

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE ÖĞRETİMSSEL DENETİM

INSTRUCTIONAL SUPERVISION IN TURKISH EDUCATION SYSTEM

SİBEL DOĞAN

ÖZ

Geçmişten günümüze insanların ihtiyaçlarını karşılamak için örgütler kurulmaktadır. Bu örgütler çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Bu amaçların gerçekleşmesi denetimle izlenmektedir. Denetim, örgütler için oldukça önem taşımaktadır. Örgütlerin güç kaybetmesini önlemek, örgütlerde denetimi zorunlu kılan en temel etkidir. Örgütler denetimsiz kaldığı takdirde kapalılık, düzensizlik, durağanlık gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgütler güç kaybetmektedir. Eğitimde denetim, eksik yönlerin belirlenip tamamlanması ve iyi yönlerin vurgulanması için gerçekleştirilen bir uygulamadır. Denetim günümüzde sorunlu alanlardan biridir. Bu anlamda yönetimin ayrılmaz parçası olan denetim görevi ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada Türkiye’de öğretimsel denetim konusu tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Denetim, örgüt, eğitim, liderlik

ABSTRACT

Organizations are established to meet the needs of people from past to present. These organizations serve various purposes. The realization of these objectives is monitored with supervision. Supervision is very important for organizations. Preventing organizations from losing power is the main factor that obliges control in organizations. If organizations remain unsupervised, problems such as closeness, disorder, and stagnation increase. In this case, organizations lose power. Supervision in education is an application that is carried out to identify and complete deficiencies, and to emphasize good aspects. Supervision is one of the problematic fields in education system today. In this sense, the supervision task, which is an integral part of the management, comes to the fore. Instructional supervision issues in Turkey are discussed in this study.

Keywords: Supervision, organization, education, leadership.

Sibel DOĞAN, Milli Eğitim Bakanlığı, Öğretmen, sibeldastekin@hotmail.com

ORCID

GİRİŞ

Bir toplumun nitelikli ve sağlıklı bireylerden oluşmasında eğitimin önemli rolü bilinen bir gerçektir. Her an değişen, gelişen koşullara uyum sağlayabilen bireyler de ancak eğitimle

yetiştirilebilir. Etkili eğitimin anahtarları ise öğretim lideri olan yöneticiler ve bu eğitimi uygulayan, gerçekleştiren öğretmenlerdir (Topçu, 2010). Öğretimde denetim, bir öğretim kurumu içinde bulunan farklı eğitimci grupların meydana getirdikleri uzun soluklu bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte temel amaç, öğretmen ve öğrencinin aktif katılımı ve işbirliği sayesinde öğrencilere kaliteli bir öğrenme ortamı sağlamaktır. Öğretimsel denetimin temel amacı, öğretim sürecinin iyileştirilmesi hususunda öğretmene destek olmaktır. Bu şekilde öğretmene performansı ile ilgili bir geri bildirim yapılmış ve öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlanmış olmaktadır (Aydın, 2014). Günümüzde, denetimin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde kontrol amaçlı bir araç olarak kullanılmasının yanı sıra rehberlik yapma, iyileştirme amaçlı da kullanıldığı görülmektedir.

Öğretimsel Denetim

Öğretim, öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenleme, gereçleri sağlama ve kılavuzluk etme işi olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2020). Öğretim, eğitimin en önemli boyutlarından birini oluşturmaktadır. Houssaye'ye (1986) göre eğitim sürecinin birbiriyle etkileşim halinde olan üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar pedagoji, öğrenme ve öğretindir. Öğretmen-öğrenci arasındaki ilişki pedagojiyi, öğrenci-bilgi arasındaki ilişki öğrenmeyi, öğretmen ve bilgi arasındaki ilişki ise öğretimi oluşturmaktadır. Bilgiyi küçük parçalara ayırarak öğrencilere uygun hâle getirme ve bunları uygun şekilde ve sırayla öğrencilere sunmaya öğretim denmektedir. Öğretim öğretmen, bilgi ve öğrenci olmak üzere üç etkenle ilişki halindedir. Öğretim sürecinde öğretmenin öğrenciye aktaracağı bilgilerin neler olacağı, bu bilgiler arasında nasıl bağlantılar kurulacağı, bilgilerin hangi sırayla ve aşamalarda verileceği belirlenerek öğretmen, bilgi ve öğrenci arasında bir uyumun gerçekleşmesi sağlanmakta ve bu şekilde öğretimin niteliğinin yükseltilmesi için uğraşmaktadır (akt. Güneş, 2014).

Öğretimsel Liderlik

Öğrenme etkileşime dayalı, karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle öğrenmenin gerçekleşmesinde planlanan etkinliklerin yanı sıra tahmin edilmesi güç durumlar da bulunmaktadır. Zira öğrenme sürecinde okul, çevre, öğretmen, öğrenci, teknoloji, yöntem ve teknik gibi pek çok faktörün etkisi bulunmaktadır. Liderler, çalışanları belirli amaçlara uygun şekilde davranmaya yönelten, etkileyen kişilerdir. Okulların örgüt olarak amaçlarına ulaşabilmeleri için öğretimsel liderlere ihtiyaçları vardır (Koçel, 2010; Şişman, 2014).

