



Okul Yöneticilerine Göre Değişen Denetim Uygulamaları: Karşılaştırmalı Bir Analiz

Changing Supervision Practices According to School Principals: A Comparative Analysis

Ali TOSUN*, Aydan ORDU**

• Geliş Tarihi: 25.03.2019 • Kabul Tarihi: 22.07.2019 • Çevrimiçi Yayın Tarihi: 22.07.2019

Öz

Bu araştırmada eski denetim süreçleri ile yeni denetim faaliyetlerini kıyaslayarak yeni bir denetim modeli oluşturma sürecine katkı sağlayabilmek amaçlanmıştır. Yeni denetim faaliyetleri ile 20.08.2017 tarihinde yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği ile bakanlık maarif müfettişleri tarafından taşrada yürütülen denetim faaliyetleri kastedilmektedir. Nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasının kullanıldığı araştırmada, eski ve yeni denetim sistemini deneyimleyen dokuz okul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilere içerik analizi yapıldığında, yöneticilerin yeni denetimin eski denetimlerden farklılıklarına ilişkin görüşleri süreç öncesi, süreç sırasındaki ve süreç sonrası farklılıklar olmak üzere üç temada toplanmıştır. Yöneticilerin çoğunluğu son denetimin devam etmemesi ya da geliştirilmesi yönünde görüş bildirmiştir. Son olarak yöneticilerin denetim sisteminin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri rehberliğin ön planda olduğu denetim, illerdeki denetmenlerin denetimi gerçekleştirdiği bir sistem, ders denetiminin geri gelmesi ve hedef temelli denetim olmak üzere dört tema altında toplanmıştır.

Anahtar sözcükler: Bakanlık maarif müfettişi, kurum denetimi, ders denetimi, okul yöneticisi

Atıf:

Tosun, A., ve Ordu, A. (2020). Okul yöneticilerine göre değişen denetim uygulamaları: Karşılaştırmalı bir analiz. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 303-320. doi:10.9779/pauefd.544220

* Doktora öğrencisi, Pamukkale Üni. Eğitim Bilimleri Enst. Eğitim Bil. Böl., ali35tosun@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8214-876X>

** Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üni. Eğitim F. Eğitim Bil. Böl., akursunoglu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2068-7992>

Abstract

In this study, it is aimed to contribute to the process of creating a new supervision model by comparing the old supervision processes with the new supervision activities. With the new supervision activities, it is meant the supervision activities carried out by Ministry inspectors as a result of the Ministry of National Education Regulation on Inspection Board on 20.08.2017. In the study, which used a case study from qualitative research designs, nine school principals who had experienced the old and new supervision were interviewed. When the content analysis is performed on data obtained from interviews; the opinions of the principals about the differences of the new supervision from the previous supervisions were gathered in three themes as pre-process, in-process and post-process differences. The majority of the principals stated that the final supervision practices should not be continued or should be improved. Finally, principals' opinions about how the supervision system should be, gathered under four themes; as guidance-based supervision, a system in which inspectors in the provinces supervised, return of course supervision and target-based supervision.

Keywords: Ministry of education inspector, institution supervision, course supervision, school principal

Cited:

Tosun, A., & Ordu, A. (2020). Changing supervision practices according to school principals: A comparative analysis *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 303-320. doi:10.9779/pauefd.544220

Giriş

Günümüzde denetim, sistemlerin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir. Denetim süreçlerinde var olan durum ortaya konularak olması gerekenle kıyaslandığı için denetimin örgütlerin devamlılığı için hayati öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle kaynaklarını etkili kullanarak hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler denetim süreçlerini bir gelişim ve iyileşme süreci olarak görmektedirler. Taymaz' a (1982) göre denetim, örgütün amaçlarına en verimli bir şekilde, hedeflediği sürede ve hukuksal olarak bağlı olduğu düzene uygun olarak erişme durumunu, amaca ulaşmak için kullanılan araçların uygunluğunu ve bu araçların örgütsel amaçlara ulaşmak için etkililik durumlarını değerlendirmek ve örgütsel hizmetlerin örgütün amacına en uygun tarzda yürütülmesine yardımcı olmaktır.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirme isteklerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan denetim, örgütsel devamlılık için bir zorunluluktur. Bu nedenle denetimin, örgütler için gerekliliği ve faydalı olduğunun anlaşılması ve denetim süreçlerinin büyük bir özenle yürütülmesi gerektiğinin özümsetilmesi gerektiği söylenebilir. Formal her örgüt gibi eğitim örgütlerinin de varlıklarını devam ettirebilmeleri için denetime ihtiyaçları vardır. Formal örgütler amaç, süreç, süreçte rol oynayan insan gücünün nitelikleri, sürecin ve sonucun değerlendirilmesi açılarından birbirlerinden ayrılır. Okulun, kendine has özelliklerinin olması, denetim alt sisteminin de kendine özgü olmasını öngörmektedir (Aydın, 2014).

Toplumların ilerleyebilmeleri ve gelişmiş ülkelerin refah düzeyine ulaşabilmeleri için okulların hedeflerine erişebilmeleri gerektiği bilinen bir gerçektir. Eğitim sisteminin ve okullardaki yöneticilerin hedeflere ne derecede ulaşabildiklerini anlayabilmek ve yeni hedefleri gerçekleştirebilmeleri için denetime ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü örgütlerde denetim süreçleri gerçekleşmediğinde çalışanların neyi, ne için ve ne düzeyde yaptıklarını anlamak olanaksızdır, böyle bir ortamda da karmaşanın çıkması büyük bir olasılıktır (Göktaş, 2008, s. 3).

Bilginin üretiminde ve teknolojiye meydana gelen hızlı değişimler, eğitim örgütlerini ve çalışanlarını da sürekli öğrenmeye zorlamaktadır. Günümüzde eğitime yeni anlamlar yüklenmeye başlanmış, bu bağlamda eğitimde benimsenen amaç, ele alınan içerik, uygulanan yöntem ve kullanılan araç-gereçler değişmeye başlamıştır (Memduhoğlu ve Zengin, 2012). Alanyazın incelendiğinde eğitim denetimi uygulamalarının da yönetim anlayışlarındaki değişimlere benzer olarak farklılaştığı görülmektedir (Aydın, 2013). Önceleri öğretmenin yetersiz olduğu sayılına dayalı olarak öğretmenin kendisi dışında oluşturulan ilkelere göre rolünü oynama durumu denetlenirken (Aydın, 2014), sonraki dönemlerde rehberliğe ve mesleki gelişime öncelik veren bir denetim anlayışı ön plana çıkmıştır (Memduhoğlu ve Zengin, 2012). Bu anlamda yönetim anlayışındaki değişimlere göre şekillenen çağdaş denetim anlayışına göre eğitim denetiminde liderler demokratik özelliklere sahiptir. Bu anlayışa göre denetim eğitim sistemleri için amaç değil araçtır ve bu denetim sürecinin amacı, okuldaki öğrenme ve öğretme sürecini geliştirmektir (Aydın, 2014).

