

**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN DENETLEME FAALİYETLERİNE
İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Hazırlayan: Selçuk KURT

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL

Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı için öngördüğü
YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ
olarak hazırlanmıştır.

Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran, 2009

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN DENETLEME FAALİYETLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hazırlayan: Selçuk KURT

ÖZET

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen eğitim programlarının belirlenen hedefler doğrultusunda sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için eğitimin her kademesinde denetleme yapılmaktadır. Teftiş kurulları ve ilköğretim müfettişleri kanalıyla belirli periyotlarla yapılan denetlemeler çoğu zaman öğretmenler üzerinde olumlu yada olumsuz etkiler oluşturabilmektedir.

Bu çalışmada Edirne Merkez ilçedeki İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin denetleme faaliyetlerine ilişkin görüşleri alınarak bir değerlendirme yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde konuyla ilgili problem durumundan, araştırmanın amaç ve öneminden bahsedilmiştir. İkinci bölümde ilgili alan yazın incelenmiş, yönetim, eğitim yönetimi, okul yönetimi, okul yöneticisinin özellikleri ve görevleri konularına değinilmiş, yeni ilköğretim programı ile okul yöneticisinin liderlik rolünün öneminden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine ve dördüncü bölüm de çalışma grubuyla yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiş ve yorumlarda bulunulmuştur.

Beşinci bölümde, araştırma sonuçları verilmiş ve sonuçlar ışığında yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde yapılması gerekenlere ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Denetim, okul denetimi, değerlendirme

EVALUATION OF PRIMARY-SCHOOL DIRECTORS' OPINIONS ABOUT INSPECTION

Prepared by: Selçuk KURT

ABSTRACT

Inspections may be carried out in many institutions to determine whether the works or studies for a defined aim are carried due to the aim or not and also to evaluate the results of the works. The behaviors and manners of the inspectors are quite important on the workers.

In every grade of education, inspections are done to reach the education targets defined by Turkish National Education Ministry reliably. Inspections done occasionally by inspection boards and primary school inspectors make positive and negative side effects on teachers.

Directors working primary schools-which are the most important steps of education, system- also inspects the teachers and their works and studies. The methods used by the directors while inspecting the teachers and the communication styles of the directors affect the teachers significantly.

In this study an evaluation is done by taking the directors' (working in Edirne Central County) opinions about inspections.

Key Words: Inspection, school inspection, evaluation

ÖNSÖZ

Denetim genel anlamı ile bir kurumdaki iş ve işlemlerin belirlenen amaçlar ve yürürlükte olan mevzuat doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğinin tespitidir. Denetimin temel amacı, kurumun amaçlarını gerçekleştirme derecesini belirlemek, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve sürekli geliştirmektir.

Eğitim denetimi ise öğrenmeyi daha etkili kılmak amacıyla, okulun işleyişini, öğretme sürecini doğrudan etkileyecek biçimde düzenlemektir. Okulun öğretme-öğrenme süreçlerini sürdürmeyi ve geliştirmeyi amaçlar. Çağdaş eğitimde denetim, öğretmeyi ve öğrenmeyi etkileyen faktörlerin tümünün değerlendirilmesi ve daha etkili öğretme-öğrenme ortam ve koşullarının hazırlanması işidir. Çağdaş eğitim denetimi, bilimsel, amaçlı, düzenli, demokratik ve özendirici olmalıdır. Çağdaş eğitim denetimi, teknik ve sosyal bir süreçtir. İnsan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılması ve geliştirilmesi amacıyla uygulanır. Tanılama, değerlendirme ve geliştirme işlevlerini içerir.

Okul yöneticilerinin başarılı çalışmalarının ardında, almış oldukları hizmet öncesi eğitim, kişisel gayretleri, nitelikleri ve hizmet içinde yetişme düzeylerinin etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmada asıl amaç ; okul yönetiminin denetici davranışlarını açıklamaktır. Yönetimin teftişi yanlış ve noksanları ortaya çıkarmaktan çok; yönetimi geliştirmeye ve okul çalışanlarının motivasyonunu artırmaya yönelik olmalıdır görüşü araştırmacıyı bu çalışmayı yapmaya yöneltmiştir.

Bu çalışmanın her basamağında emeğini ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Yard Doç. Dr. Sayın Kenan ÖZDİL'e, başta okul müdürüm olmak üzere Edirne Merkez İlköğretim Okullarındaki idarecilere, öğretmen arkadaşlarım Okyar ULUSOY, Serhat OCAK, Ayhan BAYRAK'a ve manevi desteğiyle sürekli yanımda olan eşim Birgül KURT' a sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Özet	i
Abstract	ii
Önsöz	iii
İçindekiler	iv
Tablolar	vii
I. BÖLÜM	1
A. GİRİŞ	1
1. Problem	1
2. Amaç	3
3. Önem	3
4. Sayıtlılar	4
5. Sınırlılıklar	4
6. Tanımlar	4
7. İlgili Araştırmalar	5
II. BÖLÜM	8
A. İLGİLİ ALANYAZIN	8
1. Denetimin Tanımı	8
2. Denetimin Amacı	9
3. Denetimin Önemi	9
4. Denetim İlkeleri	11
5. Denetim Süreçleri	12
6. Denetim Türleri	13
7. Denetim Aşamaları	16
Denetlemeye Tepki Ve Sonuçları	16
Örgütsel Etkililik İçin Etkili Yönetim ve Denetim	17
Fransa Eğitim Denetimi Sisteminin Yapısı ve İşleyişi	24
İngiltere Eğitim Denetimi Sisteminin Yapısı ve İşleyişi	29
Almanya Eğitim Denetimi Sisteminin Yapısı ve İşleyişi	36

Türkiye Eğitim Denetimi Sisteminin Yapısı ve İşleyişi.....	40
Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu.....	41
Değerlendirme.....	43
Okul Yönetiminde Değerlendirme.....	44
Lider Müdür ve Denetim.....	48
Değerlendirmede Sorunlar.....	50
III. BÖLÜM	52
A. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	52
1. Evren ve Örneklem.....	54
2. Verilerin Toplanması.....	55
4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	55
IV. BÖLÜM	57
A. BULGULAR VE YORUM	57
V. BÖLÜM	68
A. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	68
1. Sonuçlar	68
2. Öneriler	69
KAYNAKÇA	72
EKLER	77

TABLOLAR

Tablo No	Sayfa No
1. Evreni Oluşturan İlköğretim Okulları	54
2. İdarecilerin Denetleme Görevi Üstlenmelerine İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı	57
3. Denetlemenin Eğitim Faaliyetlerine Etkisine İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı	58
4. Okul İdarecilerinin Denetleme Yapmadaki Zaman Aralıklarına İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı	60
5. Denetleme Yapılırken Kullanılan Yöntemlere Görüşlerin Frekans Dağılımı	61
6. Denetleme Esnasında Görülen Davranış Değişikliklerine İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı	62
7. Denetleme Yapılırken Göz Önünde Bulundurulmuş Kriterlere İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı	63
8. Denetleme Yapılırken Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı.....	64
9. Denetim Faaliyetlerinin Önceden Haber Verilmesine İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı.....	66
10. Denetleme Faaliyetinde Dış Faktörlerden Etkilenme Oranına İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı.....	66

I. BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan konular başlıklar halinde ele alınmıştır.

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sınırlılıklar, tanımlar ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

A. Giriş

Eğitim faaliyetlerinin kalitesi ve uygulanabilirliği ancak etkili bir okul yönetimiyle sağlanabilir. Okul yöneticilerinin liderlik ve vizyoner yapıları bu bakımdan büyük bir öneme sahiptir.

Eğitim kurumlarının belirlenen amaçlara uygun yönetilmesi personel ve velilerle iyi bir iletişim içinde olması, kendisine görev tanımı içerisinde verilen için eğitim yöneticilerinin denetleme görevini objektif ve demokratik bir ölçüde yürütmesiyle mümkün olabilecektir. Ayrıca öğretmenlerin belirlenen amaçları ve sınıf yönetimini ne derece gerçekleştirebildiklerini anlayabilmek ve daha üst seviyede gerçekleştirebilmeleri için denetime ihtiyaç duyulmaktadır. Denetim yapılmadığında, örgütteki işler karmaşaya dönüşür. Çalışanlar neyi, ne için, ne düzeyde yaptıklarını bilmeden plansız bir şekilde çalışırlar.

1. Problem

Okul yönetiminin temel işlevi, okulun amaçlarına uygun olarak yaşatılmasıdır. Yöneticinin oynadığı rol, sosyal bir sistem olan okulda, belirlenen müdürlük pozisyonu ile ilgili davranış biçimidir. Okul müdürünün yönetim görevi; yanı sıra denetim sorumluluğunu da üzerine alan bir yöneticidir. Genel ilke olarak okul müdürlüğü; konumunda en üst kademe olan yönetim düzeyidir (Taymaz, 2000, 79).

Okul yöneticisinin öncelikli görevlerinden biri, okul amaçlarının, okul ve sınıf içindeki uygulamalara yansıtılmasını sağlamak ve okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Denetimsiz bir sistem olmaz. Ancak denetimin yöntemi, biçimi ve içeriği farklılaşabilir. Denetim denince, mutlaka birilerinin diğerlerini dıştan kontrol etmesi anlaşılmalıdır. İnsanlar kendi kendilerini de denetleyebilirler. Okullarda gerek çalışanlar, gerekse öğrenciler açısından, özellikle içsel denetim mekanizmalarının güçlendirilmesine dönük uygulamalara yer verilmelidir. Çalışanlar, yaptıkları işlerin görülmesi, bilinmesi ve takdir edilmesi için denetimi kendileri isteyebilir hale gelmelidir. Bunun için de okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesinden başlayarak okul süreçlerinde üst düzeyde bir katılıma yer verilmesi, karşılıklı bir güven ortamının oluşturulması önemlidir. Okul müdürü, formal ya da informal olarak sınıfları ziyaret edebilir, eğitim-öğretim sürecini izleyebilir. Ancak bu ziyaretlerin de öğrenmeyi kesintiye uğratmayacak bir biçimde yapılması önemlidir (Şişman,2002:91,92).

Okul müdürü denetleme görevini yaparken; okul çalışanlarının bir insan olduklarını unutmamalı, onları değer biçilecek bir eşya olarak görmemelidir. Karşılıklı insan ilişkilerinin geliştirilmesiyle, anlama ve anlaşma ortamı daha kolay kurulabilir. Okul müdürü her tür ediminin, düzeltme ve geliştirme amacı gütmesi gerektiğini unutmamalıdır. Bunun en geçerli yolu, gerçek durumun ne olduğuna bireyi inandırmaktır. Bu da etkili insan ilişkileri ile gerçekleşebilir (Başar,2000:48,49,50).

Eğitim kurumları açısından sorun, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan ya da saptıran engeldir. Yönetimin bu engelleri ortadan kaldırmak amacıyla uğraşmaya başlaması ile sorun çözme sürecine girilir. Örgütün sorunlarla karşılaşması süreklilik göstermektedir. Dolayısıyla, yönetim süreci aynı zamanda sorun çözme sürecidir. İnsanlar için olduğu gibi örgütler için de yaşadıkları sürece birtakım sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Okulda karşılaşılabilecek sorunlar farklı olup, bunlar genellikle; okulun çevresinden, okulun kuruluş bozukluklarından ya da eğitim iş görenlerinden kaynaklanırlar. Bu sorunların en önemlileri ise iş

görenler arasındaki çatışmalardır. Okul yöneticisi bu sorunları çözebilmek için yönetim süreçlerinden etkili bir şekilde yararlanabilmelidir (Başaran, 1996: 15).

Eğitim yöneticilerinin görevlerinden biri olan denetleme görevlerini yürütürken takındıkları tavırlar, algılama farklılıkları ve bunun farkındalık düzeyleri eğitim faaliyetleri üzerinde değişik etkilere sahiptir. Bu algılamaların ortaya çıkarılması etkili bir eğitim süreci için önem arz etmektedir. Bu çalışmada problem cümlesi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan okul idarecilerinin denetleme algıları nelerdir?

2. Amaç

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan idarecilerin denetleme görevlerini yürütürken içinde buldukları algılama biçimlerini ve şekillerini tespit etmek ve bu konudaki görüşlerini ortaya koymaktır.

Bu araştırmanın amacı, Edirne Merkez eğitim kurumlarında görev alan idarecilerin eğitim süreci içerisinde sergiledikleri denetici davranışlarını açıklamaktır.

3. Önem

Bu araştırmada toplanacak olan veriler doğrultusunda, eğitim sistemimizin en önemli basamağını oluşturan ilköğretim okullarının yöneticileri olan okul yöneticilerinin, denetleme görevlerini yaparken, yönettikleri personelin iş verimini ve motivasyonunu en iyi biçimde etkileyecek bir yöntem kullanmalarının önemini vurgulamaktır. Bu araştırma bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara okul yöneticilerinin denetleme algıları ve davranışları konusunda yeni bir bakış açısı kazandırmak anlamında önem taşımaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin denetleme yaparken çalışan personele karşı takınacakları tavırların eğitimdeki verimi ve motivasyonu artırmada sağlayacağı katkıları ortaya koymaktır.

4. Sayılılar

Bu araştırmada aşağıdaki sayılılardan hareket edilecektir.

1. Okul yöneticileri, okul yönetiminde denetleme görevini uygularken birtakım problemlerle karşılaşmaktadırlar.
2. Araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin görüşmelerde soruları doğru ve samimiyetle yanıtladıkları kabul edilmiştir.
3. Katılımcıların, eğitimde denetleme yöntemleri ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olduğu ve görüşmede yer alan sorulara cevap verecek düzeyde mesleki yeterliliğe sahip olduğu kabul edilmiştir.

5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2008–2009 ğretim yılıyla sınırlıdır.
2. Araştırmanın kapsamına giren konular; Eğitim kurumu yöneticilerinin denetleme sürecindeki faaliyetleri ile ilgili görüşleri oluşturmuştur.
3. Araştırma, Edirne ili, Merkez ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı (parasız) ğretim yapan İlköğretim okullarıyla sınırlıdır.

6. Tanımlar

Bu araştırmada bazı kavramlar, aşağıda tanımlandıkları biçimiyle kullanılmıştır.

Denetim: Yapılan çalışmaların daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile bulunmak gibi geniş bir hizmet alanıdır (Taymaz,2005:4).

Eğitim Denetimi: Eğitim faaliyetlerinin amacına uygun bir biçimde yürütülmesini sağlamak amacıyla ilgili mevzuat çerçevesinde izlenip değerlendirilmesi sürecidir (Başaran,2000:137).

7. İlgili Araştırmalar

Karagözoğlu (1972) ”Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Türk eğitim sistemindeki yeri ve denetim görevi ile ilgili araştırmasında; bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada öğretmenler teftiş sisteminin eğitim ve öğretim etkinliklerinin gelişmesine yardım ettiğine inanmamaktadırlar. Öğretmenler ve yöneticiler rehberlik çalışmalarının yetersiz olduğunu. ders teftiş raporlarının hiçbir nesnel ölçüye dayanmadığını, müfettişlerin branş bilgilerinin ve aldıkları eğitim formasyonlarının yeterli olmadığını ve insan ilişkilerine önem verilmediğini belirtmişlerdir.

Öz (1977) ‘Okul içinde Denetim Etkinliklerinin Mevzuat Bağlamında Çağdaş Teftiş Anlayışı’ adlı araştırmasında mevzuat gereği ilköğretim müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin gerekeni tam olarak yapamadıkları, okul yöneticilerinin uygulamadaki faaliyetlerinin modern teftiş anlayışına uymadığı yönünde belirgin sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Kular (1982) ‘Müfettişlerin Var olan Kişilik Özelliklerinin Yöneticiler ve Öğretmenler Tarafından Betimlenmesi’ konulu araştırmasında yönetici ve öğretmen gurubunca müfettişlerde görülen bazı davranışların ve uygulamaların eğitim kalitesini düşürdüğü ve strese neden olduğu belirtilmiştir.

Bilir (1982) “Temel Eğitim Müfettişlerinin Yetiştirilmesi” konulu araştırmasında, denetim sisteminin yapısını inceleyerek yeni bir denetim yapısı ve modeli geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu araştırmada müfettişlerin ve okul denetçilerinin branşları dışında dersleri denetlemek zorunda kaldıkları, sekiz yıllık zorunlu temel eğitime geçilmesi esnasında branş müfettişlerine ihtiyaç duyulacağını belirtmiştir. Ayrıca okul idarecilerinin ders denetimi yapmalarının öğretmen açısından çeşitli kaygılara neden olduğu ortaya konulmuştur.

Kapusuzoğlu (1986) '10 Yıl Öncesine Kıyasla Yakın İlgili ve Görevlilerin İlköğretimde Müfettişlerin Rollerini ve Teftiş Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Değişmişmidir' konulu çalışmasında; geçen on yıl içinde denetim uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmen algılarında bir değişmenin olmadığı yönünde bir sonuca ulaşılmıştır.

Dinçer (1986) 'Türk Milli Eğitim Sisteminde Denetim ve Değerlendirme" adlı araştırmasında ilköğretim müfettişlerinin saygı ve güvenlerini yitirdiklerini görevlerini yeterince yerine getiremedikleri, okul yöneticilerinin de okul içi denetleme yaparken gerekli özeni göstermediklerini ve eğitim sistemindeki denetleme sisteminin yeniden yapılandırılması gerekliliğini ortaya koymuştur.

Akyüz (1987) 'Denetmenlerin Okuma Öğretiminde Öğretmenlere yaptıkları Mesleki Yardım' adlı çalışmada öğretmenler; denetmenlerin(okul idarecilerinin ve müfettişlerin) kendilerine rehberlik ve mesleki yardımda bulunabilecek bilgiye sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Alpman (1990) 'Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü Üzerindeki Etkileri'konulu araştırmasında okul idarecilerinin eğitim faaliyetleri esnasında yaptıkları denetimin öğretmenlerin iş verimini düşürdüğü belirtilmiştir.

Yalçinkaya (1992) yılı 'Ortaöğretimde Ders Denetimi' adlı çalışmada ortaöğretim kurumlarında yapılan ders denetimlerinde karşılaşılan sorunları belirlemek ve denetim sisteminin gelişmesine katkıda bulunmak amacını gütmüştür. Ders denetimi ve sonrası yapılan mesleki yardım ve değerlendirme hususlarının yöneticiler tarafından dikkate alınmadığı belirtilmiştir.

Kerdak (2006) "Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler" adlı çalışmasında okul müdürlerinin yönetim süreçleri açısından yeterliklerini ölçmeyi ve sorun olarak gördükleri durumları tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmaya göre yönetim süreçleri açısından okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların büyük oranda yönetim konusundaki bilgi, beceri ve yeterliklerinin az olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte

yöneticilik vasıflarının kısa süreli hizmet içi eğitimlerle kazandırılmaya çalışılmasından, yönetim becerilerinin geliştirilmesi sürecinin kişilerin bireysel çabalarına, deneyimlerine bırakılmasından kaynaklandığı; dolayısıyla ülkemizde belli bir eğitim yöneticisi yetiştirme modelinin olmayışının büyük bir sorun olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Sarice (2006) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar” adlı araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları başlıca sorunları, bu sorunların nedenlerini tespit etmek ve sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmaktır. Araştırmada elde edilen bulguların bazıları şunlardır:

1. İlköğretim Okulu müdürlerinin, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğu görülmektedir.
2. İlköğretim okulu müdürlerinin, formasyon yönünden yetersiz oldukları ve formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunları olduğu görülmüştür.
3. İlköğretim okulu müdürlerinin, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarının az olduğu buna karşın çalışanlardan (hizmetli, memur vb.) kaynaklanan sorunlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

da öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrı kalmaları durumunda yaşanan problemler olarak belirlenmiştir.

II.BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde denetimin tanımı, süreçleri ve ülkelere göre işleyişleri hakkında bilgi verilecektir.

Denetimin Tanımı

Denetim evrenseldir. Türüne, amacına, kuruluşuna bakılmaksızın tüm örgütler denetimsiz çalışamaz. İnsan da kendini denetlemeden işlerini yapıp gerçekleştiremez. Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işlemlerini izleme ve düzeltme sürecidir (Başaran, 2000, 137).