Öğretim liderliği, okul müdürünün kendisinin gösterdiği ve çalışanlarının göstermesini beklediği öğrenci başarısını arttıran, öğrenmede etkililiği sağlayan güç ve davranışların tamamıdır. Öğretimsel liderliği diğer liderlik türlerinden farklı kılan husus, bu liderlik türünde okuldaki öğrenme ve öğretme süreçleri üzerine vurgu yapılmış olmasıdır (Şişman, 2014). Örgütlerde kişileri yönetici olmaktan çıkarıp lider olmaya yönelten bazı durumlar bulunmaktadır. Bu durumlar, yöneticilerin insanları dinleyip empati kurması, risk almaktan korkmaması, farklı yaklaşımlar geliştirmesi, insanlara mesafeli durmaması, diğer bir deyişle, yakınlıktan korkmaması, değişim ve dönüşüm konusunda cesaretli davranmasıdır (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2011).

Liderlik, örgütün amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını bir bütün olarak görüp bunların ikisini bir arada sağlayıp faydasını örgüte yansıtmaktır. Liderin davranışlarının yalnız duruma göre değil; öğretimi etkileyen tüm faktörlere karşı esneklik ve uyum göstermesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2011). Liderliğin ilişkili olduğu eğitim boyutları okul programının ve öğrenmenin yönetimi, öğrenci gelişiminin değerlendirilmesi ve okul kadrosunun geliştirilmesi olarak üçe ayrılmaktadır. Bunlardan okul programının ve öğrenmenin yönetimi boyutuna bakıldığında şunlar görülmektedir: 1) Okul ortamının eğitim programının beklentilerini dikkate almış bir şekilde oluşturulması ve programlar arasında koordinasyon sağlanması. 2) Programla ilgili materyallerin sağlanması. 3) Programda temel beceriler üzerine yoğunlaşıp öğrenci gelişimi konusunda toplantılar yapılması. 4) Okul programının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi. 5) Okulda ve sınıfta zamanın etkili planlanması ve yönetimidir. Öğrenci gelişiminin değerlendirilmesi boyutuna bakıldığında şunlar görülmektedir: 1) Öğrenme sürecinin denetlenmesi ve değerlendirilmesi. 2) Öğrenci gelişiminin ve başarısının sürekli izlenmesi 3) Öğrencilerle ilgili ortak standartların oluşturulması. 4) Öğrencilerin durumlarıyla ilgili istatistikler tutulması. 5) Okul başarısı hakkında ilgililerin bilgilendirilmesi. 6) Öğrenci başarısının ödüllendirilmesidir (Şişman, 2014).

Bir denetmenin etkili bir öğretimsel lider olabilmesi için öğretmenlerin öğretimsel ihtiyaçlarını karşılaması, varsa öğretmenlerin eksiklerini tamamlayıp onları memnun etmesi ve bunları profesyonel bir beceri ile gerçekleştirmesi gerekmektedir (Alfonso, Firth ve Neville, 1976). Bu açıdan yöneticilerin liderlik davranışlarının boyutlarından okul kadrosunun geliştirilmesi boyutuna bakıldığında ise şunlar görülmektedir: 1) Okul kadrosu için bir model olunması. 2) Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları kaynakların sağlanması. 3) Okul kadrosunun performansının değerlendirilmesi. 4) Öğretmenlerle sürekli iletişim ve temas halinde olunması. 5) Öğretmenler için mesleki gelişim fırsatları hazırlanması. 6) Çalışanların yenilik ve risk alma konusunda teşvik edilmesi. 7) Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesidir (Şişman, 2014). Alfonso, Firth ve Neville'ye göre (1976) örgütlerde yöneticilerin liderlik konumunu güçlendirmesinin yollarından biri ödül sistemi oluşturmak ve bunun etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Denetim görevi bulunan yöneticiler, öğretmenin performansının farkına varabilmesi için gereken yetenek ve birikime sahip olduğu ve örgütteki ödül sistemini uygun hâle getirdiği takdirde denetmenin öğretimsel liderlik rolü ve etkisi artacaktır. Öğretimsel denetimde denetmenin öğretmenlerin ihtiyaçlarını fark etme kapasitesi ve karşılama yeterliliği, gerektiğinde ödüllendirmeye başvurması onun lider olarak görülmesinde, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında fayda sağlamaktadır.

