baskı olarak kullanılmamalı diye düşünüyorum. Çünkü böyle şeyler de olabilir. Denetim tamamen geliştirme amaçlı olmalı. Öğrenciye nasıl daha faydalı olunur, okulda nasıl daha iyi işler ortaya çıkarılabilir öğretmenin bazı eksikleri varsa nasıl geliştirilebilir bunlar yapılmalı. Hani denetim dediğimiz zaman aklımıza geliştirme gelmeli aslında bence.” (Y3)

“Yalnız yaptırım gücünün olmasını istiyoruz. Yani bu en azından bir iki üç denetimde de olumsuzlukla sonuçlanan öğretmenin en azından bir üst kurula sevk edilmesi gerekiyor. Nasıl üst kurul? Yani bir ilçedeki bir üst kurulun da değerlendirmesine gönderilip ilçede de bir üst kurulun değerlendirmesiyle hizmet içi eğitime alınabilir öğretmen yani üst kurul da bunu onaylarsa okulun okul müdürünün dediğini bir hizmet içi eğitime alınabilir. ... Bu anlamda bir yaptırım sürecinin olması gerekiyor ... Denetim sürecinde yani ödül cezadan ziyade denetim sonucundaki derecelendirmeleri de olumlu derece alan okullara ödüllendirme yapılırsa bu şey yapabilir pekiştirebilir okul yöneticilerini ve öğretmenlerini pekiştirebilir. Bu nasıl olabilir diye düşünürsek, yani okula verilen imkanlar arttırılabilir veya öğretmen ve idareci aynı sağıktaki gibi performans ödenekleri verilebilir. ...” (Y5)

“...Tüm önerilerimizin herhangi bir politikayı, başka bir kaygı, diğer kaygıların üzerinde kişisel kaygıların üzerinde tamamen eğitim biliminin gerektiği ilkeler, doğrular ve bilimsel araştırmalar sonucunda ortaya çıkan veriler üzerinden yapılması gerekiyor. Eğitim, siyasi ve denetim politikası mutlaka anlık veya konjonktürel politikanın dışında bir akıl tarafından bir kurul tarafından alanında uzman kurul tarafından yapılması lazım. Neye göre bilimin gereğine göre eğitim biliminin bulgularına göre yapması gerekiyor. Ondan sonraki süreçle ilgili ara değerlendirme gerekiyor. Yalnız her aşamada işin pratik tarafı ile ilgili pratikte olanların öğretmen yönetici tüm istihdam paydaşlarıyla mutlaka katılması gerekiyor bütün çalıştaylara.” (M5)

“Sene başında dediğim gibi mutlaka öğrencilerin çevre şartlarını da göz önünde bulundurarak ölçülmesi lazım, işte bir arada gelinip durumun ne olduğunu bir gözlemlemeleri lazım. Yıl sonunda da yapıp bu okuldaki öğrencilerin gelişimi artı yönde mi eksi yönde mi hangi branşta artı yönde, hangi branşta eksi yönde şimdi bir branş artı yönde diğer başka eksi yönde ise bu eksi yönde olan branşta sıkıntı var demektir. Dolayısıyla bu eksiklikleri görerek önümüzdeki yıllarda bir güzel bir stratejik plan hazırlayarak eğitim daha kaliteli hale getirilebilir.” (Ö6)

Dıştan Denetim

Araştırma sonuçlarına göre, her ne kadar mevcut durumda eğitim müfettişleri tarafından yürütülen bir öğretmen denetimi bulunmasa da bazı katılımcılar, dış denetimin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, önceki olumsuz deneyimler nedeniyle dış denetimi reddeden katılımcıların da olduğu tespit edilmiştir. Bazı katılımcılar ise öğretmen denetiminin hem okul müdürleri hem de eğitim müfettişleri tarafından ortaklaşa yürütülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“...Yine denetim tabii ki mutlaka gerekiyor yani maalesef bizim toplumumuzda insanlarımız kendi iradeleriyle çalışma disiplini oluşturmuyorlar mutlaka dışarıdan bir kontrol gerekiyor. Bu anlamda öz disiplinimiz bizim yeterli değil. Bu anlamda bir denetim gerekiyor...” (M9)

