

Makale Geçmişi:

Geliş: 16.04.2024

Kabul: 28.05.2024

Yayın:31.05.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

OKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMİ: OKUL MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN DEĞERLENDİRMELERİ¹

Prof. Dr. Ertuğ CAN
Kırklareli Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
ertugcan@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0885-9042>

Şadiye KARAGÖZ
Milli Eğitim Bakanlığı
skaragoz3539@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0748-3773>

Özet

Eğitimde belirlenen amaçlara ulaşılmasında okul müdürlerinin önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Okul müdürlerinin bu görev ve sorumlulukları arasında okulun yönetimi ve ders denetimi yer almaktadır. Denetim ile eğitim öğretim faaliyetlerinin gözlemlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Ancak son yıllarda Türkiye’de okul müdürlerinin denetim görevlerine yönelik yasal değişiklikler yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin ders denetiminin incelenmesidir. Araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Kırklareli ili Merkez ilçede devlet okullarında görevli 10 okul müdürü ve 10 öğretmenin gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kapsamında olgubilim deseni kullanılmış ve veriler görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürleri ders denetimini gözlem, soru sorma, bilgilendirme, geribildirim verme ve evrak kontrolü yaparak gerçekleştirmektedir. Okul müdürlerinin ders denetiminin öğretimin etkililiği bakımından önemli işlevleri ve olumlu etkileri bulunmaktadır. Okul müdürleri, kendilerini ders denetiminde yeterli olarak değerlendirmekte, öğretmenler ise okul müdürlerinin etkili ders denetimi yeterlikleri açısından yetiştirilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Okul müdürlerine göre, ders denetimi okul müdürleri tarafından yürütülmelidir.

Anahtar Sözcükler: Denetim, ders denetimi, eğitim denetimi, okul müdürü, öğretmen

SCHOOL PRINCIPALS' COURSE SUPERVISION: EVALUATIONS OF SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS

Abstract

School principals have important duties and responsibilities in achieving the goals set in education. These duties and responsibilities of school principals include school management and classroom supervision. Supervision aims to observe, examine and evaluate education and training activities. However, in recent years, there have been legal changes in Turkey regarding the supervisory duties of school principals. The aim of this study is to examine school principals' course supervision according to the views of school principals' and teachers. The research was conducted with the voluntary participation of 10 school principal and 10 teachers working in public schools in the central district of Kırklareli province in the 2021-2022 academic year. In the study, phenomenology design was used within the scope of qualitative research method and data were collected by interview method. Content analysis and descriptive analysis methods were used to analyze the data. According to the results of the study, school principals conduct lesson supervision by observing, asking questions, informing, giving feedback and checking documents. Supervision of lessons by school principals has important functions and positive effects on

¹Bu çalışma, 8-11 Haziran 2023 tarihleri arasında düzenlenen 10.Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları (EJERCongress 2023) Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş olup, ayrıca geliştirilmiş ve güncellenmiştir.

the effectiveness of teaching. School principals evaluate themselves as adequate in course supervision, while teachers state that school principals need to be trained in terms of their competencies for effective course supervision. According to school principals, course supervision should be carried out by school principals.

Keywords: Supervision, course supervision, education supervision, school principal, teacher.

GİRİŞ

Okulun amaçlarına ulaşmasında, öğretimin etkililiğinde ve öğretmenlerin meslekî gelişiminin sağlanmasında okul müdürlerinin önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi öncelikle okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürlerinin okulu amaçlarına uygun olarak yönetebilmesi ve geliştirebilmesinde denetimin önemli bir rolü bulunmaktadır. Eğitimde gözetme yollarından biri olan denetim, kamu yararı adına davranışı kontrol yöntemi olarak düzenleyici mekanizmalardan en çok kullanılanı (Bursalioğlu, 2000), örgüt faaliyetlerinin belirlenen hedefler dâhilinde, koyulmuş kurullarla uyumunun kontrol edilmesi sürecidir (Aydın, 2014). Taymaz'a (2002) göre, teftişin bilimsel yönü, yeniliklere ve alan araştırmalarına dayalı olarak kurumun amaçlarına ulaşmak üzere kaynakların en etkili şekilde kullanılması, ürünün nitelik ve niceliğinin artırılması için bilimsel yöntem ve araçları aramayı öngörmektedir. Eğitsel yönü ise çalışma planının iyi bir şekilde uygulanması, aksayan yönlerin saptanması ve giderilmesi, başarı elde edilmesi, liderlik, yol gösterme ve işbirliğini esas almaktadır. Ayrıca, yapıcı, birleştirici, uzlaştırıcı, kamu yararını esas alan, insan ilişkilerine, rehberliğe, mesleki yardıma, grup çalışmalarına ve personeli güdülemeye dayalı olmalıdır. Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmek (Aydın, 2014), öğrenci başarısını artırmak için öğretmenlerin pedagojik becerilerini geliştirmektir (Marzano, Frontier, & Livingston, 2011).

Okulların verimini ve niteliğini artırmak amacıyla yapılan denetimler kurum denetimi ve ders denetimi olarak iki biçimde gerçekleştirilmektedir (Taymaz, 2002). Kurum denetimi genel olarak eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği okulların bütün faaliyetlerinin teftiş edildiği denetim biçimidir. Kurum denetimi, eğitim kurumlarının yönetim kademesi içindir. Eğitim örgütlerindeki teftiş evraklarının incelenmesiyle, kurumun geçmişi hakkında veri elde edilerek o anki vaziyetle sınırlı kalmaksızın daha uzun soluklu dönemsel izlem yapılması sağlanmış olur (Başar, 1995). Ders denetimi ise genel anlamıyla öğretmenlerin sınıfta ders işledikleri esnada yapılan öğretimin değerlendirilmesidir. Taymaz'a (2002) göre, ders denetimi bir eğitim örgütünde çalışan öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerinin izlenmesi ve ölçülmesidir. Ders denetimi, öğretimin ve öğretmenlerin meslekî gelişimini desteklemelidir (Zepeda, 2016).

Türkiye'de her kademedeki öğretmenlerin ders denetimlerinin yürütülmesinden Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında görevli bakanlık ve eğitim müfettişleri sorumludur. Ancak, okul yöneticilerinin de görev tanımları arasında ders denetimi bulunmaktadır. Okul müdürlerinin ders denetimi görevleri aslında 2508 sayılı Tebliğler Dergisinin 13. maddesinde (MEB, 2000), "Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler." şeklinde belirtilmiştir. Taymaz (2015), Özmen ve Batmaz'ın (2006) da belirttiği gibi, okul yöneticilerinin görevlerinden biri olan öğretmen denetiminin amaçlarından biri, eğitim öğretimin etkililiğini sağlamak, diğeri ise ders denetimi ile öğretmenlerin eğitim-öğretim etkinliklerinde uyguladıkları çalışmalarını gözlemlemek, yerinde incelemek ve değerlendirmektir. Ders denetimlerinin amacı, öğretmenlerin öğretme becerilerini ve ders işleme performanslarını ölçmenin yanı sıra, varsa davranışsal eksikliklerini gidermelerine destek olma, mesleki becerilerini geliştirip yönlendirme, mesleklerine ve çalışma ortamına uyum süreçlerine destek olma, eğitim alanında yaşanan gelişme ve değişimleri öğretmenlerle paylaşma, onlara mesleki anlamda rehberlik ederek öğretmenlerin mesleki yeterliği hakkında bir fikir edinmek ve öğretmenlerin mesleki gelişimine destek vermektir.

Eğitim sisteminin diğer alanlarında olduğu gibi, teftiş sisteminde de bazı düzenlemeler yapılmıştır. 2010 ve 2011 yıllarında kanun ve yönetmeliklerde gerçekleştirilen değişikliklerle teftiş sisteminde eğitim müfettişi, eğitim denetmeni ve son olarak da maarif müfettişi olmak üzere adlandırma ve uygulamalarda değişiklikler yapılmıştır. Ayrıca rehberlik ve teftiş, inceleme ve soruşturma gibi alanlarda değişiklikler yapılmasıyla eğitim denetleyicilerinin vazifeleri de yeniden revize edilmiştir. En son 2014 yılında ve 2016 yılındaki güncellemelerden sonra maarif müfettişlerinin görev tanımlarında bulunan öğretmenlerin ders denetimleri okul müdürlerine bırakılmıştır. Yaşanan bu gelişme sonucunda, okul müdürlerinin ders denetimi yeterlikleri ve denetimin niteliği

gibi konularda tartışmalar ortaya çıkmıştır. Can ve Sezer'e (2022) göre, teftiş sistemi Türkiye'de sürekli değiştirilmekte ve her değişiklikte ise bir önceki uygulamaya geri dönmektedir. Oysa teftiş sisteminin okulu toplumun amaçlarıyla uyumlu olacak şekilde geliştirmesi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin ve öğrencilerin gelişmelerini sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması gerektiği belirtilmektedir. Henüz on yıldan daha az süredir uygulanan ve yeni sayılabilecek durum bu kez de 01 Mart 2022 tarih ve 31765 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği (MEB, 2022) ile öğretmenlerin ders denetimleri yeniden Eğitim Müfettişlerine devredilmiştir. Ancak, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından denetim ile ilgili merkezi düzeyde yapılan düzenlemelerin uygulayıcıları tatmin etmediği, okul ve öğretmen değerlendirmesinde etkili bir modele ihtiyaç bulunduğu (Sezer ve Engin, 2024) şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Böylece, Türk Eğitim Sisteminin farklı alanlarında yaşanan plansız sürekli değişikliklerin denetim alanında da etkisini gösterdiği söylenebilir.

Okul müdürlerinin kendilerinden beklenen denetim görevini etkili olarak yerine getirebilmeleri ve öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlayabilmeleri için öncelikle denetim ve rehberlik alanındaki yeterliklerinin sağlanmış olması gerekir (Can ve Gündüz, 2016). Öğretimin denetimi, eğitim öğretim sürecinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişmelerine katkı bakımından aynı zamanda bir tür rehberlik faaliyetidir. Okul müdürlerinin ders denetiminin öğretmenlerin mesleki gelişimi ile okulun etkililiğine sağlayacağı katkı göz önüne alındığında konunun bilimsel bir zeminde araştırılması önemli görülmektedir. Okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin okul müdürü ve öğretmen görüşlerine göre nitel araştırma yöntemleri esas alınarak araştırılması, derinlemesine veriler elde edilmesi bakımından önemlidir. Bu araştırma, okul müdürlerinin ders denetiminin mevcut durumunu kapsamlı olarak incelemek ve alana yönelik öneriler geliştirmeyi amaçlaması bakımından önem taşımaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin ders denetiminin incelenmesidir. Araştırmanın problem cümlesi, "Okul müdürü ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin ders denetimi nasıldır?" şeklinde belirtilmiş ve aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır: Okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre;

- 1- Okul müdürlerinin ders denetiminin fonksiyonları nelerdir?
- 2- Okul müdürleri ders denetimini nasıl gerçekleştirmektedir?
- 3- Okul müdürlerinin ders denetimi yeterlikleri nasıldır?
- 4- Okul müdürlerinin ders denetiminin etkileri nelerdir?
- 5- Okul müdürlerinin ders denetimine yönelik neler önerilebilir?

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada kullanılan yöntemle ilişkin olarak araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, geçerlik ve güvenilirlik, verilerin analizi ve araştırmanın sınırlılıkları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Deseni

Bu çalışma, araştırma yapılması düşünülen ya da araştırmanın konusu olan bireyler ile deneyimler üzerinden yapılan görüşmelerin düzenli bir şekilde incelenebilmesine imkân veren nitel araştırma türünde yapılmıştır. Nitel araştırma desenlerinden birisi olan "farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanma" şeklinde özetlenebilen olgubilim (fenomenoloji) desenine göre gerçekleştirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Kırklareli ili Merkez ilçede Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görevli öğretmenler arasından gönüllülük esasına göre belirlenen 10 öğretmen ve 10 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinden ve kolayda örneklemeden yararlanılmıştır. Kolay ulaşılabilecek her kademedeki öğretmen ve okul müdürleri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenlerin çoğunluğunun mesleki kıdemi 16 yıl ve üzerindedir. Öğretmenlerin yarısı erkek, yarısı kadındır ve çoğunluğu ilköğretim kademesinde

çalışmaktadır. Okul müdürlerinin dokuzu erkek, birisi kadındır ve ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmaktadırlar.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri 8 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme yöntemi bireylerin olayları yorumlama şeklini, tecrübelerini, hislerini ve düşüncelerini ifade etmek için tercih edilen tekniklerden biridir (Bogdan ve Biklen, 1998). Katılımcılara ders denetimlerinin fonksiyonları, okul müdürlerinin ders denetimlerini nasıl gerçekleştirdiği ve ders denetimlerinin özellikleri, okul müdürlerinin ders denetimi yeterlikleri, okul müdürleri ve eğitim müfettişlerinin ders denetimlerinin benzer ve farklı yönleri, ders denetimlerinin kimler tarafından nasıl gerçekleştirileceği ve ders denetimlerinin etkililiğine yönelik önerilere ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda geçerliği sağlamak oldukça önemlidir. Nitel araştırmalarda ise geçerliği sağlamanın kısıtları arasında toplanan verilerin analiz edilmesi, verilerin ayrıntılı bir şekilde rapor edilmesi ve araştırmada yer alan sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklaması yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmada geçerliği ve güvenirliliği sağlamak için, öğretmen görüşleri Ö1., Ö2., Ö3.,... ve Ö10 şeklinde, okul müdürlerinin görüşleri de M1., M2., M3., ... ve M10 şeklinde ayrı ayrı kodlanarak doğrudan alıntılara yer verilmiş ve sonuçlar bu alıntılarla desteklenmiştir. Yorumların bulgulara dayalı olarak yapılması da araştırmanın geçerlik ve güvenirliliğine katkı sağlamaktadır.

Verilerin Analizi

Veriler analiz edilirken betimsel analiz ve tematik içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda verilerin analizinde sırasıyla verileri kodlama, temaları bulma, kodları ve temaları düzenleme, bulguları tanımlayıp yorumlama (Patton, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2021), şeklinde aşamalar bulunmaktadır. Araştırmanın veri analizi süreci bu aşamalara göre yürütülmüş, katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmış ve her katılımcının görüşleri kodlanarak analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tematik içerik analizi yöntemi ile temalar ve alt temalar belirlenerek ortaya çıkan bulgular ana başlıklar altında toplanmış, betimsel analiz kullanılarak kodlar betimlenmiş, katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak bulgular bölümünde sunulmuştur. Temalara bağlı belirlenen kodlar kendi içinde tekrar analiz edilerek temalarla ilişkilendirilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1998; Creswell, 2002). Verilerin analizinde alan uzmanlarının eşleştirmeleri ile araştırmacıların eşleştirmeleri karşılaştırılmıştır. Kodlamanın güvenirliliğini belirlemek amacıyla, Miles ve Huberman'ın (1994: 64), [Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] x 100, formülü uygulanmış ve kodlayıcılar arasındaki uyum 0.82 olarak bulunmuştur. Kodlayıcılar arası güvenirliliğin %70'ten büyük olması, kodlamanın güvenilir olduğunu doğrulamaktadır (Miles ve Huberman, 1994). Bu sonuç, kodlamanın güvenirliliği bakımından kodlayıcılar arasında yüksek düzeyde görüş birliği olduğunu göstermektedir.

BULGULAR

Çalışma grubundaki 10 okul müdürü ve 10 öğretmen ile yapılan görüşmelerin analizi sonucu elde edilen tema, alt tema ve kodlar tablolar halinde sunulmuştur.

Birinci alt probleme ilişkin bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan "Okul müdürlerinin ders denetiminin fonksiyonları nelerdir?" sorusuna ilişkin öğretmen görüşlerine göre oluşan tema, alt tema ve kodlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Ders Denetiminin Fonksiyonları

Katılımcı	Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
			Uygulama birliği sağlamak	4
			Eğitim öğretimde eksiklikleri tespit etme	3
			Kazanımların gerçekleşme durumu	2
	Öğretimi	Planlamaya	Derslerin yıllık plana uygunluğu	1
	değerlendirme	Uygunluk	Okuldaki düzen ve işleyişi sağlama	1
			Evrakların uygunluğu	1

Öğretmenler	Öğretim Ortamı	Sınıf yönetimi yeterliği	4
		Öğretmenin öğretim becerisini ve çabasını gözleme	3
		Öğrenci davranışlarını gözleme	1
		Sınıflarda sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığı	1
Öğretimi Sürdürme	Öğretimin Etkililiği	Öğretmenleri motive etme	2
		Eğitim-öğretimin etkililiği	2
		Öğretmen verimliliğini ölçme	1
		Mesleki gelişimi destekleme	1
Okul Düzeni	Fiziksel Ortam	Fiziksel olanaklar	1
		Sınıf ortamının fiziksel düzeni	1
		Teknolojik olanaklar	1

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin ders denetiminin fonksiyonları hakkındaki görüşlerinden yola çıkarak öğretimi değerlendirme, öğretimi sürdürme ve okul düzeni olmak üzere üç temanın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, ders denetiminin fonksiyonları arasında planlamaya uygunluk alt teması altında, uygulama birliği sağlama (f=4), eğitim öğretimde eksiklikleri tespit etme (f=3), derslerin yıllık plana uygunluğu, kazanımların gerçekleşme durumunu gözlemleme (f=2), okuldaki düzen ve işleyişi sağlama ve evrakların uygunluğunu belirleme yer almaktadır. Öğretim ortamı alt temasında ise ders denetiminin fonksiyonları olarak sınıf yönetimi yeterlik durumu (f=4) ve öğretmenin öğretim becerilerini ve çabasını gözlemleme (f=3), öğrenci davranışlarını gözleme ve sınıflarda sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını kontrol etme yer almaktadır. Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Bence ders denetimleri en başta milli eğitimin temel amaçları doğrultusunda belirlenen hedeflerin bölge ve okul fark etmeden standart bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Yani buradaki amaç, okullarda öğrencilere kazandırılması beklenen kazanımların ilgili sınıf düzeylerinde kazandırılıp kazandırılmadığını tespit etmek diye düşünüyorum. Bir bakıma keyfililiği önlemek olarak da bakılabilir. Her öğretmen Milli Eğitim’in belirlediği çerçeve programa uyuyor mu? Sorularına cevap arayan bir denetimdir. Öğretmenin sınıf içi becerilerinin yeterli olup olmaması değerlendirilir.” (Ö3).