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, belirlenen ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir (Aydın, 2000,11).

Denetim, kamu sektöründe veya tüzel kişiliği bulunan kurumlarda yapılmakta olan işlerin mevcut mevzuata (kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve emirlere) uygun olarak yapılıp yapılmadığının yetkili kişiler tarafından denetlenmesi sürecidir (Taymaz,2005,4).

Demirtaş ve Güneş'e göre ise (2002,35) denetim, örgütün amaçlarına ulaşip ulaşmadığını yada ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve amaçlardan sapmalar olduğunda düzeltici önlemler alma sürecidir.

Denetim, yapılan çalışmaların daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmak gibi geniş bir hizmet alanıdır. Ayrıca, meydana gelen disiplin ve yasa dışı olayların soruşturma ve incelemelerini yaparak sonucun üst ve ilgili kademelere bildirilmesini de kapsar

(Taymaz,2005,4).Bir başka tanıma göre denetim kamu yararı adına davranışın kontrol edilmesidir.

Denetimin Amacı

Denetimin temel amacı, kurumun amaçlarını gerçekleştirme derecesini belirlemek, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve sürekli geliştirmektir. Bu amaçla, kurumsal işleyiş bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir, hataların tekrarlanması engellenmeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın,2000,11).

Eğitim sisteminde denetimin amacı ise, okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir. Denetim ister okul yönetmenince yapılsın isterse üst düzey yönetmen ve müfettişlerce yapılsın denetimde tek amaç okulun etkililiğidir. Okulun etkili olabilmesi örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleşebilmesine bağlıdır.

İşgörene serbestlik vermeye görevinden saptırmama bir biriyle çelişen iki durumdur. Bu iki durumun dengelenmesi gerekir. Ne aşırı serbestlikle işgörenin görevinden sapmasına, ne de katı denetimle işgörenin yaratıcılığının engellenmesine izin verilmelidir. İki durum da işgöreni ve okulu zarara uğratar (Başaran, 2000, 137).

Denetimin Önemi

Her kurumun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi, bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bundan da önemlisi, ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi ve sürekli olarak artışını sağlayacak önlemlerin alınmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, denetim, kurumlar için hayati bir önem taşır.

Denetimin, örgüt açısından zorunlu olması, örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun doğal bir sonucudur. Her örgüt var oluş nedeni olan amaçlarını gerçekleştirme durumunu sürekli olarak izlemek ve bilgi edinmek zorundadır. Bu da, örgütün girdilerinin, sürecin ve çıktılarının planlı ve sürekli biçimde kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile olanaklıdır. Bu olgu, sürekli bir izleme, inceleme,

değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan teftişin önem ve zorunluluğunu göstermektedir (Aydın, 2000, 1).

Eğitim sistemimizde denetimin önemi, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 42.maddesinin 3. paragrafında "Eğitim ve öğretim, Atatürk İlkeleri ve İnkılâpları doğrultusunda, çağdaş bilim esaslarına göre, devletin gözetimi ve denetimi altında yapılır"denilerek vurgulanmıştır (Öz,2003,5).

Denetimin önemi örgütlerin yapısı, sistem teorisi ve yönetim süreçleri incelendiğinde daha açık görülür.

1.Kamu hizmetlerinin düzenli, süratli, etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülebilmesi için bakanlıkların kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ilişkin esas ve usullerin düzenlenmesi amacı ile hazırlanan 3046 nolu kanunun ö.maddesinde en üst düzeydeki birimleri aşağıdaki üç başlık altında toplanmıştır.

- a)Danışma ve Denetim Birimleri
- b)Ana hizmet Birimleri
- c)Yardımcı Birimler

Milli Eğitim Bakanlığında Bakana bağlı olarak görev yapan denetim birimi Teftiş Kurulu Başkanlığıdır.

2.Yönetim süreçleri incelendiğinde, kararla başlayan yönetim süreçlerinin sonunda yapılan değerlendirme, denetim yolu ile elde edilen veriler işlenerek, karşılaştırılarak, kıyaslanarak ve yorumlanarak yapılır.

3. Sistemin yapı ve işleyişi incelendiğinde denetimin işlevi ve önemi daha açık olarak görülür. Her sistem en az üç alt sistemden oluşur. Bunlar; a)girdi, b)besleme ve c)çıkıtı, alt sistemleridir. Girdi alt sistemi, sistemin çalışabilmesi için gereksinim duyduğu; insan, enerji, bilgi, malzeme, teknoloji, vb. unsurlardır. İşleme alt sisteminde üretim araç, işlem ve yöntemlerinin ilke ve kurallara uygun olup olmadığı, kaynakların yerinde ve zamanında kullanma durumu, ürünün istenilen nicelik ve nitelikte elde edilip edilmediği sürekli olarak kontrol edilir, eksiklikler giderilir. İşleme alt sisteminde elde edilen ürünün, mal veya hizmetin, çıktıya

dönüşmesinden önce normlara, standartlara uygun olup olmadığı kontrol edilir, uygun olmayanlar sistem dışında bırakılır (Taymaz,2005,8).

Denetim İlkeleri

Denetimin amaçlarına ulaşabilmesi için uyulması gereken ilkeleri vardır.

Bunlar;

1.**Amaçlılık**: Amaçlılık ilkesi, denetim süreçlerinden birisi olan "amaç saptama" da somutlaşır, denetimin hem gerekçesini hem hedefini belirler.

2.**Planlılık**: Denetim uzun ve kısa dönemli planlara bağlanma. Amaçlara yönelik olan denetim planı, planlamanın genel ilkeleri doğrultusunda yapılmalıdır.

3.**Sürekli**lik: Denetimde süreklilik yoksa bazı düzeltme ve değişiklikler için geç kalınmış olacaktır. Denetimin amacına ulaşabilmesi için doğasında bulunması gereken sürekliliği, birim ve teknolojik gelişmeler de zorunlu kılar.

4.**Nesnellik**: Denetim sürecinde bilimsel bulgulardan yararlanmak, nesnel ölçütler kullanmak, olay ve kişiler hakkında tarafsız olabilmek, yargıları sayısallaştırmak ve duygusal davranmamak gerekir. Nesnel olmayan bir denetim, bilimsel de olamaz.

5.**Bütünlük**: Kapsamlı düşünme, olguları her yönüyle görüp değerlendirebilme, onları etkileyen tüm değişkenleri ve bu değişkenlerin ilişkilerini hesaba katabilme bütünlük ilkesine ilişkindir. Böylece, örneğin, çok çeşitli etkenlerin rol oynadığı öğrenci başarı veya başarısızlığının yalnızca öğretmene bağlanması gibi yanılgılar önlenir.

6.**Durumsallık**: Durumsal farklılıklar, edimin nicel ve nitel düzeyini etkileyerek aynı bireylerin, farklı yer ve durumlarda farklı görülmelerine yol açabilir. Bu görülmeye değerlendirmeye aynen yansır, değerlendirme sonuçları yol gösterici olacak yerde, yanıltıcı olurlar.

7.Açıklık: Denetçinin açık davranışı, gerçekleri ortaya koyarak nesnelliği sağlayabileceği gibi, eylemlere katılmayı da sağlar ve denetçiye olan güveni artırır. Görevlilerden neler beklendiğinin açıkça ortaya konulması belirsizliğin sakıncalarını önler ve planlamayı sistemleştirir.

8.Demokratiklik: Demokratiklik ilkesi bir denetim türü olarak anılan Demokratik ve Modern Denetim'e adını vermiştir, insan ögesinin ağırlık taşıdığı eğitim örgütlerinde, denetim demokratik olmak zorundadır, aksi halde, otokratikliğin tüm sakıncalarını da taşır. Denetçi demokratik bir eğitim lideri olmalı, yetkiden çok etkiyi, özendirmeyi, ödülü, işbirliğini, katılmayı kullanmalıdır (Başar,2000,12).

Denetim süreçleri

Başaran' a göre denetim süreçleri aşağıda belirtilmiştir.

- 1- **Ölçünleme:** Bir işin ulaşacağı nicel ve nitel durumu ölçülerle önceden saptamaya ölçünleme (standardization) denir. Ölçünler, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan planların başarıya ulaşması için konulur.
- 2- **Ölçme:** Bir ölçme aracı kullanarak, ölçülecek nesnenin sayısal değerini ortaya çıkarmaya *ölçme* denir. Okul yönetmeni, gerçekleştireceği yönetim hedeflerinin ölçülmesi için, konusuna göre değişik ölçme araçları geliştirebilir.
- 3- **Karşılaştırma:** Yapılan işin ölçünüyle ölçme sonucunun birbiriyle karşılaştırılıp farkın ortaya çıkarılmasıdır. Okul yönetmeni, öğretmenin yaptığı işi denetlerken, daha önceden geliştirilmiş ölçünler ve bu ölçünlere göre hazırlanmış araçları yoksa ancak kendi deneyimlerine dayanarak kestirimlerde bulunabilir.
- 4- **Düzeltilme:** Ölçünle ölçme sonucunun karşılaştırılması, okulun amaçlardan ne denli saptığımız ortaya koyar. Amaçlardan geride kalmanın ve sapmanın düzeltilmesi gereklidir.
- 5- **Değerlendirme:** Denetim sonucunda elde edilen bilgilerin (verilerin) birbiriyle karşılaştırılmasıyla varılan bir yargılama sürecidir. Değerlendirme denetim sürecinin

son aşamasıdır (Başaran,2000,138).

Denetim Türleri

Hizmetlerin yürütülmesinden birinci derecede sorumlu olan yönetimin denetleme yolları, politik, yargı, kamuoyu ve yönetsel olmak üzere dört kısımda incelenebilir.

Politik Denetim: Siyasi denetim ve Meclis denetimi adı verilen bu denetim, Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından yapılır. Meclis bu yetkisini soru, meclis araştırması, genel görüşme, gensoru ve meclis soruşturması yollarından biri veya birkaçı ile yerine getirmektedir.

Yargı Denetimi: Yönetim sisteminin işleyişinden doğan uyuşmazlık ve sorunları ^ bir çözüme bağlamak üzere, danıştay' a, idare mahkemelerine, vergi mahkemelerine ve bazı hallerde adliye mahkemelerine başvurularak dava açılabilir.

Kamuoyu Denetimi: Yönetimin çalışmaları hakkında görüş ve düşünceleri ortaya koymak üzere kamuoyu tarafından yapılan denetimdir.

Yönetsel Denetim: Bu denetim, denetlemeye yetkili olan üst kademe yöneticileri veya onlara denetimde yardım etmek üzere görevlendirilen uzmanlar veya müfettişler tarafından yapılır.

İdari denetim aşağıdaki birimler tarafından yerine getirilir;

a)Cumhurbaşkanlığına bağlı Devlet Denetleme Kurulu

b)Başbakanlığa Bağlı Yüksek Denetleme Kurulu

c)Bakanlıklar, Bağımsız Genel Müdürlükler ve kurumların bünyelerindeki teftiş kurulları ve diğer denetim üniteleri.

Bu birimler tarafından yürütülen çalışmalar yönetsel denetlemedir (Taymaz,2005,s.27–28). Eğitim denetiminde bir sınıflama için alan açısından birey ve kurum denetimi, yöntem açısından klasik, modern, klinik denetim ayrımları verilebilir.

Kurum Denetimi, teftişin işlevlerine göre yapılan tanımına uygun olarak, bir eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, yararlanılma durumunun gözlenmesi, kontrol edilmesi ve ölçütlere göre değerlendirilmesidir.

Birey Denetimi, bir eğitim kurumunda öğretici olarak görev alan öğretmenlerin öğretim ve eğitim etkinliklerindeki çalışmalarının gözlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesidir.

Klasik Denetim, klasik yönetim kuramları etkisinde kontrol ve raporlamaya dayalı, durum saptamayla sınırlı denetim türü olarak bugün de bazı yerlerde uygulandığını görebiliriz. Bu denetim şekli; kötü rapor ve ceza vermeye hazır bir denetçi ve karşısında sürekli olarak savunma durumunda bir öğretmenle sembolize edilebilir. Bu denetim türünde; denetimin amacı olan düzeltme-geliştirme değil, aracı olan kontrol söz konusudur (Başar, 2000, S. 18).

Klasik denetim modelleri, çalışanların özgüvenlerini yitirmelerine, ilişkilerinin ve motivasyonlarının bozulmasına sebep olduğundan örgüt üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır.

Modern Denetim, yapıcı ve bulucu denetim, demokratik denetim gibi adlarla verilen denetim türü insan ilişkilerine yönelik yönetim kuramlarının etkilerini taşımaktadır. Denetimin üç basamağı olan tamlama, değerlendirme, düzeltme-geliştirmeyi kapsamına alması, grup çalışmasına, mesleksel yardıma, olumlu insan-ilişkilerine yer vermesi, klasik denetimden farkları olarak verilebilir.

Klinik Denetim, denetim eylemlerini etkinliğini artırmak amacıyla, özellikle öğretimde, planlı, işbirlikçi, gözlem, inceleme ve davranış değiştirmeye yönelik etkinlikler bütünüdür. Öğretmenin herhangi bir eksik veya yanlışına yönelik, karşılıklı çabalarla, birlikte planlama ve öğretmenin uygulamasını, sonra da birlikte değerlendirip düzeltmeyi içerir. Klinik denetimin yapılabilmesi için, önce bir Denetim yapılması ve iyileştirilecek eksik veya yanlışın belirlenmesi gerekir. Yönetimi ve süreçleriyle yönetimdeki operasyonel araştırmaya benzer. Öğretmenin neleri, nasıl, hangi sonuçlara ulaşmak için yapacağını iyi bilmesini sağlamak, etkili bir planlama yapmak ve öğretmenle ilişkiyi geliştirmek için gözlem öncesi ön

görüşme yapmak, etkili ve planlı bir gözlemle öğrenme durumunu ve süreçlerini gözlemek, gözlem sonrası görüşmeyle, elde edilen sonuçları çözümleyip değerlendirmek, önerileri ve uygulamaları görüşmek, klinik denetimdeki basamaklar olarak verilebilir(Başar, 2000 ,19).

Klinik Denetimin Amaçları

- *Öğretmenlerin kişisel analizci olmalarını sağlar
- *Öğretmenlere objektif geri besleme sağlar
- *Öğretim problemlerini teşhis eder ve çözer
- *Öğretmenlerin çeşitli eğitimsel stratejiler kullanmalarını sağlar
- *Öğretmenleri, hatırlama, yükselme, iş ahlakı, v.b. konularda değerlendirir
- *Hayat boyu öğrenme için olumlu bir ortam oluşturur

Etkili Denetimin Özellikleri

Denetim Kavram ve görüşlerinde değişme ve gelişmeler olmaktadır. Yapılacak çalışmalarda denetimdeki gelişmelerin ve aşağıdaki yazılı özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekir.

1. Amaçlar tutarlılık gösterir
2. Plan duruma göre tasarlanır ve esnektir
3. Yasalara uygun ve dayalıdır
4. İşbirliği ve karşılıklı anlayışa dayanır.
5. Uygun yöntemler kullanılarak yapılır
6. Bilgi, beceri ve tutum gereklidir
7. Olumlu bir güdüleme gücüne sahiptir
8. Çözümleyici ve birleştiricidir
9. Geçmişe ve geleceğe yöneliktir
10. Değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırmayı da içerir(Taymaz,2005,s.32-33).

Denetim Aşamaları

Denetlemenin ve sonunda değerlendirmenin başarıya ulaşması, amaçlı, planlı ve ilkelere uygun olarak yapılmasına bağlıdır. Denetleme ve değerlendirme aşağıda sıralanan işlemlerle yapılır (Taymaz, 2000, s.50).

- I. Denetleme amaçlarının saptanması
- II. Denetlemenin planlanması
- III. Gözlenecek hususların belirlenmesi
- IV. Ölçütlerin saptanması
- V. Gözlem- Kontrol formlarının hazırlanması
- VI. Kontrol araçlarının hazırlanması
- VII. Gözlem-Kontrol yapılması
- VIII. Sonuçların kaydedilmesi
- IX. İstatistik işlemlerin yapılması
- X. Sonuçların kıyaslanması, yorumlanması
- XI. Bulguların sunulması
- XII. Sonuçların ortaya konulması

Denetlemeye Tepki Ve Sonuçları

Örgütte çalışan insanlar genelde denetlenmekten hoşlanmazlar ve denetime karşı olumsuz bir imaj vardır. Denetlenen insanlar aşağıda sıralanan tepkilerde bulunurlar (Başaran, 1989, s. 312).

Problem yaratma

- a) Denetimden kaçma
- b) Veri saklama
- c) Yanıltıcı bilgi üretme

- d) Kaygı geliştirme
- e) Arka arama
- f) Tepki değiştirme
- g) İşbirliğinden kaçma

Özdenetim

Özdenetim, insanın kendi davranışlarını, geliştirdiği değer ve düzgünlere göre değerlendirmesi ve kusurlarını düzeltmesidir

Okulda, özdenetim yetkinliğine ulaşan bir işgören, yönetmenin denetimine gerek kalmadan işine güdülenir, yeterliğinin sınırı içinde işini en üst düzeyde yapar. Bu niteliğe ulaşan işgörenin, işine dıştan güdülenmesi gerekmez. Ama özdenetimli işgörenin de zaman zaman yönetmenin, uzmanların kılavuzluğuna gereksinmesi olabilir. Özdenetimli bir işgören için ödülün en büyüğü işinde gösterdiği başarıdır. Okul yöneticisinin amacı, bu niteliğe ulaşmış işgörenlerin sayısını yükseltmek için okulda gereken ortamın yaratılması, yetişme olanaklarının hazırlanması olmalıdır (Başaran, 2000, 140).

Örgütsel Etkililik İçin Etkili Yönetim ve Denetim

Bir toplumda insanlar arasındaki işbirliğinin kaynağı, insanların tek başlarına çözemedikleri sorunlarla karşılaşmaları ve tek başlarına sağlayamadıkları gereksinimleridir. Birlikte çözülmesi gereken sorunların ve birlikte sağlanması gereken gereksinmelerin çokluğu ve sürekliliği, toplumun üyelerinin birbirleri ile sürekli dayanışma içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk başta insanların bir toplum olarak örgütlenmesine, sonra da toplum içinde değişik işlevleri olan örgütlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu yüzden örgütlenme doğal, doğal olduğu kadar da evrenseldir (Başaran 1989 ,87).

Toplumsal örgütler tüm toplumlarda görülür. Bunlar toplumun vazgeçilmez parçaları, işlevsel birimleridir. Toplumsal sistemin parçaları olan örgütleri diğer örgütlerden ayrı düşünmek mümkün değildir. Tüm örgütler doğrudan ya da dolaylı olarak birbirlerini etkiler ve değiştirirler(Fidan, Erden 1992,54). Örgüt aynı amaçla

bir araya gelen insanların amaçlarına ulaşmak için yaptıkları çabalardan ve karşılıklı etkileşimlerden oluşur. Örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten bir süreçtir. Örgütün amaçları önceden kararlaştırılır. Yönetim bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Yönetimin görevi örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır. Her türlü yönetim örgüt ortamında yer alır (Akt: Bursalıoğlu, 1994, 14). Taymaz' a göre ise yönetim,

A- Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatmaya çalışır.

B- İnsan ve madde kaynaklarını sağlar ve etkili biçimde kullanmaya çalışır.

C- Örgüt içinde belirlenen politika ve kararları uygular ve işlerin yapılmasını sağlar.

D- Örgüt çalışanlarını izler, denetler ve geliştirmeye çalışır (Taymaz, 1995,15).

Yönetim hem alt sistemlerin etkili işlemeden hem de örgütün bütünüyle etkililiğinden doğrudan sorumlu olan örgütsel bir alt sistemdir. Bir örgütte yönetim alt sistemleri etkili olmadığında örgütün etkili olması olanaksızlaşır. Yönetim, örgütün girdilerini, üretimini, çıktılarını, yaşamasını, çevreye uyarlanmasını, yenileşmesini örgütleyen, amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme sokan bir güçtür. Bir örgütün yönetsel etkililiği yönetmenlerin elindedir. Bir örgütün yönetimi ne denli yeterli yönetmenlerin elindeyse örgüt o denli etkilidir. Bu yüzden örgütün yönetmenlerinin iyi yetişmiş, deneyimli örgütsel önderlerden olması gerekmektedir (Başaran, 1982,57). Yönetici örgütün tüm kaynaklarını ahenkli bir biçimde bağdaştırmaktan, etkili bir biçimde örgütsel amaçların sağlanmasına doğru yöneltmek için hem etkileme yeteneğine veya kuvvete ve hem de kavramları kullanabilme yeteneğine ihtiyaç duyar. Peter F. Drucker' a göre yönetici her örgütte dinamik olan ve örgüte can veren bir unsurdur.

