



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİM ETKİNLİKLERİNİN
HESAP VEREBİLİRLİK ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Osman Nuri UZUN

TOKAT
Eylül, 2019



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİM ETKİNLİKLERİNİN
HESAP VEREBİLİRLİK ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Osman Nuri UZUN

Danışman: Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER

TOKAT
Eylül, 2019

ETİK SÖZLEŞME

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgi toplama ve raporlaştırma sürecinin Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğine, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna, genel akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak gerçekleştirildiğini; bu tez çalışmasını “intihali engelleme” programı ile taradığımı, bana ait olmayan tüm bilgi, düşünce ve bulgulara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan eder, sorumluluğun tarafıma ait olduğunu kabul ederim.

Tarih: 29/08/2019

Osman Nuri UZUN

İmza

ÖN SÖZ

Bu araştırmada, 2014 yılı yönetmelik değişikliğinden sonra daha da önem kazanan okul müdürlerinin ders denetim etkinlikleri, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüş ve önerileri alınarak eğitimde hesap verebilirlik çerçevesinde incelenmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerinin, eğitimde hesap verebilirlik sistemlerinden yasal hesap verebilirlik çerçevesinde kanun ve kurallara ve standartlara göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği; mesleki hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürlerinin denetim sürecinde nesnel, şeffaf ve etik davranışlar sergileyip sergilemediği; sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürlerinin ders denetimlerinin öğrenci başarısını ve öğretmenin mesleki gelişimini artırıp artırmadığı ortaya konulmuştur.

Bu araştırmanın, yapılacak yeni çalışmalara katkı sunabilmesi dileğiyle...

TEŞEKKÜR

Öncelikle, yaklaşık iki yıl boyunca gece gündüz yalnız bıraktığım ve ihmâl ettiğim ama her zaman desteğini yanımda hissettiğim sevgili eşim Nurgül'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Bu araştırmanın ortaya çıkmasında büyük katkıları olan ve her geri bildirimde bana bir şeyler katan saygı değer danışmanım Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER'e çok teşekkür ederim. Yüksek lisans öğrenimim boyunca üzerimde emeği olan bütün bölüm hocalarıma ve üniversite hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Hakan DEMİRÖZ'e katkılarından ötürü çok teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim süresince beni sabırla bekleyen ve desteklerini esirgemeyen değerli Gardaşlar ve Yedi Güzel Adam gruplarına, Engin KEŞOĞLU'na, Abdulhamit BUDAK'a ve mesai arkadaşlarıma ayrıca teşekkür ederim.

Özellikle bugünlere gelmemde büyük emeği olan sevgili anneme, değerli babama ve kıymetli aileme çok teşekkür ederim.

Henüz yeni doğan kızım Şevval Ayşe'me...

Osman Nuri UZUN

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİM ETKİNLİKLERİNİN HESAP VEREBİLİRLİK ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

Uzun, Osman Nuri

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Erdal Küçüker

Eylül, 2019, xix + 226 sayfa

Bu araştırmanın amacı, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerini, eğitimde hesap verebilirliğin yasal, mesleki ve sonuç odaklı hesap verebilirlik alt boyutları çerçevesinde okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre incelemektir.

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim desenine göre tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini, 2018-2019 öğretim yılında Amasya ili Merkez ilçesinde (köy ve kasabalar hariç) MEB'e bağlı yedi anaokulu, dokuz ilkokul, 13 ortaokul ve 18 lise olmak üzere toplam 47 devlet okulunda görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Orantısız tabakalı örnekleme yöntemi ile tesadüfi olarak seçilen her kademedен üçer okul müdürü olmak üzere toplam 12 okul müdürü araştırmanın çalışma grubuna dahil edilmiştir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenler maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiştir. Buna göre her okul kademesinden eşit sayıda ve olabildiğince farklı branşta öğretmen çalışma grubuna dahil edilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın çalışma grubu, 2018-2019 öğretim yılının ikinci döneminde Amasya ili Merkez ilçesinde (köy ve kasabalar hariç) MEB'e bağlı üç anaokulu, üç ilkokul, üç ortaokul ve üç lise olmak üzere toplam 12 okulda görev yapan ve görüşmeyi kabul eden 12 okul müdürü ve aynı okullarda çalışan ve görüşmeyi kabul eden 20 farklı branşta toplam 36 öğretmenden oluşturulmuştur.

Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış okul müdürü ve öğretmen görüşme formları ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak 2018-2019 öğretim yılının ikinci döneminde toplanmıştır. Görüşmelerde ses kayıt cihazı veya not alma tekniği katılımcının tercihi göre kullanılmıştır. Görüşmeler sonunda elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği kullanılarak kodlama tekniği ile kodlanmış, benzer ve

farklı temalar etrafında düzenlenmiş, son şekli verilen temalar frekanslarıyla birlikte tablolarda gösterilerek yorumlanmış ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Araştırma sonucunda, eğitimde hesap verebilirliğin alt boyutlarına ilişkin yasal hesap verebilirlik çerçevesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürlerinin çoğunluğu, ders denetim görevlerini yönetmeliklerde belirtilen sayıda ve sıklıkta yapmamaktadırlar. Okul müdürlerinin çoğunluğu, ders denetimleri öncesinde öğretmenle birlikte hazırlık/ön çalışma yapmamaktadır. Ders denetimi öncesinde yapılan bazı çalışmalar, daha çok evrak ve dosya istemi şeklindedir. Okul müdürleri, ders denetimi için genellikle sınıfa öğretmenle birlikte girmemekte, 1-10 dakika kadar geç girmektedir. Okul müdürleri, genellikle ders denetimi sırasında sınıfta bir ders saati boyunca kalmakta, ancak az sayıda okul müdürü sınıfta daha az süre kalmaktadır.

Mesleki hesap verebilirlik çerçevesinde ulaşılan sonuçlar şunlardır: Ders denetimleri öncesinde bazı okul müdürleri öğretmene haber verirken, bazıları haber vermemektedir. Denetim öncesinde öğretmenler, genellikle sözlü olarak ve günlük iletişim diliyle, bir gün öncesinde bilgilendirilmektedir. Okul müdürleri, ders denetimi esnasında yazılı notlar almak ve değerlendirme formlarını doldurmak gibi görevlerini tam olarak yerine getirmemektedirler. Okul müdürlerinin çoğunluğu, sınıfa girerken kapıyı çalmakta ancak bazıları çalmamaktadır. Bazı okul müdürleri, sınıfa girerken açıklama yaparken, bazıları yapmamaktadır. Okul müdürleri, denetimlerden sonra öğretmen değerlendirme raporlarını ilgili öğretmenlere detaylı bir şekilde, gerekçelerini sunarak açıklamamaktadır. Kısmen sunulan geri bildirimler ise yeterli değildir. Okul müdürleri, öğretmen değerlendirmelerine ilişkin izlenimlerini çoğunlukla başka kişilerle paylaşmamaktadır. Denetime ilişkin paylaşımlar, çoğunlukla olumlu buldukları öğretmenleri örnek gösterme şeklinde yapılmaktadır. Okul müdürlerinin ikili ilişkileri, değerlendirme sürecine kısmen etki etmektedir. Siyasi görüş ve sendikal farklılıklar ya da benzerliklerin değerlendirme sürecine çok az bir etkisinin olduğu; dini görüş, mezhep ve ırk farklılıklarının ya da benzerliklerinin değerlendirmeler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Ders denetimleri sonrasında okul müdürlerinin çoğunluğu, öğretmenin mesleki gelişimini artırmak için herhangi bir çalışma yapmamaktadır. Yapılan çalışmalar ise yeterli değildir. Okul müdürleri, okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin öğrencilerin

akademik başarısını artırmaya yönelik etkisinin olduğunu, öğretmenler ise olmadığını düşünmektedirler.

Araştırma sonunda, okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerinin daha etkili olması için eğitimde hesap verebilirlik ve alt boyutlarının eğitim sistemine kazandırılması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Denetim, Hesap Verebilirlik, Eğitim Denetimi, Ders Denetimi, Okul Müdürü.



ABSTRACT

ANALYZING THE SCHOOL PRINCIPALS' CLASSROOM SUPERVISION ACTIVITIES IN TERMS OF ACCOUNTABILITY

Uzun, Osman Nuri

Master of Science, Department of Educational Sciences, Discipline of Educational
Administration

Educational Administration and Supervision Program

Advisor: Assoc. Prof. Erdal Küçüker

September, 2019, xix + 226 pages

The purpose of this study is to analyze the classroom supervision activities of school principals working in kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools according to the opinions of school principals and teachers within the framework of legal, professional and results oriented accountability of education accountability.

The research was designed according to the phenomenological pattern of qualitative research methods. The population of the study consists of principals and teachers working in 47 public schools (seven kindergartens, nine primary schools, 13 secondary schools and 18 high schools) in the central district of Amasya province (excluding villages and towns) in the 2018-2019 academic year. A total of 12 school principals, three school principals from each stage randomly selected by disproportionate stratified sampling method, were included in the study group. The teachers in the study group were determined with maximum diversity sampling. Accordingly, an equal number of teachers from each school level and in as many different branches as possible were included in the study group. In this context, the study group of the research was formed from totally 12 school principals accepting the interview and working in total 12 public schools (three kindergartens, three primary schools, three secondary schools and three high schools) placed in the central district of the province of Amasya (excluding villages and towns) and 36 teachers from 20 different branches who accept the interview and work in the same public schools in the second term of the 2018-2019 academic year.

Data were collected with semi structured school principal and teacher interview forms developed by the researcher by using face-to-face interview technique in the second term of the 2018-2019 academic year. Voice recorder or note-taking technique was used according to the participant's preference. The data obtained at the end of the interviews were coded by using descriptive analysis technique, arranged around similar and different themes, final themes were shown in the tables with their frequencies and supported by direct quotations.

As a result of the research, the following conclusions were reached within the framework of legal accountability regarding the sub-dimensions of accountability in education: The majority of school principals do not perform the classroom supervision tasks in the number and frequency specified in the regulations. The majority of the school principals do not make prepare/pre-work with the teacher before supervisions. Some of the studies made before classroom supervision are mostly in the form of paper and file requests. The school principals usually do not enter the classroom with the teacher for classroom supervision, they enter the classroom as late as 1-10 minutes. The school principals usually stay in the classroom for one lesson hour during the classroom supervision, but few school principals have less time in the classroom.

The results reached within the framework of professional accountability are as follows: Some school principals inform the teacher before the classroom supervisions, while some do not. Before the supervision, the teachers are usually informed orally and daily communication language, one day ago. The school principals do not fully fulfill their duties such as taking written notes and completing evaluation forms during the classroom supervision. The majority of school principals knock on the door when entering class, but some do not. Some school principals make an explanation when entering the class, some do not. After the classroom supervisions, the school principals do not explain the teacher evaluation reports in detail to the relevant teachers by providing their reasons. The partially submitted feedbacks are not sufficient, too. The school principals mostly do not share their impressions of teacher evaluations with other people. Supervision shares are mostly made by exemplifying teachers who the principals find positive. The bilateral relations of school principals partially affect the evaluation process. It was found that political views and trade union differences or similarities have little impact on the evaluation process; religious differences, sectarian and racial differences or similarities have no effect on the evaluations.

Within the framework of results oriented accountability, the following conclusions were reached: After the classroom supervisions, the majority of school principals do not do any study to improve the professional development of the teacher. The studies made are not sufficient, too. The school principals think that the classroom supervisions made by school principals have an effect on increasing students' academic achievement, but the teachers do not think so.

At the end of the study, it was proposed that the accountability in education and its sub-dimensions should be included in the education system in order to make the classroom supervision activities more effective.

Keywords: Education, Supervision, Accountability, Education Supervision, Classroom Supervision, School Principal.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK SÖZLEŞME.....	i
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xix
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	9
Araştırmanın Önemi.....	10
Sayıtlar.....	10
Sınırlılıklar.....	10
Tanımlar.....	10
BÖLÜM II.....	13
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	13
İlgili Alanyazın.....	13
Denetim.....	13
Eğitim Denetimi.....	15
Türkiye’de Eğitim Denetiminin Tarihsel Gelişimi.....	16
Cumhuriyet Öncesinde Eğitim Denetiminin Tarihsel Gelişimi.....	16
Türkiye Cumhuriyeti Döneminde Eğitim Denetiminin Tarihsel Gelişimi.....	19
Eğitim Denetimi Türleri.....	28
Kurum Denetimi.....	29
Ders Denetimi.....	30
Ders Denetiminde Rehberlik ve İş Başında Yetiştirme.....	36
Koçluk.....	37

Mentorlük.....	38
Mikro Öğretim	40
Eylem Araştırması	41
Hesap Verebilirlik	41
Eğitimde Hesap Verebilirlik.....	43
Eğitimde Yasal Hesap Verebilirlik	45
Eğitimde Mesleki Hesap Verebilirlik	48
Eğitimde Sonuç Odaklı Hesap Verebilirlik	50
Eğitim Denetiminde Hesap Verebilirlik	53
Eğitim Denetiminde Okul Müdürlerinin Hesap Verebilirliği.....	54
Eğitim Denetiminde Öğretmenlerin Hesap Verebilirliği.....	56
Dünyada ve Türkiye’de Eğitimde ve Eğitim Denetiminde Hesap Verebilirlik Uygulamaları	58
İlgili Araştırmalar.....	61
Okul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Araştırmalar	61
Okul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Olarak Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	61
Okul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Olarak Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	74
Eğitimde Hesap Verebilirlik İle ilgili Araştırmalar.....	77
Eğitimde Hesap Verebilirlik İle ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	77
Eğitimde Hesap Verebilirlik İle ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	86
Ders Denetiminde Hesap Verebilirlik İle İlgili Araştırmalar	88
Ders Denetiminde Hesap Verebilirlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	88
Ders Denetiminde Hesap Verebilirlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	89
BÖLÜM III	92
YÖNTEM	92
Araştırma Modeli	92
Çalışma Grubu	92
Veri Toplama Aracı.....	104
Veri Toplama Süreci	106
Verilerin Analizi ve Yorumlanması	108
Geçerlik ve Güvenirlik	109

BÖLÜM IV	111
BULGULAR.....	111
Katılımcıların Ders Denetimi Yapmasına/Geçirmesine İlişkin Bulgular	111
Ders Denetimlerinin Gerçekleştirilme Sıklığına İlişkin Bulgular.....	112
Son Ders Denetimlerinin Ne Zaman Gerçekleştirildiğine İlişkin Bulgular	113
Ders Denetimleri Öncesinde Haber Verilme Durumuna İlişkin Bulgular	115
Katılımcıların Ders Denetimleri Öncesinde Hazırlık/Ön Çalışma Sürecine İlişkin Bulgular.....	120
Ders Denetiminde Okul Müdürlerinin Sınıflara Girme Sürecine İlişkin Bulgular ...	122
Ders Denetimi İçin Sınıfa Girildiğinde Okul Müdürleri Tarafından Açıklama Yapılıp/Yapılmadığına İlişkin Bulgular.....	124
Ders Denetimlerinde Sınıfta Kalınan Süreye, Not Almaya ve Form Doldurmaya İlişkin Bulgular.....	126
Ders Denetimlerinden Sonra Denetim Raporları/Değerlendirmelerin Gerekçeleriyle Açıklanmasına İlişkin Bulgular.....	129
Ders Denetimlerinden Sonra Okul Müdürlerinin İzlenimlerini Paylaşıp/Paylaşmamasına İlişkin Bulgular	131
İkili İlişkilerin Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular.....	133
Siyasi Görüş ve Sendikal Farklılıkların ya da Benzerliklerin Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular	135
Dini Görüş, Mezhep ve Irk Farklılıklarının ya da Benzerliklerin Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular	137
Ders Denetimlerinden Sonra Öğretmen Mesleki Gelişimini Artırmak İçin Çalışma Yapılıp/Yapılmadığına İlişkin Bulgular.....	138
Okul Müdürlerince Gerçekleştirilen Ders Denetimlerinin Öğrenci Başarısını Artırmaya Dair Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular.....	141
Ders Denetimlerinin Daha Etkili Yapılabilmesine İlişkin Bulgular	142
BÖLÜM V	147
TARTIŞMA	147
Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Yasal Hesap Verebilirliği.....	147
Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Mesleki Hesap Verebilirliği	151
Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Sonuç Odaklı Hesap Verebilirliği	160
Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Etkililiği	164
BÖLÜM VI.....	171
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	171

Sonuçlar.....	171
Öneriler	175
Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	175
Araştırmacılar İçin Öneriler	176
KAYNAKÇA.....	177
EKLER.....	192
Ek 1. Anaokulu ve Özel Eğitim Sınıfı Öğretmenleri Ders Denetim Formu	192
Ek 2. İlkokul 1, 2 ve 3'üncü Sınıf Öğretmenleri Ders Denetim Formu	194
Ek 3. İlkokul 4'üncü Sınıf Öğretmeni Ders Denetim Formu.....	196
Ek 4. Branş Öğretmenleri Ders Denetim Formu.....	198
Ek 5. Öğretmen Denetim Raporu.....	200
Ek 6. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde (Köy ve Kasabalar Hariç) Bulunan MEB'e Bağlı Bağımsız Anaokullarının Adları ve Okullardaki Öğretmen Sayıları	201
Ek 7. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde (Köy ve Kasabalar Hariç) Bulunan MEB'e Bağlı İlkokulların Adları ve Okullardaki Öğretmen Sayıları	202
Ek 8. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde (Köy ve Kasabalar Hariç) Bulunan MEB'e Bağlı Ortaokulların Adları ve Okullardaki Öğretmen Sayıları.....	203
Ek 9. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde (Köy ve Kasabalar Hariç) Bulunan MEB'e Bağlı Liselerin Adları ve Okullardaki Öğretmen Sayıları	204
Ek 10. Uzman Değerlendirme Formu	205
Ek 11. Okul Müdürü Görüşme Formu	218
Ek 12. Öğretmen Görüşme Formu	222
Ek 13. Özgeçmiş	226

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde MEB'e Bağlı Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Liselere İlişkin Okul, Okul Müdürü ve Öğretmen Sayıları.....	93
Tablo 2. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde MEB'e Bağlı Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Liselerden Araştırma Örneklemine Giren Okulların Adları ve Okullardaki Öğretmen Sayıları.....	95
Tablo 3. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde MEB'e Bağlı Anaokulu ve İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Branş Bazında Dağılımları.....	96
Tablo 4. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde MEB'e Bağlı Ortaokul ve Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Branş Bazında Dağılımları.....	97
Tablo 5. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde MEB'e Bağlı Anaokulu, İlkokul, Ortaokul Ve Liselerde Araştırmanın Çalışma Grubuna Alınacak Okulların Adları ve Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Branşları.....	99
Tablo 6. Araştırmanın Çalışma Grubuna Giren Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler.....	100
Tablo 7. Araştırmanın Çalışma Grubuna Giren Okul Müdürlerine İlişkin Kişisel Bilgiler.....	103
Tablo 8. Okul Müdürleri Tarafından Hiç Ders Denetimi Geçirmeyen Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler.....	107
Tablo 9. Ders Denetimlerinin Gerçekleştirilmesine İlişkin Bulgular.....	111
Tablo 10. Ders Denetimlerinin 2017-2018 Öğretim Yılında Gerçekleştirilme Sıklığına İlişkin Bulgular.....	112
Tablo 11. Ders Denetimlerinin 2018-2019 Öğretim Yılında Gerçekleştirilme Sıklığına İlişkin Bulgular.....	113
Tablo 12. Son Ders Denetimlerinin Ne Zaman Gerçekleştirildiğine İlişkin Bulgular.....	114
Tablo 13. Denetim Raporunun Paylaşımına İlişkin Bulgular.....	115
Tablo 14. Son Ders Denetimleri Öncesinde Haber Verilip Verilmediğine İlişkin Bulgular.....	115

Tablo 15. Son Ders Denetimlerinden Ne Kadar Zaman Önce Haber Verildiğine İlişkin Bulgular.....	116
Tablo 16. Son Ders Denetimleri Öncesinde Nasıl Haber Verildiğine İlişkin Bulgular.....	117
Tablo 17. Son Ders Denetimleri Öncesinde Haber Verilirken Okul Müdürlerinin Üslubuna İlişkin Bulgular.....	118
Tablo 18. Daha Önceki Ders Denetimleri Öncesinde Haber Verilip Verilmediğine İlişkin Bulgular.....	119
Tablo 19. Daha Önceki Ders Denetimlerinden Ne Kadar Zaman Önce Haber Verildiğine İlişkin Bulgular.....	119
Tablo 20. Daha Önceki Ders Denetimleri Öncesinde Nasıl Haber Verildiğine İlişkin Bulgular.....	119
Tablo 21. Daha Önceki Ders Denetimleri Öncesinde Haber Verilirken Okul Müdürlerinin Üslubuna İlişkin Bulgular.....	119
Tablo 22. Son Ders Denetimleri Öncesinde Birlikte Hazırlık/Ön Çalışma Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Bulgular.....	120
Tablo 23. Son Ders Denetimleri Öncesinde Birlikte Ne Tür Hazırlık/Ön Çalışma Yapıldığına İlişkin Bulgular.....	121
Tablo 24. Daha Önceki Ders Denetimleri Öncesinde Birlikte Hazırlık/Ön Çalışma Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Bulgular.....	122
Tablo 25. Son Ders Denetimleri Öncesinde Birlikte Ne Tür Hazırlık/Ön Çalışma Yapıldığına İlişkin Bulgular.....	122
Tablo 26. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıfa Öğretmenle Birlikte ya da Öğretmeden Sonra Girdiğine İlişkin Bulgular.....	122
Tablo 27. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıflara Ne Kadar Zaman Sonra Girdiğine İlişkin Bulgular.....	123
Tablo 28. Okul Müdürlerinin Sınıfa Girerken Kapıyı Çalıp Çalmadığına İlişkin Bulgular.....	124
Tablo 29. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıfa Girdiğinde Açıklama Yapıp/Yapmadığına İlişkin Bulgular.....	125
Tablo 30. Sınıfa Girildiğinde Okul Müdürlerince Yapılan Açıklamalara İlişkin Bulgular.....	125
Tablo 31. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıflarda Ne Kadar Süre Kaldığına İlişkin Bulgular.....	127

Tablo 32. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıflarda Yazılı Not Alıp/Almadığına İlişkin Bulgular.....	127
Tablo 33. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıflarda Form Doldurup/Doldurmadığına İlişkin Bulgular.....	128
Tablo 34. Ders Denetimlerinde Öğretmenlere Formun Önceden Gösterilip Gösterilmediğine İlişkin Bulgular.....	129
Tablo 35. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerine İlişkin Yazılı Notlarını veya Doldurdukları Formları Paylaşp/Paylaşmamasına İlişkin Bulgular.....	129
Tablo 36. Ders Denetim Raporları/Değerlendirmelerin Gerekçeleriyle Açıklanıp Açıklanmadığına İlişkin Bulgular.....	130
Tablo 37. Ders Denetim Raporları/Değerlendirmelerin Gerekçeleriyle Nasıl Açıklandığına İlişkin Bulgular.....	130
Tablo 38. Ders Denetimlerinden Sonra Okul Müdürlerinin Öğretmenler Hakkındaki İzlenimlerini Paylaşp/Paylaşmadığına İlişkin Bulgular.....	132
Tablo 39. Ders Denetimlerinden Sonra Okul Müdürlerinin İzlenimleri Nasıl Paylaştığına İlişkin Bulgular.....	132
Tablo 40. Ders Denetimlerinden Sonra Okul Müdürlerinin Öğretmenler Hakkındaki İzlenimlerini Neden Paylaştığına İlişkin Bulgular.....	133
Tablo 41. Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde İkili İlişkilerin Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular.....	134
Tablo 42. Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde İkili İlişkilerin Nasıl Bir Etkisinin Olduğuna İlişkin Bulgular.....	135
Tablo 43. Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Siyasi Görüş ve Sendikal Farklılıkların ya da Benzerliklerin Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular.....	136
Tablo 44. Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Siyasi Görüş ve Sendikal Farklılıkların ya da Benzerliklerin Nasıl Bir Etkisinin Olduğuna İlişkin Bulgular.....	137
Tablo 45. Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Dini Görüş, Mezhep ve Irk Farklılıkların ya da Benzerliklerin Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular.....	137
Tablo 46. Ders Denetimlerinden Sonra Öğretmen Mesleki Gelişimini Artırmak İçin Herhangi Bir Çalışma Yapılıp/Yapılmadığına İlişkin Bulgular.....	138

Tablo 47. Ders Denetimlerinden Sonra Öğretmen Mesleki Gelişimini Artırmak İçin Ne Tür Çalışmaların Yapıldığına İlişkin Bulgular.....	139
Tablo 48. Okul Müdürlerince Yapılan Öğretmen Mesleki Çalışmalarına Dair Sonuçların Nasıl Olduğuna İlişkin Bulgular.....	140
Tablo 49. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Öğrenci Başarısını Artırmaya Dair Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular.....	141
Tablo 50. Okul Müdürlerince Yapılan Ders Denetimlerinin Öğrenci Başarısı Üzerinde Nasıl Bir Etkisinin Olduğuna İlişkin Bulgular.....	142
Tablo 51. Ders Denetimlerinin Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Öneriler.....	143
Tablo 52. Ders Denetimlerinde Okul Müdürünün Yanı Sıra Kim ya da Kimlerin Olabileceğine İlişkin Öneriler.....	144
Tablo 53. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerine İlişkin Öneriler.....	144
Tablo 54. Ders Denetimlerinin Süre ve Sıklığına İlişkin Öneriler.....	145
Tablo 55. Ders Denetimlerine İlişkin Diğer Öneriler.....	146

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

BEP: Bireyselleştirilmiş Eğitim Programı

ANOVA: Analysis of Variance (Varyansların Analizi)

AMOS: Analysis of Moment Structures (Yapısal Eşitliklerin Analizi)

DynEd: Dynamic Education (Dinamik Eğitim)

DYS: Doküman Yönetim Sistemi

Eğitim-Bir-Sen: Eğitimciler Birliği Sendikası

EYTPE: Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi

KPSS: Kamu Personeli Seçme Sınavı

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MEM: Milli Eğitim Müdürlüğü

LGS: Liselere Giriş Sınavı

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)

PISA: Program for International Student Assessment (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

TDK: Türk Dil Kurumu

TEFBİS: Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi

TEOG: Temel Eğitimden Orta Öğrenime Geçiş

TIMMS: Trends in International Mathematics and Science Study (Uluslararası Matematik ve Fen Bilimleri Eğilimleri Çalışması)

Türk Eğitim-Sen: Türkiye Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası

UDF: Uzman Değerlendirme Formu

YKS: Yükseköğretime Kayıt Sınavı

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

Problem Durumu

Denetim, bütün devlet dairelerindeki görevlilerin kanun ve anayasa yükümlerine göre vazifelerini hakkıyla yapıp yapmadıklarını, aykırı hareket ederek görevlerini yerine getirmede ihmal ve dikkatsizlik gösterip göstermediklerini, suistimal edip etmediklerini tespit ederek haklarında gereken yasal işlemlerin yürütülmesi için devlet tarafından görevlendirilen müfettişler veya denetmenler vasıtasıyla yapılan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 2015). Denetim, genel anlamda kamu sektöründe tüzel kişiliği bulunan kişilerin ve kamu kurumlarının iş ve işlemlerinin kanunlara göre yapılıp yapılmadığının ve örgütlerin verimliliklerinin görevli birim tarafından kontrol edilmesi ve ölçülmesi sürecidir. Bir örgüt içerisinde yapılan iş ve işlemlerin belirlenen standart ve kurallara göre yapılıp yapılmadığının devamlı takibi, sistemli şekilde kontrol edilmesi ve denetlenmesi, eksikliklerin ve sorunların zamanında ve yerinde giderilmesi, gerekli iyileştirme çalışmalarının yapılması öncelikle toplumun istekleri, devletin örgüt ve organlarının devamlılığı için olmazsa olmaz eylemlerdendir.

Devletin yürütme organları içerisinde yer alan örgütlerden biri eğitim örgütleridir. Eğitim örgütleri, devletin ve toplumun şekillenmesinde, eğitilmiş ve donanımlı insan gücü ihtiyacının karşılanmasında ekonomik, toplumsal ve siyasal bir öneme sahiptir. Devletlerin en fazla yatırım yaptığı örgütler içerisinde eğitim örgütleri yer almaktadır. Bu nedenlerle, eğitim örgütlerindeki iş ve işlemlerin kontrol edilmesi, gözetimi ve denetimi gerekmektedir. Eğitimde denetim, öğretmen ve müfettişlere, uygulamaları hakkında ayrıntılı bilgi edinmelerine; kazandıkları bilgi ve becerileri, okul ve sınıf ortamında yeterli düzeyde kullanabilmelerine yardım eden bir süreçtir (Can, 2004). Türk Dil Kurumu'na (Eğitim Terimleri Sözlüğü, 1974) göre eğitim denetimi, eğitim ve öğretim çalışmalarının yürürlükteki yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelere göre yapılıp yapılmadığının incelenmesi, yoklanması ve soruşturulması işi olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye’de eğitim denetimleri, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın (1982) 42. maddesine göre Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılmaktadır. 24.06.1973 tarih 14574 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 56. maddesine göre eğitim ve öğretim hizmetinin, bu Kanun hükümlerine göre devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) sorumludur. Okullardaki öğretim hizmetlerinin gözetim ve denetimi kurum denetimi ve ders denetimi şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Kurum denetimi, bir eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, yararlanılma durumunun gözlenmesi, kontrol edilmesi ve ölçütlere göre değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002). Okullardaki kurum denetimleri 20.08.2017 tarih ve 30160 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliğine göre Maarif Müfettişlerince gerçekleştirilmektedir. MEB Maarif Müfettişleri Görev Standartlarına (2015) göre kurum denetimleri, okulların veya kurumların eğitim öğretim etkinlikleri ile yönetim çalışmalarının, yürürlükteki yasal metinler çerçevesinde uygunluk ve verimlilik açısından durumunun saptanması, personelin iş başında yetiştirilmesi, eğitim hedef ve amaçlarına ulaşma düzeyinin tespiti ve göreve uyumlarının artırılması amacıyla üç yılda bir periyodik olarak yapılır. Kurum denetimleri, okulun yönetimine yönelik bir denetim olarak da tanımlanabilir. Kurum denetimlerinde okulun bir önceki denetiminde görülen eksiklikleri tamamlayıp tamamlamadığı, gelecek denetimde nelerin yapılması gerektiği gözlenir ve kurumun geçmişi, bugünü ve geleceği belirlenir.

Ders denetimi, okullarda genel denetimler sırasında ya da bunlardan ayrı olarak yapılan, öğretmenlerin yetişkinliğini, çalışmasını, uyguladığı yöntemleri, bunları uygulamadaki yeterliliğini ve öğrencilerin yetişme düzeylerini inceleyip değerlendirmeye yönelik bir süreçtir (Taymaz, 2015). Ders denetimi, öğretmenlere yönelik bir denetim süreci olarak da tanımlanabilir. Okullardaki ders denetimleri 2014 yılına kadar ağırlıklı olarak müfettişlerce ve nadiren ise okul müdürlerince gerçekleştirilmekteydi. 2014 yılında yürürlüğe giren MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ve 2017 yılında yürürlüğe giren MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliğine göre maarif müfettişlerinin görev ve yetkilerini düzenleyen maddelerde “öğretmen teftişi ve ders teftişinden” bahsedilmemiş

ve Yönetmeliklerde “öğretmen teftiş formu” yer almamıştır. Bu değişiklikler ile maarif müfettişleri, okullarda kurum denetimi görevi ile görevlendirilmiş ve ders denetimlerinin düzenli bir şekilde yapılması görevi 2014 yılında okul müdürlerine bırakılmıştır. MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin (2014) 39. maddesine göre okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe milli eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar. MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin (2017) 78. maddesinde ders denetimlerine ilişkin “okul müdürleri, öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler, rehberlikte bulunur ve görev tanımındaki diğer görevleri de yapar” denmektedir. MEB 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde (2000) okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki ders denetimlerine ilişkin okul müdürlerinin diğer görev tanımları, MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 56’ncı maddesince yürürlüğe konulan MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin 3, 9, 10, 13, 18 ve 49’uncu maddelerinde şu şekilde belirtilmektedir:

Madde 3. Milli Eğitim Temel Kanunu’nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.

Madde 9. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

Madde 10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler.

Madde 13. 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.

Madde 18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.

Madde 49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.

Okul müdürlerinin görev tanımları (MEB, 2000) arasında yer alan bu maddeler doğrudan ve dolaylı olarak okul müdürlerinin ders denetim görevleri ile ilgilidir ve okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarına yasal dayanak oluşturmaktadır. Okul müdürleri, ders denetimlerini MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığınca yayınlanan

Ders Denetim Rehberindeki (2011) “Öğretmen Değerlendirme Form”larına göre her dönem en az bir kere olmak üzere yılda iki kere yapmaları öngörülmüştür.

Okullardaki dersler, eğitim öğretim hizmetlerinin sunulduğu, eğitim örgütlerinin amaçlarının yoğun olarak gerçekleştirildiği yerlerdir. Bu hizmetlerin ve amaçların belirlenen kanun ve kurallara göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin görülmesi, sürecin iyileştirilmesi ve dersi gerçekleştiren öğretmenlerin eksikliklerinin giderilmesi örgütün devamlılığı ve gelişmesi için önemlidir. Ders denetimlerine gereken önemin verilmesi, ders denetimlerinin belirli standartlarda sürekli ve sistemli olarak gerçekleştirilmesi, aynı kurum içerisinde yer alan öğretmenlerle okul müdürlerinin denetim sürecinde nesnel, şeffaf, açık ve etik davranışlar sergileyebilmeleri gerekmektedir.

Hesap verebilirlik (accountability), yükümlü olunan değerli bir işi ya da performansı başarmanın ya da başaramamanın nedeni, kamu ya da özel kaynakları kullananların kaynakları emanet edenlere, kaynakların kullanımı ve görevin ne oranda nasıl yerine getirildiği ile ilgili açıklamada bulunma yükümlülüğüdür. Sorumluluk duygusu ile birilerine, yapılanlar ya da yapılacaklar ile ilgili cevap verme, açıklamada bulunma olarak tanımlanabilir (Kantos, 2013). 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 8. maddesinde, 2004 yılında çıkarılan 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 1. maddesinde ve 2005 yılında yürürlüğe giren Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmeliğin 5. maddesinde kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların hesap verebilirlik ilkelerine uygun davranmaları gerektiği belirtilmiştir.

Eğitimde hesap verebilirlik, okullarının sunduğu eğitim hizmetlerinin belirlenen standartlara göre değerlendirilmesi, sonuçlarının devlete ve topluma açıklanması şeklinde tanımlanmaktadır (Kantos, 2010). Eğitimde hesap verebilirlik, eğitim öğretim hizmetlerinin sunulmasında ilgili kişi veya kişilerin eylemler ve karşı kaynakların kullanımı hakkında kendi adına veya kurum adına kişi ya da kurumlara sorumlu olması, cevap vermesi şeklinde de ifade edilebilir. Değerlendirmelerin standartlara göre gerçekleştirilmesi, denetimlerde kanun ve kurallara uyulması, her denetmenin denetim rehberinin belirttiği usul ve esaslara göre değerlendirme yapması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak, eğitim sistemlerinde üç temel hesap verebilirlik sistemi kullanılmaktadır. Bu sistemlerin ilki, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin kanun, bürokratik kural ve düzenlemelere uyumunu ifade eden “yasal hesap verebilirlik” sürecidir. İkincisi, mesleki normlara bağlılığı ifade eden “mesleki hesap verebilirlik” veya diğer adıyla “profesyonel hesap verebilirliktir”. Üçüncüsü ise, çıkarılan sonuçlar ve öğrenci başarısına odaklanan “sonuç odaklı hesap verebilirliktir”. Bu üç sistemde, hem okul müdürleri hem de öğretmenler eş zamanlı sorumludurlar (Anderson, 2005; Curran, 1999; akt. Gündüz ve Göker, 2017, s. 87; Kantos, 2011; Güçlü ve Kılınç, 2011) Okul müdürleri, bu süreçte kanun ve kurallara uygun şekilde, yöneticilik mesleğinin gerektirdiği normları yerine getirerek okulun başarısını artırmaya dönük açık, şeffaf ve nesnel bir yönetim sergilemekle sorumludurlar. Öğretmenler ise mesleğini, dersini belirlenen kanun, kurallar ve mesleki normlar çerçevesinde gerçekleştirmek ve okulun, öğrencilerin başarısını artırmakla sorumludurlar.

Hesap verebilirlik sistemlerine ilişkin veriler denetimlerle elde edilmektedir. Okul müdürlerinin hesap verebilirliğine ilişkin veriler genel olarak kurum denetimlerinde elde edilmekte iken öğretmenlerin hesap verebilirliğine ilişkin veriler ise ders denetimleri ile elde edilmektedir. Ders denetimlerinde okul müdürlerinin bir denetleyici olarak şeffaf, açık, tarafsız, etik ve nesnel davranışlar sergilemesi, kanun ve kurallara uygun bir şekilde denetimini gerçekleştirmesi gerekmektedir. 14.09.2010 tarih ve 27699 sayılı Resmi Gazetede T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulunca yayınlanan Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelikte ve 24.06.2015 tarihinde MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğüne yayınlanan Eğitimciler İçin Mesleki Etik İlkeler Genelgesinde denetmenlerin uyacakları mesleki ve etik davranış ilkeleri belirlenmiştir. Bu kanunlar gereğince okul müdürleri, denetmen olarak davranışlarından sorumludurlar.

Eğitimde ve ders denetimlerinde hesap verebilirlik uygulamaları Türkiye'nin eğitim sisteminde henüz uygulanmaz iken diğer çeşitli ülkelerde kapsamlı bir şekilde uygulanmaktadır. Amerika, İngiltere, Fransa, Hollanda, Güney Kore, Finlandiya ve İskoçya gibi çeşitli ülkelerde gerçekleştirilen uygulamalarda, öğretmenler ders denetimlerinden önce mutlaka haberdar olmakta, süreçte aktif rol almakta, değerlendirme sonrası değerlendirme raporlarını görebilmekte ve ilgili kişiler ile değerlendirme raporlarını tartışabilmektedir. Değerlendirme raporları düzenli, açık,

şeffaf bir şekilde hazırlanıp taraflarca paylaşılmaktadır. Geri bildirimler öğretmeni geliştirici şekilde sunulmaktadır (Kantos, 2013; Knowledge, 2010; akt. Gündüz ve Göker, 2017, s. 89).

Türkiye'deki ders denetimleri, 2014 yılından itibaren okul müdürlerince gerçekleştirilmektedir ve bu süreçte okul müdürlerinin ders denetimlerinde bazı problemlerin yaşandığı yapılan araştırmalarda belirtilmekte ve eğitim denetimi alanında ilgili taraflarca tartışılmaktadır. “Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi” (Yeşil ve Kış, 2015) adlı araştırmada, müdürler tarafından yapılan ders denetimlerinin çoğunlukla yılda bir kez gerçekleştirildiği ortaya konulmuştur. “Öğretmen teftişini müfettiş yerine okul müdürünün yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri” (Demirtaş ve Akarsu, 2016) adlı çalışmada, öğretmen teftişini okul müdürlerinin yapmasının olumsuz yanları olarak okul müdürlerinin taraf tutması (kişisel takıntılar, siyasi görüşler, kişisel ilişkiler, sendika farklılığı vb.), bütün branşlarda yetkinliğinin olmaması, ders denetimi konusunda yetersiz olmaları, okul müdürlerinin öğretmenlere tamamen eleştirel bir tutum takınması, sürekli derslere girip öğretmen ve öğrencileri rahatsız etmesi şeklinde sıralanmıştır. “Lise müdürlerinin ders denetim görevine ilişkin öğretmen görüşleri” (Duykuluoğlu, 2016) adlı araştırmada şu sonuçlar dile getirilmiştir: (1) Lise müdürleri hizmet içi eğitimlerle ders denetimi hususunda daha donanımlı hale getirilmelidir. (2) Ders denetimlerinin, mesleki kıdemi ne olursa olsun bütün öğretmenlere aynı sıklıkta uygulanmasına dönük önlemler alınmalıdır. (3) Öğretmenlerin ders denetimlerinde kararlara katılımı yasal güvence altına alınmalıdır. (4) Liselerde ders denetimlerinde sergilenen müdür davranışlarının yasal düzenlemeler yapılarak standart hale getirilmesi gereklidir. “Ders denetimi görevinin okul müdürlerine verilmesine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri” (Konan, Aslan, Bozanoğlu ve Çetin, 2016a) adlı araştırmada, denetlenen pozisyonundaki öğretmenler açısından nesnellik kaygısının ön planda olduğu, bazı okul müdürlerinin bu görevi yerine getirebilecek yeterlikte olmadıkları ve denetimin bir uzmanlık alanı olduğu belirtilmiştir. “Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi” (Tonbul ve Baysülen, 2017) adlı araştırmada, okul müdürlerinin ders denetimi konusunda eğitimden geçmemiş olduğu, 2014 yılından itibaren nadiren ders denetimi yapmış oldukları ve yapılan ders denetimlerinin de öğretmenler tarafından etkisiz bulunduğu belirtilmiştir.

Türkiye’de eğitimde hesap verebilirlik ile ilgili olarak Türkiye’deki kamu ve özel ilköğretim okulları için geliştirilen hesap verebilirlik modeline ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin saptanmasına (Kantos, 2010), Türk Milli Eğitim Sistemindeki hesap verebilirlik olgusunun incelenmesi ve eğitim sisteminde hesap verebilirlikle ilgili uygulamalar hakkında MEB’de görev yapan yöneticilerin, denetçilerin ve eğitim sendikası yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesine (Bülbül, 2011), ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin hesap verebilirlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesine (Güçlü ve Kılınç, 2011), ilköğretim okul müdürü ve öğretmenlerine göre kamu ve özel ilköğretim okullarında hesap verebilirliğe ilişkin akademik başarı, eğitim hakkı ve fırsat eşitliği, paydaşlara karşı sorumluluk, okulun gelişme kapasitesi ve kaynakların kullanımı noktasında belirlenen boyutların benimsenme ve uygulanma düzeylerinin ortaya konulmasına (Özen, 2011), akademik başarının artırılmasına yönelik okul yöneticileri ve öğretmenlerin hesap verebilirlik politikalarının belirlenmesi ve bu politikaların, hesap verme zorunluluğuna olan etkilerinin ortaya çıkarılmasına (Erdağ, 2013), öğretmenlerin hesap verebilirliklerinin, öğrencilerin akademik başarısı açısından değerlendirilmesine (Bakioğlu ve Salduz, 2014), ilk ve ortaokul öğretmenlerinin idareye karşı hak arama durumlarına ve hesap verebilirlik düzeylerine ilişkin algılarının ortaya çıkarılmasına (Arslan Durmuş, 2016) yönelik çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Türkiye’de eğitim denetiminde hesap verebilirliğe ilişkin ise Gündüz ve Göker (2017) tarafından alanyazın taraması şeklinde bir tartışmada hesap verebilirliğin eğitim ve denetim sürecine yansımalarını ortaya konulmuştur.