Öğretimi sürdürme temasına bağlı, öğretimin etkililiği alt temasında ders denetiminin fonksiyonları olarak öğretmenleri motive etme (f=2), öğretmen verimliliğini ölçme, eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkililiği (f=2) ile öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme şeklinde görüşler belirtilmiştir. Öğretmenlerin ders denetimlerinin fonksiyonlarına ilişkin okul düzeni temasında fiziksel ortam alt temasında fiziksel ve teknolojik eksikliklerinin giderilmesi belirtilmiştir. Bu konuda katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Eğitim-öğretim faaliyetlerinin değerlendirilmesi, takibi. Öğretmen ve öğrencilerin akademik başarı yönünden izlenip değerlendirilmesi” (Ö1).

“Okullardaki düzenin ve işleyişin devamı, eğitim-öğretimde aksayan yönlerin tespiti ve giderilmesi için yapılır.” (Ö4).

Öğretmen görüşlerine göre, ders denetimlerinin okuldaki eksikliklerin tespit edilip giderilmesi, okulda düzenin sağlanması, akademik başarıları izleyip değerlendirmek vb. gibi fonksiyonları olduğu görülmektedir. Ayrıca, denetimin fonksiyonları olarak öğretmenlerin öğretim becerilerinin belirlenmesi, yıl içinde hazırlamaları gereken evrakların kontrolü, ders anlatımında kullandıkları öğretim yöntem ve tekniklerinin derse uygunluğunun kontrolü belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre ders denetiminin fonksiyonları kapsamında oluşan tema, alt tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Ders Denetiminin Fonksiyonları

Katılımcı	Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Müdürleri	Görev	Evrak takibi	Görev tanımında bulunması	4
			Evrakları inceleme	3
			Kurum denetimlerinde müfettişlerin belge sorması	1
	Öğretimin Denetimi	Sınıf Yönetimi	Derslerin müfredata uygunluğu ve ders işleme yöntemini gözlemlene	5
			Öğretmenin sınıf yönetimi becerisini gözlemlene	2
			Öğretmenin derse hazırlığını gözlemlene	2
			Öğretmenlerin çocuklarla iletişimini görme	1
			Akademik başarı, düzenlenen sosyal-kültürel etkinlikleri görme şansı tanıma	1
			Eğitim-öğretim hedefleri doğrultusunda kurumun işleyişini kontrol etme	3
	Okulun İşleyişi	Hedefleri	Okulun kalitesine kattıklarını görme	1
			Sınıfları yakından tanıma	1
			Öğretmenlerin iş disiplin ve düzenlerini gözlemlene	1
		İhtiyaçlar	Öğretmenlerde ve genel işleyişteki eksikleri belirleyip giderme, yol gösterme	4
			Öğretmenler arasında uyumlu, tutarlı çalışmalarını kontrol etme	1

Tablo 2 incelendiğinde, okul müdürlerinin görüşlerine göre ders denetimlerinin fonksiyonları görev, öğretimin denetimi ve okulun işleyişi olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin ders denetimlerinin görev tanımlarında olduğunu (f=4) ve kurumu denetlemek için gelen müfettişlerin evrak inceleyip (f=3), okul müdürlerinden ders denetimi yaptıkları zaman doldurdıkları belgeyi sorduğu için ders denetimlerini gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin bir katılımcının görüşü şu şekildedir:

“Öncelikle okul müdürlerinin görevleri arasında yer alıyor...” (M1).

Okul müdürlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin ders denetimi fonksiyonlarına ilişkin öğretimin denetimi temasında sınıf yönetimi alt temasında, derslerin müfredata uygunluğu ve ders işleme yöntemini gözlemlene (f=5), öğretmenin sınıf yönetimi becerisini gözlemlene (f=2), derse hazırlığını gözlemlene (f=2) öğretmenin çocuklarla iletişiminin görme, akademik başarı, düzenlenen sosyal ve kültürel etkinlikleri görme şansı tanıması gibi görüşler belirtilmiştir. Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Öncelikle dersin amacına uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol ederek öğrencilere sağladığı faydayı yerinde görebilmek asıl amaçtır. Bununla beraber kazanımların planlı bir şekilde verilmesi, öğretmenin dersi işlerken uyguladığı yöntemlerin uygunluğu, öğrencilerin derse katılım durumları vb. yerinde kontrol edilerek ...” (M9).

Ders denetimlerinin fonksiyonlarına ait okul müdürlerinden alınan cevaplar okulun işleyişi temasını oluşturmuştur. Okulun işleyişi temasının ise öğretim hedefleri ve ihtiyaçlar alt temalarından oluştuğu görülmektedir. Eğitim-öğretim hedefleri doğrultusunda kurumun işleyişinin kontrolü (f=3), gibi fonksiyonları bulunduğunu belirten görüşler öğretim hedefleri alt temasını oluşturmaktadır. Öğretmenlerin okulun kalitesine katkılarının görülmesi, sınıfların yakından tanınması, öğretmenlerin iş disiplin ve düzenlerinin gözlemlenmesi amacıyla yapıldığını bildiren görüşleri de yine öğretim hedefleri alt teması altında ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin ders denetimlerinin fonksiyonları olarak öğretmenlerde ve genel işleyişteki eksikleri belirleyip giderme, yol gösterme (f=4), öğretmenler arasında uyumlu, tutarlı çalışmaların kontrol edilebilmesi için yapıldığını belirten görüşler de yine ihtiyaçlar alt temasında gösterilmiştir.

“...eğitim öğretimin genel ve özel hedefleri doğrultusunda kurumun işleyişini kontrol etmek, eksikleri belirleyip gerekli düzeltmeleri yapmak, hedeflere ulaşmak için güncel ve teknolojik araçların kullanımı konusunda rehberlik etmek, gerekli çalışmalar için yol göstermek için yapılır.” (M5).

Görüldüğü gibi; okul müdürleri ders denetimlerinin yapılmasını gerekli görmekte ve bunun görev tanımları içinde var olduğunu belirtmektedir. Ayrıca öğretmenin yaptığı çalışmaları yerinde gözlemlemenin, sınıf yönetimi ve iletişim becerilerini ve kullandığı öğretim yöntem ve tekniklerini izlemenin bir yolu olarak denetimi gerekli görenler de bulunmaktadır. Okul müdürleri, ders denetimlerinin öğretmenlerin sınıf yönetim becerilerini ve evraklarının hazırlık düzeyinin takibini gerçekleştirmek üzere yapılması gerektiğini de beyan etmişlerdir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul müdürleri ders denetimini nasıl gerçekleştirmektedir?” şeklinde ifade edilmiş, okul müdürlerinin ders denetimi yöntemlerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerine göre oluşan tema, alt tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yöntemleri

Katılımcı	Tema	Alt Temalar	Kodlar	f		
Öğretmenler	Denetim Yöntemi	Gözlem	Derse katılıp inceleme ve gözlem yapma	4		
			Gözlem defterini, formunu doldurma	2		
		Soru Sorma	Öğrencilere sorular sorma	1		
			Öğrencilerle dersle ilgili sohbet etme	1		
		Standart olmaması	Herkes için aynı standartların uygulanmama durumu	1		
		Haberdar Etme	Denetim öncesi haber verme	5		
		Evrak Kontrolü	Evrak, plan, dosya incelemesi yapma	4		
		Geri Bildirim	Olumlu geri bildirimde bulunma	1		
		Okul Müdürleri	Denetim Yöntemi	Haberli	Denetim öncesi haber verme	8
				Sınıf gözlemi	Sınıf ortamını gözleme	6
Evrak kontrolü	Gerekli evrakları inceleme			5		
Geribildirim	Denetim sonunda sınıf dışında görüşme			4		
	Ders denetim formu doldurma			3		
	Eksiklikler için ek süre verme			1		
Denetim Yapmama	Ders denetimini fiili olarak gerçekleştirilmeme			1		

Tablo 3’e göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimlerini gerçekleştirme biçimleri hakkındaki görüşleri incelendiğinde ders denetim yöntemi teması altında ders denetimleri sırasındaki tutumlarına bağlı olarak gözlem, soru sorma, standart olmaması, haberdar etme, evrak kontrolü ve geribildirim alt temaları belirlenmiştir. Öğretmenler gözlem alt teması kapsamında okul müdürünün derse katılıp inceleme ve gözlem yaptığını (f=4), gözlem defterini/formunu dolduğunu (f=2), soru sorma alt teması kapsamında öğrencilere sorular sorulduğunu, öğrencilerle derslerle ilgili sohbet ettiğini ifade etmişlerdir. Herkes için aynı standardın uygulanmadığını (f=1) ifade eden öğretmenin görüşü standart olmaması alt temasında ifade edilmiştir. Öğretmenler, haberdar etme alt teması altında okul müdürlerinin denetimi yapacağı haftayı bildirdiğini, denetim zamanını öğretmenlerle birlikte belirlediğini, girecekleri dersin programını biliyor olmalarının öneminden bahsederek denetim için planlama yaptığını (f=5) belirtmiştir. Okul müdürlerinin ders denetimlerini gerçekleştirirken evrak, plan, dosya incelemesi yaptığını (f=4) belirten görüşleri yine ders denetim yöntemi teması kapsamında evrak kontrolü alt temasına dâhil edilmiştir. Teşekkür ederek olumlu geri bildirimde bulunduğunu bildiren öğretmen görüşleri ise geribildirim alt teması altında ifade edilmiştir. Bu konuda bazı katılımcıların örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürümüz ders denetimi yapacağı haftayı bize bildirir. Derse katılarak öğrencilerin yanına oturur, dersi dinlerken gözlem defterini doldurur. Sunduğum evrakları-dosyaları gözden geçirir. Öğrencilerle ders/konu hakkında sohbet eder, boş geçen derslerde sınıfa girdiği için sınıf düzeyinden haberdar olduğundan kazanımlarla ilgili pek soru sormaz. Öğrencilere ve öğretmene teşekkür ederek güzel yorumlarla denetimi bitirir.” (Ö1).

“Tüm öğretmenler için aynı standartlarda gerçekleştiriyor. Bazı sınıflara 2-3 ders, bazı sınıflara 1 ders, bazı sınıflara da kendi odasında defter imzalama şeklinde yapılmaktadır.” (Ö2).

Görüldüğü gibi öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul müdürlerinin ders denetimlerini genellikle önceden öğretmenleri bilgilendirerek, sınıfta gözlem yaparak ve izleyici olarak, hazırlanması gereken evrakları kontrol ederek ve geribildirim vererek gerçekleştirmektedirler.

Tablo 3'te okul müdürlerinin ders denetimlerini gerçekleştirme yöntemleriyle ilgili olarak okul müdürlerinin görüşleri denetim yöntemi teması altında analiz edilmiştir. Ders denetimi yapacağını önceden öğretmene haber verdiğini (f=8) ifade eden görüşler haberli alt temasını oluşturmaktadır. Ders denetimini gerçekleştirirken gerekli evrakları isteyip incelediğini (f=5) ifade eden görüşler denetim yöntemi temasının evrak kontrolü alt temasını oluşturmaktadır. Ders denetiminde öğretmenin iletişim becerileri, fiziki ortam ve sınıf yönetimini gözlemlediğini, ders denetimini müdahalesiz gözlem şeklinde gerçekleştirdiğini belirten görüşler (f=6) sınıf gözlemi alt temasını oluşturmaktadır. Ders denetimi yaparken ders denetim formunu doldurduğunu (f=3) belirten görüşler raporlama alt temasını oluşturmaktadır. Ders denetimi sonrasında sınıf dışında görüşerek öğretmenlere dönüt verdiğini (f=4) bildiren görüşler geribildirim alt temasını oluşturmaktadır. Eksiklikleri öğretmene söyleyerek tamamlaması için zaman tanıdığını ifade eden görüşler de yine geribildirim alt temasında bulunmaktadır. Bir katılımcı ise ders denetimini fiili olarak yerine getirmediğini belirtmiştir. Bu konuda katılımcıların örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Her yıl iki kez; ilki Kasım ayında rehberlik, bahar döneminde ise asıl denetim olmak üzere yapıyorum. Sadece evrak bazında kalmaması benim için önemli. Önceden haber vererek, ders denetim formunun üzerine notlar alarak (eksiklik ya da olumlu yönleri) derse müdahale etmeden izlerim. Sınıf panoları güncel mi? Evraklar eksiksiz mi? Yazışma kurallarına uygun mu? Kazanımlar planlarla uyumlu ilerliyor mu? Sınıf yönetimi nasıl? Gibi ayrıntılara bakarım. Gördüğüm eksiklikleri ders sırasında bildirmem genellikle odamda görüşürüm. Yaptığım rehberlik doğrultusunda Nisan ayında tamamlanan çalışmalarını gerçekleştireceğim denetimlerde görmek isterim.” (M1).

“Ders denetimini fiili olarak gerçekleştiriyorum.” (M3).

Görüldüğü gibi; okul müdürleri ders denetimlerini genel olarak öğretmenlere haber vererek, evrak ve belgelerini inceleyerek, ders sırasında izleyip müdahale etmeden gözlem yaparak, eksiklikler hakkında notlar alıp bu notlar üzerinden öğretmenlere geribildirim vererek gerçekleştirmektedirler. Katılımcı okul müdürlerinden yalnızca bir tanesinin ders denetimlerini gerçekleştirmede beyan ettiği görülmektedir.

Araştırmada okul müdürü ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin ders denetimleri ile müfettişlerin ders denetimlerinin bazı farklı ve benzer yönleri olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin ders denetimleri ile müfettişlerin ders denetimlerinin benzer ve farklı yönleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin ve Müfettişlerin Ders Denetimleri

Katılımcı	Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Öğretmenler	Benzer Yönler	Uygulama	Evrak/dosya kontrolü ve ders dinleme durumu	2
			Süre bakımından yetersiz olması	2
			Gereksiz olması	1
			Denetimin etkili olmaması	1
			Öğretmenlerde baskı oluşturması	1
			Eksiklikleri belirleme ve giderme	1
			Prosedürlerinin aynı olması	1
			Müfettişlerin denetiminin kısa süreli olması	4
	Süre	Müdürlerin uzun süreli gözlem yapabilmesi	3	
		Okul müdürlerinin yanlı davranması	1	
		Nesnel olma	Müfettişlerin daha objektif olması	2

Farklı Yönler	Yeterlik düzeyleri	Müfettişlerin yeterliklerinin sorgulanması	yeterliklerinin denetim	daha az yeterliklerinin	1
		Müdürlerin artırılması			1
	Etki	Müdürlerin etkisi	öğretmenler üzerindeki	olumlu	4

Tablo 4 incelendiğinde, okul müdürlerinin ve müfettişlerin yürüttükleri denetimde evraklara ve dosyalara baktığını, ders dinlediğini (f=2), kısa süreli olduğu için denetimin etkili olmadığını (f=2) ve gereksiz olduğunu, sonucunda yaptırımın da ödülün de olmadığını, ikisinin de öğretmenin üstünde baskı oluşturduğunu, ikisinin de eksiklikleri belirleyerek giderilmesine çalıştığını, ikisinin prosedürünün de aynı olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların bu konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Benzerliği: İkisi de gereksizdir, yetersizdir, denetim sonucunda yaptırımı yoktur, ödül de yoktur...” (Ö2)

“Okul müdürleri ve müfettişlerin ders denetimindeki benzerlikleri, eğitim-öğretimde eksiklikler ve aksamalar tespit ederek giderilmesini sağlamaktır...” (Ö4)

“Her ikisi de öğretmen üzerinde bir baskı oluşturuyor aslında. Denetim bir iki derse göre yapıldığı için her ikisi de çok başarılı değil bence...” (Ö7)

Öğretmenlere göre okul müdürleri ile müfettişlerin ders denetimlerinin farklı yönleri süre, nesnel olma, yeterlik düzeyleri ve etki olmak üzere 4 alt tema altında toplanmıştır. Müfettişlerin denetiminin kısa süreli olduğu için denetimin yeterli olmadığı (f=4), okul müdürlerinin uzun süreli denetim yapabildiği (f=3), ancak denetimin formalite olduğu, okul müdürlerinin yanlı davranabildiği, müfettişlerin yeterliklerinin daha az sorgulandığı ve müfettişlerin daha objektif olduğu (f=2), okul müdürlerinin denetim yeterliklerinin artırılması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca okul müdürü denetimlerinin daha olumlu olduğu (f=4) ve öğretmenler üzerinde olumlu etkiler bıraktığı belirtilmektedir. Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Ülkemizde okul müdürlerinin doğrudan doğruya öğretmenler arasından belirlenmesi, ekstra bir şart ve eğitim aranmaması; diğer bir deyişle bugün müdür olanın yarın öğretmeniğe dönme ihtimali ya da bunun tam tersi durum müdürün denetim görevinde etkisinin azalmasını sağlayabileceğini düşünüyorum. Müdürün denetim konusunda yeterliliği sorgulanabilir. Ancak aynı durum için müfettiş için geçerli değil. Müfettiş kavramı doğrudan denetim yapan kişi olarak algılandığı için yeterlilik konusunda daha az sorgulanır diye düşünüyorum. Öte yandan müfettişin yapacağı denetim çok sınırlı bir süreyi kapsadığından yeterli olmayacaktır. Bu yönüyle müdürün denetimi, komple bir denetim yapabilme açısından daha avantajlıdır. En önemli nokta, müdürlerin yüksek lisans ve doktora gibi eğitimlerle denetim konusunda yeterliliklerini artırmasıdır. Çünkü bildiğim kadarıyla müdür olma sürecinde kişilerin denetimle ilgili herhangi bir eğitim alma gerekliliği de yok.” (Ö3).