“Dışarıdan müfettişlerin kontrolünün daha iyi olduğunu düşünüyorum. Çünkü müfettişler çok daha fazla okul, çok daha fazla öğretmen, çok daha fazla öğrenci, farklı kriterlerde kimselerle görüştüğü için daha tarafsızca bunları ben denetleyebileceklerini düşünüyorum o yüzden de müfettişin olmasından yanayım açıkçası.” (Ö10)

“Okul müdürleri olarak bizler birinci dönem bir, ikinci dönemde bir olmak üzere 2 kere denetim yapıyoruz. Gelen müfettişler ders denetimi yapmıyorlar. İdareye sadece rehberlik amaçlı geliyorlar. Eskisi gibi müfettişin derse girme durumu yok. Bence bu olumlu. Çünkü müfettiş 3 yılda bir geliyor okullara ve 3 yılda bir, bir günle hatta bir saatle öğretmeni değerlendiremezsiniz. Okul müdürü her gün okulda öğretmeni her gün izliyor, teneffüste izliyor. Bir de arada böyle dersin içeriğine de girerek şey yapabiliyor yani takip edebiliyor. Süreci daha iyi değerlendirebilir okul idarecisi yani okul idarecisine denetim yetkisinin verilmesi bence olumlu. Çünkü süreci de değerlendirebiliyor. ...” (Y5)

“Baktıkları kıstaslar da bence çok sağlıklı değildi. Yani daha çok bazı müfettişler vardı mesela onlar ders içi performansa odaklıydı işte öğrencileri nereden nereye getirdiğine işte öğrencilere ne kattığına, milli manevi değerleri ne kadar kazandırdığına odaklıydı. Daha babacan tavırları vardı, daha yol gösterici tavırları vardı. Onlar olumluydu ama bazı müfettişler de işte sadece evrak odaklı işte günlük planın var mı? Yıllık planın var mı? Yok şu değerlendirme formunu yaptın mı, bunu yaptın mı? O da bence çok da şey değildi. Yani sağlıklı değil... Yani müfettiş yine gelsin ders denetimi yapsın ama en son aşamada okul müdürüyle istişare etsin. ...” (Ö7)

SONUÇ

Bu araştırmada eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin görüşleri değerlendirilmiş ve bulgular elde edilmiştir. Bulgulara göre, öğretmen denetimine ilişkin görüşler eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlere göre değişim göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde; katılımcılar mevzuat, öğretmen denetim süreci, okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersizliği ve denetimin yan etkileri üzerinde durmuşlardır.

İlk olarak mevzuat teması değerlendirildiğinde, öğretmen denetimi mevzuatının yetersiz olduğu ve herhangi bir yaptırım öngörmediği görülmüştür. Öğretmen denetimine ilişkin açık ve net bir mevzuatın olmaması, okul müdürleri ve eğitim müfettişleri tarafından önemli bir eksiklik olarak belirtilmiştir. Özellikle müfettişlerin öğretmen denetimi görevlerinin kaldırılmasından sonra, denetim görevini üstlenen okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları konusunda yaşadıkları belirsizlikler dikkat çekmektedir (Pomay& Ünal, 2023). Araştırmamızdaki okul müdürleri, denetimlerde yaptırım gücünün olmamasının denetimi etkisiz hale getirdiğini vurgulamıştır. Özan ve Nanto (2018) da denetimlerin herhangi bir yaptırım öngörmediğine işaret etmektedir. Birel ve Erçek (2019) ise okul müdürlerinin yetkilerinin artırılması konusundaki taleplerine dikkat çekmektedir. Bu araştırmaların sonuçları, mevcut bulgularla örtüşmektedir.

