




<http://www.tayjournal.com>

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/tayjournal>

## Examination of School Principals' Opinions About Their Supervisory Duties

 Sibel GÜVEN, Doç. Dr., Sorumlu Yazar  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Türkiye  
s\_guven@comu.edu.tr  
Orcid ID: 0000-0003-4550-7297

 Fevzi DEMİR, Doktora Öğr.  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Türkiye  
fevzidemir17@gmail.com.tr  
Orcid ID: 0000-0002-9358-6949

Article Type: Research Article

Received Date: 01.07.2021

Accepted Date: 03.10. 2021

Published Date: 31.12.2021

Tr/En: Tr

Plagiarism: This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software

Citation: Güven, S. & Demir, F. (2021). Examination of school principals' opinions about their supervisory duties. *Türk Akademik Yayınlar Dergisi (TAY Journal)*, 5(2), 253-273.

## Abstract

This research, which aims to reveal and examine how the supervisory duty added to the job descriptions of the school principals is perceived by the school principals, the effects of the supervision duty on the school principals, and the opinions of the school principals about the supervision task and the supervision process, is designed with phenomenology, which is one of the qualitative research designs. In the study, a questionnaire with open-ended questions prepared by the researchers was used to collect data. The study group of the research consisted of 11 school principals who voluntarily participated in the research. The data obtained with the data collection tool were analyzed with the content analysis method. As a result of the findings, it was seen that the school principals found it right to give the supervisory duty to the school principals, but they complained about some negative aspects of this situation. School principals stated that they do not think that their authority has expanded with the duty of supervision.

**Keywords:** School principals, Audit, Content analysis.

## Extended Summary

### Introduction

It is seen that the ongoing changes and developments in the world from the past to the present are effective in the field of education as in every field. It is seen that the postmodern structure that has changed and developed in the 21st century has brought about changes in the field of management in schools. Today, changes and diversity in the field of education have increased more than in the past, emerging reforms, school improvements or restructuring measures have enabled administrators who make decisions in schools to take more responsibility. (Helvacı, 2010). This responsibility placed on school administrators brings with it accountability (Gündüz ve Göker, 2017). One of the most important features of advanced corporate governance is accountability. The accountability system is to respond to the situation in which the relevant personnel use their authority and responsibilities in the organization, taking into account the need to take action against their criticism and needs, and to take responsibility in case of failure, inadequacy or deception (UNDP, 1998:1).

As the school structure changes, another structure that requires the principal to be responsible is supervision. Maintaining an effective and efficient learning-teaching process in schools requires supervision. It is aimed to eliminate the existing deficiencies and to minimize the possible negative effects in education and training through inspection (Can ve Gündüz, 2016). The purpose of an audit is basically to determine the degree to which an organization has achieved its objectives and to take the necessary measures and improve this process to achieve better results from these objectives. For this purpose, it is necessary to continue to monitor the operation of the entire organization in a planned and procedural manner, to identify and correct the deficiencies, and to strive for healthier operations (Aydın, 1993:1). The purpose of the audit is to supervise and evaluate the work done and to make it effective and efficient in practice. It has a wide range of functions such as making suggestions to the relevant personnel for the improvement of the operating system, guiding the employees in the process and contributing to their training in the service (Gümüşeli, 2004). In order for the audit to achieve its

purpose, the principles of purposefulness, plannedness, continuity, objectivity, integrity, contingency, openness and democracy must be followed.

When the researches are evaluated, this research differs from other researches in determining how the supervision and accountability are perceived by the school principals, their views on the assignment of the supervisory duty to them, their views on the creation of the breadth of authority with the supervision, and the positive and negative opinions about the supervision duty. It is thought that it will contribute to the literature by taking their opinions on their achievements.

## **Methods**

In this study, it is aimed to examine supervision and accountability in line with the opinions of school principals. Therefore, phenomenological design, one of the qualitative research methods, was used in this study. The study group of the research consists of 11 school principals working in schools in Çanakkale center and its districts in the 2020-2021 academic year. Random sampling method was preferred while choosing the study group. Participation of school principals in the research was provided on a voluntary basis.

Within the scope of the purpose of the research, data from teacher candidates were collected by a questionnaire with open-ended questions. The questionnaire was prepared by the researchers and consisted of 9 questions for the purpose and sub-objectives of the research. After the data collection tool was created, since pandemic continued throughout the country, the data collection tool was adapted to the virtual environment and sent to the participants over the virtual environment. The collected data were tabulated and analyzed by giving frequency values with content analysis. An inductive approach was adopted while analyzing the data.

## **Results**

When the findings obtained as a result of the analysis of the data obtained in the research are examined, it is seen that the school principals define the word supervision mostly as providing order, control, guidance and evaluation. It is seen that the participants mostly gave opinions under the sub-theme of auditing when it comes to accountability. This is followed by honesty, transparency, accountability, and doing the job well. Accordingly, it is seen that most of the school principals associate supervision and accountability with each other. Most of the school principals considered giving the supervision to them as the right decision. Others, on the other hand, stated that problems arose with this decision, that it was not the right decision, that training should be taken on this issue, that this situation contributed to the principals, that they should be treated objectively in this process and that different people other than school principals should supervise.

When the themes and sub-themes of the positive and negative opinions of the school principals regarding the assignment of the supervision task are examined, it is seen that most of the school principals expressed negative opinions, while a few of them expressed positive opinions. When the opinions of school principals on what they should pay attention to in the inspection process and the inspection criteria are examined, it is seen that school principals mostly express that they should be fair and professional in the inspection process. Some school principals, on the other hand, expressed their opinions in the form of not disrupting education and taking care of student benefits.

When the opinions of the school principals on the inspection criteria were examined, it was seen that the majority of the school principals stated that they conducted inspections according to the legislation determined by the Ministry of National Education. Some school principals, on the other hand, focused on the necessity of performing the inspection action as a criterion in accordance with the rules. Most of the school principals stated that there are differences between the structure of the teachers while being supervised and their attitudes in normal life. These differences of teachers are mostly manifested as an increase in tension, excitement and anxiety.

It is seen that the school principals are in agreement with the view that the teachers behave differently than they are during the supervision process. They think that it is normal for teachers to increase their anxiety, excitement and tension during the supervision process. Most of the school principals do not think that their authority has expanded with the supervision. They attribute the expansion of their powers to increased responsibility. Some school principals, on the other hand, state that the authorities have increased.

The opinions of school principals on how the audit should be carried out are that they should be impartial, objective and independent. Some school principals, on the other hand, expressed the opinion that the supervision should be for guidance, merit-based, constructive, twice a year, in their own environment and that the school principals should also be supervised. As can be understood from the opinions of school principals, the inspection process should be objective, independent and guiding. Few of the school principals stated that teachers should receive training, that their experiences differ according to age, that they should be open to innovations, that teachers do not have certain standards, and that there are good teachers and teachers who are called mediocre in the system.