“Okul müdürlerinin öğretmenler ile yıl içinde veya uzun yıllar aynı okulda görev yaptıkları için yanlı olduklarını düşünüyorum. Bunun bazen olumlu bazen de olumsuz olarak yansıdığını düşünüyorum. Bu sebepten dolayı üçüncü kişi olan müfettişlerin daha tarafsız olduklarını düşünüyorum.” (Ö9).

Görüldüğü gibi öğretmenler okul müdürleri ile müfettişlerin ders denetim yöntemlerinin benzer yönlerinden daha çok farklı yönü olduğunu beyan etmişlerdir. Okul müdürü ve müfettişlerin ders denetimlerinin benzer yönlerini öğretmenlerin daha çok prosedür ve denetimin verdiği gerginlik hissi olarak belirttikleri görülmektedir. Ayrıca denetime ayrılan sürenin kısalığı ve yetersizliği, kontrol edilen belgeler anlamında da benzer yönler gördüklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin ders denetimleri ile müfettişlerin ders denetimlerinin benzer ve farklı yönleri Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin ve Müfettişlerin Ders Denetimleri

Katılımcı	Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Okul Müdürleri	Benzer Yönler	Yetki	Yapılan faaliyetin denetim olması	1
			Yetkiye dayalı denetim yapılması	1
	Farklı Yönler	Yetki	Müfettişlerin yetkilerinin daha fazla olması	3
			Müfettişlerin öğretmen üzerinde daha etkili olması	1
			Müdürlerin yaptırımının olmaması	1
		Nesnellik	Müfettişlerin daha objektif olmaları	3
			Müfettişlerin objektif olmamaları	1
			Müdürlerin objektif olmamaları	1
	Farklı Yönler	Süre	Ders denetimi süresinin farklılığı	4
		Duygusal Yön	Müdür denetiminin rahat bir ortamda olması	1
			Müfettiş denetiminin tedirginlik yaratması	1
		Verimlilik	Müdür denetimlerinin daha verimli olması	3
			Müfettişlerin sadece kendi branşını verimli denetlemesi	1
			Yeterlik	Müfettişlerin ve okul müdürlerinin yeterliklerinin farklılığı

Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticilerine göre, okul müdürleri ile müfettişlerin ders denetimleri benzer yönler temasında sadece isim yönünden benzediğini ikisinin yaptığı işin adının da denetim olduğunu, okul müdürünün de müfettişin de okulun hedeflerine ulaşmak için kanun ve yönetmeliklerin verdiği yetkiyle denetim yaptıkları ifade edilmektedir. Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

"... Her ikisi de okulun hedefleri ve amaçlarına ulaşma konusunda kanun ve yönetmeliklerin verdiği yetkiye dayanarak denetimleri yapmaktadır..." (M5).

"... benzerlik olarak ise sadece ikisinin de adı denetim oluyor." (M7).

Okul müdürlerinin görüşlerinden oluşan farklı yönler temasında yetki, nesnellik, süre, duygusal yön, verimlilik ve yeterlik, olmak üzere 6 alt tema olduğu görülmektedir. Okul müdürlerine göre, okul müdürleri ile müfettişlerin denetimlerinin yapılan faaliyet ve yetki bakımından benzer olduğunu, ancak müfettişlerinin yetkilerinin daha fazla olduğunu (f=3), müfettişlerin öğretmenler üzerinde daha etkili olduğunu ve okul müdürlerinin yaptırımının olmadığı belirtilmektedir. Nesnellik yönünden ise müfettişlerin daha objektif oldukları (f=3), müdürlerin objektif davranmadıkları, ders denetimi süresinin denetleyen kişiye göre farklılık gösterdiği (f=4), müdür denetiminin rahat bir ortamda gerçekleştiği, müfettiş denetiminin ise tedirginlik yarattığı, müdür denetimlerinin daha verimli olduğu (f=3), müfettişlerin sadece kendi alanlarında daha verimli denetim gerçekleştirdikleri, müfettişlerin ve okul müdürlerinin yeterliklerinin farklı olduğu (f=2) belirtilmiştir. Katılımcıların konu hakkındaki örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

"Okul müdürleri öğretmenin mesai arkadaşı olduğu için öğretmenler daha rahat ve özgüvenli oluyorlar. Müfettişler öğretmenleri tanımadıkları için daha tarafsız objektif değerlendirebilirler fakat bir ders ile gerçeği kestirmeleri hayli zordur, öğretmeni en iyi okul müdürü tanır." (M2).

"Denetim müfettişin görevi, benim de zaman ayırmakta zorlandığım ve istemediğim bir durum. Müfettiş bunun eğitimini aldı. Benim böyle bir eğitimim yok. Müfettişin denetimden sonra eleştiri ve yasal yetkisi var. Benim böyle bir yetkim yok. Öğretmene eleştiri yönelttiğimde ise öğretmenler tarafından tavrı koyuluyor. Sonuç itibarıyla ben hala bir öğretmenim. Ve gün gelecek ben o öğretmenler odasına tekrar döneceğim." (M4)

Görüldüğü gibi; okul müdürlerinin ders denetimleri ile müfettişlerin ders denetimleri kıyaslandığında okul müdürlerinin görüşlerine göre benzer yönler oldukça az olmasına rağmen farklı yönleri fazladır. Okul müdürleri müfettişlerin yaptığı ders denetimleriyle okul müdürlerinin yaptığı denetimlerin yalnızca adının ve yapılaş amacının benzer olduğunu belirtmişlerdir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul müdürlerinin ders denetimi yeterlikleri nasıldır?” şeklinde ifade edilmiş olup, okul müdürleri ve öğretmen görüşlerinden oluşan tema, alt tema ve kodlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo. 6 Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yeterlikleri

Katılımcı	Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmenler	Yeterli	Makamı hak etmesi	Aldığı eğitim ve konumu itibariyle yeterli olması	2
		Yetersiz	Yetiştirme İhtiyacı	Eğitim almalarının gerekliliği İdari işlerin yoğunluğu
	Öğretmenlik Formasyonu		Öğretmenlik Yeterliliğinin Gerekliliği	2
	Okul Müdürleri	Yeterli	Yasal	Kanun ve yönetmeliklere uygun davranma
Fiziksel düzeni sağlama				1
Ders denetimi için önceden plan yapma				1
Alanında çalıştığı için yeterli görme durumu				1
Öğretimsel		Öğrenme ve öğretimde uzmanlaşma	2	
		Sınıf yönetiminde uzmanlaşma	1	
Bireysel		İnsan ilişkilerine önem verme	4	
		Denetimde tecrübeli olma	1	
		Deneyimleri paylaşma	1	
		Denetimde objektif olma	1	
Yetersiz	Yasal	İş yoğunluğu dolayısıyla gerekli hassasiyeti gösterememe	1	
		Yetkinin olmaması	1	
		Denetimin formalite olması	1	
		Branşı dışında yeterli olmama	1	
		Yeterli olduğunu düşünmeme	1	

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin bir bölümü, okul müdürlerini aldıkları eğitim ve konumları itibariyle yeterli bulduğunu ancak yeterliklerinin objektif ve tarafsız olmalarıyla doğru orantılı olduğunu (f=1), yeterli olduğu için o makamda olduğunu, konusuna hâkim, yapıcı ve rehberlik ettiğini (f=1) belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürlerini genel olarak ders denetimi yönünden aldıkları eğitim ve konumları itibariyle yeterli buluyorum, ancak bu yeterliğin objektif ve tarafsız olunması ile doğru orantılı olduğunu düşünüyorum.” (Ö1).

Okul müdürlerinin ders denetim yeterliklerini yetersiz bulan öğretmenlere göre, tarafsız ve önyargısız bir denetim için okul müdürlerinin yeterliklerini geliştirmeleri gerektiği, tam yeterli olmadıkları, eksikliklerini giderebilecekleri ve eğitim almaları gerektiği (f=5), okul müdürlerine öğretmenlik formasyonu kazandırılması gerektiği belirtilmiştir. Katılımcıların konu hakkındaki örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürlerinin sınıfı tanımadıkları, öğrencilerin davranışlarını bilmedikleri, müfredata yeteri kadar hâkim olmadıkları, uzun süredir idareci olmaları gibi nedenlerden dolayı ders denetimi yapmaları yüzeysel ve yetersiz oluyor. Kısa bir sürede (bir ders saati gibi) böyle bir değerlendirme yapılması değerlendirmenin sağlıklı olmasına neden olabilir.” (Ö10).

“Çok yeterli müdürler de vardır muhakkak. Ama ülkemizde bunun bir standardının olduğunu düşünmüyorum. Genellikle az gelişmiş bölgelerde yeni atanan birkaç yıllık öğretmenlerin de müdür olarak görevlendirildiklerini duyuyoruz. Bu durumda öğretmenlik mesleğinde yeterli tecrübesi olmayan kişilerin bir anda kendilerini yönetici olarak bulmalarının çok sağlıklı olduğunu düşünmüyorum. Yönetici olmak için öğretmenlik tecrübesinin çok faydalı olacağını düşünüyorum. Ancak bu da tek başına yetersiz bence. Öğretmenlikte çok tecrübeli olup da yönetici vasıflarına sahip olmamasına rağmen yönetici olarak görev yapan kişilerin de çok fazla olduğunu duyuyoruz, görüyoruz, dinliyoruz. Yöneticilik için dahi

yeterlilik sorgulanırken denetimde de yeterlilik konusunda bir standardın olmadığını düşünüyorum.” (Ö3).

Görüldüğü gibi okul müdürlerinin ders denetim yeterliklerini yeterli gören öğretmen görüşlerine baktığımızda okul müdürlüğü makamına hak ettikleri için geldiklerini düşündükleri halde öğretmenlerden büyük çoğunluğu okul müdürlerinin ders denetim yeterliklerini yetersiz gördüğünü ifade etmektedir. Öğretmenlerin bir kısmının ise uzun süre sınıftan uzak kalmış, idari işlerle meşgul olmuş, müfredata yeterince hâkim olmayan müdürleri öğretmenlik meslek becerisi anlamında sorguladıkları görülmektedir.

Okul müdürlerinin ders denetim yeterliklerine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde yeterli temasının yasal, öğretimsel ve bireysel olmak üzere üç alt temadan oluştuğu görülmektedir. Okul müdürlerine göre, yasal boyutta okul müdürlerinin denetim ile kanun ve yönetmeliklere uygun olarak (f=2), ders denetimi için önceden plan yaparak fiziksel düzeni sağladığı ve kendi alanlarında daha başarılı oldukları, öğretimsel boyutta öğrenme ve öğretimde, sınıf yönetiminde uzmanlaştıkları, bireysel boyutta ise denetimde insan ilişkilerine önem verdikleri (f=4), deneyimleri paylaşım yapıp davrandıkları belirtilmiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin denetimde tecrübeli oldukları ve objektif davrandıkları belirtilmiştir. Katılımcıların bu konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Deneyimlerimi paylaşmak elbette önemlidir. Ancak müdür olarak öğretmenin ders denetleyicisi olmak hoş değil. Deneyim paylaşımını farklı ortamda yapmak isterim. Müdür denetimi önceliklerim arasında yok. Ama bu bizim görev tanımımızda varsa yaptığının hakkını da veririm. Eksikliklerim bulunsa da genel anlamda kendimi yeterli buluyorum.” (M4).

Okul müdürlerinden iş yoğunluğu dolayısıyla gerekli hassasiyeti gösteremediği için yetersiz hissettiğini, yeterli olduğunu düşünmediğini, yetkinin olmadığı, denetimin formalite olduğu, okul müdürlerinin branşları dışında başarılı olamadıkları belirtilmiştir. Katılımcıların konu hakkındaki örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Ders denetimi konusunda yeterli olduğumu düşünmüyorum.” (M3).

Görüldüğü gibi; araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu kendilerini ders denetimini gerçekleştirme konusunda yeterli görürken bir bölümü ise yetersiz görmektedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul müdürlerinin ders denetiminin etkileri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Okul müdürleri ve öğretmenler okul müdürlerinin ders denetiminin genel olarak olumlu ve olumsuz etkilerine yönelik görüşler belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerine göre okul müdürlerinin ders denetimlerinin olumlu yönleri ile ilgili oluşan tema, alt tema ve kodlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Okul müdürlerinin ders denetiminin olumlu yönleri

Katılımcı	Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmenler	Süreç	Süreç içinde gözlem	Dönem içinde tüm faaliyetlere tanık olarak düzenli gözlem şanslarının olması	4
			Zaman sorununun olmaması	1
			Öğretmeni tüm yönleriyle değerlendirme	1
	Süre	Tanıyor olma	Öğretmenleri önceden tanımanın olumlu yansımaları	5
			Öğretmeni yakından tanıdığı için hassasiyetlerini bilmesi	2
	Motivasyon	Rahat hissettirme	Önceden tanıştığı için öğretmenin hislerini bilmesi	1
			Stres, kaygı az olunca öğretmenin kendini daha iyi ifade edebilmesi	1
			Okulu, çevreyi, tüm özellikleriyle daha iyi bildiği için öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmeleri	1

		Öğretmene onun yanında olduğunu hissettirmesi çalışma koşullarını iyileştirmesi, psikolojik destek olması	1
		Öğretmenlere bir iki saatlik denetim baskısı yaşatmama durumu	1
	Mesleki gelişim	Öğretmeni farklı birinin gözlemlemesinin, tavsiyede bulunmasının mesleki gelişimi için önemi	1
		Öğretmenin güçlü yönlerini tespit edip o yönde gelişim ve değişim sağlaması	1
		Okul genelinde uygulama birliği sağlaması ve müfettiş denetimleri için rehberlik etmesi	1
Okul Müdürleri	Kapsayıcılık ve geçerlik	Müdürün öğretmenleri daha iyi tanınması sayesinde denetimlerdeki kapsayıcılık ve geçerliğin daha yüksek olması	1
		Yaptığı işler kurumsal izler taşıyacağı için olumlu, pratik ve kalıcı olması	1
	Tutarlı	Müdürün denetimini yaptığı personeli yakından tanınmasının değerlendirmeyi daha tutarlı kılması	1
		Öğretmenleri, öğrencileri tanıyıp okulun her şeyine hâkim olması	1
	Motivasyon	Müdürün aynı kurumdan olup gözlem şansının artması, dışardan görülmeyen bir durumu yakından görme şansı bulması	3
		Öğretmenlerin derse hazırlıklı gelip daha ciddi ders işleyebilmeleri	2
		Öğretmenlerin strese girmemesi, kaygılanmamaları	2
		Müdür dersine geldiği için öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmeleri	1
		Öğretmenlerin görev ve sorumlulukları doğrultusunda çalışmalarına destek olması	1
		Okulun işleyişindeki eksiklikleri görüp çözüm üretmesinin kolaylaşması	1
Sınıf içinde olup bitenlere hâkim olması	1		

Tablo 7 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının olumlu yönleri süre temasının süreç içinde gözlem ve tanıyor olma alt temaları altında toplandığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin yıl boyunca tüm faaliyetlere tanık olma ve gözlem şansı olduğu (f=4), okul müdürlerinin denetimle ilgili zaman sorununun olmadığı ve kısa süreli denetimlerin gerçekleri yansıtmadığı ile ilgili görüşler süreç içinde gözlem alt temasını oluşturmuştur. Süre temasında süreçte olan ya da olabilecek olan şeyleri düzenli tespit edip giderecekleri ve öğretmeni tüm yönleriyle değerlendirebilecekleri ile ilgili görüşler de süreç içinde gözlem alt temasını oluşturmaktadır. Önceden tanıştıkları için öğretmenlerin rahat hissetmeleri ve evrakları sunma konusunda da kendilerini rahat hissettikleri (f=2), okul müdürlerinin öğrenci ve öğretmenleri daha yakından tanınmasının olumlu yansımaları olacağı (f=5), okul müdürlerinin öğretmenleri tanıdığı için onlarla kurduğu sosyal ilişkilerin olumlu yansımaları olacağı, öğretmenleri yakından tanıdığı için hassasiyetlerini bileceği (f=2), tanıdık birisinin yapıcı eleştirilerinin öğretmeni kırmayacağı ile ilgili görüşler de yine süre temasının tanıyor olma alt temasını oluşturmaktadır. Konu hakkında bazı katılımcıların örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının olumlu yönleri okul müdürünün yıl içinde yapılan tüm eğitim öğretim faaliyetlerine ve etkinliklere tanık olması, öğretmeni ve öğrencileri daha yakından tanıyarak gözlem yapabilmesidir.” (Ö1).