Bir öğretim lideri, okulun amaçlarının okulun tüm paydaşları tarafından anlaşılmasını, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak; öğretim programını, öğretimi ve değerlendirme sürecini kontrol etmek ile okulun vizyonunu davranışa dönüştürmede tüm çalışanların işbirliği hâlinde çalışmasının gerekliliğinin farkındadır. Öğretim lideri, tüm bunları sağlayacak uygulamalar yapmaktadır. Aynı zamanda amaçları gerçekleştirmeye olumlu katkı sağlayacak bir okul iklimi geliştirmektedir (Chell, 1995 akt. Sezgin, 2010). Kısaca öğretim liderleri, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleşmesinde uyumlu bir okul süreci yaratma ve sürdürme, eğitsel amaçların gerçekleşmesi için öğretim kadrosunun potansiyelini ve yaratıcılığını ortaya çıkarabilme yeterliliğine sahip kişilerdir. Öğretim liderleri, örgütün amaçları doğrultusunda

hareket etmesini ve bu amaçlara ulaşmasını sağlamada başrol oynayan yaratıcı bireylerdir (Ağaoğlu, 2010). Bu anlamda okullarda öğretim liderlerinin rolü önem taşımaktadır.

Öğretimsel Denetimin Amaçları

Denetim, örgüte uygun olan amaçların ve bu amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak etkinliklerin belirlenmesi, bu etkinliklerin etkililik ve verimliliğinin saptanarak kontrol edilmesi, örgütsel amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin ortaya konulması sürecidir. Denetim, örgütlerin vazgeçilmez bir ögesidir (Taymaz, 2012).

Denetim her örgütün içinde yer alması gereken süreç olmakla birlikte denetimin belirli amaçları bulunmaktadır. Denetimin gerçekleştirilmesinin amacı şunlardır: 1) Öğretim stratejilerinin planlanması. 2) Öğretmenlerin cesaretlendirilmesi. 3) Belirli öğretimsel davranışların kazanılması için eğitim sağlanması. 4) Öğretmenin kendini geliştirmesi. 5) Öğretmenin öğretimsel davranışlarının etkililiğini arttırmak için performansı ile ilgili geri bildirimde bulunulması. 6) Öğretmenin kendi performansını analiz edebilme yeteneğinin geliştirilmesi. 7) Öğretmen davranışlarının istedik yönde değiştirilmesi. 8) Öğretmenin performansının değerlendirilmesidir. Bütün bunlar yalnızca denetim yapılarak sağlanamamaktadır. Bu amaçların başarıyla gerçekleştirilebilmesi için denetimde var olması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar iletişim becerisi, denetimin sınıf performansını yansıtması, öğrenme hedeflerinin netleştirilmesi, geri bildirim sağlanması ve veri analizi yapılmasıdır (Alfonso, Firth ve Neville, 1976). Leonard'a göre (2013) denetim, dersin planlama safhasında belirlenen amaç ve davranışların kazandırılmasını güvence altına alan bir süreç olduğu için yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biridir (akt. Duykuluoğlu, 2016).

Öğretimsel denetim, öğretmenlerin kendilerini geliştirmesine, mesleki anlamda ilerlemesine, problem çözme yeteneklerinin gelişmesine, iletişim becerilerinin artmasına, aynı zamanda öğretim sürecinin geliştirilmesine ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlayan uygulamalardır (Zepeda, 2012).

Öğretimsel Denetimin Aşamaları

Öğretimsel denetim, öğretimi öğrenenler için daha iyi hâle getirmek amacıyla yürütülen bir dizi etkinliktir (Archibong, 2009). Eğitim örgütü olan okullarda denetmenlerin kullandıkları denetim yaklaşımları, denetimin kalitesini etkilemekte ve denetim sürecinin etkililiğinde önemli rol oynamaktadır (İlhan, 2006). Denetmenler, öğretimsel denetimi nasıl gerçekleştirecekleri, öğretmenlere nasıl davranacakları konusunda başlangıçta bir ikileme karşı karşıya kalabilmektedirler. Öğretmen bakış açısıyla bakıldığında olaylar farklı görünmekte; denetmen bakış açısıyla bakıldığında farklı görünmektedir (Waite, 2005). Yöneticilerin örgütsel amaçlardan öğretimsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak için öğretmenleri sürecin başından sonuna değin izlemeleri gerekmektedir (Özbaş, 2002).

Öğretimsel denetimde denetmen ve öğretmenin işbirliği ön plana çıkmaktadır. Denetim sürecinde denetim yapan kişiye gerekli olan bazı teknik beceriler bulunmaktadır. Bunlardan en kapsamlı olanı planlama sürecidir. Planlama, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve örgütsel ihtiyaçların karşılanmasına aracılık eden en önemli faktörlerden biridir. Okulların da dâhil