Yöneticiler örgütlerde tutarlılık, kontrol ve etkililik sağlarlar. Yönetim fonksiyonları örgüt tipi veya yöneticinin örgütteki yeri ne olursa olsun zorunlu olarak aynıdır. Koontz ve O'Dannel bu durumu şöyle ifade ediyorlar: Genel başkanlar, bölüm başkanları, ustabaşılar, nezaretçiler, dekanlar, din adamları ve devlet daireleri

başkanları yönetim kapasitelerini kullanırlarken aynı şeyi yaparlar (Erçetin, 1997 ,186).

Bilgi birikiminin hızla arttığı, uzmanlaşmanın önem kazandığı modern toplumlarda bireylerin belli amaçlar doğrultusunda planlı ve programlı bir biçimde yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak okullarda sağlanabilir(Fidan, Erden,1992 ,72). Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludur (Taymaz, 1995-s.15). Yine eğitim yöneticileri eğitim sürecinin etkili anahtarları olarak kabul edilmektedir (Ataklı,1996,23).

Araştırmalar iyi okulu kötü okuldan ayıran etkenlerin örgütün yapısından çok havasına ve içinde bulunduğu ortama ilişkin olduğunu göstermektedir. Bunları geliştirecek olanlar ise belirli nitelikleri kazanmış yöneticidir(Akt. Bursalıoğlu,1994-s.15). Eğitim yöneticisi güvenilir, bilgili ve becerikli, akıllı bir denetleyici, aktif, yürütücü ve takipçi olmak zorundadır(Gürsel,1997-s.84). Yine yöneticide bulunması gereken nitelikler planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve denetleme süreçlerini en iyi biçimde uygulayabilmedir(Tortop, 1982-s.177). Her örgüt amaçlarına erişmek, başarılı olmak ister. Bunun temel koşulu ise iyi bir yönetim sistemine sahip olmaktır. Yönetimin başarılı olması için önce planların yapılması daha sonra planın uygulanması için organizasyonun belirlenmesi, kadrolama fonksiyonunun gerçekleştirilmesi ve yöneltme sisteminin kurulması gerekir. Son olarak ise fonksiyonların ne ölçüde başarılıldığı saptanmalıdır. Bunu saptayacak yönetim fonksiyonu denetimdir. Denetim, başarılması istenilen durumla başarılan durum arasında köprü görevi görür. Düzenleyici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı ise örgütün amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktır. Denetim yalnızca örgütün amaçlarına erişip erişmediğini belirlemekle kalmaz, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınmasını da sağlar. Diğer yönetim fonksiyonlarının sonuçları alındıktan sonra denetim yapılır. Denetim diğer yönetim fonksiyonlarının neyi ne ölçüde başardığını araştırır ve saptar, gerekirse düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar. Bu nedenle denetim diğer yönetim fonksiyonlarının üzerinde bir fonksiyon niteliğine sahiptir (Koparal,1996,132).

Denetim ve değerlendirmenin verimi etkilediği bir gerçektir. Bu davranışın yapıldığı iş yerlerinde verim yükselmekte, yapılmadığı iş yerlerinde verim düşmektedir(Tortop,1990–154.s). Denetim ve değerlendirme personelin başarı durumu, okulda ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiği ve verim hakkında bilgi vermektedir(Başaran,1982-s.92). Bir okulda yönetici tarafından denetim yapılmadan etkinliklerin başarılı olan ve olmayan yönleri belirlenemez. Okul müdürü yönetim görevi yanı sıra denetim sorumluluğunu da üzerine alan bir yöneticidir(Akt. Taymaz,1989-s.27). Denetleme ve değerlendirme yönetimin ayrılmaz parçaları olup okul yöneticileri ve denetmenler tarafından yerine getirilmektedir. Yöneticinin günlük çalışmalardan haberdar olması, kimin ne yaptığını bilmesi önemlidir. Okulun iş ve personel durumunu bilmeyen yöneticinin verimli çalışma sağlaması beklenemez. Bu nedenle yöneticinin okulu olumlu ya da olumsuz yönleri ile tanması gerekir(Başaran,1985-s. 94). Denetimin süreklilik ilkesi gereği inceleme ve gözlem okul yöneticilerince yıl içinde sürekli olarak yapılmalıdır(Başar,1996-s.496). Denetim bir okulun etkili ve verimli bir biçimde işlev görmesinin anahtar süreçlerinden birisidir. Denetimin yararlı olabilmesi denetmenle öğretmenin karşılıklı anlayış ve hoşgörü çerçevesi içinde birlikte bir süre çalışmaları ile olanaklıdır. Bu süreç içinde denetmeden öğretmenin sorunlarını çeşitli veri toplama yöntemleriyle belirlemesi ve bu sorunları geliştirilmesi gereken hedef alanlar olarak ele alıp öğretmenle birlikte etkin bir plan çerçevesinde geliştirmesi beklenmektedir. Bu rolün okul örgütü dışından bir birey tarafından oynanması oldukça güçtür. Böyle bir rolün okul içinden bir bireyin, okul müdürünün, müdür yardımcısının, zümre başkanının ya da öğretmene yardım edebilecek bilgi, beceri ve tutumlara sahip usta öğretmenler tarafından oynanması gerekmektedir. Bu da sistem içindeki denetmenlerin nitelik ve niceliklerinin artırılmasıyla olanaklı görülmektedir(Tanrıöğen,1997,120–121). Yine öğretmenlerde geliştirilmesi gereken beceri alanlarının sayıları zaten sınırlı olan denetmenler tarafından geliştirilmesi olanaksız görülmektedir(Tanrıöğen,1997,111). Gerçekten de Milli Eğitim Sistemi içinde yer alan denetmen gruplarından ilköğretim denetmenlerinin ilgili yönetmeliğine bakıldığında denetim elemanlarının görev alanına on dokuz tür kurumun girmekte olduğu, bu kurumlarla ilgili inceleme, soruşturma, rehberlik ve denetim görevinin bu denetim elemanlarına verildiği görülmektedir. İlköğretim kademesi için geçerli olan bu durum ortaöğretim ve diğer

kurumlar için söz konusu olmamaktadır. Bu kurumların denetimleri bakanlık müfettişleri tarafından yapılmaya çalışılmaktadır. Bu konuda ise yeterince verimli bir çalışmanın yürütülemediği gün gibi ortadadır. Zira bakanlık müfettişlerinin sayısı ve buna karşın denetimi yapılacak personel ve kurum sayısı da ortada olup yıllarca denetimi yapılmayan pekçok kurum ve personel bulunmaktadır. Ortaöğretimde görev yapan bir öğretmen meslek hayatında üç veya dört defa denetimden ya geçiyor ya geçmiyor denirse çokta hatalı bir yargıda bulunulmamış olunur. Bu anlamda ilköğretim kurumları dışındaki eğitim kurumlarının sağlıklı, etkili ve verimli bir denetime tabi tutulabildiklerini iddia etmek gerçeklerle örtüşmemektedir. İlköğretimde kısmen gerçekleştiğini kabul edebileceğimiz, ortaöğretim ve diğer kurumlarda büyük oranda eksik kalan denetim fonksiyonu nasıl gerçekleştirilecektir? Sorusu önemli bir sorunu dile getirmekte olup çözüm bekleyen problem alanlarından birini oluşturmaktadır.

Müdür, kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür okulun amaçlarına uygun olarak yürütülmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur(İÖKY. md.72). Orta öğretim kurumları için de kısmen benzer ifadeler yine ilgili mevzuatlarında bulunmaktadır. Okul yöneticisi öğretimin geliştirilmesi amacı ile her öğretmenin dersine her kanaat döneminde bir defa girer. Bu ders denetiminde öğretmenin ders içi etkinliğini izler (Gürsel, 1994,104).

Literatürde ve mevzuatta okul yöneticilerine verilen denetim fonksiyonunun etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirildiğini görmek oldukça zor. Bunun çok çeşitli nedenleri olmakla birlikte ilgili kişilerin bu konuda yeterince bilgilerinin olmaması ya da bu konudaki yetkilerini kullanmak istememeleri bu fonksiyonun amacına uygun olarak gerçekleştirilmesine engel olmaktadır. Denetime bakış açısı denetim faaliyetini, eksik bulma, hataları görüp gösterme, böylece ilgili personeli zor durumda bırakma şeklinde olunca personel tarafından denetim kavramının da soğuk bir kavram olarak algılanmasına yol açmaktadır. Sonuçta denetim yapmaya yetkili olan personel bu yetkilerini yakın ve sürekli birlikte olduğu kişiler üzerinde kullanmaktan kaçınmaktadır.

Eğitim sistemimiz içinde denetim fonksiyonunun işlevini istenilen biçimde yerine getirebilmesi yönetim gücünü elinde bulunduranlara bağlı bulunmaktadır.

Denetim fonksiyonunun sistem içindeki konumu bunu zorunlu kılmaktadır. Denetim yönetime bağlı bir fonksiyon olarak kabul edildiğinden yönetimin denetimi işletmesi oranında etkililiği de artacaktır. Yönetim, denetimi sistem içinde var olan sorunları toplamada bir araç olarak görmekle kalmayıp onu sorunların çözümünde çözüm üreten bir parça olarak da işe koşmalıdır. Mevcut eğitim sistemimiz içinde denetim elemanları sistemi en iyi tanıyan iş görenler konumundadır. Eğitim sistemini oluşturan eğitim örgütlerinin çalışmalarını en yakından izleme imkânına sahip olmaları denetim elemanlarına bu konumu kazandırmaktadır. Denetim elemanları görevlerinin gereği olarak eğitim, öğretim ve yönetim etkinliklerinin uygulanmasını, işleyişini, işleyiş sırasında yaşanan aksaklıkları ve aksama sebeplerini en yakından izleme imkânına sahip olmaktadır. Yönetim almış olduğu kararların etkililiğini ancak denetim elemanlarının etkili çalışması sonucu görebilmektedir. Bu gerçekten dolayı yönetim sistemin diğer parçalarından daha çok denetim fonksiyonunu gerçekleştiren parçalarla sürekli iletişim içinde olmalıdır. Bu sürekli iletişim yönetime sistemin sağlığı konusunda sürekli dönüt alma imkânı verebilir. Eğitim sistemimiz içinde var olan denetim sisteminin çalışma biçimine bakıldığında denetmenler tarafından daha çok eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlardaki iş görenlerin çalışmalarının denetlenmesiyle sınırlı kaldığı görülmektedir. Oysa eğitim sistemi sadece eğitim kurumlarıyla sınırlı değildir. Eğitim sistemini oluşturan üst sistemler, aracı üst sistemler ve temel sistemler bulunmaktadır. Eğitim sisteminin etkililiğinin sağlanabilmesi için sistemin tamamının çalışmalarının amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi yani denetlenmesi gerekmektedir. Bu gerekliliğin yerine getirilebilmesi için denetim sistemi içinde köklü değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Koparal,1996,191).

Günümüzde uygulamada görülen şekliyle denetim fonksiyonunun görevini hakkıyla yerine getirebildiğini söylemek zordur. Çünkü var olan yapıda denetim elemanları eğitim kurumlarını denetleme ve denetleme sonucunu bir rapora bağlayıp ilgili birimlere verme dışında bir çalışmayı yürütememektedir. Uygulamada her yıl kurumlar denetime tabi tutulmakta ve her yıl benzer hususlar raporlarda yer almaktadır. Pek çok denetim elemanı yazılan raporların ilgili birimler tarafından okunmadığı kanaatini taşımakta dolayısıyla her yıl havanda su dövülüyor düşüncesini taşımaktadır. Denetlenenlerde de benzer düşüncelerin olduğunu

söylemek yanlış bir yargı olmaz. Çünkü daha önceki denetimler sonucunda yazılmış raporların sonuç getirmediğini gören denetlenenler her yazılan raporun aynı sonuçla karşılaşacağını düşünmektedirler. Bu da denetimin dolayısıyla eğitim yönetiminin imajını olumsuz etkilemektedir (Gürsel,1994,112).

Denetimin etkililiğini arttırmak için yönetime katılma mekanizmalarının mutlak surette işletilmesi, geliştirilmesi gerekmektedir. Yönetimin sisteme ilişkin alacağı kararlarda sistem içinde etki gücü fazla olan birimlere mutlaka kararlar konusundaki fikirleri sorulmalı ve kararların oluşumuna katılmalarının sağlanması gerekmektedir. Sadece kararların oluşumuna katılmalarını sağlamak yeterli değildir. Aynı şekilde sistemin etkililik değerlendirilmesi konusunda da görüşlerine başvurulmalıdır. Bu tür bir yaklaşım sistem içindeki en alt birimle en üst birim arasındaki iletişimin güçlenmesini dolayısıyla da sistemin güçlenmesini sağlayacaktır (Köklü,1996,226).

Teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan nitelikli insan gücü ihtiyacı, 2000'li yıllarda insan kaynaklarına yatırımın önemini ortaya koymaktadır. Nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılayabilmek için eğitimin ne kadar önemli olduğu net bir şekilde anlaşılmaktadır. Açık bir sistem olan eğitim sistemine dâhil olan bireylerin toplumsal ihtiyaçlara uygun, nitelikli bireyler hâlinde yetiştirilmesi sistemin öncelikli görevlerindedir.

Eğitim sisteminde yetiştirilen bireylerin toplumsal amaçlara uygun olup olmadığını anlayabilmek, öğrenme-öğretme sürecinin kontrol altında tutulmasıyla sağlanabilir. Yapılacak denetim etkinlikleri sistemdeki aksaklıkları gidererek sistemin geliştirilmesini sağlamaya, eğitim ve öğretimin amaçlarına uygun yöntemi bulmaya yardımcı olacaktır. Eğitim kurumları belirlenen amaç ve niteliklere uygun bireyler yetiştirmek için çalışır. Yapılan uygulamaların başarı derecesini tarafsız olarak tespit edebilmek için kurumsal değerlendirme ve denetime ihtiyaç vardır (Bozkurt, 1995, 531). Taymaz' ın da belirttiği gibi (1982, 37) bir sistemin amaçlarına yönelik olarak çalışmasının değerlendirilmesi, sistemin bütünlüğü ve sistemden çıkan ürün için büyük önem taşır.

Günümüzde denetim, modern akımlardan etkilenmiş çağdaş denetim, demokratik denetim, etkili denetim gibi isimlerle anılmaya başlanmıştır (Yalçınkaya, 1986, 32). Bu kavramların hepsi de temelde verimliliğin artırılmasına ve insan kaynaklarının

geliştirilmesine önem vermektedir (Aydın, 1993, 2) İnsan kaynaklarının geliştirilmesine önem veren etkili eğitim denetim süreci tanımlama, değerlendirme ve geliştirme işlevlerini içeren bir süreçtir. Buna göre, denetmenin öncelikle denetleyeceği kişi hakkında bilgi toplaması, toplanan bilgiler ışığında bir değerlendirme yapıp olumlu ve olumsuz yönleri belirlemesi, yapılan belirlemelere göre iş gören ile görüşüp öğrenme-öğretme sürecini geliştirmeye çalışması önemli bir noktadır (Köklü, 1996, 260–263).

Ülkelerin eğitim sistemleri içerisinde eğitim-öğretim çalışmalarının daha önceden belirlenmiş olan amaçlarına uygun olarak yürütülmesini sağlayabilmeleri için denetim önemli bir faaliyettir. Amaçların çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılması, değişen çevre şartlarına göre amaçların geliştirilmesi, çalışanların iş birliği içerisinde, uyumlu, verimli bir şekilde görevlerini yapmaları denetim sayesinde mümkün olabilir. Dolayısıyla, eğitim sistemlerinin varlığını devam ettirebilmeleri için etkili denetimi gerçekleştirecek örgüt yapısına sahip olmaları ve bu yapının istikrarlı bir biçimde işlenmesini sağlamaları gereklidir.

Bu çalışmada Avrupa Birliği üyesi olan ve eğitim sistemi gelişmiş olan ülkelerden sırasıyla Fransa, İngiltere ve Almanya eğitim denetimi sistemlerinin yapı ve işleyişlerine yer verilecek, bu ülkelerin eğitim denetimi sistemleri ile Türk eğitim denetim sistemi arasındaki benzerlik ve farklılıkların neler olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Fransa Eğitim Denetimi Sisteminin Yapısı ve İşleyişi

Geçmişte, okullarının kalite kontrolleri büyük oranda üst kademelerce yapılan ve oldukça merkezîyetçi bir eğitim sistemine sahip olan Fransa'da özellikle 1980'li yıllarda bir dizi reform çalışmaları yapılmıştır. Bu reformlara ihtiyaç duyulmasının nedeni, Fransa'nın oldukça tutucu ve hantal olan eğitim sistemini modernize etmek, bununla birlikte eğitimle ilgili yeni ve iddialı hedefler belirlemektir (St. John-Brooks, 1995, 69). Bu eğitim reformları ile Millî Eğitim Bakanlığı, merkezîyetçiliğin önüne geçebilmek için yerel yönetimlere yetki göçermeye çalışmış, ancak bu reformlara rağmen merkezî yönetim geleneği geçerliliğini büyük ölçüde korumuştur (Akt: Oktay,1998).

Fransız eğitim sistemi, bölgesel düzeyde üç idarî birime ayrılmıştır; bunlar büyüklüklerine göre üniversite bölgesi (akademi), taşra teşkilatı (department) ve

mahallî birimlerdir (commune). Üniversite bölgesi yerel düzeyde en büyük idarî birimdir. Fransa 28 üniversite bölgesine bölünmüştür. Üniversite bölgesinin başında bir rektör bulunur (rektör aynı zamanda o bölgedeki üniversitenin de yöneticisidir). Rektör, Millî Eğitim Bakanlığının temsilcisidir, Cumhurbaşkanı tarafından atanmaktadır, ilköğretim okullarının ve ortaokulların yönetimi ve üniversite bölgesi içerisinde ulusal düzenlemelerin uygulanmasından sorumludur (Akt: Oktay, 1988, 421).

Taşra biriminin yönetimi, merkezî hükûmet tarafından atanan bir vali tarafından yapılır. Taşra birimi içerisindeki öğretmenlerin tayini, öğrencilere verilen bursların kontrolü valinin sorumluluğundadır. Taşra biriminde ayrıca valinin başkanlık ettiği bir eğitim konseyi bulunmaktadır ve bu konsey eğitim ile ilgili konularda valiye danışmanlık yapmaktadır (Gülcan, 2005, 167–168). Taşra biriminde, rektörün temsilcisi olarak bir müfettiş bulunmaktadır ve bu müfettiş ilköğretimi denetlemekle görevlidir (Akt: Oktay, 1988, 2382).

Mahallî birimlerin başı belediye başkanıdır. Her mahallî birim de kendi içerisinde kantonlara ayrılmıştır. Bu kantonların başında müfettişler vardır ve bu müfettişler kantonlar arasındaki koordinasyonu sağlarlar ve sorumlu oldukları bölgelerdeki ilköğretim kurumlarını denetlerler (Gülcan, 2005, 168).

Millî Eğitim Genel Denetleme Kurulu (IGEN)

Doğrudan bakanlığa bağlı olan Millî Eğitim Genel Denetleme Kurulu bakanlığın bünyesinde danışmanlık, planlama ve değerlendirme işlemlerini yürütmektedir. 1802 yılında kurulmuş olup, yaklaşık iki yüz yıldan beri işlevleri çeşitlenmiş ve uygulama alanları giderek okullara, kolejlere, liselere ve personele yönelik meslek eğitimi veren kurumlara kadar uzanmıştır (www.education.gov.tr).