Öğretmen denetim süreci bağlamında, eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenler, denetimin amacının evrak kontrolüne indirgenmiş olmasından yakınmaktadır. Denetimlerin rehberlikten ziyade şekilsel bir formalite olarak gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetim görevlerinin kaldırılmasının ardından okul müdürlerinin bu görevi nasıl yerine getireceklerine dair yeterli rehberlik almamaları, sürecin etkinliğini azaltmaktadır (Pomay& Ünal, 2023). Katılımcılar, denetimlerin belirli bir düzen içinde yapılmadığını, okul müdürlerinin denetim sürecine yeterince zaman ayırmadığını ve öğretmenlere dönüt verilmediğini belirtmişlerdir. Kel ve Akın (2021), öğretmenlerin gelişim amacı taşımayan denetimi gereksiz bulduklarını ifade etmişlerdir. Müfettişlerin yılda bir kez denetim yapıp, sonrasında öğretmenlerle iletişime geçmemesi, rehberlik eksikliğine işaret etmektedir.

Okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersizliği de araştırma bulgularında önemli bir tema olarak ortaya çıkmaktadır. Denetim sürecinin nasıl yönetileceğine dair yeterli eğitim almayan okul müdürleri, denetimi genellikle evrak kontrolü ile sınırlamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin gelişimine katkı sağlamadığı gibi, denetimi öğretmenler açısından stres kaynağı haline getirmektedir. Nitekim müfettişler ve öğretmenler de okul müdürlerinin denetim yeterliliğinin artırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Denetimin yan etkileri bağlamında, öğretmenlerin denetime karşı direnç gösterdiği, denetim süreçlerinin öğretmenler arasında huzursuzluk yarattığı ve gerginliğe neden olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler, müdürlerin denetimi objektif bir değerlendirme aracı olarak değil, kişisel ilişkilerine göre yönlendirdiğini düşünmektedirler. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve öğretim sürecini de sekteye uğratmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırmanın bulguları, öğretmen denetimi sürecinin mevzuat eksiklikleri, denetim sürecindeki düzensizlikler, okul müdürlerinin denetim eğitim yetersizliği ve denetimlerin öğretmenler üzerinde olumsuz etkileri gibi temel sorunlar içerdiğini göstermektedir. Yapılan diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında benzer sorunların devam ettiği ve bu sorunların çözümü için daha açık mevzuat düzenlemelerine, okul müdürlerinin eğitime ve denetim sürecinin öğretmen gelişimine odaklanacak şekilde yeniden yapılandırılmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Araştırmanın bulgularına göre eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetiminde yaşanan sorunların çözümüne ilişkin görüşleri dört tema altında bütünleştirilmiştir. Bu temalar; mevzuat değişikliği, okul müdürlerinin denetim eğitimi, öğretmen denetim sürecinin geliştirilmesi ve dıştan denetimdir.

Mevzuat değişikliği temasıyla ilgili olarak okul müdürlerinin, denetim mevzuatının sürekli değişikliğe uğramaması gerektiğini ve denetimlerin tamamen rehberlik ve geliştirme amaçlı olması gerektiğini savundukları görülmektedir. Bununla birlikte, Pomay ve Ünal (2023) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin denetim sürecinde yetki eksikliği ve iş yükü gibi sistemsel sorunlarla karşılaştıkları belirtilmiştir. Okul müdürleri, mevcut mevzuatın net ve uygulanabilir olmadığını vurgularken, öğretmenler mevzuatın sık sık değişmesinin denetim sürecine olan güvenlerini zedelediğini ifade etmektedirler.