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının olumlu yönlerinden motivasyon temasının rahat hissettirme ve mesleki gelişim alt temaları altında toplandığı görülmektedir.

Okul müdürü ile önceden tanıştığı için öğretmenlerin kendilerini rahat hissettiğini, stres ve kaygı az olunca öğretmenin kendini daha iyi ifade ettiğini, okul müdürünün okulu, çevreyi, ekonomik ve kültürel özellikleri daha iyi bildiği için öğretmenin rahat hissettiğini belirten görüşler rahat hissettirme alt temasını oluşturmaktadır. Okul müdürünün öğretmenin yanında olduğunu hissettirmesinin çalışma koşullarını iyileştirdiğini ve psikolojik destek olduğunu ve okul müdürlerinin denetiminde bir iki saatlik denetim baskısı yaşanmayacağını ifade eden görüşler de yine motivasyon temasının rahat hissettirme alt temasını oluşturmaktadır. Öğretmeni farklı birinin gözlemleyip tavsiyelerde bulunmasının mesleki gelişimi için önemli olduğu, öğretmenin güçlü yönlerini tespit edip o yönde değişim ve gelişim sağlanabileceği ve okul genelinde uygulama birliği sağlayacağı ve müfettiş denetimleri öncesinde rehberlik edeceğini belirten görüşler de motivasyon temasının mesleki gelişim alt temasını oluşturmaktadır. Katılımcıların konu hakkındaki örnek görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“... Denetim çok kısa bir sürede yapıldığında gerçekleri yansıtmayabilir. Öğretmen, daha önceden tanıdığı müdür karşısında kendini daha rahat hissedecektir. Stres, kaygı durumları en aza inecektir. Kendini daha iyi ifade edecektir.” (Ö3).

“Okul müdürlerinin yapmış oldukları denetimler neticesinde okul genelinde uygulama birliği sağlanması açısından, bizlere müfettiş kontrollerine yönelik ön rehberlik çalışması gibi oluyor.” (Ö6).

Görüldüğü gibi öğretmenler ders denetimlerini okul müdürlerinin gerçekleştirmesinin süre bakımından avantaj olduğunu düşünmektedirler. Önceden tanışıyor olmalarının ders denetimi gerçekleştirildiği saatlerde yaşanacak herhangi bir olumsuzluğu tolere edebileceğini düşündükleri görülmektedir. Okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının olumlu yönleri olarak kendilerini daha uzun süreli gözlemleyebilen ve aynı ortamı paylaştıkları okul müdürlerinin kendilerini rahat hissettirdiğini ve mesleki gelişimlerine katkı sunduğu ve müfettişlerin denetimi öncesinde kendilerine rehberlik ettiği yönünde fikir beyan etmişlerdir.

Tablo 7 incelendiğinde, okul müdürlerinin görüşlerine göre, ders denetimlerini okul müdürlerinin gerçekleştirmelerinin olumlu yönleri ise kapsayıcılık ve geçerlik ve motivasyon olmak üzere iki tema olarak analiz edildiği görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenleri daha iyi tanıdığı için denetimlerdeki kapsayıcılık ve geçerlik düzeylerinin daha yüksek olacağını, yaptığı işler kurumsal izler taşıyacağı için olumlu, pratik ve kalıcı olacağını belirten görüşler kapsayıcılık ve geçerlik temasının tutarlı alt temasını oluşturduğu görülmektedir. Okul müdürleri ders denetimi yaptığı personeli yakından tanıdığı için değerlendirmelerinin daha tutarlı olabileceği, öğretmenleri ve öğrencileri tanıdığı, okulun her şeyine hâkim olduğu, işleyişi de öğretmenin süreçte ne yaptığını da bildiğini belirten görüşler de kapsayıcılık ve geçerlik temasının tutarlı alt temasında yer almaktadır. Katılımcıların bu konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Kurum kültürünü öğretmenler ve okul çalışanlarıyla beraber inşa etmiş kişi olduğundan okul müdürünün hem rehberlik hem de denetim anlamında gözlemleri, insan ilişkileri, hem yöneticilik hem de liderlik tutum ve davranışları kurumun izlerini taşıyacağından işlevsel anlamda daha olumlu, pratik, kalıcı özellikler barındırır.” (M1).

Ders denetimlerini okul müdürlerinin gerçekleştirmelerinin olumlu yönlerine dair belirtilen görüşlerden bir kısmı da motivasyon temasını oluşturmuştur. Okul müdürü dersine geldiği için bazı öğretmenlerin kendilerini değerli hissedebileceği, dışardan biri gelip denetim yapmadığı için öğretmenlerin strese girip boşa kaygılanmadığı (f=2), öğretmenlerin derse hazırlıklı gelip daha ciddi ders işleyebileceği (f=2), öğretmenlerin görev ve sorumlulukları doğrultusunda çalışmalarına destek olduğu, okulun işleyişindeki eksiklikleri görüp çözüm üretebilmesinin kolaylaşması, okul müdürlerinin sınıf içinde olup bitenlere hakim olma durumu, okul müdürünün dışardan göremediği bir durumu ders denetimi sırasında yakından görme şansı bulabileceği (f=3) ayrıca sınav notları ve ölçekleri inceleme fırsatı bulabileceği, kurum ve öğretmeni yakından tanıdığı için süreç içindeki gözlem şansının fazla olduğu şeklinde görüşler motivasyon temasını oluşturmaktadır. Konuya ilişkin katılımcıların örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Eğer okul müdürü denetimi yaparken gerçekten okulun ve öğrencilerin yararını düşünerek bu işlemi yaparsa okulun işleyişinde eksik noktaları yerinde görerek çözüm üretmesi kolay olur. Denetim

gerçekleşirken daha çok rehberlik yapma amacı bulunmalıdır. Öğretmenler de dışarıdan yabancı birileri kendilerini denetlemediği için strese girerek gereksiz yere kaygılanmazlar.” (M9).

Görüldüğü gibi okul müdürlerinin ders denetimlerini gerçekleştirmelerinin olumlu yönlerine dair okul müdürleri okulun içinden biri olarak denetim yaptıkları için öğretmenlerin kendilerini baskı altında hissetmeyecekleri, müdür dersine girdiği için kendini değerli hissedeceği vb. yönünde fikir beyan etmişlerdir. Kendilerini okula, öğretmenlere, öğrencilere ve işleyişe daha hâkim gördükleri için okul müdürlerinin yapacağı denetimlerin daha kapsayıcı ve geçerli olacağını düşünmektedirler. Ancak, ders denetimini okul müdürlerinin gerçekleştirmesinin olumsuz yönleri de olabileceği belirtilmiştir. Buna ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine göre oluşan tema, alt tema ve kodlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Olumsuz Yönleri

Katılımcı	Tema	Alt Temalar	Kodlar	f	
Öğretmenler	Nesnel olmama	Yanlı davranma	Tarafsız olmama, objektif davranmama, yanlı olma durumu	5	
			Bireysel ilişkilerin, çatışmanın denetimi olumsuz etkilemesi	3	
	Motivasyon	Verimsizlik	Öğretmenin motivasyonunu düşürmesi	1	
			Ders denetiminin öğretmenlerin verimini düşürmesi	1	
	Yaptırım	Yetki sorunu	Çalışmayan, yeniliklere açık olmayan, değişik yöntem teknik kullanmayan klasik öğretmenler için yaptırımın olmaması	1	
			Mesleki Tecrübe	Öğretmenlik becerisi	Uzun süre derse girmemiş bir müdürün öğretmeni etkili değerlendirmemesi
	Okul Müdürleri	Ortak çalışma alanı	Kişisel İlişkiler	Bireysel ilişkilerin objektif değerlendirmeyi engellemesi	5
				Geri bildirim verilen öğretmenin konuyu şahsi algılayıp müdüre tavrı alma ihtimali	1
			Motivasyon	Öğretmenlerin genelde denetlenmek istememesi.	1
				Müdürün düşük not vermesi durumunda iş barışının bozulma ihtimali	1
Fazla denetimin öğretmenin motivasyonu ve performansını düşürmesi				1	
Yeterlik			Mesleki yeterliğinin olmama ihtimali	1	
			Gereken yeterliklere sahip olmadan yapılan denetimin kâğıt üzerinde kalması hedeflerin gerçekleşmemesi	1	
			Yetki	Müdürlüğün yan görev, asıl işin öğretmenlik olması	1
Müdürün yetkisinin olmaması	1				

Tablo 8 incelendiğinde; okul müdürlerinin yaptığı ders denetimlerinin olumsuz yönlerinden nesnel olmama temasının yanlı davranma alt temasından oluştuğu görülmektedir. Okul müdürlerinin yaptığı denetimlerin tarafsız olmaması, müdürlerin objektif davranmaması ve yanlı olmaları (f=5), öğretmenlerle yaşadığı kişisel sorunları denetime yansıtması, öğretmenlerle yakın ilişki ya da aralarındaki tartışmaların objektifliğine zarar verebileceği (f=3), sağlıklı bir denetim için yanlılığı engellemenin gerekliliği hakkında bildirilen görüşler yanlı davranma alt temasını oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürünün tarafsız olmaması, objektif davranmaması, yanlı olması, Öğretmenle arasında kişisel herhangi bir sorun olduğunda bunu denetime yansıtması vb. olumsuz yönlerdir.” (Ö1).

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının olumsuz yönlerine ait bazı görüşler ise motivasyon temasını oluşturmuştur. Okul müdürlerinin öğretmenin motivasyonunu düşürebileceği, ders denetimleri sırasında çoğu öğretmenin heyecanlanacağı, baskı altında ve gergin hissedeceği bunun da dersin verimini düşüreceği, bu yüzden de müdürlerin öğretmenleri yetersiz değerlendirebileceği ile ilgili görüşleri motivasyon temasının verim alt temasını oluşturmaktadır. Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Bence öğretmenlerin büyük çoğunluğu ders denetimi sırasında heyecanlanır, kendini baskı altında ve gergin hisseder. Bu nedenle de dersini etkili ve verimli şekilde yapamayabilir. Bu okul müdürünün öğretmeni yetersiz görmesine neden olabilir.” (Ö4).

Çalışmayan, yeniliklere açık olmayan, değişik yöntem ve teknikler kullanmayan klasik öğretmenler için herhangi bir yaptırımının olmadığını ve bu nedenle denetimin de tam olmadığını bildiren görüş yaptırım temasının yetki sorunu alt temasını oluşturmaktadır. Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Çalışmayan, yeniliklere açık olmayan, öğretmenlere yönelik değişik yöntem ve teknikleri uygulamayan klasik öğretmenlere yaptırım yapmaması nedeniyle tam bir denetim gerçekleşmediğini düşünüyorum.” (Ö6).

Uzun süre derse girmemiş bir müdürün öğretmeni etkili değerlendiremeyeceği ile ilgili görüş ise mesleki tecrübe temasının öğretmenlik becerisi alt temasını oluşturmaktadır. Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“...15-20 yıldır derse girmeyen bir müdür öğretmeni ders ve öğretim konusunda nasıl değerlendirebilir? Genelde müdürlerin kaygısı yönetsel, öğretmenlerin kaygısı öğretim yönündedir... , koltuk kaygısıyla arkası olan öğretmenlere daha iyi notlar vermelerine neden olur.” (Ö10).

Görüldüğü gibi öğretmenler; okul müdürlerinin kişisel ilişkilerini gerçekleştirdiği ders denetimlerine yansıtarak objektif davranmadığını bunun ise denetimi olumsuz etkileyebileceği belirtilmiştir. Öğretmenler, denetimlerinin öğretilerde her yönden gerginlik yaratacağı ve bunun da öğretmenin ders işleme performansına yansıtılarak verimliliğini düşüreceğini, işini gerektiği gibi yapmayan, çabalayan öğretmenler için herhangi bir yaptırımın bulunmadığını ve bu nedenle de denetimin tam anlamıyla gerçekleşmeyeceğini, ders denetimini okul müdürlerinin gerçekleştirmesinin olumsuzluk yaratacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, öğretmenlere göre okul müdürlerinin uzun süredir idari işlerle meşgul olmaları, öğretim etkinliklerini etkili değerlendirmelerine engel olmaktadır.

Ders denetimini okul müdürlerinin gerçekleştirmesinin olumsuz yönlerine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, ortak çalışma alanı teması altında kişisel ilişkiler, motivasyon, yeterlik ve yetki olmak üzere 4 alt temadan oluştuğu görülmektedir. Zamanla okul müdürlerinin çalışanlarla ilişkisinin objektifliğe zarar verebileceği; sevdiği öğretmene ayrıcalık tanıyabileceği, kişisel ilişkilerden dolayı tarafsızlığı sağlamanın zor olabileceğini (f=5), öğretmenlerle okul müdürlerinin arasında sınır yoksa denetimin formaliteden yapılmaya başlanabileceği (f=3), personeli ile farklı konularda çatışma yaşayan okul müdürlerinin objektif değerlendirme yapamayabileceği, önceden husumeti olan öğretmenlere denetimi bir hesap sorma aracı gibi kullanarak önyargılı davranabileceği ve bu durumun da öğretmenlerde kaygı yaratabileceği (f=2), nesnel bir değerlendirme ile eksikleri kendisine iletilen öğretmenlerin konuyu şahsi algılayıp okul müdürlerine tavır alabileceğini belirten görüşler kişisel ilişkiler alt temasını oluşturmaktadır. Öğretmenlerin genelde denetlenmek istemeyeceği, denetim sonunda okul müdürü düşük not verirse iş barışının bozulabileceği, fazla denetimin öğretmeni huzursuz edeceği, moral motivasyonu düşüreceği ve sürekli takip edilmenin sıkıcı olduğu, öğretmenlerin performansını düşüreceği ile ifade edilen görüşler motivasyon alt temasını oluşturmuştur. Yeterli bilgi, beceri ve yeterliklere sahip olmadan yapılan denetimlerin kâğıt üzerinde kalacağı, hedeflerin gerçekleşmeyeceği, okul müdürlerinin mesleki yeterliklerinin olmayabileceği ile ilgili görüşleri ortak çalışma alanı temasının yeterlik alt temasını oluşturmuştur. Okul müdürlüğünün yan görev, asil işlerinin öğretmenlik olduğu, birkaç yıl sonra öğretmenler odasına geri döneceği için arasını bozmak istemedikleri, yetkilerinin az olduğu ile ilgili görüşleri de yetki alt temasını oluşturmuştur. Katılımcıların konu hakkındaki örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“ Kurum çalışanlarıyla insan ilişkileri açısından zamanla arasında oluşacak tutum ve davranış değişikliği objektiflik açısından olumsuz olarak değerlendirilebilir.” (M1)

“Yeterli bilgi ve beceri gibi yeterliliklere sahip olmadan yapılan denetimler kâğıt üzerinde kalarak istenilen denetim hedeflerine ulaşılmaması. Ayrıca gerekli yetkiye sahip olmaması da olumsuz bir yöndür.” (M5).