Yurt dışında “Devlet okullarında hesap verebilirlik kanununun şekillenmesine ilişkin inceleme” (Bingelli, 2001) adlı araştırmada ABD’de 2000 yılında başlayan eğitimde hesap verebilirlik sisteminin şekillenmesine neden olan etkiler ve sonuçlara dair süreç (1989-2000) ortaya konulmuştur. Ballard ve Bates (2008) tarafından ABD’de yapılan araştırmada ders denetimleri ve standart testler arasındaki ilişki ve bunların öğretmen, öğrenci ve veli üzerindeki etkileri incelenmiştir. “Hesap verebilirlik ve standartlaşmaya ilişkin lise fen bilgisi öğretmenlerinin görüşleri” (Donnelly ve Sadler, 2009) adlı nitel araştırmada ortaokul fen bilgisi öğretmenlerinin eyalet tarafından belirlenen standartları ve hesap verebilirliği nasıl nitelediği, standartlar temelinde kendi müfredatlarına nasıl uyarladığı ve okullardaki öğretmenler ve öğrenciler üzerinde standartların etkilerinin neler olduğu ortaya konulmuştur. Paulsen (2011) araştırmasında

yaygın eğitim alanında yapılan ders denetimi uygulamalarına ilişkin tarım eğitimi öğretmenlerinin görüşlerini belirlemiştir. Nance ve Marks (2012) tarafından ABD’de yapılan çalışmada çoklu hesap verebilirlik bağlamında eğitim politikaları ve okul müfredatı üzerinde öğretmenlerin ve okul müdürlerinin etkilerinin okulla ilgili birimler açısından incelemesi yapılmıştır. “Yeni eğitimsel hesap verebilirlik: modern ‘Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın’ dönemi öğretmen değerlendirme temelini anlama” (Steinberg ve Donaldson, 2014) adlı ABD’de yapılan araştırmada yeni öğretmen değerlendirme politikalarına ilişkin bileşenler, süreçler ve sonuçları açıklanmış ve analiz edilmiştir. Hendarman (2014) tarafından yapılan çalışmada ders denetimi ve değerlendirme bağlamında Endonezya’daki öğretmen hesap verebilirliği tartışılmıştır. “Öğretmen değerlendirmesi hem hesap verebilirliği hem de öğretmen gelişimini sağlayabilir mi?” (Reinhorn ve Johnson, 2015) adlı ABD’de yapılan araştırmada öğretmen gelişimi ve öğretmen hesap verebilirliği sağlanarak eğitimin de gelişeceği politikasına ilişkin okullarda gerçekleştirilen öğretmen değerlendirmelerinin yapılıp yapılmadığı ve yapılıyorsa şayet değerlendirmelerin bu iki politikaya nasıl katkı sağladığı araştırılmıştır. Yurt dışında eğitim denetiminde veya öğretmen ders denetiminde hesap verebilirliğe ilişkin çeşitli ve kapsamlı çalışmalara rastlanırken, Türkiye’de eğitim denetiminde hesap verebilirliğe ilişkin kapsamlı bir çalışmaya veya öğretmen ders denetiminde hesap verebilirliğe ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple, Türkiye’de okul müdürlerince gerçekleştirilen ders denetimlerine ilişkin araştırmalarda belirtilen eğitim denetimi ve ders denetimi alanında tartışılan sorunların, eğitimde hesap verebilirlik ilkelerinin şeffaflık, açıklık, nesnellik, standartlara, kanun ve kurallara uygunluğu açısından incelenmesinin yaşanan sorunların çözümüne ışık tutacağı düşünülmektedir. Okul müdürlerinin yönetim ve denetim uygulamalarının geleneksel anlayışın ötesinde hesap verebilirlik ilkelerine uygun özellikler göstermesi sürecin kötüye kullanılmasını engellemesi açısından da önemli görülmektedir.

Alanyazında belirtilen sonuçlar ve tartışmalara göre Türkiye’de her tür ve düzeydeki okullardaki ders denetimlerinde denetim öncesinde, denetim esnasında ve denetim sonrasında standartlaşmanın yakalanamadığı, diğer bir ifadeyle kanun ve kuralların yerine getirilmeyerek her okul müdürünün farklı bir denetim uygulaması gerçekleştirdiği belirtilmektedir (Yeşil ve Kış, 2015; Tonbul ve Baysülen, 2017). Denetimlerde nesnellığın, açıklığın ve şeffaflığın göz ardı edildiği, okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki ikili ilişkilerin sürece yansıtıldığı öğretmenler tarafından dile

getirmektedir (Demirtaş ve Akarsu, 2016; Ergen ve Eşiyok, 2017; Konan ve diğerleri, 2016a; Şanlı, Altun ve Tan, 2015). Değerlendirme sonrası dönütlerin sınırlı olduğu ve öğretmenleri geliştirici dönütlerin sunulmadığı, öğretmenlerin değerlendirme sonuçlarını göremediği, denetim sürecinde ve sonrasında öğretmenlerin gelişimine katkı sunan rehberlik ve iş başında yetiştirme faaliyetlerinin neredeyse hiç yapılmadığı ve yapılan bu sınırlı çalışmaların öğretmenlerin gelişimine katkı sunmadığı ifade edilmiştir (Fıncıoğulları Bige, 2014; Duykuluoğlu, 2016). Bu sorunlar çerçevesinde; araştırmanın problem durumu, okul müdürlerince gerçekleştirilen ders denetimlerinin hesap verebilirlik ilkelerine uygunluğun öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine göre incelenmesidir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, 2018-2019 öğretim yılında Amasya il merkezindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin ders denetimlerinde hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu amaçla okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerine ilişkin eğitimde hesap verebilirliğin alt boyutları çerçevesinde öğretmen ve okul müdürlerinin görüş ve önerilerine yönelik aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yasal hesap verebilirlik çerçevesinde ders denetimlerinin;
 - a) Kanun ve kurallara,
 - b) Standartlara göre gerçekleştirilmesine ilişkin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüş ve önerileri nelerdir?
2. Mesleki hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürlerinin ders denetimleri sürecinde;
 - a) Nesnel,
 - b) Şeffaf,
 - c) Etik davranışlar sergilemelerine ilişkin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüş ve önerileri nelerdir?
3. Sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde ders denetimleri sonucunda;
 - a) Öğrenci başarısını,
 - b) Öğretmenin mesleki gelişimini artırmaya ilişkin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüş ve önerileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Araştırma ile ders denetimlerinde öğretmenlerin ve okul müdürlerinin hesap verebilirlik ilkelerinin hangi boyutlarında sorunlar yaşadığı ortaya çıkarılmıştır. Ders denetimlerinde yaşanan sorunların nasıl ortadan kaldırılacağına yönelik hem Milli Eğitim Bakanlığına hem de akademik çevrelerin bundan sonraki planlama ve çalışmalarına katkıda bulunulmuştur. Eğitim denetiminde hesap verebilirliğe ilişkin sınırlı çalışmalara rastlanmıştır fakat ders denetiminde hesap verebilirliğe ilişkin literatürde herhangi bir kapsamlı çalışmaya rastlanmamıştır. Eğitim denetiminde hesap verebilirliğe ve ders denetiminde hesap verebilirliğe ilişkin araştırmaların varlığı göz önüne alındığında, alanda yapılacak her türlü çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yönleri ile bu araştırma, alandaki boşluğu kapatacağından dolayı önemlidir.

Sayıtlar

Bu araştırmada, araştırmaya katılan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşmelerde soruları içtenlikle ve yansız olarak cevapladıkları varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

1. Araştırma 2018-2019 öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma Amasya il merkezinde bulunan devlet okullarının bağımsız anaokulu, bağımsız ilkokul, bağımsız ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Eğitim Denetimi: Öğretme ve öğrenme sürecinin geliştirilmesi ve öğrenmeyi daha etkili kılmak amacıyla okulun işleyişinin, önceden belirlenmiş amaçlara ne ölçüde uygun olduğunun ve amaçlara ulaşılma düzeyinin belirlenmesi ve bu yolla okulun öğretme sürecini doğrudan etkileyecek biçimde düzenlenmesidir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Ders Denetimi: Okullarda genel denetimler sırasında ya da bunlardan ayrı olarak yapılan, öğretmenlerin dersine ilişkin çalışmalarını, uyguladığı yöntemleri, bunları

uygulamadaki yeterliliği, öğrencilerin yetişme düzeyini inceleyip değerlendirmeye yönelik veya öğretmenin ders verme yeteneğini, yöntem ve tekniklerini belirlemek, öğretmedeki başarısını değerlendirmek amacıyla yapılan denetimlerdir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Hesap verebilirlik: Bireyin veya örgütün kendi dışındaki sorumlu olduğu birey, örgüt veya örgütlere karşı sorumluluklarının sonucunu yazılı ve sözlü olarak açıklamasıdır (Kantos, 2010).

Eğitimde Hesap Verebilirlik: Eğitim örgütlerinde, eğitim hizmetlerinin belirlenen amaçlara ve standartlara göre gerçekleştirilen etkinliklerinin, performans sonuçlarının ve etkinlikler gerçekleştirilirken kullanılan kaynaklardaki sorumluluğun iç veya dış bir otoriteye yazılı veya sözlü açıklanmasıdır (Cendon, 2000).

Eğitim Denetiminde Hesap Verebilirlik: Çeşitli denetim mekanizmaları ile doğrudan veya dolaylı olarak öğretmen ve yöneticilerin gözlem altında tutulması, izlenmesi, üzerinde uzlaşılan öğretim hedeflerinin ne kadarının gerçekleştirildiğinin takip edilmesi, performansa ilişkin değerlendirmelerin yapılması, okul müdürleri ve öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken bilgi, tutum ve becerilerini ne derece kullandıklarının yargılanması ve tüm sonuçlara göre ödüllendirmelerin veya cezalandırmaların yapılmasıdır (Erdağ ve Karadağ, 2017a).

Ders Denetiminde Hesap Verebilirlik: Bu araştırmada ders denetiminde hesap verebilirlik, okul müdürlerinin, ders denetim görevlerini yerine getirirken bilgi, tutum ve becerilerini ne derece kullandığının yasal hesap verebilirlik, mesleki hesap verebilirlik ve sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde denetlenmesi ve okul müdürlerinin ve öğretmenlerin eylemlerinden ve davranışlarından ötürü sorumlu olması, cevap verebilir olması, hesap verebilir olması olarak tanımlanmıştır.

Okul Müdürü: Eğitim öğretim etkinliklerinin, önceden saptanan amaçları doğrultusunda düzenlenip uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili işlerin yürütülüp düzenin sağlanmasından ve denetlenmesinden, okul yapısı içinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kimsedir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Öğretmen: Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği düzeyde belirli bir öğrenimi gördükten sonra resmi ya da özel eğitim kurumlarında öğrencilerin eğitim ve öğretimiyle görevlendirilen kimsedir (Demirtaş ve Güneş, 2002).



BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, denetim, eğitim denetimi, Türkiye’de eğitim denetiminin tarihsel gelişimi, kurum denetimi, ders denetimi, ders denetiminde rehberlik ve iş başında yetiştirme, hesap verebilirlik, eğitimde hesap verebilirlik sistemleri, eğitim denetiminde hesap verebilirlik, dünyada ve Türkiye’de eğitimde ve eğitim denetiminde hesap verebilirlik uygulamaları ve ilgili araştırmalara ilişkin literatür özeti sunulacaktır.

İlgili Alanyazın

Bu başlık altında önce denetim, eğitim denetimi ve Türkiye’de eğitim denetiminin tarihsel ve kuramsal arka planı ele alınacaktır. Daha sonra Türkiye’de uygulanan kurum ve ders denetimi konuları ele alınacak; uygulamadaki ders denetim modeli amaç, süreç ve işlev boyutlarında incelenecektir. Ardından, ders denetiminde rehberlik ve iş başında yetiştirme bağlamında koçluk, mentorluk, mikro öğretim ve eylem araştırması ile ilgili bilgiler verilecektir. Son olarak, araştırmanın amacı doğrultusunda hesap verebilirlik, eğitimde hesap verebilirlik, eğitimde hesap verebilirlik sistemleri; eğitim denetiminde hesap verebilirlik, eğitim denetimi kapsamında okul müdürlerinin ve öğretmenlerin hesap verebilirliği, dünyada ve Türkiye’de eğitimde ve eğitim denetiminde hesap verebilirlik uygulamaları alt başlıklarının tarihsel ve teorik çerçevesi açıklanacaktır.

Denetim

Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesiyle ortaya çıkan yapılara veya insan çabalarının işbirliğine dönüştürülmesinden, etkinliklerin koordine edilmesinden oluşan sistemlere örgüt denir (Demirtaş ve Güneş, 2002). Örgütsel yapının oluşumu, devamlılığı, güçlendirilmesi ve verimliliğinin sürekli kontrol edilebilmesi için etkili bir denetim gereklidir (Aydın, 2014). Denetimi gerekli kılan en önemli unsur, “entropy” olarak bilinen örgütün güç kaybetmesini önlemektir. Sistem, denetim aracılığı ile açıklık eğilimine girer. Sistem denetimsiz kalırsa yalnızlık, düzensizlik, kapalılık ve durağanlığa gömülür ve güç yitimi ortaya çıkar (Kimbrough ve Burkett, 1990; akt.

Aydın, 2014). Bir örgütün varlığını devam ettirmesi, güç yitimine düşmemesi ve kendini sürekli geliştirmesi, o örgütün belirlenen amaçlar doğrultusunda işlevlerini yerine getirebilmesi ile olanaklıdır. Örgütün işlevlerinin yerine getirilip getirilmediğinin kontrol edilmesi, örgüt içindeki gerekli düzenlemelerin ve denetimlerin yapılması, örgütün devamlılığı için gerekli etkinliklerdir.

Denetim kavramı literatürde teftiş ve değerlendirme kavramları ile birlikte kullanılmaktadır. Teftiş, kamu sektöründe veya tüzel kişiliği bulunan kurumlarda yapılan işlerin mevcut kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve emirlere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yetkili kişilerce gözlemlenmesi, denetlenmesi sürecidir (Türkyılmaz, 1966; akt. Taymaz, 2015). Taymaz'a göre (2011) denetim, amaçlara uygun olarak hazırlanan plan ile uygulamaları yerinde karşılaştırma, plandan ayrılma, hata ve sorunları bulma, nedenlerini saptama, giderme ve başarının sağlanması için yardımda bulunma sürecidir. Denetim, "ne oldu, ne oluyor ve ne olmalı?" sorularına cevap arama işlemidir. Denetim eylemleri ile ne yapıldığı, nerede bulunduğu, nasıl yapıldığı, amaç ve hedeflere ne kadar ve nasıl ulaşıldığı, gelinen noktaya göre nereye varılacağı tespit edilir (Ala, 2015). Diğer bir ifadeyle, denetim; örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir. Denetimin temel amacı ise örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla örgütsel işleyiş bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir; hataların yinelenmesi engellenmeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 2013). Denetim, örgütsel eylemlerin belirlenen ilke ve kurallara göre sistemli ve sürekli bir şekilde yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi, varsa eksikliklerin giderilmesi ve her bir örgütsel eylemin geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Denetim ile yönetim literatürde her zaman iç içe görülmüş ve bazı yazarlar tarafından denetim, yönetsel bir bakış açısı ile açıklanmıştır. Bursalıoğlu'na (1998; akt. Taymaz, 2011) göre yönetsel süreçlerin sonucusu kontrol ve değerlendirmedir. Kontrol, konulmuş ölçütlere göre başarının ölçülmesi; değerlendirme ise amaçlara ulaşma derecesinin nesnel olarak belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. Başaran'a (1989; akt. Taymaz, 2011) göre değerlendirme, yönetim sürecinin önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır. Değerlendirme sürecinde amacın gerçekleştirilmesinde etkisi olan bütün

öğeler ayrı ayrı denetlenir ve her birinin hata ve eksikleri ortaya konulur. Böylece yönetim sürecine ilişkin dönüt elde edilir. Bu dönütler aslında olumsuzluk, kusur, hata ve eksikleri ortaya koyan bilgilerdir. Yönetim anlayışında özellikle katılımcı, şeffaf, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerini esas alan bir kamu yönetiminin oluşturulmasında denetim en etkili araçlardan biri olarak kullanılmaktadır (Ala, 2015).

Denetim süreci, sistemin değişen ve gelişen ortamlara uyum sağlaması, ömrünün uzaması ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi açısından oldukça önemlidir. Diğer süreçlerle uyum sağlayamayan, örgütün insan kaynaklarını geliştirip, bütünleştiremeyen bir denetim süreci örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini de olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle denetim süreci, sürekli araştırma ve geliştirme çabaları ile yenilenmeli ve diğer yönetim süreçleriyle uyum halinde çalışmalıdır.

Eğitim Denetimi

Birey, grup ya da topluma hizmet sunmak amacıyla bir araya gelmiş sosyal sistemlerden biri de eğitim örgütleridir. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de işlevlerini yerine getirebilmesi, kendini geliştirebilmesi ve güç kaybını önleyebilmesi için denetim gereklidir. Eğitim denetimi, okulun temel öğretimsel amaçlarını gerçekleştirmesini doğrudan etkilemek, okulun işleyişini sağlamak ve geliştirmek için okul çalışanlarının insanlar ve diğer nesnelere ilişkili olarak yaptığı her işin denetimi olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2014). Turan ve Zıngıl'a (2013) göre eğitimde denetim, öğrenci, öğretmen, müfredat ve okul gibi eğitim sistemindeki farklı bileşen ve yapıların nicel, nitel veya karma yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetleri içerir. Janssens ve Van Amelsvoort'a (2008) göre ise eğitim denetimi, okullarda sunulan eğitimin öğrenci ve veli ihtiyaçlarını karşılama düzeyini belirleme, ulusal ve yerel performans standartlarına göre gözlenen durumu raporlayarak eğitimin niteliğini geliştirme sürecidir.

Literatürde eğitim denetimi için yazarlar tarafından benzer birçok tanım yapılmıştır. Buna göre eğitim denetimi, insan unsurunun ağır bastığı eğitim örgütlerinde eğitim, öğretim, müfredat ve sistem içerisinde bulunan herkesin eğitimsel ve örgütsel faaliyetlerinin ne derecede gerçekleştiğinin ortaya çıkarılması, eğitimin niteliğinin ve öğretmenlerin okul ve sınıf ortamında etkinliğinin artırılması, okullarda sunulan eğitimin öğrenci ve veli ihtiyacını karşılama düzeyinin belirlenmesi ve sistemin sağlıklı

işleyişinin ve gelişiminin sağlanması amacıyla yapılan sistemli ve demokratik kontroller olarak tanımlanabilir (Aydın, 2014; Demirkasimoğlu, 2010; Erdem, 2006; Gündüz, 2008; Janssens ve Van Amelsvoort, 2008; Memduhoğlu, Mazlum ve Acar, 2014; Neagley ve Evans, 1980; akt. Demir ve Tok, 2016, s. 103).

Bununla birlikte eğitim denetimini, öğretim programı ve öğretimin geliştirilmesini amaçlayan öğretim süreci; insanların birbirlerini dinlemesini sağlayan, benzer sorunları tartışıp çözüm bulan, iletişim kuran, sistem ve eğitim politikaları hakkında düşünüp fikirler öne süren bir insan ilişkileri süreci; öğretmenlere nasıl öğretmesi gerektiğini öğretme ve mesleki liderlik sağlama işlevi olarak gören açıklamalar da mevcuttur (Wiles ve Bondi, 1996; akt. Aydın, 2014). Eğitim denetimi, tarih boyunca zamanın ihtiyaçları, beklentileri ve amaçları doğrultusunda klasik eğitim denetiminden çağdaş eğitim denetimine doğru değişim ve gelişim göstermiştir.

Türkiye’de Eğitim Denetiminin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de eğitim denetiminin tarihsel gelişim süreci Osmanlı İmparatorluğu zamanında başlamıştır. Bu tarihsel gelişim süreci, Cumhuriyet Öncesi ve Türkiye Cumhuriyeti dönemi olmak üzere iki dönemde incelenecektir.

Cumhuriyet Öncesinde Eğitim Denetiminin Tarihsel Gelişimi

Cumhuriyet öncesi eğitim denetimine ilişkin ilk bilgiler Osmanlı medreselerinde eğitim öğretim hizmetlerinin düzenlenmesinde medreselerin teftiş edildiği (Ulusoy, 2007), Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulan “Bakı Kulu” adındaki müessesenin denetimlerden sorumlu olduğu (Yaman, 2008) ve 1557 yılında “Kanunname-i Ehl-i İlim” ismiyle Kanuni Sultan Süleyman tarafından çıkarılan kanunnamenin 11. maddesinde teftiştin bahsedildiği (Akgündüz, 1992; akt. Şahin, Elçiçek ve Tösten, 2013, s. 1108) araştırmalarda yer almaktadır. Bununla birlikte Osmanlı İmparatorluğu döneminde eğitim denetimine ilişkin daha geçmişe dönük bilgiler bulunmakta olup bu teftiş hizmetlerinin ne zaman başladığı ve göreve atanmalar için hangi unvanların kullanıldığı kesin olarak saptanamamaktadır (Taymaz, 2015).

Bin sekiz yüz yirmi dörtte II. Mahmut tarafından çıkarılan bir fermanla zorunlu hale getirilen ilköğretime öğrenci kayıtlarının yapılmasında ve kayıtların takibinde okul hocaları, imamlar ve kadılar denetim görevi ile görevlendirilmişlerdir (Akyüz, 2007;

akt. Şahin ve diğerleri, 2013, s. 1108). 1826 yılında kurulan “Evkaf-ı Hümayun Nezareti (Vakıflar Genel Müdürlüğü) ile eğitim hizmetlerinin yoğun olarak sunulduğu vakıfların teftiş ve gözetiminin gerçekleştirilmesi bir merkezden sağlanmıştır (Öztürk, 1996). 1838 yılında Rüştüye Mektepleri (Ortaokullar) hakkında hazırlanan tasarıda “bu okullarda öğretmenlerin mesleki yeteneklerini tespit etmek, öğretimi geliştirmek ve öğrencilerin daha iyi yetişmelerini sağlamak üzere görevlendirilecek memurlar tarafından teftiş edilmeleri” (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018) ifadesi yer almıştır. Bu ifade ile Cumhuriyet öncesi dönemin eğitim denetimi tarihinde “teftiş” kelimesi ilk kez kullanılmıştır.

Bin sekiz yüz kırk altı yılında Mekteb-i Umumiye Nezaretine (Eğitim Bakanlığı) bağlı olarak “Mekteb-i Sıbyaniye Muinliği (İlköğretim Müdürlüğü)” ve “Mekteb-i Rüşdiye Muinliği (Ortaöğretim Müdürlüğü)” adıyla iki birim kurulmuş ve teftiş görevini görecek memurlar atanmıştır (Taymaz, 2015). 1847 yılında yayımlanan “Sıbyan Mektebi Hocalarına İta Olunacak Talimat” adlı yönetmelikte mektepleri teftiş etmek ve hocalara yol göstermek üzere “muin” adı verilen elemanlar görevlendirilmiştir (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018). Bu yönetmelik ile teftiş kavramı ilk kez öğretmene yardım etme ve rehber olma olarak düşünülmüştür. Müfettişler ise yardım eden, rehber olan anlamına gelen “muin” unvanı ile anılmıştır (Öz, 2003; Ayas, 1948; akt. Taymaz, 2015, s. 20; MEB Teftiş Kurulu Raporu, 1977; Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018; Aydın, 2013). 1862 yılında muin unvanı ile görevlendirilen memurlara ilk defa müfettiş denilmiştir. Bu dönemde müfettişler muhakkik, Mekatib-i Umumiye Müfettişi, Rumeli Vilayeti Şahanesi Maarif Müfettişliği gibi isimlerle anılmışlardır. Bu dönem, bir sistem arayışı içerisinde geçmiştir ve müfettişler, merkez ve taşra okullarını teftiş etmekle görevlendirilmişlerdir (Öz, 2003; Taymaz, 2015; Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018).

Bin sekiz yüz altmış dokuz yılında Maarif-i Umumiye Nizamnamesi hazırlanmış ve Maarif-i Umumiye Nezaretine bağlı olarak Vilayet Maarif Meclisleri kurulmuştur. Bu meclislerde muhakkik ve müfettişler görevlendirilmiştir. Maarif-i Umumiye Nizamnamesinde teftişin bir yönetim süreci olduğu gerçeğine rastlanılmaktadır (Su, 1974; akt. Çelebi ve Tezer Asan, 2016, s. 20; Taymaz, 2015; Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018).

Bin sekiz yüz yetmiş beş yılında çıkarılan bir nizamname ile müfettişlerin öğretmenlere rehber ve yardımcı olması kararlaştırılmıştır. Okullarda teftiş defterinin

bulundurulması, tespit, gözlem ve önerilerin defterlere yazılarak okullarda saklanması, gerektiğinde ilgililere gösterilmesi nizamnamede belirtilmiştir (Taymaz, 2015; Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018). 1876 yılında Meclis-i Maarif tarafından yayımlanan bir talimatta okullardaki eğitimin genel işleyişi, öğrencilerin ahlak ve yetişme durumları ve öğretmenlerin görev takibine dair açıklamalar yapılmıştır (Akyüz, 1989; akt. Buluç, 1997, s. 3).

Bin sekiz yüz yetmiş dokuz yılında Maarif-i Umumiye'ye bağlı İstanbul, Anadolu ve Rumeli yönetim merkezlerinde üç tane Mekatib-i Umumiye (Genel Okullar) müfettişliği kurulmuştur. 1881 yılında merkez ile taşra arasındaki kopukluk nedeniyle Nezaretteki müfettiş sayısı artırılmıştır. 1882'de ise Encümen-i Teftiş (Teftiş Komisyonu ve Muayene Heyeti) kurularak teftişle ilgili yapı güçlendirilmiştir (Coşkun, 1984). 1889 yılında Teftiş Görevlileri adında bir birimin kurulduğu ve müfettişlerin bu birimde toplandıkları görülmektedir. 1879 yılını izleyen bu yıllarda merkez örgütünde yer alan denetim birimlerinin sürekli değiştiği izlenmektedir. Örgüt yapısındaki bu hızlı değişim, sistemin bir arayış içerisinde olduğunu göstermektedir (Aydın, 2013).

Bin dokuz yüz sekiz yılında İkinci Meşrutiyetin ilanından sonra bütün teftiş hizmetlerinin genel olarak Memurin-i Teftişye Dairesi altında bir bütünlüğe kavuşturulması için çalışmaların başladığı gözlenmektedir (Öz, 2003). 1910 yılında yürürlüğe konulan Mekatib-i İptidaiye Müfettişlerinin Vezafine Müteallik Talimat, ilköğretim müfettişlerinin görev ve yetkilerini belirleyen ilk yönetmeliktir. Bu Yönetmelikte soruşturma ve teftiş konuları yer almaktadır (Aydın, 2013). 1911 yılında yürürlüğe giren Maarif-i Umumiye Nezareti Merkez Teşkilatı Hakkındaki Nizamnamede (Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yönetmeliği) merkez hizmetleri, idare ve teftiş olmak üzere ikiye ayrılmış ve müfettişlerin orta ve yüksekokul mezunu öğretmenler arasından seçilmeleri kararlaştırılmıştır. Yönetim ve denetim görevi, Merkez örgütünün görevleri arasında yer almıştır (Aydın, 2013; Taymaz, 2015; Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018).

Bin dokuz yüz on iki yılında Müfettiş-i Umumilik adıyla kurulan yeni birim ile sürekli bir teftişi amaçlayan dönemin Maarif Bakanı Emrullah Efendi, müfettişlerin görevlerini de sekiz maddelik bir talimatla izah etmiştir (Ergün, 1996; akt. Şahin ve diğerleri, 2013, s. 1111). Bu talimatta müfettişlerin “ülkede bulunan kız ve erkek okulları ile Bakanlığa bağlı diğer kuruluşların öğretim, yönetim işlerini ve onların her

birine ait kanun, tüzük, yönetmelik ve karar hükümlerinin tamamıyla uygulanıp uygulanmadığını sürekli olarak teftiş ve bu husustaki izlenimlerini, edinecekleri bilgileri, düşünceleri ile birlikte Bakanlığa bildirmek, sonuçları alınıncaya kadar kovuşturmak görevi ile yükümlü” oldukları ifade edilmiştir (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018). Bu tüzüğe göre çıkarılan yönetmelik özellikle Eğitim Bakanlığı genel teftişine yönelik ilk yönetmeliktir.

Bin dokuz yüz on üç yılında hazırlanan “Tedrisat-ı İptidaiye Kanun-u Muvakkatı” (Geçici İlköğretim Yasası) ile ilkokullarda teftişin ilköğretim müfettişleri tarafından yapılması ön görülmüştür. Müfettişlerin bu görevi nasıl yapacaklarını belirten talimatnameye göre ilköğretim müfettişlerinin görevleri, teftiş, tahkikat ve irşad olmak üzere üç ana grupta toplanmıştır (Koçer, 1974; akt. Taymaz, 2015, s. 20). Ayrıca yasada Genel Eğitim Müfettişlerinin bulunmadıkları yerlerde onların teftiş görevleri de ilköğretim müfettişlerine verilmektedir (Aydın, 2013). 1914 yılında Maarif Müfettişlerinin Vazifelerine Dair Talimatname yayımlanmıştır. Yapılan düzenleme ile de ortaöğretim ve Bakanlığa bağlı diğer kurumların teftişinde gözetilecek esaslar belirlenmiştir. Müfettişliğin ciddi bir teftiş müessesesi haline getirilmesi vilayetlerde, müstakil sancaklarda, il ve ilçelerde teşkilatlandırılması yayımlanan bu Talimatname ile olmuştur (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018).

Cumhuriyet öncesindeki dönemde eğitim denetimi uygulamalarına bakıldığında denetim anlayışında bazı önemli değişimlerin olduğu görülmektedir. 1900’lü yıllardan önceki denetim, yönetsel bir denetim anlayışı taşımaktadır. Bu süreçte öğretmenler, yönetim tarafından denetlenmesi gereken işgörenler olarak algılanmaktadır. 1900’lerden Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşuna kadar geçen süreçte ise denetimde uzmanlaşmaya yönelik adımlar atılmıştır. Denetim, yönetimin hem bir kolu olarak devam etmekte hem de eğitim programında yeni konuların yer almaya başlamasıyla denetimde uzman kişilerin bilgisine de ciddi ihtiyaç duyulmaktadır (Aydın, 2013).

Türkiye Cumhuriyeti Döneminde Eğitim Denetiminin Tarihsel Gelişimi

Bin dokuz yüz yirmi yılında Türkiye Büyük Millet Meclisinin (TBMM) açılmasından sonra 1 Mayıs 1920 günü milli eğitim hizmetlerinin tümü Maarif Vekaletine verildi (Taymaz, 2015). TBMM döneminde (1920-1922 yılları arasında) üç müfettişten oluşan Maarif Vekaleti teftiş kadrosu, Bakan adına görev yapmıştır (Öz,

2003). Merkez örgütünde görev yapan bu teftiş dairesi, 1922'de Teftiş Kurulu'na dönüşmüştür (Aydın, 2013).

Bin dokuz yüz yirmi üç yılında Maarif Müfettişleri Talimatnamesi ile İlk Tedrisat Müfettişlerinin Vazifelerine Dair Talimatname (İlköğretim Müfettişlerinin Görevlerine İlişkin Yönetmelik) yayınlanmıştır. Maarif Müfettişleri Talimatnamesinde (Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği) müfettişlik makamının kuruluşu, müfettişlik görev ve yetkileri ile teftiş esasları açıklanmıştır. Bu tarihte genel kültür ve eğitim etkinliklerini denetlemekle görevli ve doğrudan Bakanlığa bağlı bir müdür ve 10 müfettişten oluşan bir teftiş kurulu kurulmuştur (Aydın, 2013; Öz, 2003; Taymaz, 2015).

Bin dokuz yüz yirmi dört yılında yayımlanan Tevhidi Tedrisat Kanunu ile tüm medrese ve okullar Maarif Vekaletine bağlanmıştır. Bu durum teftiş kurulu görevlerinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiş ve buna bağlı olarak 1925 yılında ilk kez Konya'da Maarif Müfettişleri Kongresi düzenlenmiştir. Kongre sonucunda Bakanlar Kuruluna sunulan ve onaylanan Maarif Müfettişlerinin Hukuk, Salahiyet ve Vazifelerine Dair Talimat yayımlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre tüm eğitim kurumlarını kanun, tüzük ve yönetmeliklere uygun olarak denetlemek üzere görevli müfettiş-i umumilerin yanına muavinlerin atanması kararlaştırılmıştır (Öz, 2003; Karagözoğlu, 1974; akt. Taymaz, 2015, s. 21; Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018).

Bin dokuz yüz yirmi altı yılında 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun çıkarılmıştır. Bu kanunla Müfettişi Umumi yerine Vekalet Müfettişi unvanı kullanılmaya başlanmış ve müfettişlerin hak, yetki ve görevlerine ilişkin yönetmelik hazırlanmıştır. Vekalet Müfettişleri, Merkez ve Mıntıka Müfettişleri diye iki kısma ayrılmışlardır (Öz, 2003; Taymaz, 2015). 1927 yılında İlk Tedrisat Müfettişleri Talimatnamesi (İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği) ile her ilçede en az bir ilköğretim müfettişi bulundurulması kararı alınmıştır (Aydın, 2013). 1929 yılında uygulamada karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak, ortak bir uygulama şekli tespit etmek ve denetimin daha etkin ve verimli olmasını sağlamak amaçlarıyla yayınlanan İlk Tedrisat Müfettişleri Rehberi ile ilköğretim müfettişlerinde olması gereken kişisel ve mesleki özellikler sıralanmıştır (Başar, 1993; akt. Buluç, 1997; Memişoğlu, 2001).

Bin dokuz yüz otuz bir yılında Maarif Emirleri kaldırılmış ve Mıntıka Müfettişleri, Vekalet Müfettişi (Merkez Müfettişi) olarak tekrar birleştirilmişlerdir (Öz,

2003; Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018). 1933 yılında Maarif Vekaleti Merkez Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanun hükümleri ile Milli Eğitim Bakanlığı örgütü genişletilmiş, teftiş kurulunun oluşum ve görevleri yeniden düzenlenmiştir (Öz, 2003; Taymaz, 2015; Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018). 1938 yılında İlk Tedrisat Müfettişlerinin Muvazene-i Umumiye İçine Alınmasına Dair Kanunla ilköğretim müfettişleri genel bütçe içerisine alınmış ve aralarındaki öğrenim süresi farkı nedeniyle müfettişlere Gazi Terbiye Enstitüsü veya yabancı ülkelerdeki benzer okullardan mezun olma şartı getirilmiştir (Başar, 2000; akt. Şahin ve diğerleri, 2013; Taymaz, 2015).

Bin dokuz yüz otuz beş yılında temelleri atılan ve 1954 yılında İlköğretmen Okullarına dönüştürülen Köy Enstitülerinde denetim işleri Gezici Öğretmenler, Gezici Başöğretmenler, İlköğretim Müfettişleri, Köy Enstitüleri, Enstitü bölgeleri için görevli Kesim Denetmenleri, il ve ilçe ilköğretim müdürleri, kaymakamlar ve valiler tarafından yürütülmüştür. Gezici Öğretmen ve Gezici Başöğretmenler, eğitmen ve öğretmenlerin her türlü işlerini takip etmekle sorumlu tutulmuştur (Elmas ve Altınışık, 2018). İlköğretim müfettişleri, 17 Haziran 1938 tarih ve 6/5240 sayılı genelge ile köyde eğitimle ilgili işleri, teftiş etmek, araştırmak ve soruşturmakla görevlendirilmiş (Dolay, 1956; akt. Elmas ve Altınışık, 2018) ve bu genelgeye ek olarak 6 Mart 1939 tarih ve 6/2232 sayılı genelge ile söz konusu denetim formları, müfettişlere defter halinde gönderilmiş ve kullanım biçimi belirtilmiştir. Köy Enstitüleri, köy eğitim sisteminin iş başında yetiştirme ve denetim alanındaki üst kurum olarak görev yapmıştır. Kesim denetmenleri ise 1942 yılında Köy Enstitülerine öğretmen, yönetici ve denetmen sağlamak amacıyla kurulan Yüksek Köy Enstitüsü mezunları arasından atanmış ve görevleri, enstitü kesimine giren illerin köyleri arasındaki ilköğretim çalışmalarını eşgüdüm içinde takip etmek olmuştur (Elmas ve Altınışık, 2018; Öztürk, 2012). Köy Enstitülerine denetmen yetiştirilmesinin amacı, İlköğretim Müfettişlerinin denetimlerde resmiyeti uygulayıp, rehber olma ve iş başında yetiştirme davranışlarını sergilememelerinden kaynaklanmış ve bu nedenle Köy Enstitüleri içerisinde yetişmiş denetmenlere ihtiyaç duyulmuştur (Elmas ve Altınışık, 2018). İl ve ilçe ilköğretim müdürleri, kaymakamlar ve valiler mülki idare amiri oldukları için Köy Enstitüleri üzerinde istedikleri zaman denetleme yapma yetkilerine sahip kişiler olmuşlardır. Genel olarak Köy Enstitülerinin var olduğu süreçte denetimlerin, daha çok iş başında yetiştirme ve mesleki yardımlaşma amacı ile yapıldığı görülmüştür (Elmas ve Altınışık, 2018).

Bin dokuz yüz kırk beş yılında yayımlanan İlköğretim Müfettişlerinin Staj Yönetmeliğinde müfettişler için ilk defa hizmet içi eğitimden söz edilmiştir (Buluç, 1997). 1949 yılında çıkarılan bir kararla Bakanlık Müfettişleri bölgelere dağıtılmış, fakat 1950 yılında uygulamadan vazgeçilerek Bakanlık Müfettişleri Ankara, İstanbul ve İzmir merkezleri şeklinde üçe ayrılmıştır (Öz, 2003; Taymaz, 2015). 1954 yılında 2287 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı kuruluş ve görevleri ile ilgili kanun maddelerinde değişiklik yapılmasını sağlayan 6389 sayılı kanun çıkarılmış ve Bakanlık ve yabancı ülkelerdeki öğrenci müfettişlerinin atanmasıyla ilgili hükümler getirilmiştir (Taymaz, 2015).

Bin dokuz yüz atmış bir yılında çıkarılan 222 sayılı yasanın 23. maddesinde “İlköğretim kurumlarının rehberlik, teftiş ve soruşturma hizmetlerini yürütmek üzere ilköğretim müfettişleri görevlendirilir” hükmü yürürlüğe konulmuştur (Ece, 2007; akt. Şahin ve diğerleri, 2013). 1962 yılında yürürlüğe giren İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği, Cumhuriyet döneminin üçüncü ilköğretim Müfettişleri Yönetmeliğidir. Bu Yönetmelikte Müfettişlerin öğretmen ve yöneticileri iş başında yetiştirmesi, mesleğe yönlendirmesi ve onlara rehber olması, yıllık teftiş programlarının hazırlanıp, uygulanması, raporlanması ve diğer genel hükümler hakkında çalışmaların nasıl yapılması gerektiğine ilişkin hususlar belirlenmiştir. 1963 yılında ise Ulusal Bayramların değerlere uygun bir biçimde kutlanmasına ilişkin müfettişlere denetim sorumluluğu verilmiştir (Aydın, 2013).

Bin dokuz yüz atmış yedi yılında Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği hazırlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikte Teftiş Kurulunun genel teftişler, ders teftişleri, sınav teftişleri, soruşturma ve inceleme ve benzeri görev tanımları açıkça belirtilmiş, müfettişlerin, öğretmen ve memurlara meslek alanında fikir yönünden gelişimlerini sağlayacak mesleki yardımları yapmaları ifade edilmiştir. Bu Yönetmeliğin bazı maddeleri 1979 yılında değiştirilmiştir (Aydın, 2013; Taymaz, 2015; Yalçinkaya, 1990; akt. Şahin ve diğerleri, 2013).

Bin dokuz yüz atmış dokuz yılında yürürlüğe giren İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği ile teftiş sisteminde İlköğretim Müfettişleri Kurulu adı altında yeni bir organ oluşturulmuştur. Bu yönetmelik önceki yönetmeliklerde yer alan maddeleri içermekle birlikte kurul görevi ve müfettişlerin sakınacakları konulara ilişkin yenilikler de getirmiştir. 1969 Yönetmeliği ile birlikte İlköğretim Müfettişlerinin görevleri teftiş

ve denetleme, mesleki yardım ve iş başında yetiştirme, inceleme, soruşturma olarak dört gruba ayrılmıştır (Aydın, 2013; Koçer, 1992; akt. Şahin ve diğerleri, 2013).

Bin dokuz yüz yetmiş yılında Teftiş Kurulu başkanının Milli Eğitim Şurasının doğal üyesi olması sağlanmıştır (Taymaz, 2015, s. 22). 1971-1972 yıllarında grupla teftiş denemesine geçilmiş, 1973 yılında Grupla Teftiş Rehberi uyarınca genel uygulamaya geçilmiştir. 1973 yılında ayrıca müfettişlerin bir kısmı soruşturma işlerine ayrılmış ve bu görev belli aralıklarla sürdürülmüştür (Öz, 2003, s. 6). 1973 yılında 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 56. maddesinde eğitim ve öğretim hizmetlerinin, bu kanun hükümlerine göre devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden MEB'in sorumlu olduğu belirtilmiştir.

Bin dokuz yüz yetmiş sekiz yılında grupla teftiş uygulamalarından Bakanlık emriyle vazgeçilerek bireysel teftişe dönülmüş, fakat 1980 yılında düzenlenen Grupla Teftiş Rehberine göre grupla teftiş uygulamasına geri dönülmüştür (Öz, 2003). 1980 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Koordinatörlük Hizmeti İç Yönetmeliği ile İstanbul ve İzmir merkezli iki koordinatörlük kurulmuş ve koordinatörlük görevine birer baş müfettiş görevlendirilmiştir (Taymaz, 2015).