Okul müdürlerinin denetim eğitimi teması çerçevesinde okul müdürleri, denetim görevlilerinin belli bir eğitimden geçmesi gerektiğini vurgularken, eğitim müfettişleri de yeterli sayıda ve nitelikte müfettişin sisteme kazandırılması gerektiğini belirtmiştir. Aynı zamanda, Kaplan ve Gülcan (2020) denetim ve değerlendirme etkinlikleri kapsamında okul müdürleri ve müfettişlerin hizmet içi eğitimlere tabi tutulması gerektiğini belirtmektedir.

Öğretmen denetim sürecinin geliştirilmesi konusunda, eğitim müfettişleri, denetim sürecinde eksikliklerin giderilmesi için iyileştirici tedbirler alınması gerektiğini vurgularken, öğretmenler ise denetimin baskı unsuru olarak kullanılmaması gerektiğini ifade etmiştir. Pomay ve Ünal (2023) okul müdürlerinin, denetim sürecinde öğretmenlerle olan ilişkilerinde gerginlikler yaşandığını ve bu durumun denetimden beklenen faydayı azalttığını belirtmektedir.

Özellikle okul müdürlerinin denetim sürecinde karşılaştıkları zorluklar arasında yetki eksikliği ve branş öğretmenlerini denetleme konusunda yaşanan sıkıntılar öne çıkmaktadır (Pomay ve Ünal, 2023). Okul müdürleri, mevzuattaki belirsizliklerin yetki karmaşasına neden olduğunu ve öğretmenlerin kendilerini yeterince ciddiye almadıklarını ifade etmektedirler. Buna karşılık, öğretmenler okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirecek yeterlilikte olmadıklarını düşünmektedirler. Bu durum, denetim sürecinin etkinliğini azaltmakta ve eğitim müfettişlerinin rolünün yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

Dıştan denetim temasında, eğitim müfettişleri okul müdürlerine göre daha detaylı bir denetim yapabildiklerini ve dıştan denetimin gerekliliğini savunmaktadırlar. Kalkan ve Atmaca (2022) ise öğretmen denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiğini savunan öğretmenlerin görüşlerine de yer vermiştir. Araştırma bulguları, denetim sürecinin iyileştirilmesi adına okul müdürleri, müfettişler ve zümre başkanı öğretmenlerin birlikte çalışması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin denetim sistemine ilişkin görüşleri çeşitlilik göstermekle birlikte, denetim sürecinin daha sistematik ve geliştirici bir yapıya kavuşturulması konusunda ortak bir görüş birliği olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, eğitim politikalarının ilgili paydaşların görüşleri doğrultusunda şekillendirilmesi kritik bir adım olacaktır.

ÖNERİLER

Bu araştırmanın, diğer tüm araştırmalar gibi belirli sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın başlıca sınırlılıklarından biri, veri toplama yöntemi ve çalışma grubunun kapsamıyla ilgilidir. Çalışma grubu, yalnızca Türkiye'de bir il olan Konya'da görev yapan eğitim müfettişleri, Karatay ilçesindeki okul müdürleri ve öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur. Bu durum, elde edilen bulguların Türkiye genelinde genellenebilirliğini sınırlayabilir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı illeri ve bölgeleri kapsayan daha geniş ve çeşitli bir örneklem grubuyla çalışılması yararlı olabilir. Özellikle farklı coğrafi bölgelerdeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen, okul müdürü ve müfettişlerin katılımıyla, öğretmen denetimine yönelik daha kapsamlı ve karşılaştırmalı veriler elde edilebilir. Ayrıca, çalışma grubunun sadece öğretmenlerden, yalnızca okul müdürlerinden veya yalnızca eğitim müfettişlerinden oluşacak şekilde planlanması, öğretmen denetimi süreçlerine ilişkin daha ayrıntılı ve derinlemesine bulgular sunabilir.

Bu araştırmada kullanılan görüşme yöntemi, katılımcıların öznel görüş ve deneyimlerine dayanmaktadır. Farklı bölgelerdeki eğitim sisteminin dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda, katılımcıların algı ve deneyimlerinde farklılıklar görülebilir. Bu doğrultuda, ilerleyen araştırmalarda nicel yöntemlerin de dahil edilerek daha geniş katılımcı gruplarıyla desteklenmesi, öğretmen denetimi uygulamalarının daha objektif değerlendirilmesine olanak tanıyabilir.