Ders denetimlerini okul müdürlerinin gerçekleştirmelerinin olumsuz yönlerine dair okul müdürleri, aynı çalışma ortamında fazlaca beraber vakit geçirildiği için objektifliğin zarar görebileceğini düşünmektedirler.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmamızın beşinci alt problemi “Okul müdürlerinin ders denetimine yönelik neler önerilebilir?” şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcıların ders denetiminin yapılaş biçimine yönelik önerilerinden oluşan tema, alt tema ve kodlar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Ders Denetiminin Yapılma Biçimine Yönelik Öneriler

Katılımcı	Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmenler	Denetleyen	Denetim olmamalı	Denetimin kendi doğal sisteminde gerçekleşmesi	1
			Denetim olmaması	1
		Zümre Komisyonu	Denetlemelerin zümre komisyonlarınca yapılması	1
		Müfettişler	Denetlemelerin müfettişlerce yapılması	1
	Müdür denetlemeli	Müdür denetlemeli	Denetleyiciyi seçme şansı tanıma	1
			Müdür veya müdür yardımcısı tarafından değerlendirme yapılması	1
			Veli ve öğrenci kaynaklı sorunları gözlemleyen objektif bir müdür tarafından gerçekleştirilmesi	1
			Öğretmenle daha fazla zaman geçirme ihtimali	1
			Etik, ahlâklı, yansız, sorunlara takılı kalmayan bir müdür tarafından yapılması	1
			Denetlemenin bir kişi tarafından değil birkaç farklı kişi tarafından yapılması	1
	Denetleme yöntemi	Denetleme yöntemi	Akran değerlendirmeden faydalanma	1
			Denetmeni seçme şansı verilmesi	1
			Müdürlerin denetim yeterliklerinin geliştirilmesi ve eğitim almaları	1
			Ders dışı faaliyet, etkinlik, proje ve başarıların da dikkate alınması	1
Yetersiz öğretmenlerin sistem içinde kendiliğinden ortaya çıkması			1	
Baskı kurmadan, yapıcı ve tarafsızca denetleme yapılması			1	
Sürece yayararak denetleme yapılması			1	
Eğitimin nasıl verildiğinin öğrencilerin önünde denetlenmemesi	1			
Öğretmenin öğretim becerilerinin değerlendirilebilmesi	1			
Denetleyen	Okul Müdürleri	Üst düzey yöneticiler	Müfettiş ya da il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri tarafından yapılmalı	1
		Denetimle ilgili yeterliklere sahip okul müdürleri tarafından yapılmalı	5	
		Her yıl okul müdürleri tarafından, 3 yılda bir branşındaki bir müfettiş tarafından yapılmalı	2	

Okul Müdürleri	Denetleme Yöntemi	Müfettişler	Denetim işinin uzmanı olan müfettişler tarafından yapılmalı	3
		Yapılmamalıdır	Denetim mevcut haliyle yapılmamalıdır.	1
			Öğretmene tebliğ edilmeden, iş barışı için belge gizlenerek yapılmalı	1
			Müdürlere denetim sonunda hizmet içi eğitim ve ödüllendirme gibi yetkiler verilerek yapılmalı	1
			Denetim için daha geniş süreler ayrılarak yapılmalı	1
			Denetim konusunda okul müdürlerinin çeşitli eğitimler almaları sağlanmalı	1
			Denetim değil rehberlik amacıyla yapılmalı	3

Tablo 9 incelendiğinde, denetleyen temasının denetim olmamalı, zümre komisyonu, müfettişler, müdür denetlemeli ve farklı kişilerce denetlenmeli şeklinde beş alt temadan oluştuğu görülmektedir. Denetimlerin kendi doğal sisteminde gerçekleşmesinin yerinde olacağı, denetimin olmaması gerektiği ama olmazsa da işlerin aksayarak kısmen bozulacağı ifadeleri denetleyen temasının denetim olmamalı alt temasını oluşturmaktadır. Denetlemelerin zümre komisyonları tarafından ve müfettişler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini bildiren görüşler de bulunmaktadır. Öğretmenlerle daha fazla zaman geçirme şansı olduğu için müdürün denetlemesi gerektiğini, baskı kurmadan, yapıcı ve tarafsızca okul müdürleri tarafından denetleme yapılmasını bildiren öğretmen görüşleri müdür denetlemeli alt temasını oluşturmuştur. Denetimlere diğer öğretmenleri de katarak ve öğretmenin denetleyiciyi seçme şansının olması gerektiği, okul müdürü veya müdür yardımcısı tarafından denetlenmesi gerektiği, etik, ahlâklı, yansız, sorunlara takılı kalmayan bir müdür tarafından yapılabileceği de müdür denetlemeli alt temasında yer almaktadır. Veli ve öğrenci kaynaklı sorunları gözlemleyen objektif bir müdür tarafından yapılması gerektiğini bildiren öğretmen görüşleri de yine denetleyen temasının müdür denetlemeli alt temasını oluşturmaktadır. Denetimlerin bir kişi tarafından değil birkaç farklı kişi tarafından denetlenmesi gerektiği de belirtilmektedir. Bu konuda katılımcıların örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Ders denetimi olmamalıdır. (...) Zaten onay verilip yeterli diye öğretmen yapılmıştır. (Hiçbir doktor hasta muayene ederken denetimden geçmez) denetim kendi doğal sisteminde gerçekleşmektedir. (Öğrenci-Veli-Diğer Öğretmenler-Okul İdaresi) Yetersiz olan öğretmen sistem içinde kendiliğinden ortaya çıkar, çözüm de buna göre bulunabilir.” (Ö2).

“Ders denetimlerinin müdür tarafından yapılması daha doğru olacaktır. Ders denetiminin eskiden olduğu gibi müfettişin 15-20 dakikalık gözlemiyle yapılması yetersiz ve gerçekçi olmayacaktır. Çünkü bu kadar kısa bir süre, öğretmen hakkında yeterli düzeyde fikir vermez. Bunun için öğretmenle daha fazla zaman geçirme imkânı olan müdürlerin bu denetimi yapması daha isabetli olacaktır...” (Ö3).

“Ders denetimleri bir kişi tarafından değil, farklı kişiler tarafından (Okul müdürü, müfettiş vb.) farklı zamanlarda yapılmalı...” (Ö1)

“Zümre komisyonu tarafından yapılmalıdır. Denetim için oluşturulacak her ders için denetim zümreleri tarafından yapılabilir... Denetim esnasında tek kişinin vicdanına bırakılmamalı” (Ö5).

Denetim yöntemi ile ilgili olarak okul müdürlerinin denetim yeterliklerinin geliştirilmesi, eğitim almalarının sağlanması ve bunun inisiyatiflerine bırakılmaması, ders dışı faaliyet, etkinlik, proje ve başarıların da denetimde dikkate alınması, eğitimin nasıl verildiğinin öğrencilerin önünde denetlenmemesi gerektiği belirtilmektedir. Her konunun sonunda genel değerlendirme sınavlarının yapılması ve öğretmenin öğretim becerilerinin de ayrıca değerlendirilebileceği, müfettişlerin 15-20 dakikalık gözlemlerinin yetersiz ve gerçekçi olmadığı ve yeterince fikir vermediği belirtilmiştir. Ayrıca öğretmenler üzerinde baskı kurmadan yapıcı ve tarafsız olması ile belli bir takvim doğrultusunda gerçekleştirilmesi, yetersiz öğretmenlerin sistem içinde kendiliğinden ortaya çıkacağı ve sürece yayarak bir denetim yapılması gerektiği ile ilgili görüşler de denetim yöntemi teması altında yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“... Sadece ders içi değil ders dışı yapılan faaliyetler, projeler, etkinlikler, elde edilen başarılar vb. göz önünde bulundurulmalı.” (Ö1).

“... , öğretmen üzerinde baskı kurmadan, yapıcı ve tarafsız olarak yapılmalıdır.” (Ö4).

“... Denetimin nasıl olması konusuna gelirse, sürece göre denetim yapılmalı. Öğretmenin sınıfı birinci sınıftan dördüncü sınıfa kadar gözlemlenmeli...” (Ö7).

Görüldüğü gibi öğretmenler genel anlamda kişisel ilişkilerin denetime yansıtılmaması şartıyla okul müdürünün ders denetimi gerçekleştirebileceğini, net tarih aralıklarında, yapıcı ve tarafsız, süreç odaklı bir denetim olması gerektiği vb. yönünde fikir beyan etmişlerdir.

Ders denetiminin kimler tarafından ve nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, ders denetimlerinin denetim temasının Milli Eğitim’in üst düzey yöneticileri tarafından, okul müdürleri tarafından, müfettişler tarafından ve yapılmamalıdır olmak üzere 4 alt temadan oluştuğu görülmektedir. Müfettiş ya da il milli eğitim müdür yardımcısı şube müdürleri tarafından yapılması gerektiğini ifade eden görüş denetleyen temasının Milli Eğitim’in üst düzey yöneticileri alt temasını oluşturmuştur. Denetimin mevcut haliyle yapılmaması gerektiğini ifade eden görüş yapılmamalıdır alt temasını oluşturmuştur. Sadece bu işin uzmanı olan müfettişler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini, denetim işinin uzmanının müfettişler olduğunu bu işi onların yapmasının daha uygun olduğunu (f=3), ifade eden görüşler müfettişler alt temasını oluşturmuştur. Ders denetimini denetimle ilgili bilgi beceri ve yeterliğe sahip, yönetim becerileri gelişmiş, kendini mesleki anlamda sorgulayan, güncelleyen, eleştiriye açık, gelişmeye ve kurumunu geliştirmeye açık yapıdaki iyi yetiştirilmiş okul müdürleri tarafından yapılması (f=5), her yıl okul müdürleri, 3 yılda bir branşındaki bir müfettiş tarafından yapılması gerektiği (f=2), ile ilgili görüşler okul müdürleri alt temasını oluşturmuştur. Bu kapsamda katılımcıların konuyla ilgili örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“Ders denetimi mevcut haliyle yapılmamalıdır.” (M3).

“Ders denetimleri müfettişler tarafından ya da il milli eğitim müdür yardımcısı/ şube müdürleri tarafından yapılmalıdır.” (M4).

“Denetimle ilgili gerekli bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip okul idarecileri tarafından yapılması gerekmektedir...” (M5).

“Sadece bu işin uzmanı olan müfettişler tarafından gerçekleştirilmelidir...” (M6).

“Ders denetimleri her yıl okul müdürü tarafından, 3 yılda bir ise kendi branşına ait müfettişler tarafından yapılırsa daha verimli olur...” (M9).

Ders denetiminin kimler tarafından ve nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine dair okul müdürlerinden toplanan veriler ışığında oluşan ikinci bir tema da denetleme yöntemidir. Öğretmene tebliğ edilmemesi, iş barışı için belgenin saklanması, müdüre hizmet içi eğitim ve ödüllendirme gibi yetkilerin de verilmesi gerektiği, denetim için daha geniş sürelerin ayrılmasını ifade eden görüşler bulunmaktadır. Denetim değil, rehberlik amaçlı ve öğrenci yararını düşünerek yapılması da (f=3), denetleme yöntemi temasını oluşturmuştur. Katılımcıların konuyla ilgili örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“... fakat sonucun öğretmene tebliğ kısmı kaldırılmalı ve evrak saklanmalıdır, iş barışı için.” (M2).

“... Bu konuda okul müdürlerine hizmet içi eğitim ve ödüllendirme gibi yetki vermeleri gerekmektedir.” (M5).

“... Denetim için daha geniş süreler ayrılmalı.” (M6).

“... Denetim gibi sert değil rehberlik etmek için yapılırsa daha güzel olur.” (M8).

Görüldüğü üzere okul müdürleri, ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını ve okul müdürlerine daha fazla yetki verilmesini istemektedir.

Öğretmenler ve okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin genel önerilerine yönelik görüşlerinden oluşan tema, alt tema ve kodlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öneriler

Katılımcı	Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmenler	Nesnellik	Tarafsız olma	Objektif olmalı,	2
			Müdürün objektifliğiyle ilgili soru işaretleri varsa öğretmenlerin birbirini denetleyip gözlemesi şeklinde yapılmalı	1
	Zaman		Denetim sürece yayılarak yapılmalı	2
			Denetim ders dışını da kapsamalı	1
			Birinci dönem rehberlik, ikinci dönem denetim gerçekleştirilmeli	1
	Denetim yöntemi		Denetim yapılmamalı	2
			Özdenetim olmalı	1
			Akademik başarıyı ölçme amaçlı genel uygulamalar yapılmalı	1
	Denetleyen		Denetim çok boyutlu olarak ele alınmalı	1
			Müdür	Yeterliği sağlanmış müdür tarafından yapılmalı
Zümreler			Zümre kurulları tarafından belli bir takvime göre değil her zaman yapma	2
Tüm paydaşlar			Öğrenci, veli, çalışma arkadaşlarının da katılımı	1
Okul Müdürleri	Denetim Önerileri	Kriter	Denetim kriterleri önceden belirlenmeli	2
			denetleyen denetlenene tebliğ etmeli	1
			Kriterler şartlara göre esnetilebilmeli ilaveler yapılabilmesi	1
	Denetim Önerileri	Süre	Etkili ders denetimi birkaç ders saatinde değil sürece yayılmalı	2
			Denetleyenlerin denetim becerileri	1
			sınava tabi olmalı	2
	Denetim Önerileri	Yetki	Denetim yapacak kişinin bilgi, beceri ve yeterlikleri olmalı	1
			Denetimlerde eksiklik görülürse öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirme yetkisi olmalı	2
			Ders denetim formu geliştirilmeli	1
			Okulun içinden birilerinin denetim yapmasının kurumsal körlüğe neden olması	1
Denetim Yöntemi		Gözlem yaparak sonuçlar rehberlik amaçlı paylaşılmalı	3	
		Denetimde notla değerlendirme olmamalı	1	
		Denetim müdürlerin inisiyatifinde olmamalı	1	

Tablo 10 incelendiğinde, nesnellik teması tarafsız olma alt temasından oluştuğu ders denetimlerinin kişisel özelliklere göre değil tarafsız, yapıcı ve baskı kurmadan objektif olması (f=2), keyfiliğin ortadan kaldırılması, eğer müdürün objektifliğiyle ilgili soru işaretleri varsa öğretmenlerin birbirini gözlemleyebileceği belirtilmiştir. Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“... Objektif olunması gerekir, keyfiliğin ortadan kaldırılması gerekir.” (Ö3).

“ Kişisel özelliklere göre değil, tarafsız, yapıcı ve baskı kurmadan yapılmalıdır.” (Ö4).

Denetim yöntemi teması altında öğretmenler, denetimin yapılmaması gerektiğini (f=2), denetimin ders dışını da kapsamaması ve öz denetim olması gerektiğini, akademik başarıyı ölçme amaçlı genel değerlendirmeler yapılması ve denetimin çok boyutlu olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir.

“ Sadece ders içinde değil, denetim ders dışını da kapsamalı...” (Ö1).

Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“ Denetim yapılmamalı bence. Denetim adı altında olmadan, öğrenci yanında olmadan, doğal, kendiliğinden oluşan, kontrol sistemi ile denetlenebilir. Genelde oto-kontrol, özdenetim sistemi okullarda mevcuttur. 1-2 saatlik denetimlerle bu iş yürümez.” (Ö2).

“... Tek yönlü ele alınmamalıdır. Bölgesel farklılıklar, sosyo-ekonomik durum, öğrenci özellikleri, okul imkânları gibi pek çok faktör dikkate alınmalıdır...” (Ö3)

“ Öğretmen okuldan mezun olunca zaten bir yeterlik diplomasına sahip olur, derse girmeye hak kazanır. Bu sebeple ders denetiminin yapılmaması gerekir. Hiçbir cerrah ameliyat sırasında denetlenmez. Değerlendirme, ortaya koyduğu ürün yani öğrenciler üzerinden yapılmalıdır. Evrakları tam ancak öğretme yeteneğine sahip olmayan pek çok öğretmen var ya da derse geç giren, umursamayan, öğrencileri önemsemeyen öğretmenler var. Ders denetimi yapılması yerine genel gözlem yoluyla ve konu sonu testlerinin öğrencilere uygulanması suretiyle süreç içerisindeki rolü ve ilerleyişi değerlendirilebilir.” (Ö10).

Denetleyen temasının müdür, zümreler ve tüm paydaşlar olmak üzere 3 temadan oluştuğu görülmektedir. Nitelikli, etik anlayışa sahip, güzel ahlâklı ve mesleki olgunluğa erişmiş okul müdürleri tarafından denetleme yapılması, zümre kurulları tarafından ve belli bir takvime göre değil her zaman yapılması gerektiği (f=2), ayrıca öğrenci, veli, çalışma arkadaşlarının da denetime katılması gerektiğini ve bu sistemin de zamanla oturacağı belirtilmektedir. Katılımcıların konuya ilişkin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

“ Ders denetimine öğrenci velileri, öğrenciler ve çalışma arkadaşlarının da katılması daha uygun olacağı kanaatindeyim. Uygulamada sıkıntılar çıkacaktır mutlaka ama zamanla oturup daha iyi hale geleceğini düşünüyorum...” (Ö6).

“... Her öğretmeni zümre öğretmenleri de denetleyebilir...” (Ö7)

“... nitelikli, etik anlayışa sahip, güzel ahlâklı ve mesleki olgunluğa erişmiş okul müdürleri ile bu iş çok daha iyi yapılabilir.” (Ö9).