Bin dokuz yüz seksen bir yılında çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 8. maddesi Yükseköğretim Denetleme Kurulunun, Yükseköğretim Kurulu adına üniversiteleri, bağlı birimlerini, öğretim elemanlarını ve bunların faaliyetlerini gözetim ve denetim altında bulunduran, Yükseköğretim Kuruluna bağlı bir kuruluş olduğunu belirtmektedir. Bu kanun gereği önceden Teftiş Kurulu tarafından gerçekleştirilen Üniversitelerin ve ilgili birimlerin denetimleri Yükseköğretim denetleme kuruluna devredilmiştir (Özmen ve Yasan, 2007; akt. Şahin ve diğerleri, 2013; Taymaz, 2015). 1982 yılında çıkarılan Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 42. maddesinde Türkiye'de eğitim sisteminde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre devletin gözetim ve denetimi altında yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Bin dokuz yüz seksen üç yılında Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı Denetleme Devamlı Yönergesi hazırlanmış ve önceden 1949'da başlayıp 1950'de sonra eren Teftiş Bölgeleri uygulaması bu yönerge ile yeniden hayata geçirilmiştir. Önceden Ankara, İstanbul ve İzmir illerini içeren Teftiş Bölgelerine

Adana, Diyarbakır ve Erzurum illeri de eklenmiş ve diğer iller bu merkezlere bağlanmıştır. Fakat bu uygulamadan kısa bir süre sonra yine vazgeçilmiştir (Aydın, 2013; Taymaz, 2015).

Bin dokuz yüz seksen yedi yılında Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından Genel Hükümler ve Okul Denetimiyle İlgili Rapor Yazımında Uyulması Gereken Esaslar hazırlanmış ve müfettişlerin teftişlerde uyması gereken kurallar 199 maddeyle açıklanmıştır. Ayrıca, Dershanede Çalışan Öğretmen Denetim Raporlarının Düzenlenmesiyle İlgili Muhtıra yayımlanmıştır (Taymaz, 2015, s. 23).

Bin dokuz yüz doksan yılında Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. 1991 yılında ise Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi uygulamaya konulmuştur. Bu yönetmelikler, denetim anlayışına çağdaşlaşma anlamında önemli yenilikler getirmiştir. Stajyer müfettiş yerine müfettiş yardımcısı unvanı kullanılmıştır. Müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev alanları; ilkokullar, bağımsız ortaokullar, ilköğretim okulları, yetiştirici ve tamamlayıcı sınıf ve kurslar, özel eğitim okulları, okul öncesi eğitim kurumları olarak belirlenmiş ve kurulun görevleri Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme, Teftiş ve Değerlendirme, İnceleme ve Soruşturma olarak belirtilmiştir. Bu yönetmelik ile denetimde klinik denetimin esas alındığı görülmektedir. Klinik denetim; gözlem öncesi görüşme, gözlem, analiz, denetim görüşmesi ve görüşme sonrası analiz aşamalarını takip eden bir denetim anlayışını benimsemektedir (Aydın, 2013; Şahin ve diğerleri, 2013).

Bin dokuz yüz doksan iki yılında yayımlanan MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 27. maddesinde Teftiş Kurulu Başkanlığının Bakandan alacağı emir ve onay üzerine Bakan adına; teftiş, inceleme, soruşturma gibi görevleri yapması karara bağlanmıştır. Bu kanuna göre 1993 yılında da MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği uygulamaya konulmuştur (Şahin ve diğerleri, 2013; Taymaz, 2015; Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018). Bu yönetmeliğin 12. maddesine göre ilköğretim müfettiş yardımcılığına gelmek için, ilköğretim okullarında beş yıl öğretmenlik veya yöneticilik yapmış olma şartı aranırken, ortaöğretim müfettiş yardımcılığına gelmek için ise branşında en az on yıl öğretmenlik veya branşında beş yıl öğretmenlik yaptıktan sonra Bakanlık teşkilatında veya okullarda en az üç yıl yöneticilik görevi yapmış olma ve giriş sınavında başarılı olma şartı getirilmiştir (MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği, 1993).

Bin dokuz yüz doksan beş yılında Teftiş Kurulu Başkanlığınca her tür özel ve devlet okulları, kurumlar, dersler, öğretmenler ve denetimin diğer alanlarında Bakanlık müfettişlerinin teftişleri sırasında nelere dikkat etmeleri gerektiğini belirten denetim el kitapları bastırılmış ve müfettişlere dağıtılmıştır (Teftiş Kurulu Başkanlığı; akt. Taymaz, 2015, s. 23-25). 1998 yılında Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 53. maddesine göre "ilköğretim müfettişleri yardımcılarında bu görevde 3 yıl süre görev yapmış olmak şartıyla yapılacak yeterlik sınavını başaranların ilköğretim müfettişi kadrolarına atanmaları" hususu eklenmiştir (Şahin ve diğerleri, 2013, s. 1118).

Bin dokuz yüz doksan yedi yılında yapılan değişiklikle Eğitim Fakültelerinde Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık dışındaki Eğitim Bilimleri Programları (Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Halk Eğitimi, Eğitim Programları ve Öğretim, Ölçme ve Değerlendirme) 1998-1999 öğretim yılından itibaren lisans düzeyinde öğrenci alımına kapatılmış ve bu bölümlerin lisansüstü düzeyde etkinlik göstermesine karar verilmiştir. Bu değişiklik, başta Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi olmak üzere bütün Eğitim Fakültelerini etkilemiş ve eğitim sisteminin, verimli ve yeterli olarak işletilebilmesi için ihtiyaç duyulan iyi yetişmiş yönetici, denetici, programcı vb. uzmanlık hizmetlerinin aksamasını gündeme getirmiştir (Aydın, 1998).

Bin dokuz yüz doksan dokuz yılında MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikte "İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkanı" yerine "İlköğretim Müfettişleri Başkanı" ifadesi kullanılmıştır. Eğitim öğretimle ilgili neredeyse tüm kurumların denetimi ilköğretim müfettişlerine verilerek ilköğretim müfettişlerinin görev ve yetkileri artırılmıştır (Şahin ve diğerleri, 2013).

İki bin ve iki bin bir yıllarında yayımlanan Tebliğler Dergilerinde "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi" tekrar yayınlanarak bazı küçük değişiklikler yapılmış ve teftiş formları yeniden düzenlenmiştir (Şahin ve diğerleri, 2013, s. 1119). 2005 ve 2006 yıllarında 1999 yılında yayımlanan MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde değişikliklere gidilmiştir. Müfettişlerin, mesleki bilgilerini yenilemesi, geliştirmesi ve uzmanlıklarını artırması amacıyla Bakanlığın hizmet içi eğitimle ilgili mevzuatında belirtilen hedefler doğrultusunda hizmet içi eğitime alınması ve gerekirse yurt dışına gönderilmesi kararlarına varılmıştır (Şahin ve diğerleri, 2013).

İki bin on yılında yürürlüğe giren MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'a göre İlköğretim Müfettişleri "Eğitim Müfettişi" ve İlköğretim Müfettiş Yardımcıları ise "Eğitim Müfettişi Yardımcısı" olarak adlandırılmıştır. Müfettiş yardımcılığı sınavına başvuru yapmak isteyen öğretmenler için önceden öğretmenlikte beş yıl hizmeti olmak şartı sekiz yıla çıkarılmıştır (Şahin ve diğerleri, 2013). 2010 yılından itibaren Türkiye'nin denetim yapısında ve uygulamalarında köklü değişiklikler yapılmaya başlanmıştır.

İki bin on bir yılında 27974 sayılı kanunla MEB Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği yayımlanmıştır. Bu yönetmelikle, 1999 yılı MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmeliğe göre resmi ve özel ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin branşlarıyla ilgili soruşturmalar hariç diğer tüm inceleme ve soruşturma işleri eğitim müfettişlerinin görev alanına dahil edilmiştir. Ayrıca, müfettişlerin illerdeki dağılımı, aynı yerdeki görev süresi, tayin durumlarında değişikliklere gidilmiştir (Şahin ve diğerleri, 2013). Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bakanlığın teşkilat yapısı yeniden düzenlenmiş, Teftiş Kurulu Başkanlığı kaldırılarak yerine Rehberlik ve Denetim Başkanlığı kurulmuştur. Rehberlik ve Denetim Başkanlığındaki müfettişler Bakanlığın görev ve yetkileri çerçevesinde denetim, inceleme, soruşturma ile Bakanlık teşkilatı ile personelinin idari, mali, hukuki işlemleri hakkında denetim, inceleme ve soruşturma yapma görevi ile görevlendirilmiş ve müfettiş unvanları kaldırılarak yerine Millî Eğitim Denetçisi unvanı verilmiştir (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018). Ayrıca, MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığınca çıkarılan Öğretmen Denetim Rehberi (2011) ile okullardaki kurum denetimlerinin ve öğretmen ders denetimlerinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin bir rehber müfettişlerin kullanımına sunulmuştur.

İki bin on dört yılında MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği yayımlanmıştır. Yönetmeliğe göre iç denetmenler hariç bakanlık müfettişleri ve il eğitim denetmenleri tek bir isim altında yeni bir sistemde birleştirilmiştir. Değişiklikler sonucunda Millî Eğitim Denetçiliği ve İl Eğitim Denetmenliği unvanları kaldırılmış ve her ikisinin yerine Maarif Müfettişi unvanı kullanılmıştır. Yönetmeliğe göre denetçilerin seçilme, atanma ve yetiştirilme süreçleriyle ilgili olarak Maarif Müfettişleri yapılacak yarışma sınavı sonucunda önce

Müfettiş Yardımcısı olarak atanacaklardır. Maarif Müfettişliği sınavlarına öğretmenlikte sekiz yıl ve daha fazla hizmeti olanlar ve Bakanlık kadrosunda görev yapanlar doğrudan başvurabilecektir. Ayrıca en az dört yıllık lisans eğitimi veren belli fakülte mezunları da Kamu Personeli Seçme Sınavından (KPSS) belirtilen asgari puanı almış olma koşulu ile müfettişlik sınavına başvurabileceklerdir. Yarışma sınavında başarılı olanlar sözlü sınava tabi tutulacaktır. Her iki sınavda başarılı olanlar, önce iki yıl Ankara'da teorik eğitimden geçirilecek, daha sonra illerde iş başında eğitime tabi tutulacaktır. Tüm başvuranlar için üst yaş sınırı otuz beş olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu yönetmelik değişikliği ile ilköğretim ve ortaöğretimlerde kurum denetiminden Maarif Müfettişleri sorumlu tutulmuş ve yıllardır müfettişlerde olan ders denetim görevi ise okul müdürlerine bırakılmıştır (Badavan, 2016; Konan ve diğerleri, 2016b; Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2018). Öğretmen denetim görevinin okul müdürlerine bırakılması, alanyazında bazı tartışmaları da beraberinde getirmiştir.

İki bin on beş yılında yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde (2015) yer alan Öğretmen Performans Değerlendirme hükümlerine göre Bakanlığa bağlı her derece ve eğitim türünden eğitim kurumlarında görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirilmesi ifade edilmiştir. Bu yönetmeliğe göre 10 farklı tema üzerinden 50 kriterden oluşan bir form ile öğretmenlere başarı puanı verilmeye 2015-2016 öğretim yılından itibaren başlamış, ancak çeşitli tartışmalardan ötürü uygulama durdurulmuştur (Kurban ve Tok, 2017). Ayrıca, 2015 yılında MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığınca müfettişlerin mesleki sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olması amacıyla MEB Maarif Müfettişleri Görev Standartları kitapçığı yayımlanmıştır. Ayrıca, MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığınca İlkokul/Ortaokul Rehberlik ve Denetim Rehberi (2015) kanun ve yönetmeliklerdeki değişiklikler dikkate alınarak yeniden yayınlanmıştır. 2016 yılında ise MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığının denetimindeki çeşitli kurum ve kuruluşları kapsayan Okul Öncesi Eğitim Kurumları Rehberlik ve Denetim Rehberi, İlkokul/Ortaokul Rehberlik ve Denetim Rehberi ve Lise ve Dengi Okullar Rehberlik ve Denetim Rehberi gibi her kurum için ayrı ayrı rehberlik ve denetim rehberleri güncellenerek tekrar yayınlanmıştır.

İki bin on yedi yılında MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği kaldırılarak yerine MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği yayımlanmıştır. Bu Yönetmelik değişikliği ile “Rehberlik ve Denetim Başkanlığı”, “Teftiş Kurulu Başkanlığı”na dönüştürülmüştür. Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın hizmet bölgeleri, bölge hizmeti, müfettiş ve müfettiş yardımcılarının yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esaslarını belirten maddeler Yönetmelikten çıkartılmıştır. Müfettişlik görevine seçilme, yazılı ve sözlü sınav ile ilgili hususlarda değişikliğe gidilmemiştir. 2018 yılında ise Teftiş Kurulu Başkanlığınca Makam Oluruna Dayalı Mucipli Öğretmen Denetimi Rehberi, 2014 yılı Yönetmelik değişiklikleri sonrasında güncellenerek yeniden yayımlanmıştır.

Cumhuriyet döneminde eğitim denetiminin tarihi gelişimi incelendiğinde Cumhuriyet'in ilk yıllarında denetiminin bilimsel bir nitelik kazanmaya başladığı görülmektedir. 1930 ile 1950 yılları arasında denetimde demokratik insan ilişkileri vurgulanmış ve öğretmenlerin güdülenmesinde onların duygu ve heyecanlarının önemi dikkate alınmıştır (Aydın, 2013; Ekinci, Öter ve Akın, 2013). 1950 ile 1970 yılları arasında denetim, dinamik bir süreç olarak algılanmış ve denetmen işbirlikçi özelliği ile birlikte değişimin aracı rolündedir. 1970 ve 1980 yılları arasında denetimde klinik, insan ilişkileri, demokratik ve işbirlikçi gibi kavramlar kullanılmış ve geliştirilen standart testler ve değerlendirme formları kullanılarak öğretim denetimine ağırlık verilmiştir. 1980 ile 1990 arası dönemde öğretmenin denetim sürecinde daha aktif olduğu gelişimsel denetim anlayışı benimsenmiştir (Ekinci ve diğerleri, 2013). 1990 ile 2010 arasında çağdaş denetim anlayışı ilkesiyle mesleki rehberlik çalışmalarına ağırlık verilmiş ve müfettişler yönetmelik ve yönergelerle uygulamalarında yönlendirilmiştir. 2010 yılından itibaren ise denetimde ve denetim alt yapısında köklü değişikliklere gidilmiş ve günümüzde sonuç odaklı denetimden süreç odaklı denetime, diğer bir ifadeyle gelişim odaklı rehberlik ve iş başında yetiştirmeye yönelik uygulamalara geçilmiştir.

Eğitim Denetimi Türleri

Eğitimde denetim türleri idarenin ve öğretimin denetimi olmak üzere ikiye ayrılır. Bu durumda yönetimin veya idarenin denetimi, kurum denetimine; öğretimin veya öğretmenin denetimi ise ders denetimine karşılık gelmektedir (Balıcı, 2010).

Türkiye’de eğitim denetimleri kurum denetimi ve ders denetimi olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir.

Kurum Denetimi

Eğitim yönetimi ya da yöneticilerinin işlerindeki başarı derecesini betimlemek ya da başka bir ifadeyle yönetimin eğitim örgütünün amaçlarını ne derecede gerçekleştirdiğini tespit etmek üzere kurum teftişi/denetimi yapılır (Turan ve Zingil, 2013). Kurum denetimi, eğitim öğretim veren kurumların tüm etkinliklerinin incelendiği denetim sürecidir. Kurumlardaki denetim defterinin incelenmesiyle, geçmişteki durum konusunda veri sağlanarak anlık durum yerine uzun süreli durumun gözetilmesi sağlanmaktadır (Başar, 1995; akt. Yeşil ve Kış, 2015, s. 28). Kurum denetimi, okulun eğitim ve yönetim süreçlerine ilişkin işlemlerinin incelenerek, kurumun genel işleyişi hakkında bir hükme varma olarak tanımlanabilir (Taymaz, 2015).

Kurum denetimi ile kurumun işleyişi ve amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyinin geçmişi ve bugünü ortaya çıkarılıp geleceğe yönelik hedefleri belirlenir. Kurumun önceki denetiminde belirlenen hedeflere ne derecede ulaşabildiği ve bir sonraki denetimde nelerin yapılması gerektiği üzerine sistemli ve sürekli bir rehberlik ve denetim süreci sağlanır. Kurum denetimi eğitim örgütlerinin yönetimine yönelik genel denetim şeklinde de ifade edilebilir.

MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı’nca Bakanlık teşkilatında yer alan kurum ve kuruluşlar ile Bakanlığın denetimine tabi kurumlara yönelik kurum denetimi, MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği’ne (2017) göre Maarif Müfettişlerince yapılmaktadır. Yönetmeliğe göre Maarif Müfettişlerine “denetim, rehberlik, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme” işlemlerini yürütme görevleri verilmiştir. Müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev ve yetkilerini düzenleyen Yönetmeliğin 49. maddesinde “Bakanlık teşkilatı birimleri ile okul ve kurumların denetiminin üç yılda bir periyodik olarak yapılması esastır” denilmektedir. Yönetmeliğe göre denetim ve rehberlik faaliyetleri birlikte yürütülür; denetimlerden sonra ise izleme ve değerlendirme süreçleri gerçekleştirilir.

MEB Maarif Müfettişleri Görev Standartlarına (2015) göre kurum denetimleri üç yılda bir periyodik olarak yapılmaktadır. Kurum denetimleri kurumun eğitim öğretim

etkinlikleri ile yönetim çalışmalarının yürürlükteki yasal metinler çerçevesinde uygunluk ve verimlilik açısından durumun saptanması, personelin iş başında yetiştirilmesi, eğitim hedef ve amaçlarına ulaşma düzeyinin tespiti ve göreve uyumlarının artırılması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Kurum denetiminde kurumun uygunluk denetimi, performans denetimi, mali denetimi, bilgi işlem sistemi denetimi, sistem denetimi incelenip değerlendirilmektedir.

Ders Denetimi

Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması bakımından sistemin en gerekli unsurlarından biri de ders denetimleridir. Ders denetimi, öğretmenlerin genel denetimler sırasında veya bunlardan ayrı olarak kendi alanlarındaki yetişkinliğinin Milli Eğitim Temel Kanunu'nda öngörülen hedeflere uygun olarak yöntemleri uygulayabilmesi ve öğrencileri yetiştirmesi ile ilgili çalışmaların gözlenmesi, incelenmesi, değerlendirilmesi ve öğrencilerin akademik başarısına daha etkili şekilde katkı yapabilmesine yönelik bir denetimdir. Bunların yanı sıra öğretmenin müfredatı ve yıllık ders planını ne düzeyde uygulamış olduğu, soru düzenlemedeki yeterliliği, yaptığı yazılı yoklamalar, yaptırdığı öğrenci ödevleri ve bunları düzeltmedeki dikkati, okul içi ve okul dışı faaliyetleri ve davranışları da incelenip değerlendirilir (MEB, 1993; Sergiovani ve Starratt, 2002; akt. Demir ve Tok, 2016, s. 106; Taymaz, 2015). Ders denetimi (course inspection), İngilizce literatürde genellikle öğretmen denetimi (teacher evaluation veya supervision of teacher) şeklinde kullanılmakta ve bu denetimlerde öğretmenin çok yönlü gözlemlenmesi sağlanmaktadır.

Türkiye'de 2014 öncesinde ders denetimleri, çoğunlukla müfettişler ve nadiren okul müdürleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Ancak, 2014 yılında gerçekleştirilen değişiklikler ile önceden Maarif Müfettişlerinin görev tanımları arasında yer alan “iş başında yetiştirme” ifadesi, “öğretmen teftişi” maddesi ve “öğretmen teftiş formu” MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinden (2014) ve MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliğinden (2017) çıkarılmıştır. Bu değişiklikler ile birlikte öğretmenlere yönelik ders denetimi görevinin Maarif Müfettişlerince yapılması uygulamasına 2014 yılında son verilmiş ve öğretmen ders denetimi görevinin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi okul müdürlerine bırakılmıştır. Ancak, normal ders denetimleri sürecinde okul müdürleri tarafından yetersizliği tespit edilen öğretmenlere alınan onay neticesinde maarif müfettişlerince mucipli ders denetimi uygulanır (Makam

Oluruna Dayalı Mucipli Öğretmen Denetimi Rehberi, 2018) ve mucipli ders denetimine ilişkin bölüm ders denetiminden sonra açıklanmıştır.

Devlet Memurları Kanunu'nun (1965) 10. maddesinde “devlet memurları, amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun ve diğer mevzuatla belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli ve sorumludurlar” denilmektedir. Bu kanun hükümleri ve 2014 yılı Yönetmelik değişikliği çerçevesinde amir pozisyonunda olan okul müdürleri maiyetindeki öğretmenleri yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten birinci dereceden sorumlu tutulmuşlardır. MEB tarafından çeşitli tarihlerde yürürlüğe konulmuş olan bazı yönetmelikler (MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014; MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2017) okul müdürlerinin ders denetimi görevleri ile ilgili hükümler içermektedir. MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin (2017) 78'inci maddesinde ders denetimlerine ilişkin “okul müdürleri, öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler, rehberlikte bulunur ve görev tanımındaki diğer görevleri yapar” denilmektedir. Okul müdürlerinin görev tanımlarına ilişkin belirtilen “diğer görevler” 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde (2000) açıklanmaktadır. Okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin görev tanımları arasında ders denetim görevi Yönetmeliğin (2000) 3, 9, 10, 18 ve 49'uncu maddelerinde belirtilmektedir. MEB Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Planlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge'nin (2003) 12. maddesinde ders planlarına ilişkin “öğretmen tarafından hazırlanan ders planı, okul müdürü ve müfettişlerce denetlenir” denilmektedir. Okul müdürlerinin görev tanımları arasında yer alan bu maddeler doğrudan ve dolaylı olarak okul müdürlerinin ders denetim görevleri ile ilgilidir ve okul müdürlerinin Yönetmeliklere (2014 ve 2017) göre her dönem en az bir defa olmak üzere yılda iki kere ders denetimi yapmalarına yasal dayanak oluşturmaktadır.

Türkiye'de uygulalanan ders denetim modeli: Ders denetimlerindeki değişiklikler ile ilgili resmi yazı ve güncellenen öğretmen ders denetleme formları İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nce (Sivas İl MEM, 2016; Yatağan İlçe MEM, 2015) okullara gönderilmiş ve okul müdürlerinden ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde öğretmenlerini denetlemeleri istenmiştir. Mevcut ders denetim modelinde öğretmenlerin 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda (1973) belirtilen amaç ve

ilkeleri yerine getirmesi, eğitim öğretim süreci içerisinde varsa hedeflerden sapması, alan bilgilerini eğitim öğretime aktarması, ünitelendirilmiş yıllık planlar ile ders planlarının uyumlu olması, zümre ve şube öğretmenler kurullarının amacına uygun hazırlanması, sınıf hakimiyeti, uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanması, ders kazanımlarının verilmesi vb. durumlar yönünden denetlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması esas alınmıştır (Sivas İl MEM, 2016). Okullara gönderilen güncel Öğretmen Ders Denetleme Formları (Yatağan İlçe MEM, 2015) okul türlerine ve öğretmen branşlarına göre (a) Anaokulu ve özel eğitim sınıfı öğretmenleri ders denetim formu (Ek 1), (b) İlkokul 1, 2 ve 3'üncü sınıf öğretmenleri ders denetim formu (Ek 2), (c) İlkokul 4'üncü sınıf öğretmeni ders denetim formu (Ek 3) ve (d) Branş öğretmenleri ders denetim formu (Ek 4) olarak düzenlenmiştir. Öğretmen ders denetleme formları dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde “öğretmen kimlik ve görev bilgileri”, ikinci bölümde “denetim bilgileri”, üçüncü bölümde “değerlendirme konuları” ve son bölümde “düşünceler ve açıklamalar” yer almaktadır. Öğretmen ders denetleme formlarının en önemli kısımlarından biri olan öğretmen değerlendirme konuları bölümünde öğretmenlere yönelik şu hususlar gözlenmektedir (Yatağan İlçe MEM, 2015):

- Alan, Program ve İçerik Bilgisini Eğitim-Öğretime Yansıtması.
- Ünitelendirilmiş Yıllık Planlar ile Günlük/Ders Planları Hazırlama ve Uygulama Başarısı.
- Zümre Planlarının İstenilen Şekilde Hazırlanması, Uygulaması.
- Zümre Arkadaşları ile İşbirliği.
- Sınıf Hâkimiyeti, Öğrencileri Derse Güdülmesi.
- Öğretim Metodu Seçme ve Uygulama Başarısı.
- Dersi İşlemede Zamanı Değerlendirme ve Ders Defteri Kullanma Başarısı.
- Ders Araç ve Gereçlerini Etkin Olarak Kullanma Başarısı.
- Teknolojik Araçları Kullanma Başarısı (Bilgisayar, Projeksiyon, Akıllı Tahta vb.).
- Ünite ve Tema Köşelerinin, İşlenen Konulara Uygun Güncellenmesi.
- Öğrenciye Verilen Ödevlerde Yönlendirme Yapması.
- Sınıf İçi Etkinliklerde Her Öğrenciye Uygun Fırsatlar Vermesi.
- Öğrencilerin Derse İlgisi ve Katılımı, Soru Sorma ve Cevap Vermedeki Cesaret ve Başarıları.
- Öğrenci Başarısını Artırmak İçin Aldığı Önlemler.
- Sınıf Kitaplığı Oluşturma/Düzenleme/Güncelleme.
- Okulun Genel İşleyişine Katkıda Bulunması.
- Serbest Zaman Etkinlikleri Planlama/Uygulamama/Dosyalama.
- Öğrenci Kulübü/Toplum Hizmeti Çalışmalarına Rehberlik Yapması/Dosya Oluşturması.
- Derslerin İşlenişinde Dikkate Alınacak Hususlara Uyma.
- E-Okul Modülünü Kullanma/Öğrenci Bilgilerini Güncelleme.
- Öğrenci Velileri ile Yapılacak İşbirliği Esaslarına Uyma/Veli Toplantıları Düzenleme.
- Genel Durum ve Davranışı, Görev Arkadaşları ve Amirlerine Karşı Tutum ve Davranışı.
- Öğrenci Ders Kitaplarını, Çalışma Kitaplarını Amacına Uygun Kullandırması.
- Kaynaştırma Öğrenciler İçin BEP Planı Hazırlama ve Uygulama.
- Sınav Tarihlerini Önceden Duyurması (İlkokul 4. Sınıf Öğretmeni ve Branş Öğretmenleri).

- Cevap Anahtarı Hazırlanıp, Anahtara Uygun Puanlama Yapılması (İlkokul 4. Sınıf Öğretmeni ve Branş Öğretmenleri).
- Dyned Sistemini Uygulatması ve Güncellemesi (İlkokul 2, 3, 4. Sınıf Öğretmenleri ve İngilizce Öğretmenleri).

“Değerlendirme konuları” bölümünde öğretmenin yeterliğine ilişkin “Geliştirilmeli, İyi ve Çok İyi” şeklinde değerlendirme kriterleri belirlenmiştir. Bu değerlendirme kriterlerine göre ders denetleme formları okul müdürleri tarafından doldurulur ve Öğretmen Denetim Raporu (Ek 5) formları il veya ilçe milli eğitim müdürlüklerine gönderilip gerekli tedbirler alınır.

Ders denetimlerinin amaç boyutu: Ders denetiminde amaç, çağın gereklerine göre öğretmenin geliştirilmesi için öğretmene rehberlik etmek ve öğretmeni iş başında yetiştirmektir. Ders denetimlerinde, öğretmenin sınıf içerisinde dersin hedeflerine ilişkin belirlenen strateji, yöntem ve teknikler doğrultusunda teknolojiyi ve materyalleri kullanarak konuyu ne derecede öğrencilere aktarabildiği ve ne kadar verimli olabildiği ortaya çıkarılır. Öğretmenin yetersizliğinin tespit edildiği alanda veya alanlarda gelişmesinin sağlanması için öğretmen ve okul müdürünün birlikte bir gelişim planı hazırlayarak bu doğrultuda öğretmenin hangi sürede ne tür çalışmalarda bulunacağı belirlenir. Örneğin okuyacağı mevzuat veya alanı, eğitime ilişkin okuyabileceği kitap veya kişisel gelişim kitapları, katılacağı kurs veya seminerler öğretmenle birlikte bir plana dahil edilebilir. Bu tür çalışmalarda öğretmenin öz değerlendirmesini yapması ve okul müdürünün belirlediği yetersiz alan veya alanlara karşı pozitif yaklaşması, eksikliklerini gidermesi yönündeki çalışmaların mesleki başarısına katkı sağlamaya yönelik olduğunu kabul etmesine yönelik çalışmalar yapılır (MEB Ders Denetim Rehberi, 2011). Öğretmen denetimlerinin amaçları, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD, 2009) tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

- Tehdit edici olmayan bir değerlendirme içeriği sunmak,
- Karşılıklı olarak geribildirim sağlayan bir iklim oluşturmak,
- Okul içinde öğretimi geliştirmek, okul hedeflerini paylaşmak ve bunlarla ilgili bireysel ve toplu hedefleri netleştirmek,
- Öz değerlendirme formları, sınıf içi gözlem ve yapılandırılmış görüşmeler gibi basit değerlendirme araçları sağlamak,
- Destekleyici bir okul liderliği oluşturmak,
- Niteliklerin, kaynakların ve etkinliklerin geliştirilmesi için fırsatlar oluşturmak,
- Okul öz değerlendirme ve kalite güvence sistemine dahil edilmiş bir öğretmen değerlendirmesi oluşturmak.

Ders denetiminin amacı cezalandırmak değil, öğretmene rehberlikte bulunarak öğretmenin yetersizlik alanlarını geliştirmek, dersini öğrencilere en etkin şekilde

sunmasına yardımcı olmak ve bu süreçte öğretmene rehberlik ederek öğretmenin kendini geliştirmesine yönelik iş başında yetiştirme etkinliklerini gerçekleştirmektedir. Ders denetiminin amaçları Taymaz (2015) tarafından ise şu şekilde ifade edilmiştir:

- Öğretmenin öğretimdeki başarı derecesi hakkında bilgi edinmek.
- Öğretmenin özellikle iyi ve ümit verici karakteristiklerini saptamak.
- Öğretmenin öğretimdeki eksik yönlerini belirlemek, giderici önerilerde bulunmak.
- Öğretmenleri görevlerini en iyi şekilde yapmaya özendirmek ve teşvik etmek.
- Okulda yapılan öğretimde birlik sağlamak üzere yardımcı olmak.
- Öğretmenlere yapılan yardımlarla teftiş programlarına güvenlerini arttırmak.
- Okulda öğretmenlerin uyguladığı öğretim metotlarını geliştirmek.
- Öğretim araçlarının sağlanması ve uygulanmasında yardımcı olmak.
- Öğrenci başarısının bilimsel yöntemlerle ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yardım etmek.
- Öğretmene karşılaştığı sorunları çözümlenmede yol göstermek.

Ders denetiminin müfettiş ve müfettiş yardımcılara veya okul müdürlerine ilişkin görev alanı tanımlanırken “iş başında yetiştirme” ifadesinin kullanılması ders denetimlerinin hangi amaçla gerçekleştirilmesi gerektiğini kısaca ifade etmektedir.

Ders denetimlerinin süreç boyutu: Ders denetimleri, MEB Ders Denetim Rehberindeki (2011) açıklamalar dikkate alınarak okul müdürlerince her dönem en az bir defa olmak üzere yılda iki defa gerçekleştirilmektedir. Ders denetimlerinin gerçekleştirilme süreci denetim öncesi ön hazırlık, sınıf ders denetimi ve ders denetimi sonrası görüşme olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Öğretmen denetiminin etkililiğinin artırılmasını ve öğretmenlerin iş başında geliştirilmesini hedefleyen MEB Ders Denetim Rehberine (MEB, 2011) göre ders denetimleri okullarda şu adımlar izlenerek gerçekleştirilmektedir:

- Denetmen, okuldaki eğitim öğretimi aksatmadan ders denetimi yapabilmek amacıyla derse girmeden önce okul ders programlarına göre öğretmenleri ile görüşeceği yeri, zamanı ve isteyeceği bilgi ve belgeleri öğretmenlere bildirir.
- Denetmen, izleyeceği dersin gün ve saatini öğretmenin talebini de göz ederek öğretmenle birlikte planlar. Öğretmenin birden fazla dersini denetlemesi gerektiğinde farklı sınıf, şube, alan ve bölümlerdeki dersleri izleyecek şekilde planlama yapar.
- Denetmen önceden belirlenmiş olan ders saatinde gözlemin yapılacağı sınıfa öğretmen ile birlikte gider.
- Denetmen, öğrencilerin tümünü görebileceği uygun bir yerde oturur.
- Denetmen, eğitim-öğretim sürecinde öğretmen ve öğrencilerin dikkatini bozacak davranışlardan kaçınır, dersin akışına müdahale etmez.
- Denetmen, ders gözlemini kolaylaştırmak amacı ile hazırlanan “Öğretmen Ders Denetleme Formu”ndan yararlanarak ders denetimini yapar ve “Öğretmen Ders Denetleme Formu”nda belirtilen değerlendirme alanlarına ilişkin tespitlerine “Açıklamalar” bölümünde yer verir. “Öğretmen Denetim Raporu”nun düzenlenmesinde bu formun açıklamalar bölümünde tutulan notlardan yararlanır.
- Denetmen, gerek gördüğünde dersin sonuna doğru öğrencilerin bilgi düzeyini ölçücü sorular sorar ve gecikmeye meydan vermeden öğretmenle birlikte sınıftan ayrılır.

Denetmen, ders denetiminden sonra öğretmenle demokratik bir ortamda yüz yüze görüşmeye geçer. Görüşmede denetmen, öğretmen davranışlarının olumlu veya beğenilen, olumsuz veya beğenilemeyen yönlerini açıklar. Öğretmenin olumsuz veya beğenilmeyen yönlerinin faktörleri, nedenleri öğretmenle birlikte tartışılır. Bu davranışların giderilmesi ve geliştirilmesi için öğretmene mesleki rehberlik yapılır ve yardım edilir (Taymaz, 2015). Görüşme esnasında denetlenen öğretmenin tepkisi normal karşılanmalıdır. İnsan doğası gereği olumsuz eleştiriden veya beğenilmeyen davranışından ötürü tepkide bulunabilir (Yalçınkaya, 1992; akt. Taymaz, 2015).

Ders denetimlerinin işlev boyutu: Ders denetiminin işlevi, ders denetimlerinin hangi görevleri veya fonksiyonları yerine getirdiğini ortaya koymaktır. Denetimlerden sonra eğitim sistemi içerisindeki öğretmenlerin bilgi ve becerilerini iyileştirmesi ve geliştirmesi işlevsel olarak beklenen bir durumdur. Eğitim etkinliklerinde daima öğretmenlerin yanında bir rehber, bir öğretici ve yöneltici olarak bulunması gereken denetmenlerin, bugünkü eğitim düzeninde bu görevi beklenti düzeyinde yerine getirdiklerini söylemek güçtür (Gürsoy, 1977; akt. Taymaz, 2015).

Ders denetimi kontrolden öte rehberlik gerektirir. Ders denetiminde öğretmeni habersizce yakalama görüşü eğitim anlayışı ile bağdaştırılamaz (Ergen, 1977; akt. Taymaz, 2015). Ders denetiminin işlevi, öğretmeni kontrol etmek değil, öğretmene rehber olmak, öğretmeni iş başında yetiştirmektir. MEB Ders Denetim Rehberinde (2011) ders denetimlerinin nasıl gerçekleştirilmesi, amacının ve işlevinin ne olduğu açıkça belirtilmesine rağmen uygulamada klasik denetimden öteye geçilememekte, rehberlik ve iş başında yetiştirme faaliyetleri yönetmeliklerde geçerli birer terim olarak durmaktadır. Uygulama boyutunda bu tür problemlerin görülmesinin, Türkiye’de yıllardır klasik denetim uygulamalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Ders denetimleri, eğitimin amaç ve ilkelerinin gerçekleştirilmesi, öğrencilere iyi insan, iyi vatandaş ve meslek adamı olarak geleceğin ülke ve toplumunda yerini alabilmesi bağlamında son derece özgün ve özellikli bir göreve sahiptir (Doğan, 2011). Ders denetimlerinin işlevi dışına çıkması, sistemin en önemli öğelerinin aksaması anlamına gelmektedir. Bu sebeple gerçekleştirilen ders denetimlerinde amaç ve süreç boyutlarında gerekli önem ve hassasiyetin denetmenlerce gösterilmesi gerekmektedir. Amacının dışında gerçekleştirilen herhangi bir eylemin işlevine ulaşması beklenemez.

Mucipli ders denetimi: Normal süreç içerisinde gerçekleştirilen ders denetimleri sonucunda yetersizliği tespit edilen öğretmenin durumu, o öğretmeni denetleyen denetçi tarafından değerlendirilir. Öğretmenin yetersizliğinin hukuki yönden suç ve kusur boyutunun da bulunması halinde gerekli bilgi ve belgeler toplanır ve yetersiz olduğu alanlar ile ilgili olarak MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı'ndan mucipli ders denetimi onay isteğinde bulunulur. Makamdan alınan onay neticesinde öğretmenin mucipli ders denetimi Teftiş Kurulu Başkanlığınca maarif müfettişlerince yapılır (Makam Oluruna Dayalı Mucipli Öğretmen Denetimi Rehberi, 2018). Diğer bir ifadeyle mucipli ders denetimi, ders denetiminde yetersiz veya kusurlu bulunan öğretmenin MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı'nca verilen onaya bağlı olarak maarif müfettişlerince denetlenmesidir.

Mucipli ders denetiminde, öğretmenlerin, kendi alanlarındaki yetişkinlik düzeyleri, göreve bağlılıkları, çalışmaları, öğretim metotlarını uygulamadaki yeterlikleri, Millî Eğitim Temel Kanunu'nda öngörülen hedeflere ulaşılması yönündeki çabaları, öğrencilerin yetişme düzeyleri ve derslerde elde edilen sonuçların okuldaki eğitim ortamına ve çevreye yansımaları araştırılır (MEB Maarif Müfettişleri Görev Standartları, 2015). Denetimlerin öğretmenlere daha çok katkı sunması, yaşanan problemlerin en aza indirilmesi, ders denetimlerinin amacına ulaşması ve işlevinin daha çok geliştirilmesi için daha çağdaş ve daha demokratik ders denetim modelleri uygulanmalı, öğretmene rehber olan ve öğretmeni iş başında yetiştiren yöntemler tercih edilmelidir. Bu sebeple bu bölümde ders denetiminde çağdaş, demokratik ve katılımcı rehberlik ve iş başında yetiştirme modellerinin açıklanmasına gerek duyulmuştur.

Ders Denetiminde Rehberlik ve İş Başında Yetiştirme

Rehberlik, “kılavuzluk ve öğrencilerin sorunlarını öğrenerek onlara yardımda bulunma” (TDK, 2019) olarak tanımlanmaktadır. Rehberlik, bireyin kendini anlaması, problemlerini çözmesi, gerçekçi kararlar alması, kapasitesini kendine en uygun şekilde geliştirmesi, çevresiyle uyum içerisinde olması ve böylece kendini gerçekleştirme için uzman kişilerce bireye verilen psikolojik yardımdır (Kepçeoğlu, 1994; akt. Yıldız, Akbaşlı ve Üredi, 2015, s. 2431). Yöneticilerin, öğretmenlerin ve genel anlamda okulların değişime uyum sağlayabilmeleri, bireysel ve kurumsal olarak yaptıkları hataların anında düzeltilebilmesi ve gelişimlerini sürdürerek varlıklarını devam

ettirebilmeleri için rehberlik ve denetime ihtiyaçları bulunmaktadır (Ekinci ve Karakuş, 2011).

Denetim sistemindeki yeni yönetmelikler (MEB, 2014 ve 2017) ile sistemden “teftiş” kavramı kaldırılarak yerine “rehberlik ve denetim” kavramları kullanılmıştır. Denetim sisteminin yapısında rehberlik ve denetim kavramlarının somut olarak vurgulanması ders denetimlerinde teftiştan ziyade rehberlik çalışmalarının yapılması gerektiğini göstermektedir. Bu sebeple, bu bölümde klasik ders denetim uygulamalarından farklı olarak iş başında yetiştirme ilkesine uygun çağdaş, demokratik ve alternatif ders denetim ve rehberlik uygulamaları olarak koçluk, mentorlük, mikro öğretim ve eylem araştırması yöntemlerinin açıklanmasına gerek duyulmuştur.

Koçluk

Koçluk, farklı özgeçmiş, yetenek, deneyim ve ilgilere sahip bireylerin, gelişim sorumluluklarını üstlenmesi ve bu süreçte başarıların teşvik edilerek, bu bireylerin tam ortaklık ve katkılarının yüz yüze bir ortamda sunulduğu bir liderlik uygulamasıdır (Aydın, 2014). Eğitimde koçluk, kişinin kendini tanımasını sağlayan, isteklerine ulaşmasında özel teknikler öğreten bir kişisel gelişim eğitimidir. Koçluk eğitimi alan bireylerin, gerçekte ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemeleri, kendi başına şimdiye kadar yaptığından daha fazlasını yapmaları, gerçekleştirmek istediklerine ulaşma yollarını öğrenmeleri, karşısına çıkan problemleri çözebilmeleri beklenir (Önder, 2015). Eğitimde koçluk, meslektaş olan öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmasını içeren bir tür mesleki gelişim metodudur. Koçluk, alanyazında meslektaş koçluğu, bilişsel koçluk, teknik koçluk, meslektaş danışmanlığı, meslektaş denetimi, meslektaş yardımlaşması gibi isimlerle anılmaktadır. Bu yöntemler genellikle meslektaşların birbirlerine yardım etmelerini içeren, eşit ve değerlendirme yapılmayan yöntemler olarak açıklanmaktadır, fakat belirli bazı küçük ayırt edici özelliklere sahiptirler. Bir okulda koçluk uygulamasındaki temel amaçlar Aydın (2014) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Öğretim uygulamalarının belirlenmesi,
- Öğretmenin özerk düşünme ve harekete geçme yeteneğini uyarma,
- Okul kültürünü geliştirme,
- İş birliği ve mesleki diyalogu geliştirme,
- Yeni ve genel öğretim becerilerinin uygulanmasını paylaşma.

Koçluk uygulamasında koç, öncelikle öğretmene yardımcı olabilmek için güvenilir bir kaynak olduğunu kanıtlamalıdır. Koçluk süreci bir değerlendirme süreci

değildir. Koçluk eğitiminde olumlu ya da olumsuz yönlere yönelik koç herhangi bir karar vermez, öğretmen kendisi buna karar verir. Bu sebeple öğrenen bir örgüt yaratmada ve kişinin kendini geliştirmesini öğrenmesinde etkili bir yöntemdir. Eğitimde koçluk şu şekilde uygulanmaktadır (Sullivan ve Glanz, 2000):

Ön görüşme aşaması: Bu aşama, öğretmenin ders amaçlarını, öğretim, strateji ve kararlarını belirlemesine, öğrenci başarısı konusunda ipuçları yakalayabilmesine ve koçun veri toplama yöntemini ortaya koymasına yardımcı olur.