Millî Eğitim Genel Denetleme Kurulunun üyeleri, doktora derecesi olan ya da orta öğretimde öğretmenlik yapabilmek için uygulanan sınavı (agre_gation) geçmiş olan öğretmenlerden seçilir. Kurulun üyeleri, Millî Eğitim Bakanlığınca oluşturulan bir komisyon tarafından seçilir. Millî Eğitim Genel Denetleme Kurulu üyeleri direkt olarak bakanın otoritesi altındadır (www.eurydice.org).

Millî Eğitim Genel Denetleme Kuruluna verilen değerlendirme görevi, eğitimin çeşidine, içeriğine, programlara, pedagojik metotlara, uygulanan yöntem ve kullanılan araç-gereçlere dayanmaktadır. Genel denetleme kurulu denetim, yönetim, eğitim, öğretim ve yönlendirmeyi gerçekleştiren personelin kontrolünü yapar. Bunların işe alınmasına, eğitimine ve çalışmalarının değerlendirilmesine katılır. Kurul, eğitim politikasını uygulamak için bütün görüş ve önerileri bakanlığa bildirir (www.education.gov.tr).

Kuruldaki müfettişler başarılarına bağlı olarak sürekli ve uzmanlaşmış gruplar içerisinde yer alabilir. Bu gruplarda yer alacak müfettişlerin listesi bakanlık kararnamesi ile saptanmaktadır. Millî Eğitim Genel Denetleme Kurulundaki müfettiş gruplarının çalışmaları iki yıl veya daha fazla bir süre için, bakan tarafından grup içerisinde atanan başkan tarafından düzenlenmektedir. Bu grupların sayısı şu anda 14'tür. Bunların 12'sinin alanı; biyoloji-jeoloji, ekonomi-idarî bilimler, beden eğitimi ve spor, sanat eğitimi, tarih ve coğrafya, modern diller, beşerî bilimler, matematik, felsefe, fizik ve kimya, sosyal bilimler, endüstriyel bilimler ve tekniklerdir. İlköğretim için ve eğitsel kuruluşlar ile okul yaşamı için oluşturulmuş iki grup daha vardır. Millî Eğitim Genel Denetleme Kurulunun görevleri, yüksek öğretim kurumları dışında bütün eğitim sistemi ile ilgili olarak, üç alanı kapsamaktadır: idarî, eğitim-öğretim ve rehberlik ile ilgili hizmetlerden sorumlu personelin işe alınması ve yetiştirilmesi sırasında yapılan sınavlara nezaret etmek, bu sınavlar sonucunda istihdam edilen personelin çalışmalarını denetlemek ve bir bütün olarak eğitim sistemini değerlendirmektir. Bu değerlendirme okullar, eğitimin türü, öğretimin içeriği, müfredat, öğretim metotları, bu metotların uygulanma şekilleri ve okul sınav sonuçlarını içermektedir (www.eurydice.org).

Millî Eğitim Genel Denetleme Kurulundaki müfettişler ayrıca her yıl bakan tarafından saptanan konularda bakana fikir ve önerilerde bulunarak, özellikle öğretimle ilgili çağdaş yaklaşımlar konusunda bilgi verirler (www.eurydice.org). Araştırılan konular genellikle eğitim sistemindeki güncel sorunlara ilişkindir. Yapılan araştırmalar belirli bir plan dâhilinde ve iş birliği içerisinde gerçekleştirilmekte, verilerin toplanması sırasında öğretmen, öğrenci, okuldaki diğer

personel ve dışarıdan katılımcılar (anne, babalar, seçilmiş görevliler ve iş çevrelerinden yöneticiler) ile görüşülmektedir (Oktay, 1998, 150–151).

Bölgesel Seviyedeki Denetim Toplulukları (IPR-IA ve IEN)

Bölgesel seviyedeki denetim topluluklarının bir kısmı üniversite bölgesinde (akademi), bir kısmı da taşrada (department) görev yapmaktadır. Bölge eğitim müfettişleri (IPR-IA), üniversite bölgesinde etkinlik gösterirken; millî eğitim müfettişlerinin (IEN), bir kısmı üniversite bölgesinde bir kısmı da taşrada görev yapmaktadır. Bölge eğitim müfettişleri ile akademi sınırları içerisinde etkinlik gösteren millî eğitim müfettişleri rektörün idaresi altındadır ve kendi uzmanlık alanlarında ders veren orta dereceli okul öğretmenlerinin değerlendirilmesinden sorumludurlar. Taşrada görev yapan millî eğitim müfettişleri ise ilköğretim kurumlarının ve buralarda görevli bulunan öğretmenlerin denetiminden sorumludurlar ve buldukları bölgenin millî eğitim müdürüne bağlı olarak görev yapmaktadırlar (Oktay, 1998, 138–139).

Bölge eğitim müfettişlerinin işe alınmasında iki yol vardır. Bölge eğitim müfettişleri, rekabete dayalı bir sınavla veya 10 yıl aktif olarak hizmet vermiş millî eğitim müfettişleri arasından yetenekleri ve uzmanlık alanları esas alınarak yapılan bir listeye göre (Liyakat Listesi) seçilmektedirler. Bölge eğitim müfettişi olacak adaylar (www.eurydice.org):

- Orta öğretimde öğretmenlik yapabilmek için uygulanan sınavı (agre_gation) geçen nitelikli öğretmenler,
- Yüksek öğretimdeki öğretmenler,
- İdari personel,
- Görevlerinde en az 5 yıllık tecrübesi bulunan millî eğitim müfettişleri içerisinde seçilirler.

Yeteneklerine göre liyakat listesinden işe alınan bölge eğitim müfettişleri, denetim için zaten gerekli eğitimi almış olduklarından dolayı yeni görevlerine uyumları, düzenlenen seminerler yoluyla sağlanmaktadır. Sınavla işe alınanlar da atamaları yapılmadan önce bir yıllık yetiştirme programına alınmakta daha sonra görevde geçirdikleri bir yıldan sonra daimî kadro alma hakkını (tenure) elde etmektedirler. Bölgesel seviyede denetim yapan diğer bir grup olan millî eğitim

müfettişleri için de bölge eğitim müfettişlerinin seçimi ve yetiştirilmesindeki aşamalar geçerlidir. Millî eğitim müfettişi adaylarında (Oktay, 1998, 142–145):

- Millî Eğitim Bakanlığında görev yapmış olmak ve bilimsel bir derece ya da bu dereceye denk bir üniversite diplomasına sahip olmak,
- Birinci veya ikinci kademe öğretmeni ya da eğitim personelinde olmak,
- Görevinde en az beş yıl kıdemli olmak, şartları aranmaktadır.

Bölgesel seviyedeki müfettiş gruplarına üç esas görev verilir; teşvik, değerlendirme ve personelin denetimi. Teşvik rolünü Millî Eğitim Bakanı tarafından belirlenen eğitim politikasının uygulanması oluşturmaktadır. Bu amaçla personelin işe alınması ve yetiştirilmesi ve sınavların organizasyonuna iştirak ederler. Aynı zamanda öğretmenlerin ilk ve sonraki eğitimlerine yardımcı olurlar. Değerlendirme aktiviteleri kurumların yönetilmesi ve eğitim politikasının belirli yönleri ile ilgilidir. Geleneksel olarak her seviyeden öğretmen müfettiş tarafından düzenli olarak denetlenir. Bu sırada onlara verilen not kariyer ilerlemeleri için önemli bir faktördür. Personelin bireysel olarak teftişinde (kamu ya da kontrata göre özel kurumlarda) görevlendirilecek müfettiş, hem teftişi yapacak kişinin hem de teftiş edilen kişinin özellik ve niteliklerine göre seçilir (www.eurydice.org).

Akademi sınırları içerisinde görev yapan bölge eğitim müfettişleri ve millî eğitim müfettişleri, Genel Denetleme Kurulu ile yakın iş birliği içerisinde görevlerini yerine getirmektedirler. Ayrıca, 1989 Eğitimde Yönlendirme Yasasına göre, müfettişler bakana teknolojidaki gelişmelerin gerektirdiği program değişikliklerine ilişkin önerilerde bulunmaktadır ve öğretmenleri bilgilendirmek amacı ile programda yapılan değişiklikleri sunmak için toplantılar düzenlemektedirler. Denetim konusunda öğretmenler önceden bilgilendirilmektedir. Denetim sırasında öğretmenin sınıfını nasıl yönettiğinin yanı sıra ne kadar iyi hazırlandığı, ne kadar sıklıkta alıştırmaya verdiği, bunları nasıl kontrol ettiği gibi konulara dikkat edilmektedir. Müfettişler denetim sırasında sınıfın genel koşullarına, öğretmen öğrenci arasındaki ilişkiyi, fikir alışverişinde sınıfın katılımını incelemek zorundadır. Yapılan teftişlerde öğretmenin veliler ve diğer personelle olan ilişkisi ve okulun çevre ile olan bağları da göz önüne alınmaktadır. Müfettişin sınıf ziyaretini denetim sonrası öğretmenle yapılan toplantı izlemektedir (Oktay, 1998, 156).

İngiltere Eğitim Denetimi Sisteminin Yapısı ve İşleyişi

Merkezi idare genel olarak ulusal hedefleri belirlemekte, ulusal eğitim politikasını formüle etmekte, araştırma yaptırmakta, okul eğitim programının geliştirilmesi çalışmalarını desteklemekte, eğitim hizmetinde minimum standartları saptamakta, eğitimin kalitesini ve maliyetini izlemektedir (Oktay, 1998, 162).

Okulların günlük yönetimi genellikle “yerel eğitim otoriteleri” nin (local education authority) denetimindedir. Yerel eğitim otoriteleri, yerel hükümetin eğitim harcamalarındaki payını ödemek için kullanılan yerel vergi oranını saptamak gibi önemli kararlar dışında, eğitim ile ilgili kararların bir çoğu ile ilgilenen eğitim komitesini atar. Bu Eğitim Komitesi çoğunlukla şehir ya da bölge konseyi üyelerinden oluşur (Male, 1988, 1338). Eğitim komitesi demokratik olarak seçilmiş olan şehir meclisi üyelerinin en az %50'sini kapsar ve diğer üyeler genellikle dışarıdan, eğitim alanında uzman, deneyim ve tecrübelere sahip kişilerden seçilir (Millî Eğitim Bakanlığı Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü Komisyonu, 1996, 197). 1993 yılından bu yana, bu şekilde davranmaya zorunlu olmasalar da pek çok yerel eğitim otoritesi uygulamalarını bu şekilde devam ettirmektedir. 1998 Okul Standartları Yasası, eğitim komitelerine ailelerin temsilcilerinin de atanmasını gerektirmektedir. Yerel eğitim otoriteleri eğitimle ilgili komiteye okul yönetim kurulundan temsilci olarak en az iki, en fazla beş tane veliyi atamakla sorumludur (www.eurydice.org).

Her yerel eğitim otoritesi, eğitim konusunda kapsamlı idarî sorumluluklara sahip bir baş eğitim memuru görevlendirir. Ayrıca, bu otoritelere bağlı olarak eğitim dairelerinde görev yapan yeterli sayıda başkan yardımcısı, eğitim psikoloğu, memur ve müfettişler gibi görevliler bulunmaktadır. Bu müfettişler (danışman olarak da bilinir) yerel eğitim otoriteleri tarafından derslerin içeriği ve niteliği hakkında tavsiyelerde bulunmak ve öğretmenler için hizmet içi eğitimini organize etmek için istihdam edilirler. Giderlerin hesaplanması, okul açılmadan önce gerekli hazırlıkların yapılması, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması gibi belirli alanlardan sorumludurlar. Bu müfettişler için önceden belirlenmiş bir sayı yoktur. Bazı yerel eğitim otoritelerinin görevlendirdiği 50 kadar müfettişi varken kimi otoritelerin hiç müfettişi yoktur (www.eurydice.org).

1996 Eğitim Yasası, yerel eğitim otoritelerinin sorumluluklarına ve yetkilerine bazı eklemelerde bulunmuştur. Ayrıca 1998 Okul Standartları Yasası, eğitim

standartlarının geliştirilmesine yardımcı olma görevini bu otoritelere vermiştir. 1999 yılında yayımlanan kanun ise yerel eğitim otoritelerine eğitim standartlarının yükseltilmesi için okullarla nasıl etkili bir biçimde iş birliği yapabileceklerine dair rehberlik etmekte ve yerel eğitim otoritelerinin yetkilerini uygun bir biçimde nasıl kullanacaklarını açıklamaktadır. Bununla birlikte 1997 yılında çıkarılan Eğitim Kanununa göre yerel eğitim otoriteleri de denetime tâbidir (www.eurydice.org).

1980'li yılların başlangıcındaki kamu fabrikalarının özelleştirilmesi ve kamu sektöründe verimliliği arttırmak için yapılan çalışmalar eğitim sektöründe de kendisini göstermiştir. Kamu sektöründeki özelleştirme yanlısı politikalar 1988 Eğitim Reformunu da etkilemiştir. Bu reforma göre okullar yarı özerk hâle getirilirken, bütün okullarda aynı eğitim kalitesini yakalayabilmek için eğitim standartları da merkezîleştirilmiştir (St. John-Brooks, 1995, 56).

İngiltere, günümüzde eğitim alanında meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak amacıyla, eğitime yön veren kapsamlı reformlar gerçekleştirmiştir. 1988 Eğitim Reformu amacı ve kapsamı itibarıyla eğitim sistemi içerisinde önemli bir yere sahiptir, 1992,1993 ve 1996 yıllarında yürürlüğe sokulan eğitim kanunları, İngiliz eğitim sisteminin yasal dayanağını oluşturmaktadır. Bu kısımda, İngiliz eğitim sisteminde denetim örgütünde öncelikle 1992 yılına kadar var olan yapı ve 1992 Eğitim Yasası ile denetim sisteminde yapılan değişiklikler ve mevcut durum değerlendirilecektir.

Majestelerinin Müfettişleri (Her Majesty's Inspectors)

Majestelerinin müfettişleri ilk kez 1839 yılında okullardaki eğitimin kalitesi hakkında rapor verilmesi için atanmıştır. 1839'daki başlangıcında Majestelerinin müfettişlerinin görevi, hükümetin eğitimle alakalı görevlerinin yerine getirilmesine yardımcı olabilmek ve eğitimin gelişmesine katkıda bulunabilmek için eğitimin denetlenmesi ve bu konuda rapor vermektir. 1994 eğitim yasasının 77. fıkrası Eğitim Bakanlığını ilk, orta ve özel nitelikteki okulların, ileri ve yüksek öğretim kurumlarının denetlenmesi ve öğretmen yetiştirilmesinin kontrolünün yapılması ve yetişkin eğitiminin denetiminin yaptırılması ile sorumluluğunu vermiştir. Yasa ayrıca majesteleri tarafından bu amaçla atanan müfettişler tarafından denetimlerin yapılmasını da öngörmektedir (www.eurydice.org).

Majestelerinin müfettişlerinin, bakanlığa verdiği resmî raporlar 1980'lerin başından itibaren kamuya açık hâle getirilmiştir. 1983'ten bu yana verilen bütün resmî raporlar yayımlanmıştır. Majestelerinin müfettişlerinin görevleri arasında öğretmenlerin hizmet içi eğitimi ve merkezî yönetimin müfredat hakkındaki düşünce ve uygulamalarını duyurmak da vardır (www.eurydice.org).

Majestelerinin müfettişlerinin başında bir başmüfettiş ve ona bağlı yedi başmüfettiş vardır ve bunların her biri eğitimin pek çok alanında görev yapan personelin (kısmı müfettişlerinin) koordinasyonunu sağlamakla görevlidirler (meselâ müfettişin birisi, okul öncesi, ilköğretim, eğitimsel kayıplar ve multikültürel eğitimden sorumlu iken bir başkası 5–16 yaş öğrencilerinin müfredatı, yerel rehberlik hizmetleri, yerel eğitim otoritelerinin denetimleri ve özel okullardan sorumludur(www.eurydice.org).

1990'lı yıllara değin İngiliz eğitim sisteminde esas teftiş ağırlığı Majestelerinin müfettişlerinde toplanmaktaydı. Bunların yetki ve statüleri oldukça yüksekti. Majestelerinin müfettişlerinin yüksek meslek vasıfları taşıyan, yönetim ve rehberlik alanlarında yetişmiş, okullarda uygulama bakımından başarılı tecrübeler kazanmış kimseler olmasına dikkat edilirdi (Bilir, 1991, 127).

Ancak hem bu müfettişleri istihdam eden hükümet açısından hem de daha genel anlamda sorumluluklar açısından çoğunlukla Majestelerinin müfettişlerine dayanan bu sistemde sorunlar olduğu düşünülüyordu. Majestelerinin müfettişleri için en büyük problem onların seçkin yapısından ve bunun sonucu olarak da personelinin az olmasından kaynaklanıyordu. İngiltere ve Galler'deki eğitim kurumlarının denetimlerini düzenli bir şekilde gerçekleştirecek sistemi işletmek bu organizasyon için mümkün değildi (Bilir,1991,132).

1992 Eğitim Yasası, okulların denetim sistemini köklü bir biçimde değiştirmiştir. Bu sistem altında İngiltere'deki okullar düzenli aralıklarla denetime tâbidir. Sistem, majestelerinin müfettişlerinin rollerini okulların direk olarak denetiminden alıp bağımsız denetim sisteminin danışmanlığına dönüştürmüştür. Kıdemli bir başmüfettiş tarafından yönetilen yeni bir hükümet departmanı, OFSTED (Eğitimde Standartlar Ofisi) bu amaçla oluşturulmuştur (St. John-Brooks, 1995, 60). Yeni sistem uyarınca yapılmakta olan okul denetimleri OFSTED ile yapılan kontrata göre

bağımsız müfettişler ve majestelerinin müfettişleri tarafından gerçekleştirilir (www.eurydice.org).

Yeni denetim sisteminin temelini, hem okul hem de aile ile ilgili olacak bir şekilde, okul performansının değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Yani denetim sırasında öğrencilerin akademik, sosyal ve kültürel gelişiminin yanında okulun toplum ile olan bağlarının da öğrencilerin kişisel gelişimine olan katkısı incelenmekte; ayrıca öğrenci velileri ile denetim öncesinde yukarıda bahsedilen hususlarda ön görüşmeler yapılmaktadır. Bu sistemin beş önemli ilkesi vardır (www.eurydice.org):

- Bütün okullar her 4 yılda bir kez tamamen denetlenmelidir.
- Denetimler, hükümetin yeni bir departmanı olan OFSTED tarafından yetki verilip fiyat teklifini yapan özel ekiplerce yapılır.
- Okullar denetim raporlarına karşılık faaliyet planlarını yapmak zorundadırlar.
- Her bir raporun ve faaliyet planının bir özeti bütün ailelere gönderilir.
- Yeni sistem denetim ekipleri ve rehberleri istihdam eden yerel otoriteler tarafından finanse edildiği için bu sistem okulların desteklenmesinden ziyade performansının gözlenmesine önem vermektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi 1992 yılında başlatılan yeni denetim sistemi sürekli bir müfettiş heyetine değil her dört yılda bir denetlenmesi gereken okulları denetlemek için kontrat teklifinde bulunacak grupları oluşturan yetkili bireylere dayanmaktadır. Kontratları yaptıran ve bunları kontrol eden makam OFSTED'tir. Denetimlere, “Denetim İçin Yasal Çerçeve” adında çoğunlukla majestelerinin müfettişleri tarafından yazılan bir doküman kılavuzluk etmektedir. Bu durum daha önceden pek de şeffaf olmayan denetim kurallarını ve raporunu şeffaf hâle getirmiştir ve denetimde amaç yasal çerçevede belirtilen noktalara her zaman sadık kalmaktır (www.ofsted.gov.uk).

OFSTED, majestelerinin başmüfettişi tarafından yönetilmektedir. Majestelerinin müfettişleri de başmüfettişe bu konuda destek sağlamaktadırlar. OFSTED'in amacı okullardaki, öğretmen eğitimindeki, gençlik hizmetleri ve yetişkin eğitimindeki kalite ve başarı standartlarını düzenli denetleyerek, kamuya bu konuda rapor ve rehberlik hizmeti sunmak yoluyla öğrencilere sağlanan eğitimin, öğretmen eğitiminin, gençlik hizmetleri ve yetişkin eğitiminin niteliklerini geliştirmektir.