olduğu örgütler, gitgide daha karmaşık hâle geldiğinden planlama sürecinin önemi daha da artmaktadır. Bir diğer teknik beceri karar vermedir. Karar vermede ilk adım, sorunun tanımlanmasıdır. Örgütlerde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde karşılaşılan pek çok sorun bulunmaktadır. Bu nedenle sonraki aşamalara geçmeden önce sorunun ne olduğu tanımlanmalıdır. Sonraki aşama çözüm arayışlarında bulunulmasıdır. Karar verme sürecindeki tüm adımların en iyi şekilde yapılandırılması gerekmektedir; bu süreçten sonra ona uygun alternatif çözüm arayışları aranmaktadır. Bu aşamada karar verme sürecine katılan kişilerin yaratıcılıkları, ortaya çıkan çözüm arayışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Ardından en uygun çözümün seçilmesi aşaması gelmektedir. En uygun çözümün seçilmesi gerçekleştirildikten sonra çözümün onaylanması gerekmektedir. Çözüm, uygun görüldüğü takdirde onaylanmakta ve çözüm, deneme amaçlı kullanılmaktadır. Çözümün örgüte uygunluğuna bakılmakta; daha sonra uygulama, rehberlik ve değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Bu teknik becerilere sahip olan denetmen denetime hazır olmaktadır. Öğretimsel denetim, adım adım gerçekleştirilmesi ve her adımın iyi bir şekilde planlanması gereken bir süreçtir (Alfonso, Firth ve Neville, 1976).

Tablo 1’de öğretimsel denetimin aşamaları ve amaçları görülmektedir:

Tablo 1. *Öğretimsel Denetimin Aşamaları ve Amaçları*

AŞAMA		AMAÇ
1	Tanışma	Öğretmen ve denetmenin birbirlerini tanınmasının sağlanması. Öğretmenin gözleneceği durumların bildirilmesi Beklenti ve endişelerin paylaşılması
2	Gözlem öncesi görüşme	Gözlenecek derslerin seçilmesi Ne tür verilerin toplanacağı belirlenmesi Gözlem sırasında uyulacak kuralların belirlenmesi Denetmenin ders konusu ve öğretim hedefleri konusunda bilgilendirilmesi
3	Sınıf gözlemi	Öğretmen ve öğrenci performansının gözlenmesi Önceden belirlenmiş verilerin toplanması
4	Gözlem sonrası görüşmeye hazırlık	Sınıf gözlemi sırasında elde edilen verilerin analizi Gözlem sonrası görüşmede tartışılacak özel konuların seçilmesi
5	Gözlem sonrası görüşme	Gözlem ve düşüncelerin paylaşılması Olası iyileştirmelerin tartışılması Gelecek denetim için amaçlar oluşturulması Amaçların nasıl başarılacağına ilişkin planlar geliştirilmesi

Kaynak. Aydın (2014)

Tablo 1’de görüldüğü üzere öğretimsel denetim beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar tanışma, gözlem öncesi görüşme, sınıf gözlemi, gözlem sonrası görüşmeye hazırlık ve gözlem sonrası görüşmedir (Aydın, 2014):

Tanışma aşaması: Denetimde ilk aşama tanışma aşamasıdır. Bu aşamada öğretmenin tedirgin olması doğaldır. Denetmen öğretmene güven, ilgi ve destek ifadeleri ile öğretmenin

endişelerini azaltmaya çalışmalıdır (Alfonso, Firth ve Neville, 1976). Zira burada tedirginliklerin giderilmesi denetimin sağlığı açısından önem taşımaktadır. Denetmenin denetim öncesinde öğretmenin öğretim sürecini incelerken denetmen, neye bakacağı, neleri dikkate alacağı ve öğretim sürecini ne şekilde değerlendireceğini açıklanmalı; süreci daha açık hâle getirmelidir. Çünkü denetmenin süreci tek başına planlaması ve uygulaması öğretmende olumsuz bir etki yaratacak; bu da denetimin etkililiğini olumsuz yönde etkileyecektir (Cogan, 1973). Yıldırım (2007) ders denetimiyle ilgili gerçekleştirdiği bir araştırmada, öğretmenlerin denetimle ilgili olumsuz bakış açılarına sahip olduklarını ifade etmiştir. Bu durum öğretmenlerin denetimi eksikliklerin belirlendiği bir süreç olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bu önyargı öğretmenin denetime bakış açısını etkilediği için denetimin faydalarını en aza indirmektedir. Bu anlamda denetim her aşaması özenle planlanması gereken bir süreç olarak ifade edilebilir. Ders denetimi sürecine öğretmenin katılımının sağlanmasıyla denetim sürecinin daha anlamlı ve olumlu bir havada gerçekleşeceği düşünülmektedir.