Gözlem aşaması: Koç, öğrenci başarısı ve öğretmenin kullandığı stratejiler ve verdiği kararlar konusunda veri toplar.

Gözlem sonrası aşama: Koç, ders konusunda öğretmenin öğrenme ve uygulamalarının bir sentezini yapar, bu sentezlerini destekleyen örnekler vererek ve tavsiyelerde bulunarak yardımcı olur.

Eğitimde koçluk uygulaması ön görüşme, gözlem ve son görüşme aşaması olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Koçluk sisteminde asıl amaç, değerlendirmeden ziyade öğretmenlerin kendi kendilerini kontrol etmelerine, kendilerini analiz etme, değerlendirme ve geliştirmelerine yardımcı olmaktır.

Koçlukta aktif olan öğrencidir. Koç ise gözlemleyici, yorumcu ve geri bildirim vericidir. Öğrenci işi fiilen yapar ve koç öğrencinin yanındadır, fakat müdahale etmez ve gözlem yapar. Öğrenci deneyerek, düşünerek, sorun çözerek, tahmin yaparak ve karar vererek kendini geliştirmeye çalışır. Koç, öğrencinin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini görür ve geribildirim verir. Öğrenci bu yolla yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır. Yöneticiler koçluk sayesinde kişisel ve profesyonel hedeflerini gerçekleştirir. Yönetici esnek bir yönetim kazanır (Koçel, 2005; akt. Önder, 2015, s. 3; Uçkun ve Kılınç, 2007; akt. Önder, 2015, s. 3). Koçluk hizmeti klasik eğitimlere oranla kişinin becerileri ve gelişimleri üzerinde daha etkili ve kalıcı bir öğrenme ortamı sunar. Öğrenmelerin etkili ve kalıcı olmasının sebepleri öğrenen kişinin istekli olması, koçluk eğitiminin kişinin bireysel ihtiyaçlarına göre uyarlanması ve uygulamada kişinin aktif rol almasından kaynaklanmaktadır.

Mentörlük

Mentörlük, öğretimin iyileştirilmesini kolaylaştırmak için, deneyimli bir eğitimcinin mesleğe yeni başlamış ya da deneyimsiz başka bir öğretmenle iş birliğine dayanarak sınıf içindeki öğretimin iyileştirilmesi amacıyla yargılamadan yapılan yardım, destek ve öneride bulunma süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 2014; Sullivan, 2000). Mentörlük uygulaması ile koçluk uygulaması birbiri ile karıştırılmaktadır.

Mentorlük, okul müdürünün veya deneyimli bir öğretmenin daha deneyimsiz bir öğretmene ya da okul müdürünün veya daha eğitimli bir öğretmenin daha eğitimsiz öğretmene yardımı olarak tanımlanırken; koçluk ise belirli bir öğretim becerisinin uygulanması ya da genel olarak öğretim uygulamalarının geliştirilmesi amacıyla öğretmenin öğretmene yardımı olarak tanımlanabilir. Mentorlük, özellikle mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesinde etkin uygulamalardan biri olarak görülmektedir. Denetici, okul müdürü veya alanında deneyimli bir öğretmen bu uygulamada doğrudan mentor olarak görev alabilir.

Mentor olacak bir kişi diğer öğretmenlere model olmaya istekli, işe karşı olumlu tutum ve doğru iş alışkanlıklarına sahip olmalıdır. Mentorlük rolü için yeterli deneyime sahip olmalıdır. Başkalarına yardım etmeye gönüllü, arkadaşlarına saygılı, sabırlı ve başkalarının duygularına karşı hassas olmalıdır. Eğitim ve gelişmenin zaman ve emek gerektirdiği bilincinde olmalıdır. Özetle, mentor olacak kişi, kişilik ve tutum yönünden, mesleki yeterlik ve deneyim yönünden, iletişim ve sosyal beceriler yönünden üstün özelliklere sahip uygun bir model olmalıdır (Aydın, 2014; Sullivan ve Glanz, 2000). Eğitimde mentorlük uygulaması Aydın (2014) tarafından üç aşamada sıralanmaktadır:

Hazırlık: Mentorlük gerektiren konular hazırlanır, eğitim ihtiyaçları saptanır, gereken ortam hazırlanır, mentorlük yapacak kişi ve kişiler seçilir. Toplantı yapılır ve amaç açıklanır.

Mentorlüğün uygulanması: Mentorlük yapılacak bireyin eğitim ihtiyaçları saptanır. Mentor, belirlenen eğitimin nasıl yapılacağını göstererek iş başında eğitir. İş gören, gösterilen konuda uygulamalar yapar; mentor, dönütler verir ve iş görenin işi daha iyi yapar duruma gelmesini sağlar.

İzleme: Mentorlük sağlanan bireyin nasıl bir gelişme gösterdiği ve ne kadar zamandır çalışmanın yapıldığı izlenir ve mentorlük programı değerlendirilir.

Mentorlük uygulaması ile klasik denetim yaklaşımında denetmenle öğretmen arasında olan bir takım engeller ortadan kalkar. Mentor ve öğretmen aralarında rahat ve ortak bir dil kullanmaya başlar ve birbirlerini yargılamaktan daha çok birbirlerini anlamaya çalışırlar (Manathunga, 2007; akt. Gündüz ve Balyer, 2011, s. 65). Mentorlük ile iş başında eğitim, istenilen yerde ve istenilen zamanda sağlanmış olur. Mentorlük eğitimi alan öğretmen sürece aktif olarak katılır. Aday öğretmenlerin ilk zamanlarda zorlandığı durumlar iş birliği içerisinde aşılar ve aday öğretmenlerin göreve ve kuruma olan aidiyeti artar. Etkili okullar üzerine yapılan bir araştırma, mentorlüğün güçlü ve olumlu bir değer sistemiyle öğrenciler, stajyer öğretmenler ve diğer öğretmenler için iyi bir öğrenme ortamı oluşturmaya katkı sağladığını göstermiştir. Bu açıdan mentorlüğün tüm okul nüfusu için yararlı olabileceği bildirilmektedir (Bakioğlu, 2011; akt. Önder, 2015, s. 3). Türkiye’de de stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesinde “danışman öğretmen”

adı altında mentorlük benzeri bir çalışma yapılmaktadır. Bu tür çalışmaların daha kapsamlı bir şekilde, eğitimde rehberlik ve iş başında yetiştirme adı altında okul müdürlerince ve deneyimli, eğitilmiş öğretmenlerce sürekli bir şekilde yapılması öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin artırılmasına büyük katkılar sağlayabilir.

Mikro Öğretim

Mikro öğretim yöntemi, öğretim süresi, sınıftaki öğrenci sayısı ve konu bakımından küçültülmüş ve yoğunlaştırılmış bir öğretim deneyimidir. Etkili bir mikro öğretim seansı için iyi bir yapılandırma gerekmektedir. Amaçlar, ilkeler, dersin biçimi, ders için gerekli olan hazırlıklar ve değerlendirmenin şekli önceden ortaya konulmalıdır (Aydın, 2014). Mikro öğretim, öğretmenin dönem içerisinde işlediği derslerin benzerini öğretmenler karşısında hazırlayıp sunması ve bu ders sürecinin videoya kaydedilmesini gerektirir. Kaydedilen ders sunumu deneyimli kişilerce (okul müdürü veya öğretmen) eleştiri ve düzeltmeler yapılarak tamamlanır. Bu şekilde öğretmenlerin belirli alanlarda eksik gördükleri yöntem veya teknikleri kullanarak örnek ders sunumu ile kendilerini geliştirme imkanı sunulur. Bu uygulama yöneticinin ders denetiminde öğretmenin geliştirmesini istediği alan veya alanlarla ilgili çalışmalar yaptırma, rehber olma ve iş başında yetiştirme olanağı sunar. Mikro öğretim yönteminin uygulaması üç aşamadan oluşmaktadır (Aydın, 2014):

Mikro dersin hazırlanması: Mikro ders sunumu bir ya da birkaç öğretmen tarafından 5-10 dakikalık dersler şeklinde amaç, hedef ve uygulama süreçleri belirlenerek planlanır.

Mikro dersin öğretimi: Planlanan çalışmalar uygulamaya dökülür. Sınıfa katılan öğretmen sayısı 5-6 kişi olmalıdır. Ders videoya kaydedilir.

Mikro dersin izlenmesi: İzleme süreci, analiz, tartışma ve verilerin yorumlanması ile yeni deneyimlerin ve becerilerin kazanılması sağlanır. Mikro ders yeniden düzenlenir ve yeniden sunulur. Yapılan iyileştirmeler ışığında yeniden kayıtlar incelenerek dönütler alınır.

Mikro öğretim yöntemi gerçek bir öğretimdir ve öğretmenlerin döneme iyi bir başlangıç yapmaları için yardım etmenin en hızlı, etkili ve eğlenceli yöntemlerinden biridir. Sadece yeni öğretmenlerin değil, kıdemli öğretmenlerin de belirli alanlarda eksikliklerini gidermek, gelişmelerini sağlamak için kullanılabilir. Bu yönüyle mikro öğretim yöntemi, yöneticilerin öğretmenlerde istedikleri veya eksik gördükleri alanlarda eğlenceli bir şekilde ders işlemelerine ve gelişim sağlamalarına fırsat tanır.

Eylem Araştırması

Eylem araştırması, bir denetim süreci olarak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin iş birliği içerisinde eğitim öğretim süreci içerisindeki uygulamalardaki sorunların giderilmesine yönelik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2014; Sullivan ve Glanz, 2000). Eylem araştırması, alanyazında aksiyon araştırması olarak da kullanılmaktadır. Eylem araştırması, sorun odaklıdır ve öğretmenin öğrenme ya da öğretme sürecinde sürekli olarak yaşadığı bir sorunun çözüm sürecini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Eylem araştırmasında eyleme geçmeden önce disiplinli bir araştırma yapılması gereklidir ve bu yönüyle eylem aşamasında bilimsel araştırma basamaklarına benzer bir çalışma yürütülür. Eylem araştırmasının uygulama aşamaları şu şekildedir (Aydın, 2014; Sullivan ve Glanz, 2000):

Problemin tanımlanması: Araştırılmak istenilen konu belirlenir ve konuya ilişkin sorular geliştirilir ve plan hazırlanır.

Verilerin toplanması: Verilerin ne tür olacağına, nereden, ne zaman, nasıl ve ne amaçla toplanacağına ilişkin araştırma sorularına yönelik veriler toplanır.

Verilerin analizi ve yorumlanması: Toplanan veriler analiz edilir ve yorumlanır. Araştırma sorularına yönelik bulgular ortaya çıkarılır. Elde edilen bulgular çerçevesinde yeni bir eylem planına geçilir.

Eylem araştırması, okul örgütünün geliştirilmesi, personelin mesleki gelişimi ve okula dayalı yönetimin geliştirilmesi için bir problem çözme süreci olarak başlamaktadır. Müfredat, öğrenme, öğretme konularındaki bilgileri artırmak, gelişimi sağlamak amacıyla düşünceler eyleme geçirilir. Bu noktada, gerek personel gelişimi ve gerekse okulun yönetsel süreçlerinin gelişiminde eylem araştırmasının okul müdürlerince bir denetim ve rehberlik aracı olarak kullanılması kadar doğal bir husus olamaz (Glanz, 2005; akt. Gündüz ve Balyer, 2011 s. 74-75; Kemmis ve McTaggard, 1988; akt. Aydın, 2014, s. 257). Eylem araştırmaları, okullarda okul müdürlerince ders denetimlerinde öğretmenlerin eksik görülen yönleri veya yeni uygulamaya geçen konular üzerinde personelin gelişim göstermesi istenilen odak problemi aşmaya yönelik oldukça faydalı bir yöntemdir.

Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, bireylerin veya kurumların yapılan eylemler, etkinlikler ve kaynakların kullanımına ilişkin önceden belirlenen standartlar ve beklentiler doğrultusunda bireyin kendisinin veya kurum adına başka bir kuruma, kişi veya kişilere hesap verebilir olması, sorumlu olması, cevap verebilir olması, açıklama yapabilmesi

olarak tanımlanabilir (Benjamin, 2008; Ebrahim, 2003; Edwards ve Hulme, 1996; Gül, 2008; Leithwood, 2005; O'Day, 2002; Yalçın, 2009). Hesap verebilirlik, bir kurumdaki görevlilerin yetki ve sorumluluklarının kullanımına ilişkin ilgili kişilere karşı cevap verebilir olması, bunlara yönelik eleştirileri ve talepleri dikkate alması ve bir başarısızlık, yetersizlik ya da hilekarlık durumunda sorumluluğu üzerine alması olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2015). Hesap verebilirlik, cevap verme ve açıklamada bulunma yükümlülüğüdür. Hesap verebilirlikte taraflardan biri diğerine bir görev vermekte, diğeri ise bu göreve ilişkin bir rapor ile görevin ne kadarının yapıldığını, hangi amaçlara ulaşıldığını, süreçte nelerin aksatıldığını açıklamaktadır (Gedikoğlu, 2012).

Hesap verebilirliğin, “kim, kime, neden ve hangi” konuda hesap vereceğinin sorgulandığı dört sorudan yola çıktığı görülmektedir. “Kim” yaptığı işle ilgili olarak hesap verme sorumluluğunda olan kişiyi; “kime” sorusu yapılan iş için kime hesap verilmesi gerektiğini; “neden” sorusu yasa ve yönetmelikler, mesleki kurallar, raporlama, başarı standartları yönünden açıklama yapabilmeyi; “hangi” sorusu ise belirlenen tüm standartlar ve hedeflere ulaşma durumu ve sonuçlarını ifade etmektedir (Adams ve Hill, 2006; Bovens, 2007; Lingenfelter, 2001).

Hesap verebilirlik ile ilgili alanyazın incelendiğinde bu kavramın “sorumluluk, şeffaflık ve etik” ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Sorumluluk, hesap verebilirlik tanımları çerçevesinde kişinin eylemlerine ilişkin yasalar ve kurallar çerçevesinde ilgili kişilere karşı sorumlu olması durumudur. Şeffaflık, yapılan iş ve eylemlerde açık olma, nesnel olma, hesap verebilir olma durumudur. Etik ise, mesleğinde görevini kötüye kullanmama ve dürüst olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2017; Erdağ ve Karadağ, 2017a; Gedikoğlu, 2012; Güçlü ve Kılınç, 2011; Gündüz ve Göker, 2017; Himmetoğlu, Ayduğ ve Bayrak, 2017; Kalman ve Gedikoğlu, 2014; Samsun, 2003).

Hesap verebilirlik, en çok kamu kurum ve kuruluşları ile ilgilidir. Türkiye’de hesap verebilirlik, 2003 yılından itibaren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda kullanılmaya başlanmıştır. Kanunun (2003) 8. maddesinde hesap verme sorumluluğu “her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili

kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır” şeklinde açıklanmıştır. 2004 yılında 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuş ve bu kanun hükümlerince kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkeleri belirlenmiş ve uygulamanın gözetlenmesi amaçlanmıştır. 2005 yılında ise yürürlüğe giren Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 5. maddesinde “kamu görevlileri, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde; sürekli gelişimi, katılımcılığı, saydamlığı, tarafsızlığı, dürüstlüğü, kamu yararını gözetmeyi, hesap verebilirliği, öngörülebilirliği, hizmette yerindeliği ve beyana güveni esas alırlar” ifadeleriyle hesap verebilirlik ilkeleri açıkça ifade edilmiştir. Hesap verebilirliğin, kamu kurumlarının çeşitliliği göz önüne alındığında geniş bir kavram olduğu görülmektedir. Aşağıda eğitimde hesap verebilirliğe ilişkin literatür özeti verilmiştir.

Eğitimde Hesap Verebilirlik

Eğitimde hesap verebilirlik, kamu yönetimi hesap verebilirliğinden uyarlanmış bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Eğitimde hesap verme, genel olarak gösterilen başarı ve performansın seviyesinden okulu, okul bölgesini ve öğretmenleri sorumlu tutarak öğretimin gelişeceği ve öğrencilerin eğitimden beklentilerinin artacağı anlayışına dayanmaktadır ve eğitim örgütlerinin bu beşeri çıktılar konusunda hesap verebilir olması beklenmektedir (Güçlü ve Kılınç, 2011; Koçak, Turan ve Aydoğdu, 2012). Diğer bir ifadeyle eğitimde hesap verebilirlik, eğitim örgütlerinin amaçlarına ne derece ulaştığını belirlemeye, niteliklerini ve öğrenci başarısını arttırmaya hizmet etmektedir. Leithwood ve Earl’e (2000) göre eğitimde hesap verebilirlik, öğrencilerin akademik başarılarının ön plana çıktığı, öğrencilerin başarısı ile okulların etkililiğine etki eden faktörler, okul harcamaları, öğretmenlerin alan bilgileri, mesleki etik davranışlar, öğretmen ve okul performansları, bürokratik gelişim süreçleri gibi konularda hesap verme ve sorma süreci olarak görülmektedir. Gedikoğlu’na (2012) göre ise eğitimde hesap verebilirlik, girdilere, süreçlere ve çıktılara ilişkin verilerin toplanması ve bu verilerin okulların etkililik ve verimliliklerini belirlemek üzere kullanılması süreci olarak düşünülmelidir.

Eğitimde hesap verebilirlik, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde 1994 yılında Amerikan Okullarını Geliştirme Yasası (The Improving America’s Schools Act)

ile ortaya çıkmıştır. Matematik ve Fen alanında başarı sonuçlarının düşük olmasıyla eğitimde yeni bir reforma gidilmiş ve 2001 yılında “No Child Left Behind” yasası hazırlanmıştır. Yasa değişiklikleri ile birlikte öğrenci test sonuçları ve standartlara göre okul müdürleri ve öğretmenler hesap vermeye zorunlu tutulmuştur (Hoy ve Miskel, 2010; akt. Bakioğlu ve Salduz, 2014; Perie, Park ve Klau, 2007). Eğitimde hesap verebilirliğin öncelikle batılı ülkelerde ortaya çıkmasının en önemli iki nedeni PISA, TIMSS gibi uluslararası sınavlarda Asya ülkelerinin Avrupa ülkelerine ve ABD’ye göre daha iyi sonuçlar alması ve bazı iş kollarının Asya ülkelerine kaptırılmasıdır (Anderson, 2005). Batılı ülkeler gibi Türkiye de ulusal veya uluslararası sınavlarda düşük performans göstermektedir (PISA Ulusal Raporu, 2015; YKS, 2018).

Eğitimde hesap verebilirlik, eğitim politikalarına ilişkin uygulamalarda taahhüt sistemi olarak düşünülebilir. Sistem, öğrenme ortamlarında destekleyici bir eğitimle öğrencilerin iyi öğrenmeler elde edeceğini, öğrenme ortamlarındaki olumsuzlukların engelleneceğini ve gerekli öz düzenlemelerle sistem içerisindeki olumsuzlukların düzeltileceğini düşünür (Hesapçioğlu, Bakioğlu ve Baltacı, 2001). Son yıllarda hükümetler ve toplumlar eğitime daha fazla maddi kaynak ayırmakta ve eğitimde belirli standartların karşılanmasını beklemektedirler. Bu sebeple standartlara dayalı eğitim anlayışı temel alınmakta ve standartlar karşılanamadığı zaman beraberinde bazı sonuçları getirmektedir (Vaneman, 2007; akt. Güçlü ve Kılınç, 2011, s. 2114). Türkiye’de de benzer şekilde eğitimde hesap verebilirlik ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. Bu bağlamda 2009 yılında İlköğretim Kurumları Standartları Genelgesi, 2010 yılında Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik, 2011 yılında Öğretmen Denetim Rehberi ve 2015 yılında Eğitimciler İçin Mesleki Etik İlkeler Genelgesi yayımlanmıştır. 2016 yılında Okul Öncesi Eğitim Kurumları Rehberlik ve Denetim Rehberi, İlkokul/Ortaokul Rehberlik ve Denetim Rehberi ve Lise ve Dengi Okullar Rehberlik ve Denetim Rehberi her kurum için ayrı ayrı güncellenerek yeniden yayımlanmıştır. Ayrıca, okullarda beşer yıllık dönemlerle belirlenen stratejik planlarla okulların vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri belirlenerek belirli standartların karşılanmasına yönelik kararlar alınmaktadır.

Eğitimde hesap verebilirlik sistemi, okula ve öğrenci performansına odaklanmakta, devlet tarafından belirlenmiş standartlarla ilgili olarak okul performansını bildirmekte, devlete güvenilir bir değerlendirme ve sonuç sistemi

sağlamakta, okul performans sonuçlarına göre okulu, okul müdürünü ve öğretmeni ödüllendirmekte veya bu kişilere yaptırım uygulamaktadır (Gong, 2002; akt. Bakioğlu ve Salduz, 2014). Diğer bir ifadeyle eğitimde hesap verebilirlik, öncelikle sonuç odaklı olarak ele alınmakta ve belirli standartlar karşılanamadığı zaman eğitim örgütlerinin hesap verebilirliği sorgulanmaktadır. Reeves'e (2004) göre ise klasik hesap verebilirlikteki öğrenci başarısından ziyade bütüncül hesap verebilirlik sistemi içerisinde öğretmenlerin ve okul müdürlerinin kararlarında şeffaf olması, eğitim hedeflerine ulaşılması amacıyla kullanılan stratejilerin üst yönetimle ve paydaşlarla paylaşılması ve bunun sonucunda öğrencilerin başarısı gibi konular da ön plandadır.

Eğitimde hesap verebilirlik sistemlerine ilişkin alanyazın incelendiğinde Sinclair (1995; akt. Koçak ve diğerleri, 2012) hesap verebilirliğin “politik, kamusal, yönetsel, profesyonel ve kişisel hesap verebilirlik” olmak üzere beş çeşidi olduğunu belirtmiştir. Farrel ve Law (1995; akt. Koçak ve diğerleri, 2012) “meslekî hesap verebilirlik, hiyerarşik hesap verebilirlik, piyasa tarzı hesap verebilirlik ve topluma açık hesap verebilirlik” olmak üzere dört hesap verebilirlik türünden söz etmiştir. Leithwood (2005) eğitimde hesap verebilirliği “piyasa yaklaşımları, yerinden yönetim tarzı yaklaşımlar, mesleki yaklaşımlar ve yönetsel yaklaşımlar” olmak üzere dört şekilde açıklamıştır. Alanyazında eğitimde hesap verebilirlik için genel olarak üç temel hesap verebilirlik sistemi kullanılmakta ve eğitimciler bu üç sistemle eş zamanlı olarak çalışmaktadırlar. Bu sistemler; kurallara ve yönetmeliklere uyma yönünden yasal hesap verebilirlik, profesyonel normlara bağlılık yönünden mesleki hesap verebilirlik, öğrenim çıktılarının niteliği yönünden sonuç odaklı hesap verebilirliktir (Anderson, 2005; Curran, 1999; akt. Gündüz ve Göker, 2017, s. 87; Güçlü ve Kılınç, 2011).

Eğitimde Yasal Hesap Verebilirlik

Yasal hesap verebilirlik, vatandaşların dile getirdikleri istekler ve ihtiyaçların karşılanması amacıyla demokratik ve yasal süreçler ile devlet kurumlarının belirli kurallar ve düzenlemeler içerisinde çalışması olarak tanımlanmaktadır (Bovens, 2010; akt. Erdağ ve Karadağ, 2017a). Eğitimde yasal hesap verebilirlik sisteminde MEB tarafından sunulan mevzuat çerçevesinde okulların kurallara, düzenlemelere ve bürokratik yapıya uygun bir işleyiş gerçekleşip gerçekleşmediğine yönelik denetimlerle hesap verebilir olması sağlanır. Okulların üst yönetimlere hesap vermesi ve bu süreçte

hesap verebilirliğin sağlanmasında denetim mekanizmalarının kullanılması yönetsel hesap verebilirlik olarak da adlandırılmaktadır (Güçlü ve Kılınç, 2011; Samsun, 2003).

Türkiye’de okullarda müfettişlerce uygulanan kurum denetimleri ve okul müdürlerince uygulanan ders denetimleri yasal hesap verebilirlik kapsamında ele alınabilir. Bu denetimlerde kurumun eğitim öğretim faaliyetleri, yönetim faaliyetleri ve mali iş ve işlemleri incelenmekte ve gelişim raporları tutulmaktadır. Ders denetimleri ile de kurum içerisinde öğretmenlerin mesleki görev ve sorumlulukları denetlenmektedir. Türkiye’de son yıllarda yasal hesap verebilirlik sistemlerinde kolaylık sağlanması ve sürecin hızlandırılması amacıyla Doküman Yönetim Sistemi (DYS), Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi (TEFBİS) vb. sistemler kullanılmaya başlanmıştır.

Yasal hesap verebilirlik sisteminde örgütlerin uygulamalarına ilişkin olarak kurumların üst yöneticilerinin tercihleri ve kararları doğrultusunda oluşturulmuş ve çalışanlarca uyulması gereken davranış standartlarının ve kuralların olması gerekmektedir (Darling ve Hammond, 1990). Başka bir ifadeyle eğitimde yasal hesap verebilirlik sistemi, eğitim öğretim hizmetlerinin nasıl yerine getirileceğine ilişkin sürece odaklanmakta ve bu süreç denetimlerle kontrol edilmektedir. Eğitimde yasal hesap verebilirlik sistemi, literatürde kanun ve kurallara uygunluk ve standartlara uygunluk kavramlarıyla açıklanmaktadır.

Yasal hesap verebilirlik sistemiyle kurumun tüm işlevlerinin mevcut yasa ve yönetmeliklere uygun olarak yürütülüp yürütülmediği ve doğru hedeflerin konulup konulmadığı konusundaki denetlenmesi sağlanabilir (Gedikoğlu, 2012). Hukuk devleti anlayışında, örgütlerin ve bireylerin davranışları, faaliyetleri, sorumlulukları ve hakları yasalarla tanımlanmış ve örgütlerin, bireylerin bu doğrultuda hareket etmeleri denetim sistemleri sayesinde sağlanmaktadır.

Devlet kurumu olarak okullarda gerçekleştirilen tüm etkinliklerin eğitim öğretim yönetmeliklerine uygun olması kanuni bir zorunluluktur. Aksi takdirde, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun (1965) 125. maddesine göre kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacı ile kanunların, Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin ve yönetmeliklerin devlet memuru olarak emrettiği ödevleri yerine getirmeyenlere, uyulmasını zorunlu kıldığı hususları yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara

durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre çeşitli disiplin cezaları uygulanır. Dolayısıyla, eğitim öğretim süreci içerisinde okul müdürleri ve öğretmenler tüm iş ve işlemlerini mevcut yasa ve yönetmeliklere uygun şekilde yürütmekten sorumludurlar ve aksi durumda ise disiplin cezası ile cezalandırılırlar.

Kamu kurumlarında yapılan işlerin belirli bir standartta yapılması gerekmektedir. Standart, kelime anlamı olarak “normlara, kanuna, kullanıma uygun olan” (TDK, 2019) anlamına gelmektedir. Bu uygunluk kanun ve kurallara bağlı belirli standartlarla sağlanmaktadır. 2009 yılında 83 sayılı Genelge ile İlköğretim Kurumları Standartları yayımlanmıştır. Genelgede; eğitim yönetimi, öğrenme ve öğretim süreçleri, destek hizmetleri (sağlık, güvenlik, beslenme) ile ilgili standartlar belirlenmiştir. Literatürde eğitim standartları, içerik standartları, performans standartları, davranış standartları ve fiziki standartlar olarak dörde ayrılmaktadır. İçerik standartları, öğretmen, öğretim süreci, öğretim gelişim süreci ve performansın yargılanmasına ilişkin standartları ve ölçütleri içermektedir. Performans standartları, yapılan işin ne kadar iyi yapıldığını ya da yapılmadığını tanımlayan ifadelerdir. Davranış standartları, normlar veya davranış kuralları olarak kabul edilen standartlardır. Fiziki standartlar, okulun fiziki şartları, öğretmen durumları, diğer çalışanların durumları gibi standartlardır (Kantos, 2013). Eğitim denetimi boyutunda içerik standartları, eğitimde hesap verebilirliği en çok ilgilendiren standartlar olarak söylenebilir. Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen kurum veya ders denetimlerinde hangi standartlara uyulması gerektiği MEB tarafından okul türlerine göre MEB Rehberlik ve Denetim Rehberlerinde detaylı bir şekilde açıklanmış ve denetmenlerin bu standartlara göre hareket etmeleri gerektiği belirtilmiştir. Güvenilir bir denetim faaliyetinin oluşması ancak belli standartlara bağlıdır. Denetmen görev standartları, denetmenin mesleki sorumluluğunu yerine getirmesinde yardımcı olan ve ona çalışmalarında ışık tutan bir takım ilkeler bütünüdür (Ala, 2015). Eğitimde istenilen sonuçların sağlanıp sağlanmadığını ortaya koymak için gerçekleştirilen denetimlerde denetmenlerin belirli standartlara uyması, doğru sonuçların alınması açısından önemlidir.

Standartların kurumlarca veya bireylerce benimsenme düzeyi, kurumların veya bireylerin performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu nedenle standartların belirlenmesinde hesap verecek kurumların veya bireylerin katılımının sağlanması gerekmektedir (Erdağ ve Karadağ, 2017a). Kurumların veya bireylerin benimsemediği

bir standart çerçevenin istenilen başarıyı sağlama olasılığı düşüktür. Çünkü örgüt içerisinde insanın benimsediği bir işte daha başarılı olması muhtemeldir.

Eğitimde Mesleki Hesap Verebilirlik

Eğitimde mesleki hesap verebilirlik, literatürde profesyonel hesap verebilirlik olarak da adlandırılmaktadır. Bu hesap verebilirlik sistemi, öğretmen ve yöneticilerin meslektaşlarına karşı mesleki standart ve ilkeler konusunda hesap verebilir olmalarını ifade etmektedir (Anderson, 2005; Cendon, 2000). Öğretmen ders dağılımları ve öğretmen ders dışı görevlendirmelerde eşitliğin ve adaletin sağlanması, herhangi bir soruna çözüm arayışında öğretmen ayrımı yapılmaksızın her öğretmenin fikrinin alınması, okulda olan olaylara ilişkin gerekli bilgilendirmelerin öğretmenlere açık bir şekilde yapılması, öğretmenlerin dersini mesleğin gerektirdiği normlara göre icra etmesi ve okul müdürlerinin ders denetim süreçlerinde öğretmenleri nesnel ve şeffaf bir şekilde değerlendirmesi gibi durumlar eğitimde mesleki hesap verebilirlik boyutunda ele alınabilir. Bu tür durumlarda okul yöneticilerinin adil, şeffaf ve etik yönetim ve davranış sergilemesi özellikle okul müdürüne büyük sorumluluk yüklemektedir. Çünkü okul içerisinde mesleki standart ve ilkeler doğrultusunda bir yönetim sergilendiğini bilen öğretmenler, kendi aralarında veya idareyle yaşadıkları çatışmaları azaltabilir ve hatta birbirleri aralarında iş birliğini artırabilir (Hoy ve Tarter, 2004). Dolayısıyla okul müdürlerinin gösterdiği bazı yönetsel davranışlar yasa hükümlerine uygun olabilmekte ancak mesleki ve etik anlamda doğru olmayabilmektedir. Okul müdürlerinin sergilemesi beklenen mesleki/etik davranışlar ve mesleki/etik dışı davranışlar şu şekilde belirtilmiştir (Pehlivan 1998; akt. Taymaz, 2011):

Mesleki/Etik Davranışlar

- Adalet
- Eşitlik
- Dürüstlük
- Tarafsızlık
- Sorumluluk
- İnsan hakları
- Bağlılık
- Hukukun üstünlüğü
- Sevgi
- Saygı
- Hoşgörü
- Tutumluluk
- Laiklik
- Demokrasi
- Hak ve özgürlükler

Mesleki/Etik Dışı Davranışlar

- Ayrımcılık
- Kayıрма
- Rüşvet
- İhmal
- Sömürü
- Bencilik
- Yıldırma-korkutma
- İşkence-eziyet
- Şiddet
- Yaranma
- Yolsuzluk
- Savurganlık
- Saldırganlık
- Hakaret
- Bedensel taciz

- Emeğin hakkını verme
- Olumlu insan ilişkileri
- Açıklık
- İnsancıl çabalar
- Yasalara uyma
- Yetkiyi kötüye kullanma
- Dedikodu
- Zimmet
- Dogmatik davranma
- Yobazlık-bağnazlık

Kamuda mesleki hesap verebilirliğe ilişkin Türkiye’de 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu (2003) çıkarılmıştır. Bu kanun hükümleri, kamuda demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına yasal dayanak oluşturmaktadır. Böylece öğretmenlerin gerektiğinde mesleki hesap verebilirlik boyutunda bilgi edinme haklarını kullanma yetkisine sahip olduğu söylenebilir. Eğitimde mesleki hesap verebilirliğe ilişkin mesleki standartlar ve ilkeler literatürde temel olarak nesnellik ve şeffaflık kavramlarıyla açıklanmaktadır.

Nesnellik, “gerçeğe varmak amacıyla, taraf tutmadan inceleme yapma, hüküm verme, objektif olma” (TDK, 2019) olarak tanımlanmaktadır. Eğitim literatüründe ise eşitlik ve adillik kavramlarıyla beraber kullanılmaktadır. Adillik veya eşitlik ilkesi, kurum içerisinde çalışan bireylere eşit davranılması, kuralların ve prosedürlerin herkes için eşit olması, kaynakların bireyler arasında eşit dağıtılması anlamına gelmektedir (Gedikoğlu, 2012). Okullarda ödül veya cezaların kime ve neden verildiği, haftalık ders dağılımları, ders dışı iş ve sorumlulukların nasıl paylaşıldığı gibi eğitim, yönetim ve denetim uygulama süreçlerinin işleyişi ile ilgili tüm durumlar okuldaki örgütsel adalete etki eden unsurlardır (Kalman ve Gedikoğlu, 2014). Eğitim yönetim ve denetim süreci içerisinde bu unsurlardan birinci derecede sorumlu olanlar öncelikle okul müdürleri, sonra da öğretmenlerdir. Okul müdürleri, örgütsel adaletin sağlanması için davranışlarında ve eylemlerinde nesnel (objektif), eşit ve adil davranışlar sergilemelidir. Bu şekilde davranışların sergilendiği bir kurumun ikliminde olumlu gelişme görülebilir ve örgütsel güven artabilir.

Şeffaflık, literatürde açıklık olarak da kullanılmaktadır. Şeffaflık ilkesi, kurum ile ilgili bilgilerin zamanında ve doğru biçimde paydaşlarla paylaşılmasıdır. Bunun sağlanabilmesi için öncelikle şeffaf bir yönetim anlayışı kurum kültürü olarak benimsenmeli ve uygulanmalıdır (Baraz, 2007). Şeffaflık, hesap verebilirliğin koruyucu ögesidir ve hesap verebilirlik ile şeffaflık birbirini tamamlayıcı unsurlardır. Bir karardan etkilenebilecek kişilere karşı şeffaf bir hesap verebilirlik sistemi mevcut olmadığında karar alan kişi veya kişiler aldıkları kararları kuruluşun çıkarlarının üzerinde tutabilirler

(Samsun, 2003). Bu nedenle, yöneticilerin kendilerine devredilen sorumluluklarını yerine getirmesi, maaşındaki öğretmenlere eşit davranması, aldığı kararların gerekçelerini ilgili paydaşlara açıklaması, kaynakların dağıtımını ve kullanımı, ödül veya cezaların verilmesi gibi konularda şeffaf olması gerekmektedir (Çakar, 2008). Özgan (2011), okuldaki şeffaflığın öğretmenlerin okul idaresine güven duyması, kişisel motivasyonlarının artması, okula aidiyetlerinin ve ders performanslarının artması gibi olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir.

Yeni elektronik bilgi sistemleri, kuruma veya kişilere ilişkin bilgileri yeni alıcılara ulaştırmak suretiyle hesap verebilirliğin kapsamını genişletmiş (Samsun, 2003) ve Türkiye'nin eğitim sisteminde elektronik sistemlere geçiş, öğrencilerin durumu konusunda şeffaflığı ve açıklığı sağlamıştır (Koçak ve diğerleri, 2012). Türkiye'de eğitimde şeffaflık açısından e-okul, e-süt gibi sistemlere ek olarak son yıllarda e-müfredat, e-zümre gibi elektronik sistemler de kullanılmaya başlanmıştır. Bu tür elektronik sistemlerin hesap verebilirlik boyutunda sisteme kolaylık sağlayacağı ve eğitimde şeffaflık uygulamalarının daha hızlı işleyebilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde, okul müdürlerinin öğretmen ders denetim sonuçlarını öğretmenleri ile açık bir şekilde paylaşması ve birlikte değerlendirme yapması açıklık ilkesine daha uygun bir davranış olarak gerçekleştirilebilir.

Eğitimde Sonuç Odaklı Hesap Verebilirlik

Bu hesap verebilirlik sistemi, eğitim süreci sonunda elde edilen özellikle öğrenci öğrenmesi, başarısı veya ilerlemesi gibi sonuçlara odaklanmakta ve eğitim örgütlerinin öğrenci öğrenmesi ve başarısı konusunda ilgililere hesap verebilir olmasını ifade etmektedir (Anderson, 2005; Himmetoğlu ve diğerleri, 2017). Eğitimde sonuç odaklı hesap verebilirlik sistemi, eğitimin çıktıları üzerine odaklanmaktadır.

Okulların en temel görevlerinden biri akademik kazanımların gerçekleştirilmesi üzerinedir. Okulların öğrencilere neleri kazandırdıklarının belirlenmesi, okullarda nelerin iyi yapıldığının ya da yapılamadığının ortaya konulması, ne tür çalışmaların yapılması gerektiğinin belirlenmesi öncelikle eğitimde hesap verebilirliğin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Erdağ ve Karadağ, 2017a). Diğer bir ifadeyle, eğitimde hesap verebilirlik kavramının ortaya çıkmasında öğrencilerin akademik başarılarının düşük olması en önemli etken olmuştur.

Sonuç odaklı hesap verebilirlik sistemi ile öğrencilerin ne öğrendikleri ve nasıl öğrendikleri ortaya konulmaya çalışılır. Böylece, öğretim araç gereçlerinde iyileştirme, farklı stratejileri deneme ve belirlenen standart değerlendirmelerle öğrencilerin öğrenme imkanları ve akademik başarıları üst düzeye çıkarılmaya çalışılır (Anderson, 2005). Spencer'e (2006; akt. Erdağ ve Karadağ, 2017a) göre sonuç odaklı hesap verebilirlik, ana derslerde yüksek standartları içeren bir eğitim öğretim programının geliştirilmesi, belirli amaç ve standartlara göre oluşturulan standart testlerle öğrenci başarısının ölçülmesi, izlenmesi ve test sonuçlarına göre öğrenci ve okul başarı değerlendirmelerinin toplumun belirli kesimlerine ve velilere açık bir şekilde sunulması, eğitim öğretimin kalitesini artıracak rehberlik ve denetim, iş başında yetiştirme ve geliştirme konularında standartların belirlenmesi gibi eylemleri kapsamaktadır. Sonuç odaklı hesap verebilirliğe etki eden en önemli süreç, öğretmenin okuldaki etkililiğinden ve sınıftaki ders sürecinden geçmektedir.

Öğretmenin etkililiği ders denetimleri ile ölçülmekte ve bu denetimlerde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artırması, yöntem ve tekniklerde iyileşmesi ve dolayısıyla öğrenci ve okulun akademik başarısının artması beklenmektedir. Bu sebeple bu alanlarda gerçekleşecek iyileşmelerin sonuç odaklı hesap verebilirliğe olumlu yansıtacağı düşünülmektedir. Okul müdürlerince gerçekleştirilen ders denetimleri, sonuç odaklı hesap verebilirliği, öğrenci ve okulun akademik başarısı ve öğretmenlerin mesleki gelişimleri açısından daha da önemli kılmaktadır.

Okullar, öğrencilerin fiziksel ve duygusal olarak gelişmesi, öğretmenin öğretmesi, öğrencinin öğrenmesi, fırsatlara erişimde eşitlik ve sürekli gelişim konularında sorumlu ve hesap verebilir olmalıdır (Jones, 2004). Hesap verebilir bir eğitim sistemiyle okulların istenilen başarıyı elde edeceği düşünülmekte, okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin daha sorumlu davranmaları ve daha çok hesap verebilir olmaları gerektiği savunulmaktadır (Nagy, 1995; akt. Erdağ ve Karadağ, 2017a). Öğrencilerin standart testlerden veya sınavlardan aldığı sonuçların düşük olması, okulların bir üst okula veya üniversiteye öğrenci yerleştirmedeki başarısının sınırlı olması, öğretmenleri ve okulu hesap verebilir kılmaktadır.

Türkiye 2015 yılı PISA sonuçlarına göre fen okuryazarlığı alanında 72 ülke arasından 54'üncü, okuma becerileri alanında 72 ülke arasından 50'inci ve matematik okuryazarlığı alanında 72 ülke arasından 50'inci olmuştur (PISA Ulusal Raporu, 2015).

Aynı şekilde, 2018 Yükseköğretime Kayıt Sınavı'nda (YKS) öğrencilerin Temel Matematik alanında 40 soruda net ortalaması 5.9, Türkçe alanında 40 soruda net ortalaması 16.3 ve Fen Bilimleri alanında 20 soruda net ortalaması 3.2 olarak ölçülmüştür (YKS Değerlendirme Raporu, 2018). Tüm bu sonuçlar, Türkiye'nin eğitimde belirli standartları yakalayamadığını ortaya koymakta ve eğitimde sonuç odaklı hesap verebilirliği daha da önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, okul yöneticileri ve öğretmenler, sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde öğrencilerin ve okulun akademik başarısı açısından üstlerine karşı hesap vermeye, cevap vermeye zorunlu kılınmaktadır.

Öğrenci ve okulun başarısı, öğretmenlerin sınıf içi öğrenim etkinliklerini yönetmelerine bağlıdır. Dolayısıyla, bu süreçte öğretmenler en etkili role sahiptirler (Johnson, 2006; akt. Erdağ ve Karadağ, 2017a). Türkiye'de öğretmenlerin ne kadar etkili olduğu, dersinde nasıl bir teknik ve yöntem uyguladığı, dersini öğrencilere ne kadar aktarabildiği vb. öğrenim süreci ders denetimleri ile okul müdürlerince denetlenmekte ve öğretmenlerin mesleki gelişimleri için öğretmenlere rehberlik ve iş başında yetiştirme çalışmaları yapılmaktadır. Öğretmenlerin bu kadar etkili ve aktif olduğu bir süreçte mesleki gelişimleri, öğrencilerin ve okulun akademik yönden başarılı olması açısından daha da önemli hale gelmektedir.