Mevcut yasal düzenlemeler, okul müdürlerine öğretmen denetimi konusunda sorumluluk vermektedir; ancak, denetimin ne zaman, nasıl ve hangi kapsamda yapılacağına dair ayrıntılı düzenlemelere yer verilmemektedir. Bu çerçevede, öğretmen denetimi süreçlerine ilişkin daha kapsamlı ve ayrıntılı bir mevzuat oluşturulması faydalı olabilir. Bu mevzuat, öğretmen denetimini yalnızca evrak kontrolü ve performans değerlendirmesi odaklı bir süreç olarak değil, öğretim niteliğini artırmaya yönelik bir iş birliği süreci olarak ele alabilir.

Denetim sürecinin daha etkili ve yaygın bir şekilde uygulanabilmesi için, Türkiye genelinde farklı ölçeklerdeki okullarda görev yapan müdür yardımcıları ve zümre başkanlarının da sürece dahil edilmesi düşünülebilir. Böylelikle denetim sürecinin işlevselliği artırılabilir. Ayrıca, okul müdürlerinin göreve başlamadan önce öğretmen denetimi konusunda kapsamlı bir eğitim almaları ve bu eğitimlerin görev süresi boyunca periyodik olarak devam etmesi faydalı olabilir. Okul müdürlerinin daha demokratik bir bakış açısı benimsemeleri ve denetimin öğretmen gelişimine katkı sağlayacak şekilde yürütülebilmesi adına, lisansüstü eğitim programlarına katılımlarının teşvik edilmesi önerilebilir.

Okul müdürleri ve eğitim müfettişlerinin seçim ve hizmet içi eğitim süreçlerinde, öğretmen denetimi sürecinde karşılaşılabilecek olası zorluklara yönelik liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin sağlanması önem arz etmektedir. Öğretmen denetimi uygulamalarının, bilimsel araştırma yöntemleriyle desteklenerek daha sistematik ve profesyonel bir yapıya kavuşturulması, denetim sürecinin kalitesini artırabilir.

Denetim süreçlerinin daha nesnel ve standardize edilmiş bir yapıya kavuşturulması için yalnızca okul müdürlerinin değil, eğitim müfettişlerinin de öğretmen denetiminde aktif rol üstlenebileceği bir sistem geliştirilebilir. Bu doğrultuda, mevcut denetim mevzuatının gözden geçirilmesi ve öğretmen denetimine ilişkin rollerin netleştirilmesi sürecin verimliliğini artırabilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar, öğretmen denetimi ile eğitimde kalite arasındaki ilişkiyi inceleyerek, farklı bölgesel ve sosyo-ekonomik koşulların denetim süreçlerine olan etkilerini ortaya koyabilir. Eğitim politikalarının bölgesel farklılıklar dikkate alınarak belirlenmesi, daha etkili ve sürdürülebilir denetim modellerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Etik Beyan

Bu çalışma, Prof. Dr. Ali ÜNAL danışmanlığında 13.11.2023 tarihinde sunulan “Öğretmen Denetimine İlişkin Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Bu makale, 4. Uluslararası UPUES Projeden Uygulamaya Eğitim Sempozyumu’nda sözlü olarak sunulan ancak ancak tam metni yayımlanmayan “Öğretmen Denetimine İlişkin Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması” adlı bildirinin içeriği geliştirilerek ve kısmen değiştirilerek üretilmiştir.

Etik Kurul Onayı

Etik onay, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Billimsel Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 09/12/2022 tarih ve 13 nolu toplantısında 2022/432 nolu karar sayısı ile verilmiştir.