Çağdaş eğitim sistemlerinde sürekli gelişme ve yenileşme yoluyla, öğrenciler için en iyi eğitim ortamlarının sağlanmasına çaba harcanmaktadır. Bu gelişmenin sağlanması için öğretmenlerden de sürekli olarak mesleki yenilikleri takip etmeleri, kariyer gelişim olanaklarından faydalanmaları ve kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Taşdan, 2008). Sürekli bir gelişme ve yenileşme içerisinde olan eğitim sistemlerine paralel olarak denetim

modellerinde de sürekli bir gelişim ve yenileşme gözlemlenmektedir. Kurum ve Çınkır' a (2017) göre nitelikli insan kaynağı yetiştirme konusunda önemli rol oynadığı düşünülen eğitim denetiminin eğitimin iyileştirilmesi sürecine olan katkılarını arttırabilmek adına eğitim politikalarında oluşan değişimler ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Türkiye'de eğitim politikalarında oluşan ani değişikliklerin de denetim sistemini derinden etkilediği görülmektedir.

Eğitim ve denetimin yapısı ve üstlendiği işlevler, toplumun gelişen ve gelişirken karmaşıklaşan yapısına paralel olarak değişmektedir. Denetim sistemi ilk zamanlar kontrol amacına yönelik işlevler yürütürken, günümüzde eğitim örgütlerini ve çalışanlarını hem geliştirmekte hem de çalışanların memnuniyetlerini, iş doyumlarını ve moralini arttırmaya çalışan, ayrıca insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik işlevler yürütmektedir (Kayıkçı ve Emiroğlu, 2014; Aydın, 2104).

Bu değişim süreci entropi yaşamak istemeyen her sistemde olduğu gibi denetim sisteminde de sürekli ve gelişen bir süreç olarak devam etmektedir. Bu anlamda Türkiye'deki denetim anlayışında da sürekli olarak değişimler yaşandığı görülmektedir. Türkiye'de denetim sistemi ile ilgili olarak 09.12.2016 tarihli 6764 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile Rehberlik ve Denetim Başkanlığının ismi "Teftiş Kurulu Başkanlığı" olarak değiştirilerek denetim uygulamalarına yönelik değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklik ile Rehberlik ve Denetim Başkanlığına verilen görevlerin yerine getirilmesi amacıyla, il milli eğitim müdürlükleri bünyesinde bulunan Maarif Müfettişleri Başkanlığı kaldırılarak Teftiş Kurulu Başkanlığı başkanlık birimlerinde ve çalışma merkezlerinde görevli bakanlık maarif müfettişi ve müfettiş yardımcılarında oluşan bir denetim mekanizması oluşturulmuştur. Ayrıca bu kanun ile illerde istihdam edilmeye devam edilen maarif müfettişleri, illerde il müdürlüklerine bağlı olarak inceleme, araştırma, rehberlik hizmetleri ile il müdürünün vereceği diğer görevleri yapmakla görevlendirilmişlerdir (09.12.2016 tarih 6764 numaralı kanunun 13. maddesi). Denetim sistemi üzerinde oldukça köklü değişikliklere sebep olan bu değişiklikten sonra, 20.08.2017 tarihinde yayınlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği" ile Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulunun teşkilat ve görevleri, Teftiş Kurulu Başkanı, Bakanlık maarif müfettişi ve Bakanlık maarif müfettiş yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları, denetlenenlerin yükümlülükleri, Bakanlık maarif müfettişi ve Bakanlık maarif müfettiş yardımcılarının mesleğe alınmaları, yetiştirilmeleri, atanmaları, çalışma merkezlerinde görevlendirilmeleri, çalışma usul ve esasları belirlenmiş ve Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Bu yönetmelik ile bakanlık müfettişleri Teftiş Kurulu Başkanlığı Bakanlık teşkilatında yer alan kurum ve kuruluşlar ile Bakanlığın denetimine tabi kurumlara yönelik denetim, rehberlik, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme işlemlerini yürütmek ile görevlendirilmiştir. Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren eğitim örgütlerinde alışılmışın dışında bir denetim süreci yaşanmaya başlamıştır.

Yeniden örgütlenme ya da yeniden yapılandırma, geliştirmeye yönelik olarak çok güçlü ama aynı zamanda çok riskli bir yaklaşımdır (Bollman ve Deal, 2013). Türkiye denetim sisteminde de oluşturulan bu yeniden yapılandırma süreci uygulama sırasında birçok farklılığı beraberinde getirmiştir. Bu anlamda yeniden yapılandırılmaya çalışılan denetim sistemine ilişkin uygulama yürütülen okullardaki yöneticilerin görüşlerinden yararlanılmasının, yeni denetim sisteminin işlevselliğinin değerlendirmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca denetim sistemimizdeki birçok değişikliğe rağmen günümüzde daha yeni bir denetim modeli arayışının devam ettiğini 23.10.2018 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan “2023 Eğitim Vizyonu” nda görmekteyiz (MEB, 2018). Bu anlamda bu araştırmada eski denetim süreçleri ile yeni denetim faaliyetlerini (20.08.2017 tarihinde yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği ile bakanlık maarif müfettişleri tarafından taşrada yürütülen denetim faaliyetleri) kıyaslayarak yeni bir denetim modeli oluşturma sürecine katkı sağlayabilmek amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

1- Yönetici görüşlerine göre yeni denetim sisteminin deneyimledikleri eski denetimlerden farklılıkları nelerdir?

2- Bakanlık Maarif Müfettişleri tarafından yürütülen son denetim sisteminin devam edip etmemesine ilişkin yönetici görüşleri nelerdir?