OFSTED'in en fazla bilinen görevi okulların denetimidir, yerine getirmesi gereken sorumlulukları ise (www.ofsted.gov.uk):

- İngiltere'de okullarda sağlanan eğitimin kalitesini,
- Okullarda öğrencilerin ulaştığı eğitim standartlarını,
- Okullara sağlanan finansal kaynakların etkili bir biçimde idare edilip edilmediğini,
- Okullardaki öğrencilerin ruhsal, sosyal, ahlâkî ve kültürel gelişimlerini izlemektir.

Majestelerinin müfettişleri OFSTED'in profesyonel ekibini oluşturmaktadır. Sayıları 220 civarındadır. Bu müfettişler, yeni sistemde kalite gelişimi için denetim bulguları üzerine ön hazırlıklardan sorumludurlar. 1992 Eğitim Kanunu ile okul denetim grupları aşağıdaki üç kategoriyi içermektedir (Millî Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Avrupa Birliği Masası, 1996, 30):

1. Eğitim Müfettişleri (Registered Inspectors/RgI),
2. Branş / Alan Uzmanı Müfettişler (Professional Team Members / PTM),
3. Meslekten olmayan müfettişler (Lay Inspectors).

Eğitim Müfettişleri (RgI): Denetim için gerekli çerçeveyi uygulamak için yetiştirilmiş ve Majestelerinin başmüfettişleri adına okul denetimlerini yönetmeleri için sözleşme yapılmış olan grup liderleridir. Çoğunlukla yerel eğitim otoritelerine bağlı olarak çalışmış olan eski müfettişler arasından seçilirler (Winch, 1996, 135). Eğitim müfettişlerinin çalışmaları majestelerinin müfettişleri tarafından izlenir. Denetim esnasında en yetkili kişidirler, dolayısıyla da denetimin her aşamasına katılmakla yükümlüdürler (www.eurydice.org). Görevleri denetim grubunun seçimi, yönetimi, görev dağılımı ve denetim raporunun yazılmasıdır (www.ofsted.gov.uk). Her denetim öncesinde eğitim müfettişi okulda kayıtlı olan öğrencilerin aileleri ile denetim konusunda gerekli bilgileri vermek ve onların okul hakkındaki görüşlerini almak için görüşme yapmakla sorumludur (www.eurydice.org).

Branş/Alan Uzmanı Müfettişler (PTM): Eğitim müfettişlerinin sorumluluklarını üstlenmeksizin, denetim sistemi içerisinde yer almak isteyen eğitim almış müfettişlerdir. Normal olarak bunların öğretmenlik ya da denetim tecrübesi vardır (www.eurydice.org). Okul sektörünün finansmanı, yönetimi ve özel eğitim

programları gibi belirli alanlarda uzmanlaşmışlardır (Türkoğlu, 1999, 360). Uzman oldukları alanlardaki inceleme ve bulgularıyla rapora katkıda bulunurlar (www.ofsted.gov.uk).

Meslekten Olmayan Müfettişler (Lay inspectors): Her denetim grubunda, herhangi bir okulun yönetimi ve benzeri görevlerde kişisel tecrübesi olmayan en az bir müfettiş bulundurması gerekir. Sanayi, ticaret alanlarındaki mesleklerle uğraşan kişilerden veya halkın herhangi bir tabakasından seçilebilir (www.eurydice.org).

Majestelerinin müfettişleri ve okul denetim gruplarında bulunan müfettişlerin statüsü arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Majestelerinin müfettişleri OFSTED personelindedir. Ancak okul denetim gruplarında bulunan müfettişler OFSTED personeli değildirler. Okul denetim gruplarındaki müfettişler denetimlerini ya da diğer organizasyonlar için yaptıkları işleri OFSTED ile yaptıkları kontrata göre gerçekleştirirler (www.ofsted.gov.uk). Uygulanmakta olan sistem, majestelerinin müfettişlerini direk olarak okulların denetiminden alıp bağımsız denetim sisteminin danışmanlığına getirmiştir (St. John-Brooks, 1995, s. 60). Majestelerinin müfettişlerinden başka okul denetim grubundaki müfettişleri yetiştirmek, denetimlerin kalitesini güvence altına almak ve bazı özel durumlarda okul denetlemekle görevli olup OFSTED'in sürekli personeli olarak görev yapan müfettiş yoktur.

Okul Denetimi Yasasına göre, majestelerinin müfettişlerinin başlıca görevi İngiltere'de devlet tarafından finanse edilen bütün okulların bağımsız müfettişler tarafından düzenli bir şekilde denetimi için sistemi tesis etmek ve devamını sağlamaktır. OFSTED ise (www.ofsted.gov.uk):

- Okul denetim grubunda bulunan müfettişleri eğitmek,
- Denetim yönetimi için gerekli şartları belirlemek,
- Denetim ve rapor yazımı konusunda yol göstermek,
- Yüksek standartlara ulaşılmasını garanti altına almak için teftişin yapılma şeklini izlemek,
- Denetim sistemini gözlem altında tutmakla yükümlüdür.

İngiltere'de uygulanmakta olan bu denetim sistemine ilişkin araştırmalar da göstermektedir ki denetim sadece bir haftalık işlem olarak değil de en az iki veya üç yıllık bir işlem olarak görülmelidir. Denetim, okul yöneticileri ve müfettişlerin tavır

ve davranışlarının bir sonraki aşamayı etkileyebildiği altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Earley, 1998, 14):

- Denetim tarihinin ilan edilmesinden önceki süre,
- Denetim zamanının okula bildirilmesi,
- Denetim ve faaliyet planının yazılması,
- Faaliyet planının uygulanması,
- İlk denetimdeki olumsuzlukların giderilmesi,
- Tekrar denetlemedir.

Okullar ziyaret edilmeden önce müfettişler okulun genel durumu, amaçları, personel ve bütçesi gibi konularda bilgi sahibi olmak için belgeleri gözden geçirirler. Fakat denetimin en önemli noktası bir hafta sürecek ve çoğunluğunun sınıf ziyaretleri ile geçeceği okul denetimidir. Böyle bir denetim için ayrılacak süre okulun büyüklüğüne göre değişir. Ancak, denetim programı müfredat çalışmalarının sistematik olarak incelenebileceği şekilde düzenlenir. Haftanın sonunda ilk sözlü rapor kıdemli personel ve yöneticilere verilir (St. John-Brooks, 1995, 60).

Denetimi yapan grubun başında bulunan eğitim müfettişi denetimin tamamlanmasından sonra altı hafta içerisinde denetim raporunu ve raporun bir özetini hazırlar. Müfettiş raporun kopyalarını ve özetini; okulun yönetim kuruluna, OFSTED'e ve ilgili yerel eğitim otoritesine gönderir. Denetim raporları kamuya açık belgelerdir ve yönetim kurulu raporun tamamının ve özetinin belirtilen şahıslara ve kurullara duyurulması için gerekli hazırlıkları yapmalıdır. Talep edilmesi hâlinde raporun tamamına ait kopyalar sağlanmalıdır. İngiltere'de denetim raporları internet yoluyla topluma sunulmaktadır (www.eurydice.org).

Yöneticiler için diğer bir yeni zorunluluk ise denetim işleminin tamamlanmasından sonra 40 gün içerisinde bir çalışma planının yapılması ve bu planı (denetim raporunun özeti ile birlikte) ailelere gönderilmesidir. Bu plana göre zamanları belirlenerek hedeflerin konulması ve okuldaki mevcut eksiklerinin de tamamlanması beklenir (St. John-Brooks, 1995, 60-61).

Eğitim müfettişi, bir okulun başarısız olduğunu ya da öğrencilerine makul eğitim standartlarını sağlamada başarılı olamama ihtimalinin var olduğunu düşünüyorsa özel tedbirler alınır. Yerel eğitim otoritesi ile birlikte çalışan okul, bir faaliyet planı hazırlamalı ve yerel eğitim otoritesi faaliyet hakkında yorum ve açıklamalarda

bulunmalıdır. Majestelerinin müfettişleri, okulun faaliyet planının kalitesi ve yerel eğitim otoritesinin ifadeleri, okul için alınan özel önlemlerin kaldırılması için hedeflenen tarih, yerel eğitim otoritesinin gelecekteki desteğinin sürekliliği ve ilk denetimden sonra kaydedilen ilerlemeler gibi konularda bir yargıya varmak için okulun ilk kez denetlenmesinden yaklaşık altı ay sonra bir kontrol ziyareti yapar. Bundan sonra majestelerinin müfettişleri okulu her öğretim döneminde bir kez ziyaret ederler. Bu ziyaretler sırasında okul için özel önlemlerin artık gerekmediğine karar verilirse son bir denetimden sonra bu yargıya varan bir rapor yazılır. Sürekli olarak başarısız olan bir okul sonuçta kapatılabilir. “Yeni Başlangıç” adı verilen bir politika ile başarısız olan bazı okullara yeni bir isim ve yeni bir yönetim ile okulları tekrar açma fırsatı tanınabilmektedir (www.ofsted.gov.uk).

Eylül 1997'den itibaren, müfettişlerden genel olarak okul tarafından uygun eğitim standartlarının sağlanmasına rağmen okulun önemli eksikliklerinin olduğu düşünülüyorsa denetim raporlarında bu durumun belirtilmesi istenilmiştir. Yerel eğitim otoritelerinin böyle okulların gözlem altına almaları gerekir ve 1998 Okul Standartları Yasasına göre bu okullara müdahale etme yetkileri vardır. Yerel Denetim topluluklarının bir üyesi olarak çalışması onaylanmış olanların sicilini tutmak, eğitim otoritesi altı ay içerisinde beklenen gelişmeyi göstermeyen okul için OFSTED'e başvuruda bulunabilir. Önemli eksiklikleri olan bütün okullar Eğitim müfettişleri tarafından iki yıl aradan sonra tekrar teftiş edilir. Yeterli gelişmeyi gösteremediği düşünülen okullar için yukarıda belirtilen özel önlemler alınır (www.eurydice.org).

Almanya Eğitim Denetimi Sisteminin Yapısı ve İşleyişi

Almanya'nın 16 eyaletinin (Almanya Federal Cumhuriyeti'ni oluşturan 16 eyaletten eski Doğu Almanya kısmında bulunan 5 eyalet Doğu Alman Eyaletleri, Almanya Federal Cumhuriyeti'nde bulunan 11 eyalet Batı Almanya eyaletleri olarak bilinir) her birinin kendi “kültürel bağımsızlığı” vardır ve okul sisteminin nasıl organize edileceğine ve yasal düzenlemelerin nasıl yapılacağına kendileri karar verebilirler. Okulların yönetimi ve kontrolü direk ya da dolaylı olarak eyaletteki bakanlığa bağlıdır (Nauman & Köhler, 1990, 2038-2039).

Okul teşkilatının yönetimi, eyaletlere ve okul çeşitlerine göre farklılıklar göstermekle birlikte, genellikle şu üç kademeli sistem içinde yürütülmektedir (Aytaç, 1999, 37):

- Yüksek makam olarak eğitim ve kültür bakanlıkları,
- Orta Makam olarak yerel yönetimlere bağlı okul büroları (schulabteilung) veya müstakil olan okul daireleri (schulamt),
- Alt makam olarak ilçe ve köylerdeki okul daireleri yoluyla.

Farklı Alman eyaletlerindeki eğitim politikaları bir kısım politik sebeplerden dolayı birbirinden değişik olmakla beraber eyaletlerin eğitim bakanları arasında yapılan anlaşmalara dayalı olarak bazı temel benzerlikler de içermektedir. Bunlar (St. John-Brooks, 1995, 88):

- Okulla alakalı kanuni provizyonlar vardır. Örneğin, bütün okul türlerine göre hangi konuların ne kadar zamanda öğretileneğine dair ortak bir anlaşma vardır.
- Öğretmen olmak için gerekli eğitimsel nitelikler; öğrencilerin hepsi üniversiteye gitmeli, eyaletin yaptığı sınavı geçmeli ve stajyer öğretmen olarak diğer sınavları geçmeden önce iki yıl süre geçirmelidir.
- Müfredatın oluşturulması ve geliştirilmesi için yöntemler; bütün eyaletlerin öğretmenlerle iş birliği yapan bir komisyon tarafından hazırlanıp, yayımlanmış müfredatı vardır.
- Okulları denetleyecek bir müfettişin görevleri, sınıf içi öğretimi denetlemek ve hem ilköğretim ve orta öğretimdeki öğretmenlerin performanslarını değerlendirmek hem de bu öğretmenlere rehberlik etmektir.

Okulların eyalet tarafından denetimleri yasal denetim, (Rechtsaufsicht) (eyalette yapılan uygulamaların kanuna uygunluğunu hukuk kurulları tarafından denetlenir-okullar ve yüksek öğretim kurumlarını içerir), akademik denetim (eğitsel çalışmaların denetlenmesi ve öğretmenlere tavsiyelerde bulunulmasını içerir) ve devlet sektöründeki personelin denetlenmesini içerir. Okullar, Eğitim ve Kültür Bakanlıkları (Ministries of Education and Cultural Affairs) tarafından denetlenir. Yasal denetim genellikle yerel otoriteler tarafından (koruma dernekleri) gerçekleştirilen eğitim-öğretim dışı konuların kontrol edilmesini içerir. Eğitim-öğretim dışı konular okul binasının yapılması ve ihtiyaçlarının karşılanması, ders

kitaplarının ve diğer öğretim materyallerinin sağlanmasını içerir (www.eurydice.org).

Akademik denetim, okullarda yapılan çalışmalar ve öğretimle ilgilidir. Okul müfettişlerinin görevleri, eğitim/öğretim çalışmalarını gerçekleştirirken müfredatın ve önceden belirlenmiş olan kuralların uygulanmasını; eğitim/öğretimin profesyonel bir şekilde uygun teknikler kullanılarak yapılmasını; aksaklık görülen noktalarda gerekli iyileştirmeler yapılmasını sağlamak ve eğitim/öğretim ile ilgili işlerin yapılmasına destek verip, ilgili kişileri bu işleri yapmaya teşvik etmektir. Akademik teftiş okullara ziyaretlerde bulunularak, dersleri izleyerek ve okul seviyesinde tavsiyelerde bulunarak gerçekleştirilir. İlkokullarda, Hauptschulen (temel eğitim veren ortaokul, şayet çocuk başka bir tür okula gitmiyorsa zorunludur, 5–9. alt seviye sınıflardan oluşur), Sonderschulen (engelli öğrenciler için) ve Real Schulen (5–10 sınıflardan oluşan ortaokul, daha yoğunlaştırılmış bir eğitim verir ve meslekî ya da yüksek eğitime devam etme imkânı tanır) okullarının denetimleri daha alt seviyedeki okul denetim otoriteleri tarafından gerçekleştirilir (Schulamter). Eğitim ve Kültür İşleri Bakanlığının orta dereceli okul müfettişleri (Oberschulämter/Bezirksregierungen), diğer bütün seviyedeki okulların denetimini yaparlar. Akademik denetimi yapacak yetkili, yetkisini Temel Eğitim Kanunundan almıştır. Bu kanuna göre bütün okul sistemi eyaletin denetimi altındadır. Müfettişler okulun belirlenmiş olan müfredat ve sınav kurallarına uyduğunu sınıfları ziyaret ederek ve dersleri dinleyerek kontrol etmek ve gerekli tedbirleri almak yetkisine sahiptir. Ama, müfettişler bireysel kararları kendi başlarına alamazlar ve bu yüzden öğretmenin pedagojik sorumluluklarına müdahale edemezler. Pedagojik sorumluluk (aynı zamanda pedagojik serbestlik diye de bilinir) öğretmenin dersleri uygun kanuni hükümler çerçevesinde kendi yetkisi dâhilinde dersini verme hakkını içerir. Bu serbestlik sayesinde öğretmen öğrencisinin ilgi ve ihtiyaçlarına göre öğrenci merkezli öğretimi garanti altına almak için dersin içeriğini, öğretim metodunu ve değerlendirmesini yapmak özgürlüğüne sahiptir (www.eurydice.org).

Yasal denetim, okul denetiminin diğer bir kısmıdır. Schultager tarafından okulda eğitim dışı faaliyetler denen işler ve idarenin kanunlara uygunluğu (meselâ, okul binalarının yapımı ve ihtiyaçlarının karşılanması vs.) kontrol edilir. En son olarak yetkili müfettişler, devlet okullarının öğretmenleri ve başöğretmenlerin denetimlerini

yaparlar. Böylelikle personelin görevlerini yapmalarını sağlarlar. Devlet hizmeti esasları çeşitli durumlarda (stajyerliğin sona ermesi, terfi, transfer vb.) periyodik olarak öğretmenlerin değerlendirmesinin yapılmasına olan ihtiyacı öngörür. Bu hem öğretmenin kariyer ilerlemesine hem de okul sisteminin verimli bir şekilde işlemesine yardımcı olur. Öğretme yeteneği ve becerisi öğretmenin meslekî nitelikleri olarak değerlendirilir. Yapılan değerlendirme başöğretmen ve müfettişler tarafından yapılan sınıf ziyaretlerine, başöğretmenin ilgili öğretmen hakkındaki performans raporuna ve öğretmenle yapılan konuşma ile öğrencilerin çalışmalarının denetlenip değerlendirilmesine bağlıdır (www.eurydice.org).

Eyaletler arasında önemli farklılıklar olmasına rağmen müfettişlerin rolleri aşağıdaki şekilde sınıflanabilir (St. John-Brooks, 1995, 90):

- Yıl boyunca her okulu bir kaç kez ziyaret etmek,
- Personelle mevcut problemler hakkında görüş alışverişinde bulunmak,
- Okul gelişimini teşvik etmek,
- Okulun yıllık istatistiklerini analiz etmek,
- Çeşitli amaçlarla öğretmenleri değerlendirmek,
- Gerektiğinde yöneticilere tavsiyelerde bulunmak,
- Yerel okullar için politika geliştirilmesine iştirak etmek,
- Bölgesel okul projelerini şekillendirmek ve değişiklikleri yapmak,
- Kurs ve seminerler yoluyla hizmetiçi eğitim sağlamaktır.

Ayrıca, denetim haberli olarak yapılmakta, ders denetimi esnasında daha çok öğretmenin pedagojik yeterliliğine, öğretmenin demokratik ortam sağlamasına, öğretmenin derse girmeden önceki yaptığı hazırlığa, ders esnasında öğrencileri motive etmesine, yöntem ve metot bilgisine, uygun araç-gereç kullanımına, ders sonunda öğrencilerle birlikte yapılan değerlendirmeye ve belirlenen amaçların gerçekleştirilme derecesine dikkat etmektedir (www.eurydice.org).

Alman Anayasası'nın eğitim haklarının kullanılmasıyla ilgili maddesi, Almanya'da yaşayan yabancı ailelerin çocukları için de geçerlidir. Yabancı işçi çocuklarının Alman okullarında uygulanan programı takip edebilecek düzeyde Almanca bilmemeleri ya da yabancı ailelerin çocuklarının ülkelerine döndükleri zaman uyum sorunları yaşamalarını önlemek amacıyla ikili anlaşmalar uyarınca bu konuda düzenlemeler yapılmaktadır (Bilir, 1991, 119).

Denetim sistemi eyaletlere göre çeşitli değişiklikler göstermekle birlikte kimi eyaletlerde yabancı öğrencilerin bulunduğu sınıfların denetimi, koordinatör öğretmenler tarafından gerçekleştirilmektedir. Meselâ Bayern eyaletinde, yabancı ve Alman sınıf ve branş öğretmenleri için ayrı koordinatör öğretmenler görev yapmaktadır. Koordinatör öğretmen bölgesindeki öğretmenlerin sisteme uyumlarını sağlamak için gerekli çalışmaları yapmakta, öğretmenlere meslekî yönden rehberlik etmekte, meslekî toplantılar planlar, ders denetimleri sonrasında değerlendirme yaparak öğretmenin geliştirmesi gerekli yönleri üzerinde durmakta, gerekli gördüğü takdirde rapor yazarak yetiştirilmek üzere hizmetiçi eğitime katılacak öğretmenleri belirlemektedir (Bilir, 1991, 122).