Yazar Katkıları

Araştırma Tasarımı (CRediT 1) Yazar 1 (%50) – Yazar 2 (%50)

Veri Toplama (CRediT 2) Yazar 1 (%100) – Yazar 2 (%00)

Araştırma - Veri Analizi - Doğrulama (CRediT 3-4-6-11) Yazar 1 (%50) – Yazar 2 (%50)

Makalenin Yazımı (CRediT 12-13) Yazar 1 (%50) – Yazar 2 (%50)

Metnin Tashihi ve Geliştirilmesi (CRediT 14) Yazar 1 (%50) – Yazar 2 (%50)

Finansman

Çalışma herhangi bir kurum tarafından desteklenmemiştir.

Çıkar Çatışması

Herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları: Desteklemiyor

REFERANSLAR

- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: Öğretmen denetimi nasıl olmalı?* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altunay, E. (2020). Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 95-127.
- Başar, A. Y., & Gündüz, Y. (2023). Öğretmenlerin denetime ilişkin tutumlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(238), 1259-1284.
- Beycioğlu, K., & Dönmez, B. (2009). Eğitim denetimini yeniden düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71–93. <https://doi.org/10.17679/iuefd.56111>
- Birel, F. K., & Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 169-177.
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.; 3. basım). Siyasal Kitabevi.
- Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2021). *Resmi Gazete*, 6 Temmuz 2021, Sayı: 31533.
- Duykuluoğlu, A. (2016). *Lise müdürlerinin ders denetim görevine ilişkin öğretmen görüşleri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Kalkan, İ., & Atmaca, T. (2022). Öğretmen denetimlerinin öğretmen, okul müdürü ve eğitim müfettişi görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 35-59.
- Kaplan, İ., & Gülcan, M. (2020). *Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimini destekleyen denetim modeli önerisi* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kazak, E. (2013). Ders denetimindeki uygulama farklılıklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *AJELI - Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 1(1), 15-26. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ajeli/issue/1520/18698>
- Kel, M. A., & Akın, U. (2021). Değişim sürecindeki eğitim denetimi: Müfettişler, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(1), 219-243.
- Koç, M. H. (2018). Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetimlerine ilişkin ilköğretim müdürlerinin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 48(48), 91-110. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.349727>
- Koşar, S., & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1232-1265.
- MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği [MEB]. (2014). *Resmi Gazete*, 24 Mayıs 2014, Sayı: 29009. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm>
- MEB. (2018a). *2018 yılı Sayıştay denetim raporu*. <https://www.sayistay.gov.tr>
- MEB. (2018b). *2023 vizyon belgesi*. <http://2023vizyonu.meb.gov.tr>
- Memduhoğlu, H. B., & Taymur, A. (2014). A model proposal regarding to reconstruction of subsystem of education supervision in Turkey. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(2), 25–44. <https://doi.org/10.14527/pegegog.2014.008>