## **Discussion and Conclusion**

According to the findings obtained as a result of the research, it is seen that school principals attach great importance to supervision in terms of accountability. When it comes to supervision, most school principals expressed this process as maintaining order in their schools. School principals state that they have successfully fulfilled the process of supervision and inspection. Many studies in the literature support this result (Gündüz, 2017; Akbaşlı ve Tunç, 2019; Birel ve Erçek, 2019; Aydazer, 2020). It has been stated that the majority of them found this decision to be correct regarding the assignment of the audit task to them after 2015. Few school principals felt that this decision was not correct. Most of the school principals who defended this decision emphasized the importance of the necessity of receiving training on supervision. In addition, school principals, who stated that the duty of supervision contributed to school principals, thought that this practice improved them considerably. In the study conducted by Birel and Erçek (2019), it is seen that the exact opposite of the results of the research has emerged. While the school principals stated that it was the right decision to assign the task of supervision to them, they also mentioned the negativities of this situation. It has also been stated that the supervision leads to negativities such as the extra workload of school principals and their ability to use supervision as a mobbing tool (Birel ve Erçek, 2019). When

dentim is performed by school principals, it can be listed as the positive results obtained in the researches in the literature, providing the administrative work to be carried out in a healthy way, being able to guide teachers, and having time, space and transportation convenience (Aydazer, 2020).

School principals who think that there is no change in their authority with the assignment of the supervisory task constitute the majority. Birel and Erçek (2019), on the other hand, stated in their research that the duty of supervision gives school principals a different and wider authority. During the inspection process, school principals stated that they conducted inspections within the criteria and content determined by the Ministry of National Education. According to the results of the research, school principals also stated that they behaved in a fair and professional manner during the inspection process, and that their education was carried out by considering the benefits of the students without interrupting the inspection. An important result of the research is that the audit should be done objectively and independently. Another conclusion reached in the study is that teachers' anxiety levels are high, nervous and excited during supervision. This result of the research is in parallel with the research findings made by Aydazer (2020). School principals stated that as a result of the teachers' supervision process, they found themselves sufficient and successful in all respects.

## **Recommedations**

In line with the findings and results obtained in the research, the following suggestions were developed:

- School principals can be provided with practical training based on different control models, especially on supervision.
- In order to increase the objectivity of supervision, school principals can be provided to supervise teachers in different schools who do not work in their own schools.
- A solution can be developed for adherence to the criteria developed by the Ministry of National Education as a criterion in inspections.



<http://www.tayjournal.com>

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/tayjournal>

## Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi

**Sibel GÜVEN**, Doç. Dr., Sorumlu Yazar  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Türkiye  
s\_guven@comu.edu.tr  
Orcid ID: 0000-0003- 4550-7297

**Fevzi DEMİR**, Doktora Öğr.  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Türkiye  
fevzidemir17@gmail.com.tr  
Orcid ID: 0000-0002-9358-6949

Makale Türü: Araştırma Makalesi  
Geliş Tarihi: 01.07.2021  
Kabul Tarihi: 03.10. 2021  
Yayınlanma Tarihi: 31.12.2021  
Tr/En: Tr

**İntihal:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelendi ve intihal içermediği teyit edildi.

**Atıf:** Atıf: Güven, S. & Demir, F. (2021). Okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Türk Akademik Yayınlar Dergisi (TAY Journal)*, 5(2), 253-273.

## Özet

Okul müdürlerinin görev tanımlarına eklenen denetim görevinin okul müdürleri tarafından nasıl algılandığı, denetim görevinin okul müdürleri üzerindeki etkileri, denetim görevi ve okul müdürlerinin denetim süreci hakkındaki düşüncelerinin ortaya konulması ve incelenmesini amaç edinen bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim ile desenlenmiştir. Araştırmada, verilerin toplanmasında araştırmacılar tarafından hazırlanan açık uçlu soruların yer aldığı anket kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu araştırmaya gönüllü olarak katılan 11 okul müdürü oluşturmuştur. Veri toplama aracı ile elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular sonucunda okul müdürlerinin denetim görevinin okul müdürlerine verilmesini doğru bulduklarını ancak bu durumun bazı olumsuzluklarından yakındıkları görülmüştür. Okul müdürleri denetim göreviyle birlikte yetkilerinin genişlediğini düşünmediklerini ifade etmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul müdürleri, Denetim, içerik analizi

## Giriş

Dünya üzerinde geçmişten günümüze süregelen değişim ve gelişmelerin her alanda olduğu gibi eğitim alanında da etkili olduğu görülmektedir. 21. yüzyılda değişen ve gelişen postmodern yapının okullarda da yönetim alanındaki değişiklikleri beraberinde getirdiği görülmektedir. Günümüzde eğitim alanındaki değişimler ve çeşitlilik geçmişe göre daha fazla artmış, ortaya çıkan reformlar, okul iyileştirmeleri veya yeniden yapılanma önlemleri, okullarda karar veren yöneticilerin daha fazla sorumluluk almasını sağlamıştır. (Helvacı, 2010). Okul yöneticilerine yüklenen bu sorumluluk beraberinde hesap vermeyi getirmektedir (Gündüz ve Göker, 2017). Gelişmiş kurumsal yönetimin en önemli özelliklerinden biri hesap verebilirliktir. Hesap verebilirlik sistemi, ilgili personelin, eleştiri ve gereksinimlerine karşı harekete geçme ihtiyacını göz önünde bulundurarak, kuruluştaki yetki ve sorumluluklarını kullandığı duruma yanıt vermek ve başarısızlık, yetersizlik veya aldatma durumunda sorumluluk üstlenmektir (UNDP, 1998:1).

Okullarda etkili ve verimli bir öğrenme-öğretme sürecinin yaşatılması denetimi gerekli kılmaktadır. Denetim yoluyla mevcut eksiklikleri gidermek ve eğitim öğretim sürecinde olası olumsuz etkileri en aza indirmek amaçlanmaktadır (Can ve Gündüz, 2016). Denetim ile ayrıca eğitim ve öğretim sürecine katılan öğretmenlerin yetiştirilmesi de denetimin önemli görevlerinden biridir. Denetim; kuruluşun davranışlarının belirlenmiş ilke ve kurallara ve kabul edilen hedeflere uygun olup olmadığını anlama süreci olarak kabul edilebilir. Bir denetimin amacı temel olarak bir kuruluşun hedeflerine ulaşma derecesini belirlemek ve bu hedeflerden daha iyi sonuçlar elde etmek için gerekli önlemleri almak ve bu süreci geliştirmektir. Bu amaçla tüm organizasyonun işleyişini planlı ve prosedürel bir şekilde izlemeye, eksiklikleri tespit edip düzeltmeye ve daha sağlıklı operasyonlar için çaba göstermeye devam edilmelidir (Aydın, 1993:1). Denetimin amacı, yapılan çalışmalarını denetlemek, değerlendirmek ve uygulamada etkin ve verimli hale getirmektir. İşletim sisteminin iyileştirilmesi için ilgili personele önerilerde bulunmak, çalışanlara süreçte rehberlik etmek ve hizmet içerisinde yetiştirilmesine katkı sağlamak gibi geniş bir işlev yelpazesine sahiptir (Gümüşeli, 2004). Denetimin amacına ulaşabilmesi için amaçlılık, planlılık, süreklilik, nesnellik, bütünlük, durumsallık, açıklık ve demokratiklik ilkelerine uyulması gerekmektedir (Aydın, 1993).

Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim ve öğretim hizmetlerinin yürütülmesi, denetimi ve idaresinden devlet adına sorumludur ve denetiminin yükümlülüklerini belirlemiştir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 1973; MEB, 2011). Bu çerçevede 6764 sayılı kanunla Maarif müfettişlerinin görevleri “illerde il müdürüne bağlı olarak inceleme, araştırma rehberlik hizmetleri ile il müdürünün vereceği diğer görevleri yapar” şeklinde düzenlenmiştir. 6528 sayılı kanunla müfettişlere daha önce verilmiş olan işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme ve soruşturma görevleri görev kapsamının dışına alınmıştır (MEB, 2011; 2014; MEB, 2016a; Kayıkcı, 2016). Bu nedenle hizmet içi eğitim ve denetim görevi okul müdürlerine verilmiştir. İlgili düzenlemelerde okul müdürü, “Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideri” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda müdürün en önemli görev, yetki ve sorumluluklarından biri personelin ve öğretmenlerin performanslarını iyileştirmektir olarak belirlenmiştir (Devlet Memurları Kanunu, [DMK], 1965, md.10; MEB, 2013, Md.78,4d; MEB, 2014a, MEB, 2016b; MEB, 2016c; MEB, 2016d; MEB, 2016e).

Uzun yıllar boyunca müfettişler tarafından sürdürüldüğü bilinen denetim uygulamalarının 2014 yılında yapılan değişiklikle okul müdürlerine bırakılması okul müdürlerine yeni görev ve sorumlulukların yüklenmesine sebep olmuştur. Okul müdürlerinin yönetim göreviyle birlikte denetim görevini de üstlenmeleri kendilerinden beklentilerin artmasına neden olduğu söylenebilir. Eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda okul müdürlerinin de bu anlamda beklentileri karşılması büyük bir önem arz etmektedir.

Literatür tarandığında okul müdürlerinin denetim görevlerine yer verilen birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir (Aydazer, 2020, Akbaşlı ve Tunç, 2019; Birel ve Erçek, 2019, Gündüz, 2017). Gündüz (2017) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin denetim rollerini ne düzeyde yerine getirdiklerinin incelenmiştir (Gündüz, 2017). Bir başka araştırma olan Akbaşlı ve Tunç (2019) ve Aydazer (2020) ise öğretmenlerin, okul müdürlerinin denetmenlik görevlerini nasıl değerlendirdiklerini ele almış, ders denetimi görevinin tamamen okul müdürüne devredilmiş olmasının öğretmenler açısından eleştirildiği sonucuna ulaşmışlardır. Birel ve Erçek (2019)'in ise yeni düzenlemenin birinci derecedeki uygulayıcıları olan okul yöneticilerinin üzerinde oluşturduğu etkiyi derinlemesine ortaya çıkarmak ve oluşan yeni duruma ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini saptamak üzerine yaptıkları araştırma da alan yazına katkı getiren diğer bir araştırma olarak sayılabilir.

Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde bu araştırmanın diğer araştırmalardan farklı olarak denetim ve hesapverilebilirliğin okul müdürleri tarafından nasıl algılandığına, denetim görevinin kendilerine verilmesini yönelik görüşlerine, denetimle birlikte yetki genişliğini oluşmasına yönelik görüşlerine ve denetim görevine ilişkin olumlu ve olumsuz görüşlerin belirlenmesinin yanında okul müdürlerinin denetim yaptıkları sınıf ve derslerdeki öğretmenlerin başarılarına yönelik görüşlerinin alınması ile alan yazına katkı getireceği düşünülmektedir.



## Araştırmanın amacı

Okul müdürlerinin görev tanımlarına eklenen denetim görevinin okul müdürleri tarafından algılanış şeklinin, denetim görevinin okul müdürleri üzerindeki etkilerinin, denetim görevinin ve okul müdürlerinin denetim süreci hakkındaki düşüncelerinin ortaya konulması ve incelenmesini amaç edinen bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Okul müdürlerinin “denetim” kelimesine yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin hesapverilebilirlik ve hesapverilebilirlik boyutunda denetime yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin denetim görevinin kendilerine verilmesine yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin denetim sürecinde nelere dikkat etmeleri gerektiğine ve denetim ölçütlerine yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin, öğretmenlerin denetleme esnasında gösterdikleri yapı ve normal yaşamdaki tavırları arasında farklılıklara yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin, denetimle birlikte yetkilerinin genişlemesine ve bu durumun olumlu ve olumsuz yönlerine yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin denetimin nasıl gerçekleşmesi gerektiğine yönelik görüşleri nelerdir?

## Yöntem

### Araştırma deseni

Bu çalışmada okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda denetim ve hesapverilebilirliğin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu yüzden bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenolojik) deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgu bilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmanın uygulanabilirliği için Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulundan 07.06.2021 tarihli E-84026528-050.01.04-2100080228 sayılı etik izin belgesi alınmıştır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılında Çanakkale merkez ve ilçelerindeki okullarda görevli olan 11 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu seçilirken rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Okul müdürlerinin araştırmaya katılımları gönüllülük esasına göre sağlanmıştır. Okul müdürleri kadın okul müdürü K1 ve erkek okul müdürleri E1, E2 ... E10 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcılara ilişkin bulgulara göre, araştırmaya katılan 11 okul müdürünün 1'inin kadın 10'unun erkek olduğu. 10 okul müdürünün lisans düzeyinde eğitim alırken sadece birinin yüksek lisans yaptığını görülmüştür. Kıdem olarak 1-5 yıl kıdeme sahip 4, 6-10 yıl kıdeme sahip 4 ve 11-15 kıdeme sahip ise 3 okul müdürü bulunmaktadır. Okul müdürlerinin 4'ü denetim ile ilgili eğitim almış, 7'si ise denetim ile ilgili her hangi bir eğitim almamıştır.