Gözlem öncesi görüşme: Bu aşamada gözlemlenecek dersler belirlenip bu derslerde hangi verilerin toplanacağı, gözlem sırasında hangi kurallara uygun davranılacağı hususları belirlenmektedir. Ders denetiminin konusu ve öğretim hedefleri denetmen ve öğretmenle birlikte belirlenmelidir. Bu aşamada öğretim hedefleri netleştirilmektedir. Öğretim hedefleri öğrencilerin öğretim sonucunda neler yapabileceğini gösteren ifadelerdir. Öğretim hedeflerinin belirlenmesinin faydası, öğretmenin ve öğrencilerin nereye gittiğini görmelerine yardımcı olması ve onlara nereye varacağını söylemesidir. Öğretim hedefleri, bir öğrencinin ideal olarak elde etmesi gerekenleri göstermektedir. Böylece öğrencinin bu performansı sağlaması için ne yapılması gerektiği belirlenmekte; aynı zamanda öğrencinin amaca ulaştığına dair kabul edilecek en düşük performans düzeyi saptanmaktadır. Sürecin sonunda “Öğrenciler neler yapabilecekler?” sorusuyla hedefler netleşmektedir. Daha sonra denetmen, öğretmenden öğretim süreci planlarını, dersinde eksik bulduğu yanları anlatmasını istemektedir. Bu konuşma esnasında öğretmen karşılaştığını düşündüğü birkaç problemi denetmene anlatmaktadır. Bu problemleri çözmeye yönelik belirlenen hedeflere uygun öğretim yöntemleri seçilmelidir. Denetimin bu aşamasında gerekli bilgilendirmeler yapılmakta ve bundan sonra uygulama kısmına geçilmektedir (Cogan, 1973; Alfonso, Firth ve Neville, 1976; Aydın, 2014).

Sınıf gözlemi: Derslerin gözlemlendiği, önceden karar verilmiş verilerin toplanmasını sağlayacak incelemelerin yapıldığı aşamadır. Sınıf gözlemi aşamasında eksiklere odaklanmaktan ziyade sınıfta olan bitenlerden önemli olarak görülenlerin ayrıntılı olarak ifade edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Denetmen gördüğü her şeyi not alma çabasına girerek zamanı boş harcamamalı; belirlenen noktaları gözlemlemeli ve anlatmalıdır (Cogan, 1973). Bazı denetmenler tüm öğretmenlere uygun kontrol listeleri hazırlayıp bunlara göre davranılıp davranılmadığına bakmaktadır. Bu denetmenler, denetim yeterliliğine sahip yöneticiler olmayıp sınıf içi etkileşimin önemli etkilerinin farkına varmamaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen denetimlerde gerçeği yansıtmayan bulgular ortaya çıkmaktadır (Waite, 2005).

Denetmen, sınıf içi gözlem esnasında öğretmen-öğrenci etkileşimini, öğrenme-öğretme sürecinin nasıl geliştiğini ve sınıf iklimini gözlemlemelidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bir sınıf gözlemi esnasında, sınıfta karmaşık ve hızlı hareket eden davranışlar bütünü ve çok miktarda bilgi vardır. Bu bilgilerin bir kısmı teorik amaçlı olsa da bir kısmı pratik için gerekli

olmaktadır. “Öğrenci için kullanışlı, yararlı bilgi nedir?”, “Öğretmen bilginin işe yarayan kısmını ne kadar etkili kazandırabilmiştir?”, “Denetmen bu kısmı ne kadar gözlemleyebilmiştir?” soruları önemlidir. Faydalı bilgiler stratejiktir; faydalı bilgilerin kritik anlarda kullanımına ihtiyaç duyulur ve gerektiğinde kullanılmaya hazırdır. Sınıfta bir ders saati boyunca pek çok şey gerçekleşmektedir. Ancak derste olan biten her şey eşit düzeyde uygunluğa ve öneme sahip değildir. Bu noktada denetçilerin deneyimi hususu ön plana çıkmaktadır. Denetmenler, pek çok öğretmeni gözlemleyerek bu konuda kazandıkları bilgi ile öğretimde etkili olan noktaları anlamaya başlayabilmekte; bakış açısını geliştirebilmekte ve görevlerini daha bilinçli olarak yürütebilmektedir (Waite, 2005; Balcı, 2008).

Gözlem sonrası görüşmeye hazırlık: Sınıf gözleminin ardından denetmen, sınıf gözlemi esnasında elde ettiği verileri analiz aşamasına geçmelidir. Gözlem sonrası görüşme, gözlem esnasındaki davranışların kolayca anımsanabilmesi adına gözlemden kısa süre sonra gerçekleştirilmelidir (Tanrıöğen, 1996). Burada analiz edilecek gözlem notlarının incelenmesi, başta öğretmen ve denetmen tarafından ayrı bir şekilde yapılmalıdır. Denetmenin kendi başına gerçekleştirdiği analiz, gözlem sonrası görüşmede kullanılmaktadır. Ardından denetmen ve öğretmen, analiz notlarına birlikte bakmalıdır. Bu aşamada, denetmen, gözlem esnasında elde ettiği verileri analiz ederek öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirmesine katkı sağlamakta; tartışılacak konular varsa onları belirlemektedir (Cogan, 1973).