3- Yöneticilerin denetim sisteminin nasıl olması gerektiğine yönelik görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin gözüyle son denetim sistemi ile eski denetim sisteminin kıyaslanması amacı ile nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Creswell’ e (2018) göre durum çalışması araştırmanın hem ürünü hem de nesnesi olabilecek nitel araştırma içerisindeki bir desen türüdür. Yıldırım ve Şimşek’e (2016) göre durum çalışmalarında amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Yani bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili bir durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme yönteminde temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Bu ölçütler araştırmacı tarafından belirlenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu amaçla 20.08.2017 tarihinde yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği ile bakanlık maarif müfettişleri tarafından 2017-2018 eğitim öğretim yılında Uşak ilinde denetim faaliyetlerinin yürütüldüğü kamuya bağlı ilkokul ve ortaokullar belirlenmiştir. Belirlenen bu okulların okul müdürlerinin daha önceki yıllarda da eski denetim sisteminin denetimlerini deneyimlemiş olmaları da ölçüt olarak belirlenmiştir. Tablo 1’de çalışma grubunun özellikleri yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Özellikleri

Kod	Cinsiyet	Okul Kademesi	Yöneticilik Kıdemi
M1	Kadın	İlkokul	3
M2	Erkek	İlkokul	9
M3	Erkek	İlkokul	11
M4	Erkek	Ortaokul	6
M5	Erkek	Ortaokul	6
M6	Erkek	İlkokul	17
M7	Erkek	Ortaokul	20
M8	Erkek	Ortaokul	12
M9	Erkek	Ortaokul	14

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Geliştirilen veri toplama aracındaki sorular anlaşılabilirliği ve araştırmanın amacına uygunluğu açısından iki uzman görüşüne sunulmuş ve alınan dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve bir okul müdürü ile ön uygulama gerçekleştirilmiş, gerekli düzeltmelerden sonra asıl görüşmeler yapılmıştır. Görüşme formunda katılımcılara yöneltilen sorularla son denetim sisteminin eski denetim sistemlerinden farklılıkları; son denetim sisteminin devam edip etmemesine ilişkin katılımcıların görüşleri ve okul yöneticilerinin oluşmasını istedikleri denetim sisteminin nasıl olması gerektiği ile ilgili görüşleri ortaya çıkartılmak istenmiştir.

Okul müdürleriyle yüz yüze yapılan görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüştür. Okul müdürlerinin bazıları görüşmelerin kayıt cihazı aracılığı ile kaydedilmesini istemedikleri için araştırmacı görüşmeleri görüşme sırasında not almıştır.

Verilerin Analizi

Görüşmenin hemen sonrasında görüşmeyi yapan araştırmacı aldığı notları düzenleyerek Word dosyasına aktarmıştır. Araştırmada verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu amaçla ilk olarak katılımcıların görüşlerinden kodlar elde edilmiştir. Ardından elde edilen kodlar belirli kategoriler altında toplanarak temalar oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada oluşturulan kod ve temalar düzenlenerek araştırmanın verileri tanımlanmış ve okuyucuya sunulmuştur. Son aşamada ise tanımlanan ve sunulan bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmanın geçerliğini sağlamak için katılımcı teyidinden yararlanılmıştır. Görüşmeler bittikten sonra düzenlenip Word belgesine aktarılan notlar görüşmecilere gönderilerek okumaları ve gerçeği yansıtmadığına ilişkin geri bildirim vermeleri istenmiştir. Bunun yanı sıra araştırmanın verileri ayrıntılı bir biçimde betimlenerek okuyucuya sunulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla da görüşmelerden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

Araştırmada güvenilirliği sağlamak amacıyla yazılı hale dönüştürülen tüm görüşmeler iki ayrı araştırmacı tarafından kodlanmıştır. Araştırmacıların her ikisinin de aynı kodu kullandığı durumlar görüş birliği, farklı kodu kullandığı durumlar ise görüş ayrılığı olarak değerlendirilmiştir. $[Görüş\ birliği / (Görüş\ birliği + Görüş\ ayrılığı) \times 100]$ formülü kullanılarak (Miles ve Huberman, 1994) güvenilirlik katsayısı % 84 bulunmuştur. Ayrıca görüşmeler sırasında alınan notlar, Word'e aktarılmış dokümanlar, kodlamalar ve benzeri tüm raporlar gerektiğinde teyit incelemesine sunmak üzere araştırmacılar tarafından saklanmaktadır.

Bulgular

Araştırmadan elde edilen bulgular araştırmanın amacı doğrultusunda sorulan sorularla ilişkili olarak alt başlıklar halinde aşağıda verilmiştir:

Yönetici Görüşlerine Göre Yeni Denetimin Eski Denetimlerden Farklılıkları

Araştırmada okul yöneticilerine eski denetim ile son denetim faaliyetleri arasındaki farklar sorulduğunda yöneticilerin yanıtlarından elde edilen kodlar “süreç öncesi”, “süreç” ve “süreç sonrası” farklılıkları olarak üç temada toplanmış ve sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Yeni Denetimin Eski Denetimlerden Farklılıklarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Temalar	Kodlar	f
Süreç öncesi farklılıklar	Gerginlik	9
	Öğretmene dokunmayan denetim	1
	Önyargısız olma	1
Süreç sırasındaki farklılıklar	Gerginlik	11
	Eğitim öğretime dokunmayan denetim	11
	Veri toplama odaklı denetim	9
	Formallik	8
	Etkisiz iletişim	6
	Etkili iletişim	4
	Planlılık	3
	Yöneticiye dokunan denetim	3
	Yöneticinin iş yükünü arttıran denetim	3
	Durumsal olmayan denetim	3
	Eksik bulma odaklı denetim	2
	Eğitim öğretimi aksatan denetim	2
	Denetmenlerin donanımlılığı	2
	Yöneticinin rahat hissetmesi	2
	Yasal gücü kullanma	1
	Müdürü yetkisizleştiren denetim	1
	Denetmenin tarafsızlığı(önyargısızlık)	1
Yöneticinin kendini ifade edebilmesi	1	
Süreç sonrası farklılıklar	Öğretmene katkısı olmama	12
	Eğitim öğretime katkısı olmama	10
	Yöneticiye katkısı olmama	7
	Yöneticiye katkı	6
	Yol gösteren	4
	Yönetsel faaliyete katkı	3
	Öğretmene dolaylı katkı	1
Denetimden sonra eski duruma dönme	1	

Süreç öncesi farklılıklar temasına bakıldığında yöneticilerin en fazla tekrar ettiği kod “gerginlik” olmuştur. Okul yöneticileri denetim süreci öncesi yaşadıkları bu gerginliğe ilişkin bakanlık adından duyulan korku, bu denetim türünün ilk kez uygulanması gibi nedenler göstermiştir. Bu koda ilişkin yöneticilerin yanıtlarına bakıldığında M1’in “...bakanlık müfettişi, ismi aslında daha korkutucu sanki daha fazla sorgulayacaklarmış gibi geliyor insana. Biraz daha çekingendik bu yüzden...” ifadesi denetim sürecinden önce denetmenlerin nereden geldiğinin denetlenenler üzerinde gerginlik yarattığını göstermektedir. Bir diğer okul yöneticisi olan M2 ise “...gelmeden önce haber verdikleri için bir hazırlık süreci oldu ama isimleri bakanlık olunca korktum. Birde daha önce bunu deneyimleyen müdür arkadaş olmayınca nasıl bir denetim olacağı konusunda hiçbir fikrim yoktu...” cevabı ile yeni denetim sistemini ilk kez deneyimleyen olmanın yarattığı belirsizliğin de gerginlik kaynağı olduğunu vurgulamaktadır.