## **Veri Toplama Aracı**

Araştırmanın amacı kapsamında öğretmen adaylarından veriler açık uçlu soruların yer aldığı anket ile toplanmıştır. Anket araştırmacılar tarafından hazırlanmış ve araştırmanın amacı ve alt amaçlarına yönelik olarak 9 sorudan oluşmuştur. Ulaşılabilir olması ve katılımcıların görüşlerine derinlemesine odaklanmak amacıyla form açık uçlu sorular şeklinde oluşturulmuştur. Soruların hazırlanması aşamasında önceden tahmin edilebilir veya evet veya hayır gibi kısa yanıt gerektiren sorular tercih etmek yerine açıklama yapmayı gerektiren sorulardan yararlanılmıştır. Sorularının hazırlanabilmesi için “okul müdürlerinin denetim görevleri” ve “okullarda denetim” gibi anahtar kelimeler kullanılarak literatür taranmıştır. Geçerlik için oluşturulan taslak, eğitim alanında görev yapan iki uzmanın görüşüne sunulmuştur. Gelen eleştirilerden sonra form yapılandırılmıştır ve dış geçerliği arttırmak için katılımcıların görüşleri çalışmaya doğrudan alınmıştır. Araştırma kapsamına dahil edilmeyen 5 okul müdürüne araştırma öncesinde hazırlanmış olan anket sunulmuştur. Böylece hazırlanan anketin işlenirliği sınanmış ve pilot uygulama sonunda sorular üzerinde düzeltmeler ve eklemeler yapılarak ankete son hali verilmiştir.

## **Veri Toplama ve Verilerin Analizi**

Veri toplama aracı oluşturulduktan sonra pandeminin ülke genelinde devam etmesi nedeni ile veri toplama aracı sanal ortama uyarlanarak katılımcılara sanal ortam üzerinden gönderilmiştir. Katılımcıların araştırmaya katılımları esnasında gönüllülük esası ön planda tutulmuştur. Geri gönderilen veri toplama araçları bilgisayar ortamında tek bir dosya altında toplanarak veri analizine hazır hale getirilmiştir. Toplanan veriler içerik analiziyle frekans değerleri verilerek tablolastırılmış ve çözümlenmiştir. Veriler çözümlenirken tümevarımsal bir yaklaşım benimsenmiştir. Veriler, kavramlar ve temalar etrafında birleştirilerek anlaşılır hale getirmek için içerik analizi tercih edilmiştir. Veriler, analiz sonucunda ortaya çıkan tema ve kategoriler ile karşılaştırma yapılabilmesi için sayıya indirgenmiştir.

Verilerin analizinde izlenen adımlar şu şekildedir:

- Elde edilen veriler öncelikli olarak dikkatlice okunmuş, veri seti olarak dahil edilemeyecek veriler çıkarılmıştır.
- Öğretmen adaylarından elde edilen veriler araştırmacı tarafından dijital ortama aktarılmış ve çözümlenmiştir.
- Elde edilen her veriye ilişkin kodlamalar yapılmış ve kodlardan alt temalara ve temalara ulaşılmıştır. Kodlara ulaşılırken bir araştırmacı tarafından bir soruya verilen cevapta birden fazla koda ulaşılabilirdiği için kodların frekans değerleri katılımcılarla eş sayıda çıkmayabilmektedir.
- Elde edilen tema ve alt temalara yönelik frekans tabloları oluşturulmuştur.

## **Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmada geçerlik, veri çeşitlemesi yapma, çalışma grubunun özelliklerini ayrıntılı olarak açıklama, verileri ayrıntılı olarak rapor etme, verilerden alıntılar yapma gibi çalışmalarla sağlanabilir (Creswell, 2014; Johnson & Christensen, 2014) Bu bağlamda araştırmada çalışma

grubunda yer alan okul müdürlerinin kişisel bilgilerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırmaya ilişkin veriler okul müdürlerinin alıntlarıyla desteklenerek ayrıntılı bir biçimde verilmiştir. Nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için araştırmacı çeşitliliğinin sağlanması, araştırmacının rolünün açıklanması ve araştırma basamaklarının net olarak ortaya konulması gibi çalışmalar yapılabilir. Bu bağlamda araştırmada öğrenci ve öğretmenlerin hazırladıkları soruların analizinde alan uzmanı iki araştırmacıdan daha destek alınarak araştırmacı çeşitliliği sağlanmıştır. Katılımcıların hazırladıkları sorular ve yapılan görüşmelerle ilgili veriler üç alan uzmanı araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır. Kodlamalarda uyumun bulunmadığı noktalar tartışılarak ortak bir uzlaşa sağlanmıştır. Ayrıca güvenilirlik için araştırma süreci tüm ayrıntılarıyla rapor edilmiş ve bu süreçte araştırmacının rolü ifade edilmiştir.

### **Araştırmanın Etik İzinleri**

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

### **Etik Kurul İzin Bilgileri:**

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının Tarihi: 03.06.2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E-84026528-050.01.04-2100080228

## **Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sorularına verilen cevapların analizleri sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Bulgular araştırma sorularının sırasına göre verilmektedir.

### **Okul Müdürlerinin Denetim Kelimesine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin denetim kelimesine yönelik görüşlerine ait temalar ve alt temalar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. *Okul Müdürlerinin Denetim Kelimesine Yönelik Görüşlerine Ait Tema ve Alt Temalar*

<b>Tema</b>	<b>Alt temalar</b>	<b>Frekans</b>
Denetim	Düzeni sağlama	6
	Kontrol	3
	Rehberlik	1
	Değerlendirme	1

Tablo 1 incelendiğinde okul müdürlerinin denetim kelimesini en çok düzeni sağlama kontrol, rehberlik ve değerlendirme şeklinde tanımladıkları görülmektedir. Denetim kelimesinin

tabloya göre okul müdürlerinde daha çok düzenin sağlanması olarak ifade edildiği söylenebilir. Bu konuda düşüncelerini belirten bazı okul müdürlerinin düşünceleri şu şekildedir;

*“Bir kurum da düzeni sağlamak için yapılan faaliyetlerin bütünü veya bir kısmı” (E1)*

*“Düzen sağlama için gerekli.” (K1)*

*“Kurumun işleyişinin daha sağlıklı olması.”*

*(E9)*

*“Bulunulan durumun daha iyiye ve güzele ulaşılması için yapılır, belirlene hedeflere ulaşmak için eksikliklerin tespit edilmesidir.” (E10)*

Okul müdürlerinin çoğunluğunun denetimi düzeni sağlama olarak görmelerinin sebebi denetim sürecinde okulda bulunan yapının sorumluluk bilinci ile hareket etmesinden kaynaklandığı, denetim sürecinde okuldaki yapının denetime ayak uydurması için belirli bir düzene girmesinden dolayı okul müdürlerinin denetim denildiğinde akıllarına düzenin sağlanması olarak gelmesinin normal olduğu söylenebilir.