- Özan, M. B., & Nanto, Z. (2018). Okul yöneticilerinin gözünden geçmişten günümüze denetim. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 19-37.
- Pomay, H. H., & Ünal, A. (2023). Okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirmede karşılaştıkları güçlükler. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi (AKEF)*, 5(3), 694-712.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2015). *Okullarda eğitim öğretimi geliştiren denetim: Strateji ve teknikler* (A. Ünal, Çev. Ed.). Anı Yayıncılık.
- Şık, E., & Demirtaş, H. (2022). Okul yöneticilerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(18), 43-64. <https://doi.org/10.29129/inujse.1122329>
- Topçu, İ. (2011). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2), 31-39.
- Uçar, R. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarındaki denetim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 82-96.
- Uzun, O. N. (2019). *Okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerinin hesap verebilirlik çerçevesinde incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Ünal, A. (2018). Denetimle ilgili sorunlar ve çözüm önerileri. *Türk eğitim sistemi sorunlar ve çözüm önerileri: Araştıran okul akreditasyon ve değerlendirme merkezi raporu*.
- Ünal, A. (2019). *Araştıran okulda denetim*. In M. Yavuz (Ed.), *Araştıran okul* (2. basım, ss. 193-270). Eğitim Yayınevi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. basım). Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction: Education in Turkey is one of the most constantly debated and criticized issues. The main reason for these discussions and criticisms is that education has a strategic importance in the survival of the state. Similarly, when it comes to the agenda, educational supervision is usually evaluated in its negative aspects. The attitudes of inspectors, teachers having a negative perspective on supervision, lack of communication between teachers and inspectors, inspections being carried out in a short time or not at all, inspection processes mostly being carried out on standard forms and documents, bias in the given scores and inspectors not being sufficiently equipped in their fields are among the fundamental problems related to educational supervision. The fact that criticisms and discussions regarding inspection processes cannot be carried out outside the education community; on the contrary, they are concentrated among stakeholders of education such as teachers, administrators and inspectors indicates the existence of some deficiencies in the current system. This study aims to determine the views of education inspectors, school principals and teachers on the teacher supervision system and to develop solution proposals accordingly.

Method: Considering the research purpose and data collection method, the research model was determined as a qualitative research model. A case study is considered as an appropriate design to achieve the aim of this research. The study group of this research consists of 10 education supervisors working within the borders of Konya province, 12 school principals and 12 teachers working in secondary or imam hatip secondary schools in Karatay district. In this research, the data collected in order to examine the opinions of education supervisors, school principals and teachers regarding teacher supervision were collected with the Semi-Structured Interview Form developed by the researcher. This form consists of questions developed to determine current teacher supervision practices in terms of legislation on teacher supervision, purpose, person responsible for supervision, supervision process, frequency of supervision, and the results of supervision in terms of teachers and schools. 1- Would you evaluate the current teacher supervision practices in Turkey in terms of their positive and negative aspects in the following dimensions? (Legislation on teacher supervision, Purpose of teacher supervision, Person performing teacher supervision (in charge), Teacher supervision process (communication, supervision forms used, what was observed, what happened before, during and after the supervision, the location of the students, etc.), Frequency of supervision, Results of supervision for teachers, Results of supervision for schools). 2- Do you have any suggestions to improve teacher supervision practices in Turkey? If so, what are they? The data in this research designed with the qualitative research method was examined with the content analysis method.

Findings: As a result of the interviews conducted with education supervisors, school principals and teachers, the opinions on teacher supervision were integrated under the themes of legislation, teacher supervision process, inadequacy of school principals' supervision training and side effects of supervision according to the narratives of the participants. When the findings regarding the opinions of education supervisors, school principals and teachers in the theme of legislation were examined, two sub-themes emerged. These sub-themes are the inadequacy of teacher supervision legislation and the fact that teacher supervision legislation does not foresee sanctions. When the findings regarding the opinions of education supervisors, school principals and teachers in the theme of teacher supervision process were examined, four sub-themes emerged. These sub-themes are; the aim of the supervision being reduced to document control, irregularity regarding the frequency of teacher supervision, the school principal not allocating not being able to allocate enough time for supervision and the teacher not being given feedback as a result of the supervision. When the findings regarding the opinions of education supervisors, school principals and teachers in the theme of side effects of supervision were examined, two sub-themes emerged. These sub-themes are; teachers' resistance to supervision and the fact that supervisions cause tension in teachers. School principals believe that supervisions create unrest among teachers and can cause anxiety and tension among teachers. When the views of education supervisors, school principals and teachers on the solution of problems experienced in teacher supervision are examined, the participants' views on the problems experienced in teacher supervision are divided into four themes. These themes are; legislative change, supervision training of school principals, development of the teacher supervision process and external supervision.