Denetim faaliyetlerinin başlangıcından son anına kadarki farklılıkları ifade eden süreç sırasındaki farklılıklar temasında oluşan kodlar Tablo 2’ de verilmiştir. Süreç sırasındaki farklılıklar temasına ilişkin okul yöneticilerinin yanıtları incelendiğinde en fazla tekrar eden kodların “gerginlik” ve “eğitim öğretime dokunmayan denetim” olduğu görülmüştür. Okul yöneticileri, eski denetimlerden farklı olarak yeni denetim sürecinde yaşadıkları gerginliğin kaynağı olarak denetmenlerin iletişim tarzlarını ve denetim sırasında denetmenlerin yetki –yasal güçlerini kullanmalarını göstermişlerdir. “Gerginlik” koduna yönelik yöneticilerin yanıtları incelendiğinde M3 “...ben eskiden kendimi daha rahat hissediyordum. Çünkü gelen kişiyi tanıyorum. Gelen müfettişi eskiden tanıyınca muhabbet edebiliyorduk. Bu son denetimde çok gergindim...” cevabı ile süreç sırasında yaşadığı gerginliğin kaynağını müfettişi tanımamaktan kaynaklandığını vurgulamıştır. M4 ise “...eski denetimde çok rahattık şimdi ise çok rahat değiliz. Çünkü gelenlerin egosu çok yüksek bizi küçük görüyorlar gibi...” cevabı ile denetmenlerin iletişim tarzlarından kaynaklı bir gerginlik yaşadığını ifade etmiştir.

Bu temaya ilişkin en sık tekrar eden bir diğer kod “eğitim öğretime dokunmayan denetim” olmuştur. Okul yöneticileri bu yeni denetim sürecinin eğitim öğretim faaliyetleri ile bir ilişkisi olmadığı ve eğitim öğretime bir katkı sağlayamadığını ifade etmişlerdir. Bu durumun nedenlerine ilişkin ise bakanlık tarafında uygulanan denetim süreçlerinde denetmenlerin genellikle veri toplamayla ilgilenmeleri, ders denetimleri yapmamaları ve öğretmenler ile sınırlı iletişim kurmaları gibi etkenleri göstermişlerdir. “Eğitim öğretime dokunmayan denetim” koduna ilişkin M1 “...son denetimin okuldaki eğitim öğretim süreçlerine hiç bir katkısı yok. Denetim öğretmenlere hiç dokunmadı diyebilirim. Çünkü bakanlık müfettişleri öğretmenlere sadece planlarınızı yapın, günlük planları tutun dediler. Ama bu planlara uyulup uyulmadığına bakılmadı...; M2 ise yeni denetim sürecinin eski denetimlerden farklılıklarına ilişkin “...okulun eğitim öğretim süreçleri ile ilgili herhangi bir değişiklik olmadı, çünkü denetim müdür odasında geçti. Benim odadan çıktıklarında sadece depolara veya fiziksel olarak duruma bakmak için çıktılar. Yani eğitim öğretimle pek de işleri yoktu. ...” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin yeni denetim sürecinde gördükleri farklılıklara yönelik en çok vurguladıkları bir başka kod ise “veri toplama odaklı denetim” dir. M5 “...Son denetimde bir sürü yük bindi bize geldiler okula elimize bir dosya verdiler bunları hazırla dediler. Dedikleri şeyler kolay bulunan şeyler değildi. Mesela 2 yıl öncenin takdir teşekkür alan öğrenci sayısını istiyorlar. Bende işi gücü bırakıp onları arıyorum arşivde...”; M6 da “...geliyorlar bir sürü evrak istiyorlar kimisi var kimisi yok istatistik istiyorlar kimisini buluyorsun kimini

bulamıyorsun. Bunları 2 gün sonraya hazırla diyorlar. Ben ne yapayım mecbur gece yarısına kadar oturup okulda çalışıyorum.” ifadeleri ile verilere odaklanma durumunun aynı zamanda kendilerinin iş yüklerini de artırdığını belirtmiştir. Gene M6’nın “...Aslında biz denetlenmedik, evraklar denetlendi. Eskiden biraz daha farklı olurdu...” ifadesi bu yeni denetim sürecinde denetmenlerin veri toplamaya verdikleri önemi göstermektedir.

Eski denetim ile yeni denetim sistemi arasındaki farklılıklara ilişkin okul yöneticilerinin yanıtlarına göre oluşan son tema olan “süreç sonrası farklılıklar” temasına ilişkin en çok tekrar eden kodların “öğretmene katkısı olmama”, “eğitim öğretime katkısı olmama” ve “yöneticiye katkısı olmama” olduğu görülmüştür. Yeni denetimin öğretime katkısının olmamasına ilişkin yanıtlara bakıldığında M1 “...öğretmenlerin sınıflarına girmediği için ve sınıfta onları denetlemediği için mesleki olarak öğretmenlere hiçbir katkı sağlamadılar. Öğretmenlerin sadece birkaç tanesinden plan ve evrak istediler. Bu sürecin onların ve çağırılmayan öğretmenlerin mesleki gelişimine ne katkı sağlayabilir ki?; oysaki eski denetimlerde öğretmenlerin dersi denetlenirdi ve öğretime katkı sağlanırdı...” ifadesi ile denetmenlerin iş başında denetim yapmamasının denetimden sonra öğretmenlere herhangi bir katkı sağlamadığına dikkat çekmiştir. En çok tekrar eden bir diğer kod olan “eğitim öğretime katkısı olmama” koduna ilişkin M3 görüşlerini “...okulun eğitim öğretime bir katkıları olmadı çünkü eğitim öğretimle hiç işleri yoktu sanki Türkiye İstatistik Kurumundan gelmişler gibi veri topluyorlardı...” olarak ifade etmiştir. Bu ifade ile süreç sırasında veri toplamaya dayalı bir denetim anlayışının okulun eğitim öğretim faaliyetlerine herhangi bir katkı sağlamadığı vurgulanmaktadır.

Bakanlık Maarif Müfettişleri Tarafından Yürütülen Son Denetim Sisteminin Devam Edip Etmemesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Okul yöneticilerinin bakanlık müfettişleri tarafından yürütülen son denetim sisteminin devam edip etmemesine ilişkin yanıtları, müdürlerden biri “devam etmeli”, beşi “devam etmemeli”, ikisi “devam etmeli ancak geliştirilmeli” ve biri de “fark etmiyor” olmak üzere dört temada (tablo 3) toplanmıştır.