Denetmen, sınıfta öğrenciler tarafından yabancı biri olarak görüldüğünün farkına varmalı ve bunun sınıf ortamına etkisini göz önünde bulundurarak gördüklerini yorumlamalı ve analiz etmelidir. Denetmen elinden geldiğince sınıfta etkisiz olmalı ve az iletişim kurmalıdır (Cogan, 1973). Diğer bir deyişle, denetmen, sınıf içi denetim esnasında gözlemci rolündedir. Denetmen, gözlem esnasında farkında olmadan bazı hatalara düşebilir. Denetmen, sınıfı ve sınıfta meydana gelen olayları gözlemlerken durumsal etkileri pek çok kez yok saymaktadır. Meydana gelen durumsal etkileri öğretmene kişisel olarak bağlayabilmekte; ona atfedebilmektedir. Ancak öğretmenler, durumsal nedenlerin denetleyenden çok daha farkındadır. Bunun dışında denetmenler, bir yandan gözlem, kayıt, analiz yapmaya odaklandıklarından bilişsel yoğunluk içerisinde oldukları ve hatalar yapabilmektedirler (Waite, 2005). Bu nedenle veri analizinde dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar şunlardır: 1) Kişi yerine davranışa odaklanması. 2) Çıkarımdan ziyade gözlem üzerine odaklanması. 3) Yargılama yerine tasvire odaklanması. 4) Davranışla ilgili açıklamaların ne gereğinden fazla ne de az yapılması; gereği kadar yapılması. 5) Fikir vermek yerine bilgileri paylaşmaya odaklanması. 6) Cevaplar veya çözümler yerine alternatiflerin araştırılması üzerine odaklanması. 7) Kişinin alabileceği toplam bilgiden ziyade kişinin kullanabileceği bilgi miktarına odaklanması. 8) Kişisel verilerin uygun zamanda ve uygun yerde paylaşılması. 9) Ne söylendiğinden ziyade niçin söylendiğine odaklanmasıdır (Alfonso, Firth ve Neville, 1976).

Bu olası hataların bir kısmı gözlem notlarının öğretmenle paylaşılmasıyla, düzeltmeler yapılmasıyla telafi edilebilir. Aynı zamanda denetmenin, öğretmenin ve öğrencilerin sözel ifadelerinin yanı sıra jest, mimik, vücut dili gibi sözsüz davranışlarını da dikkate alması, bunları birlikte değerlendirmesi gerekmektedir. Ancak bu da denetmen için zaman alıcı olabilir (Waite, 2005). Sözsüz iletişim hareketleri 1) Gülümsemeler veya kaş çatmalar 2) Göz teması kurulması 3) Baş ile onaylama yapılması 4) Mimikler 5) Etkileşim mesafesi 6) Dokunma 7) Beden dili 8)

Duruş 9) Oturuş şekli olarak belirtilmektedir. Sözsüz iletişim, öğrenme sürecini etkileyen önemli bir öğedir. Sözsüz iletişimi önemli kılan etken, “Hareket sözlerden daha etkili konuşur.” varsayımından yola çıkarak iletişim sisteminin sosyal anlamının yaklaşık yüzde atmış beşlik bir kısmının sözsüz iletişim olduğunun ifade edilmesidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Analiz esnasında bütün bileşenler göz önünde bulundurulmalıdır. Gözlem sonrası görüşmeye hazırlık sürecinde, denetmen, öğretmeni cesaretlendirmek için neler yapabileceğine, hangi farklı yöntemleri tavsiye edebileceğine, tüm bunları öğretmene nasıl ifade edeceğine dair çalışmalar yapmaktadır (Memduhoğlu ve Zengin, 2012).

Gözlem sonrası görüşme: Son aşama, gözlem sonrası görüşmedir. Bu aşamada denetmen tarafından denetimle ilgili geri bildirim yapılmakta; denetmen, yapılan gözlem ve görüşlerle ilgili öğretmene düşüncelerini aktarmakta; öğretmenin gelişimi için uygun gördüğü planları ve tavsiyeleri paylaşmaktadır. Diğer bir deyişle, öğretmenin güçlü yanları vurgulanmakta; zayıf yanlarının nasıl geliştirileceği hususu tartışılmaktadır. Analizde önemli görülen olaylar ve öğrenci davranışları bu aşamada ayrıca değerlendirilmelidir. Son olarak denetimle ilgili tüm düşünceler paylaşılmalı; öneriler getirilmelidir. Gelecek denetimler için planlar konuşulmalı ve bir sonraki denetimin planı yapılmalıdır (Cogan, 1973; Alfonso, Firth ve Neville, 1976).

Denetmenler öğretimsel gelişimi sağlamak için öncelikle denetim alanında yeterli bilgi birikimine sahip olmalı; etkili iletişim becerileri geliştirme, plan yapma, sınıfta öğretim sürecini yansıtacak şekilde gözlem yapma, sınıf gözlemleri esnasında kaydettiği verileri doğru bir şekilde ifade etme, bulguları kaydetme ve süreci ölçme ve değerlendirme gibi becerilere sahip olmalı; aynı zamanda öğretim sürecini geliştirmek için öğretmenlerle işbirliği halinde çalışmalıdır (Glickman ve Gordon, 2010).