Darling-Hammond (1997), dersin içeriği, öğretim programı, ders kitabı gibi araçların herhangi bir değişiklik durumunda nasıl kullanılacağını bilmeyen, öğrencilerinin öğrenme durumlarını teşhis edemeyen öğretmenlerin dersini öğretmede başarısız olduğunu bildirmektedir. Nance ve Marks'ın (2012) ABD Ulusal Eğitim İstatistikleri Raporu'na göre sınıftaki öğrenmelerin geliştirilmesinde en önemli etkenlerden birinin öğretmenler olduğu belirtilmektedir. Öğretmenlere verilen mesleki gelişimler, onların sınıf içi öğretimlerini etkilemekte ve öğrencilerin öğrenmesi ve okul gelişimi açısından olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu nedenle, etkili bir öğretim süreci için öğretmenlere yeni ve etkili mesleki bilgi ve becerilerin kazandırılması, kazanılan becerilerin uygulanması, öğretmenlerin geliştirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı öğretmenlerin yetiştirilmesi, hesap verebilir bir okul oluşturmada önemli unsurlar olarak görülmektedir (Kuchapski, 2001; O'Day, 2002). Örneğin; Finlandiya'da okul müdürleri, öğretmenlerin bireysel olarak değerlendirilmesinde tam sorumluluk alırlar. Okul müdürü, pedagojik bir liderdir ve okulundaki öğretmenlerin ve öğretim kalitesinin

artırılması için gerekli önlemlerin alınmasında sorumludur. Sonuç olarak, Finlandiya'daki okulların çoğunda, öğretmenin yıl boyunca bireysel olarak yerine getirmesi gereken sorumlulukların değerlendirildiği ve öğretmenin gelecek yıl ihtiyacı olan gelişim alanlarının kararlaştırıldığı yıllık tartışmaları içeren bir sistem mevcuttur (OECD, 2009). Aynı şekilde, Türkiye'de öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin artırılmasına ilişkin denetleme, rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevlerinden ötürü en büyük sorumluluk okul müdürlerine düşmekte ve bu süreçte okul müdürlerinin yeterliği önemli bir etken olmaktadır.

Eğitim Denetiminde Hesap Verebilirlik

Eğitim sisteminin kamusal alandaki payı ve kendine özgü özellikleri dikkate alındığında eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğin önemi açıkça görülmektedir. Okulların çevre ile olan etkileşimlerinin yoğunluğu, tüm toplumsal sistemlerin (siyasi, ideolojik, dini, ekonomik, kültürel vb.) okullardan çeşitli beklentileri ve en önemlisi çocuk kavramı ve gelecek nesli yetiştirme işlevi, okullara çok sayıda görev ve sorumluluk yüklemektedir. Bu görevler, sorumluluklar ve beklentiler okulların girdileri, işleyişi ve elde ettiği sonuçlar bağlamında çok sayıda kişi ve kurumlara karşı sorumlu olması sonucunu doğurmaktadır (Himmetoğlu ve diğerleri, 2017).

Eğitim denetiminde hesap verebilirlik, çeşitli denetim mekanizmaları ile doğrudan veya dolaylı olarak öğretmen ve yöneticilerin gözlem altında tutulması, izlenmesi, üzerinde uzlaşılan öğretim hedeflerinin ne kadarının gerçekleştirildiğinin takip edilmesi, performansa ilişkin değerlendirmelerin yapılması, okul müdürleri ve öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken bilgi, tutum ve becerilerini ne derece kullandıklarının yargılanması ve tüm sonuçlara göre ödüllendirmelerin veya cezalandırmaların yapılmasıdır (Erdağ ve Karadağ, 2017a). Diğer bir ifadeyle eğitim denetiminde hesap verebilirlik, okul içerisinde sorumlu olarak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okulda gerçekleştirdikleri tüm davranışların ve etkinliklerin sonuçlarının denetimlerle kontrol edilmesi, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin tüm bu sürece ilişkin cevap verebilir ve hesap verebilir olmaları olarak tanımlanabilir. Türkiye'de eğitim denetiminde hesap verebilirlik, kurum denetimleri ve ders denetimleri ile elde edilmektedir. Kurumsal olarak okulun başarılı olması, toplum ve devlet tarafından beklenen standartları karşılaması için okullarda öğretmenlerin ders etkinliklerinin denetlenmesi ve öğretmenlerin mesleki olarak geliştirilmesi kurum denetimlerinin ve

ders denetimlerinin eğitimde hesap verebilirlik ilkelerine göre gerçekleştirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Öğrenme öğretme sürecinde müfredat, strateji, değerlendirme, kaynak gelişimi, farklılıkların ortaya çıkarılması, verimlilik, pedagojik iklim ve sınıf yönetimi oldukça önemlidir. Öğrenme sonuçları için daha geniş hesap verilebilirlik ve saydamlık gereklidir (Doğan, 2011). Bu nedenle, ders denetiminde belirli standartları karşılayan, şeffaf, kanun ve kurallara uygun, nesnel bir denetim sisteminin denetmenlerce uygulanması gerekmektedir.

Eğitimde hesap verebilirliğin ön şartları şeffaflık, açıklık, hukukun üstünlüğü, cevap verebilirlik, standartlar ve sonuçlardan oluşmaktadır. Açıklık ve şeffaflık eğiliminde denetim raporlarının eğitim sistemindeki taraflar ile paylaşılması gerekmektedir. Denetim sistemlerinin etkili olabilmesi için okullardaki ders denetimlerinde öğretmenlere yararlı ve işlemeye uygun geri bildirimlerin verilmesi gerekmektedir. Düzenli, şeffaf ve açık bir şekilde yapılan ders denetimleri ve geri bildirimler eğitim denetiminde hesap verebilirliği güçlendirir. Bu bağlamda, eğitim denetiminde hesap verebilirlik açısından okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görevleri gereği birbirlerine ve üstlerine hesap verebilirliği açıklanması gereken bir durumdur.

Eğitim Denetiminde Okul Müdürlerinin Hesap Verebilirliği

Öğretme öğrenme sürecinde hedeflere ulaşılması, planlanan çalışmalar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleriyle uyumluluğunu ve sapmalarını tespit ederek, giderilmesine ışık tutulması, öğretmenlerin karşılaştıkları mesleki problemlerde yardım ve rehberlikte bulunulması amacıyla yönetime görüş sunmak denetimin asıl görevidir. Bu görevin yerine getirilmesinde en önemli sorumluluk denetçilere, özellikle mevcut sistemde okul müdürlerine düşmektedir (Doğan, 2011). Okul müdürleri, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında ve beklenen sonuçların elde edilmesinde en etkin ve en sorumlu kişilerdir.

Türkiye’de milli eğitim müdürlükleri okulları sosyal, kültürel ve akademik alanlarda başarılarını artırması için her geçen yıl daha çok sorumlu tutmakta, okul müdürlerinden bu konularda ne tür çalışmalar gerçekleştirdiklerini dönemsel olarak raporlamalarını istemektedirler. Maarif Müfettişleri her üç yılda bir okulları kurum denetimi ile mali ve yönetsel açıdan denetlemektedirler. Bir üst kuruma hesap vermekle

yükümlü okul müdürleri ise bu raporları ilgili birimlere sunmak amacıyla öğretmenleri eğitimde hesap verebilirlik sisteminin yasal hesap verebilirlik, mesleki hesap verebilirlik ve sonuç odaklı hesap verebilirlik boyutlarından sorumlu tutmaktadırlar. Okullarda denetleyici konumundaki okul müdürleri öğretmenlerden beklediği bu başarıları, mesleki normları ve yasal sorumlulukları ders denetim görevi ile denetleyerek elde etmektedirler. Çünkü hesap verebilirlik sistemlerine veri sağlayan süreç denetim sistemleridir.

Okulun ve maiyetindeki personelin gelişiminden sorumlu okul müdürlerinin görevlerine ilişkin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda (1965) “amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır, amirlik yetkisini kanun ve diğer mevzuatta belirtilen esaslar içinde kullanır, maiyetindeki memurlara kanunlara ve Cumhurbaşkanlığı kararnamelerine aykırı emir veremez ve maiyetindeki memurdan hususi bir menfaat temin edecek bir talepte bulunamaz, hediyesini kabul edemez ve borç alamaz” denmektedir. Bu kanun hükümleri, yöneticilere görev ve vazifelerini yerine getirirken eylemlerinde açık olma, nesnel olma, hesap verebilir olma, görevini kötüye kullanmama ve dürüst olma durumlarına ilişkin bir takım sorumluluklar yüklemektedir.

Hesap verebilirlik sistemlerine veri sağlama sürecinde okul müdürlerinin ders denetimlerinde şeffaflık ve açıklığı oldukça önemlidir. Bu konuya ilişkin T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nca Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik (2010) yayımlanmıştır. Yönetmelik kapsamında yer alan kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan denetim görevlilerinin uyacakları mesleki etik davranış ilkeleri “tarafsızlık ve nesnellik, eşitlik, dürüstlük, gizlilik, çıkar çatışmasından kaçınma, nezaket ve saygı, yetkinlik ve mesleki özen” şeklinde açıklanmıştır. Okullara gönderilen Eğitimciler İçin Mesleki Etik İlkeler Genelgesinde (MEB, 2015) okul müdürlerinin görevleri ile ilgili “okul yöneticileri, eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenler arasında eşitlik, tarafsızlık ve liyakat ilkelerine riayet eder” denilmektedir. 2011 yılında yayınlanan Ders Denetim Rehberi'nde ise “denetçiler tarafından yürütülen öğretmen denetimlerinin belirli bir disiplin altında gerçekleştirilmesi, denetimde ortak anlayış, tutum ve davranışların ortaya konulması, denetim yöntem ve şekilleri ile raporlama iş ve işlemlerinin belirli bir düzende gerçekleştirilmesi, denetim hizmetinin etkili ve verimli olması açısından büyük

önem arz etmektedir” denilmektedir. Bu kanun ve yönetmelikler, okullardaki ders denetim görevlerine ilişkin okul müdürlerinin tutumlarının ve davranışlarının olumlu, şeffaf, etik, sorumluluk sahibi ve hesap verebilir olması gerektiğini göstermektedir.

Kalman ve Gedikoğlu'na göre (2014) yaptığı eylemlerin sonuçlarında sorumluluğu üstlenen, öğretmenlerini nesnel bir şekilde değerlendiren, başarısızlıklardan ötürü günah keçisi aramayan, tutarlı, eşit ve adil davranışlar sergileyen, mesleki etik değerler doğrultusunda davranan, farklı bakış açılarına hoşgörülü yaklaşan ve öğretmenleriyle sağlıklı ilişkiler geliştiren okul müdürleri öğretmenler üzerinde olumlu etkiler bırakacaktır. Hesap verebilir olan okul müdürleri, sorumluluklarını bilen, okulla ilgili gerekli bilgileri paydaşlara açık bir şekilde sunan ve okulla ilgili sorulan sorulara cevap verebilen kişilerdir. Bu davranışları sergileyen okul müdürleri, öğretmenlerle daha iyi ilişkiler geliştirebilir ve onların güvenini daha çok kazanabilir. Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki daha sağlıklı bir ilişki ve güven ortamı, iyi bir okul ikliminin oluşmasına büyük katkı sağlar (Kalman ve Gedikoğlu, 2014). Okul müdürleri, sadece denetim sürecinde değil yönetim sürecinde de yardımcı yöneticileri, öğretmenleri ve okulun diğer üyeleriyle birlikte demokratik, şeffaf, kanun ve kurallara uygun davranış ve tutumlar sergilemelidir.

Eğitim denetiminde hesap verebilirlik kapsamında okul müdürleri, öğretmenleri ve okulu için hesap verebilir olmalıdır. Okulun başarısı, hesap verebilirlik ilkelerine uygun bir yönetim sergilendiğinde ortaya konulabilir. Bu çerçevede okulun başarısı için okul müdürlerinin yönetim ve denetim sürecindeki davranışlarında ve eylemlerinde üstlerine ve maiyetindeki memurlara hesap verebilirlik sistemlerinin yasal, mesleki ve sonuç odaklı hesap verebilirlik ilkelerine uygun hareket etmeleri gerektiği söylenebilir.

Eğitim Denetiminde Öğretmenlerin Hesap Verebilirliği

Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973). Öğretmenler, öğrenen toplumların üyesi olmakla birlikte öğrencilerin öğrenmelerini izleme ve yönetiminden sorumludurlar. Öğretmenler, uygulamalarında, öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak ve öğrenme ortamları düzenleyerek kavrama kapasitelerini geliştirmeye yönelik ortamlar

oluştururlar (Doğan, 2011). Eğitimde hesap verebilirlik, öğretmenlerin öğretimi takip etmekle birlikte öğrencilerin öğrenimde neye ihtiyaç duydukları, uzun dönemli akademik başarıları için öğrenmenin nasıl olması gerektiği üzerinde durmalarını da ister (Anderson 2009; akt. Kantos, 2013). Eğitimdeki bu genel amaçlar, temel ilkeler ve sorumluluklar doğrultusunda görev ve sorumluluklarını bilen ve bu hedefleri gerçekleştiren eğitimdeki en önemli unsur öğretmenlerdir. Türkiye’de öğretmenlerin görev ve sorumluluklarına ilişkin davranış ve tutumları ders denetimlerinde gözlemlenerek elde edilmekte ve öğretmenlerin hesap verebilirliği sağlanmaya çalışılmaktadır.

Öğretmenler, çıktılara ve sonuçlara ve bu sonuçlara götüren sürece ilişkin olarak hesap verebilir olmalıdırlar (Sockett, 1980; akt. Kantos, 2013). Leithwood ve Earl (2000), öğretmenlerin mesleki bilgi ve beceri standartlarını tanımları ve örgütsel süreçlerin kullanımı, eğitimde okul geliştirme planlaması ve kaliteyi gözden geçirme uygulamalarında hesap verebilir olmaları gerektiğini belirtmiştir. Anderson’a (2005) göre ise okul idaresine karşı sorumlu olunan yasal zorunluluklara uyma, mesleğin gerektirdiği standartlar ve profesyonel normlara uygunluk, sonuç odaklı olarak öğrencilerin ne öğrendikleri ve nasıl öğrendikleri hesap verebilirlik sisteminin öğretmenlerden beklentileridir. Hesap verebilirlik çerçevesinde öğretmen değerlendirmeleri OECD’ye (2009) göre;

- Öğretmenin performansının bağımsız ve nesnel değerlendirilmesi,
- Okullarda ulusal düzeyde standartların ve kriterlerin oluşturulması,
- Okul dışında ve daha resmi süreçler için değerlendirme bileşeni sağlanması,
- Değerlendirme sonuçlarına ilişkin iyi belirlenmiş kurallar oluşturulması,
- Öğretmenin performansının tüm yönleriyle açıklanması,
- Öğretmenin öğretim performansının iyi eğitilmiş ve yetkin kişilerce değerlendirmesi,
- Mesleki gelişim planına olumlu yönde etki sunması,
- Adil muamele görmediğini düşünen öğretmenler için itiraz olanağı sunması gibi faydaları öğretmenlere sunmaktadır.

Öğretmenler, sınıftaki öğretimin kalitesini belirledikleri ve öğrencinin öğrenmesinde en önemli faktör oldukları için önemlidirler ve yaptıklarından veya yapmadıklarından ötürü hesap verebilir olmaları gerekmektedir (Ballard ve Bates, 2008). Bu nedenle, öğretmenlerin eğitimde hesap verebilirlik sistemlerinin yasal hesap verebilirlik boyutunda kanun, bürokratik kural ve düzenlemelere uyma; mesleki hesap verebilirlik boyutunda mesleki normlara bağlı olma ve sonuç odaklı hesap verebilirlik boyutunda öğrenci başarısını yüksek tutma konularında okul müdürlerine karşı açıklama yapma ve cevap verme sorumluluğunda oldukları söylenebilir.

Dünyada ve Türkiye’de Eğitimde ve Eğitim Denetiminde Hesap Verebilirlik Uygulamaları

İki bin yılından itibaren öğretmen denetimi, dünyanın her yerinde olduğu gibi özellikle Amerika ve İngiltere’de hem okul gelişimi hem de hesap verebilirlik sürecine hizmet sunan bir yol olarak görülmektedir (Huber ve Skedsmo, 2016). Diğer bir ifadeyle eğitimde ve eğitim denetiminde hesap verebilirliğe ilişkin sistemler incelendiğinde ABD ve İngiltere’de uygulanan hesap verebilirlik sistemleri ve politikaları dünyada öncü konumundadır. Bu iki ülkenin sistemlerine benzer hesap verebilirlik sistemleri dünyanın farklı ülkelerinde ve bölgelerinde kullanılmaktadır. Bu nedenle, öncelikle ABD, İngiltere ve diğer bazı ülkelerde kullanılan hesap verebilirlik sistemleri açıklanacaktır.

ABD’de 2000 yılında başlayan “No Child Left Behind” (Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın) yasası ile okul yöneticileri ve öğretmenler, öğrencilerin akademik başarısının artırılması ve öğrencilerin Matematik, Fen ve Okuma Becerileri standart testlerinden aldıkları sonuçların geliştirilmesi hususunda sorumlu tutulmuşlardır. Okullara elde ettikleri başarı durumlarına göre ödül veya ceza verilmektedir (Egley ve Jones, 2005; Bakioğlu ve Salduz, 2014; Erdağ ve Karadağ, 2017a). Başarısı düşük bulunan okullara okul gelişim planı oluşturulmakta; gelişim planı çerçevesinde neyin nasıl yapılacağı belirlenmekte; bu doğrultuda okullara finansal destek verilmekte ve okulların gelişimi plan dahilinde birkaç yıl izlenmektedir. Gelişim planı sonunda başarısız olduğu tespit edilen okullar kapatılırken gelişim ve başarı elde eden okullara destek devam etmektedir (O’Day, 2002). ABD’de merkezi sınavlarla sağlanan sonuç odaklı hesap verebilirlik ile öğretmenler, sınıflarda ne öğretileceğini ve öğrencilere hangi kazanımların sunulacağını net bir şekilde bilmektedir. Bu sistemle öğretmenler, farklı etnik kökenlerden gelen veya farklı öğrenme sorunları olan dezavantajlı öğrencilerin öğrenmelerini ve sınav sonuçlarını yükseltmeye daha çok odaklanmaktadır. Bu hesap verebilirlik sistemi, öğretmenler üzerinde endişe ve kaygıya neden olmakta ancak onların daha çok çalışmalarını da sağlamaktadır (Sloan, 2007; Hoy ve Miskel, 2010; akt. Bakioğlu ve Salduz, 2014 s. 15-16). ABD’de uygulanan hesap verebilirlik sisteminde okullar, eyalet veya bölge düzeyinde yönetimlere, velilere ve finansman sağlayan kuruluşlara hesap vermekte (McNelis, 1998) ve okullar bir bütün olarak okul yönetim kadrosu ve öğretmenleri ile hesap verme sürecine katılmaktadır. Fakat en büyük hesap verme

sorumluluğu okul müdürünün üzerindedir (Heneman ve Ledford, 1998). ABD’de uygulanan hesap verebilirlik sisteminde her bir çocuğun öğrenmesi amaçlanmakta ve sonuç odaklı, bütüncül, katılımlı bir hesap verebilirlik süreci işletilmektedir.

ABD’de eğitim denetiminde hesap verebilirlik çerçevesinde uygulanan öğretmen denetimleri incelendiğinde öğretmen hesap verebilirliği bir değişim süreci içerisinde. Birçok eyalet ve bölgede öğretmen etkililiğinin yansması olarak öğrenci öğrenmeleri anlamlı ve doğru bir şekilde çoklu performans değerlendirmeleriyle ölçülmektedir. Öğretmen etkililiği için kullanılan çoklu değerlendirme ölçütleri, sınıf gözlemleri, standart test sonuçlarına göre öğrencilerin başarısı, öğrencilerin diğer gelişim alanlarındaki başarısı, ders planları, öğrenci sınavları, öğretmen portfolyoları ve öz değerlendirmeleri, öğrenci ve veli anketleri olarak sıralanmaktadır. Çoklu değerlendirmelerde, öğretmenler birden fazla gözlemlenerek notları karşılaştırılmakta ve ayrıntılı raporlar öğretmenlerle paylaşılmaktadır. Aynı zamanda belirtilen zayıflık alanlarının geliştirmesi için koçluk yapılmaktadır (Laine ve Behrstock-Sherratt, 2012). ABD’de uygulanan “Hiç Bir Çocuk Geride Kalmasın” yasası, hesap verebilirlik çerçevesinde okulun kapasitesini geliştirmesini sağlamakta, öğretmenlerin öğretim yöntem ve teknikleri gibi mesleki ve alana dair bilgilerini geliştirmekte ve dolayısıyla öğrencilerin yüksek standartlarda akademik başarı göstermelerinde büyük rol oynamaktadır (Hochberg ve Desimone, 2010). Bununla birlikte, mesleki standartlara göre hareket etmeyen öğretmenlere kınama, meslekten kısıtlama veya meslekten men etme gibi yaptırımlar uygulanmaktadır (Leithwood ve Earl, 2000).

İngiltere’de okul denetimleri için kapsamlı bir hesap verebilirlik sistemi kullanılmaktadır. Bu sistemde girdiler, süreçler ve çıktılarla ilgili denetlemeler gerçekleştirilmektedir. Bu denetim sürecine etki eden değerlendirme ölçütleri Leithwood ve Edge ve Jantzi, 1999) şunlardır: (a) Çıktılar (öğrenci performansları), (b) öğrenme durumları ve öğretmen kalitesi, (c) amaç ve programlara ilişkin sorumluluk, (d) okul gelişim planı ve hedefler, (e) tutarlılık, açıklık ve hedefler. Bu sistem içerisinde okullar hükümete, yerel yönetimlere, velilere ve öğrencilere karşı hesap vermekle yükümlüdür.

İngiltere, Hollanda ve Yeni Zelanda gibi yüksek hesap verebilirlik sistemleri uygulayan ülkelerde veliler eğitim sisteminin içerisinde daha aktif söz almaktadırlar. Bu ülkelerdeki okullarda gerçekleştirilen denetimlere ilişkin elde edilen veriler, velilerin ve

toplumun diğer paydaşlarının kullanımına açıktır. Düşük performans sergileyen öğretmenler üzerinde yaptırımlar ağır olmakta ve hatta öğretmenin görevine son verilebilmektedir. Finlandiya’da okullar ve belediyeler denetime dair bilgileri gerek duyduklarında kullanabilmektedirler. Güney Kore’de ise benzer şekilde hesap verebilirlik çerçevesinde denetimler gerçekleştirilmekte; ceza yerine ödüle dayalı bir sistem tercih edilmektedir. Bu ülkelerde gerçekleştirilen denetimlerde raporlar hem şeffaf hem de nesnel bir şekilde hazırlanmakta ve bu rapor ve değerlendirmelere toplumun ilgili kesimlerince kolay bir şekilde erişilebilmektedir (Knowledge, 2010; akt. Gündüz ve Göker, 2017, s. 87-89). İskoçya’da okullar, okul gelişim planı dahilinde yerel ve ulusal eğitim otoritelerinin gereklerini yerine getirmelidirler. Okul gelişim planı, her yıl yıllık raporlar doğrultusunda yeni hedefler belirlenerek devam eder (Leithwood ve diğerleri, 1999). İngiltere, Hollanda, Yeni Zelanda, Finlandiya, Güney Kore ve İskoçya gibi ülkelerde eğitimde hesap verebilirlik çerçevesinde gerçekleştirilen bu değerlendirmeler birbirlerine benzer özellikler göstermektedir.

Fransa’da gerçekleştirilen hesap verebilirlik sistemi içerisinde öğretmenler, denetimlerden birkaç gün önce bilgilendirilmektedir. Öğretmen değerlendirmeleri, çoklu değerlendirmelerle bir kaç ders temelinde yapılmaktadır. Değerlendirme sonuçları öğretmen ile birlikte tartışılmakta ve değerlendirme sonucunun bir nüshası öğretmene verilmektedir. Branş bazında gerçekleştirilen değerlendirme sonuçları ise alanında uzman bir sorumlu ile tartışılmaktadır (Lafond, 1992; akt. Gündüz ve Göker, 2017, s. 88). Fransa’da eğitimde hesap verebilirlik çerçevesinde gerçekleştirilen öğretmen değerlendirmeleri ile ABD’de uygulanan sistemler birbine benzemektedir.

Türkiye eğitim sisteminde hesap verebilirlik uygulamaları incelendiğinde, müfettişlerin daha çok plan program hazırlama üzerinde durdukları ve yaptırımların yönetici, öğretmen ve öğrenci düzeyinde etkili olmadığı görülmekte (Özdemir, Bülbül ve Acar, 2009) ve denetçilerin daha çok kağıt üzerinde iş ve işlemler yaptıkları ve kırtasiyeciliğe dayalı bir politika izledikleri ortaya konulmaktadır (Koçak ve diğerleri, 2012). Türkiye’de okullardaki ve eğitimdeki otoritelerin kapalı tutumlarından dolayı denetimlerde şeffaflık sağlanamamakta, denetim ve değerlendirme sistemi etkisiz, yetersiz ve çok geleneksel bir uygulama olarak yürütülmektedir (Özdemir ve diğerleri, 2009). Türkiye’de eğitimde ve eğitim denetiminde hesap verebilirlik çerçevesinde çıkarılan kanun, yönetmelik, genelge, rehber ve stratejik planlar okullarda daha çok

resmi iş ve işlemler olarak gerçekleştirilmekte ve amacına uygun, şeffaf, açık, standartları belirli herhangi kapsamlı bir hesap verebilirlik sistemi kullanılmamaktadır. Onuncu Kalkınma Planı'nda (2014) “okulların geliştirilmesi amacıyla çoklu değerlendirilme ve izleme süreçlerinin gerçekleştirilmesi ve hesap verebilir yönetimlerin kurulması, okullarla özel sektör işbirliğinin sağlanması, öğretmen ve okul müdürlerinin niteliklerinin artırılması” gibi hedefler gündeme alınmıştır. MEB 2023 Eğitim Vizyonu (2018) kapsamında ise hesap verebilirlik ilkeleri “Millî Eğitim Bakanlığı olarak gerçekleştirmek istediğimiz dönüşüm adil, insan merkezli, öğretmen temelli, kavramda evrensel, uygulamada yerli; esnek, beceri ve görgü odaklı; hesap verebilir, sürdürülebilir bir ilkesel duruş sergilemekle tecessüm edecektir” şeklinde belirtilmiştir. Bu bağlamda, Türkiye’de eğitimde hesap verebilirlik sisteminin kullanılmasına ilişkin kararlar henüz 2014 yılı kalkınma planlarında yer almış ve MEB 2023 Eğitim Vizyonu dönüşüm ilkelerinde belirtilmiştir. Diğer ülkelere bakıldığı zaman, daha kapsamlı ve daha nitelikli eğitimde ve eğitim denetiminde hesap verebilirlik sistemlerinin yıllardan beri kullanıldığı görülmektedir.

İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında okul müdürlerinin ders denetimleri, eğitimde hesap verebilirlik ve ders denetiminde hesap verebilirlik ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar ayrı başlıklar altında tarihsel olarak sıralanarak sunulmuştur.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Olarak Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yılmaz (2009) okul müdürlerinin denetim görevleri ile ilgili kavramsal bir çözümleme amacıyla tarama modelinde bir çalışma yapmıştır. Araştırmada denetim ve çağcıl denetim yaklaşımlarına ilişkin alanyazın ve denetim ile ilgili yasal metinler incelenmiştir. Sonuç olarak, araştırmacı okul müdürlerinin denetim görevini yerine getirememesindeki en önemli engelin okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almamış olmasını göstermiş ve okul müdürlerinin öğretmen denetim görevlerinin çok önemli bir

göreve dönüştüğü, okul müdürlerinin bu görevi mutlaka yerine getirmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Topçu (2010) tarafından yapılan nitel araştırmada özel ve devlet okullarında görevli okul müdürlerinin ders içi ve ders dışı denetimlerini nasıl gerçekleştirdiğini ortaya koymak için öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Araştırmada Sivas ili Merkez ilçesinde bulunan biri özel okul, diğeri devlet okulu olmak üzere iki ilköğretim okulu örneklem olarak seçilmiştir. Veriler, görüşme ve doküman inceleme teknikleri ile 2008-2009 öğretim yılının birinci döneminde toplanmış ve betimsel analiz tekniği ile yorumlanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre denetim, hem okul müdürleri hem de öğretmenlerce gerekli ve önemli bir süreç olarak görülmüştür. Okul müdürlerinin tüm branşlarda alan bilgisine sahip olmaması olumsuz bir durum olarak görülmüş fakat bu durumun okul müdürlerinin denetim ve değerlendirmelerini bütünsellik ve işbirliği yaklaşımı şeklinde gerçekleştirmesinin görevlerini daha iyi yerine getirebileceklerine olanak tanıyacağı çoğu öğretmen tarafından kabul edilmiştir. Ders denetimlerinde derse hazırlık, ders planları, dersin sunulması, sınıf yönetimi, öğrencilerle iletişim, öğretmenin genel tutum ve davranışı ve benzeri öğretim etkinliklerinin gözlemlendiği belirtilmiştir. Araştırmada her iki okulda da okul müdürlerinin nadiren ders denetimi yaptığı belirtilmiş ancak daha çok öğretim sürecine ilişkin okul içerisinde öğretmeni izledikleri ortaya konulmuştur. Öğretmenler ve okul müdürleri amacına uygun bir denetim yapıldığında kim yaparsa yapsın fayda sağlayacağını ve gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak siyasi ve diğer bazı nedenlerden ötürü amacına uygun yapılamadığını da düşündükleri anlaşılmaktadır.

Gelmez (2011) tarafından ilköğretim okullarında okul müdürünün yaptığı denetimin, öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerine etkisi hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemi, İstanbul ili Beyoğlu ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 33 yönetici ve 299 öğretmenden oluşmuştur. Veriler, 2010-2011 öğretim yılında araştırmacı tarafından hazırlanan ölçekle toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürünün okulun maddi imkanlarını bilerek yaptığı denetimlerin daha gerçekçi olduğu; okul müdürlerinin denetimde tespit ettiği eksiklikleri müfettişlere göre daha kısa zamanda denetleme imkanına sahip olduğu; okul müdürlerinin öğretmenleri daha uzun zamanda daha ayrıntılı gözleme

imkanı bulduğu; öğretmenlerin müdürler tarafından yapılan denetimlerde daha doğal davrandığı; okul müdürlerinin yaptığı denetimlerin öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirecek rehberlik hizmetine dönüştürme olanağının müfettişlere göre daha kolay olduğu; anlık ve sürekli denetim imkanının öğretmenlerin mesleki becerilerini artırdığı; okullarda yapılan denetimlerin müdür tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği ancak ciddi ihtilaflar olması durumunda devreye müfettişlerin girmesi gerektiği ortaya konulmuştur.

Ünal ve Şentürk (2011) tarafından ilköğretim okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini nasıl yerine getirdiklerini ve ders denetiminde karşılaşılan sorunları okul müdürü ve öğretmen görüşlerine göre tespit etmek amacıyla yapılmış olan araştırma nitel araştırma yaklaşımıyla desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, Konya ilinde 2010-2011 öğretim yılında görev yapan 17 ilköğretim okul müdürü ve bu müdürlerin okullarından tesadüfi olarak seçilen 17 öğretmenden oluşmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri ders denetimlerinde öğretmeni ve eğitim faaliyetlerini geliştirmek için yapmamakta; öğretmeni değerlendirmek, bürokratik bir işi yerine getirmiş olmak için yapmaktadırlar ya da görevlerini hiç yerine getirmemektedirler. Öğretmenler, ders denetim sürecini ve sonuçlarını belli olmayan bir uygulama olarak görmekte ve denetim sürecinden rahatsız olmaktadırlar.

Fıncıoğulları Bige (2014) tarafından yapılan araştırmada ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2012-2013 öğretim yılında İstanbul ili Şişli ilçesindeki 18 ilkokuldaki 266 öğretmen oluşturmuştur. Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan ölçekle toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin ders denetimlerinde sınıf içi etkinlikleri denetlediği; verilen ödevleri değil de daha çok öğrencilere uygun planlar hazırlanıp hazırlanmadığını kontrol ettiği; öğretmenlerin sınıf yönetimi ile ilgili becerilerini denetlediği ortaya konulmuştur. Okul müdürlerinin ders denetimlerinde aynı branştan olan öğretmenin dersinde daha dikkatli ve özenli bir şekilde denetim yaptığı, diğer bir ifadeyle okul müdürlerinin farklı branşlarda farklı denetim sergilediği; ders denetimleri için okul müdürlerinin ayırdıkları sürelerin farklı olduğu ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin denetimleri sonrasında rehberlik almayı, mesleki eksikliklerinin belirtilmesini, yaptıkları olumlu davranışlardan

ötürü ödüllendirilmeyi, denetimlerle ilgili dönüt almayı istedikleri ve gerçekleştirilen denetimlerin eğitimin niteliğini ve kalitesini artırmasını bekledikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, hem okul müdürü hem de müfettişler tarafından yapılan ders denetimlerinin “gözetim” veya “kontrol” olarak algılandığı, sonuç olarak da ders denetiminin amaçlarını yerine getirmediği ortaya konulmuştur.

Şanlı, Altun ve Tan (2015) tarafından okul müdürlerinin denetmenlik görevlerini yerine getirmede tarafsız ve objektif olarak davranıp davranmadıkları, okul müdürlerinin denetleme görevleri için yeterliği, okul müdürlüğü görevine atanma şekli gibi konularda okul müdürlerinin görüşleri ışığında değerlendirilmeler yapmak amacıyla gerçekleştirilen araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Malatya ilinde 2014-2015 öğretim yılında görev yapmakta olan farklı branşlardan 20 okul müdürü oluşturmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin, denetmenlik yapabilmeleri için yeterli bilgi birikimine sahip olmadıkları ve ders denetimi yapabilmeleri için yeterince mevzuat bilgisine sahip olmadıklarından dolayı mevcut durumları ile yeterli bir ders denetimi yapamayacakları sonuçları ön plana çıkmıştır. Okul müdürlerinin aynı kurumda çalışan öğretmenleri denetlemeleri etik olarak uygun bulunmamış, ders denetiminin okul dışından ve tarafsız kişiler tarafından yapılmasının gerektiği belirtilmiştir. İnfomal ilişkilerin yaşandığı okul ortamında okul müdürlerinin duygusal davranabilecekleri, siyasi ve sendikal sebeplerden dolayı tarafsız davranamayacakları ve okul müdürlerinin ciddi bir akademik eğitime ihtiyaç duydukları ortaya konulmuştur. Öğretmenleri, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış daha tecrübeli ve daha yeterli kişilerin denetlemesinin daha doğru olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Yeşil ve Kış (2015) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin okullardaki ders denetim görevine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim desenindeki araştırmada 2014-2015 öğretim yılında Kahramanmaraş'ın Elbistan ilçesinde 52 öğretmenle görüşmeler gerçekleştirilmiş ve verilerin analizinde betimsel ve içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri tarafından yapılan ders denetimlerinin çoğunlukla dönemde bir kez yapıldığı, ders denetiminden önce okul müdürlerinin çoğunluğunun denetim yapacağını haber verdiği ve ders denetiminde okul

müdürlerinin en çok dersin sunumuna dikkat ettiği ortaya konulmuştur. Öğretmenler, ders denetimlerinin kendilerine katkısının olduğunu ve en fazla katkının ise öğretmenlerin eksiklerini görmesi yönünde gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Demir ve Tok'un (2016) araştırmasında Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) alanında yüksek lisans yapan öğrencilere göre denetimin öneminin tespit edilmesi ve ders denetimi hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, özel bir vakıf üniversitesinin EYTPE alanında yüksek lisans yapan 43 öğrenciden oluşmuştur. Veriler, 2014-2015 öğretim yılında görüşme formları ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların çoğunluğunun denetim hakkında olumsuz bir izlenime sahip oldukları, denetim denildiğinde "rahatsızlık, korku ve gerginlik" hissettikleri; teftiş ağırlıklı bir rol sergilendiği ve katılımcıların bu durumdan rahatsızlık duydukları ortaya konulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu, ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını uygun gördüklerini ve okul müdürlerinin öğretmenleri daha iyi tanıyacağını, daha çok yardımcı olacağını ve müdürlerin kurum içinde rehberlik ve mentorluk yapabileceğini düşünmektedir. Okul müdürlerini uygun görmeyen katılımcılar ise okul müdürün objektif olamayacağını ve denetleme yapabilmek için yeterli olamayacağını söylemişlerdir. Ders denetimlerinin maarif müfettişlerince yapılmasını uygun gören katılımcılar müfettişlerin daha objektif davranacağı, alanlarında uzman olduklarını ve rehberlik ve işbaşında yetiştirme yapacaklarını dile getirmişlerdir. Denetimlerde müfettişleri uygun görmeyen katılımcılar ise kırk dakikalık kısa bir süre içerisinde yapılan denetimlerin geçerliliğinin az olacağını, öğretmenin gerçek durumunu yansıtmayacağını, rehberlik ve iş başında yetiştirme rollerinin aksayacağını düşünmektedirler. Katılımcılar tarafından denetimler eğitimdeki eksikliklerin tespiti, sorunların giderilmesi ve öğretmenin mesleki gelişimi açısından önemli bir süreç olarak görülmüş ve denetimsizliğin kaos ortamı oluşturacağı görüşü ağırlıklı olarak ifade edilmiştir. Yapılan yasal değişikliklerden sonra okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterliliklerini arttırmak için gerekli eğitimlerin verilmesi önerilmiştir.

Demirtaş ve Akarsu (2016) tarafından maarif müfettişleri yerine okul müdürlerinin öğretmen teftişi yapacak olmasına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada nitel çalışma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan farklı branşlardan toplam 53

öğretmen oluşturmuştur. Veriler, 2014-2015 öğretim yılında yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmış ve içerik analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin maarif müfettişleri tarafından yapılan teftiş uygulamalarını olumlu bulmadıkları, bunun yerine bazı kaygılara (ders denetimlerinde kişisel takıntılar, siyasi görüşler, kişisel ilişkiler, sendika farklılığı gibi taraf tutma) rağmen okul müdürlerinin teftişine olumlu baktıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Duykuluoğlu (2016) tarafından betimsel tarama modelinde yapılan nicel araştırmada Kastamonu ilindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu liselerinde görev yapan okul müdürlerin ders denetimi süreçlerinde sergiledikleri davranışlara ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, 2015-2016 öğretim yılında Kastamonu ilinin 20 ilçesinde görev yapan 404 lise öğretmeninden oluşmuştur. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle toplanmış ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin, lise müdürlerinden ders denetimlerinde daha gözlemci olmalarını, demokratik bir yaklaşım sergilemelerini ve öğretmenlerin fikirlerini almalarını bekledikleri ortaya konulmuştur. Öğretmenler, okul müdürlerinin sınıf gözlemi öncesinde denetim ve gözlem hakkında bilgi vermediğini, ders denetim sürecinde okul müdürlerinin öğretimsel gözlemlere arzu edilen düzeyde odaklanmadığını ve öğretmenlerin bu sürece ilişkin gereken önemi ve dönütü beklediğini belirtmiştir. Öğretmenler, ders denetimlerinde okul müdürlerinin öğretimi etkileyen faktörleri de gözlemlemesini beklemekte, gözlem sonrası görüşmelerde okul müdürlerini tatmin edici bulmamakta, değerlendirme ve geliştirme sürecine dönük geri bildirimleri arzu edilen düzeyde görmemektedir.

Konan ve diğerleri (2016a) tarafından yapılan araştırmada MEB'e bağlı eğitim kurumlarında ders denetimi görevinin okul müdürleri tarafından yerine getirilmesine ilişkin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim desenine göre tasarlanmıştır. Çalışma grubu, 2015-2016 öğretim yılında Kahramanmaraş, Malatya ve Çanakkale'de görev yapan 15 okul müdürü ve 15 öğretmenden oluşmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan veriler, betimsel içerik analizi ile analiz edilip yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda ders denetimlerinin okul müdürlerince gerçekleştirilmesi hem olumlu hem de olumsuz görülmüştür. Özellikle, öğretmenler açısından objektiflik kaygısının ön planda olması olumsuz; uzun süreli gözleme imkanı

ve karşılıklı etkileşimin olması ise olumlu olarak değerlendirilmiştir. Bazı okul müdürleri, kendilerinin ders denetimi görevini yerine getirebilecek yeterlikte olmadıklarını, denetimin bir uzmanlık alanı olduğunu; bazıları ise bu işi en iyi yapabilecek kişilerin kendileri olduğunu ifade etmişlerdir. Ders denetimi sisteminin iyileştirilmesi için yetkilerin artırılması, ödül ve ceza yaptırımının olması ve denetim gruplarının kurulması önerilmiştir.

Konan ve diğerleri (2016b) tarafından yapılan araştırmada MEB'e bağlı eğitim kurumlarında ders denetimi görevinin okul müdürleri tarafından yerine getirilmesine ilişkin maarif müfettişlerinin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2015-2016 öğretim yılında Kahramanmaraş, Malatya ve Çanakkale görev yapan 15 maarif müfettişinden oluşmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve betimsel içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, ders denetimlerinin okul müdürlerince gerçekleştirilmesinin özellikle öğretmenlerin kaygılarını azaltması, uzun süreli gözlem ve etkileşime olanak sunması açılarından olumlu olarak değerlendirmiştir. Ancak, okul müdürlerinin ders denetiminde yetkin olmaması, nesnel davranmaması ve henüz nesnel ölçütlerin geliştirilmemiş olması olumsuz yanlar olarak görülmüştür. Ders denetim sisteminin iyileştirilmesi için ödül ve cezanın olması, okul müdürlerinin bu alanda eğitim alması, müfettişlerin ve okul müdürlerinin birlikte değerlendirme yapması öneri olarak sunulmuştur.

Yıldız ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin maarif müfettişlerinin sınıflarda rutin olarak uyguladığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Betimsel tarama modelindeki araştırma nicel yöntemle yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2014-2015 öğretim yılında Mersin ili merkez ilçelerinde (Mezitli, Akdeniz, Toroslar, Yenişehir, Erdemli) bulunan toplam 82 ilkokul ve ortaokulda görev yapan 512 öğretmenden oluşmuştur. Verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre maarif müfettişlerinin sınıflarda rutin olarak yaptığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılması öğretmenler tarafından büyük bir memnuniyetle karşılanmış, sınıf ortamında öğretmenlere uygulanan rehberlik ve denetimlerin gerekliliği ve önemi üzerinde öğretmenlerin kararsız oldukları ortaya konulmuştur.