Tablo 3. Son Denetim Sisteminin Devam Edip Etmemesine İlişkin Yönetici Görüşleri

Temalar	Kodlar	f
Devam etmeli	Bakanlık müfettişlerinin iletişim becerileri daha yüksek olması	1
	Rehberliğin ön planda olması	1
Devam Etmemeli	Bakanlık müfettişlerinin çevre koşullarını bilmemesi	2
	Evrak odaklı olması	2
	Sistemin iyi işlememesi	1
	Eğitim öğretime dokunmaması	1
Devam etmeli ancak geliştirilmeli	Ders denetimi geri gelmeli	1
	Denetmenlere çevre koşulları tanıtılmalı	1
Farketmiyor	Önemli olan denetmenin bakış açısının değişmesi	1

Son denetim sisteminin bundan sonraki yıllarda da sürdürülmesi yönünde “Devam etmeli” şeklinde yanıt veren yönetici bunun nedeni olarak “bakanlık müfettişlerinin iletişim becerilerinin daha yüksek olması” ve “son denetimde rehberliğin ön planda olması” nı göstermiştir. Bu konuda M1 “...son haliyle devam etsin ... yine müfettişler bakanlıktan gelsin. Çünkü onların iletişim becerisi daha yüksek ve daha ilımlı yaklaşıyorlar meselelere ayrıca rehberliği daha fazla ön plana çıkarıyorlar...” ifadesi ile bakanlıktan gelen denetmenlerin iletişim becerilerinin daha yüksek düzeyde olduğu ayrıca denetim faaliyetlerinde rehberliği ön plana çıkardıkları yönünde fikir belirtmektedir.

Görüşme yapılan dokuz okul müdüründen beşi ise son denetimin devam etmemesi yönünde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu tema altında yer alan kodlar ise “Bakanlık müfettişlerinin çevre koşullarını bilmemesi”, “denetimin evrak odaklı olması”, “sistemin iyi işlememesi” ve “eğitim öğretime dokunmaması” olmuştur. Bu kodlara ilişkin yanıtlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

M3: “Denetim Sistemi böyle devam edemez. Çünkü merkezden gelen müfettişler taşırayı bilmiyor...”

M5: “...beni bu ilçede yaşamayan birinin denetlemesi mantıksız. Gelsin İlçe milli eğitim müdürü denetlesin beni yoksa diğerleri çevre şartlarını bilmiyor zaten...”

M 6: “...ben denetimde sadece evrak kontrolü yaptırıcaksam onu yan okulun müdürü de yapar...”

Bakanlık müfettişleri tarafından yürütülen son denetim sisteminin devam edip etmemesine ilişkin yöneticilerin yanıtlarından oluşturulan bir diğer tema “devam etmeli ancak geliştirilmeli” temasına bakıldığında, yanıtların sistemi geliştirmek adına “ders denetimi geri gelmeli” ve “denetmenlere çevre koşulları tanıtılmalı” olarak iki farklı kodda toplandığı görülmektedir. M7 “...ama sınıflara da girsinler. Bu müfettişlerde bakanlığın bir ağırlığı var...” ifadesi ile bakanlık müfettişlerinin sınıf (ders) denetimleri yapmaları durumunda sistemin daha da gelişeceğini vurgulamaktadır. M8 ise, “...denetmenlere okulun çevre şartları önceden tanıtılmalı. Benden bazı istekleri vardı. Ben onları yaparım ama okulun çevresi ona uygun değil. Mesela benden bahçe duvarındaki teli kaldırmamı istediler. Ben de çok isterim ama okulun bahçesine gece çok giren oluyor dedim. Girsinler ne olacak dediler. Ama iş öyle değil...Neyse asıl mesele okulun çevre şartlarını önceden tanıtılmak gerekli...” şeklindeki ifadesinde bakanlıktan gelen denetmenlere okulun çevre koşulları önceden tanıtılması durumunda denetimlerin daha etkili olacağına dikkat çekmiştir.

Tablo 3’te de görüldüğü gibi son denetim sisteminin devam edip etmemesine ilişkin bir okul müdürünün yanıtından oluşan son tema olan “fark etmiyor” temasına bakıldığında, “önemli olan denetmenlerin bakış açılarının değişmesi” kodunun oluştuğu görülmektedir. Bu koda ilişkin M9 “...ne olursa olsun önce gelen müfettişin bakış açısı değişecek. Önce olumlu yanları göreceğiz bir terazi yapacak hangisi daha ağır diye terazinin ağır basan tarafına göre muamele yapacak. Yoksa sistemin eskisi de yenisi de farksız...” yanıtı ile oluşturulacak sistemde denetmenlerin öncelikle olumlu tarafları vurgulaması ve bu olumlu taraflardan yola çıkarak denetimi gerçekleştirilmesinin denetim sistemini olumlu etkileyeceğini belirtmiştir.

Yöneticilerin Denetim Sisteminin Nasıl Olması Gerektiğine Yönelik Görüşleri

Araştırmada son olarak yöneticilerin denetim sisteminin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri alınmıştır. Söz konusu yöneticilerin denetim sistemine ilişkin önerileri “rehberliğin ön planda olduğu denetim”, “illerdeki denetmenlerin denetimi gerçekleştirdiği bir sistem”, “ders denetiminin geri gelmesi” ve “hedef temelli denetim” olmak üzere dört tema altında toplandığı tablo 4’ de görülmektedir.

Tablo 4. Yöneticilerin Denetim Sisteminin Nasıl Olması Gerektiğine Yönelik Görüşleri

Temalar	Kodlar	f
Rehberliğin ön planda olduğu denetim	Koçluk	6
	Okulu ve öğretmeni geliştiren	2
	Etkili iletişim	2
	Korkutucu olmayan denetim	1
İllerdeki denetmenlerin denetimi gerçekleştirdiği bir sistem	Ulaşılabilirlik	5
	Daha sık ve periyodik denetim	3
	Her okula tanımlı denetmen	2
	Çevre koşullarını tanıyan denetmen	2
	İldeki denetmenleri bakanlık denetlesin	1
	Okulları ilçe milli eğitim müdürü denetlesin	1
	Denetmen sayısı daha çok olmalı	1
Ders denetiminin geri gelmesi	Öğretmenler denetlenmeli	3
	Örnek uygulamalar	1
Hedef temelli denetim	Hedefe ulaşamayanlara müdahale	2
	Dönüt odaklı denetim	1
	Hedefe ulaşamama durumunda denetmenin de sorumluluğu var	1

İlk olarak , “rehberliğin ön planda olduğu denetim” temasına bakıldığında yöneticilerin en çok vurguladığı kod “koçluk” olmuştur. Okul yöneticileri denetim sisteminde, denetmenin yol gösterici, rehber olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Örneğin M1 “*Bence sistem böyle devam etsin ama bu süreci biraz daha sevimli hale getirmeliyiz. Teftiş kavramı olmamalı mesela daha çok yol gösteren olmalı rehberlik yapmalı. Yoksa nereden geldikleri çok da önemli değil. Bu süreç rehberlik üzerine kurgulanmalı...*” ifadesinde denetmenlerin rehberlik görevlerinin ön planda olması gerektiğini vurgulamıştır. M2 ise “*...O müfettiş bazen gelsin bize seminer versin bazen seminer verecek kişiyi bulsun. Ne bileyim bir gece birlikte yemeğe çıkalım. Yani donanımı yüksek olsun ve bizi de donatsın. Son olarak yeni denetim sistemi tıpkı koçluk sistemi gibi olsun.*” yanıtıyla rehberliğin ön planda olduğu denetimde koçluk yapılmasına, olumlu insan ilişkilerine ve denetimin öğretmeni geliştirmesine dikkat çekmiştir.