Discussion: As a result of the research, it was determined that school principals and education supervisors think that supervisions are ineffective because they do not have any sanctions and that there are

problems in supervisions. At the same time, some school principals mentioned that they experienced uncertainties in using their authority. When the participant opinions in our research are evaluated within themselves, the fact that school principals have a problem with authority appears to be one of the biggest problems they experience in supervisions. Although school principals are the record managers of teachers, the fact that they do not have the authority to give punishments or rewards after supervisions is one of the indicators that such a problem exists. Participating school principals have difficulty in fulfilling their supervision duties due to this uncertainty of authority and lack of sanctioning power. The perspectives of school principals in studies conducted on this subject and the perspectives of the school principals in this study are similar to each other. As a result of the study, it was seen that school principals stated that supervisions are not carried out as frequently as they should be and that they should be spread over the course of time and that if they are done too frequently, it can bore people. Education supervisors stated that there is no such thing as supervision frequency and that supervisions are carried out by school principals randomly. Teachers are also of the opinion that supervisions are not effective and have no specific order. The studies conducted; the current situation is like this for school principals, while it is the same for supervisors, and the reason for this is that supervisors carry out supervisions once a year and only tell the teachers about the negativities and then do not come to school until the next year, and in this case, there is no guidance. As a result; the results of these studies conducted are parallel to the results of the current study. According to the results of the study; regarding the theme of supervision training for school principals, school principals mentioned that supervision officers should undergo a certain training. Studies conducted have also shown that supervisors as well as school principals should be subject to in-service training within the scope of supervision and evaluation activities and that education unions should also take important steps in this regard. Similarly, it has been stated that in order to reduce the negative feelings that arise in teachers for effective supervision, training should be provided to school principals within the scope of guidance, supervision and effective communication skills. The findings reveal that school principals and teachers think that the school principal is the most suitable person for supervision, but education supervisors do not see the school principal as an expert and competent in this regard. In studies conducted to evaluate teacher supervision according to the opinions of teachers, school principals and education supervisors, the majority of teachers stated that teacher-lesson supervision practices should be carried out by school principals.

Conclusion: As a result, the findings of this study show that the teacher supervision process includes fundamental problems such as deficiencies in legislation, irregularities in the supervision process, inadequate supervision training of school principals and negative effects of supervision on teachers. When compared to other studies, it can be said that similar problems continue and that in order to solve these problems, clearer legislation, training of school principals and restructuring of the supervision process to focus on teacher development are needed. As a result, although the views of education supervisors, school principals and teachers on the supervision system vary, it is observed that a common consensus has emerged on making the supervision process more systematic and developing. In this context, shaping education policies in line with the views of relevant stakeholders will be a critical step.

Recommendation: This study, like all other studies, has certain limitations. One of the main limitations of the study is related to the data collection method and the scope of the study group. The study group was limited to education inspectors working in Konya, a province in Turkey, school principals and teachers in the Karatay district. This situation may limit the generalizability of the findings throughout Turkey. Therefore, it may be useful to work with a larger and more diverse sample group covering different provinces and regions in future studies. More comprehensive and comparative data on teacher supervision can be obtained, especially with the participation of teachers, school principals and inspectors working in educational institutions in different geographical regions. In addition, planning the study group to consist only of teachers, only school principals or only education inspectors may provide more detailed and in-depth findings on teacher supervision processes. It is important to provide training to develop leadership skills for potential difficulties that may be encountered during the teacher supervision process during the selection and in-service training processes of school principals and education inspectors. Providing a more systematic and professional structure to teacher supervision practices by supporting them with scientific research methods can increase the quality of the supervision process. In order to provide a more objective and standardized structure to supervision processes, a system can be developed in which not only school principals but also education inspectors can take an active role in teacher supervision. In this context, reviewing the current supervision legislation and clarifying the roles related to teacher supervision

can increase the efficiency of the process. Future research can examine the relationship between teacher supervision and quality in education and reveal the effects of different regional and socio-economic conditions on supervision processes. Determining education policies by taking regional differences into account can contribute to the development of more effective and sustainable supervision models.