Bozak (2017) tarafından denetim sistemine yönelik yapılmış olan yasal değişikliklere ilişkin maarif müfettişlerinin görüşlerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen çalışma tarama modelindedir. Araştırmanın çalışma grubu, Malatya, Şanlıurfa ve Sakarya illerinde görev yapan 47 maarif müfettişinden oluşmuştur. Çalışmada nitel araştırma yöntemi izlenmiş, veri toplama sürecinde görüşme tekniği kullanılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda maarif müfettişlerinin yaptığı ders denetimlerinin kaldırılmasının öğretmenlerin işbaşında yetiştirilmelerini, öğretmenin sınıf yönetimini, eğitim ve öğretim hedeflerini olumsuz etkileyeceği belirtilmiştir. Ayrıca, ideal bir denetmenin denetim konusunda yeterli, iletişim becerileri kuvvetli, mesleğin misyon ve gerekliliklerine uygun hareket edebilen kişiler olması yönünde bulgular elde edilmiştir.

Ergen ve Eşiyok (2017) tarafından okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili öğretmen algılarını ve okul müdürlerinin ders denetimi yeterliliklerini incelemek amacıyla yapılan çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2015-2016 öğretim yılında Mersin ili Akdeniz ve Toroslar ilçelerindeki beş ilköğretim kurumunda görev yapan 150 sınıf ve branş öğretmeninden oluşmuştur. Veriler, 25 maddeden oluşan ölçekle toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırmaya göre okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterliliğini artıracak eğitimlere yer verilmesi, denetimlerden önce okul müdürlerinin öğretmenler ile görüşmesi, denetim yapacağı tarih ve zamanı net olarak belirlemesi, denetimlerden sonra tespit edilen sorunların öğretmenlerle görüşme yapılarak sebepleri birlikte tespit edilip çözümlenmesi ve öğretmene belirli bir süre sonra yeniden denetim yapılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin eksikleri zümre öğretmenlerce giderilmeye çalışılmalı veya öğretmen hizmetiçi eğitime tabi tutulmalı, okul müdürlerinin denetimlerde tarafsız ve hakkaniyetli olmaları, öğretmenlerin siyasi görüş ve sendikalarına göre değerlendirme yapmaması, etik konularda okul müdürlerinin de müfettişlerce denetlenmesi sağlanmalı ve gelişim göstermeyen öğretmenlere yaptırımlar uygulanmalı şeklinde sonuçlar ortaya konulmuştur.

Gündüz (2017) tarafından yapılan nitel çalışmada denetim görevinin müfettişlerce mi yoksa okul müdürlerince mi yerine getirilmesinin daha etkili olacağına ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2015-2016 öğretim yılında Samsun ili merkez ilçelerindeki yedi ilk ve

ortaokulda görevli 48 öğretmenden oluşmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmış ve içerik analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu denetim işlerinin müfettişlerden alınıp okul müdürlerine verilmesini olumlu, çok az bir kısmı olumsuz bulmuştur. Denetimlerin okul müdürlerince yapılması öğretmenlerin büyük bir kısmının performanslarında bir değişme yaratmazken, bazılarının performanslarında artış yaratmıştır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu denetimlerin okul müdürlerince yapılmasının daha etkili olduğunu, bir kısmı da müfettişlerin daha etkili olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu denetimlerde müfettişleri, okul müdürlerinden daha objektif bulmuşlardır. Öğretmenlerin büyük bir kısmı denetimlerin gerekli olduğunu ve devam etmesi gerektiğini, bir kısmı ise denetimleri yararsız bulmuştur. Denetçilerin denetim yapabilme becerilerine sahip olması ve denetimlerin durum saptama aracı olmaktan çıkarılarak bir geliştirme ve düzeltme aracı olarak görülmesi ve kullanılması gerektiği belirtilmiştir.

Köse (2017) tarafından ders denetiminin gerekliliğine, ders denetiminin okul müdürleri ya da müfettişler tarafından yapılmasının olumlu ve olumsuz yönlerine ve ders denetimlerinin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin öğretmen, okul müdürü ve maarif müfettişlerinin görüşlerinin incelenmesi amacıyla yapılmış olan araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2016 yılında Kahramanmaraş il merkezinde görevli 10 öğretmen, 10 okul idarecisi ve Kahramanmaraş İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nde görevli 10 maarif müfettişinden oluşmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiş ve içerik analizi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ders denetimlerinin yapılması gerektiği, ders denetimlerinin uzmanlık gerektirdiği, okul müdürlerinin ders denetiminde uzman olmadıkları, ders denetimlerinin müfettişler tarafından yapılmasının daha uygun olduğu ve ders denetimlerinin müfettişler tarafından yapılmasının olumsuz karşılanmasının ise çoğunlukla sistem kaynaklı olduğu ortaya konulmuştur.

Köybaşı, Uğurlu, Ağiroğlu Bakır ve Karakuş (2017) tarafından ilkokul öğretmenlerin ders denetimi ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2015-2016 öğretim yılı Sivas ili Merkez ilçe ilkokullarında görev yapan 20 öğretmenden oluşmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış

görüşme formu ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin çoğunluğu ders denetimlerinin yapılmasını istememektedirler. Öğretmenler kısa sürede değerlendirmenin tam bir değerlendirme olamayacağını, daha çok nesnel ilkelere ağırlık verilmesini, objektif bir değerlendirme ile denetleme yapılması ve ders denetimlerinin ihtiyaç duyulduğunda yapılması gerektiği ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin okul yöneticilerini ders denetimlerinde uzman olarak görmediği ancak ders denetimlerinin müfettişler tarafından yapılmasını da istemedikleri ulaşılan diğer sonuçlardır. Ders denetimlerinin yapılmaması ve öğretmen geliştirme amaçlı yapılacak olan ders denetimlerinde okul müdürlerinin yeterliliğini artırmak için gerekli eğitimlerin verilmesi öneri olarak sunulmuştur.

Tonbul ve Baysülen (2017) tarafından 2014 yılı teftiş yönergesinde ders denetimleri ile gerçekleşen değişikliğin maarif müfettişleri, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek, uygulamanın etkililiğini ortaya koymak ve sürecin daha etkili yürütülmesine yönelik öneriler geliştirmek amacıyla yapılan araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 122 öğretmen, 66 okul müdürü ve 43 müfettişten oluşmuştur. Veriler, görüşme formu aracılığı ile toplanmış ve içerik analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ders denetiminde uygulama değişikliği öğretmen ve okul müdürleri tarafından olumlu, müfettişler tarafından olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Ancak, uygulama ile yanlılığın artabileceği, okul müdürlerinin mevcut eğitim durumları ve denetim yeterliği ile eğitim öğretimin niteliğine yeterince katkıda bulunamayacağına ilişkin kaygılar katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin bu alanda bir eğitimden geçmemiş olduğu, bu süre içerisinde nadiren ders denetimi yaptığı ve yapılan ders denetimlerinin öğretmenler tarafından etkisiz bulunduğu ortaya konulmuştur.

Deniz ve Saylık (2018) tarafından okul müdürleri ve öğretmenlerin, öğretimin denetimine ilişkin görüşlerini derinlemesine incelemek amacıyla yapılan çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 öğretim yılı bahar döneminde Siirt ili Kurtalan ilçesinde görev yapan 18 öğretmen ve 12 okul müdürü oluşturmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak toplanmış ve betimsel analiz, içerik analizi ve sürekli karşılaştırma teknikleriyle çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda öğretimde denetimin gerekli olduğu belirtilmekte ancak uygulama noktasında birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu nedenle okul müdürlerine öğretimin denetlenmesi konusunda çeşitli eğitimler verilmesi ve denetlemede alan uzmanı veya zümre desteğinin sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

Dönmez ve Demirtaş (2018) tarafından okul müdürleri ile öğretmenlerin ders denetimi konusundaki düşüncelerini ortaya koymak ve denetimlerin okul müdürleri tarafından nasıl gerçekleştirildiğini belirlemek amacıyla nitel bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2015-2016 öğretim yılında, sekiz ilkokulda görev yapan sekiz müdür ve 34 sınıf öğretmeni olmak üzere toplam 42 kişiden oluşmuştur. Veriler, görüşme formları ile toplanmış ve içerik analiz tekniği ile analiz edilip yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar, ders denetimlerinin okul müdürlerince yapılmasının öğretmeni yakından tanımayı kolaylaştıracağını, öğretmen denetimlerinin bir ders veya bir günlük gözlem sonucu olmaması gerektiğini ve denetimlerin eğitim süresi boyunca yapılmasının daha etkili gözlem yapma olanağı sunacağını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, ders denetimi görevinin okul müdürlerinin gerçekleştirmesinin okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki iletişimi artıracığını ifade etmişlerdir.

Koç (2018a) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerince yapılan öğretmen denetimlerine ilişkin ilkokul müdürlerinin görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2017-2018 öğretim yılı içinde İstanbul'un Çekmeköy ve Ataşehir ilçelerinde görev yapmakta olan 20 ilkokul müdüründen oluşmuştur. Veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmış ve veriler içerik analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin, öğretmen denetimi konusunda yeterli düzeylerinin düşük olduğu ve hizmetiçi eğitime ihtiyaçlarının bulunduğu ortaya konulmuştur. Okul müdürlerince yapılan denetimlerin yeterince işlevsel olmadığı, okul müdürlerinin ders denetimlerine yeterince vakit ayırmadığı ve öğretmen denetimlerinin tamamen okul müdürlerine bırakılmasının bir denetim boşluğunun oluşmasına yol açtığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Koç (2018b) tarafından yapılan nitel çalışmada okul müdürlerinin denetim görevlerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2014 yılında Sivas Merkezde bulunan 25 öğretmenden oluşmuştur.

Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmış ve içerik analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmaya sonucunda okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin niteliği, büyük oranda olumsuz görülmüş ve öz denetimin ön planda olması gerektiği öğretmenlerce belirtilmiştir. Okul müdürlerinin ders denetimi gerçekleştirmesinin başlıca sakıncaları, kişisel ilişkiler, siyasi görüş gibi dış etmenlerin denetime dahil edilmesi, okul müdürlerinin donanımı ve zaman yetersizliği olarak belirtilmiştir. Öğretmen ve okul müdürü arasındaki ilişkinin biçimi, okul müdürlerinin denetim yapabilmek için yeterli donanıma sahip olmaması ve okul müdürlerinin iletişim alanında yeterli olmaması gibi durumlar en çok karşılaşılan sorunlar olarak sıralanmış ve ders denetimlerinin amaçlarına ulaşip ulaşmadığına ilişkin öğretmenlerin çoğunluğunun görüşü olumsuzdur.

Şahan (2018) tarafından ders denetimleri esnasında karşılaşılan problemlerin belirlenmesi ve önerilerin geliştirilmesi amacıyla Bartın il merkezinde çalışan ortaokul ve lise okul müdürlerinin eğitim denetimine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu amaçla 42 okul müdürüne denetim semineri düzenlenmiş ve seminer sonunda yarı yapılandırılmış formlarla veriler toplanmış ve içerik analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri, denetimlerin gerekli olduğunu ve ders denetimlerini genellikle sınıf ziyaretleri ve öğretmenin yıl boyunca izlenmesi ve gözlenmesi şeklinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri, uzmanların ve denetmenlerin de denetime katılması ve tüm paydaşların görüşlerinin dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Ders denetim formlarının somut kriterler içermesi, karşılaşılan problemlerin birlikte çözümlenmesi, müdürlerin ödül ve ceza verme haklarının olması, müdürlerin daha adil, nesnel ve pozitif olması ve yapılan denetim sonuçlarının yaptırımlarının olması gerektiği belirtilmiştir.

Yılmaz (2018) tarafından okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme, 2016-2017 öğretim yılında Denizli ili Acıpayam ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim düzeyi okullarda çalışan 220 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmada nicel araştırma yöntemi izlenmiş olup veri toplama sürecinde 42 maddeden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Veriler t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin farklı kıdemlerdeki öğretmenleri benzer şekilde denetlemedikleri, okul

müdürünün denetim süresinin standarttan uzak ve denetleyen kişiye bağlı olduğu ve objektiflik kriterlerinin tam olarak yerine getirilemediği görülmüştür.

Okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde ders denetimlerinin müfettişlerden alınıp okul müdürlerine bırakılması ile birlikte okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin araştırmaların da arttığı gözlemlenmektedir. Okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili ilk araştırmaya (Yılmaz, 2009) 2009 yılında rastlanılmıştır. Bu araştırmada okul müdürlerinin ders denetimlerinin çok önemli bir göreve dönüştüğü belirtilmiştir. Bugüne kadar yapılan araştırmaların neredeyse tamamında okul müdürlerinin ders denetim uygulamaları, yapılan yönetmelik değişiklikliği ve etkileri ve denetimlerde karşılaşılan sorunlar üzerine araştırma gerçekleştirilmiş olup yalnızca bir araştırmada öğretmenlerin mesleki gelişimleri (Gelmez, 2011) üzerine çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda Yılmaz (2009), Topçu (2010), Gelmez (2011), Şanlı, Altun ve Tan (2015), Yeşil ve Kış (2015), Demirtaş ve Akarsu (2016), Konan ve diğerleri (2016a; 2016b), Bozak (2017), Gündüz (2017), Köybaşı ve diğerleri (2017), Tonbul ve Baysülen (2017), Deniz ve Saylık (2018), Dönmez ve Demirtaş (2018), Koç (2018a), Koç (2018b) nitel araştırma yöntemlerini kullanırken, Fıncıoğulları Bige (2014), Duykuluoğlu (2016), Ergen ve Eşiyok (2017) ve Yılmaz (2018) nicel araştırma yöntemlerini kullanmıştır. Dört araştırmanın ilkokullarda (Topçu, 2010; Gelmez, 2011; Ünal ve Şentürk, 2011, Köybaşı ve diğerleri, 2017; Dönmez ve Demirtaş, 2018), bir araştırmanın yalnızca ilkokullarda (Yıldız, 2016), bir araştırmanın yalnızca liselerde (Duykuluoğlu, 2016), bir araştırmanın anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda (Demirtaş ve Akarsu, 2016) ve bir araştırmanın da ilkokul, ortaokul ve liselerde (Yılmaz, 2018) gerçekleştirildiği görülmüştür. Yapılan araştırmalardan yedisinde yalnızca öğretmenlerin görüşlerine, dördünde hem okul müdürü hem de öğretmenlerin görüşlerine, ikisinde yalnızca okul müdürlerinin görüşlerine, ikisinde yalnızca müfettişlerin görüşlerine, ikisinde okul müdürü, öğretmen ve müfettişlerin görüşlerine ve birinde üniversite öğrencilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Yurt içinde yapılan araştırmaların yerleri ve sayıları incelendiğinde araştırmaların Kahramanmaraş (4), Malatya (4), İstanbul (3), Sivas (3), Çanakkale (2), Mersin (2), Konya (1), Kastamonu (1), Şanlıurfa (1), Sakarya (1), Samsun (1), Siirt (1), Denizli (1) ve Bartın (1) olarak dağıldığı görülmüştür.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Olarak Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Range, Scherz, Holt ve Young (2011) tarafından ABD’de yapılan araştırmada okul müdürlerinin öğretmenleri denetleme ve değerlendirmedeki rolleriyle ilgili okul müdürlerinin algı ve eylemlerinin değerlendirilmesi amaçlanmış ve araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma örneklemini ABD’nin Wyoming eyaletindeki 143 okul müdürü oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre okul müdürleri denetleyici davranışları, değerlendirme davranışlarından daha sık kullanmışlardır. İlköğretim okul müdürleri, değerlendirme uygulamalarını ortaokul okul müdürlerinden önemli ölçüde daha yaygın olarak benimsemişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenleri denetlemedeki en büyük sıkıntılarının zaman, değerlendirme aracı ve öğretmenlerin değişime isteksizlik olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenin anlık görüntüsünü elde etmek ve geri bildirimde bulunmak için denetimde izleme talimatlarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Gelişimsel denetim uygulamaları, acemi öğretmenler üzerinde tecrübeli olanlara göre daha çok kullanılmış, fakat ayrıca farklı denetim modelleri de öğretmenin özelliğine göre mesleki gelişim için kullanılmıştır. Son olarak, okul müdürlerinin çoğunluğu, iyileştirme planlarının olumsuz öğretim davranışlarını değiştirmede etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Ayeni (2012) tarafından Nijerya’da yapılan çalışmada okul müdürlerinin denetleyici rollerinin niteliği, öğretmenlerin eğitim öğretim görevlerinin denetlenmesinde müdürlerin etkililiği ve öğrenme öğretim sürecinde denetleyici görevlerinin yerine getirilmesinde karşılaşılan zorluklar araştırılmıştır. Araştırmada betimsel anket tasarımı kullanılmış ve araştırma örneklemini 60 okul müdürü ve 540 öğretmenden oluşmuştur. Veriler, üç farklı ölçekle toplanmış ve yüzde, ortalama puanlarına göre yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin ders notlarını hazırlama durumu, günlük çalışma planının yeterliği, öğretim materyallerini kullanma, referans defterleri, geri bildirimleri ve paydaşlarıyla yapılan faaliyetlerin sürekli olarak izlenmesi ve gözden geçirilmesi gibi görevlerin okul müdürleri tarafından istenen özende gerçekleştirildiği en azından birçok okulda gözlemlenmiştir.

Bouchamma ve Basque (2012) tarafından Kanada’da yapılan araştırmada okul müdürlerinin öğretmen denetimlerine ilişkin deneyimlerden elde ettikleri bilgilerin pekiştirilmesi, uygun yöntemlerin geliştirilmesi, bunların uyarlanması ve yansıtıcı bir

şekilde analizinin yapılması amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, Kanada'nın New Brunswick bölgesinden 12 okul müdüründen oluşmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmış ve kodlama tekniği üzerinden yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre denetimde yönerge; bilgi, kişisel tecrübeler (okul iklimi, iş ilişkileri ve tutumlar), nasıl yapılacağını bilme (denetimin önceliği, veri toplama, geri bildirim ve görev paylaşımı) çerçevesinde düzenlenmiştir. Araştırmada denetleyicinin rolüne vurgu yapılarak öğretmenin başlangıçta ve devamındaki eğitiminde öğretmene rehber olmanın önemine odaklanılması gerektiği vurgulanmıştır.

Sule (2013) tarafından Nijerya'da yapılan araştırmada öğretmenlerin iş performansları üzerinde okul müdürlerinin denetimsel davranış stratejilerinin etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Nijerya'nın Cross River eyaletinde bulunan 232 ortaokuldaki 660 öğretmen ve 3300 öğrenci oluşturmuştur. Veriler, anket tekniği ile toplanmış ve ANOVA ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin denetimsel davranış stratejilerinin öğretmenler üzerinde kayda değer bir etkisi olmadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, Eğitim Bakanlığı'na okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik sınıf ziyareti ve öğretmen denetimi çerçevesinde öğretmenlerin ders notlarının kontrol edilmesi, anlatım teknikleri ve benzeri çeşitli beceriler üzerinde denetim yapma gibi yetkiler içeren yeni ve daha güçlü bir denetim sisteminin kurulması önerilmiştir.

Makindi, Adhiambo ve Gikuhi (2017) tarafından Kenya'da yapılan araştırmada yaşam becerileri dersinde okul müdürlerinin ders denetimleri sürecine ilişkin denetim faaliyetlerinin belirlenmesi amaçlanmış ve araştırmada karma desen kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Kenya'nın Nairobi kentinde bulunan 27 okul müdürü, 101 öğretmen ve 311 öğrenciden oluşmuştur. Veriler, anket tekniği ile toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerin yürüttüğü denetim faaliyetlerine ilişkin okul müdürlerinin çoğunluğu sınıf ziyareti etkinliklerinde ders ve uygulama denetimlerini yapmadığı ve sınıf denetiminden sonra okul müdürlerince öğretmenlere geri bildirimlerin verilmediği ortaya konulmuştur. Ayrıca, denetime hazırlık ve denetimde profesyonel belgelerin kullanımının nadiren gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Bulgularda okul müdürlerinin, öğretmen denetimi konusunda eğitimsiz oldukları, nadiren öğretmen denetimleri gerçekleştirdikleri ortaya

konulmuş ve Eğitim Bakanlığı'na okul müdürlerinin belirli konularda problemleri aşabilmesi için hizmetiçi eğitime alınması önerilmiştir.

Fuss (2018) ABD'de yaptığı araştırmasında az deneyimli ve daha deneyimli okul müdürlerince gerçekleştirilen gelişimsel denetimin öğretmenler üzerindeki algısal farklılıklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma örneklemini, Wyoming eyaletindeki ilkokul ve ortaokullarda görevli 14 okul müdüründen oluşturmuştur. Veriler, anket tekniği ile toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda gelişimsel denetim sürecinde çok deneyimli okul müdürlerinin az deneyimli okul müdürlerine göre öğretimi geliştirme yetenekleri konusunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları ortaya konulmuştur. Ayrıca, sınıf ziyaretleri sürecinde sözlü geri bildirimlere veya öğretmen performans değerlendirmede yazılı geri bildirimlere ilişkin öğretimi geliştirmede daha tecrübeli okul müdürlerine daha çok güven duyulduğu ortaya konulmuştur.

Yousaf, Usman ve Islam (2018) Pakistan'daki araştırmasında okul müdürlerinin personel gelişimi ile ilgili denetim uygulamalarını ve bu denetimlerin ilkokullardaki öğretmenlerin iş performansı ve gelişimleri ile ilişkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Pakistan'ın Lahore bölgesindeki 300 ilkokul müdürü ve 600 ilkokul öğretmeni oluşturmuştur. Veriler, anket tekniği ile toplanmış ve frekans, ortalama, standart sapma, t-test ve korelasyon sonuçlarına göre yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin, öğretmen gelişimi ile ilgili denetim uygulamalarının öğretmenlerin daha iyi performans göstermelerine ve genel gelişimlerine yardımcı olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, okul müdürlerinin denetim uygulamalarına ilişkin eksiklerin giderilip güçlendirilmesi, öğretmenlerin iş performansının iyileşmesine ve öğretmenlerin gelişmesine daha önemli katkılar sağlayacağı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde Nijerya, Kenya ve Pakistan gibi az gelişmiş ülkelerde okul müdürlerinin ders denetimi konusunda hizmetiçi eğitimlerle desteklenmesi gerektiği belirtilmekte ve ders denetimlerine ilişkin Eğitim Bakanlığına önerilerde bulunmaktadır. Öte yandan ABD ve Kanada gibi gelişmiş ülkelerde ise okul müdürlerinin denetiminde öğretmen gelişimi ve rehberlik çalışmalarının etkililiğine ilişkin çalışmalara rastlanılmıştır.

Eğitimde Hesap Verebilirlik İle ilgili Araştırmalar

Bu başlık altında yurt içinde ve yurt dışında eğitimde hesap verebilirlik ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Eğitimde Hesap Verebilirlik İle ilgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Celep ve Öztürk (2009) yurt dışında lider hesap verebilirliği ile ilgili olarak geliştirilen ve Türkçeye uyarlanan “sorumluluk”, “açıklık” ve “cevap verebilirlik” ölçeklerini Türkiye’de geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları çerçevesinde “okulda lider olarak okul müdürlerinin hesap verebilirliği” başlığıyla incelemiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde yer alan yedi ilköğretim okulundan 143 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmada ölçeğin faktör yapısının geçerli bir model olup olmadığını ortaya koymak için faktör analizi tekniği ve maddeler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin liderlik hesap verebilirliği açısından “sorumluluk, açıklık ve cevap verebilirlik” ölçeklerinin geçerli ve güvenilir ölçme araçları olduğu ortaya konulmuştur.

Kantos (2010) tarafından Türkiye’deki kamu ve özel ilköğretim okulları için geliştirilen hesap verebilirlik modeline ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini saptamak amacıyla yapılan çalışma tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini, 21 il merkezinde bulunan kamu okullarında görevli 391 okul yöneticisi ve 395 öğretmen, özel ilköğretim okullarında çalışan 392 yönetici ve 345 öğretmen oluşturmuştur. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçme aracı ile toplanmış ve Kay-Kare analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, “kim hesap vermelidir” sorusuna genel olarak “yöneticiler hesap vermelidir” şeklinde cevap verilmiştir. “Kime hesap verilmeli” sorusuna genel olarak ilk sırada “yöneticiye” ikinci sırada “aile ve öğrenciyeye” hesap verilmelidir şeklinde cevap alınmıştır. “Neden hesap verilmelidir” sorusuna her iki grup birinci sırada “mesleki etik” gereği hesap verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. “Nasıl hesap verilmelidir” sorusuna genellikle ilk sırada “bölge, şehir, okul ve genel test sonuçlarına” göre, ikinci sırada ise “öğrenci davranış gelişimine” göre hesap verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Özdemir ve diğerleri (2010) tarafından yapılan araştırmada Türk eğitim sistemi ve hizmetlerinde performans ve hesap verebilirlik ile ilgili değişiklikler ve zorluklar hakkında münazara yapılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Milli Eğitim Bakanlığı'nın okullarda yüksek performans ve etkin hesap verebilirlik standartları oluşturmak için gerekli düzenlemeleri ve politikaları başlatma gücüne ve cesaretine sahip olmadığı ve mevcut denetim ve değerlendirme sisteminin etkisiz, verimsiz ve geleneksel olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, Türkiye'nin eğitim sisteminde modern ve etkili bir hesap verebilirlik mekanizmasının olması gerektiği önemle vurgulanmıştır.

Güçlü ve Kılınç (2011) tarafından yapılan tarama modelindeki araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin hesap verebilirlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2009-2010 öğretim yılında Kastamonu ili sınırları içerisinde yer alan MEB'e bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 2154 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veriler, Celep ve Öztürk (2009) tarafından geliştirilen "okul müdürünün hesap verebilirliği" ölçeği ile toplanmış ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin hesap verebilirliğinin "sorumluluk, açıklık ve cevap verebilirlik" boyutu kapsamına giren davranışları orta düzeyde sergiledikleri ortaya konulmuştur. Okul müdürlerinin daha hesap verebilir, katılımcı ve sorumlu davranışlar sergilemelerinin okulun amaçlarına daha etkili şekilde ulaşması açısından faydalı olacağı düşünülmüştür.

Özen (2011), ilköğretim okul müdürü ve öğretmenlerine göre kamu ve özel ilköğretim okullarında hesap verebilirliğe ilişkin akademik başarı, eğitim hakkı ve fırsat eşitliği, paydaşlara karşı sorumluluk, okulun gelişme kapasitesi ve kaynakların kullanımı noktasında belirlenen boyutların benimsenme ve uygulanma düzeylerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 819'u kamu, 778'i özel ilköğretim okullarında çalışan 734 yönetici ve 863 öğretmen oluşturmuştur. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle toplanmış ve SPSS programıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin akademik başarısı için yapılacaklar benimsendiği ölçüde uygulanabilir bulunmamış ve öğretmenler mevzuata bağlılık anlamında hesap verebilirken, öğretim programlarında belirlenen amaç ve kazanımları tüm öğrencilere aktarmada, bunu sınıf ortamına yansıtmada ve merkezi sınav sonuçlarına göre hesap vermeleri noktasında sorunlar

yaşamaktadırlar. Okul müdürleri ve öğretmenler, eğitim-öğretimde eğitim hakkı ve fırsat eşitliğine ilişkin yapılacakların uygulanabilir olduğunu düşünmemektedirler. Okulun paydaşlarına yönelik sorumluluklar anlamında yapılacakların ise uygulanabilir olduğu düşünülmüştür. Okulların gelişme kapasitesine ilişkin okullarca hazırlanan stratejik planların amacına ulaşmadığı, belirlenen hedeflerin gerçekleşme durumunun okul örgütüne izlenmediği ve değerlendirilmediği ortaya konulmuştur. Kaynakların kullanımında tasarrufun gözetilmesi, etkili ve verimli kullanılması noktasında kamu okullarının özel okullara göre daha etkili olduğu belirtilmiştir.

Koçak ve diğerleri (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerinin yetki devri ve sınıf içerisindeki otonomilerine ilişkin algılarını eğitim öğretimin paydaşları ve kamuya karşı hesap verebilirlik çerçevesinde incelemiştir. Veriler, 2009-2010 öğretim yılında Afyonkarahisar il merkezine bağlı ilköğretim okullarında çalışan 348 öğretmenden anket tekniği ile toplanmış ve SPSS programıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler en fazla “öğrencilere adil davranma ve bununla ilgili önem alma” ile “öğrenci beklentilerine cevap verebilme” konusunda kendilerini hesap verebilir hissettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenler hesap verebilirlik ile ilgili gelecekte “öğretimin kalitesi” ve “mesleki bilgi ve becerilerinin gelişimi” noktasında yapılabilecek çalışmaların daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Erdağ (2013) tarafından nedensel desende yapılan araştırmada akademik başarının artırılmasına yönelik okullarda var olan baskılar ve bu baskılara okulların cevap verme düzeylerini; akademik başarının artırılmasına yönelik okul yöneticileri ve öğretmenlerin hesap verebilirlik politikalarını belirlemek ve bu baskıların, politikaların ve hesap verme zorunluluklarının birbirlerine olan etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma örneklemini, 2012-2013 öğretim yılında Kütahya il merkezinde 58 öğretim kurumunda görev yapan 357 öğretmen ve 154 okul yöneticisi olmak üzere toplam 511 kişiden oluşmuştur. Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan ölçekle toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre akademik başarının artırılması için farklı odaklardan farklı mekanizmalar ile okullar üzerinde baskı oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu baskı okulların öğretim sorumluluğunu ve dış beklentilere karşı cevap verme zorunluluğunu artırdığı ve bu durumda okulların eylemlerine ilişkin açıklama yapma ve eylemlerini haklı çıkarma çabası içerisine girdiği ortaya konulmuştur.

Bakioğlu ve Salduz (2014) tarama modelindeki araştırmasında ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin, öğrencilerin akademik başarısı hakkında kimin hesap verdiğini; kime hesap verdiklerini; hangi konuda ve neden hesap verdiklerini; hesap verebilirlikleri gereği neler yaptıklarını ve eğitimde hesap verebilirlik sistemine dair ne düşündüklerini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, 2012-2013 öğretim yılı içerisinde İstanbul ili Avcılar, Beylikdüzü, Büyükçekmece ve Esenyurt ilçelerinde MEB'e bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan 500 öğretmen oluşturmuştur. Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan anketle toplanmış ve SPSS programıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler genel olarak kendilerini hesap verebilir olarak görmüş, hesap verebilirlik sisteminin onları motive edeceği ve mesleki gelişimlerini sağlayacağını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, öğrenci başarisından öncelikli olarak öğrencilerin, sonra da kendilerinin hesap verebilir olması gerektiğini; öğrenci başarısızlıklarından ise önce öğrencilerin sonra velilerin hesap verebilir olması gerektiğini düşünmüşlerdir. Öğretmenler, kendilerinin ilk sırada sınıf içerisindeki performansına, ikinci sırada merkezi sınav sonuçlarına göre hesap verebilir olması gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, hesap verebilirlikleri gereği kendilerini değerlendirmek için ilk önce uyguladıkları öğretim yöntemlerinin etkililiğini, ikinci olarak önceden belirledikleri hedefe ulaşma düzeylerini dikkate almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu, denetmenlere ve velilere karşı öğrenci başarisına dair raporlama yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, genellikle okul yönetimine karşı ödev, proje vb. puanlama kriterleri, sınav sonuçları ve başarısız oldukları konulara ilişkin raporlama yaptıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, öğrenci başarisını etkileyen başka faktörler izole edildikten sonra kendilerinin ödöl ve ceza ile değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Kalman ve Gedikoğlu (2014) tarafından okul müdürlerinin hesap verebilirliği ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Gaziantep ili şahinbey ve şehitkamil ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 268 öğretmenden oluşmuştur. Veriler, Wood ve Winston tarafından 2005 yılında geliştirilen Okul Yöneticisi Hesap Verebilirlik Ölçeği ile 2011-2012 öğretim yılında toplanmış ve SPSS programıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin hesap verebilirlik düzeyi arttıka okuldaki örgütsel adalet algılarının da artma eğiliminde olduğu ve hesap verebilirliğin alt boyutları olarak açıklık ve sorumluluğun

örgütsel adaleti sağlamada önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile okuldaki örgütsel adalet algılarının birbirlerini etkilediği belirtilmiştir.

Sabancı ve Yücel (2014) tarafından karma desende yapılan araştırmada denetmenlerin etik dışı davranışlarına ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kendi kavramsallaştırmaları çerçevesinde görüşleri incelenmiştir. Araştırma örneklemini, 2011-2012 öğretim yılında Antalya ili merkez ilçesinde görevli 356 öğretmenden oluşmuştur. Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan ölçekle toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre denetmenlerin insan ilişkileri, rehberlik ve işbaşında yetiştirme boyutunda “düşük”, öğretmen ve ders teftişi ile teftiş sonrası genel değerlendirme boyutlarında “orta düzeyde” etik dışı davranışlara sahip oldukları ortaya konulmuştur. Denetmenlerin etik dışı davranışlarının sınıf öğretmenlerine göre branş öğretmenlerinde daha olumsuz sergilendiği ortaya konulmuştur. Ayrıca, ön lisans mezunu öğretmenler, öğretmen ve ders teftişi boyutunda lisans mezunu öğretmenlere göre denetmenlerde daha fazla etik dışı davranışlarla karşılaştıklarını dile getirmişlerdir.

Argon, Uylas ve Yerlikaya (2015) tarafından Türkiye milli eğitim sisteminde hesap verebilirlik uygulamaları ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri açısından ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini 2013-2014 öğretim yılı Sakarya ili Hendek ilçesindeki 194 öğretmen oluşturmuştur. Veriler, 13 maddelik bir ölçek ile toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim sisteminde hesap verebilirlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri “kararsızım” düzeyinde ortaya çıkmış ve bu sonuç öğretmenlerin hesap verebilirlik uygulamaları hakkında fazla bilgi sahibi olmadığını ortaya koymuştur. Eğitim sisteminde hesap verebilirlik uygulamaları ve örgütsel sinizme yönelik öğretmen görüşleri arasında negatif yönde düşük bir ilişkinin olduğu ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre görev yaptıkları kurumlarda örgütsel sinizmle daha fazla karşı karşıya kaldığı saptanmıştır. Okullarda var olabilen örgütsel sinizm olgusunun hesap verebilirlik olgusu ile azaltılabileceği ve hesap verebilir, açık, sorumluluk sahibi, sorgulayıcı yönetimlerin arttırılarak öğretmenlerin okula karşı oluşturdukları olumsuz tutumların azaltılabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Demirtaş, Karabatak ve Küçük (2015) tarafından öğretmen algılarına göre denetmenlerin etik davranışları ve denetim yeterliklerinin incelendiği araştırmada tarama modellerinden betimsel araştırma tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın örnekleme, Elazığ il merkezindeki ortaokullarda görev yapan 315 öğretmen oluşmuştur. Veriler, 2013-2014 öğretim yılında anket tekniği ile toplanmış ve SPSS programıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, denetmenlerin etik davranışları ve denetim yeterlilikleri ile ilgili olarak olumlu düşündükleri ancak, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre denetmenlerin etik davranışları ile ders denetim yeterliliklerine ilişkin düşük görüş bildirdikleri dikkat çekmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin kıdemlerinin arttıkça denetmenlerinin öğretmenlere karşı tutumlarının daha fazla eleştirel olduğu görülmüştür. Denetmenlerin denetim yeterliği ve mesleki etik niteliklerinin artırılması hususunda özellikle lisansüstü eğitim programlarına yönlendirilmesi önerilmiştir.

Türkoğlu (2015) tarafından özel bir okuldaki öğretmenlerin öğretmen hesap verebilirliği ile ilgili düşüncelerini betimlemek amacıyla yapılan çalışmada durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırma 2013-2014 öğretim yılında özel bir lisede çalışan 15 öğretmen, 6 öğrenci, 3 idareci ve 3 veli ile yapılmıştır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşmeler, saha notları ve belgeler yoluyla elde edilmiş ve durum çalışması veri analiz teknikleri ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin sürekli artan çeşitli ve ağır akademik ve sosyal sorumluluklar taşıdığı ve öğretmenler kendilerini sırasıyla öğrencilere, okul idaresine ve velilere karşı sorumlu hissettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenleri sorumluluk almaya iten baskılar; mesleki sorumluluklar, maddi kazanç kaygıları, vicdani duygular ve okulla yapılan karşılıklı sözleşmeler olarak ortaya konulmuştur. Okullarda öğretmen değerlendirme ölçütlerinin hazırlanması ve öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde aksaklıkların ve belirsizliklerin bulunduğu, öğretmenlerin okuldaki karar süreçlerinde çok az rol aldıkları ve daha çok uygulayıcı olarak görüldükleri diğer sonuçlardır.

Arslan Durmuş (2016) tarafından ilk ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin hak arama durumlarına ve hesap verebilirlik düzeylerine ilişkin algılarını tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma örnekleme Bolu ili merkez ilçesinde 25 ilk ve ortaokulda görevli 447 öğretmenden oluşmuştur. Veriler, 2012-2013 öğretim yılında anket tekniği ile toplanmış ve SPSS programıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin hak arama durumlarına ilişkin

algıları “katılıyorum” düzeyinde iken, hesap verebilirliğe ilişkin algıları ise “çoğu zaman” düzeyinde ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin hak arama ve hesap verebilirlik algılarına ilişkin görüşleri arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu, yani öğretmenlerin hak aramaları arttıkça hesap verebilirliği de düşük düzeyde arttığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, haklarını bilme anlamında sendikaya üye öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Taş (2016) tarafından yapılan araştırmada farklı ülkelerde uygulanan öğretmen değerlendirme modellerine ve öğretmenlerin, yöneticilerin, öğretim üyelerinin ve müfettişlerin görüşlerine dayanarak öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemeye yönelik bir değerlendirme modeli taslağı hazırlanması ve model taslağına ilişkin öğretmenlerin görüşleri alınarak bir değerlendirme modeli önerisi yapılması amaçlanmıştır. Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu dört farklı gruptan oluşturulmuş olup birinci grupta 387 öğretmen, ikinci grupta 72 yönetici, üçüncü grupta 82 müfettiş ve son grupta 181 öğretim üyesi yer almıştır. Veriler görüşme formları ve doküman incelemesi teknikleriyle toplanmış ve içerik analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyen bir değerlendirme modeli için değerlendirme sürecinin okullar ve MEB’in işbirliği ile yürütülmesi ve bu sürecin bir yıllık bir döngü halinde sürdürülmesi, değerlendirme modellerinin tüm öğretmenler için ortak olması, başarılı olan öğretmenlerin ödüllendirilmesi, başarısız olan öğretmenlerin de mesleki gelişime yönlendirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Değerlendirmelerde nesnelliğin ve tutarlılığın sağlanabilmesi adına çoklu değerlendirmeler temel alınmalı ve değerlendirme süreci sonunda öğretmenin kendisi, okul yöneticisi ve MEB gibi üç farklı grup elde edilen verileri kullanabilmelidir. Değerlendirme sürecinde hangi yeterlik alanının ele alınacağı, her yıl en fazla iki yeterlik alanının belirlenmesi, hangi değerlendiricilerin kullanılacağı gibi düzenlemeler dönem başında belirlenmelidir. Değerlendirme sürecinin işleyişi kontrol edilmeli, gerekli düzenlemeler yapılmalı, öğretmenlere geri bildirimler sağlanmalı, değerlendirme raporları öğretmenlerle paylaşılmalı ve yıl sonunda öğretmen mesleki gelişim planları yapılmalıdır. Taslak model öğretmenler tarafından uygun bulunmuş ancak değerlendiricilerin eğitimden geçmesi ve modelin pilot uygulamasının yapılması önerilmiştir.

Erdağ ve Karadağ (2017b) tarafından öğretmen ve okul müdürlerinin çeşitli hesap verebilirlik politikalarına ilişkin düşüncelerini belirlemek ve farklılaşmaları ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada nedensel karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi 2012-2013 öğretim yılında Kütahya il merkezinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 357 öğretmen ve 154 okul müdüründen oluşmuştur. Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçekle toplanmış ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmen ve okul müdürleri öğretmen özerkliği, mesleki yeterlik ve mesleki gelişimi amaçlayan güçlü politikalara ihtiyaç duyulduğunu, performansla ilgili bilgi üretimine gerek olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmen ve okul müdürleri, velilerin idari ve öğretim uygulamalarına ve karar verme süreçlerine katılımlarını desteklememiş; profesyonel hesap verebilirlik politikalarının okullardaki akademik performansı artırmanın en iyi yolu olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca okul müdürleri, öğretmenlerin öğrenci kazanım değerlendirme sınavları ve performans değerlendirme sonuçlarından sorumlu tutulmasını ve eğitimde ödül ve ceza mekanizmalarını içeren performans odaklı hesap verebilirlik politikasının uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Himmetoğlu ve diğerleri (2017) tarafından okullarda hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüş ve önerilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2014-2015 öğretim yılında Eskişehir merkez ilçeleri Tepebaşı ve Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 10 okul müdürü ve müdür yardımcısından oluşmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve içerik analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hesap verebilirlik kavramı okul müdürleri tarafından gerekçelerin açıklanması, şeffaflık, işlerin sorgulanması, bilgi verme sorumluluğu ve sorumluluk bilinci ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Okullarda hesap verebilirlik sağlandığında öğrencilerin yeteneklerine göre yönlendirilmesi, okulda düzenin sağlanması, başarının artması, okulun tercih edilme düzeyinin yükselmesi, mevcut durumun ortaya konulması ve toplumun modernleşmesi gibi olumlu sonuçların alınabileceği okul müdürleri tarafından belirtilmiştir. Ayrıca okul müdürleri, okullarda hesap verebilirliğin sağlanması ve geliştirilmesi için katılım ve bilgilendirmelerin yapılması, farkındalık eğitimi verilmesi, yasal yükümlülüklerin belirlenmesi, standartların netleştirilmesi, bilgi

ve belge kaydının yapılması ve performansın değerlendirilmesi şeklinde önerilerde bulunmuşlardır.

Abdurrezzak ve Uğurlu (2018) tarafından okulların hesap verebilirliğinin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerine göre incelenmesi amacıyla yapılan nitel araştırmada durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2015-2016 öğretim yılında Erzincan ili Çayırılı ilçesinde yer alan ilk ve ortaokullarda görevli sekiz okul yöneticisi, sekiz öğretmen ve sekiz öğrenci velisi olmak üzere toplam 24 katılımcıdan oluşmuştur. Veriler, yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve içerik analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; okul yönetiminin, özellikle öğrencilerin okul içindeki ve okul dışındaki arkadaşlık ilişkileri, gelişimsel özellikleri ve akademik başarı düzeyleri hakkında velilerle paylaşım içinde olmaları gerektiği; öğretmenlerin ise öğrencilerinin sınıf içindeki genel davranışları, okuldaki arkadaşlık ilişkileri, sosyal imkanları, ekonomik durumları, istenmeyen davranışlar ve akademik başarı düzeyleri hakkında okul yönetimine ve velilere bilgi ve hesap vermeleri gerektiği ortaya konulmuştur.