Tablo 4’te de görüldüğü gibi, denetmenlerin önerilerine yönelik bir diğer tema “illerdeki denetmenlerin denetimi gerçekleştirdiği bir sistem” olmasıdır. Bu tema altında yöneticiler en sık

öğretmenin denetmenin ulaşılabilir olması ve/veya ilde ikamet etmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Ardından denetimlerin daha sık ve periyodik aralıklarla yapılması, her okula tanımlı denetmenlerin olması, çevre koşullarını tanıyan denetmenlerin olması gerektiği gibi önerilerde bulunmuşlardır. Bu tema altında yöneticilerin yanıtları incelendiğinde, M2'nin "...yeni denetim sistemi eskilerden ve son uygulananadan farklı olmalı mesela okullara müfettişler tanımlansın tıpkı aile hekimleri gibi. Yani ben denetleneyim hem de her zaman. Ama bu öyle belirli periyotlarla olsun...Birden müfettişler illerde olsun biz istediğimiz her şeyde onlara ulaşabilelim ..." yanıtı ile sürekli ve aynı denetmenler tarafından bir denetim sistemini kurguladığı görülmektedir. Bir diğer okul yöneticisi M5 ise "...okulları ilçe milli eğitim müdürleri denetlesin. Bakanlık onlardan hesap sorsun onlar da bizden. Bu ancak böyle olur. Mesela ben bakanlık müfettişine diyorum ki okulun kaloriferi yetersiz bu nedenle en büyük sorunumuz ısınma. O da bana diyor ki kömürleri bu kadar yüksek istifleme. Yani çok farklı yerlerden bakıyoruz olaya. Ama ilçe milli eğitim müdürü denetlese ben yazıyı yazdım size; bu sorun sadece benim değil ikimizin sorunu derim..." cevabı ile okulların tepedeki yerine kendi üstündeki doğrudan bağlı olduğu yöneticiler tarafından denetlendiğinde gerçek sorunlar üzerine odaklanılacağı ve denetmenlerin çevre koşullarını bilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Bir diğer tema olan "ders denetiminin geri gelmesi" temasına bakıldığında yöneticilerin en çok öğretmenlerin eski sistemdeki gibi sınıflarında denetlenmesi gerektiğini belirttikleri görülmüştür. M6 "Müfettişler acil olarak eskiden olduğu gibi derslere girmeli ve öğretmenleri denetlemeli. Okul müdürü olarak ben ders denetimini yapmıyorum. Yapmış gibi yapıyorum. Eskiye dönelim ve ciddi bir şekilde denetleyelim...", M7 ise "Bu sistem genel anlamda böyle devam etsin ama öğretmenleri de denetlesinler benden sınıf başarı ortalamalarını istiyorlar sonuçta o ortalamaları oluşturan doğrudan öğretmen ben niye sınıf başarı ortalamalarını değerlendireyim. Yeniden düzenleme yapıp daha kalabalık bir ekiple hem öğretmenleri hem de idareyi denetlesinler..." şeklindeki ifadeleri ile ders denetiminin olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Okul yöneticilerinin denetim sisteminin nasıl olması gerektiğine ilişkin önerilerinden hareketle oluşturulan son tema ise "hedef temelli denetim" temasıdır. Yöneticiler bu tema altında hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşamayanlara müdahale edilmesi, dönüt odaklı denetim, hedefe ulaşamama durumunda denetmenin de sorumluluğu olması gerektiğinden söz etmişlerdir. Bu temaya ilişkin M9'un "Bize hedefler versinler hedeflere ulaşım ulaşmadığımızı kontrol etsinler bıraksınlar masanın sandalyenin kaydıyla uğraşmayı..." ve M2'nin "...sürekli bizim verilere baksınlar eğer hata varsa hedefler olmuyorsa düzeltmeye gelsinler..." şeklindeki yanıtları kodları destekler niteliktedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada eski denetim süreçleri ile yeni denetim faaliyetlerini (20.08.2017 tarihinde yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği ile bakanlık maarif müfettişleri tarafından taşrada yürütülen denetim faaliyetleri) kıyaslayarak yeni bir denetim modeli oluşturma sürecine katkı sağlayabilmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda okul yöneticilerinden öncelikle yeni denetim sisteminin deneyimledikleri eski denetimlerden farklılıklarını ortaya koymaları istenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; okul yöneticilerinin algılarına göre ortaya çıkan farklılıklar "süreç öncesi", "süreç" ve "süreç sonrası"

farklılıklar olma üzere üç farklı temada toplanmıştır. Okul yöneticileri denetim süreci öncesinde gergin olduklarını vurgulamışlardır. Bunun nedenini ise denetleme modelinin ilk kez uygulanıyor olması ve denetimin ilk defa taşradan değil de bakanlıktan gelen denetmenler tarafından uygulanacak olması olarak ifade etmektedirler. Mevcut çalışmanın yürütüldüğü okul yöneticilerinin aslında bir değişim sürecinin sonunda ilk uygulamaya tabi olan yöneticiler olması nedeniyle denetim sürecinin nasıl işleyeceğini öngöremedikleri düşünülebilir. Çünkü değişim sürecinde olumsuz duygular sonucunda çalışanların çeşitli korkular yaşadıkları bilinmektedir (Kozak ve Genç, 2014) ve yönetici ifadelerine göre yeni denetim sisteminin uygulamasının nasıl olacağı konusunda bir belirsizlik yaşamaları da gerginlik kaynağı olmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin yeni denetim sistemi ile deneyimledikleri eski denetim sistemini karşılaştırmaları sonucunda denetim sürecinde oluşan farklılıklardan en fazla tekrar eden kodlardan birinin yine “gerginlik” olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin verdiği cevaplar incelendiğinde denetim esnasında gergin olma sebeplerinin bakanlıktan gelen denetmenlerin egolarının yüksek olmaları ve onları tanımamaları olarak ifade ettikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinde oluşan bu algının çağdaş eğitim denetimi ilkeleri ile uyuşmadığı söylenebilir. Çünkü Aydın’ a (2014) göre çağdaş eğitim denetiminde denetmenin saygılı ve herkese karşı eşit davranması sağlıklı ve etkili bir denetim süreci için ön koşuldur. Köklü’ ye (1996) göre de denetmenlerin, öğretmenlerle karşılıklı olarak güven ve saygıya dayalı bir ortam yaratmaları gerekmektedir.