### **Okul Müdürlerinin Hesapverilebilirlik ve Hesapverilebilirlik Boyutunda Denetime Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin hesapverilebilirlik ve hesapverilebilirlik boyutunda denetime yönelik görüşlerine ait temalar ve alt temalar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. *Okul Müdürlerinin Hesapverilebilirlik ve Hesapverilebilirlik Boyutunda Denetime Yönelik Görüşlerine Ait Temalar ve Alt Temalar*

<b>Tema</b>	<b>Alt temalar</b>	<b>Frekans</b>
Hesapverilebilirlik	Denetim	6
	Dürüstlük, şeffaflık	4
	Görevi iyi yapma	3
	Hesap verme	2
	Doğru buluyorum	1

Tablo 2’ye göre katılımcıların hesapverilebilirlik denildiğinde en fazla denetim alt teması altında görüş bildikleri görülmektedir. Bunu dürüstlük, şeffaflık, hesap verme, görevi iyi yapma takip etmektedir. Buna göre okul müdürlerinin çoğunun denetim ve hesapverilebilirliği birbiriyle bağdaştırdıkları görülmektedir. Bu konuda düşüncelerini belirten bazı okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir;

*“İdarenin kendi içinde yer alan paydaşlarına hesap vermesi. Hesapverebilirlik denetim boyutunda olmazsa olmaz bir kavramdır.” (K1)*

*“Hesapverilebilirlik boyutunu şöyle düşünüyorum, bir öğretmeni değerlendireceğim zaman zaten kişisel düşünce, yorum ve hislerimi bir kenara bırakıp yapacağım denetim, değerlendirmeyi önceden maddeler şeklinde belirlenmiş mümkünse derecelendirilmiş hazır olan ölçeklerle yaparım ki sonuca herhangi bir yanlı hata karışmasın ve en maksimal biçimde tarafsız, objektif sonuçlar ortaya çıksın.” (E5)*

*“Dıştan kişiye yönelik bir denetim sürecidir. Hesap verebilirlik kavramının kamu yönetiminin dürüstlüğüne sağladığı rolü önemlidir.” (E6)*

### **Okul Müdürlerinin Denetim Görevinin Kendilerine Verilmesine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin denetim görevinin kendilerine verilmesine yönelik görüşlerine ait temalar ve alt temalar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. *Okul Müdürlerinin Denetim Görevinin Kendilerine Verilmesine Yönelik Görüşlerine Ait Tema ve Alt Temalar*

<b>Tema</b>	<b>Alt temalar</b>	<b>Frekans</b>
Denetim görevinin müdürlere verilmesi	Doğru karar	7
	Sorunlar oluşması	3
	Eğitim alınmalı	2
	Doğru değil	2
	Katkı sağlaması	2
	Objektiflik	1
	Denetimi farklı kişilerin yapması	1

Tablo 3 incelendiğinde okul müdürlerinin çoğu denetimi kendilerine verilmesini doğru bir karar olarak değerlendirmiştir. Diğerleri ise bu kararın verilmesi ile birlikte sorunların oluştuğunu, bunun doğru bir karar olmadığını, bu konuda eğitim alınması gerektiğini, bu durumun müdürlere katkı sağladığını, bu süreçte objektif davranılması gerektiğini ve denetimi okul müdürleri dışında farklı kişilerin yapması gerektiği görüşlerinde bulunmuşlardır. Bu konuda düşüncelerini belirten bazı okul müdürlerinin düşünceleri şu şekildedir;

*“Aslına bakılırsa bir kaç sebepten dolayı çok doğru bulmuyorum, örneğin bu alanla ilgili müdürlere özel bir eğitimin sunulmaması bunun dışında en basitinden kurum içinde ufak kişisel sorunların olabileceği ihtimali ve bununda bilinçli ya da bilinçsizce öğretmen ile okul müdürü arasında sorun oluşturabilme ihtimali ilk etapta aklıma gelenler..” (E5)*

*“Olumlu bir durum olmakla birlikte suistimal edilmeye de açık olması açısından gerekli hassasiyetin gösterilmesi gerekir.” (E7)*

*“Eğitim öğretimi aksatıcı olayları engellemesinde okul yöneticilerine katkı sağlıyor” (E1)*

### **Okul Müdürlerinin Denetim Görevinin Kendilerine Verilmesine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Görüşlerine Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin denetim görevinin kendilerine verilmesine yönelik olumlu ve olumsuz görüşlerine ait tema ve alt temalar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Denetim Görevinin Kendilerine Verilmesine Yönelik Olumlu ve Olumsuz Görüşlerine Ait Tema ve Alt Temalar

Tema	Alt temalar	Frekans
Denetim görevinin müdürlere verilmesinin olumlu ve olumsuz yönleri	Olumsuz	10
	Olumlu	8
	Farklı görüş	2

Tablo 4'e göre okul müdürlerinin denetim görevinin kendilerine verilmesine yönelik olumlu ve olumsuz görüşlerine ait tema ve alt temalar incelendiğinde okul müdürlerinin birçoğunun olumsuz görüş belirttiği, daha az bir kısmının ise olumlu görüş belirttiği görülmektedir. Okul müdürlerinin konuya ilişkin söylemleri şu şekildedir;

*“Olumlu yönleri okul içerisinde işlerin sağlıklı olarak yürütülmesini sağlıyor. Olumsuz yönleri ise denetim görevinin farklı şekillerde öğretmenlere mobing aracı olarak kullanılmaya çalışılması” (E1)*

*“Denetim yapılan kişi uzun süreli tanındığı ve gözlemlendiği için denetim, doğru sonuçlanır. Belli bir süreye kısıtlı kalınmadığından olumlu sonuçlar çıkar. Sürekli beraber olduğun kişiyi denetlerken görülen bir olumsuzluğu denetlenen kişinin motivasyonunu olumsuz etkilemeden söylemek ve hatta eksik göstermek bazen sıkıntı olabiliyor.” (E4)*

*“Olumlu yönü denetimin zaman, mekân, ulaşım vs. gibi etkenler açısından oldukça tasarruflu bir çözüm olabileceken olumsuz yönü bir önceki sorunun yanıtında da bahsettiğim gibi özellikle olası kişisel problemler, bu sistemin şeffaf ve sağlıklı yürütülmesinde sorun teşkil edebilecektir.” (E5)*

*“Olumlu yönleri denetim ve rehberlik birincil kaynak ve muhataplar ile yapıldığı için verimli olması muhtemeldir. Olumsuz yönü ise zaman zaman objektif olmaktan uzaklaşılma kişisel problemleri denetime yansıtma ya da bir yaptırım aracı olarak kullanmaya açık olabilmektedir” (E7)*

Denetimin okul müdürlerine verilmesinde olumsuz yönlerin ağırlıklı olması denetim sürecinde denetimin yapıldığı kişiler ve okul müdürlerinin aynı ortamda çalışmalarından dolayı denetimin objektif olamayacağı düşüncesinden kaynaklı olduğu söylenebilir.