Görüldüğü gibi öğretmenler ders denetimlerindeki keyfiliğin ortada kaldırılmasını, tarafsız ve yapıcı, baskı kurmadan denetim yapılmasını beklediklerini, denetleyici kim olursa olsun objektif davranması gerektiğini belirtmektedirler. Öğretmenler etkili bir ders denetiminin ancak süreç denetimi gibi uzun süreli gözleme dayandırılması ile mümkün olduğunu, denetimin kişinin kendi vicdanına bırakılmasını öncelikle kişide özdenetim mekanizmasının geliştirilmesini savunmaktadırlar. Ancak, aynı çalışma ortamını paylaştıkları, yaşanan olumsuzlukları kendilerine yansıtmayacağından emin oldukları bir okul müdürü tarafından denetlenmeyi de tercih etmektedirler. Öğretmenler ders denetimlerini okul müdürü, zümreler ve tüm paydaşların yapması yönünde fikir beyan ederken müfettişin denetimi gerçekleştirmesi yönünde hiçbir öneri gelmemiştir.

Etkili ders denetimlerinin gerçekleştirilmesine yönelik önerilere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri denetim önerileri teması altında denetim yöntemi, yetki, yeterlik, süre ve kriter olmak üzere 5 adet alt tema altında incelenmiştir. Denetim kriterlerinin önceden belirlenmesi (f=2), kim denetleme yaparsa yapsın denetleme kriterlerinin mutlaka öğretmenlere duyurulması gerektiği, kriterlere, şartlara göre esnetilebilmesi gerektiği, ilaveler yapılabilmesi gerektiği ile ilgili görüşler denetim önerileri temasının kriter alt temasını oluşturmuştur. Etkili ders denetiminin birkaç ders saatinde değil süreç şeklinde olması gerektiği (f=2), süre alt temasını oluşturmaktadır. Denetleyenlerin denetim becerilerinin sınava tabi olması gerektiği (f=1), denetim yapacak kişinin kesinlikle gerekli bilgi, beceri ve yeterliklerinin olması gerektiği (f=2) ile ilgili görüşler de denetim önerileri temasının yeterlik alt temasını oluşturmuştur.

Okul müdürleri yaptıkları denetimlerde eksiklik görülürse öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirme yetkilerinin olması gerektiği (f=2), denetim ile görevlendirilen kişinin hizmet içi eğitim ve ödül teklif etme yetkilerinin de olması gerektiği, denetimlerde üst üste öğrencilerin derslerden faydalanmadığı tespit edilirse yaptırımı olması gerektiği (f=2) ile ilgili görüşler denetim önerileri temasının yetki alt temasını oluşturmuştur. Öğretmenlerde kaygıya sebep olmadan rehberlik amaçlı olması gerektiği (f=1), denetim sonucu not verme olayının olmaması gerektiği, denetim adı altında değil gözlem yaparak sonuçların rehberlik amaçlı paylaşılması, bunun belli periyotlarda rutine bağlanması ve daha sık gözlem yapılması gerektiği (f=3) ve edinilen izlenimlerin öğretmenlerle rehberlik amaçlı yol gösterici olarak paylaşılması gerektiği (f=3), okulun içinden birilerinin denetimi yapmasının kurumsal körlük olaylarını ortaya çıkaracağı, farklı birilerinin denetim yapmasının öğrenci ve idarecilerin farklı açılardan olayları görmesini sağlayacağı, ders denetim formunun içeriğinin genişletilmesi ve daha detaylı konuları içermesi ve takviminin kesin tarihli olması, denetimin okul müdürlerinin inisiyatifinde olmaması gerektiği ile ilgili görüşler denetim önerileri temasının denetim yöntemi alt temasını oluşturmuştur. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“ Ders denetimlerinin kriterleri önceden belirlenmeli, denetleyen ve denetlenene tebliğ edilmeli, çevre şartları, mücbir sebepler içeriyorsa bu kriterler esnetilebilmeli, eksilti ilaveler yapılabilir. Ders denetimlerinin süresi 4-5 saatten az olmamalı. Denetleyen kişilerin denetimsel süreçlere dair becerileri sınavlara tabi olmalıdır. Eksiklik görülen noktalarda hizmet içi eğitimler akademik çevrelerce verilmeli ve hatta akademik çevrelerce tavsiye niteliğinde mesleki yayınlar okullara gönderilip okutulmalı takibi de yapılmalıdır.” (M1).

“ Okuldan bağımsız kişilerin ders denetimi yapması kurumsal körlük denilen olayları ortaya çıkarır ve hem öğretmenin hem de okul müdürünün farklı açılardan olayları görmesini sağlar.” (M6).

“ Denetimler öğretmenlerde kaygı yaratacak şekilde olmadan tamamen rehberlik amaçlı olmalıdır. Yapılan denetimlerde görülen eksikliklere yönelik öğretmenleri hizmet içi eğitime sevk edilebilecek yasal mevzuat olmalıdır. Ayrıca yapılan denetimlerde üst üste öğrenciler açısından dersin fayda sağlamadığı tespit edildiğinde öğretmen için gerekli yaptırımlar uygulanabilmelidir.” (M9).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde, alt problemlere uygun olarak araştırmanın sonuçları, alan yazındaki araştırma sonuçları ile ilişkilendirilerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmen ve okul müdürleri, ders denetiminin önemli fonksiyonları bulunduğunu ve gerekli olduğunu belirtmiştir. Ancak, denetimi gereksiz bulan ve özdenetim mekanizmalarının geliştirilerek öğretmenlerin vicdanları doğrultusunda hareket etmesi gerekliliğini savunan öğretmen görüşleri de bulunmaktadır. Öğretmenler genel anlamda ders denetimlerinin öğretmenlerin sınıf yönetim becerilerinin kontrol edilmesi, sınıf ortamının düzeninin hedeflere uygunluğunun kontrolü, öğretmenin yöntem ve teknik uygulamalarının yerinde ve uygun olup olmadığının kontrolü, evrak takibi, öğretmenin teknolojik imkânlardan faydalanma durumu, okulun araç-gereç ve fiziksel durumunu tespit edip giderme, okuldaki düzen ve işleyişi sağlama, gibi fonksiyonları bulunduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma sonucuna göre, okul müdürleri de öğretmenlerle benzer gerekçelerle ders denetimlerinin gerçekleştirilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Okul müdürlerinin çok az kısmı sadece görev tanımında yazdığı için ders denetimlerinin yapılması gerektiğini, öğretmenlerin ders içi performansını, sınıf içi becerilerini gözlemek, varsa eksiklikleri tespit edip giderilmesi için gerekli çalışmaları yapmak gibi gerekçelerle ders denetimlerinin yapılmasının yerinde olacağını belirtmişlerdir. Okul müdürlerine göre, ders denetiminin derslerin müfredata uygunluğunun ve ders işleme yöntemi ve becerisinin gözlemlenmesi, öğretmenin derse daha iyi hazırlanması ve bunun gözlemlenebilmesi gibi fonksiyonları bulunmaktadır. Ayrıca kazanımların verilmesi, dersin amacının ve öğretim yönteminin uygunluğu, öğrencilerin derse katılım düzeyleri ve onlara sağladığı faydanın yerinde görülmesi de okul müdürlerinin ders denetimlerinin fonksiyonları olarak belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarıyla benzer şekilde, denetimin gereksiz olduğunu düşünen ve öğretmenlik mesleğinin bir vicdan işi olduğundan dolayı bu işi yapan herkesin sorumluluklarının farkında olması gerektiği (Aslanargun ve Tarku, 2014), aynı zamanda derslere giren öğretmenlere sınıfı teslim ettikten sonra artık güvenilmesi ve

öğretmenlerin bizzat kendilerinin denetmeni olmaları gerektiği (Koşar ve Buran, 2019) belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarıyla paralel olarak öğretmenler ders denetimlerinin yapılmasını istemekte (Ateşoğlu ve Akbaşlı, 2020), denetimi eğitim sürecinin aksayan noktalarını belirleme ve yoluna koyma biçimi olarak algılamakta (Koçak ve Memişoğlu, 2020) ancak araştırma sonuçlarından farklı olarak öğretmenlerin denetimi bir kontrol mekanizması olarak algıladıkları (Koçak ve Memişoğlu, 2020), ders denetimlerinin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimine katkı sağlayacağı (Acar, 2009) belirtilmektedir.

Araştırma sonuçlarıyla benzer şekilde ders denetimlerinin öğretmenlerin ders yönetim becerilerini gözlemleyip uygulanan yöntem ve teknikler hakkında bilgi edinmek (Sarışık, Gürel, Sarışık ve Dönmez, 2021; Akbaşlı ve Tunç, 2019); hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin performanslarının ortaya çıkarılması (Kazak, 2013), öğretmenlerin eksikliklerini görmelerine yardımcı olduğu (Yeşil ve Kış, 2015) şeklinde fonksiyonları olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda okul müdürlerinin denetim esnasında evrak kontrolünü de önemsedikleri (Uygur, 2020; Akbaşlı ve Tunç, 2019; Kazak, 2013) belirtilmektedir. Araştırmanın sonuçlarıyla benzer biçimde okul müdürlerinin denetim sonrasında öğretmenlere olumlu geri bildirim verdiği (Sarışık vd., 2021) ve bu doğrultuda öğretmenlerin eksikliklerini giderdikleri belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak, okul müdürlerinin ders denetimlerinde öğretmenlerin kılık kıyafet yönetmeliğine uygun giyinip giyinmediği ve okul müdürüne karşı olan tavırlarını da önemsedikleri (Akbaşlı ve Tunç, 2019); samimi, babacan, adaleti gözeterek, hoşgörüsüyle denetimi gerçekleştirdikleri (Ateşoğlu ve Akbaşlı, 2020) belirtilmektedir. Araştırma sonucu, okul müdürlerinin ders denetiminin okulun başarısı ve öğretmenin performansı bakımından gerekli olduğunu, planlamaya uygunluk, sınıf yönetimi, kazanımların kontrolü, öğretmenlerin öğretim yöntem ve tekniklerinin uygunluğunu gözlemleme, öğrencilerin akademik başarı düzeyini belirleme ve araç gereç yeterliliğinin tespiti gibi önemli fonksiyonları olduğunu ortaya koymaktadır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre, okul müdürleri ders denetimlerini genel olarak öğretmenlere haber vererek, evrak ve belgelerini inceleyerek, ders sırasında izleyip müdahale etmeden gözlem yaparak, eksiklikler hakkında notlar alıp bu notlar üzerinden öğretmenlere geribildirim vererek gerçekleştirmektedirler. Ancak, ders denetimlerini gerçekleştirmeyen okul müdürleri de bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde, okul müdürleri tarafından ders denetimlerinin en az bir kez öğretmene haber verilerek (Cenolari ve Göker, 2021; Kaya, Dilekçi ve Limon, 2023; Sarışık vd., 2021; Yeşil ve Kış, 2015) ve aktif olarak derse katılarak gerçekleştirildiği (Uygur, 2020), izleyici olarak konumlandığı (Yeşil ve Kış, 2015) ve denetimde dersin sunumuna dikkat edildiği, (Uygur, 2020; Akbaşlı ve Tunç, 2019; Yeşil ve Kış, 2015), ders denetimi esnasında kontrol etme ve gözlem yönteminin kullanıldığı, denetim sonrasında ise evrak kontrolü ile sözlü geribildirim verildiği (Kaya, Dilekçi ve Limon, 2023) belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler ve okul müdürleri, okul müdürlerinin ders denetimi yöntemini eğitim müfettişlerinin ders denetimi ile karşılaştırarak da görüş ortaya koymuşlardır. Okul müdürlerinin ders denetiminin eğitim müfettişlerinin ders denetimi ile bazı benzer ve farklı yönleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler, okul müdürleri ile müfettişlerin ders denetim yöntemlerinin benzer yönlerinden daha çok farklı yönleri olduğunu beyan etmişlerdir. Ancak, denetime ayrılan sürenin kısalığı ve yetersizliği, kontrol edilen belgeler ve ders denetimdeki prosedürler ile denetimin verdiği gerginlik hissi, okul müdürü ve müfettişlerin ders denetimlerinin benzer yönleri olarak belirtilmiştir. Okul müdürleri de okul müdürlerinin ders denetimleri ile müfettişlerin ders denetimleri kıyaslandığında farklı yönlerin daha çok olduğunu, müfettişlerin yaptığı ders denetimleriyle okul müdürlerinin yaptığı denetimlerin yalnızca adının ve yapılaş amacının benzer olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmeni yakından en iyi tanıyanların okul müdürleri olduğu için okula ve öğretmenlere hâkim olan müdür denetimlerinin daha verimli olacağı, müfettişlerin sadece kendi branşlarını denetlerlerse verimli olacağı belirtilmiştir. Müfettişlerin görevinin denetim yapmak olduğu, bunun eğitimini aldıkları, müdürlerin denetim için eğitimlerinin yeterli olmadığı ve denetimde zorlandıkları, müfettişlerin daha ayrıntılı denetim yaptıkları belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda, okul müdürünün süre bakımından daha avantajlı olduğu, müdürlerin formaliteden denetim yaptığı, müfettişlerin daha çok defter kitap kullanımına baktığı belirtilmektedir. Okul müdürlerinin yıl boyunca süreç içinde gözlemleyebilirken zaman kısıtı olmadığı için öğretmenleri daha uzun izleyebildiği ancak, müfettişlerin bir ya da birkaç ders anlık gözlem yaptığı için öğretmenlerin tüm olumlu ve olumsuz özelliklerini göremediğini fakat okul müdürlerinin süreçte izleme yapabildiği için evrakları kontrol ettiği belirtilmektedir.

Müdürlerin daha uzun süre birlikte çalıştığı için öğretmenlere karşı yanlı davrandığı, müfettişlere kısa sürede her şeyi anlatmak gerektiği, müfettişlerin adil olduğu, kriterlerin tüm öğretmenler için aynı olduğu ve müfettişlerin tarafsız olduğu belirtilmiştir. İş tanımı denetimi içerdiği için müfettişlerin yeterliklerinin öğretmenler tarafından daha az sorgulandığı, müdürlerin yeterliklerinin denetim için yeterli olmadığı, müdürlerin yüksek lisans ve doktora yaparak denetim yeterliklerinin artırılması gerektiği belirtilmiştir. Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri de okul müdürlerinin öğretmenler arasından hiçbir şart ve eğitim aranmadan seçildiği için sonradan öğretmenliğe dönme ihtimali dolayısıyla ders denetiminin etkili olmadığıdır. Ancak, okul müdürlerinin ders denetiminde öğretmenlerin kendilerini rahat hissettikleri, okul müdürlerinin öğretmenleri, öğrencileri ve çevreyi daha iyi tanıdığı için öğretmenlere yardımcı olabileceği belirtilmiştir.

İşin uzmanı oldukları için otorite açısından müfettişlerin öğretmenler üzerinde daha etkili olduğu, müfettişlerin denetimden sonra eleştirme ve yasal yetkilerinin olduğu, hizmet içi eğitim ya da ödül teklif edebileceği, okul müdürlerinin sadece rehberlik amaçlı denetlediği, yaptırımlarının ve yetkilerinin olmadığı belirtilmiştir. Can ve Gündüz'ün (2019) belirttiği gibi, denetmenlerin iyi bir eğitim almış olmaları ve uzmanlıklarının sağlanmış olması, yönetici ve öğretmenlere karşı denetleme sürecinde ve bireysel ilişkilerinde etkili ve verimli faaliyette bulunmalarına yardımcı olur.

Müfettişlerin öğretmenleri tanımadığı için olaya bağlı daha profesyonel ve nesnel denetim yaptığı, daha objektif oldukları, okul müdürünün sürekli okulda olduğu için aynı ortamda bulunduğu arkadaşını değerlendirirken nesnel olamayacağı belirtilmiştir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde müfettişlerin denetim yapmalarının öğretmenlere rehberlik ve mesleki yardım bakımından katkı sağladığı ve objektif denetim bakımından olumlu etkileri olduğu (Yazıcı, 2022) belirtilmektedir.

Müfettişlerin kısa zamanda ve okulu çok tanımadan denetim yaptıkları için sonuçların objektif olmayacağı, müdürlerin de objektif olamayabileceğini, kendi öğretmeni olduğu için hep olumlu baktığını oysa müfettişlerin denetiminin daha sert ve fakat objektif olabildiğini belirten görüşler de yer almaktadır. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde müfettişlerin denetim yapmalarının olumsuzlukları arasında, yeterince mesleki rehberlik sunamamaları, kontrole dayalı denetim yapmaları, mesleğin gerektirdiği profesyonelliğin yeterli olmadığı, değerlendirme ölçütlerinin açık olmadığı, öğretmenleri anlık performansına göre ölçmelerinin güvenilir olmadığı (Yazıcı, 2022), belirtilmektedir. Sezer ve Engin'in (2024) araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin okuldaki denetimde öğretmen performansının okul müdürü tarafından, okulun ise bakanlık müfettişler tarafından denetlenmesine yönelik ikilem yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Araştırma sonucuna göre, okul müdürleri ders denetimini genel olarak önceden haber vererek ve evrak incelemesi şeklinde yapmaktadır. Okul müdürleri ile müfettişlerin yürütmüş oldukları denetim isim ve amaç bakımından benzer, ancak yetki, sorumluluk, süre, eğitim, yeterlik ve nesnellik bakımından farklılıklar göstermektedir. Okul müdürleri kendilerini okula, öğretmenlere, öğrencilere ve işleyişe daha hâkim gördükleri için okul müdürlerinin yapacağı denetimlerin daha kapsayıcı ve geçerli olacağını belirtmiştir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin hak ettikleri için müdürlük makamında buldukları, aldıkları eğitim ve konuları nedeniyle eğitim öğretim sürecine hâkim oldukları, yapıcı bir şekilde eleştiren ve rehberlik eden rolü dolayısıyla da ders denetiminde yeterli oldukları belirtilmiştir. Ancak, okul müdürlerinin denetimleri tarafsız ve önyargısız bir biçimde gerçekleştirebilmeleri için yeterliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Araştırma sonucuna göre bazı katılımcılar, okul müdürlerini ders denetimi yeterlikleri bakımından öğretmenlikte yeterince deneyimi olmadan müdür olması veya çok iyi öğretmen olduğu halde müdürlük vasfı taşıyamaması nedeniyle yeterli bulmamaktadır. Okul müdürlerinin çoğunluğu alanda çalışmaları, yıllardır denetim yapmaları, kanun ve yönetmelikler doğrultusunda önceden planlayarak ve objektif bir biçimde denetim gerçekleştirmeleri nedeniyle kendilerini yeterli görmektedir.