Okul yöneticileri eski denetimden farklı olarak, yeni denetim sisteminde denetmenlerin denetim boyunca daha çok veri toplamaya odaklandıklarını düşünmektedirler. Alanyazındaki denetim tanımları incelendiğinde ise, denetimin bir insan ilişkileri süreci olduğunun vurgulandığı görülmektedir (Taymaz, 1982; Aydın, 2013; Aydın, 2014). Denetim sürecinde okul yöneticilerinin bir başka düşüncesi ise denetmenlerin etkili iletişim kuramadıkları düşüncesidir. Bu bulgu, Gökçe ve Başkan’ın (2012) eğitim denetçilerinin iletişim becerilerini öğretmen algılarına göre belirlemeye çalıştıkları çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. İlgili çalışmada öğretmenler eğitim denetçilerinin iletişim becerilerini çok yeterli bulmadıklarını, ayrıca kendileri ile iletişim kurmak için çok istekli olmadıklarını bu durumun da iletişim sürecini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler.

Okul yöneticilerinin yeni denetim sistemi ile deneyimledikleri eski denetim sistemini karşılaştırmaları sonucunda verdikleri cevaplara göre ortaya çıkan bir diğer tema ise süreç sonrası farklılıklar olarak oluşmuştur. Bu temada en fazla vurgulanan ilk üç kodun öğretmene, eğitim öğretime ve yöneticiye katkısı olmama olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Yöneticilerin son denetim sisteminin öğretmenlere, eğitim öğretim sürecine ve yöneticilere katkısı olmadığını vurgulamaları çağdaş eğitim denetiminin amacına ters düşmektedir. Etkili bir denetim sürecinin sonunda denetlenen eğitim örgütündeki eğitim ve öğretim süreci gelişmeli (Aydın, 2014), yönetici ve öğretmenlerin gelişimi en üst düzeye doğru yükselmelidir (Köklü, 1996). Çünkü sadece kontrol odaklı ve değerlendirmeye yönelik denetimlerde denetlenenler mevcut durumu göstermemek için eksik ve yanlışlarını gizlemeye yönlendirir. Bu da denetlenenin dolayısıyla örgütün gelişimini önler. Sistem içerisindeki en yetkin kişi olması gereken denetmenin, denetim sırasında tespit ettiği eksik ve yanlışları raporlayıp bırakması, tespit ettiği sorunları düzeltilip geliştirilmesine yönelmemesi, çağdaş denetimin geliştirici işlevine ters düşmektedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2012). Alanyazında yer alan birçok araştırma incelendiğinde (Memişoğlu, 2001; Memişoğlu, 2004; Kavas, 2005; Ünal ve Gürsel, 2007; Kayıkçı ve Şarlak,

2013) Türkiye’de denetim sisteminin geçmişte de rehberlik fonksiyonunu yerine getirme ile ilgili sorun yaşadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada okul yöneticilerinin Bakanlık Maarif Müfettişleri tarafından yürütülen son denetim sisteminin devam edip etmemesine ilişkin görüşleri incelendiğinde dört farklı tema ortaya çıktığı görülmektedir. Bu temalar “Devam etmeli”, “Devam etmemeli”, Devam etmeli ancak geliştirilmeli” ve “Farketmiyor” olarak isimlendirilmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin son denetim uygulamalarının gelişimsel süreci konusunda fikir birliği içerisinde olmadıkları görülmektedir. Aslında bu sonuç 2023 Eğitim Vizyonu belgesinde teftiş süreci ve müfettişlik rollerinin, öğretmen ve okullarımızın ihtiyaç duyduğu rehberlik hizmetlerini sunmak üzere yeniden yapılandırılacak olmasına iyi bir sebep olarak sunulabilir (MEB, 2018).

Okul yöneticilerinin çoğunluğu son denetimin devam etmemesi ya da geliştirilmesi yönünde görüş bildirmiştir. Yöneticilerden sadece biri son denetim faaliyetlerinin devam etmesi gerektiğini belirtmiştir. Köybaşı Şemin, Uğurlu ve Gezer (2018) okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulların denetim ihtiyacı ile ilgili görüşlerini inceledikleri araştırmalarında, katılımcıların çoğunluğunun genel olarak okullarda denetim ihtiyacının karşılanmadığını düşündüklerini bulmuşlardır.

Araştırmada, okul yöneticilerinden son denetim sistemi ile eski denetim sistemlerini kıyaslamaları istenmiş, ardından son denetim sisteminin devam edip etmemesi hakkındaki görüşleri ve son olarak da yöneticilere denetim sisteminin nasıl olması gerektiğine yönelik görüşleri sorularak yöneticilerin gözüyle yeni bir model önerisi sunulmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin denetim sisteminin nasıl olması gerektiğine yönelik görüşleri incelendiğinde yöneticiler denetim faaliyetlerinde rehberliğin ön planda olması gerektiği, denetmenlerin illerde ikamet ederek daha ulaşılabilir olması gerektiği, ders denetimlerinin geri gelmesi gerektiği ve okulun hedeflerine ulaşabilme durumunun denetlendiği bir denetim modeli arzuladıklarını ifade etmektedirler. Memduhoğlu’na (2009) göre de Türkiye’de eğitim denetimi faaliyetleri kontrol odaklı ve değerlendirmeye sınırlı yürütülmekte, öğretmenlere yeterince mesleki katkı sağlanamamakta ve rehberlik edememektedir. Ancak bu durum ülkemizde fark edilmiş olmalı ki 2023 Eğitim Vizyonu belgesinde belirtilen “...teftiş süreci ve müfettişlik rolleri, öğretmen ve okullarımızın ihtiyaç duyduğu rehberlik hizmetlerini sunmak üzere yeniden yapılandırılacaktır...” ifadesi ile oluşturulması planlanan denetleme modeli ile mevcut çalışmada okul yöneticilerinin hayal ettikleri denetleme modeli arasında benzerlikler oldukça yüksektir (MEB, 2018). Bu anlamda yürütülmüş olan çalışma ile okullarımızda 20.08.2017 tarihinde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği ile bakanlık maarif müfettişleri tarafından taşrada yürütülen denetim faaliyetlerine ilişkin denetlenen algıları ortaya konulmuştur. Bulguların gelecekte oluşturulacak olan denetim sistemlerine ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu amaçla yeni denetim sistemlerinin uygulamaya konulmadan önce daha işlevsel bir sistem oluşturabilmek için aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasının katkı sağlayacağı düşünülmektedir:

- Okul yöneticileri denetim sistemlerinde oluşan değişimlerde yeni denetim sisteminin uygulamasının nasıl olacağı konusunda bir öngörüle bulunamadıkları için gerginlik yaşadıklarını ifade etmektedirler. Bu anlamda denetim sistemlerinde oluşan değişimlerde pilot uygulamalar yapılarak yeni sistemin tanıtılmasının denetlenenlerin belirsizlik ve gerginlik yaşamalarını önleyeceği düşünülebilir.