### **Okul Müdürlerinin Denetim Sürecinde Nelere Dikkat Etmeleri Gerektiğine ve Denetim Ölçütlerine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin denetim sürecinde nelere dikkat etmeleri gerektiğine ve denetim ölçütlerine yönelik görüşlerine ait tema ve alt temalar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Denetim Sürecinde Nelere Dikkat Etmeleri Gerektiğine Yönelik Görüşlerine Ait Tema ve Alt Temalar

Tema	Alt temalar	Frekans
Denetimde dikkat edilmesi gerekenler	Adil olunmalı	5
	Profesyonel olunmalı	4
	Eğitim – öğretimin aksatılmaması	1
	Öğrenci faydalarının gözetilmesi	1

Tablo 5 incelendiğinde okul müdürlerinin denetim sürecinde nelere dikkat etmeleri gerektiğine ve denetim ölçütlerine yönelik görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin denetim sürecinde çoğunlukla adil ve profesyonel olunması gerektiği ifade etikleri görülmektedir. Bazı okul müdürleri ise düşüncelerini ifade etmek için eğitim-öğretimin aksatılmaması ve öğrenci faydalarının gözetilmesi şeklinde söylemde bulunmuştur. Buna göre okul müdürlerinin denetim sürecinde adil ve profesyonel olunması gerektiğini savunmakta oldukları söylenebilir. Bu konuda bazı okul müdürlerini düşüncelerini şu şekilde belirtmişlerdir;

*“Adil ve profesyonel davranışa dikkat ediyorum...” (E4)*

*“Yani daha evvelki sorularda da aktarmaya çalıştığım gibi benim için asıl olan tarafsız, kişisel yorumlardan uzak ve de en objektif sonuçlara ulaşmaktır, bu yüzden süreç boyunca bu kıstaslara azami özen göstermeye çalışırım.” (E5)*

*“Denetim amacına uygun olması ve faydalı olması için büyük bir hassasiyet gösterilmesi gerekir ayrıca tamamen tarafsız ve eğitim öğretim süreçleri ile öğrenci faydaları gözetilmelidir” (E7)*

Okul müdürlerinin denetim ölçütlerine yönelik görüşlerine ait temave alt temalar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Denetim Ölçütlerine Yönelik Görüşlerine Ait Tema ve Alt Temalar

Tema	Alt temalar	Frekans
Ölçütler	Mevzuat	5
	İşlerin eksiksiz yapılması	2
	İşlerin zamanında yapılması	1
	Öğretmenler kurulu kararı	1
	Öğrencilere yaklaşım	1

Okul müdürlerinin denetim ölçütlerine yönelik görüşlerine yer verilen tablo 6 incelendiğinde okul müdürlerinin çoğunluğunun Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen mevzuata göre denetim yaptıklarını ifade ettikleri görülmüştür. Bazı okul müdürleri ise ölçüt

olarak yapılan denetim eyleminin kurallar uygun şekilde yapılması gerekliliği üzerine durmuştur. Bazı okul müdürleri görüşlerini aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir;

*“MEB hazırladığı değerlendirme ölçütlerine uyuyorum.” (K1)*

*“...Ölçütlerim iş ve işlemlerin zamanında eksiksiz yapılması” (E1)*

*“...Ölçütler; işin doğru yapılması, sadece yapılmak için yapılmış olmaması.” (E2)*

### **Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Denetleme Esnasında Gösterdikleri Yapı ve Normal Yaşamdaki Tavırları Arasında Farklılıklara Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin öğretmenlerin denetleme esnasında gösterdikleri yapı ve normal yaşamdaki tavırları arasında farklılıklara yönelik görüşlerine ait tema ve alt temalar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Denetleme Esnasında Gösterdikleri Yapı ve Normal Yaşamdaki Tavırları Arasında Farklılıklara Yönelik Görüşlerine Ait Tema ve Alt Temalar

<b>Tema</b>	<b>Alt temalar</b>	<b>Frekans</b>
Öğretmen davranışları	Fark var	13
	Fark yok	1

Tablo 7 incelendiğinde okul müdürlerinin çoğu öğretmenlerin denetlenirken gösterdikleri yapı ile normal yaşamdaki tavırları arasında farklar olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bu farklılıkları daha çok gerginlik, heyecan, kaygı düzeyinin artması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu konuda bazı okul müdürleri düşüncelerini şu şekilde belirtmişlerdir;

*“Elbette tamamen doğal yaşamındaki gibi davran(a)maya biliyor öğretmen arkadaşlarımız, onlarda sonuçta orada yaptıkları işi en iyi şekilde sergilemeye çalışıp bu işin sonucunda daha iyi bir puan almak için, tabi bunun getirdiği ufak tefek heyecan, utanma, çekinme, sıkılma gibi insani duygulara kapılabiliyorlar yer yer.” (E5)*

*“Tabi ki denetim muhteviyatına uygun olarak hareket etme bilinci ile gerekli özen gösterilmektedir” (E7)*

*“Denetlenmekten dolayı duyulan kaygı nedeniyle heyecan yapma vb. gibi davranış farklılıkları.” (E9)*

Okul müdürlerinin denetim sürecinde öğretmenlerin olduklarından daha farklı davrandıkları görüşünde hem fikir oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin denetim sürecinde kaygılarının, heyecanlarının, gerginliklerinin artmasının süreçten kaynaklı olarak normal olduğunu düşünmektedirler.

### **Okul Müdürlerinin Denetimle Birlikte Yetkilerinin Genişlemesine ve Bu Durumun Olumlu ve Olumsuz Yönlerine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin denetimle birlikte yetkilerinin genişlemesine ve bu durumun olumlu ve olumsuz yönlerine yönelik görüşlerine ait tema ve alt temalar Tablo 8’de verilmiştir.



Tablo 8. Okul Müdürlerinin Denetimle Birlikte Yetkilerinin Genişlemesine ve Bu Durumun Olumlu ve Olumsuz Yönlerine Yönelik Görüşlerine Ait Tema ve Alt Temalar

Tema	Alt temalar	Frekans
Yetki genişliği olduğu	Düşünmüyorum	6
	Düşünüyorum	4
	Kısmen genişledi	1

Tablo 8’ de okul müdürlerinin denetimle birlikte yetkilerinin genişlemesine ve bu durumun olumlu ve olumsuz yönlerine yönelik görüşleri yer almaktadır. Okul müdürlerinin çoğu denetim ile birlikte yetkilerinin genişlediğini düşünmemektedirler. Yetkilerinin genişlemesini artan sorumluluğa bağlamaktadırlar. Bir kısım okul müdürü ise yetkilerin arttığını ifade etmektedir. Aşağıda okul müdürlerinin görüşlerine ait örnekler verilmiştir.