Eğitimde hesap verebilirlik ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar incelendiğinde ilk araştırmanın Celep ve Öztürk tarafından 2009 yılında yapıldığı görülmüştür. Bu araştırmada, yurt dışında geliştirilen hesap verebilirlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin Türkiye’de inceleme yapılmıştır. Türkiye’de hesap verebilirlik ile ilgili ilk kapsamlı çalışmanın Kantos (2010) tarafından yapıldığı görülmüştür. Bu araştırmada, okullar için geliştirilen hesap verebilirlik modeline ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Daha sonra Özdemir ve diğerleri (2010), Güçlü (2011), Özen (2011), Koçak ve diğerleri (2012) tarafından yapılan araştırmalarda Türkiye’de hesap verebilirliğin benimsenme ve algılanma düzeylerinin incelendiği görülmüştür. Bakioğlu ve Salduz (2014), kimin kime, hangi konuda ve nasıl hesap vermesi gerektiği üzerine bir çalışma yapmıştır. Erdağ’ın (2013) okul hesap verebilirliği, Türkoğlu’nun (2015) öğretmen hesap verebilirliği, Himmetoğlu’nun (2017) okul müdürlerinin hesap verebilirliği, Erdağ ve Karadağ’ın (2017b) okul müdürlerinin ve öğretmenlerin hesap verebilirliği, Abdurrezzak ve Uğurlu’nun (2018) öğretmen, okul müdürü ve velilerin hesap verebilirliği ile ilgili çalışmalar yaptığı görülmüştür. Kalman ve Gedikoğlu (2014), Sabancı ve Yücel (2014), Argon, Uylas ve Yerlikaya (2015), Arslan ve Durmuş (2016) araştırmalarında okullarda

örgütsel adalet, denetmenlerin etik dışı davranışları, örgütsel sinizm ve öğretmenlerin hak arama durumlarına ilişkin çalışmalar yaptığı görülmüştür.

Eğitimde Hesap Verebilirlik İle ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bingelli (2001) tarafından yapılan araştırmada ABD’de 2000 yılında başlayan eğitimde hesap verebilirlik sisteminin şekillenmesine neden olan etkiler ve sonuçlara dair süreç (1989-2000) ortaya konulmuştur. Veriler, kanunlar, yönetmelikler ve çeşitli dokümanların incelenmesi ile toplanmış ve betimsel politika analiz yöntemi kullanılarak yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, son 20 yılda ABD’de bilgi ve başarıda düşüş, hesap verebilirliğin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Toplumun ve politikacıların başarı odaklı okul ve eğitimci arzusu, yeni kanunların çıkarılmasında etkili olmuş ve süreç 2000 yılında etkili, kapsamlı bir hesap verebilirlik kanunun çıkarılmasıyla tamamlanmıştır.

Donnelly ve Sadler (2009) araştırmasında ortaokul Fen Bilgisi öğretmenlerinin eyalet tarafından belirlenen standartları ve hesap verebilirliği nasıl nitelediğini, standartlar temelinde kendi müfredatlarına nasıl uyarladığını ve okullardaki öğretmenler ve öğrenciler üzerinde standartların etkilerinin neler olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Veriler, ABD’nin Indiana eyaletindeki okullarda görevli 22 Fen Bilgisi öğretmeniyle görüşme yapılarak toplanmış ve tümevarım yöntemiyle analiz edilip yorumlanmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler, standartlara dayalı hesap verebilirliğin hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin olduğunu ve öğretmenlerin yaklaşık yarısı, müfredatlarını standartlara göre değiştirdiklerini açıklamışlardır. Araştırma sonucunda, standartlara dayalı hesap verebilirliğe ilişkin öğretmenlerin görüşleri; olumsuz bakış açısına sahip olan, test etme aracı olarak gören, zaten uygulayan, denetimin bir parçası olarak gören, öğretimin gerçek sonuçlarını değerlendirdiğini düşünen ve faydalı araçlar olarak gören öğretmenler şeklinde altı farklı öğretmen profiline göre gruplara ayrılmıştır.

Nance ve Marks (2012) tarafından ABD’de yapılan araştırmada çoklu hesap verebilirlik bağlamında eğitim politikaları ve okul müfredatı üzerinde öğretmenlerin ve okul müdürlerinin etkilerinin okulla ilgili birimler açısından incelenmesi amaçlanmış ve araştırmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Veriler, 50 eyaletteki okullarda görevli okul müdürleri ve öğretmenlerden anket tekniği ile toplanmış ve AMOS

programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, eğitim politikaları ve müfredat açısından eyalet etkisi arttıkça, okul müdürü ve öğretmenin etkisinin azaldığını; bölge personeli, okul bölgesi konseyi ve veli ilişkisinin arttıkça müdür ve öğretmenin etkisinin arttığını ortaya koymuştur.

Reinhorn ve Johnson (2015) tarafından ABD’de yapılan araştırmada öğretmen gelişimi ve öğretmen hesap verebilirliği sağlanarak eğitimin de gelişeceği politikasına ilişkin okullarda gerçekleştirilen öğretmen değerlendirmelerinin yapılıp yapılmadığı ve yapılıyorsa şayet değerlendirmelerin bu iki politikaya nasıl katkı sağladığının öğrenilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ABD’nin başarı oranı düşük kenar mahallelerinde bulunan altı okulda gerçekleştirilmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formuyla okul müdürlerinden ve öğretmenlerden toplanmış ve kodlanıp ortak temalara göre yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler büyük ölçüde hem gelişim hem de hesap verebilirlik sağlayan bir değerlendirme istediklerini belirtmişlerdir. Fakat sadece bir okul müdürünün her iki amaca ulaşmak için bu değerlendirmeyi yaptığı, dört okul müdürünün formalite icabı değerlendirmeyi yaptığı ve hiç bir amaç gözetmediği ortaya konulmuştur. Ayrıca, altı okul müdürü ise değerlendirmeleri öğretmenleri işten çıkarmak için kullandığını belirtmiştir.

Eğitimde hesap verebilirlik ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde ilk kapsamlı ve detaylı araştırmaların 2000’li yıllarda başladığı görülmektedir. Bingelli (2001) tarafından yapılan araştırmada ABD’de 2000 yılında başlayan eğitimde hesap verebilirlik uygulamalarının çıkış noktası araştırılmıştır. Donnelly ve Sadler (2009), öğretmenlerin hesap verebilirlik politikalarını müfredatlarına nasıl uyarladığı ve nasıl uyguladığı üzerinden bir çalışma yapmıştır. Nance ve Marks (2012), çoklu hesap verebilirlik politikalarının öğretmen ve okul müdürleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Reinhorn ve Johnson (2015) öğretmen hesap verebilirliği ve öğretmen değerlendirmeleri üzerine bir çalışma yapmıştır. Yurt dışında yapılan araştırmaların, hesap verebilirliğin ilk uygulanmaya başladığı yer olan ABD’de gerçekleştiği görülmektedir. Araştırmalarda hesap verebilirliğin uygulanışı ve etkileri, varsa problemlerin tespiti üzerinden gerçekleştirildiği görülmektedir.

Ders Denetiminde Hesap Verebilirlik İle İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında yurt içinde ve yurt dışında eğitim denetimi bağlamında ders denetiminde hesap verebilirlik ile ilgili yapılan çalışmalar sunulmuştur.

Ders Denetiminde Hesap Verebilirlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Gündüz ve Göker (2017) çalışmasında hesap verebilirliğin eğitim ve denetim sürecine yansımalarını belirlemek, hesap verebilirlik ilkelerini ortaya çıkarmak, dünyada uygulanan farklı hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamalarını tartışarak denetsel raporlar ile birlikte denetsel eylemler sonucunda verilen geri bildirimlerin eğitim sistemini ve eğitim siyasalarını belirlemedeki rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma alanyazın taraması şeklinde yapılmış ve araştırmada okulun analiz birimi olarak görüldüğü hesap verebilirlik sistemleri üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda okulların hesap verebilirlik sistemlerinin okullara güçlü bir okul kültürünün geliştirilmesine katkı sağlayacağı, okuldan hizmet alan öğrenci ve ebeveynlerin hesap verebilirlik sistemi aracılığıyla elde ettikleri verileri değerlendirerek okulu daha etkin hale getireceği ve güçlü bir okul kültürünün oluşmasına katkı sağlayacağı ortaya konulmuştur. Özellikle okul denetiminde şeffaflık ile hesap verebilirliğin birbirini tamamlayıcı olduğu belirtilmiş ve hesap verebilirliğin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için hem kurum içerisinde hem de diğer kurumlara, paydaşlara ve kamuoyuna karşı okul hesap verebilirliği sağlanması gerektiği ortaya konulmuştur. Denetim raporlarının ve geribildirimlerin paydaşlar arasında paylaşılması, değerlendirmelerde şeffaflık ve açıklık ilkesine uyularak açık kriter ve prosedürlere yer verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Öğretmen denetiminden birkaç gün önce bilgilendirme kuralının uygulanması, denetmen değerlendirmelerinin sadece bir ders temelinde yapılmaması, denetim raporunun denetmen ve öğretmenle birlikte tartışılması ve denetim raporunun bir nüshasının da öğretmene verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Eğitim denetimi bağlamında ders denetiminde hesap verebilirliğe ilişkin yurt içinde yalnızca bir çalışmaya rastlanılmıştır. 2017 yılında Gündüz ve Göker tarafından yapılan çalışmada eğitim denetimi ve öğretmen denetimine ilişkin alanyazın taramasının sonuçları ortaya konulmuş ve Türkiye’de eğitimde hesap verebilirlik politikalarının uygulanması gerektiği belirtilmiştir.

Ders Denetiminde Hesap Verebilirlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Ballard ve Bates (2008) tarafından ABD’de yapılan araştırmada ders denetimleri ve standart testler arasındaki ilişki ve bunların öğretmen, öğrenci ve veli üzerindeki etkileri hesap verebilirlik çerçevesinde araştırılmıştır. Veriler, ilkokul dördüncü sınıfta bulunan 17 öğrenci, 14 veli ve ilkokullarda görev yapan 15 sınıf öğretmeninden açık uçlu anket sorularıyla görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda performans testlerine ilişkin kimin sorumlu olduğu ve standart testlerin bazı olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu ortaya konulmuştur. Standart testlerin bir ölçüm aracı olduğu ve karşılaştırma imkanı sunduğu belirtilmiştir. Sonuçlar, öğretmen etkililiği ve öğrenci öğrenmesini ölçme üzerinde yapılan ders denetimlerinin etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Paulsen (2011), yaygın eğitim alanında öğrenci başarısı üzerinde öğretmen hesap verebilirliğinin ders denetimleriyle nasıl ortaya konulduğunu öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamıştır. Veriler, ABD’nin 17 eyaletindeki 234 öğretmenden anket tekniği ile toplanmış ve bağımsız örneklem t-testi ve varyans analizi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, ders denetimlerinin bilimden öte bir sanat olduğunu söylemişler ve ders denetimlerinin öğrenci öğrenmesini ölçmesi için tüm öğretilerle ilgili durumlarda işbirliğine dayalı bir şekilde yapılması ve ayrıca lise müdürlerinin yaygın eğitim ortamlarındaki çalışmalarını desteklemesi ve kaynakları sağlaması gerektiği belirtilmiştir.

Hendarman (2014) tarafından yapılan çalışmada ders denetimi ve değerlendirme bağlamında Endonezya’daki öğretmen hesap verebilirliği tartışılmıştır. Çalışmada Endonezya hükümetince çıkarılan Öğretmen Kanunu uygulamasının öğretmenleri davranışlarından ve sınıftaki öğrenci öğrenmelerinden ötürü hesap verebilir kıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Steinberg ve Donaldson (2014) tarafından ABD’de yapılan araştırmada yeni öğretmen değerlendirme politikalarına ilişkin bileşenlerin, süreçlerin ve sonuçların açıklanması ve analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede mesleğe yeni başlayan veya deneyimli öğretmenler üzerinden test edilmiş veya edilmemiş öğretmen gelişim konuları incelenmiş ve bölge veya eyalet düzeyinde denetim politikalarına ilişkin

önceki çalışmalardaki karşılaştırmalı analizler belirli bir zemine oturtulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın örnekleme ABD'nin 50 eyaleti, New York City, Chicago gibi en geniş 25 okul bölgesi ve Washington dahil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, eyaletler ve daha geniş bölgeler arasında tüm öğretmenler için uygulanan öğretmen denetim politikalarında (özellikle öğretmenliğin ilk yıllarında olan öğretmenler ile emekliliği yakın olan öğretmenler arasında) test edilmiş veya edilmemiş öğretmen gelişim konularında önemli farklılıkların olduğu ortaya konulmuştur. Bulgular içerisinde bölge ve eyaletler arasındaki farklılığın ana bileşeninin sınıf gözlemleri olduğu belirtilmiştir. Geniş bölgelerde gerçekleştirilen denetim sistemleri, diğer eyaletlere göre önemli farklılıklar göstermiştir. Buna göre, geniş bölgelerin denetim reformlarını daha çabuk uyguladığı, denetim süreçlerinde gayri resmi ve resmi gözlemlere önemli ölçüde dikkat ettiği ve gözlem ötesi görüşmeleri daha çok yaptıkları ortaya konulmuştur. Öğrenci ve okul başarısı düşük olan okullar ile yüksek olan okulların öğretmenleri için başarı kriterinin başarılı okul öğretmenleri için olumlu; başarısız okul öğretmenleri için ise olumsuz bir değerlendirme oluşturduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, bu şekilde yapılan değerlendirmelerde öğretmenlerin motivasyonlarının düştüğü ortaya konulmuştur.

Ders denetimlerinde hesap verebilirlik ile ilgili yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde öğrencilerin akademik başarısı, öğretmenin sorumluluğu ve bu konuda okul müdürlerinin ve denetmenlerin öğretmeni ders denetimlerinde nasıl değerlendirmesi ve mesleki olarak nasıl geliştirmesi gerektiğine ilişkin konular üzerinde durulduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde ders denetimlerinde öğretmen ve okul müdürleriyle doğrudan veya dolaylı olarak öğrencinin akademik başarısı, mesleki etik kurallar, kanun ve kurallara uygunluk, şeffaflık, nesnellik, mesleki gelişim, sorumluk ve cevap verebilirlik gibi hesap verebilirliğin alt boyutlarına ilişkin çeşitli problemlerin araştırıldığı ve tartışıldığı görülmüştür. Yurt içinde ve yurt dışında eğitimde hesap verebilirlik çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmalarda ise okul gelişim modeli, etkili okul vb. konular üzerinde çalışmaların varlığı görülmüştür. Eğitim denetimi içerisinde ders denetimi, öğretmen denetimi veya öğretimin denetimine ilişkin yurt içinde yalnızca bir çalışmaya (Gündüz ve Göker, 2017) rastlanılmış, yurt dışında ise özellikle Amerika

Birleşik Devletleri'nde 2000 yılından sonra yapılan yeniliklerle öğretmen hesap verebilirliği ve ders denetimi çerçevesinde kapsamlı ve detaylı araştırmaların (Ballard ve Bates, 2008; Paulsen, 2011; Steinberg ve Donaldson, 2014) ortaya konulduğu görülmüştür. Dolayısıyla, Türkiye'de öğretmen ders denetimleri ile ilgili yaşanan sorunlara çözüm önerisi sunabilecek, hesap verebilirlik sisteminin alt boyutları ile ders denetimlerini derinlemesine inceleyen kapsamlı ve detaylı bir araştırmaya rastlanılmamıştır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, ölçme araçları, veri toplama süreci ve verilerin nasıl analiz edileceği hakkında bilgiler yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji/olgu bilim desenine göre düzenlenmiştir. Olgu bilim deseni, farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir kavrama sahip olunmayan olgulara odaklanır. Bu olgular dünyadaki olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir. Bu olgularla günlük hayatta çeşitli biçimlerde karşılaşılır. Ancak bu farkındalık, olguların tam olarak anlaşıldığı anlamına gelmez. Tümüyle yabancı olmayan ama aynı zamanda da tam olarak anlamı kavranılamayan olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgu bilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu çalışmada, okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimlerine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerinin hesap verebilirlik çerçevesinde incelenmesi amacıyla olgu bilim deseni kullanılmıştır.

Olgu bilim araştırmaları nitel araştırmaların doğasına uygun olarak kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymayabilir. Ancak olguların daha iyi tanınmasına ve anlaşılmasına yardımcı olabilecek sonuçlar sağlayan örnekler veya açıklamalar ortaya koyar. Bu yönüyle olgu bilim araştırmaları hem bilimsel alanyazına hem de uygulamaya dönük önemli katkılar sunabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda evren, araştırmacının üzerinde odaklandığı, gözlemlediği veya incelediği olguları yaşayan insan toplulukları, bireyler, gruplar veya çok çeşitli olay ve olgulardır (Baltacı, 2018a). Bu araştırmanın çalışma evrenini 2018-2019 öğretim yılında Amasya ili Merkez ilçesinde (köy ve kasabalar hariç) bulunan MEB'e bağlı devlet okullarından, bağımsız anaokulu, bağımsız ilkököl, bağımsız ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler ve okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın

çalışma evreninde 2018-2019 öğretim yılında Amasya ili Merkez ilçesinde (köy ve kasabalar hariç) MEB'e bağlı yedi bağımsız anaokulu, dokuz bağımsız ilkokul, 13 bağımsız ortaokul ve 18 lise olmak üzere toplam 47 devlet okulu bünyesinde (Tablo 1) anaokullarında yedi, ilkokullarda dokuz, ortaokullarda 13 ve liselerde 18 olmak üzere toplam 47 okul müdürü ve anaokullarında 56, ilkokullarda 209, ortaokullarda 361 ve liselerde 544 olmak üzere toplam 1.170 öğretmen görev yapmaktadır. Çalışma evreni içerisine giren bu 47 okulun adları ve okullarda görev yapan öğretmen sayıları Ek 6, Ek 7, Ek 8 ve Ek 9'da verilmiştir.

Tablo 1. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde Bulunan MEB'e Bağlı Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Liselere İlişkin Okul, Okul Müdürü ve Öğretmen Sayıları

Okul Türü	Okul Sayısı	Okul Müdürü Sayısı	Öğretmen Sayısı
Bağımsız Anaokulu	7	7	56
Bağımsız İlkokul	9	9	209
Bağımsız Ortaokul	13	13	361
Lise	18	18	544
Toplam	47	47	1.170

Kaynak: Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminden alınmıştır.

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde seçkisiz örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Seçkisiz örnekleme yöntemlerinde, örnekleme birimlerinin örnekleme seçilme olasılıklarının eşit ve bağımsız seçkisizlik kuralına uyularak yapılmasından dolayı örneklemin evreni temsil etme gücü yüksek olmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015). Bu çalışmada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu çerçevede, araştırmanın örneklemini Tablo 1'de araştırma evreni sınırları içerisine giren 2018-2019 öğretim yılının ikinci döneminde Amasya ili Merkez ilçesinde MEB'e bağlı devlet okullarından a) anaokulu, b) ilkokul, c) ortaokul ve d) liseler olmak üzere dört tabakadan oluşmaktadır.

Tabakalar belirlendikten sonra araştırmanın örneklemine giren okullar belirlenmiştir. Orantılı ve orantısız olmak üzere iki çeşit tabakalı örnekleme vardır. Bu çalışmada okulların eşit sayıda dağılımla belirlenmesi için orantısız tabakalı örnekleme kullanılmıştır. Orantısız tabakalı örnekleme yönteminde tabaka sayıları

dikkate alınmaktadır. Toplam örneklemdaki birim sayısı tabaka sayısına bölünür. Diğer bir ifadeyle tabakaların evren içindeki oranları göz ardı edilerek eşit ağırlıklı bir örnekleme her tabakadan tesadüfi olarak örneklem seçilir (Erkuş, 2011; Mertens, 2010). Bu araştırmada okullar dört tabakadan oluşmakta ve araştırma evreninde 47 okulda görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler bulunmaktadır. Bu çerçevede, araştırma evrenine giren okul sayısı tabaka sayısına bölündüğünde $47/4= 11.75$ yuvarlama ile 12 okulda çalışan okul müdürü ve bu okulların öğretmenleri araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Tabakaların evren içindeki oranları göz ardı edilerek her tabakadan eşit ağırlıklı bir örnekleme okul sayısı belirleneceğinden 12 okul dört tabakaya bölündüğünde ($12/4= 3$), her tabakadan üç okulun, okul müdürü ve öğretmenleri seçilmiştir. Bu araştırmada üç anaokulu, üç ilkokul, üç ortaokul ve üç lise olmak üzere toplam 12 okulda çalışan okul müdürü ve öğretmenler örnekleme alınmıştır.

Araştırmaya evren içerisinde her tabakadan hangi üç okulda çalışan okul müdürü ve öğretmenlerin seçileceği ise tesadüfi (random) örnekleme ile belirlenmiştir. Tesadüfi örneklemede evrenin tüm birimleri örnekleme seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Örnekleme seçilen bir birim diğer birimlerin seçimini etkilememektedir. Temsil edici bir örneklem seçiminin en iyi yolu tesadüfi (seçkisiz, random) örneklemedir. Bu yöntemin temsilliği sağlamada güçlülüğü diğer yöntemlerden daha fazladır. Fakat bu örneklemin yapılabilmesi için evren birimlerinin bilinmesi ve listelenmesi gerekmektedir. (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015). Bu araştırmada evren içerisine giren okulların isimleri ve hangi okulda kaç öğretmenin görev yaptığına ilişkin bilgiler Ek 6, Ek 7, Ek 8 ve Ek 9'da verilmiştir. Bu çerçevede araştırma örneklemine her kademededen üç okul olmak üzere toplam 12 okul tesadüfi olarak kura örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve bu okulların adları Tablo 2'de verilmiştir. Ancak, liseler içerisinde örnekleme yer alan bir Fen Lisesi müdürüne mevcut şartlar gereğince ulaşılammış ve örnekleme iki Anadolu Lisesi yer almıştır.

Tablo 2. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde Bulunan MEB'e Bağlı Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Liselerden Araştırma Örnekleme Giren Okulların Adları ve Okullardaki Öğretmen Sayıları

Okul Adı	Öğretmen Sayısı
1. Zübeyde Hanım Anaokulu	11
2. 65 Bin Dev Öğrenci Sevgi Anaokulu	8
3. Vedia Zeren Anaokulu	7
4. Bahçeleriçi Şehit Recep Gülen İlkokulu	38
5. Akşemsettin İlkokulu	25
6. 75.Yıl İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Bayezıt İlkokulu	19
7. Çelebi Mehmet Ortaokulu	43
8. Cumhuriyet Ortaokulu	31
9. Hattat Hamdullah İmam Hatip Ortaokulu	29
10. Amasya Anadolu Lisesi	39
11. 12 Haziran Anadolu Lisesi	36
12. Bülbül Hatun Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	35
Toplam	321

Kaynak: Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminden alınmıştır.

Araştırmanın örnekleme alınan okullar belirlendikten sonra araştırmanın çalışma örnekleme alınacak öğretmen sayısı 12 okulda görev yapan toplam 321 öğretmen üzerinden belirlenmiştir. Araştırma örnekleme alınacak öğretmenlerin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanıyan bir yöntemdir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015). Araştırmada anaokulları ve ilkokullar hariç ortaokul ve liselerde ulaşılabildiği kadar farklı branşta öğretmenlerin araştırma örnekleme dahil edilmesi amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, ortaokul ve liselerde bir branşta görüşülen öğretmenle başka bir okulda yeniden görüşülmemiştir. Bu amaç çerçevesinde araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesinin kullanılması daha uygun görülmüştür. Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklem üzerinden çalışılan probleme veri sunabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmanın çalışma örnekleme içerisine giren ve Tablo 2'de adları verilen anaokulu ve ilkokullarda görev yapan 108 öğretmenin branş bazında dağılımları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde Bulunan MEB'e Bağlı Anaokulu ve İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Branş Bazında Dağılımları

Branş / Okul Adı	Zübeyde Hanım Anaokulu	65 Bin Dev Öğrenci Sevgi Anaokulu	Vedia Zeren Anaokulu	Bahçeleriçi Şehit Recep Gülen İlkokulu	Akşemsettin İlkokulu	75. Yıl İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Bayezit İlkokulu	Toplam Öğretmen
Okulöncesi Eğitim Öğretmeni	11	8	7	-	-	-	26
Sınıf Öğretmeni	-	-	-	33	23	19	75
İngilizce	-	-	-	3	1	-	4
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	-	-	-	2	1	-	3
Toplam Öğretmen	11	8	7	38	25	19	108

Kaynak: Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminden alınmıştır.

Tabloya göre üç anaokulunda toplam 26 okulöncesi eğitim öğretmeni görev yapmaktadır. Aynı zamanda tabloya göre üç ilkokulda ise 75 sınıf öğretmeni, dört İngilizce öğretmeni ve üç din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni görev yapmaktadır. Araştırmanın çalışma örneklemini içerisine giren ve Tablo 2'de adları verilen ortaokul ve liselerde görev yapan 213 öğretmenin branş bazında dağılımları ise Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde Bulunan MEB'e Bağlı Ortaokul ve Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Branş Bazında Dağılımları

Branş / Okul Adı	Çelebi Mehmet Ortaokulu	Cumhuriyet Ortaokulu	Hattat Hamdullah İmam Hatip Ortaokulu	Amasya Anadolu Lisesi	12 Haziran Anadolu Lisesi	Bülbül Hatun Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	Toplam Öğretmen
İlköğretim Matematik	8	6	4	-	-	-	18
Türkçe	7	5	5	-	-	-	17
Fen Bilimleri	6	5	3	-	-	-	14
İngilizce	5	4	3	5	5	4	26
Sosyal Bilgiler	4	3	2	-	-	-	9
Teknoloji Tasarım	3	2	1	-	-	-	6
Beden Eğitimi	3	-	1	2	2	1	9
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	3	2	6	3	2	-	16
Bilişim Teknolojileri	2	1	1	-	1	-	5
Müzik	1	2	1	1	2	-	7
Görsel Sanatlar	1	1	1	1	-	-	4
Arapça	-	-	1	-	-	1	2
Matematik	-	-	-	7	6	4	17
Türk Dili ve Edebiyatı	-	-	-	6	4	5	15
Fizik	-	-	-	3	2	1	6
Biyoloji	-	-	-	3	2	1	6
Almanca	-	-	-	2	2	-	4
Tarih	-	-	-	2	3	3	8
Kimya	-	-	-	2	2	1	5
Felsefe	-	-	-	1	1	1	3
Coğrafya	-	-	-	1	2	3	6
Meslek/Alan	-	-	-	-	-	10	10
Toplam Öğretmen	43	31	29	39	36	35	213

Kaynak: Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminden alınmıştır.

Tablo 4'e göre üç ortaokulda ve üç lisede toplam 22 farklı branşta 213 öğretmen görev yapmaktadır. Bu okullardaki öğretmenlerin branş dağılımları incelendiğinde 26 İngilizce öğretmeni, 18 İlköğretim Matematik öğretmeni, 17 Matematik öğretmeni, 17 Türkçe öğretmeni, 16 Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni, 15 Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni, 14 Fen Bilimleri öğretmeni, 10 Meslek/Alan öğretmeni, dokuz Beden Eğitimi öğretmeni, dokuz Sosyal Bilgiler öğretmeni, sekiz Tarih öğretmeni, yedi Müzik öğretmeni, altı Fizik öğretmeni, altı Biyoloji öğretmeni, altı Teknoloji Tasarım

öğretmeni, altı Coğrafya öğretmeni, beş Kimya öğretmeni, beş Bilişim Teknolojileri öğretmeni, dört Almanca öğretmeni, dört Görsel Sanatlar öğretmeni, üç Felsefe öğretmeni ve iki Arapça öğretmenin görev yaptığı görülmektedir.

Patton (1990; akt. Büyüköztürk ve diğerleri, 2015, s. 94) nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kural olmadığını ve örneklem büyüklüğünün neyi bilmek istediğimize, araştırmanın amacına, neyin kullanışlı veya yararlı olduğuna, neyin değerli veya önemli olduğuna ve mevcut zaman ve kaynaklara göre nelerin yapılabildiğine bağlı olduğunu belirtmektedir. Araştırmanın amacı çerçevesinde her okul kademesinden bir okul müdürü ve eşit sayıda öğretmenin araştırma örnekleme dahil edilmesinin daha kullanışlı olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın çalışma grubuna alınacak okul müdürleri, okulun tabii tek üyesi olduğu için her kademedan üç okul müdürü olmak üzere toplam $4 \times 3 = 12$ okul müdürü okullarla birlikte doğal olarak belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin belirlenmesinde veri toplama sürecindeki mevcut zamanın yeterliği, kaynaklara ulaşma ve araştırmada görüşme tekniğinin kullanılmasından ötürü her okul kademesinden eşit olacak şekilde üçer öğretmen araştırma örnekleme dahil edilmesinin ve toplamda 12 okuldan 36 öğretmenin araştırma örnekleme alınmasının yeterli olacağı düşünülmüştür. Örnekleme alınacak öğretmenler seçilirken anaokulu ve ilkokullarda branş ayrımı yapılmayacağından ötürü Tablo 3'te adları verilen okullarda $3 \times 3 = 9$ okulöncesi eğitim öğretmeni ve $3 \times 3 = 9$ sınıf öğretmeni araştırmanın çalışma grubuna dahil edilmiştir. Araştırmada maksimum çeşitliği sağlamak amacıyla ortaokul ve liselerde her branştan bir öğretmenle görüşüleceğinden Tablo 4'te okul adları ve okullardaki öğretmen branşları verilen öğretmenlerden 18 farklı branştan öğretmen araştırmanın çalışma grubuna dahil edilmiştir. Öğretmenler belirlenirken evreni temsil noktasında öncelik araştırma örnekleme içerisinde en çok yer alan branşlar üzerinden sağlanmıştır. Bu çerçevede Tablo 3 ve Tablo 4'te okul adları ve okul bazında öğretmen branşları belirtilen okulların hangisinden hangi öğretmenlerin araştırmanın çalışma grubuna dahil edileceği ve okul müdür sayılarına ilişkin liste Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde MEB'e Bağlı Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Liselerde Araştırmanın Çalışma Grubuna Alınacak Okulların Adları ve Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Branşları

Okul Adı	Öğretmen Branşı	Okul Müdürü ve Öğretmen Sayısı
Zübeyde Hanım Anaokulu	1. Okulöncesi Eğitim Öğretmeni 2. Okulöncesi Eğitim Öğretmeni 3. Okulöncesi Eğitim Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
65 Bin Dev Öğrenci Sevgi Anaokulu	1. Okulöncesi Eğitim Öğretmeni 2. Okulöncesi Eğitim Öğretmeni 3. Okulöncesi Eğitim Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
Vedia Zeren Anaokulu	1. Okulöncesi Eğitim Öğretmeni 2. Okulöncesi Eğitim Öğretmeni 3. Okulöncesi Eğitim Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
Bahçeleriçi Şehit Recep Gülen İlkokulu	1. Sınıf Öğretmeni 2. Sınıf Öğretmeni 3. Sınıf Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
Akşemsettin İlkokulu	1. Sınıf Öğretmeni 2. Sınıf Öğretmeni 3. Sınıf Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
75.Yıl İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Bayezit İlkokulu	1. Sınıf Öğretmeni 2. Sınıf Öğretmeni 3. Sınıf Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
Çelebi Mehmet Ortaokulu	1. İngilizce Öğretmeni 2. Türkçe Öğretmeni 3. Görsel Sanatlar Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
Cumhuriyet Ortaokulu	1. Fen Bilimleri Öğretmeni 2. Teknoloji Tasarım Öğretmeni 3. Sosyal Bilgiler Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
Hattat Hamdullah İmam Hatip Ortaokulu	1. Beden Eğitimi Öğretmeni 2. Bilişim Teknolojileri Öğretmeni 3. İlköğretim Matematik Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
Amasya Anadolu Lisesi	1. Matematik Öğretmeni 2. Biyoloji Öğretmeni 3. Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
12 Haziran Anadolu Lisesi	1. Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni 2. Kimya Öğretmeni 3. Fizik Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
Bülbül Hatun Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	1. Meslek/Alan Öğretmeni 2. Coğrafya Öğretmeni 3. Tarih Öğretmeni	1 Okul Müdürü 3 Öğretmen
Toplam	20 Farklı Branş Öğretmeni	12 Okul Müdürü 36 Öğretmen

Kaynak: Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminden alınmıştır.

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde bu araştırmanın çalışma grubu 2018-2019 öğretim yılının ikinci döneminde Amasya ili Merkez ilçesinde MEB'e bağlı Tablo 5'te

adları belirtilen üç anaokulu, üç ilkokul, üç ortaokul ve üç lise olmak üzere toplam 12 okulda görev yapan ve görüşmeyi kabul eden 12 okul müdürü ve aynı 12 okulda çalışan ve görüşmeyi kabul eden her kademedeki üçer öğretmen olmak üzere Tablo 5'te branşları belirtilen 20 farklı branştan toplam 36 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubuna giren 36 öğretmene ilişkin kişisel bilgiler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmanın Çalışma Grubuna Giren Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler

Kod	Cinsiyet	Okul Türü	Branş	Yaş	Öğretmenlik Hizmet Süresi	Mevcut Okulda Hizmet Süresi	Mevcut Müdürle Çalışma Süresi	Öğrenim Durumu
ÖA1	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	42	10	6	6	Lisans
ÖA2	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	31	11	7	7	Lisans
ÖA3	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	29	7	1	1	Lisans
ÖA4	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	36	10	4	7	Lisans
ÖA5	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	32	10	2	2	Lisans
ÖA6	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	42	21	12	5	Lisans
ÖA7	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	36	11	11	3	Lisans
ÖA8	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	34	11	6	1	Lisans
ÖA9	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	28	5	3	2	Lisans
Öİ1	K	İ	Sınıf Öğretmeni	40	20	1	1	Lisans
Öİ2	K	İ	Sınıf Öğretmeni	37	14	4	4	Lisans
Öİ3	K	İ	Sınıf Öğretmeni	41	21	12	5	Lisans
Öİ4	K	İ	Sınıf Öğretmeni	48	21	6	6	Yüksek Lisans (Ziraat)
Öİ5	K	İ	Sınıf Öğretmeni	48	29	10	5	Lisans
Öİ6	K	İ	Sınıf Öğretmeni	50	27	12	4	Lisans
Öİ7	E	İ	Sınıf Öğretmeni	52	30	6	4	Lisans

Kod	Cinsiyet	Okul Türü	Branş	Yaş	Öğretmenlik Hizmet Süresi	Mevcut Okulda Hizmet Süresi	Mevcut Müdürle Çalışma Süresi	Öğrenim Durumu
Öİ8	K	İ	Sınıf Öğretmeni	37	13	1	1	Lisans
Öİ9	K	İ	Sınıf Öğretmeni	35	13	3	3	Lisans
ÖO1	K	O	İngilizce	38	13	3	3	Lisans
ÖO2	E	O	Türkçe	41	18	5	6	Lisans
ÖO3	E	O	Görsel Sanatlar	43	18	4	4	Lisans
ÖO4	E	O	Beden Eğitimi	46	19	4	2	Lisans
ÖO5	K	O	Bilişim Teknolojileri	35	15	3	2	Lisans
ÖO6	E	O	İlköğretim Matematik	32	9	1	1	Lisans
ÖO7	K	O	Fen Bilimleri	45	25	6	4	Lisans
ÖO8	E	O	Teknoloji Tasarım	39	17	7	4	Lisans
ÖO9	E	O	Sosyal Bilgiler	41	13	5	5	Lisans
ÖL1	E	L	Meslek/Alan Dersleri	49	26	5	5	Yüksek Lisans (Din Sosyolojisi)
ÖL2	E	L	Coğrafya	47	25	5	5	Lisans
ÖL3	E	L	Tarih	42	15	1	1	Lisans
ÖL4	E	L	Matematik	40	18	3	3	Lisans
ÖL5	E	L	Biyoloji	47	23	4	4	Lisans
ÖL6	E	L	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	61	33	1	1	Lisans
ÖL7	K	L	Türk Dili ve Edebiyatı	32	11	4	4	Yüksek Lisans (Eski Türk Edebiyatı)
ÖL8	K	L	Kimya	33	8	2	2	Lisans
ÖL9	E	L	Fizik	54	30	10	5	Lisans

Kısaltmalar: E: Erkek, K: Kadın, A: Anaokulu, İ: İlkokul, O: Ortaokul, L: Lise.

Tablo 6'da kişisel bilgileri verilen 36 kişilik öğretmen çalışma grubunun 22'si kadın, 14'ü erkektir. Her okul kademesinde dokuzar öğretmen vardır. Öğretmenlerin branş dağılımları incelendiğinde dokuz Okul Öncesi Eğitimi öğretmeni, dokuz Sınıf öğretmeni, altı Fen Bilimleri (Matematik, İlköğretim Matematik, Biyoloji, Kimya, Fizik, İlköğretim Fen Bilimleri) öğretmeni, dört Sosyal Bilimler (Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Coğrafya, Tarih, Sosyal Bilgiler) öğretmeni, iki Türkçe (Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı) öğretmeni, bir Yabancı Diller (İngilizce) öğretmeni, bir Meslek/Alan öğretmeni ve dört diğer branş (Beden Eğitimi, Görsel Sanatlar, Teknoloji Tasarım, Bilişim Teknolojileri) öğretmeni araştırmanın çalışma grubunda yer almaktadır.

Öğretmenlerin yaş dağılımlarına bakıldığında 20-29 yaş aralığında iki öğretmen, 30-39 yaş aralığında 14 öğretmen, 40-49 yaş aralığında 16 öğretmen, 50-59 yaş aralığında üç öğretmen, 60 ve üzeri yaşında bir öğretmen yer almaktadır.

Tablo 6'ya göre öğretmenlerin öğretmenlik hizmet süreleri incelendiğinde 1-9 hizmet yılı aralığında dört öğretmen, 10-19 hizmet yılı aralığında 19 öğretmen, 20-29 hizmet yılı aralığında 10 öğretmen, 30 ve üzeri hizmet yılında üç öğretmenin yer aldığı görülmektedir. Mevcut okulda öğretmenlik hizmet süreleri incelendiğinde 1-4 hizmet yılı aralığında 19 öğretmen, 5-9 hizmet yılı aralığında 11 öğretmen, 10 ve üzeri hizmet yılında altı öğretmen yer almaktadır. Mevcut okul müdürü ile birlikte çalışma süreleri incelendiğinde 1-4 yıl aralığında birlikte çalışan 24 öğretmen ve 5-9 yıl aralığında birlikte çalışan 12 öğretmen yer almaktadır. Öğretmenlerin öğrenim durumları incelendiğinde ise yalnızca üç öğretmen yüksek lisans mezunu olup geriye kalan 33 öğretmen ise lisans mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmanın çalışma grubuna giren 12 okul müdürüne ilişkin kişisel bilgiler Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmanın Çalışma Grubuna Giren Okul Müdürlerine İlişkin Kişisel Bilgiler

Kod	Cinsiyet	Okul Türü	Branş	Yaş	Toplam Hizmet Süresi	Okul Müdürlüğü Hizmet Süresi	Mevcut Okulda Hizmet Süresi	Öğrenim Durumu	Ders Denetiminde Hizmet İçi Eğitim Aldınız mı?
MA1	K	A	Çocuk Gelişimi	41	18	12	7	Lisans	Evet
MA2	K	A	Çocuk Gelişimi	53	35	19	5	Lisans	Hayır
MA3	K	A	Okul Öncesi Eğitimi	35	13	2	2	Yüksek Lisans (Okul Öncesi Eğitim)	Hayır
Mİ1	E	İ	Sınıf Öğretmeni	53	31	15	5	Lisans	Evet
Mİ2	E	İ	Sınıf Öğretmeni	60	38	4	4	Ön Lisans	Hayır
Mİ3	E	İ	Sınıf Öğretmeni	60	40	4	4	Ön Lisans	Evet
MO1	E	O	Sosyal Bilgiler	60	37	25	5	Lisans	Evet
MO2	E	O	Teknoloji Tasarım	42	19	7	2	Lisans	Evet
MO3	E	O	Türkçe	60	42	37	5	Lisans	Evet
ML1	K	L	Felsefe	50	29	5	5	Lisans	Hayır
ML2	E	L	Türk Dili ve Edebiyatı	36	14	4	4	Yüksek Lisans (Türk Dili ve Edebiyatı)	Hayır
ML3	E	L	Rehberlik	45	24	17	5	Lisans	Hayır

Kısaltmalar: E: Erkek, K: Kadın, A: Anaokulu, İ: İlkokul, O: Ortaokul, L: Lise.

Tablo 7’de kişisel bilgileri verilen 12 okul müdürünün dördü kadın, sekizi erkektir. Her okul kademesinde üçer okul müdürü vardır. Okul müdürlerinin branş dağılımları incelendiğinde Okul Öncesi Eğitimi (Okul Öncesi Eğitimi öğretmenliği, Çocuk Gelişimi) alanında üç okul müdürü, Sınıf öğretmenliği alanında üç okul müdürü, Sosyal Bilimler (Rehberlik, Sosyal Bilgiler, Felsefe) alanında üç okul müdürü, Türkçe (Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı) alanında iki okul müdürü ve diğer branş (Teknoloji Tasarım) alanında bir okul müdürü araştırmanın çalışma grubunda yer almaktadır. Okul müdürlerinin yaş dağılımları incelendiğinde 30-39 yaş aralığında iki okul müdürü, 40-

49 yaş aralığında üç okul müdürü, 50-59 yaş aralığında üç okul müdürü, 60 ve üzeri yaşında üç okul müdürü yer almaktadır. Toplam hizmet süreleri, diğer bir ifadeyle katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde 10-19 hizmet yılı aralığında dört okul müdürü, 20-29 hizmet yılı aralığında iki okul müdürü, 30 ve üzeri hizmet yılında altı okul müdürünün yer aldığı görülmektedir. Okul müdürlüğü hizmet süreleri incelendiğinde 1-9 hizmet yılı aralığında altı okul müdürü, 10-19 hizmet yılı aralığında dört okul müdürü, 20-29 hizmet yılı aralığında bir okul müdürü, 30 ve üzeri hizmet yılında bir okul müdürü yer almaktadır. Mevcut okulda okul müdürlüğü hizmet süreleri incelendiğinde 1-4 hizmet yılı aralığında beş okul müdürü, 5-9 hizmet yılı aralığında yedi okul müdürü yer almaktadır. Okul müdürlerinin öğrenim durumları incelendiğinde iki okul müdürü ön lisans mezunu, sekiz okul müdürü lisans mezunu ve iki okul müdürü de yüksek lisans mezunudur. Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin hizmetiçi eğitim alıp almadığı incelendiğinde altı okul müdürünün hizmetiçi eğitim aldığı görülürken, altı okul müdürünün ise hizmetiçi eğitim almadığı görülmüştür.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme formları kullanılmıştır. Olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Görüşme aracılığıyla deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve verilen tepkiler gibi nicel olarak gözlenemeyen durumlar anlaşılmaya ve gözlemlenmeye çalışılır. Bu süreçte sorulan sorulara karşı tarafın rahat, dürüst ve doğru bir şekilde cevap vermesini sağlamak görüşmecinin temel görevidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için araştırmacı görüşme sürecinde etkileşim, esneklik ve sondalar aracılığıyla görüşme tekniğinin irdeleme özelliklerini kullanır. Araştırmacının görüşme sürecinde görüşülen bireye güven vermesi ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamının oluşturulabilmesi görüşme için önemlidir. Bu şekilde bireyler kendilerinin dahi önceden farkında olmadıkları ya da üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları ortaya koyabilirler (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015).