Araştırma sonuçlarına benzer şekilde, öğretmenlerin okul müdürlerinin yasal düzenlemeleri (yasa ve yönetmelikleri) bildiğini, uyguladığını, yasal ödevlerini yerine getirirken kanun ve yönetmeliklere göre hareket ettiğini düşündükleri (Dağ, 2016) görülürken, okul yöneticilerinin çalışanlarını değerlendirme ve etkili bir denetim faaliyeti göstermede gerekli donanım ve yeterliliğe sahip olmadığı (Ekleme, 2001; Koç ve Akin, 2020; Özmen ve Batmaz, 2006) belirtilmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin ders denetiminde uzman olmadığı için denetim sonuçlarının çok sağlıklı olmadığı (Köybaşı, Uğurlu, Ağiroğlu Bakır ve Karakuş, 2017), okul müdürlerinin kendilerini denetim yeterlikleri bağlamında yüksek yeterlikte bulurken, öğretmenlerin okul müdürlerinin denetim

yeterliklerini düşük buldukları (Öncel, 2006) görülmektedir. Öğretmenlerin denetimin yapılmasını gerekli bulduklarını fakat bunun yanında okul müdürlerini denetim görevlerinde yetersiz gördüklerini, bu bağlamda okul müdürlerinin denetim yeterliklerinin geliştirilmesine ihtiyaçları olduğu (Sarışık vd., 2021; Beytekin ve Taş, 2017; Topçu, 2010) belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak, denetimi gerekli bulan öğretmenlerin okul yöneticilerinin denetim faaliyetlerini etkili buldukları (Can ve Gündüz, 2016) görülmektedir. Okul müdürlerinin ders denetimlerini gerçekleştirme yol ve yöntemleri konusunda yeterince donanımlı olmadıkları gibi denetim yeterliklerinin bulunmadığı (Birel ve Erçek, 2019); denetim rollerini etkili bir şekilde sergileyemedikleri (Ceylan ve Can, 2019), ders denetim faaliyetleriyle ilgili bir yeterlik probleminin bulunduğu (Balyer ve Özcan, 2020) şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Ancak araştırma sonuçlarından farklı olarak; okul müdürlerinin denetim görevlerini profesyonel olarak gerçekleştirdikleri için denetim yeterlikleri bağlamında uzman, nitelikli ve donanımlı oldukları, denetim faaliyetleriyle ilgili bilgilerinin de yeterli düzeyde olduğu (Ateşoğlu ve Akbaşlı, 2020; Dönmez ve Demirtaş, 2018) belirtilmektedir. Yapılan teftiş çalışmalarının amacına ulaştığı, denetimin ardından okul müdürlerinin verdikleri puanların hakkaniyetli olduğu ve ders denetimlerinin verimli bir şekilde gerçekleştiği, okul müdürlerinin denetim faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirdikleri, kendilerini yeterli düzeyde yeniledikleri, öğretmenlere denetim ile rehberlik yaptıkları, eksiklikleri tespit ederek neler yapılması gerektiği konusunda inisiyatif alabildikleri (Ateşoğlu ve Akbaşlı, 2020) belirtilmektedir. Ders denetimini gerçekleştirme konusunda okul müdürlerinin gereken bilgi ve donanıma sahip oldukları, denetim görevini gerçekleştirirken dikkatli ve özenli davrandıkları ve müfettişlerin yaptığı denetim faaliyetlerinden bir farkının olmadığı (Dönmez ve Demirtaş, 2018) belirtilmektedir.

Araştırma sonucuna göre, okul müdürlerinin ders denetimi yeterlikleri her ne kadar buldukları makam ve yetkileri esas alınarak yeterli olarak değerlendirilse de, okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yasal ve pedagojik yönden yeterliklerinin sağlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre, ders denetimlerinin okul müdürlerince gerçekleştirilmesinin olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Ders denetimlerinin okul müdürlerince gerçekleştirilmesinin olumlu yönü olarak öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağladığı, öğretmenleri ve okulun bulunduğu çevreyi en iyi okul müdürünün tanınması ve eldeki imkânların farkında olması, birkaç ders saati ile sınırlandırmadan süreç içinde gözlem yapma şansı bulması ve çok yönlü değerlendirmeye olanak sağlaması belirtilmiştir. Ayrıca öğretmeni bir iki ders saati ile sınırlı olarak izlemeyip tüm yıl boyunca yaptığı faaliyetlerine tanık olması ve kısa sürede pek çok şeyi anlatma ya da sunma baskısı yaşatmaması, stresi azalan öğretmenin kendini daha iyi ifade edebilmesi, süreçte yaşanacak herhangi bir eksiklik ya da soruna anında müdahale edebilme imkânı olması, önceden tanıştıkları için evrakları sunma konusunda öğretmenin rahat olması da okul müdürlerinin denetimlerinin olumlu yanlarıdır. Öğretmenlerin tanıdık birinden gelen eleştirilere karşı tepkisinin daha ılımlı olabileceği fakat yine de her koşulda farklı bir gözle izlenmesinin ve o kişinin vereceği tavsiyelerin mesleki gelişimi açısından önemli olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca, öğretmenin güçlü yönleri hakkında gelişim ve değişime teşvik etmesi, çalışma ortamında uygulama birliği sağlaması ve asıl önemlisi müfettiş denetimlerinden önce rehberlik etmesi anlamında olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir. Müfettişlerin ders denetimlerinde zaman sorunu yüzünden etkili rehberlik edememeleri, okul müdürlerinin ders denetiminin olumlu algılanmasına neden olmuş olabilir. Okul müdürünün dersine geldiğinde kendini görünür olduğu için mutlu hissettiğini belirten öğretmenlerin görüşleri, ders denetimlerini okul müdürlerinin gerçekleştirmesinin olumlu yönü olarak belirtilebilir.

Bu araştırmanın sonuçlarıyla benzer olarak, okul müdürlerinin ders teftişi yapmasının avantajları arasında süreç içinde öğretmeni daha iyi tanımaları, öğretmenlerin farklı durumlarını gözlemlemeleri, öğretmenlere derse hazırlıklı gelme zorunluluğu hissettirmeleri ve müdürle aynı branşta olan öğretmenlere daha fazla katkı sağlamaları (Yazıcı, 2022), şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin ders denetiminin öğretmenlerinin gelişimine katkı sağlaması, denetimde daha doğru kararlar verilmesi, öğretmen, öğrenci ve derslik hakkında bilgi edinilmesi (Koç ve Akın, 2020), öğretmeni en iyi tanıyıp bir eğitim dönemi boyunca yaptıklarını gözleme şansı bulması, hem ders içi hem ders dışı faaliyetlerini izlemesi (Ulutaş ve Günaydın, 2022; Koşar ve Buran, 2019) şeklinde olumlu etkileri belirtilmektedir. Araştırmanın sonuçları ile benzer şekilde okul müdürlerinin ders denetimi yapmaları süreç odaklı olma ve rehberlik anlayışlı denetim modeli bakımından olumlu (Ulutaş ve Günaydın, 2022; Özcan ve Nanto, 2018) algılanmaktadır. Müfettişlerin denetimi yalnızca bir günle sınırlamaları, ders denetimlerini kendilerini daha uzun süreli gözleme imkânı olan okul müdürlerinin yapmasının süre bakımından da olumlu olarak algılandığı (Koşar ve Buran, 2019) şeklinde araştırma

sonuçları bulunmaktadır. Ancak araştırma sonuçlarından farklı olarak, okul müdürlerinin ders denetimleri, okul müdürünün branş farklılığı, denetimin düzenli yapılmaması ve süresinin yetersizliğine bağlı olumsuzluklar (Altunay, 2020) belirtilmiştir.

Her okulun aynı koşullar içinde değerlendirilmemesi, her öğretmenin kendi koşulunda denetlenmesi gerektiği ve bunu en iyi okul müdürlerinin gerçekleştirebilecek olmalarının da ders denetim faaliyetlerini okul müdürlerinin gerçekleştirmelerinin olumlu yönleri (Koşar ve Buran, 2019) olarak belirtilmiştir. Okul yönetimi olarak güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalarından ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sunabileceklerinden dolayı denetimleri okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri (Ulutaş ve Günaydın, 2022) olumlu yön olarak belirtilmiştir. Parlak Aras, Erdoğan ve Sabancı'nın (2021) araştırma sonucunda öğretmenler, okul müdürlerinin denetimini 'koruyucu/otoriter, kolaylaştırıcı/ilham verici, lider, kontrolcü/düzeltilici ve araştırmacı/analiz uzmanı' şeklinde olumlu metaforlarla tanımlamışlardır. Araştırma sonuçları ile benzer olarak, öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimi sırasında daha az stresli oldukları (Kaya, Dilekçi ve Limon, 2023; Kazak ve Yüksel, 2022; Koşar ve Buran, 2019); okul müdürlerinin öğretmenleri yıl boyunca gördüğü ve devamlı izleme olanağı bulduğu için denetimden ziyade öğretmenlere rehberlik ettikleri (Özan ve Nanto, 2018), eksik yönlerini fark etmeleri konusunda kendilerine yardımcı olduklarını düşündükleri (Yeşil ve Kış, 2015) belirtilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre ders denetimini okul müdürlerinin gerçekleştirmelerinin olumsuz yönleri olarak okul müdürlerinin tarafsızlıklarını koruyamamaları, objektif davranamamaları ya da yaşanan olumsuzluklar karşısında yanlı tutum sergileme gibi durumlar başta olmak üzere çatışma yaşadığı bir öğretmenin ders denetiminin verimsiz geçebileceği, aynı ortamı paylaştığı sosyal ilişki içinde olduğu öğretmenlere karşı objektif yaklaşım sergileyemeyecekleri belirtilmektedir.

Araştırma sonucuna göre, bazı okul müdürleri ders denetimini gerçekleştirdikten sonra öğretmenlere olumsuz bir geri bildirim verilmesi durumunda öğretmenlerin kendilerine karşı cephe alabileceğini belirtmiştir. Bazı öğretmenlerin denetlenmek istememesi ya da değerlendirme sonucunda düşük puan verilmesi neticesinde, iş barışının bozulma ihtimali de, okul müdürlerinin ders denetimlerini gerçekleştirmelerinin olumsuz yönleri olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin ders denetimi sırasında yaşadığı heyecan ve gerilim nedeniyle verimsiz bir ders denetimi geçirebileceği, denetlenme duygusunun öğretmenleri huzursuz etmesi, öğretmenlerin motivasyonlarını düşürmesi de bir diğer olumsuz yön olarak belirtilmiştir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde daha önce yapılan araştırmalarda okul müdürünün ders dinlemek için değil evrak takibi için sınıfa geldiği, denetimde görülen eksiklikleri sınıf ortamında söylediği, habersiz denetim yapıldığı, denetim sırasında ders akışının bozulduğu, öğrencilere müdahale edildiği, müdürün öğretmene üstünlük kurma çabası içinde olduğu, ders denetiminin öğrencilerde tedirginlik oluşturduğu (Koçak ve Memişoğlu, 2020), sosyal ilişkilerin denetimi olumsuz etkilediği, adil bir denetimin yapılmadığı, okul müdürlerinin denetimde yetkin olmadıkları (Kazak ve Yüksel, 2022), şeklindeki araştırma sonuçları, ders denetimlerini okul müdürlerinin gerçekleştirmesinin olumsuz yönleri olarak ifade edilmektedir.

Araştırma sonucunda, öğretmenler ve okul müdürlerine göre, ders denetimlerini okul müdürlerinin gerçekleştirmesinin çalışmayan, yenilikleri takip etmeyen, kendisini geliştirmeyen öğretmenler için herhangi bir yaptırımının olmamasının olumsuz etkisi olacağı belirtilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürü ve öğretmen görüşlerine göre uzun süre derse girmemiş, sınıf ortamından uzak kalmış okul müdürlerinin dersi denetlemesi olumsuz etkilere neden olmaktadır. Araştırmanın sonuçlarıyla benzer biçimde mevcut eğitim denetimi uygulamaları ile kısa sürede değerlendirmenin tam bir değerlendirme olamayacağı ve verim alınamayacağı (Aslanargun ve Göksoy, 2013; Taşar, 2014; Uçar, 2012), alanında, branş bazlı uzman olmayan kişilerin yaptığı denetimin de eksik kalacağı (Köybaşı vd., 2017); gerçekleştirilen ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamadığı (Uçar, 2012) belirtilmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin ve yöneticilerin rehberlik etkinliklerini yetersiz bulduğu, süre kısalığından müfettişlerin sadece yanlış ve eksiklere odaklandığı ve denetim esnasında yapıcı tavır sergilenmemesinden yakındıkları, bir iki ders saatinde yapılan denetimi sağlıklı bulmadıkları (Aslanargun ve Tarku, 2014; Akşit, 2006) şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Yazıcı'nın (2022) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri ve öğretmenler, kendini yenileyen, geliştiren eğitim müfettişlerinin mesleki yardım ve rehberliklerinden faydalandıklarını, kendini geliştirmeyen eğitim müfettişlerinden faydalanamadıklarını belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarıyla benzer biçimde, ders denetimlerinin okul müdürlerince gerçekleştirilmesinin öğretmenlerin denetim esnasında gerilmelerine ve psikolojik olarak baskı hissetmelerine neden olduğunu ve bu durumların olumsuz hissetmelerini sağladığını, okul müdürlerinin birlikte görev yaptığı öğretmenler ile bireysel

iletişim biçimlerine göre denetime bazen olumlu bazen de olumsuz yansiyacak şekilde objektifliğini etkileyebileceği (Sarışık vd., 2021), öğretmenlerle olan kişisel ilişkilerin ve siyasî görüşlerin denetime yansiyacağı ve öğretmenler üzerinde baskı oluşturabileceği (Koç ve Akın, 2020), okul müdürlerinin de, denetim görevinde objektif davranmalarına engel oluşturan faktörlerin olduğu (Altunay, 2020; Kocabaş ve Yirci, 2011), öğretmenlerin denetimde heyecan hissettiği (Altunay, 2020) belirtilmektedir. Parlak Aras, Erdoğan ve Sabancı'nın (2021) araştırma sonucunda öğretmenler, okul müdürlerinin denetimini 'etkisiz, şekilci, kontrolcü, tehditkâr ve yıkıcı/engelleyici ve korkutucu' şeklinde olumsuz metaforlarla tanımlamışlardır. Yine araştırma sonuçlarına benzer şekilde daha önce yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin çoğunluğunun müdürlerin görevlerini yaparken adil olması gerektiğini düşündükleri (Sarışık, 2020), okulda yapılan denetim etkinliklerini gerçekleştiren okul yöneticilerini adaletli ve tarafsız olarak gören öğretmenlerin okulu daha fazla sahiplenerek aidiyet duygularının artmasına sebep olduğunu ifade ettikleri (Babaoğlu ve Ertürk, 2013) görülmektedir. Yazıcı'nın (2022) araştırma sonucuna göre, okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının olumsuz yönleri olarak öğretmenlere mesleki katkı sağlayamamaları, objektif olamamaları, ders teftiş teknikleri ve türleri konusunda yetersiz olmaları ve iş yüklerinin teftişlerini olumsuz etkilemesi belirtilmektedir. Araştırma sonucundan farklı olarak, Pomay ve Ünal'a (2023) göre, okul müdürlerinin yetki eksikliği, müdürlük için yetersiz eğitim almış olmaları ve müdürlerin atama yöntemleri, yüksek iş yükü ve branş öğretmenlerini denetleme zorlukları ile kıdemli öğretmenlerin direnci, okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirmelerinde olumsuzluklara neden olmaktadır.