*“Yetkilerimin genişlediğini düşünmüyorum. Denetimler olması gerektiği gibi yapıldığı zaman herhangi bir sorun yaşanmıyor fakat denetimleri bir güç olarak kullanıldığı zaman öğretmen idareci arasında ki iş birliğinin azaldığını düşünüyorum” (E1)*

*“Yetkiler kısmen genişledi elbette fakat ben bunun çok da olumlu yanı olduğunu düşünmüyorum zira birçok okul yöneticisinin zaten hayli yoğun iş programının üzerine bir de bu öğretmen arkadaşlarımızı denetleme işi hem öğretmenler hem de okul müdürleri için bir yük oluşturabilmektedir.” (E5)*

*“Yetkilerimizin genişlediğini düşünüyorum. Bu denetimin yerinde ve sürekli olması açısından olumlu, denetimi yapan okul müdürünün yapacağı kendisinden kaynaklı hatalar olursa olumsuz bir yöne doğru gideceğini düşünüyorum.” (E9)*

### **Okul Müdürlerinin Denetimin Nasıl Gerçekleşmesi Gerektiğine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin denetimin nasıl gerçekleşmesi gerektiğine yönelik görüşlerine ait tema ve alt temalar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Denetimin Nasıl Gerçekleşmesi Gerektiğine Yönelik Görüşlerine Ait Tema ve Alt Temalar

Tema	Alt temalar	Frekans
Denetim nasıl yapılmalı	Objektif	5
	Bağımsız	3
	Yapıcı olacak şekilde	2
	Liyakat esaslı	1
	Yılda iki kez	1
	Şimdiki uygulama gibi	1
	Kendi ortamında	1
	Okul müdürünün de denetlenmesi	1

Tablo 9’da okul müdürlerinin denetimin nasıl gerçekleşmesi gerektiğine yönelik görüşlerine yer almaktadır. Okul müdürlerinin, denetim nasıl gerçekleşmesi gerektiğine ilişkin görüşleri tarafsız, objektif ve bağımsız olması gerektiği yönündedir. Bazı okul müdürleri ise denetimin rehberlik etmeye yönelik, liyakat esaslı, yapıcı olacak şekilde, yılda 2 kez, kendi ortamında ve okul müdürlerinin de denetlenmesi zorunluluğu olması şeklinde görüş bildirmişlerdir . Buna göre okul müdürleri denetimlerin objektif olmamasından çekindikleri ve yapılan denetimlerin objektif, bağımsız ve tarafsız olmasını istedikleri söylenebilir. Okul müdürlerinin görüşleri aşağıdaki örneklerde yer almaktadır.

*“Denetimler öğretmen arkadaşlara rehberlik etmeye yönelik gerçekleşmeli” (E1)*

*“Kendi ortamında, denetlenen kişiye bir şey hissettirmeden yapılmalı.” (K1)*

*“Denetim yapacak kişinin sınıf kapısından içeriye tamamen ve kesinlikle dışarıdaki sorunları kafasından atıp, tüm tecrübesi, tarafsızlığı, objektifliği ve de iyi niyetiyle girip o şekilde bence daha ılımlı bir yaklaşım ve tavırla bu görevi ifa etmelidir.” (E5)*

*“Okulda çalışan personelin denetlenmesinin okul müdürü tarafından yapılması çok doğru. Ancak Okul müdürünün de çalışmalarının bir üst amir tarafından kontrol edilmesinin faydalı olacağı kanaatindeyim.” (E9)*

Okul müdürlerinin görüşlerinden anlaşılacağı üzere denetim sürecinin objektif, bağımsız ve rehberlik etmeye yönelik olmalıdır. Çünkü okul müdürlerinin bu söyledikleri yapıldığı takdirde denetim tam anlamıyla gerçekleşmiş ve amacına ulaşmış olacaktır.

### **Okul Müdürlerinin Denetledikleri Öğretmenleri Süreç İçinde Değerlendirdiklerinde Ne Kadar Başarılı Bulduklarına Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin denetledikleri öğretmenleri süreç içinde değerlendirdiklerinde ne kadar başarılı bulduklarına yönelik görüşlerine ait temalar ve alt temalar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. *Okul Müdürlerinin Denetledikleri Öğretmenleri Süreç İçinde Değerlendirdiklerinde Ne Kadar Başarılı Bulduklarına Yönelik Görüşlerine Ait Temalar ve Alt Temalar*

<b>Tema</b>	<b>Alt temalar</b>	<b>Frekans</b>
Öğretmenlerin başarı durumu	Başarılı buluyorum	6
	Yaşa göre tecrübe	3
	Eğitim almalılar	2
	Teşvik ve ödül olmalı	1
	Yeniliklere açık olmalılar	1
	Standardı yok	1
	Mesleğini iyi yapanlar	1
	Vasat öğretmenler	1

Tablo 10 incelendiğinde okul müdürlerinin denetledikleri öğretmenleri süreç içinde değerlendirdiklerinde yaşa göre başarılı buldukları söylenebilir.

Okul müdürlerinin çok azı öğretmenlerin eğitim almaları gerektiğini, yaşa göre tecrübelerinin farklılık gösterdiklerini, yeniliklere açık olmaları gerektiğini, öğretmenlerin belirli bir standartlarının olmadığını, sistemde iyi öğretmenler ve vasat diye hitap edilen öğretmenler de olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda düşüncelerini belirten okul müdürlerinin düşünceleri şu şekildedir;

*“Oldukça başarılı buluyorum” (E1)*

*“Yaşlara göre tecrübeler de artıyor. Bu durum bazen tersine etki verse de genel olarak böyle. İdealistlik ve kişisel gelişim istisnai durumlar.” (E2)*

*“Özellikle bu pandemi dönemi her arkadaşımı kendini geliştirmek zorunda bıraktı. Her yiğit yoğurdu farklı yer. Benim arkadaşlarım tecrübeli ve gayet başarılı öğretmenler.” (K1)*

*“Öğretmen arkadaşlarımızı suçlamak ya da eleştirmek için söylemiyorum fakat muhtemelen ilk yıllarının vermiş olduğu tecrübesizlik bunun yanında belki biraz da heyecan gibi etkenlerden dolayı gerek ders içeriğini aktarma yollarında gerek öğrenciye yaklaşım ve sınıf yönetimi alanlarında eksikliklerini hissedebiliyorum ne yazık ki ama bunlarında zamanla daha düzeleceğine ve de iyi olacağına inanıyorum ve arkadaşlarımı özellikle gördüğüm eksik ve yanlış noktalarda naçizane uygun bir üslupla uyardımaya çalışıyorum.” (E5)*

*“Öncelikle bir sınıf öğretmenin kendini yeniliklere açık olması gerektiğini düşünüyorum. Aynı zamanda mesleğini sevmeli, en önemlisi insanı sevmeli. bilgi beceri yönünden donanımlı olmalıdır. Yaptığım denetlemelerde standart bir öğretmen performansının olmadığını tespit ettim. Tabi ki mesleğini çok iyi icra edenlerin yanında, vasat bir öğretmenlik anlayışına sahip meslektaşlarımızın olduğu aşikar. Söz konusu bu öğretmenlerimizin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri adına okul müdürlerimiz ve bakanlığımıza çok iş düşmektedir.” (E9)*

## Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin hesapverilebilirlik boyutunda denetimi oldukça önemsedikleri görülmektedir. Denetim denildiğinde çoğu okul müdürü bu süreci okullarında düzeni sağlama olarak ifade etmiştir. Okul müdürleri denetim ve denetimin gerçekleştirildiği süreci başarı ile yerine getirdiklerini ifade etmektedirler. Alan yazında yapılan birçok araştırma bu sonucu destekler niteliktedir (Akbaşlı ve Tunç, 2019; Aydazer, 2020; Birel ve Erçek, 2019; Gündüz, 2017). 2015 yılından sonra denetim görevinin kendilerine verilmesi hususunda büyük bir çoğunluğun bu kararı doğru buldukları yönünde görüş bildirmiştir. Çok az sayıda okul müdürü bu kararın doğru olmadığına kanaat getirmiştir. Bu kararı savunan okul müdürlerinin çoğu denetim konusunda eğitim almaları gerekliliğinin önemi üzeri durmuştur. Ayrıca denetim görevinin okul müdürlerine katkı sağladığını ifade eden okul müdürleri bu uygulamanın kendilerini oldukça geliştirdiklerini düşünmektedirler. Birel ve Erçek (2019) tarafından yürütülen araştırmada araştırmanın sonuçlarının tam tersi görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürleri denetimin görevinin kendilerine verilmesinin doğru bir karar olduğunu belirtirken bir yandan bu durumun olumsuzluklarına değinmişlerdir. Denetimin okul müdürlerine fazladan iş yükü olması, denetimi mobing aracı olarak kullanabilmeleri gibi olumsuzluklara yol açtığı da ifade edilmiştir. Denetimin okul

müdürleri tarafından yapıldığında yönetsel işlerin sağlıklı yürümesinin sağlanması, öğretmenlere rehberlik edilebilmesi, zaman, mekân ve ulaşım kolaylığının olması alanyazında yapılan araştırmalarda elde edilen olumlu sonuçlar olarak sıralanabilir (Aydazer, 2020).

Denetim görevinin kendilerine verilmesiyle yetkilerinde her hangi bir değişme olmadığını düşünen okul müdürleri çoğunluğu oluşturmaktadır. Birel ve Erçek (2019) ise yaptıkları araştırmada denetim görevinin okul müdürlerine farklı ve daha geniş bir yetki kazandırdığı ifade edilmiştir.

Denetim sürecinde okul müdürleri, Milli Eğitim Bakanlığının belirlemiş olduğu ölçütler ve içerik dahilinde denetim yaptıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ayrıca, okul müdürleri, denetim sürecinde adil, profesyonel bir şekilde davrandıklarını, denetimin yapılması için eğitiminin aksatmadan öğrenci faydaları gözetilerek yapıldığını ifade etmişlerdir. Araştırmada ulaşılan önemli bir sonuç denetimin objektif bir şekilde ve bağımsız yapılması gerektiği yönündedir. Araştırmada ulaşılan diğer bir sonuç öğretmenlerin denetim sırasında kaygı düzeylerinin yüksek, gergin ve heyecanlı oldukları yönündedir. Araştırmanın bu sonucu Aydazer (2020) tarafından yapılan araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin denetleme süreci sonucunda her bakımdan yeterli ve başarı bulduklarını ifade etmişlerdir.

## Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgular ve sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Okul müdürlerine özellikle denetim konusunda farklı denetim modellerine dayalı olarak uygulamaya dayanan eğitim verilmesi sağlanabilir.
- Denetimin nesnelliğini arttırmak adına okul müdürlerinin kendi okullarında çalışmayan farklı okullardaki öğretmenleri denetlemeleri sağlanabilir.
- Denetlemelerde ölçüt olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen ölçütlere bağlılık için bir çözüm yolu geliştirilebilir.

## Kaynakça

- Akbaşı, S. ve Tunç, Z. (2019). İlkokul öğretmenlerinin müdürlerin ders denetimine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 75-92.
- Aydazer, B. (2020). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri (Pamukkale ilçe örneği).
- Aydın, M. (1993). Çağdaş eğitim denetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Birel, F. K. ve Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 169-177.
- Can, E. ve Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 1-28. doi: 10.14527/kuey.2016.001
- Creswell, J. W. (2014). Research design (G. Hacıömeroğlu, Çev.). Demir, Ş. B. (Ed.). Ankara: Eğiten Kitap.
- Göker, S. D. ve Gündüz, Y. (2017). Eğitim denetimi sürecinde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93.
- Gümüşeli, A. İ. (2004). Eğitimde Denetleme ve Değerlendirmeye İlişkin Farklı Yaklaşımlar ve Türkiye'deki Denetim Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Öneriler. Milli Eğitim Bakanlığı'nda Yeniden Yapılanma ve Eğitim Denetiminde Yeni Yaklaşımlar Paneli. [İnternet: 20-10- 2007] [http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/denet\\_deger.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/denet_deger.pdf)
- Gündüz, Y. (2017). İlköğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin denetim görevlerini yerine getirme düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(5), 1681-1694.
- Helvacı, M.A. (2010). Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Johnson, B. & Christensen, L. (2014). Educational reserach quantative, qualitative and mixed approaches: Mixed methods (A. Türkdogan, Çev.). Ankara: Eğiten Kitap.
- MEB. (1973). Milli eğitim temel kanunu. Resmi Gazete. Yayımlı Sayı: 14574, Tarihi: 24/6/1973.
- MEB. (2011). 652 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükmünde kararname. Resmi Gazete. Tarih:14/09/2011, Sayı:28054.
- MEB. (2013). Millî Eğitim Bakanlığının ortaöğretim kurumları yönetmeliği. Resmi Gazete. Sayı: 28758, Tarih: 07/09/2013.
- MEB. (2014). 6528 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun. Resmi Gazete. Tarih:14/03/2014, Sayı:28941.
- MEB. (2014a). Millî Eğitim Bakanlığının okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği. Resmi Gazete. Tarih: 26/07/ 2014, Sayı: 29072.
- MEB. (2016a). Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükmünde kararname ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun. Resmi Gazete. Sayı 29913, Kanun No: 6764.
- MEB. (2016b) İlkokul/ortaokul rehberlik ve denetim rehberi. Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Ankara.
- MEB. (2016c) Lise ve dengi okullar rehberlik ve denetim rehberi. Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Ankara.
- MEB. (2016d) Özel eğitim kurumları rehberlik ve denetim rehberi. Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Ankara.
- MEB. (2016e). Okulöncesi eğitim kurumları rehberlik ve denetim rehberi. Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Ankara.
- UNDP (United Nations Development Programme) (1998). Glossary of key terms. governance for sustainable human development, p.1. (<http://magnet.undp.org/policy/glossary.htm>). Son erişim tarihi: 05.02.2015.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin yayıncılık.