Türkiye Eğitim Denetimi Sisteminin Yapısı ve İşleyişi

Anayasanın 42. maddesine göre eğitim ve öğretim devletin gözetimi ve denetimi altında, Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda, çağdaş esaslara göre gerçekleştirilir. Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 56. maddesine göre eğitim-öğretim hizmetinin devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Millî Eğitim Bakanlığı sorumludur.

Cumhuriyet döneminde eğitim denetimi ile ilgili düzenlemeler ilk defa 1923 yılında yayımlanan Maarif Müfettişleri Talimatnamesi ile başlatılmıştır. Bu talimatname ile müfettişlik makamının kuruluş, müfettişlik görev ve yetkileri ile teftiş esasları açıklanmıştır. Teftiş kurulu da aynı yıl içerisinde kurulmuştur. 1926 yılında 789 sayılı Maarif Teşkilatı Kanunu'nun çıkartılması ve maarif emînliklerinin kurulması üzerine, bakanlık müfettişlerinin hak, yetki ve görevlerine ilişkin yönetmelik hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre müfettişler vekâlet müfettişi (bakanlık müfettişi) ünvanı altında merkez müfettişleri ve mıntika müfettişleri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (Taymaz, 1982, 13–14).

Millî Eğitim Temel Kanunu'nda ve 222 sayılı kanunda yapılan değişikliklerle 1983 yılından sonra Türk eğitim sisteminde denetim hizmetleri, bakanlık ve ilköğretim müfettişliği olmak üzere ikili biçimde örgütlenmiştir. Bakanlık müfettişleri önceden belirtildiği üzere Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu'nda ve doğrudan bakana bağlı olarak, ilköğretim müfettişleri ise taşra teşkilatında ve valilik (il millî eğitim müdürlüğü) emrinde görev yapmaktadırlar (Gümüş ve Karabıyık,

1997, 13). Bakanlık müfettişlerinin görev ve sorumlulukları Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği ile, ilköğretim müfettişlerinin görevleri ise 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ve Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'ne göre düzenlenmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu

Teftiş Kurulu Başkanlığı, Millî Eğitim Bakanı adına denetim faaliyetlerini bakandan alacağı emir ve onay üzerine yürütür. Buna göre Millî Eğitim Bakanlığının merkez, taşra, yurtdışı teşkilatı ile bağlı ve ilgili kuruluşların her türlü faaliyet ve işlemleriyle ilgili teftiş, inceleme ve soruşturma işlemlerini yürütmek, bakanlığın gözetim ve denetimine tabi olan diğer kurumlarda teftiş ve incelemelerde bulunmak, bakanlığın amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek ve mevzuata uygun çalışmasını temin etmek amacıyla gerekli teklifleri bakana sunmak, özel kanunlarla verilen diğer görevleri yerine getirmek Teftiş Kurulu Başkanlığının görevlerindedir (http://ogm.meb.gov.tr/gos_kanun.asp?alno=2).

Teftiş Kurulu Başkanlığı; başkan, başmüfettişler, müfettişler, müfettiş yardımcıları, şube müdürlüklerinden oluşup doğrudan bakana bağlıdır. Müfettişlere bakan ve başkan dışında hiçbir yerden emir verilemez. Bakanlık müfettişleri, Millî Eğitim Bakanı'nın emri ve onayı üzerine Teftiş Kurulu Başkanı'ndan aldıkları talimata göre görevlerini yerine getirirler ve görevlerinin sonucunu Teftiş Kurulu Başkanlığı'na bildirirler. Eğer verilen denetim görevinin gruplar hâlinde yerine getirilmesi gerekiyorsa, grup içerisinde bulunan müfettişlerin en kıdemlisi grup başkanı olur ve grupta bulunan müfettişler arasında işbölümünü yapar. İşlerin zamanında ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlar ve Teftiş Kurulu Başkanlığı ile olan iletişimi sağlar. Denetim bitiminde, denetimi gerçekleştirilen ilin eğitim-öğretim durumu hakkında genel bir durum raporu hazırlar (<http://yasemin.meb.gov.tr/mebdata/mevzuat/html/108.html>).

Teftiş Kurulu'nun görev merkezi ve müfettişlerin görev ve çalışma merkezi Ankara'dır. İstanbul ve İzmir'de de çalışma merkezleri bulunmaktadır. Ayrıca iş yoğunluğuna göre Teftiş Kurulu Başkanı'nın önerisi ve bakanın onayı ile diğer illerde çalışma merkezleri ve bunlara bağlı bürolar kurulabilir. Teftiş Kurulu

Yönetmeliği uyarınca müfettişlerin yerine getirmesi gereken denetim hizmetleri şunlardır:

- Genel denetim ve raporu,
- Öğretmen-personel denetimi ve raporu,
- Sınav denetimi ve raporu,
- Kurs ve seminer denetimi ve değerlendirme raporu,
- İncelemeler ve inceleme raporları,
- Araştırmalar ve araştırma raporları,
- Soruşturmalar ve soruşturma raporları.

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişliği

Her ilde il millî eğitim müdürlüğü bünyesinde Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği'nde belirtilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamak üzere ilköğretim müfettişleri başkanlığı oluşturulmuştur. İlköğretim müfettişleri başkanlıkları doğrudan il millî eğitim müdürüne bağlı olarak görev yaparlar. Amaçları rehberlik, iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma hizmetlerinin yürütülmesidir (MEB, 1999).

İlköğretim müfettişleri kurulu başkan, başkan yardımcıları ile müfettişler ve müfettiş yardımcılardan oluşur. İlköğretim müfettişlerinin başkanı aynı zamanda ilköğretim müfettişleri kurulunun da başkanıdır. Kurul, bir öğretim yılı içerisinde öğretim yılının başı, ortası ve sonunda olmak üzere en az üç defa bir gündemle toplanır. Ayrıca il millî eğitim müdürünün yazılı isteği üzerine kurul olağanüstü toplantıya çağrılabilir. Bakanlıkça yapılan düzenlemeler çerçevesinde ilköğretim müfettişleri kurulunun yerine getirmesi gereken görevler: Görev alanına giren okul ve kurumların denetlenmesi ve bunlar ile ilgili olarak alınması gereken önlemleri belirlemek; meslekî toplantı ve hizmet içi kurslara ilişkin programları hazırlamak, valilikçe kurulda görüşülmesi istenen konuların ve belirtilen görüşlerin değerlendirmesini yapmak; okul ve kurumlarda denetim hizmetlerinin yerine getirilmesinde önceden belirlenen amaçlara ne dereceye kadar ulaşıldığını, sorunların neler olduğunu ve alınması gereken önlemleri saptamak; okul ve kurumlar ile bu kurumlardaki personel ile ilgili teftiş raporlarının değerlendirmesini yapmak, teftiş gruplarının düzenlediği öğretim yılı sonu raporlarını incelemek; eğitimin kalitesini artırmak, sorunları belirleyip bunlara çözüm bulmak amacıyla araştırma konuları

saptamak; görev alanına giren kurumların çalışma programını belirlemek ve buralardaki rehberlik çalışmalarını yürütmektir (MEB, 2001).

İlköğretim müfettişleri görevli oldukları bölgelerde kurum denetimi, kurs ve seminer denetimi gerçekleştirirler. Kurum denetimi sırasında denetimin yapıldığı kurumda görevli yönetici, öğretmen ve diğer personeli denetlerler. Denetim sırasında müfettişler görevli personele sistemdeki yenilikleri iletirler, kurumun çalışmalarını güçleştiren veya zayıflatan nedenleri belirlerler, eğitim-öğretim ve yönetim sürecini ilgili mevzuat uyarınca gözleyip, önceden belirlenmiş ölçütlere göre değerlendirirler ve daha etkili bir duruma gelmesi için geliştirilmesine rehberlik ederler (MEB, 2001).

DEĞERLENDİRME

Değerlendirmenin Tanımı

Değerlendirme, yapılan bir işin ya da bu işi yapan işgörenin değerini biçme, tanıma sürecidir. Değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin (verilerin) birbiriyle karşılaştırılması sonucunda varılan bir yargı olduğu için denetimin bir uzantısıdır (Başaran, 2000, 139).

Yönetim süreçlerini sonucusu kontrol ve değerlendirmedir. Kontrol konulmuş ölçütlere göre başarının ölçülmesi, değerlendirme amaçlara ulaşma derecesinin tarafsız olarak belirlenmesidir.

Değerlendirmenin Amacı

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma imkânı verilmelidir. Değerlendirmenin formal ölçüleri yeterlik ve kıdem; informal ölçüleri ise, üstlerle fikir birliği ve meslekdaşları ile iyi geçinmedir. Böylece değerlendirme formal ve informal beklentilerin çeşitli özelliklerini uzlaştıran bir etkileşimdir (Bursalıoğlu, 2002, 166).

Değerlendirme, ölçme sonuçlarını bir ölçüte vurarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süredir. Değerlendirmenin güvenilir ölçme sonuçlarına dayanması, geçerli bir ölçütle yapılması, değer yargısına ulaşma işlemlerinde yanlışlık bulunmaması doğru bir değer yargısına ulaşmak için gereklidir.

Değerlendirme Sürecinin Dört Aşaması Vardır

— Yapılan veya yapılacak olan fonksiyonların ölçüleri belirlenir. Yapılacak işlem ve eylemlerin belli bir süreye yayılması bunların kimler tarafından, nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağı belirlenir.

— İşgörenlerin yaptığı işlem ve eylemler ölçülür.

— İşgörenlerin değerlendirme sonuçlarının önceden hazırlanmış olan değerlendirme ölçüleriyle karşılaştırılır.

— Aksaklıklar ve olumsuzluklar belirlenir (Gürsel, 1997,66).

Kıyaslama Esasları

Değerlendirme, etkinlikler sonunda elde edilen sonuçların amaçlarla karşılaştırılması ve kıyaslanması sonunda varılan yargıdır. Kıyaslama iki esasa göre yapılır (Taymaz, 2000, s.50).

— **Norma Dayalı:** Nitelikleri belirleyen ölçütlerdir. Kantitatif değerlendirmede kullanılır.

— **Değere Dayalı:** Davranışı belirleyen değer ve hedeflerdir. Kalitatif ve yargısal değerlendirmelerde kullanılır.

OKUL YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRME

Okul yönetiminin temel işlevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yöneticinin oynadığı rol, sosyal bir sistem olan okulda, belirlenen müdürlük pozisyonu ile ilgili davranış biçimidir. Okul müdürünün yönetim görevi yanı sıra

denetim sorumluluğunu da üzerine alan bir yöneticidir. Genel bir ilke olarak okul müdürlüğü konumunda en üst kademe olan yönetim düzeyidir (Taymaz, 2000, 79).

Bir okul yöneticisi, okulu iyi veya yetersiz yönetse yine okul öğretime devam eder. Okul bir kamu ve sosyal kuruluş olduğuna göre kazanç sağlaması, kar elde etmesi söz konusu değildir. Bu nedenle iyi bir program ve tüm kaynaklar sağlanmış olmasına karşın, öğrencilerin iyi yetişmemiş olmasından dolayı görevinden alınan müdür sayısı azdır. Okul müdürleri daha çok çevrede başarısız görünmesinden çekinerek, gayret sarf ederler. Okul müdürünün öğretici ve diğer personeli yöneteceğine, başarısının bir bakıma onların çalışmalarına da bağlı olduğuna göre önderlik yapması beklenir. Bir yönetici için liderlik ve üstün yetenek eşanlamlı değildir. Ancak bir gurup içinde önder olabilmenin ilk gereklerinden biri diğerlerine kıyasla üstün yetenekli olmaktır (Taymaz, 2000, 79).

Bir okulda yönetim süreçleri amaçlarına uygun olarak uygulandığına göre, değerlendirmede yine aynı amaçlar esas alınır. Böylece amaçlara göre yönetim ve yine amaçlara göre değerlendirme yöntemi uygulanır (Taymaz, 2000, 79).

Bir okulda yöneticiyi değerlendiren birey ve gurupların başlıcaları üst kademe yöneticileri, müfettişler, çevredeki birey ve guruplar, veliler, öğretmenler ve öğrencilerdir. Bu guruplar okulda öğrenimi geliştirmek üzere başlıca dört tür değerlendirme yaparlar (Taymaz, 2000, 80).

1 - Kapsam Değerlendirmesi: Bu değerlendirme, amaçların belirlenmesini sağlar, ilgiyi, çevreyi, ihtiyaçları, insan ve madde kaynaklarını, sorunları ve çözüm için alternatifleri içerir.

2- Girdi Değerlendirmesi: Sistem kaynaklarını karşılama amacına yöneliktir. Var olan kaynaklar, amaçlara ulaşma stratejisi, seçilen stratejiyi gerçekleştirme tasarımları hakkında veri sağlanmasını gerektirir.

3- Süreç Değerlendirmesi: Örgüt amaçlarına uygun olarak verilen kararlar hakkında veri sağlanması ve yapılan işlemler hakkında kayıtlar elde edilerek değerlendirmeyi öngörür.

4- Ürünün Değerlendirilmesi: Sisteme girenler işlenerek ürün elde edilir. Ürünün daha önceden belirlenen niteliklere uygun olması beklenir. Ürün değerlendirmesi, çıktıların nitelikleri aranan niteliklerle karşılaştırılarak yapılır.

Okulu Değerlendirme

Başarılı bir okulun yöneticisi, okul yaşamı için değerlendirilebilir ve sayısal verilerle açıklanabilir bir model geliştirir. Bu model sayesinde öğrenci başarısı, çalışma guruplarında verimlilik ve öğretmen performansı ve davranışı ölçülebilir. Başarılı okulun yöneticisi, öğretmenleri denetler. Yüksek öğretmen morali, etkili okullarda ölçülmeye çalışılan önemli bir faktördür.

Etkili okulun işgöreni, öğrenciyi ne ölçüde geliştirdiği noktasında sürekli olarak denetlenir. Bu okullarda yüksek öğrenci başarısını yakalamak için, okul yöneticisi ölçme ve değerlendirmeye büyük ilgi gösterir. Okul yöneticisinin sahip olduğu yüksek beklentiler, öğrenci başarısı için geliştirilen ölçütler, etkili okul konusunda önemli bir geri bildirim sağlar. Etkili okullarda öğrencinin akademik benlik tasarımı ve kendine güveni oldukça yüksektir (Çelik, 2000, 40).

Okul Programının Değerlendirilmesi Ve Geliştirilmesi

Öğrenci gelişim ve öğrenmelerinin temelini oluşturan okul programının sürekli değerlendirilmesi, öğretimin iyileştirilmesini sağlayacak programların geliştirilmesi gereklidir. Okul yöneticisi, okulun öğretim kadrosu ve öğrencilerin çabalarını, okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde birleştirebilecek bir okul programının oluşturulmasına olduğu kadar söz konusu programın sürekli olarak gözden geçirilip değerlendirilerek geliştirilmesine de öncülük etmelidir. Dolayısıyla okul müdürünün, söz konusu süreçler ve bunların içinde yer alan diğer alt süreçler hakkında bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Etkili okullarda yöneticiler, program değerlendirme, geliştirme ve öğretimi iyileştirme çabalarına bizzat katılmakta, beklentilerini ifade etmekte, herkesin program değerlendirme ve geliştirme sürecine katılımını teşvik etmektedir (Şişman, 2002, 88).

Öğretme - Öğrenme Sürecinin

Denetlenmesi & Değerlendirilmesi

Öğretme ve öğrenme, okullardaki iki temel süreçtir. Okul müdürü, sınıf ziyaretler, sınıf ve okul toplantıları yaparak okulun her yerinde sık görünerek, öğretme - öğrenme sürecinin işleyişini izleyebilir.

Müdürün öncelikli görevlerinden biri, okul amaçlarının, okul ve sınıf içindeki uygulamalara yansıtılmasını sağlamak ve okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Denetimsiz bir sistem olmaz. Ancak denetimin yöntemi, biçimi ve içeriği farklılaşabilir. Denetim denince, mutlaka birilerinin diğerlerini dıştan kontrol etmesi anlaşılmalıdır. İnsanlar kendi kendilerini de denetleyebilirler. Okullarda gerek çalışanlar, gerekse öğrenciler açısından, özellikle içsel denetim mekanizmalarının güçlendirilmesine dönük uygulamalara yer verilmelidir. Çalışanlar, yaptıkları işlerin görülmesi, bilinmesi ve takdir edilmesi için denetimi kendileri isteyebilir hale gelmelidir. Bunun için de okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesinden başlayarak okul süreçlerinde üst düzeyde bir katılıma yer verilmesi, karşılıklı bir güven ortamının oluşturulması önemlidir. Okul müdürü, formal ya da informal olarak sınıfları ziyaret edebilir, eğitim - öğretim sürecini izleyebilir. Ancak bu ziyaretlerin de öğrenmeyi kesintiye uğratmayacak bir biçimde yapılması önemlidir (Şişman, 2002, 91,92).

Okul Kadrosunun Performansını Değerlendirme

Okul müdürü, öğretmenlerin sahip oldukları potansiyeli ve becerileri tam olarak ortaya koyabilmelerini ve üst düzeyde performans gösterebilmelerini teşvik etmelidir. Öğretmenlerin performansını adil bir biçimde değerlendirerek gerektiğinde performans geliştirici etkinliklere yer verilmelidir (Şişman, 2002, 88).

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde cevaplandırılması gereken iki soru, öncelikle öğretmenlerin etkili bir öğretim için gerekli bilgi ve becerilere sahip olup olmadıklarının belirlenmesidir. İkinci olarak da öğretmenlerin sahip oldukları

bu bilgi ve becerileri, etkili bir öğretim için ne ölçüde kullanıp kullanmadıklarının belirlenmesidir. Eğer bunlardan birinci soruya verilecek cevap olumsuz ise, bu durumda söz konusu bilgi ve becerilerin öğretmenlere nasıl kazandırabileceğinin belirlenmesi gerekecektir. İkinci soruya ilişkin olarak da eğer değerlendirmeler sonucunda öğretmenlerin sahip oldukları potansiyeli tam olarak kullanamadıkları ve ortaya koyamadıkları sonucuna varılırsa, bu durumda da öğretmenlerin niçin potansiyellerini kullanamadıklarının araştırılması gerekecektir.

Bunun yanında okulda etkili öğrenmeyi engelleyen okuldaki çalışma koşullarının ve öğrencilere sağlanan öğrenme fırsatlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin, yetersiz öğretim materyali, sınıfların kalabalık oluşu, öğrencilerdeki motivasyon eksikliği, öğretmenin iş yükünün fazlalığı gibi faktörler bunlar arasında sayılabilir (Şişman, 2002, 98).

LİDER MÜDÜR VE DENETİM

Okul müdürü, çalışanları denetledikten sonra, bunun raporunu yazıp saklamalı, bunlardan daha sonraki denetimler için yararlanmalı, okulu denetim yetkisi olanlar istediğinde bu raporları göstermelidir. Bu raporların, denetçilerce kullanılan ve denetimle ilgili yasal metinlerde örnekleri bulunan raporlar olması, karşılaştırma yapılması açısından yararlı olur. Bu yazının değerlendirme diliminde belirtildiği gibi, raporların denetlenenle birlikte yazılması olanağı varsa, kullanılmalıdır. Böylece, denetimin açıklık ilkesine de uygun davranılmış olur. Raporların puanları yanında, neden o puanın verildiğinin açıklaması yazılırsa, nelerin düzeltilip geliştirileceğine ilişkin ipuçları oluşur. Bunlardan, daha sonraki denetimlerde yararlanmak kolaylaşır.

Sicil raporları, yönetmeliği esas alınarak hazırlanmış formlar kullanılarak yazılır. Bu formların bugünkü şekli, denetim ilkeleriyle uyumsuzdur, ama kullanıcının dikkati ve özeni, bilgisi ile birleştiğinde, bu sakıncalar azaltılabilir. Kullanılması gereken sicil raporlarının birinci bölümü, bir kişilik değerlendirmesi yapmayı gerektirir. Bu değerlendirmenin, kişi işe alınmadan veya adaylığı kalkmadan yapılmış olması gerekir ki kişiliği uygun olmayanlar mesleğe alınmasın. Kişilik öyle kolayca değişebilen bir şey de olmadığından, böyle bir değerlendirmenin yapılması, yarardan çok zarar üretebilir.