Öğretimsel Denetimin Güçlü Yönleri ve Öğretimsel Denetime Yöneltilen Eleştiriler

Öğretimde denetim, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde kullanılan önemli bir araçtır. Öğretim programlarının uygulanmasından sorumlu öğretmenleri denetlemek, okul müdürlerinin en temel sorumluluklarındandır. Yöneticiler, denetim görevini etkili bir şekilde yerine getirdiklerinde, öğrencilerin güçlü bir eğitim programından yararlanmasını sağlamakta ve öğrenme üzerinde önemli bir etki yaratma gücüne sahip olmaktadır.

Öğretimsel denetimde öğretmenlerin öğretim sürecinde sık sık materyallerden yararlanması beklenmektedir. Buna göre öğrenciler gruplara ayrılmalı ve öğrencilerin özelliklerine uygun şekilde farklı materyaller sunulurken öğretimin gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Bu materyaller, bir öğrenme yöntemi olarak kullanılabilir gibi bir pekiştirme yöntemi olarak da kullanılmaktadır. Öğretmenler, öğretim sürecini tek bir yöntem, tekniğe göre gerçekleştirmemeli; her öğrencinin değişik özellikleri olduğundan yola çıkarak farklı yöntem ve teknikler kullanılmalıdır. Zira müfredat hakkında genel bir bilgiye sahip olmak, öğrenmenin bu kadar kritik hâle geldiği günümüzde yeterli olmamaktadır. Bunun dışında öğretmenler, denetmenlerle işbirliği halinde olmakta; aynı zamanda meslektaşlarıyla işbirliği yapmakta; süreci geliştirmek için birlikte çalışmaktadır. Öğretmenler bir kez gözlemlenerek değerlendirilmemekte; denetime uzun zaman ayrılmaktadır. Denetmen, öğretmene ihtiyaç

duyduğunu düşündüğü konularda rehberlik yapmaktadır. Bunlar öğretimsel denetimin güçlü yönlerindedir (Alfonso, Firth ve Neville, 1976; Balcı, 2008).

Ancak öğretimsel denetim, uzun süreli gözlemi ve ayrıntılı bir analizi gerektirmektedir. Bu açıdan her bir öğretmene bu kadar uzun zaman ayrılması pek mümkün görünmemektedir. Türkiye’de öğretimsel denetim uygulaması etkili bir şekilde yapılamamaktadır. Bu durumun hem müdürlerin denetim alanında uzmanlıklarının olmaması, hem de yönetimle ilgili işlerinden dolayı denetime ayıracak zamanlarının kalmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bunun dışında eğitim sisteminde uzun yıllar boyunca kontrole dayalı değerlendirmeye yönelik denetimler yapılması, öğretmenleri eksiklerini ve yanlışlarını gizlemelerine yol açmıştır. Bu eksik ve aksaklıkların giderilmemesi, bu hususta herhangi bir rehberlik çalışmasının yapılmaması, öğretmenlerin denetimin yararına olan inançlarını kaybetmelerine neden olmuştur (Memduhoğlu ve Zengin, 2011).

Geçmiş yıllarda öğretimsel liderlik hususunda yapılmış araştırmalar bulunmaktadır (Deniz ve Saylık, 2018; Anıl ve Sarpkaya, 2014; Sağlık ve Memişoğlu, 2012; Tanrıoğlu, 2000; Taş, 2000). Ancak Deniz ve Erdener (2016) bu araştırmaların sayısının yetersiz olduğu ve özellikle de denetim yetkisinin okul müdürlerine devredilmesinin ardından bu konuda araştırmalara ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda Deniz ve Erdener’in yapmış olduğu araştırmanın sonucunda çalışma grubundaki ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerinin öğretimsel denetim davranışını ilköğretim ve lise öğretmenlerinden daha sık gördükleri ifade edilmiştir.

Bu anlamda öğretimsel denetim konusunda araştırmalara ihtiyaç duyulduğu, öğretimsel denetimin daha ziyade kontrol etmeye, eksik bulmaya yönelik bir şekilde gerçekleştirildiği, okul müdürleri tarafından denetime yeterince zaman ayrılmadığı, sürecin planlı ve yapıcı bir şekilde öğretmenle konuşarak ve işbirliğiyle yapılmadığı, dolayısıyla sağlıklı bir denetimin gerçekleşmediği söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Denetim, öğretimin kalitesinin artırılmasında önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu araç, yöneticiler tarafından doğru ve etkili kullanıldığında, hem örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için gerekli olan örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlayacağı hem de örgütün gelişmesi ve değişmesini olanaklı kılacağı söylenebilir.

Türkiye’de Milli Eğitim Temel Kanundaki 6528 sayılı kanunda 14.03.2014 tarihinde yapılan değişikliklerle müfettişlerin denetim görevi sona ermiş; bu görev okul müdürlerine bırakılmıştır (6528 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu,2014). Ancak bu değişikliğin denetim yetkisi olan fakat yeterliliği olmayan okul müdürlerine ciddi bir sorumluluk yüklediği; bu alanda eğitim almamış kişilerce denetim yapılmasının eğitime nasıl yansıtacağı hususunda akıllarda soru işaretleri oluşturduğu söylenebilir.