Araştırma sonucuna göre, okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının etkileri olarak öğretmenleri daha uzun süreli gözlemleyebilmeleri ve aynı ortamı paylaştıkları için daha olumlu değerlendirilirken, öğretmenlerle yaşadıkları kişisel sorunları denetime yansıtmaları ve nesnel olmamaları bakımından olumsuz değerlendirilmektedir.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre, ders denetimlerinin kimler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği ile ilgili olarak denetimin yapılmaması ve öğretmenin özdenetim mekanizmasını geliştirmek suretiyle öğretmenin kendisine bırakılması, zümre komisyonlarınca, müfettişlerce ya da milli eğitim müdürlüğünün üst kademelerince yapılması önerilmektedir. Ayrıca denetimi yapacak kişiyi seçme şansının tanınması, bir kişi değil birkaç farklı kişi tarafından yapılması, öğretmenle daha fazla vakit geçirip onu daha iyi tanıyan okul yönetimince gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Araştırmanın sonucuna göre, ders denetimine yönelik olarak okul müdürlerinin yetkileri ve yaptırımları artırılmalı, denetim daha uzun bir süreçte, öğrencilerin yararı gözetilerek ve öğretmenlere rehberlik amaçlı olarak yapılmalıdır. Ayrıca, iş barışını sağlamak için denetim sonuçları ile ilgili öğretmenlere etkili geribildirimler verilmeli, bu işi okul müdürleri gerçekleştirecekse eğitim almaları sağlanmalı, süreç denetimi esas alınmalı, ders dışı sosyal etkinlikler ve bilimsel projeler de denetimde esas alınmalıdır.

Araştırma sonuçlarıyla benzer olarak; okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerin değerlendirilmesini en iyi okul yöneticilerinin yapabileceği (Yeşil ve Kış, 2015; Topçu ve Aslan, 2009); okul personelini en iyi tanıyan kişinin okul müdürü olduğu için nitelikli okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesi, fakat zümre öğretmenlerinin yer değiştirerek birbirlerini denetleyebilecekleri (Koçak ve Memişoğlu, 2020), ders denetiminin öğretmenin kendisi, okul müdürü ve zümre denetimi şeklinde yapılabileceği (Koç ve Akın, 2020) şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde, performansı değerlendirilen personelin ilk basamaktaki yöneticisi genellikle onun çalışmalarını yakından izleyen ve bilen kişi olacağı, fakat bu uygulamanın hiyerarşik yapıya uygun olmasına rağmen, tarafsızlık ve güvenilirlikle ilgili şüpheli durumlar yaratacağı için müfettişlerin de denetim yapabileceği, objektifliğin artırılması açısından birkaç yılda bir müfettiş denetimleri yapılırken, müdürlerce her yıl değerlendirme yapılmasının uygun olacağı (Akşit, 2006) belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarıyla benzer biçimde; ders denetimi görevini yerine getirmede öğretmenlerin okul müdürlerini uzman olarak görmedikleri gibi ders denetiminin müfettişler tarafından yapılmasını da istemedikleri (Köybaşı vd., 2017), öğretmenlerin okuldaki denetimin kim tarafından yapılacağına yönelik ikilem yaşadıkları, okul temelli denetimin geliştirilerek öğretmenlere daha fazla sorumluluk verilmesi gerektiği (Sezer ve Engin, 2024), şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetim yeterliklerini değerlendirirken onları yetersiz bulduklarını ifade ettikleri halde yine de yeterliklerini geliştirmeye yönelik eğitimlerle desteklenerek ders denetimlerini okul müdürlerinin yürütmesinin daha yerinde olacağını ifade etmeleri dikkat çekicidir. Tüm çekincelere rağmen, yine de okul müdürü denetiminin ön plana çıkarıldığı (Aslanargun ve Tarku, 2014),

görülmektedir. Objektiflik kaygısı taşımalarına karşın mevcut denetim anlayışına göre öğretmenler, süreç değerlendirmesi ve performansın daha yakından izlenmesi açılarından kendilerine daha yakın gördükleri okul müdürü değerlendirmesini tercih etmektedir. Okul müdürlerinin denetim yapmasının tercih edilmesinin gerekçeleri arasında denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanıması, öğretmenlerin geliştirilmesi gereken yönlerini bilmesi, öğretmenlerin yaptıkları her türlü etkinlikten haberdar olması, öğretmenlerin sadece ders saatlerindeki değil ders dışı zamanlardaki etkinliklerinden haberdar olması (Köybaşı vd., 2017) sayılabilir.

Okul müdürlerinin, öğretmenleri daha iyi tanıdığından müfettişlerden daha gerçekçi ve sürece dayalı kararlar verebileceği için denetimlerin okul müdürlerince gerçekleştirildiği (Yeşil ve Kış, 2015; Aslanargun ve Tarku, 2014; Altun, 2014; Başol ve Kaya, 2009; Kazak ve Yüksel, 2022) belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarıyla benzer şekilde denetleyenlerin objektiflikten uzak olduğu (Taymur, 2010; Yıldırım Erol, 2010; Memişoğlu, 2004; Sabancı ve Günbayı, 2004) belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinde yeterliklerinin bulunmadığı için denetimlerin uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği (Sarışık vd., 2021), eğitim denetiminin uzmanlık gerektiren bir faaliyet olduğu (Can ve Gündüz, 2019) ve öğretmenlerin çağdaş eğitim anlayışına sahip, rehberlik ve danışmanlık konularında uzman kişilerce denetlenmesi gerektiği (Ceylan ve Can, 2019), belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarıyla benzer şekilde, denetimlerin zümre öğretmenleri tarafından gerçekleştirilmesi (Aslanargun ve Tarku, 2014; Ceylan ve Can, 2019), öğretmenlerin kişisel gelişimlerine destek olacak, korkularını ve kaygılarını giderici, yanlış arayıcı algınının yerine yol gösterici ve lider denetim uygulamaları sağlayacak önlemler alınması (Parlak Aras, Erdoğan ve Sabancı, 2021), okul müdürlerinin nesnel ve alanında uzman olması, denetimin öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik yapılması ve çağdaş denetim modellerinin uygulanması (Kaya, Dilekçi ve Limon, 2023), önerilmektedir. Ancak, araştırma sonuçlarından farklı olarak, zümre denetimine gerek olmadığı ve ders denetiminin yapılmaması (Köybaşı vd., 2017), ders denetiminin müfettişler tarafından yapılmasının daha faydalı olacağı (Cenolari ve Göker, 2021), şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır.

Değişik araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri, kendilerinin ders denetimi teknikleri konusunda eğitimleri olmadığını, eskiden denetmenlerden gördükleri yaşantılarla denetim yaptıklarını belirtmekte (Yazıcı, 2022), okul müdürlerinin denetleme ve rehberlik konularında teorik ve uygulamalı eğitimlerle yetiştirilmesi gerektiği (Sabancı ve Akcan, 2019), okul müdürlerinin ders denetiminin amacına ulaşmadığı (Koç ve Akın, 2020), belirtilmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin ders denetimi teknikleri konusunda hizmet içi eğitime alınması ve ders denetiminde gelişimsel rehberliğin esas alınması gerektiği (Yazıcı, 2022), okul müdürlerinin hizmet içi teftiş eğitimi alması, teftiş süresinin uzatılması, teftişin objektif kriterlere göre yapılması ve öğretimsel teftiş yetkilerinin genişletilmesi ihtiyacı olduğu (Kandemir, 2022) görülmektedir. Bu araştırma sonuçları, Türkiye’de sürekli değiştirilen teftiş sisteminin bilimsel temelde yeniden ele alınarak yapılandırılması ihtiyacı (Can ve Sezer, 2022), olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye’de eğitim denetiminde sürekliliğin ve yeterli rehberliğin sağlanamaması, denetim uygulamalarına yönelik etkin geribildirim gerçekleştirilememesi, denetimde rehberlikten çok, açık aranmaya çalışılması, mevzuata uygunluğun esas alınması, demokratik olmayan tutarsız uygulamalar (Can ve Gündüz, 2014), denetim sistemini bütüncül bir yaklaşımla yeniden ele alınması ve yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre, ders denetimleri gereklidir ve önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Ancak, okul müdürlerinin görev tanımlarında yer alan ders denetimlerini gerçekleştirebilmeleri için eğitilmeleri, kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarının sağlanması gerekmektedir. Denetimin amacına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen ders denetimlerinin ardından okul müdürlerinin yetkilerinin ve rehberlik fonksiyonlarının artırılması, denetimin etkililiği açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili yetkileri ve rehberlik fonksiyonları artırılabilir. Denetim sürecine zarar vermemek amacıyla; her ne kadar okulu, çevreyi, öğretmeni ve öğrenci profili gibi bileşenleri en iyi bilen kişi okul müdürü olsa da çoklu bir denetim süreci oluşturulabilir. Okul müdüründen alınan referansla farklı zamanlarda farklı kişiler de denetim sürecine katılabilir. Denetim esnasında karşılaştıkları eksiklik ya da hataların nasıl düzeltileceği ile ilgili olarak öğretmenlere rehberlik edebilmeleri açısından da okul müdürlerine de mentorluk hizmeti sunulmalıdır. Okul müdürlerinin etkili bir ders denetimi gerçekleştirebilmeleri ve öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayabilmelerinin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve atanmaları ile doğrudan ilişkili olduğu dikkate alınmalıdır. Bu amaçla, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler, lisansüstü eğitim ve yetiştirme

programlarında okul yönetimi ve eğitim denetimi konularında teorik ve uygulamalı eğitimlerle desteklenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği

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

Beyan ve Açıklamalar

1. Araştırmacıların katkı oranı beyanı: Birinci yazar % 50, İkinci yazar % 50
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

KAYNAKÇA

- Acar, U. (2009). Yönetici ve öğretmenlere göre Türk ve Alman (KRV eyaleti) okul müdürlerinin ders denetimi uygulaması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akbaşı, S. ve Tunç, Z. (2019). İlkokul öğretmenlerinin müdürlerin ders denetimine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 75-92.
- Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri: Bigadiç ilköğretim öğretmenleri örneği. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 76-101.
- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: Öğretmen denetimi nasıl olmalı?* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altunay, E. (2020). Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 95-127.
- Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır?. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ÖYGE Özel Sayısı), 98-121.
- Aslanargun, E. ve Tarku, E. (2014). Öğretmenlerin mesleki denetim ve rehberlik konusunda müfettişlerden beklentileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 281- 306.
- Ateşoğlu, Y. ve Akbaşı, S. (2020). Okul müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 1-18.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş eğitim denetimi* (6.baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Balyer, A. ve Özcan, K. (2020). School principals' instructional feedback to teachers: teachers' views. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 295-312.
- Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi*. (3. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başol, G. ve Kaya, I. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi üzerine görüşleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitapçığı*, Çanakkale.
- Beytekin, O. F. ve Taş, Ş. (2017). Ortaokul müdürlerinin öğretimsel denetime ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies (Elektronik)*, 12(33), 115 - 128.
- Birel, F. ve Erçek, M. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 169-177.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. (3rd ed.). Allyn and Bacon.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, E. ve Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(1), 1-28.
- Can, E. ve Gündüz, Y. (2014). Türkiye’de eğitim denetimi uygulamalarında karşılaşılan temel sorunlar. *V. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*, Bildiri özetleri içinde (s.717-723).
- Can, E. ve Gündüz, Y. (2019). Eğitimin denetimi uzmanlığı gerektirir mi? *Millî Eğitim Dergisi*, 48(221), 187-205.
- Can, E. ve Sezer, Ş. (2022). Turkey’s testing with the inspection system in education, *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 13(2), 7-17.

- Cenolari, S. ve Göker S. D. (2021). Öğretmen görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin incelenmesi. *Kosovo Educational Research Journal*, 2(3), 39-65.
- Ceylan, M. ve Can, S. (2019). Evaluation of Teachers' Views on School Managers' Classroom Supervision. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 10(4), 490-510.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Dağ, A. (2016). Okul yöneticilerinin ders denetimi yapmalarına ilişkin öğretmen algıları (Denizli ili Acıpayam ilçe örneği). (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dönmez, B. ve Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman ili örneği). *Adıyaman University Journal of Social Sciences*, 29, 454-478.
- Ekleme, Y. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kandemir, A. (2022). The opinions of the principals and teachers on the classroom inspection conducted by the school principals. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(4), 846-856. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1112594>
- Kaya, A., Dilekçi, Ü. ve Limon, İ. (2023). Öğretmenlerin perspektifinden okul müdürlerinin ders denetimi: Bir olgubilim çalışması. *Millî Eğitim Dergisi*, 52(238), 1331-1360.
- Kazak, E. (2013). Ders denetimindeki uygulama farklılıklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(1), 15-26.
- Kazak, E. ve Yüksel, M. (2022). Ders denetiminin okul müdürü ve denetmenler tarafından yapılmasına ilişkin okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 19-37. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/amauefd/1>
- Kocabaş, İ. ve Yirci, R. (2011). Denetmen algılarına göre denetimde yaşanan sorunlar. 3. *Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi, Bildiri Kitabı*, Ankara: Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası Yayını.
- Koç, İ. ve Akın, U. (2020). Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin olumlu ve olumsuz yönleri: öğretmenlerin görüş ve önerileri. *Turkish Studies-Education*, 15(1), 261-288. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.24978>
- Koçak, S. ve Memişoğlu, S. P. (2020). Okul müdürlerinin denetiminin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(2), 806-819.
- Koşar, S. ve Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1232-1265.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., Ağıroğlu Bakır, A. ve Karakuş, B. (2017). İlkokullarda ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 327-344.
- Marzano, R. J., Frontier, T., & Livingston, D. (2011). *Effective supervision: Supporting the art and science of teaching*. ASCD: Virginia.
- MEB. (2000). 2508 sayılı Tebliğler Dergisi: Okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu. <https://dhgm.meb.gov.tr/tebligler-dergisi/2000/2508-ocak-2000.pdf>
- MEB. (2022). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği*. 01 Mart 2022 tarih ve 31765 sayılı Resmi Gazete. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220301-9.htm>
- Memişoğlu, S. P. (2004). İlköğretim müfettişlerinin denetimsel davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 29(131), 30-39.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Sage Publications.
- Öncel, Y. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlilikleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Özan, M. B. ve Nanto, Z. (2018). Okul yöneticilerinin gözünden geçmişten günümüze denetim. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 19-37.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri-hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102-120.
- Parlak Aras, D., Erdoğan, İ. C. ve Sabancı, A. (2021). Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin algıları: metafor çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 151-172. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.970558>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods. Integrating theory and practice*, (Fourth Edition). Sage Publications.

- Pomay, H. H. ve Ünal, A. (2023). Okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirmede karşılaştıkları güçlükler. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi (AKEF) Dergisi*, 5(3), 694-712.
- Sabancı, A. ve Akcan, N. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerinin rehberlik etkililiği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Education Journal*, 27(5), 1893-1910. doi:10.24106/kefdergi.2869
- Sabancı, A. ve Günbayı, İ. (2004). İlköğretim denetmenlerinin görev alanlarının ve yüklerinin yeterlik alanları açısından değerlendirmesi (Antalya ili örneği). *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 114-121.
- Sarışık, S. (2020). Investigation of the leadership qualifications of school managers in educational administration: The teachers' views. *International Journal of Educational Research Review*, 5(4), 296-307. doi: 10.24331/ijere.748935.
- Sarışık, S., Gürel, M., Sarışık, S. ve Dönmez, S. (2021). Ortaokullarda okul müdürlerinin ders denetimi süreçlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Sinerji Uluslararası Alan Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-17.
- Sezer, Ş. ve Engin, G. (2024). Dilemmas of teachers related to the supervision in schools: A case study. *Participatory Educational Research (PER)*, 11(2), 1-23. <http://dx.doi.org/10.17275/per.24.16.11.2>
- Taşar, H. (2014). Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre il eğitim denetmenlerinin davranışlarının mesleki etik açısından incelenmesi (Adıyaman örneği). *Verimlilik Dergisi*, 2, 113-125.
- Taymaz, H. (2002). Eğitim sisteminde teftiş. (5.baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2015). Teftiş kavramlar, ilkeler, yöntemler (11. Baskı).Ankara: Pegem Akademi.
- Taymur, A. (2010). *Türk eğitim sistemi denetim alt sisteminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2), 31-39.
- Topçu, İ., ve Aslan, B. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitapçığı (ss. 2-21)*, Çanakkale.
- Uçar, R. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarındaki denetim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 82-96.
- Ulutaş, B. ve Günaydın, F. (2022). Okul müdürlerinin gözünden öğretmen denetimleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 259-286.
- Uygur, M. (2020). Sınıf öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 3(1), 400-411.
- Yazıcı, A. Ş. (2022). İlköğretim okulu müdürü ve öğretmenlerinin görüşlerine göre ders denetiminin müdür ve müfettişlerce yapılmasının değerlendirilmesi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 57-78. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1110216>
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.
- Yıldırım Erol, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin denetim sürecinde ilköğretim müfettişlerinden beklentileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zepeda, S. J. (2016). *Öğretim denetimi, uygulama araçları ve kavramlar*. (Çev. Edt. A. Balcı ve Ç. Apaydın). Ankara: Pegem Akademi.