Kişilik değerlendirmesi bölümü doldurulurken, yargıların kanıtlarının da rapora eklenmesi gerekir. Raporda yer alan kişilik özelliklerinin nesnel-ortak bir ölçütü de olmadığından, bu değer yargıları öznelleşir, denetimin nesnellik ilkesine aykırı olur. Müdür, bu kısmı doldururken çok titiz olmalı, ölçüt olarak kendi öznel yargılarını değil, üzerinde uzlaşılabilir ortak yargıları kullanmaya çalışmalıdır.

Raporun ikinci bölümünde, “görevde gösterilen başarı” değerlendirilmekte, böylece denetim raporlarıyla belirlenmesi gereken bu iş, sicil raporu ile, ikinci kez yapılmaktadır. Yukarıdaki paragrafta sözü edilen sakıncalar, raporun bu dilimi için de geçerlidir. Bu nedenlerle okul müdürü, bu kısmı doldururken de nesnel olmalıdır. Rapor, yöneticilerin, istemedikleri kişiler için yanlı yargılarda bulunabilmelerine açıktır. Raporda, kolay kanıt oluşturulabilecek, yanlı olunabilecek çok sayıda özellik vardır. Burada devreye müdürün kişiliği girmektedir: Yan tutmayan, denetim ilkelerine uyan, gerçekleri kanıtlarıyla birlikte sunan, olumsuz durumlar varsa, acıma hissiyle bunu değiştirmeyen müdür olunmalıdır. Müdürün, olumsuz durumları rapora yazmadan önce kendine şunu sorması gerekir; “Ben, bunlar için yapmam gereken düzeltme geliştirmelerin hepsini yaptım mı?”

Aynı zamanda okul deneticisi olan müdürlerin liderlik davranışları, liderlik konusundaki bilgilere dayalı olmak durumdadır. Demokratik bir lider olması beklenen okul müdürü kararlarda katılmayı sağlamalı. Öğretmenler, görüşlerini çekinmeden müdüre aktarabilmeli, müdür bu görüşleri ne olursa olsun benimseyebilmeli. Lider müdür, kendi yetkisinde olan ödül ve ceza sistemini de etkin biçimde işletmelidir. Ödül-ceza kullanımında ağırlık derecesi, fırsat düştükçe ödül, zorunlu kalındıkça ceza şeklinde kurulmalıdır. Beğendiğini belli eden bir hareket, bir bakış da ödüldür. Lider müdür, öğretmeni denetlerken yalnızca aksayan yönleri belirtmekten özenle kaçınmalı, bu yönlerin azınlıkta kaldığını görebilmelidir.

Türkiye’de eğitimi denetleyenlerin liderlik davranışlarını sergileyebilirle olanakları sınırlıdır. Merkezden yönetilen örgütlerde yapıyı kurma kararları da daha çok merkezden verilir. Denetçi merkezce belirlenen kalıp, kanal ve prosedürlere uymak zorundadır. Bu boyutta bir eylem olarak denetçiye yalnızca takdir hakkını kullanmak kalır. Ama liderlik davranışlarının ikinci boyutu olan anlayış göstermede

denetçinin çok geniş bir eylem alanı vardır. İnsan ilişkilerini içeren bu boyutta öncelik insana değer vermektir.

Okul müdürü, okul çalışanlarının bir insan olduklarını unutmamalı, onları değer biçilecek bir eşya olarak görmemelidir. Karşısındakine içtenlik, güler yüz, sevgi, saygı göstermeyen bunları beklemeye hakkı olamaz. Karşılıklı insan ilişkilerinin geliştirilmesiyle, anlama ve anlaşma ortamı daha kolay kurulabilir. Olayların gerçek nedenlerine ulaşılabilir. Böylece yetersiz bilgi ve yüzeysel etkenlere göre verilecek kararların yanlışlığından kaçınma durumu gerçekleşebilir. Müdür, her tür ediminin, düzeltme ve geliştirme amacı gütmesi gerektiğini unutmamalıdır., bunun en geçerli yolu, gerçek durumun ne olduğuna bireyi inandırmaktır. Bu da etkili insan ilişkileri ile gerçekleştirilebilir (Başar, 2000, 50).

DEĞERLENDİRMEDE SORUNLAR

Değerlendirmede nesnelliği engelleyebilecek bazı durumlar vardır. Okul müdürü bu konuda dikkatli olmalıdır. Değerlendirilecek özelliklerden birinin; diğerleri karşısında gereksiz ağırlık taşıması yanlıştır. Örneğin; nöbet işlerine aşırı önem veren bir yöneticinin öğretmeni değerlendirmede kullanılacak diğer değişkenlere pek bakmaksızın, çok iyi nöbet tutan bir öğretmeni "çok iyi" olarak değerlendirmesi yanlış bir uygulamadır. Bu durumda tek yönlü ve etkenli bir değerlendirme yapılmış olur.

Edimi değil kişiyi değerlendirmek, değerlendirmede nesnelliği engelleyici ikinci bir durumdur. Aranılan kişisel özelliklere sahip birey her zaman istenen edimi gerçekleştiren olmayabilir. Ayrıca gözlenen derslerde çok iyi edim gösteren bir öğretmenden, gözlem durumu öncesinde ve sonrasında aynı edimi beklemek yanıltıcı olabilir.

Kısa bir süredeki edimle, uzun bir dönem için gerekli olacak değerlendirme yapmak da değerlendirmenin sakıncalarındandır. Kısa süredeki edimin sonuçları, ona etki eden değişkenlerin o süredeki etkilerine bağlıdır. Bu etkilerin uzun dönemde değişme olasılığı yüksektir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının geçerli olacağı süre kısa tutulmalıdır. Müdür, bir-iki derse girmekle, bir öğretmen hakkında uzun

dönem geçerli olabilecek değerlendirme yapmanın yanlış sonuçlar doğuracağını hesaplamalıdır.

Önemli bir değerlendirme yanlışı da değerlendirmede, yalnızca sonucu gösteren rakamlar değil, kişilerin gizli güçleri, yetişme şansları ve olanakları gibi edimin diğer etkenleri de gözetilmelidir. Bireylerin yalnızca neleri nasıl yaptıkları değil, bunları hangi koşullarda gerçekleştirdikleri de önemlidir.

Değerlendiricinin yetişme noksanlığı, değerlendirmeyi yanlış sonuçlara ulaştıran etkenlerden birisidir. Değerlendiricinin, değerlendirme yöntem ve tekniklerini bilip uygulamaması yanında, bunları bilse bile, değerlendirici yetkilerine sahip olmaması, durumsallık ve bütünlük ölçütlerini bilip değerlendirme durumuna uygulayamaması hallerinde kişinin yanlış değerlendirme yapması kaçınılmaz olur.

Edim ölçütlerinin yokluğu veya yetersizliği de değerlendirmenin nesnelliğini etkiler. Noksan veya iyi düzenlenmemiş ölçütlere göre yapılan değerlendirmenin gerçek durumu göstermesi beklenemez. Benzer şekilde, değerlendirmeye kanıt olacak belge ve verilerin yokluğunda nesnel değerlendirme yapılacağı savunulamaz (Başar, 2000, s.68,69).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu çalışma ilköğretim okulları yöneticilerinin denetim algılarını belirlemeye yönelik betimsel bir çalışmadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırma görüş belirlemeye yönelik betimsel bir çalışmadır. Bu çalışmada yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu görüşme formunda 11 soru yöneltilmiştir. Elde edilen veriler gruplandırılarak içerik yöntemiyle analiz edilmiştir.

Görüşme sosyal bilimlerde ve özellikle de sosyolojide en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir. Stewart ve Cash görüşmeyi önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlamıştır. Bu tanımda süreç iletişimdeki sürekliliği ve dinamikliği; karşılıklı iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşimi ifade eder. Bu yönleriyle görüşme, günlük sıradan bir konuşmadan hayli farklıdır(Yıldırım 2005 s:120).

Görüşmeler araştırma konusu, görüşmenin yapıldığı bireyler, görüşmenin yapıldığı ortam gibi birçok değişkene göre farklı özellikler taşıyabilir. Buna bağlı olarak görüşmeye yön veren görüşme formunun da farklı özellikler taşıması doğaldır.

Bununla birlikte, görüşme formunun hazırlanmasında dikkate alınması gereken bazı ilkeler şunlardır:

- 1.Kolay anlaşılabilir sorular sorma
- 2.Odaklı sorular sorma
- 3.Açık uçlu sorular sorma
- 4.Yönlendirmekten kaçınma
- 5.Çok boyutlu soru sormaktan kaçınma
- 6.Alternatif sorular ve sondalar hazırlama
- 7.Farklı türden sorular sorma
- 8.Soruları mantıklı bir biçimde düzenleme
- 9.Soruları geliştirme

Nitel araştırma, 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 tanımlanabilir. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı esas alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 39).

Nitel araştırmaların genel karakteristiği, araştırma öznelerinin bakış açılarını, anlam dünyalarını ortaya koyma ve dünyayı araştırma öznelerinin gözleriyle görmedir. Bu nedenle görüşülenlerin, anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak, nicel görüşmelerden farklı olarak yüzeysel değil, daha derin bilgi edinmek esastır (Kuş, 2003: 87).

Nitel araştırmalar psikolojik ölçümler ve sosyal olaylarla ilgili nicel araştırma yöntemlerine göre daha derinlemesine bilgi sağlarlar. Nitel araştırmalar, geleneksel araştırma yöntemleriyle ifade edilmesi zor olan sorulara cevap bulmak için gereklidir

(Frankel ve Devers, 2000; Akt: Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2008: 200).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2008–2009 öğretim yılında Edirne ili merkez ilçesinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri oluşturmaktadır. Edirne ili merkez ilçede 36 adet ilköğretim okulu bulunmaktadır(bunlardan 3'ü özel,3'özel eğitim ve işitme engelliler ilköğretim okulu olduğundan araştırma kapsamına alınmamıştır).Araştırma kapsamına alınan okullardaki yönetici sayısı 88 dir. Bu yöneticilerden 44 kişiye görüşme formu uygulanmıştır.

Tablo.1 Çalışma Grubunu Oluşturan İlköğretim Okulları

OKUL ADI	İDARECİ SAYISI
1. Atatürk İlköğretim Okulu	2
2. Cumhuriyet İlköğretim Okulu	2
3. 50. Yıl İlköğretim Okulu	3
4. Fatih Sultan Mehmet	3
5. Ferah İlköğretim Okulu	3
6. Fevzi Paşa İlköğretim Okulu	2
7. Gazi İlköğretim Okulu	2
8. Hacı İlbey İlköğretim Okulu	2
9. İnönü İlköğretim Okulu	2
10. İsmail Güner İlköğretim Okulu	2
11. İstiklal İlköğretim Okulu	2
12. Kadri Paşa İlköğretim Okulu	2
13. Karağaç İlköğretim Okulu	3
14. Alper Yazoğlu İlköğretim Okulu	2
15. Kurtuluş İlköğretim Okulu	2
16. Meriç İlköğretim Okulu	2
17. Merkez İlköğretim Okulu	2
18. Mimar Sinan İlköğretim Okulu	2
19. Mithat Paşa İlköğretim Okulu	2
20. Mustafa Necati İlköğretim Okulu	2
21. Şehitasım İlköğretim Okulu	2
22. Ş. Ü. Efkan Yıldırım İ.Ö.Okulu	2

23. Şükrüpaşa İlköğretim Okulu	3
24. Ticaret ve Sanayi Odası İ.Ö. Okulu	2
25. Ticaret Borsası İlköğretim Okulu	2
26. Trakya Birlik İlköğretim Okulu	2
27. 75. Yıl İlköğretim Okulu	3
28. Vali Fahri Yücel İlköğretim Okulu	2
29. Yusuf Hoca İlköğretim Okulu	2
30. Yüksel Yeşil İlköğretim Okulu	2

Verilerin Toplanması

Hazırlanan Yönetici Görüşme Formu uzman görüşlerini almak üzere, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim elemanlarına sunulmuştur. Gelen eleştiri ve öneriler doğrultusunda formlardaki maddelerde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Formların dil geçerliliğini kontrol etmek amacıyla 3 yöneticiye ön uygulama yapıldıktan sonra görüşme formlarında yer alan maddelere son şekilleri verilmiştir.

Veri toplama aracı, araştırma kapsamındaki okul idarecilerine görev yaptıkları okul müdürlüklerine verilmek suretiyle araştırmacı tarafından ulaştırılmış ve cevaplanan veri toplama araçları yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Bu çalışmada içerik analizinin yanı sıra betimsel analiz tekniği de kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanmasıdır. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce mantıklı ve anlaşılır bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler yorumlanır, neden sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, 171–172).

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler, önce frekans değerlerine göre gruplandırılmıştır. Daha sonra bu frekans dağılımlarına göre tablolar oluşturularak yüzdeler oranları hesaplanmıştır.

İlköğretim Okulu müdürlerinin denetleme algılamalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde gibi istatistikî ölçüm araçları kullanılmıştır.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, İlköğretim okullarında görevli Okul Müdürlerinden görüşme aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Bu araştırmada ilköğretim okullarındaki idarecilerin denetleme algılamalarına ilişkin elde edilen bulgular aşağıda belirtilen başlıklar altında toplanarak yorumlanmıştır:

Bu bölümde araştırmaya katılan okul idarecilerinin denetleme görevinin kendilerine verilmesiyle ilgili görüşlerini kapsayan bulgular tablolar halinde verilmiştir. Bu bulgular betimsel analiz bulguları ile birleştirilerek yorumlanmıştır.

Tablo.2 İdarecilerin Denetleme Görevi Üstlenmelerine Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı

Görüşler	Frekans	%
Evet	40	91
Hayır	4	9
Toplam	44	100

Araştırmaya katılan okul idarecilerinin % 80'i okul idarecilerinin denetleme görevi almasını onaylarken, % 20'si ise idarecilerin denetleme görevi almasına gerek olmadığını belirtmiştir.

“Evet” yanıtını veren okul idarecileri okullardaki programın uygun bir şekilde uygulanması için denetimin gerekli olduğunu, okulun amaçlarının gerçekleşmesinde, personelin iş disiplininin sağlanmasında denetimin önemli olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında Bakanlık ve Milli Eğitim müdürlüğünden gelen emir ve yönetmeliklerin gereğini yerine getirmekle yükümlü olduklarını, bunu yaparken de denetimin şart olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca eğitim kurumlarında belli bir hiyerarşik düzenin olması gerektiğini bu düzenin sağlanmasında denetleme görevinin kendilerine yardımcı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden “Hayır” yanıtını verenler ise “Denetim öğretmen arkadaşların üzerinde bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Bu yüzden verimli çalışmaları üzerinde olumsuz etki yaptığına inanıyorum’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca bir okul idarecisi denetimin öğretmen ve personeli yapmacık davranmaya teşvik ettiğini bu yüzden okul idarecilerinin okul içinde denetleme yapmasına karşı olduğunu belirtmiştir.

Okul idarecileri mevzuat gereği yapmaları zorunlu olan denetleme görevini, mümkün olduğunca öğretmenlerin motivasyonunu bozmayacak şekilde yerine getirmeleri, çalışanların verimini daha da artıracaktır.

Tablo.3 Denetlemenin Eğitim Faaliyetlerine Etkisine İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı

Görüşler	Frekans	%
Evet	36	73
Hayır	8	27
Toplam	44	100

Araştırmaya katılan okul idarecilerinin %73'ü denetlemenin eğitim faaliyetlerine olumlu etkileri olduğunu, %27'si ise okul idarecilerinin denetim yapmasının eğitime faaliyetlerine olumsuz etkileri olduğunu belirtmiştir.

“Evet ” yanıtı veren okul idarecileri denetim olmadan okullarda eğitim faaliyetlerinin planlanan şekilde yürütülemeyeceğini, iş disiplinin sağlanamayacağını günlük zaman çizelgesinin uygulanmasında sıkıntılar yaşanacağını belirtmiştir. Ayrıca okul ortamında denetimsizlikten dolayı bir yetki karmaşasının da yaşanacağını dile getiren bazı idareciler denetimsiz bir eğitim sürecinin düşünülmemeyeceğini belirtmişlerdir.

Bununla birlikte denetim sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesi durumunda eğitim kurumlarındaki verimin ve başarının artacağını, personel arasındaki iş dağılımının da daha sağlıklı yerine getirileceğini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan idarecilerinden “Hayır” yanıtını verenler ise Okul idarecisinin okulda denetleme yapmasının öğretmen ve personel üzerinde bir baskı oluşturduğunu ve bu yüzden kendilerine karşı bir önyargı oluştuğunu belirtmiştir. Ayrıca bir idareci, “Ders esnasında gözlem yapmak için sınıfa girdiğimde sınıftaki öğretmenin bir panik havasına girdiğini ve çok tedirgin davranışlar sergilediğini tespit ettim bu yüzden denetlemenin yapılmasına karşıyım” şeklinde görüş belirtmiştir.

Okul içinde eğitim faaliyetlerinin daha sistemli ve planlı yürütülmesi bakımından denetim ve kontrol mekanizmasının oluşturulması esastır. Önemli olan bu kontrol mekanizmasının öğretmenler üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanılmasından kaçınmaktır.

Tablo.4 Okul İdarecilerinin Denetleme Yapmadaki Zaman Aralıklarına İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı

Görüşler	Frekans	%
Her Ay	5	12
Dönem İçinde	13	30
Yılda En Az Bir	20	45
Sürekli	6	13
Toplam	44	100

Araştırmaya katılan okul idarecilerinin % 12'si okulda denetleme faaliyetlerini her ay yaptığını özellikle günlük ders planlarının uygulanması için bunun şart olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul idarecilerinin % 30'u genelde her yarıyıl içinde bir kez denetleme yaptığını ve bu denetleme faaliyetinin çok sıklıkla yapılmasına karşı olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul idarecilerinin % 45'i okul içinde eğitim faaliyetlerini engellemeyecek şekilde öğretmen ve personeli yıl içinde bir kez denetlediğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 13'ü ise denetleme yaparken belli bir zaman aralığı olmadığını personeli ve öğretmenleri her an denetlemeye tabi tuttıklarını belirtmişlerdir.

Okuldaki denetleme faaliyetlerinin belli bir takvime bağlanarak periyodik olarak yapılması, çalışanlar üzerinde sadece denetleme yapılan zamanlarda daha verimli ya da planlı olmaya yol açabilir. Ayrıca böyle bir denetlemenin sonuçları da gerçekçi ve objektif olmayabilir.

Tablo.5 Denetleme Yapılırken Kullanılan Yöntemlere İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı

Görüşler	Frekans	%
Gözlem	31	70
Ders İçi Performans	13	30
Toplam	44	100

Araştırmaya katılan okul % 70'i eğitim kurumlarında personeli denetlerken yöntem olarak gözlem yolunu kullandığını; % 30'u ise öğretmenlerin sınıf ortamındaki performansına dayalı olarak denetleme yaptığını belirtmiştir.

Gözlem tekniğini kullanan okul yöneticileri; okul içinde çalışanların verimini ancak gözlem yoluyla ölçebileceklerini bunu yaparken daha çok dolaylı gözlem yaptıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 'ders içi performans'ı göz önünde bulunduranlar ise bu yöntemin öğretmenin etkinliğini ve verimini daha iyi yansıttığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca bir idareci denetleme yaparken bazen öğretmeni odasına alarak görüşme yoluyla bazı sorular yönelterek denetleme yaptığını ifade etmiştir. Ayrıca bir idareci kendisine bir değerlendirme formu hazırladığını ve bunu temel alarak değerlendirme yaptığını belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin bir öğretmeni sadece ders içi performansına göre değerlendirmesi, öğretmenin ders dışı etkinliklerdeki katılım sürecini ve diğer öğretmenlerle olan işbirliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca okul içindeki sosyal faaliyetlerin de yeterince yapılamamasına yol açabilir.

Tablo.6 Denetleme Esnasında Görülen Davranış Değişikliklerine İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı

Görüşler	Frekans	%
Stres ve Panikleme	14	30
Yapmacık Hareketler	10	26
Heyecan ve Kaygı	20	44
Toplam	44	100

Araştırmaya katılan okul idarecilerinin % 30, denetleme esnasında personelde stres ve panikleme havası gözlemlendiğini, % 26'sı yapmacık hareketlere rastladığını, % 44'ü ise personelin kaygılandığını ve heyecana kapıldığını belirtmişlerdir.