Türkiye’de yöneticilerin her dönem farklılaşan yöntemlerle seçildiği ve görev yapmaya başladığı, diğer bir deyişle, geçmiş yıllardan bu yana okul yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir alan olarak görülmediği bilinmektedir. Zira eğitim kurumlarında yöneticilik yapmak için belirli bir süre öğretmenlik yapma şartı ve sınavlar, MEB tarafından yeterli görülmüştür

(Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Denetimin mufettişler tarafından yapıldığı dönemlerde, denetmenlerin çok sayıda öğretmeni denetlemek zorunda olmasının, her öğretmene denetim için kısıtlı bir süre ayrılmasına neden olduğu söylenebilir. Kısıtlı bir süre içerisinde öğretmeni değerlendirmek bir yana öğretmeni tanımak dahi pek mümkün değildir. Değişen yapılanmayla birlikte denetim görevinin sorumluluğunu alan yöneticiler, hem idari hem de denetim görevleri nedeniyle iş yükünün fazla olmasına sığınmaktadırlar. Böylece yöneticilerin denetime yeterince zaman ayırmadıkları, zaman ayırsalar dahi denetim yapabilecek uzmanlığa sahip olmadıkları görülmektedir.

Öğretimsel liderler olarak da görülen okul müdürlerinin denetim görevlerini gereği gibi gerçekleştirmesi, bazı yeterliliklere sahip olmasına bağlıdır. Öğretimsel liderlik, eğitim ve öğretim kalitesini artırabilir; örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayabilir. Ancak denetim görevinin alanında uzman kişilerce yapılması önemli ve gerekli görülmektedir. Bu anlamda, bu alanda lisansüstü eğitime sahip kişilere öncelik verilmesi, bu kişilerin bu alandaki bilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi ve bu kişilerin idareciliğe teşvik edilmesi ile daha nitelikli bir eğitim denetiminin gerçekleşeceği düşünölmektedir.

Açıklama: Yazar bu makalesinin uluslararası kabul görmüş etik kurallara uygun olduğunu beyan ederim.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Anıl, F. ve Sarpkaya, R. (2014). Anadolu ve meslek lisesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1-21.
- Archibong, F. I. (2009). Instructional supervision in the administration of secondary education: A panacea for quality assurance, *European Scientific Journal*, 8(13), 61-70.
- Aydın, İ. (2014). *Öğretimde denetim durum saptama değerlendirme ve geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2008). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram-araştırma ilişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33, 26-61.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cogan, M. (1973). *Clinical supervision*. Boston: Houghton Mifflin.
- Deniz, Ü. Erdener, M. A. (2016). *Okul müdürlerinin sergilediği öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Deniz Ü. Saylık, N. (2018). Okul müdürü ve öğretmenlerin perspektifinden öğretimde denetim problemi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 67-80.
- Duykuluoğlu, A. (2016). *Lise müdürlerinin ders denetim görevine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Glickman, C.D. ve Gordon, S.P. ve Ross-Gordon, J.M (2010). *Supervision and instructional leadership: A development approach* (8th ed.). Boston: Pearson.
- Güneş, F. (2014). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- İlhan, A. (2006). *Adana Kahramanmaraş ve Hatay İli ilköğretim mufettişleri ve öğretmenlerinin farklılaştırılmış denetim modelini benimseme ve kamu ilköğretim okullarında uygulanabilir bulma düzeyleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Memduhoğlu, H. B. Zengin, M. (2012). Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak öğretimsel denetimin Türk eğitim sisteminde uygulanabilirliği, *Kuramsal Eğitim Bilimleri Dergisi* 5(1), 131-142.
- Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 6528 Sayılı Kanun. 20.05.2020 tarihinde www.resmigazete.gov.tr adresinden ulaşılmıştır.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2011). *Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Kılavuz* (Çev. Münevver Çelik). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Özbaş, M. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sağır, M. ve Memişoğlu, S. P. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen ve yönetici algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Sezgin, F. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (Ed. S. Özdemir). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. (5. Baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tanrıoğen, A. (2000). Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden beledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(12), 67-73.
- Taymaz, H. (2012). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taş, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri (Burdur-Isparta illeri örneği)*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öğretim. (2020). Sozluk.gov.tr içerisinde. 21.03.2020 tarihinde ulaşılmıştır, www.sozluk.gov.tr adresinden ulaşılmıştır.
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34 (2), 31-39.
- Waite, D. (2005). *Rethinking instructional supervision: Notes on its language and culture*, London: The Falmer Press.
- Yıldırım, G. (2007). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri (Denizli ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Zepeda, S. J. (2012). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (3. Ed.). NY: Eye on Education.