- Mevcut çalışmada ortaya çıkan bir sonuç olan denetimlerin öğretmenleri geliştirmedeği algısı göz önüne alınarak yeni oluşturulacak denetim sisteminde öğretmenlerin de denetim süreçlerine dâhil edilmesinin eğitim örgütlerinin gelişimine daha fazla katkı sağlayacağı söylenebilir.

- Son denetim sisteminin mevcut durumunu tespit edebilmek amacıyla çalışma grubunun genişletildiği hatta öğretmen algılarının da incelendiği nicel ve/veya nitel çalışmalar yürütülebilir.

Kaynakça

- Aydın, İ. (2013). *Eğitimde denetim durum saptama değerlendirme ve geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın M. (2014). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri* (Bütün M, Demir SB, Çev. Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gökçe, D. ve Başkan, G. A. (2012). Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(42), 200-211.
- Göktaş, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliklerinin sınıf öğretmenlerince değerlendirilmesi (Kırıkkale il örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kavas, E. (2005). *İlköğretim müfettişlerinin denetim davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kayıkçı, K., ve Şarlak, Ş. (2013). İlköğretim okullarında denetimin etkili işleyişini zorlaştıran örgütsel engeller. *İlköğretim Online*, 12(2), 461-478.
- Kozak, M. A. ve Genç, V. (2014). Değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duyguların yönetiminin önemi: Hizmet işletmeleri açısından bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 81-92.
- Köklü, M. (1996). Etkili denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 259-268.
- MEB, (2018). 2023 Eğitim Vizyonu, http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf.
- Memduhoğlu, H. B. (2009, Mayıs). *Paydaşların gözüyle Türkiye’de eğitim denetimi sorunsalı*. IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde Sunulan Bildiri. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. (2012). Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak öğretimsel denetimin Türk eğitim sisteminde uygulanabilirliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(1), 131-142.
- Memişoğlu, S.P. (2001). *Çağdaş eğitim denetimi ilkeleri açısından ilköğretim okullarında öğretmen denetimi davranışlarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Memişoğlu, S. P. (2004). İlköğretim müfettişlerinin denetimsel davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 29(131), 30-39.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London: Sage.
- Şemin, F. K., Uğurlu, C. T. ve Gezer, Ç. (2018). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulların denetim ihtiyacına ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması. *13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Eğitim Yönetimi Araştırmaları*, 120-129.
- Taşdan, M. (2008). Çağdaş eğitim denetiminde meslektaş yardımlaşması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(1), 69-92.
- Ünal, A., ve Gürsel, M. (2007). İlköğretim denetçilerinin öğrenen organizasyon yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 463-481.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Extended Abstract

Introduction

The rapid changes in information production and technology force education organizations and employees to learn continuously. Nowadays, new meanings have begun to be used in education, in this context, the aim, the content, the method and the tools used in education have started to change. (Memduhoğlu ve Zengin, 2012).

The reorganization or restructuring process of organizations to adapt to change in their environment is a very strong but also very risky approach to development (Bollman ve Deal, 2013). This restructuring process, which is also observed in the supervision system of our country, brought many differences during the implementation process. In this sense, regarding the supervision system to be restructured it is thought that the use of the opinions of the principals in the schools that are being implemented will allow the evaluation of the functionality of the new supervision system. Moreover, despite the many changes in our supervision system, we see that the search for a more recent model is continuing in the 2023 Education Vision published by the Ministry of National Education on 23.10 2018. In this sense, this research aimed to contribute to the process of creating a new supervision model by comparing the old supervision processes with the new supervision activities. With the new supervision activities, it is meant the supervision activities carried out by Ministry inspectors as a result of Ministry of National Education Regulation on Inspection Board on 20.08.2017.

Methodology

In the study, the case study of qualitative research designs was used. The study group was determined by criterion sampling method. For this purpose, the public primary and secondary schools where the new supervision activities were carried out in Uşak province at 2017-2018 academic year were determined. The another criteria was that the principals of these schools had experienced the former supervision system in previous years. The data of the study were collected by semi-structured interview form developed by the researchers. Content analysis technique was used to analyze the data. Firstly, codes were obtained from the views of the participants. Then themes were created by gathering the obtained codes under certain categories. In the third stage, the codes and themes were prepared and the data of the research was defined and presented to the reader. In the final stage, the findings described and presented were interpreted.

Results and Discussion

In the study, when the school principals were asked about the differences between the previous supervisions and the new supervision activities, the codes obtained from the responses of the principals were collected in three themes as pre-process, process and post-process differences. Looking at the theme of the pre-process differences, the code most frequently repeated by principals was "tension". Regarding the differences in the process, the principals mostly mentioned "tension", "supervision that does not benefit education" and "data collection - based supervision". The most frequently emphasized codes in the theme of differences after the process was that supervision does not contribute to the teacher, the education and the principal. It can be said that this finding contradicts the aim of contemporary education supervision.

Because at the end of an effective audit process, the education and training process in the supervised education organization should improve (Aydın, 2014) and the development of the managers and teachers should be at the highest level (Köklü, 1996).

The school principals' responses to the continuity of the final supervision system carried out by the ministry inspectors were collected in four themes as “should not be continued”, “should be continued”, “should be continued but improved” and “it doesn’t matter”. Five of the principals indicated that the final supervision practices should not continue. These principals stated that, the inspectors did not recognize the environmental conditions, the last supervision focused on the documents.

Finally, principals' opinions about how the supervision system should be, gathered under four themes; as guidance-based supervision, a system in which inspectors in the provinces supervised, return of course supervision and target-based supervision. According to Memduhoğlu (2019), educational supervision activities in Turkey are control oriented and limited to evaluate. In addition it does not provide sufficient professional contribution and guidance to teachers. The supervisory opinions proposed by the principals in this study and supervision model described in the “2023 Education Vision” document are very similar. This may be evidence that the need for this issue is recognized.

Based on the findings of the study, it is thought that taking into consideration the following suggestions in order to create a more functional system before a new supervision system is put into practice. The introduction of the new supervision system through pilot applications and seminars can prevent the teachers and administrators from experiencing uncertainty and tension. The inclusion of teachers in the supervision process may contribute to the development of educational organizations.