Denetleme sırasında bazı personelin normalde çok sakin ve rahat olmalarına rağmen stres ve panik yaşadığını belirten idareciler; bunu sınıf ortamında daha sık gözlemlediklerini dile getirmişlerdir. Bazı öğretmenlerin normal ders akışını değiştirerek yapmacık hareketlere yöneldiklerini, bir kısım çalışanın ise heyecanlandığını ve kurdukları cümlelerin bile değiştiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bir idareci “Denetleme esnasında bir öğretmen arkadaşım sınıfta benim girdiğimi görünce 3 kez camı açıp kapattığını gözlemledim ve aşırı heyecanlandığını gördüm” diye görüş belirtmiştir.

Denetlenen insan hangi konumda ve kurumda olursa olsun; stres, panikleme ve heyecanlanma gibi davranışlar sergileyebilir. Bu davranışların yoğunluğu ve oranı denetleyenin tavırlarına ve iletişim şekline bağlı olarak değişir.

Tablo.7 Denetleme Yapılırken Göz Önünde Bulundurulan Kriterlere İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı

Görüşler	Frekans	%
İş Disiplini	22	50
Çalışma ve Zaman Çizelgesine Bağlılık	6	14
Branşına Hâkimiyet ve İletişim Becerisi	16	36
Toplam	44	100

Araştırmaya katılan okul idarecilerinin %50' si denetleme yaparken personelin iş disiplinine baktığını, %14'ü çalışanların yıllık çalışma takvimine ve günlük zaman çizelgesine olan bağlılığa göre değerlendirme yaptığını % 36 ' sı ise öğretmenlerin branşına hâkimiyeti ve iletişim becerisini göz önünde tuttuğunu belirtmiştir.

İş disiplinini göz önünde bulunduran idareciler; okul içinde kurallara uyan ve bunu belli bir disiplin anlayışı içinde yerine getiren personelin daha başarılı olacağını veriminin yüksek olacağını belirtmiştir. Ayrıca disiplinli çalışanların öğrenciler üzerinde de daha etkili olduğunu söylemişlerdir.

Öğretmenlerin ve çalışanların Bakanlık tarafından hazırlanan yıllık çalışma takvimine ve günlük zaman çizelgesine bağlı olmalarına göre değerlendirme yapan okul idarecileri ise belli bir programa ve zaman çizelgesine sadık olarak çalışan kişilerin daha başarılı olacağını ifade etmişlerdir.

Kendi branşına hâkim ve öğrencilerle velilerle daha iyi iletişim kuran personelin okul içinde daha etkili olacağını belirten idareciler ise denetleme yaparken bunu göz önünde bulundurduklarını dile getirmişlerdir.

Denetleme yapılırken öğretmenin tüm özellikleri(meslek yaşı, branşı, sosyal ilişkileri) göz önünde bulundurulması sağlıklı bir denetim için önemlidir.

Tablo.8 Denetleme Yapılırken Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı

Görüşler	Frekans	%
Kurumsal Sorunlar	2	3
Mevzuatla İlgili Sorunlar	10	22
Personelle İlgili Sorunlar	30	72
Öğretim Faaliyetler ile İlgili Sorunlar	2	3
Toplam	44	100

Araştırmaya katılan okul idarecilerinin % 3'ü denetleme yaparken kurum yapısından kaynaklanan yani ilköğretim okulları içindeki eğitim faaliyetlerinin şeklinden dolayı,%22'si mevzuattan kaynaklanan(ilköğretim okulları yönetmeliğinin gerektirdiği yasal sınırlar), % 72'si personelle ilgili sorunlardan (geç kalma, hazırlıksız gelme, başka okullardan görevlendirme gelen personel bulunması gibi sebepler) % 3'ü ise öğretim faaliyetlerinden dolayı (yeni ilköğretim programının tam olarak uygulanamaması ve bu yönde değerlendirme olanağının kısıtlı olması) denetlemede sıkıntılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Ayrıca bir yönetici emeklilik yaşı gelmiş personelden bazılarının kurallara uyma konusunda daha rahat davrandıklarını, alışılmış kalıpların dışına çıkmak

istememediklerinden dolayı kendilerini yenileme konusunda çaba göstermediğini ve daha vurdumduymaz davrandıklarını belirtmiştir.

Bazı okul idarecileri yanıtı okullarında öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirirken çeşitli sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bununla ilgili olarak *“Değerlendirme konusu zaten başlı başına sorun içeren bir konudur. Hiç kimse denetlenmekten ve değerlendirilmekten hoşlanmaz. Öğretmenler de değerlendirme sürecinden hoşlanmamaktadır. Bu süreçte doğal tepkiler ve sorunlar oluşmaktadır. Fakat yeni programla birlikte öğretmenleri değerlendirme formatının değiştirilmemiş olması ve öğretmenleri eski formlara göre değerlendirmemiz sorun oluşturmaktadır. Yeni programla birlikte öğretmenin sınıf içinde değişen rollerinin değerlendirilmesine yönelik formlar oluşturulup standartlaştırılması gerekmektedir. Elimizde böyle bir form olmayınca genel ifadelerle göre öğretmenleri değerlendirmeye devam etmekteyiz. Fakat yinede öğretmenleri objektif olarak değerlendirmeye çalışıyoruz. Çalışan öğretmen ile çalışmayan öğretmenleri bir birinden ayırmaya çalışıyoruz.”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Bunun yanında yeni ilköğretim programı ile birlikte okullarında öğretmenleri değerlendirme kontrol mekanizmasının ve değerlendirme sürecinin öğretmenleri daha disiplinli kıldığını ifade etmişlerdir. Öğretmenleri değerlendirme sürecinde değerlendirme formlarının içeriğinin değişmesi ile ilgili soruya okul yöneticilerinden biri *“Ben kendi değerlendirme formumu kendim yaptım. Yeni ilköğretim programı öğretmenin sınıftaki rolünü değiştirdiğini biliyoruz. Değerlendirme de değişen bu role göre yapılmalı. Öğretmenin dersi nasıl işlediğini, ölçme değerlendirmeyi nasıl yaptığını ve diğer bir takım çalışmalarını nasıl yürüttüğünü belirlemeye yönelik değerlendirme formunu oluşturdum. Bu forma göre öğretmenleri değerlendiriyorum.”* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Tablo.9 Denetim Faaliyetinin Haber Önceden Haber Verilmesine İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı

Görüşler	Frekans	%
Evet	4	10
Hayır	40	90
Toplam	44	100

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 10'u denetleme yapmadan öncede çalışanlara haber verdiğini, % 90 'ı ise denetleme yapacağını önceden haber vermediğini belirtmiştir.

“Evet” yanıtı veren okul yöneticileri personelin denetleme yaparken zor duruma düşmelerini engellemek, heyecanlanmalarının önüne geçmek için önceden(1 gün öncesinden) personele bu konuda bilgi verdiklerini ve bunun daha etik bir davranış olduğunu ifade etmişlerdir.

“Hayır” yanıtı veren okul idarecileri ise denetleme yapılacağını önceden personele haber vermenin objektif olamayacağını, sürekli denetleme kaygısı yaşamadan okula hazırlıklı gelen ve sorumluluğunun farkında olan personel açısından haksızlık doğuracağını dile getirmişlerdir.

Tablo.10 Denetleme Faaliyetinde Dış Faktörlerden Etkilenme Oranına İlişkin Görüşlerin Frekans Dağılımı

Görüşler	Frekans	%
Evet	2	5
Hayır	42	95
Toplam	44	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 5'i denetleme yaparken dış faktörlerden etkilendiğini % 95'i ise denetleme yaparken kimseden etkilenmediğini belirtmişlerdir.

“Evet” yanıtı veren okul yöneticileri, denetleme yaparken öğrenci velilerinden Milli Eğitim Müdürlünden gelen telkinlerden etkilendiğini ve çoğu zaman bunlardan yola çıkarak denetim faaliyetlerini sıklaştırdıklarını ifade etmişlerdir.

“Hayır” yanıtı veren okul idarecileri denetleme yaparken hiçbir kişinin ya da telkinin etkisinde kalmadıklarını kendi prensipleri ve yönetmelikler çerçevesinde denetleme yaptıklarını belirtmişlerdir.

V. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak varılan sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler sunulmuştur.

A. Sonuçlar

1. Araştırmaya katılan okul idarecileri, eğitim faaliyetleri dışında yasal olarak tanımlanmamış, öğrenci ve velilerle ilgili sorumluluklarını aşan sorunlarla uğraştıkları gözlenmiştir.

2. Okul yöneticilerinin denetleme yaparken belli bir zaman takvimine bağlı kalmayıp okul çalışanlarının ve iş yoğunluğunun oranına göre hareket ettikleri görülmüştür.

3. Okul yöneticilerinin büyük bir kısmının eğitimdeki mevcut denetleme sisteminden memnun olmadıkları gözlemlenmiştir.

4. Okul yöneticilerinin hem denetleme faaliyetlerinde hem de eğitim öğretimin verimini arttırmak için okulda düzenlenen etkinlikleri takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler ile ilgili iletişim sürecinde sorunlar yaşadıkları görülmüştür.

5. İlköğretim okullarındaki idarecilerin; müfettişlerden ve milli eğitim müdürlüğünden gelen talimatlar doğrultusunda denetleme yapma zorunluluğu içinde oldukları gözlemlenmiştir.

6. İlköğretim okullarındaki idarecilerin denetleme yaparken en çok günlük zaman çizelgesine uyma konusunda hassasiyet gösterdikleri görülmüştür.

7. Araştırmaya katılan okul idarecilerinin yeni ilköğretim programının uygulanması ile ilgili okullarında öğretmenleri değerlendirirken kriterler konusunda sorunlar yaşadıkları gözlenmiştir.

8. Araştırmaya katılan okul idarecilerinin belli bir yaşın üstünde ya da emeklilik yaşını geçmiş öğretmenlerde denetleme yaparken sıkıntı yaşadıkları tespit edilmiştir.

9. Okul idarecilerinin büyük bir kısmının personeli denetlerken dış faktörlerden(sosyal çevre, veli ve öğrenci) etkilenmedikleri görülmüştür.

10. Araştırmaya katılan idarecilerin denetleme yaparken personelin sergiledikleri davranışlardan hoşnut olmadıkları(stres, panikleme, heyecanlanma gibi) görülmüştür.

B. Öneriler

Okul idarecileri, personelin sahip oldukları potansiyeli ve becerileri tam olarak ortaya koyabilmelerini ve üst düzeyde performans gösterebilmelerini teşvik etmelidir. Öğretmenlerin performanslarını adil, objektif ve demokratik bir ortam sağlayarak değerlendirmelidir.

Öğretmen performansının denetlenmesinde ve değerlendirilmesinde cevaplandırılması gereken iki soru öncelikle öğretmenlerin etkili bir öğretim için gerekli bilgi ve becerilere sahip olup olmadıklarının belirlenmesidir.

1- Okul idarecisi denetleme yaparken personelin yaptığı işin diğer çalışma sektörlerine göre daha hassas olduğunu, insan yetiştirmenin, eğitmenin çok zor ve özveri isteyen bir meslek olduğu gerçeğini göz önünde bulundurmalıdır. Okulda alınan kararlar ortak alınmalı, bu kararlar tüm çalışanlar tarafından bilinmeli ve duyurularla gelişmeler hakkında bilgi

verilmelidir. Ortak alınan kararlara, tüm çalışanlar hassasiyetle uymalıdır. Yöneticiler, özellikle öğretmenleri ilgilendiren konularda onların görüşlerini almalı ve bunu uygulamalara yansıtmalıdır. Yönetim, öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve temennilerine önem vermeli, şikâyetlerine ve eleştirilerine açık olmalıdır.

2- Denetleme yapan idarecilerin iyi bir iletişim becerisine sahip olmaları ve denetlediği kişiyi rencide edecek davranışlardan uzak durmalıdır.

3- Okul yöneticisi denetleme sürecinde insani ihtiyaçların, moral değerlerinin çalışma performansında çok önemli olduğunu bilerek hareket etmelidir. Personelin motivasyonunu bozacak davranışlar göstermemelidir. Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için kendini ve personelinin yetiştirme ve geliştirme çabası göstermeli, öğretmenlere bilgi beceri ve deneyimlerine uygun görevler vermelidir.

4- Okul yönetimi, personeline adil ve objektif davranmalıdır. Yapılan plan ve programlarda bu hususa dikkat edilmelidir. Okul yönetimi, oluşturulan kurullarda ve komisyonlarda çalışanlara görevleri eşit dağıtmalı ve yapılan faaliyetleri takip etmelidir.

5- Okul yönetimi çalıştığı personele özdenetim olgusuna sahip olması konusunda motive etmelidir. Çünkü okulda özdenetim bilincine sahip çalışanlar, yöneticinin denetimine gerek kalmadan işine güdülenir ve yeterliliğinin sınırı içinde işini en üst düzeyde yapar. Özdenetimli bir personel için en büyük ödül işinde gösterdiği başarıdır.

6- Okul yöneticilerinin yapacağı denetlemenin amacı, öğretmenlerin kendini potansiyelleri oranında yetiştirip buna uygun okul kültürünü ve ortamını oluşturma olmalıdır.

7- Okul idarecileri okulda demokratik bir ortam sağlamalı aşırı bürokratik ve hiyerarşik düzene dayalı davranışlardan kaçınmalıdır.

Yöneticiler, özellikle öğretmenleri ilgilendiren konularda onların görüşlerini almalı ve bunu uygulamalara yansıtmalıdır. Yönetim, öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve temennilerine önem vermelidir.

KAYNAKÇA

Acuner, T. (2000). *Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı*. Ankara. Pegem A Yayınevi

Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir. Kanyılmaz Matbaası

Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara. Önder Matbaacılık

Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara. Hatiboğlu Yayınevi.

Aydoğan, İ. (1998). *Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Aydoğan, İ. (2002). "Etkili Yönetim". *Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13.

Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara. Pegem A Yayınevi.

Başar, H. (2000). *Eğitim Deneticisi*. Ankara. Pegem A Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara. Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara. Ekinoks Yayınevi.

Bıkan, N. (2008). *İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine Yönetici Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Binbaşıoğlu, C. (1975). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara:Binbaşıoğlu Yayınevi.

Bursalıoğlu, Z. (1971). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:15.

Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Bostancı, B. A. (2008). “Okul Yönetiminde Eğitim-Öğretim İşleri”. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz, 2008). Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Çalık, T. (1997). “Eğitim Yönetimi Bölümü”. **Eğitim Bilimine Giriş**. (Ed. Leyla Küçükahmet). Ankara. Gazi Kitabevi Yayıncılık Ltd. Şti.

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayınları.

Erden, M., Fidan, N. (1993). *Eğitime Giriş*. Ankara. Alkım Yayınevi.

Helvacı, M. A. (2007). “Okul Yöneticilerinin Yerleştirilmesi ve Atanmaları” . **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Kadir Keskinliç). Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Güdül, F. (2007). *Oluşturmacı Yaklaşımda Öğretmen, Öğrenci ve Yönetici Özelliklere Bakış*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı. Niğde.

Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya. Eğitim Kitabevi.

Karslı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Kaya, Y. K. (1979). *Eğitim Yönetimi*. Ankara. Doğan Basımevi.

Kerdak, B. (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.

Keskinkılıç, K. “*Yönetim Süreçleri*”. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Kadir Keskinkılıç). Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Kuş, E. (2003). *Nitel Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara. Anı Yayıncılık.

Özçelik, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar (Kırıkkale Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.

Resmi Gazete. (1965). <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html>. Erişim tarihi:12.09.2008.

Sarıce, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Sarıtaş, M. “*Okulda Yönetimsel İş ve İşlemler*”. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. (Ed. Kadir Keskinkılıç). Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M., Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık.

Üçok, T. (1992). *Yönetim İlkeleri*. Ankara. Gazi Kitabevi.

TTKB. (2009).

http://ttkb.meb.gov.tr/programlar/program_giris/gorevler_5.htm.

Erişim

Tarihi: 26.01.2009.

Tebliğler Dergisi. (2003). http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html. Erişim tarihi: 12.09.2008.

Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.

Oktay, F. (1998). *Denetim Alt Sistemleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Türk, Fransız ve İngiliz Denetim Alt Sistemleri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış

Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*. Ankara. Siyasal Kitapevi.

Öz , F. (2003) *T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Sisteminde Teftiş*. Eskişehir. Osman Gazi Üniversitesi Yayınları

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

www.eurydice.org/Eurybase/Application/frameset.asp?country=FR&language=EN (adresinden 16.06.2001 tarihinde alınmıştır).

www.eurydice.org/Eurybase/Application/frameset.asp?country=UK&language=EN (adresinden 18.06.2001 tarihinde alınmıştır).

www.geocities.com/ertankocak/baknlk_ogrt_ilgili.htm. (Adresinden 07.07.2001 tarihinde alınmıştır). MEB Teftiş Kurulu Tüzüğü.

EKLER

**Eğitim Yöneticilerinin Denetleme ile ilgili Görüşleri konusunda Yapılan
Araştırmada Kullanılan
Yönetici Görüşme Formu**

**GÖRÜŞME FORMU
(Okul Yöneticilerine Uygulanacaktır)**

Okul _____ Tarih ve Saat _____ Görüşmeci _____

GİRİŞ

Merhaba, adım Selçuk KURT. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda bir devlet okulunda Müdür Yardımcısı olarak çalışmaktayım. **İlköğretim Okullarında görev yapan idarecilerin denetleme ile ilgili görüşleri** konusunda bir araştırma yapıyorum. Okullardaki okul yöneticilerinin, eğitim faaliyetleri kapsamında denetleme görevi yaparken edindikleri izlenimleri tespit etmeyi, bunların eğitime etkilerini bu konudaki sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmeyi amaçlıyorum.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru yada belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

1. KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz:

- a. Erkek b. Kadın

2) Yaşınız:

- a. 24 – 34 b. 35 – 44 c. 45 – 54 d. 55 ve üstü

3) Meslekte çalışma süreniz:

- a. 1–5 yıl arası b. 6-10 yılı arası c. 11-15 yıl arası
 d. 16–20 yıl arası e. 21 yıl ve üzeri

4) Yönetici olarak çalışma süreniz:

- a. 1–5 yıl arası b. 6-10 yılı arası c. 11-15 yıl arası
 d. 16–20 yıl arası e. 21 yıl ve üzeri

5) Eğitim Düzeyiniz:

- a. Ön Lisans b. Lisans c. Lisans Tamamlama
 d. Lisansüstü e. Doktora
 f. Diğer (Lütfen Belirtiniz

6) Denetim ile ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?

- a. Evet b. Hayır

2. GÖRÜŞME SORULARI

1.Eğitim Kurumu idarecilerinin denetleme görevi üstlenmelerini gerekli görüyorsunuz?

2. Denetlemenin eğitim faaliyetlerine olumlu katkıları olduğunu düşünüyor musunuz?

3. Denetlemenin eğitim faaliyetlerine olumsuz etkilerinin olduğunu düşünüyor musunuz?

4. Denetleme görevinizi hangi zaman aralıklarıyla yapıyorsunuz?

5. Denetleme yaparken hangi yöntemleri ve teknikleri kullanıyorsunuz?

6. Denetleme yaptığınız personelin denetleme esnasında davranışlarında ne gibi değişiklikler gözlemliyorsunuz?

7. Denetleme yaparken göz önünde bulundurduğunuz kriterler nelerdir?

8. Denetleme yaparken karşılaştığınız;

a)Kurumsal sorunlar

b)Mevzuatla ilgili sorunlar

c)Personelle ilgili sorunlar

d)Öğretim faaliyetleriyle ilgili sorunlar nelerdir?

9. Denetleme yaparken denetleyeceğiniz personele önceden haber veriyormusunuz?

10. Denetleme sürecinde okulunuzun öğrenci ve velilerinin izlenimlerinden etkileniyormusunuz?

11.Denetleme görevinizi yaparken sizi etkileyen başka faktörler var mıdır? Bunları bize sıralayabilirmisiniz?