Veri toplama aracının geliştirilmesi aşamasında ders denetimi ile ilgili mevzuat, rehberlik ve denetim kılavuzları ve ilgili alanyazın incelenerek ve araştırmacının problem durumu dikkate alınarak okul müdürü ve öğretmenler için 12'şer soruluk taslak görüşme formları hazırlanmıştır. Bu aşamada görüşme sorularının kapsam geçerliğinin değerlendirilmesi amacıyla uzman görüşüne başvurulur. Uzman görüşünde amaç ihtiyaç

duyulan olgusal veya yargısal verileri kapsamada veya toplamada ölçme aracının yeterliğini ölçmek ve sağlamaktır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015). Bu çerçevede okul müdürü ve öğretmen görüşme formları için uzman değerlendirme formu (Ek 10) hazırlanmıştır. Uzman değerlendirme formunda araştırmanın problem durumu, amacı ve uzmanlardan beklentiler açıkça ifade edilmiştir. Formda her bir görüşme sorusunun araştırmanın amacına, Türkçeye ve teknik açıdan uygunluğu “uygun” veya “uygun değil” şeklinde sorulmuş ve uzmanların varsa önerileri talep edilmiştir. Uzman değerlendirme formları Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında görev yapan beş öğretim üyesi, Amasya Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında görev yapan üç öğretim üyesi ve Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında görev yapan iki öğretim üyesi olmak üzere toplam 10 öğretim üyesine sunulmuş ve yedi öğretim üyesinden uzman görüşü için dönüt alınmıştır. Görüşmenin kapsam geçerliğine ilişkin bütün uzmanlar ortak görüş bildirmişler, fakat görüşmede yer alan birkaç sorunun alt amaçlara göre ayrılıp sorulması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, uzmanlar görüşme sorularının açık, anlaşılır ve Türkçe dil ve anlatım kurallarına uygun olması bakımından bazı önerilerde bulunmuşlardır. Bu çerçevede görüşme soruları yeniden sıralanmış ve her bir görüşme formundaki soru sayısı 16’ya çıkarılmıştır.

Görüşme sorularının geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin veriler elde etmek amacıyla araştırmanın hedef kitleleriyle benzer özelliklere sahip bir gruba görüşme sorularının ön görüşme şeklinde uygulanması önemlidir (Mertens, 1998; akt. Büyüköztürk ve diğerleri, 2015). Bu çerçevede yarı yapılandırılmış okul müdürü ve öğretmen görüşme formları bir ilkökul ve bir ortaokul müdürüne ve aynı okullarda görev yapan ikişer öğretmenden toplam dört öğretmene ön görüşme şeklinde uygulanmıştır. Gerçekleştirilen uygulamalardan sonra toplanmak istenen verilere dair yanlış anlamalara neden olabilecek kısımların olup olmadığı değerlendirilmiş ve yarı yapılandırılmış okul müdürü (Ek 11) ve öğretmen (Ek 12) görüşme formlarına son şekli verilmiştir.

Son şekli verilen yarı yapılandırılmış okul müdürü ve öğretmen görüşme formları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde görüşülen kişiye ait kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise görüşme sürecine yönelik 16 soru yer almaktadır. Okul müdürü görüşme formunun birinci bölümünde katılımcının cinsiyeti, okul türü, branşı,

yaşı, toplam hizmet yılı, okul müdürlüğü hizmet yılı, mevcut okuldaki müdürlük hizmet yılı, öğrenim durumu ve ders denetimi ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp almadığına dair kişisel bilgilere yönelik dokuz soru yer almaktadır. Öğretmen görüşme formunun birinci bölümünde ise katılımcının cinsiyeti, okul türü, branşı, yaşı, öğretmenlik hizmet yılı, mevcut okuldaki öğretmenlik hizmet yılı, mevcut müdürle kaç yıldır birlikte çalıştığı ve öğrenim durumuna dair kişisel bilgilere yönelik sekiz soru yer almaktadır. Hem okul müdürü hem de öğretmen görüşme formlarının ikinci bölümünde aynı sorudan oluşan 16'şar soru yer almaktadır. Sorular araştırmanın üç ana amacı çerçevesinde hesap verebilirlik ilkelerinin yasal hesap verebilirlik, mesleki hesap verebilirlik ve sonuç odaklı hesap verebilirlik ilkelerine göre düzenlenmiştir. Bu bağlamda birden sekize kadar olan sorularda ders denetimlerinin yasal hesap verebilirliği, dokuzdan 13'e kadar olan sorularda ders denetimlerinin mesleki hesap verebilirliği, 14 ve 15'inci sorularda ders denetimlerinin sonuç odaklı hesap verebilirliği ve 16'ncı soruda katılımcıların mevcut ders denetimlerine ilişkin görüş ve önerileri elde edilmeye çalışılmıştır.

Veri Toplama Süreci

Hazırlanan yarı yapılandırılmış okul müdürü ve öğretmen görüşme formları ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak veri toplama sürecine geçilmiştir. Veri toplama sürecinde öncelikle görüşülecek okul müdürüne çalışmanın içeriği, amacı ve görüşmenin yaklaşık ne kadar süreceği hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır. Görüşmeyi kabul eden okul müdürüyle görüşme gerçekleştirildikten sonra aynı okulda çalışan öğretmenlere ulaşılmıştır. Yine aynı şekilde görüşülecek öğretmenlere çalışmanın içeriği, amacı ve görüşmenin yaklaşık ne kadar süreceği hakkında bilgilendirmeler yapılmış ve görüşmeyi kabul eden öğretmenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmede ses kayıt cihazı kullanımı için izin istenmiş ve görüşmelerin gizliliği konusunda kodlama kullanılacağı belirtilerek görüşülenlerin güveni ve rahat olmaları sağlanmıştır. Ses kayıt cihazı kullanılmasını istemeyen görüşmeciler için ise not alma tekniği kullanılarak veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir.

Veriler 2018-2019 öğretim yılının ikinci döneminde Amasya ili Merkez ilçesinde (köy ve kasabalar hariç) araştırmanın çalışma grubunda belirtilen toplam 12 devlet okulunda görev yapan 12 okul müdürü ile yaklaşık 20-35 dakika aralığında değişen sürelerde ve 36 öğretmenle yaklaşık 10-25 dakika aralığında değişen sürelerde

bireysel olarak yüz yüze görüşmeler şeklinde beş haftada toplanmıştır. Veri toplama sürecinde okul müdürlerinin dördü ses kayıt cihazı kullanımına izin vermiş, diğerleri not alma tekniğinin kullanılmasını tercih etmiştir. Öğretmenlerin ise 20'si ses kayıt cihazı kullanımına izin vermiş ve diğer 16 öğretmen not alma tekniğinin kullanılmasını tercih etmiştir. Ayrıca, araştırmanın veri toplama sürecinde görüşme talebinde bulunulan ve Tablo 8'de kişisel bilgileri verilen üç okul öncesi eğitimi öğretmeni (ÖA10, ÖA11 ve ÖA12), bir müzik öğretmeni (ÖA10) ve bir kimya öğretmeni (ÖL10) olmak üzere toplam beş öğretmenin meslek hayatları boyunca okul müdürleri tarafından hiç ders denetimi geçirmediğine rastlanılmıştır.

Tablo 8. Okul Müdürleri Tarafından Hiç Ders Denetimi Geçirmeyen Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler

Kod	Cinsiyet	Okul Türü	Branş	Yaş	Öğretmenlik Hizmet Süresi	Mevcut Okulda Hizmet Süresi	Mevcut Müdürle Çalışma Süresi	Öğrenim Durumu
ÖA10	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	36	11	1	1	Lisans
ÖA11	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	34	11	6	2	Lisans
ÖA12	K	A	Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	32	8	3	3	Lisans
OÖ10	E	O	Müzik	32	4	3	2	Lisans
ÖL10	K	L	Kimya	42	3	2	2	Lisans

Kısaltmalar: E: Erkek, K: Kadın, A: Anaokulu, İ: İlkokul, O: Ortaokul, L: Lise.

Tablo 8'de kişisel bilgileri verilen bu öğretmenler, çalışma sorularına veri sağlamayacağından ötürü çalışma grubuna dahil edilmemiştir. Görüşme anında ilk sorudan itibaren görüşme süreci sonlandırılmış ve aynı branştan başka bir öğretmene ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, aynı branştan öğretmene ulaşılamadığında maksimum çeşitlilik örnekleme çerçevesinde görüşme gerçekleştirilmeyen farklı bir branş öğretmenine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Bu tür analizde amaç, elde edilen verileri düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Verilerin analizinde öncelikle yazılı ve ses kaydı şeklinde toplanan veriler, kodlama tekniği kullanılarak her bir görüşmeci için okul müdürü ve öğretmen görüşme formlarına okul türü de belirtilerek kodlanmıştır. Bu çerçevede okul müdürlerinin kodlaması; anaokulu müdürü için MA, ilkokul müdürü için Mİ, ortaokul müdürü için MO ve lise müdürü için ML şeklinde yapılmıştır. Öğretmenlerin kodlaması ise aynı şekilde anaokulu öğretmeni için ÖA, ilkokul öğretmeni için Öİ, ortaokul öğretmeni için ÖO ve lise öğretmeni için ÖL şeklinde yapılmış ve bulgular kısmında okul müdürleri ve öğretmenler bu kodlamalar ile gösterilmiştir.

Kodlamalar yapıldıktan sonra ses kaydı şeklinde toplanan veriler, görüşme formları üzerinde eğitim bilimleri alanında bir araştırmacı ile birlikte iki kere dinlenerek görüşmecinin bire bir söylediği şekilde yazılı olarak deşifre edilmiştir. Büyüköztürk ve diğerleri (2015) verilerin analizinde görüşme sürecinde araştırma konusu dışında kalan ilgisiz ve gereksiz bilgilere yer verilmeyeceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu araştırmada verilerinin analizi gerçekleştirilirken görüşme sürecinde ve ses kayıtlarının deşifresinde araştırma konusu dışında kalan ilgisiz ve gereksiz bilgilere yer verilmemiştir. Daha sonra yazılı hale getirilen bu görüşme formları temalar oluşturmak amacıyla elektronik ortamda bir metin dosyasına aktarılmıştır. Yazılı metinlerde her bir görüşmecinin cevabı, soru ve alt sorulara göre açık kodlama tekniği kullanılarak tablolar şeklinde elektronik ortamda kodlanmıştır. Açık kodlama tekniğinde veriler, kategoriler veya temaları oluşturacak katılımcı görüşlerine göre karşılaştırılır, farklılıklar ya da benzerlikler belirlenir (<https://acikders.ankara.edu.tr>). Bu çerçevede, araştırma soruları dikkate alınarak her bir katılımcının cevabı araştırmacı ve bir uzman tarafından karşılaştırılmış, farklı ve benzer temalar üzerinde görüş birliği ve görüş ayrılığı çalışması yapılmıştır. Uzman görüşü de alındıktan sonra araştırmacı ve bir öğretim üyesi ile birlikte yapılan değerlendirme sonucunda temaların daha yalın ve kapsayıcı ortak görüşler etrafında ifade edilebilmesi için bazı temalarda düzeltmeler yapılmış ve temalara son şekli verilmiştir. Son olarak araştırma soruları çerçevesinde son şekli verilen temalar, tablolar içerisinde frekanslarıyla birlikte gösterilmiş,

alanyazına dayalı olarak yorumlanmış ve görüşmelerden alınan doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Doğrudan alıntılarda okuyucuya kolaylık sağlaması amacıyla alıntılardan sonuna katılımcının cinsiyet ve branş bilgisi eklenmiştir. Ayrıca ÖA10, ÖA11, ÖA12, ÖO10 ve ÖL10 kodlu öğretmenlerle ilk sorudan itibaren görüşme süreci sonlandırıldığı için bu öğretmenler sadece ilk sorudaki temada analize alınmış, devamındaki sorulara ilişkin temalarda analiz dışı bırakılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Görüşme yoluyla elde edilen verilerin geçerlik ve güvenirliliği ya da başka bir ifadeyle araştırmanın inandırıcılığı, kapsam ve dış geçerliği, aktarılabirliiği ve tutarlılığı çeşitli yollarla sağlanmaktadır (Büyüköztürk ve diğeri, 2015). Araştırmanın geçerlik ve güvenirliliğini sağlamanın yollarından biri inandırıcılıktır. Araştırmanın inandırıcılığını sağlamada katılımcıların sayısı ve özellikleri, nasıl seçildikleri, veri toplama araçları ve verilerin analizinin nasıl yapıldığı ayrıntılı bir biçimde açıklanır (Creswell ve Miller, 2000; akt. Taş, 2016). Bu araştırmada da inandırıcılığı artırmak amacıyla araştırmanın yöntem bölümünde çalışma gruplarının nasıl belirlendiği ve örnekleme hangi okulların seçildiği, katılımcıların sayısı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Eğitim çalışmalarında öğretimin etkililiğini değerlendirmek, öğrenme eksikliklerini ortaya çıkarmak gibi pek çok amaç için veri toplama araçlarının kapsam (içerik) geçerliği sağlanır. Kapsam geçerliğini sağlamanın mantıksal yollarından biri de uzman görüşüne başvurmaktır (Büyüköztürk ve diğeri, 2015). Bu çerçevede, araştırmanın kapsam geçerliğini sağlamak için veri toplama aracı bölümünde uzman görüşünün alınmasına dair süreç detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Aynı şekilde, araştırmanın dış geçerliğini sağlamak için veri toplama tekniğinin uygulanışı ve verilerin nasıl toplandığına dair süreç detaylı bir biçimde ortaya konulmuştur.

Geçerlik ve güvenirliliği artırmanın bir diğeri yolu aktarılabirliiktir. Çalışmaya katılacak bireylerin belirlenmesinde çeşitlilik sağlanması araştırmanın aktarılabirliiğini artırabilir (Meriam, 2009; akt. Taş, 2016). Bu çerçevede, araştırmanın çalışma grupları belirlenirken araştırmayla doğrudan ilişkili her okul kademesinden eşit sayıda okul örnekleme alınmış ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak 20 farklı branştan öğretmen araştırmanın çalışma grubuna dahil edilmiştir.

Araştırmanın tutarlılığını sağlamak için ise verilerin analizi bölümünde belirtildiği üzere, veriler açık kodlama tekniği ile tablolar şeklinde elektronik ortama kodlanmıştır. Sonra bu kodlamalar öncelikle araştırmacı tarafından karşılaştırılmış, benzer ve farklı temalar belirlenmiştir. Veriler analiz edilirken başka bir araştırmacıdan yardım alınarak ulaşılan sonuçların teyit ettirilmesi araştırmanın tutarlılığını arttırmak için önemlidir (LeCompte ve Goetz, 1982; akt. Taş, 2016). Bu amaçla bu araştırmada araştırmacı tarafından belirlenen temalar eğitim bilimleri alanında bir uzman tarafından analiz edilmiş ve temalara ilişkin görüş birliği ve görüş ayrılığı olan yerler belirtilmiştir. Bu süreçten sonra farklı kodlayıcılar tarafından kodlanan veri setinin benzerlik oranı ölçülebilir (Fidan ve Öztürk, 2015). Bu ölçüm işlemi nitel araştırmalarda Miles ve Huberman formülü ile sağlanmaktadır. Miles ve Huberman'a (1994; akt. Baltacı, 2018b; Taş, 2016) göre güvenilirlik $[Güvenirlik=(görüş\ birliği/görüş\ birliği+görüş\ ayrılığı) \times 100]$ formülüyle hesaplanmaktadır. İçsel tutarlılığı veren bu formüle göre kodlayıcılar arasındaki görüş birliğinin en az % 80,0 olması beklenmektedir (Miles ve Huberman, 1994; akt. Baltacı, 2018b). Bu araştırmanın temalarına ilişkin kodlayıcılar arası görüş birliği bu formüle göre % 86,0 olarak ölçülmüş ve verilerinin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve alt amaçları doğrultusunda toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular, alt amaçlardaki sıralamaya uygun olarak sunulmuştur. Görüşme kayıtlarının içerik analizi sonucunda edilen bulgular, tema ve alt temaların yer aldığı tablolar yardımıyla sunulmuştur. Ayrıca öğretmen ve okul müdürlerinden yapılan doğrudan alıntılar, tabloların açıklanmasında kullanılmıştır.

Katılımcıların Ders Denetimi Yapmasına/Geçirmesine İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcı okul müdürlerine daha önce ders denetimi yapıp yapmadıkları, öğretmenlere de ders denetimi geçirip geçirmediği sorulmuştur. Okul müdürlerinin tamamı (12 katılımcı) daha önce en az bir kez ders denetimi yaptığını belirtmiştir. Görüşme yapılan 41 öğretmenin ise 36'sı daha önce en az bir kez ders denetimi geçirdiğini bildirmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Ders Denetimlerinin Gerçekleştirilmesine İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Evet	36	12	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA5, ÖA6, ÖA7, ÖA8, ÖA9, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖO7, ÖO8, ÖO9, ÖL1, ÖL2, ÖL3, ÖL4, ÖL5, ÖL6, ÖL7, ÖL8, ÖL9, MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2, ML3
Hayır	5	-	ÖA10, ÖA11, ÖA12, ÖO10, ÖL10

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Görüşme yapılan beş öğretmen meslek hayatları boyunca okul müdürleri tarafından hiç ders denetimi geçirmediğini belirtmişlerdir. Hiç ders denetimi geçirmeyen iki öğretmenin ifadesi şu şekildedir:

Birçok okulda çalıştım görevlendirme olarak. Başka illerde olsun, burada olsun hiç ders denetimi geçirmedim. Bir kere ilk yılımda müfettiş dersime girdi (ÖA12, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Bütün branşlara geldiğini gördüm ama bana hiç bir müdür uğramadı. Mesleğimiz biraz değersiz görülüyor galiba (ÖO10, Erkek, Müzik).

Ders Denetimlerinin Gerçekleştirilme Sıklığına İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcılara 2017-2018 ve 2018-2019 öğretim yıllarında ders denetimlerinin ne sıklıkla gerçekleştirildiği sorulmuştur. Ders denetimlerinin ne sıklıkla gerçekleştirildiğine ilişkin katılımcıların 2017-2018 öğretim yılına ait cevaplarının analizi Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Ders Denetimlerinin 2017-2018 Öğretim Yılında Gerçekleştirilme Sıklığına İlişkin Bulgular

Sıklık	ÖS	MS	Kod
Hiç	17	1	ÖA8, ÖA9, Öİ2, Öİ4, Öİ6, Öİ8, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO5, ÖO6, ÖO9, ÖL3, ÖL4, ÖL5, ÖL7, ÖL8, ML3
1 kere	12	2	ÖA5, Öİ1, Öİ3, Öİ5, ÖO3, ÖO4, ÖO7, ÖO8, ÖL1, ÖL2, ÖL6, ÖL9, Mİ3, MO2
2 kere	7	7	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA6, ÖA7, Öİ7, MA1, MA3, Mİ1, Mİ2, MO3, ML1, ML2
1 ya da 2 kere	-	1	MO1
2 ya da 4 kere	-	1	MA2

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

2017-2018 öğretim yılında katılımcı öğretmenlerin neredeyse yarısı hiç ders denetimi geçirmediğini belirtirken, 12 öğretmen bir ve yedi öğretmen iki kere denetim geçirdiğini belirtmiştir. Aynı yıl için okul müdürlerinin cevapları incelendiğinde okul müdürlerinin yarıdan fazlası öğretmenlerini iki kere denetlediklerini belirtirken, iki okul müdürü bir, bir okul müdürü bir ya da iki kere ve bir okul müdürü iki ya da dört kere denetlediğini belirtmiştir. Ancak, bir okul müdürünün ise hiç ders denetimi yapmadığı anlaşılmaktadır. 2017-2018 öğretim yılına dair denetimlere ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Hiç olmadı, sadece evraklara bir baktı, gitti (ÖO2, Erkek, Türkçe).

Hiç olmadı, şu anki okul müdürüm denetlemiyor ama çok ciddi gözlemliyor. Herkesi de bilir (ÖO9, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Yılda bir defa ikinci dönem içinde. İdari yoğunluktan pek sıra gelmeyebiliyor (ÖL2, Erkek, Coğrafya).

Denetlemedi, bu okulda ders denetimi oldu ama bana denetim olmadı (ÖL4, Erkek, Matematik).

2017-2018 öğretim yılında iki yeni öğretmen geldi. Yenileri iki kere, eskileri bir kere denetledim. Her dönem bu şekilde. Yılda iki veya dört (MA2, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Ders denetimlerinin ne sıklıkla gerçekleştirildiğine ilişkin katılımcıların 2017-2018 öğretim yılına ait cevaplarının analizi Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Ders Denetimlerinin 2018-2019 Öğretim Yılında Gerçekleştirilme Sıklığına İlişkin Bulgular

Sıklık	ÖS	MS	Kod
Hiç	18	1	Öİ1, Öİ5, Öİ6, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO5, ÖO7, ÖO8, ÖO9, ÖL1, ÖL4, ÖL5, ÖL6, ÖL7, ÖL8, ÖL9, MO1
1 kere	16	8	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA5, ÖA8, ÖA9, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ7, ÖO4, ÖO6, ÖL2, ÖL3, MA1, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO2, ML1, ML2, ML3
2 kere	1	2	ÖA6, MA3, MO3
3 kere	1	-	Öİ8
1 ya da 2 kere	-	1	MA2

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

2018-2019 öğretim yılında da katılımcı öğretmenlerin yarısı hiç denetlenmediklerini belirtirken 16 öğretmen bir, bir öğretmen iki, bir öğretmen de üç kere denetlendiğini belirtmiştir. Aynı yıl için okul müdürlerinin yanıtları incelendiğinde sekizinin bir, ikisinin iki, birinin bir ya da iki kere denetim yaptığı; bir katılımcı okul müdürünün ise hiç denetim yapmadığı anlaşılmaktadır. 2018-2019 öğretim yılına dair denetimlere ilişkin iki katılımcının ifadesi şu şekildedir:

Bu müdürüm hiç denetlemedi (ÖO1, Kadın, İngilizce).

Her dönem dönemsel olarak bir kere. Kriterler doğrultusunda en az bir kere denetliyorum (MA1, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Son Ders Denetimlerinin Ne Zaman Gerçekleştirildiğine İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcı öğretmenlere son ders denetimlerini ne zaman geçirdikleri ve okul müdürlerine de öğretmenlerini en son ne zaman denetledikleri sorulmuştur. Son ders denetimlerinin ne zaman gerçekleştirildiğine ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Son Ders Denetimlerinin Ne Zaman Gerçekleştirildiğine İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
2018-2019 öğretim yılı	18	11	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA5, ÖA6, ÖA7, ÖA8, ÖA9, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ7, Öİ8, ÖO4, ÖO6, ÖL2, ÖL3, MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO2, MO3, ML1, ML2, ML3
2017-2018 öğretim yılı	8	1	Öİ1, Öİ5, ÖO3, ÖO7, ÖO8, ÖL1, ÖL6, ÖL9, MO1
2011-2012 öğretim yılı	3	-	Öİ6, ÖO5, ÖL7
2016-2017 öğretim yılı	2	-	ÖO2, ÖL8
2014-2015 öğretim yılı	1	-	ÖO1
2013-2014 öğretim yılı	1	-	Öİ9
2012-2013 öğretim yılı	1	-	ÖL4
2008-2009 öğretim yılı	1	-	ÖO9
2005-2006 öğretim yılı	1	-	ÖL5

Kisaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı 36 öğretmenin yarısı 2018-2019 öğretim yılında, sekiz öğretmen 2017-2018 öğretim yılında, üç öğretmen 2011-2012 öğretim yılında, iki öğretmen 2016-2017 öğretim yılında son ders denetimlerini geçirdiklerini belirtirken birer öğretmen 2014-2015, 2013-2014, 2012-2013, 2008-2009 ve 2005-2006 öğretim yıllarında son ders denetimlerini geçirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler içerisinde anaokulu öğretmenlerinin hepsinin 2018-2019 öğretim yılında ders denetimi geçirdiği görülürken, ilkokul öğretmenlerinin son ders denetimlerini 2017-2018 ve 2018-2019 öğretim yıllarında geçirdikleri görülmektedir. 2017-2018 öğretim yılından önceki yıllarda ise daha çok ortaokul ve lise öğretmenlerinin son denetimlerini geçirdiği görülmektedir. Okul müdürlerinin cevaplarına göre ise okul müdürlerinin 11'i son ders denetimlerini 2018-2019 öğretim yılında gerçekleştirdiği görülürken sadece bir okul müdürünün 2017-2018 öğretim yılında gerçekleştirdiği görülmektedir. Son ders denetimlerine ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

2008 yılında Erzurum'da dokuz on yıl önce denetledi (ÖO9, Erkek, Sosyal Bilgiler).

2011-2012 öğretim yılında. Bir defa denetlendim tüm meslek hayatımda (ÖL7, Kadın, Türk Dili ve Edebiyatı).

2016-2017 yılında oldu. Okul müdürü bir kere denetledi toplamda (ÖL8, Kadın, Kimya).

Okul müdürlerinden son ders denetimlerine ilişkin denetim raporlarını paylaşması talebinde bulunulmuş ve okul müdürlerinin 11'i ders denetim raporlarını, öğretmenlerin isimleri kapalı bir şekilde araştırmacıya göstererek teyit ettirmiş fakat yalnızca bir okul müdürü göstermemiştir (Tablo 13).

Tablo 13. Denetim Raporunun Paylaşımına İlişkin Bulgular

Dönüt	Müdür Sayısı	Kod
Paylaşıldı	11	MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2, ML3
Paylaşılmadı	1	Mİ2

Ders Denetimleri Öncesinde Haber Verilme Durumuna İlişkin Bulgular

Bu sorudan itibaren katılımcılarla yapılan görüşmelerde öğretmenlerin geçirdikleri ve okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri son ders denetimleri üzerinden görüşleri alınmıştır. Görüşmelerde öğretmenlere okul müdürlerinin son ders denetimleri öncesinde haber verip vermediği, haber verdiyse ne kadar zaman önce ve nasıl haber verdiği ve haber verilirken okul müdürünün üslubunun nasıl olduğu sorulmuştur. Şayet haber verilmediyse daha önceki ders denetimine dair aynı sorular yinelenmiştir. Aynı şekilde okul müdürlerine de gerçekleştirdikleri son ders denetimleri öncesinde öğretmenlerine haber verip vermediği, ne kadar zaman önce ve nasıl haber verdiği ve denetim yapacağını haber verirken nasıl bir üslup kullandığı sorulmuştur. Eğer okul müdürü haber vermediyse daha önceki ders denetimine dair aynı sorular yinelenmiştir. Son ders denetimleri öncesinde haber verilip verilmemesine ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Son Ders Denetimleri Öncesinde Haber Verilip Verilmediğine İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Haber verdi(m)	24	8	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA5, ÖA6, ÖA8, ÖA9, Öİ1, Öİ3, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖO8, ÖL2, ÖL3, ÖL4, ÖL6, ÖL7, ÖL8, ÖL9, MA1, MA3, Mİ1, Mİ2, MO1, MO2, ML1, ML3
Haber vermedi(m)	12	4	ÖA4, ÖA7, Öİ2, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, ÖO7, ÖO9, ÖL1, ÖL5, MA2, Mİ3, MO3, ML2

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı 36 öğretmenin üçte ikisi okul müdürlerinin son ders denetimi öncesinde haber verdiğini belirtirken üçte biri haber vermediğini belirtmektedir. 12 okul

müdürünün cevabına göre ise yine okul müdürlerinin üçte ikisi, son ders denetimleri öncesinde öğretmenlerine haber vermiş iken; üçte biri haber vermemiştir. Denetimlerde haber verilme durumuna ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Hiçbir müdürüm haber vermedi (Öİ2, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Müdür bey haber vererek yapmıyor. Zaten bence haber verilmemeli (ÖO7, Kadın, Fen Bilimleri).

Müsait olduğunuzda dersinizi dinlemeye geleceğim dedi (ÖL7, Kadın, Türk Dili ve Edebiyatı).

Haber vermedim, çünkü biz iç içeyiz. Tahmin ediyorlar zaten. Tam olarak hangi ayda geleceğimi biliyorlar (MA2, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Öğretmenler odasında denetimlere başlayacağımı söylüyorum (MO1, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Haber vermedim. Normal denetimde haber versen denetim olmaz (ML2, Erkek, Türk Dili ve Edebiyatı).

Son ders denetimlerinden ne kadar zaman önce haber verildiğine ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Son Ders Denetimlerinden Ne Kadar Zaman Önce Haber Verildiğine İlişkin Bulgular

Zaman	ÖS	MS	Kod
1 gün önce	8	3	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA8, Öİ3, ÖO5, ÖL3, ÖL9, Mİ2, MO2, ML1
Gün içinde	5	-	ÖO1, ÖO2, ÖO6, ÖL7, ÖL8
Denetim haftasında	4	2	Öİ9, ÖO4, ÖO8, ÖL2, MA3, ML3
Kurul toplantısında	2	1	ÖA5, ÖA6, ML1
1 hafta önce	2	-	Öİ1, ÖO3
Kurul toplantısında ve 1 gün önce	1	1	ÖA9, Mİ1
Kurul toplantısında ve 1 hafta önce	-	1	MO1
Kurul toplantısında ve denetim haftasında	-	1	MA1
Kurul toplantısında, 1 hafta önce ve 1 gün önce	-	1	ML1
Denetim haftasında ve 1 gün önce	1	-	ÖL4
1 ay önce	1	-	ÖL6

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Son ders denetimleri öncesinde haber verilen 24 öğretmenden sekizine bir gün önce, beşine gün içinde, dördüne denetim haftasında, ikisine kurul toplantısında, ikisine bir hafta önce, birine hem kurul toplantısında hem bir gün önce, birine hem denetim haftasında hem de bir gün önce ve birine bir ay öncesinden haber verildiği öğretmenler

tarafından belirtilmiştir. Okul müdürlerinin ise üçü bir gün önce, ikisi denetim haftasında, biri sadece kurul toplantısında, biri kurul toplantısında ve bir gün önce, biri kurul toplantısında ve bir hafta önce, biri kurul toplantısında ve denetim haftasında, biri kurul toplantısında belirtip bir hafta ve bir gün öncesinden öğretmenlerine haber verdiğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin denetimler öncesinde en çok bir gün öncesinde (üç katılımcı) ve kurul toplantılarında (dört katılımcı) haber vermeyi tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Ne kadar zaman önce haber verildiğine ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Kurul toplantısında denetleyeceğini söylemişti ve ayrıca denetimden bir gün önce de söyledi (ÖA9, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Yaklaşık bir hafta öncesinden arkadaşlar haftaya denetimlere geleceğim diyerek günü netleştirmeden söyledi. Biz bekliyorduk şu gün girecek, bugün girecek diye (Öİ1, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Akıllı tahtaya yazmıştı. O dönem içinde Mart ayında denetimlere başlanacaktır diye bildirdi (ÖL6, Erkek, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi).

Ders denetimine geleceğimi sene başı öğretmenler kurulunda ve ayrıca üç gün öncesinden öğretmenime bildiriyorum (MA1, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Öğretmenler kurulunda önce söylüyorum ama orada söylemediysem bir hafta öncesinden belirtiyorum. Fakat şu gün şu saat sana geleceğim şeklinde olmuyor (MO1, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Son ders denetimleri öncesinde nasıl haber verildiğine ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Son Ders Denetimleri Öncesinde Nasıl Haber Verildiğine İlişkin Bulgular

Nasıl	ÖS	MS	Kod
Sözlü	20	4	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA8, Öİ1, Öİ3, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖO8, ÖL2, ÖL3, ÖL4, ÖL7, ÖL8, ÖL9, MA3, Mİ2, MO2, ML3
Sözlü ve yazılı	3	3	ÖA5, ÖA6, ÖA9, Mİ1, MO1, ML1
Yazılı	1	1	ÖL6, MA1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Son ders denetimleri öncesinde okul müdürlerinin haber verdiğini belirten 24 katılımcı öğretmenden 20’si sözlü, üçü sözlü ve yazılı ve biri yazılı olarak haberdar edilmiştir. Son ders denetimleri öncesinde öğretmenlerine haber verdiğini belirten sekiz okul müdüründen yarısı sözlü, üçü sözlü ve yazılı ve biri yazılı olarak öğretmenlerini haberdar etmiştir. Nasıl haber verildiğine ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Hem sözlü hem yazılı toplantıda belirtildi. Denetimden önce sözlü olarak da söyledi (ÖA9, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Resmi yazılı olarak öğretmenime bildiriyorum (MA1, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Son ders denetimlerinde haber verirken okul müdürlerince nasıl üslup kullanıldığına ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Son Ders Denetimleri Öncesinde Haber Verilirken Okul Müdürlerinin Üslubuna İlişkin Bulgular

Üslup	ÖS	MS	Kod
Günlük konuşma	16	2	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA5, ÖA8, ÖA9, Öİ1, Öİ3, ÖÖ1, ÖÖ2, ÖÖ3, ÖÖ5, ÖÖ8, ÖL2, ÖL7, ÖL8, MO1, ML3
Resmi	3	3	ÖA6, Öİ9, ÖL6, MA1, MO2, ML1
Rehber	2	1	ÖL3, ÖL4, MA3
Kibarca, nazikçe	2	1	ÖÖ4, ÖÖ6, Mİ2
Samimi ve iş arkadaşı	1	-	ÖL9
Rehber ve arkadaşça	-	1	Mİ1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenler, denetimler öncesinde okul müdürlerinden 16’sının günlük konuşma, üçünün resmi, ikisinin rehber, ikisinin kibarca ve nazikçe ve birinin ise samimi ve iş arkadaşı üslubuyla haber verdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerine göre ise okul müdürlerinin üçü resmi, ikisi günlük konuşma, biri rehber, biri kibarca ve nazikçe ve biri rehber ve iş arkadaşı üslubuyla öğretmenlerine haber vermiştir. Nasıl bir üslup kullanıldığına ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Rahatsız edici bir tavrı olmadan günlük iletişim diliyle söyledi (ÖA3, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Günlük iletişim üslubuyla bireysel değil de toplu olarak hepimize söyledi (Öİ1, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Naif, kibar bir şekilde müsaitseniz geleceğim dedi (ÖÖ6, Erkek, İlköğretim Matematik).

Çok resmi olmadan, müfettiş edasında olmadan, bir rehber havasında böyle bir şey var, bunu yapalım diyerek (ÖL4, Erkek, Matematik).

Bu aralar geleceğim diye, bu ders misafir olacağım diye arkadaşça bir üslupla kabul ederseniz diyerek söylüyorum (Mİ2, Erkek, Sınıf Öğretmeni).

Hocam müsaitseniz diyorum. Öğretmenin müsait olup olmadığını soruyorum. Ona göre müsaitse o gün ders denetimi için gidiyorum. Denetim kavramını kullanmıyorum. Resmi bir üslup, hocam müsait misiniz, bir dersinizi dinleyeyim şeklinde (ML1, Kadın, Felsefe).

Son ders denetimleri öncesinde haber verilmediğini belirten 12 öğretmenden dokuzu daha önceki denetimler öncesinde de okul müdürleri tarafından haberdar

edilmezken üç öğretmen haberdar edilmiştir. Son ders denetimleri öncesinde haber vermediğini belirten dört okul müdürünün daha önceki denetimlerde de öğretmenlerini haberdar etmediği anlaşılmaktadır (Tablo 18).

Tablo 18. Daha Önceki Ders Denetimleri Öncesinde Haber Verilip Verilmediğine İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Haber vermedi(m)	9	4	ÖA7, Öİ2, Öİ4, Öİ5, Öİ7, Öİ8, ÖO7, ÖO9, ÖL5, MA2, Mİ3, MO3, ML2
Haber verdi	3	-	ÖA4, Öİ6, ÖL1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Daha önceki ders denetimlerinde haber verildiğini belirten üç öğretmenden ikisine gün içinde haber verilirken birine ise denetim haftasında haber verilmiştir (Tablo 19).

Tablo 19. Daha Önceki Ders Denetimlerinden Ne Kadar Zaman Önce Haber Verildiğine İlişkin Bulgular

Zaman	Öğretmen Sayısı	Kod
Gün içinde	2	ÖA4, Öİ6
Denetim haftasında	1	ÖL1

Bu üç öğretmene de sözlü olarak haber verilirken (Tablo 20) okul müdürleri iki öğretmene günlük konuşma, bir öğretmene ise samimi ve iş arkadaşı üslubuyla haber vermiştir (Tablo 21).

Tablo 20. Daha Önceki Ders Denetimleri Öncesinde Nasıl Haber Verildiğine İlişkin Bulgular

Nasıl	Öğretmen Sayısı	Kod
Sözlü	3	ÖA4, Öİ6, ÖL1

Tablo 21. Daha Önceki Ders Denetimleri Öncesinde Haber Verilirken Okul Müdürlerinin Üslubuna İlişkin Bulgular

Üslup	Öğretmen Sayısı	Kod
Günlük konuşma	2	ÖA4, Öİ6
Samimi ve iş arkadaşı	1	ÖL1

Katılımcıların Ders Denetimleri Öncesinde Hazırlık/Ön Çalışma Sürecine İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcılara son ders denetimleri öncesinde birlikte hazırlık/ön çalışma yapıp yapmadıkları ve yaptılar ise ne tür hazırlık/ön çalışma yaptıkları sorulmuştur. Şayet son ders denetimleri öncesinde birlikte hazırlık/ön çalışma yapılmadıysa daha önceki denetimde birlikte hazırlık/ön çalışma yapıp yapmadıkları ve yaptılar ise ne tür hazırlık/ön çalışma yaptıkları sorulmuştur. Katılımcıların son ders denetimleri öncesinde birlikte hazırlık/ön çalışma yapıp yapmadıklarına ilişkin analiz tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Son Ders Denetimleri Öncesinde Birlikte Hazırlık/Ön Çalışma Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Hayır	30	7	ÖA1, ÖA2, ÖA4, ÖA5, ÖA7, ÖA8, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖO7, ÖO8, ÖO9, ÖL2, ÖL4, ÖL5, ÖL6, ÖL7, ÖL8, ÖL9, MA3, Mİ1, Mİ3, MO1, MO2, ML2, ML3
Evet	6	5	ÖA3, ÖA6, ÖA9, Öİ9, ÖL1, ÖL3, MA1, MA2, Mİ2, MO3, ML1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Son ders denetimleri öncesinde öğretmenlerin 30’u ders denetimleri öncesinde okul müdürüyle birlikte bir hazırlık/ön çalışma yapmadığını belirtirken sadece altı öğretmen yaptığını belirtmiştir. Okul müdürlerine göre ise okul müdürlerinin yedisi öğretmenleri ile birlikte son ders denetimleri öncesinde bir hazırlık/ön çalışma yapmadığını belirtirken beşi yaptığını belirtmiştir. Birlikte hazırlık/ön çalışma yapılmadığını belirten bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Hayır. Kendi hazırlığımızı yapıyoruz. Evrak eksikimiz de olmuyor (Öİ2, Kadın, sınıf Öğretmeni).

Berber yapmadık, bugün ne yapıyorsam o gün de girdim dersimi sundum. Özel bir hazırlığımız olmadı (ÖL2, Erkek, Coğrafya).

Hayır, haber vermediğim için de çalışma olmadı (ML2, Erkek, Türk Dili ve Edebiyatı).

Son ders denetimleri öncesinde birlikte hazırlık/ön çalışma yapan katılımcıların ne tür hazırlıklar yaptığına ilişkin görüşlerinin analizi Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Son Ders Denetimleri Öncesinde Birlikte Ne Tür Hazırlık/Ön Çalışma Yapıldığına İlişkin Bulgular

Hazırlık/Ön Çalışma	ÖS	MS	Kod
Evrak hazırlığı üzerinden (planlar, öğretmen dosyası vb.) konuşma/planlama	6	4	ÖA3, ÖA6, ÖA9, Öİ9, ÖL1, ÖL3, MA1, MA2, Mİ2, ML1
Denetim etkinliği üzerinden (nelere dikkat edileceği vb.) konuşma/planlama	3	1	ÖA3, ÖA6, ÖL3, Mİ2
Örnek ders anlatımı	-	1	MO3
Ders ve konu seçimi ile ilgili konuşma/planlama	-	1	ML1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Son ders denetimleri öncesinde okul müdürüyle birlikte hazırlık/ön çalışma yaptığını belirten altı öğretmenin hepsi “evrak hazırlığı üzerinden (planlar, öğretmen dosyası vb.) konuşma/planlama” yaparken üç öğretmen ise ayrıca “denetim etkinliği üzerinden (nelere dikkat edileceği vb.) konuşma/planlama” yaptığını da belirtmiştir. Okul müdürlerine göre birlikte yapılan hazırlık/ön çalışmalar “evrak hazırlığı üzerinden (planlar, öğretmen dosyası vb.) konuşma/planlama” (dört katılımcı), “denetim etkinliği üzerinden (nelere dikkat edileceği vb.) konuşma/planlama” (bir katılımcı), “örnek ders anlatımı” (bir katılımcı) ve “ders ve konu seçimi ile ilgili konuşma/planlama” (bir katılımcı) şeklinde sıralanmıştır. Birlikte hazırlık/ön çalışma yaptığını belirten bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Evrak vs. hazırlığımızı hazır tutmamızı istedi. Ayrıca, şu etkinliğe bakacağım, şuna dikkat edeceğim, şöyle yaparsınız diye söyledi (ÖA3, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Geldiğimde şu evraklar hazır olsun diye bir çalışma yaptık. Evrak noktasında (ÖL1, Erkek, Meslek/Alan Dersleri).

Formları yani nelerin isteneceğini verdim. Yönetmelikte ne isteniyorsa onları belirttim. Denetim esnasında ve nelere dikkat edileceğini belirttim (Mİ2, Erkek, Sınıf Öğretmeni).

Son ders denetimleri öncesinde okul müdürüyle birlikte herhangi bir çalışma/ön hazırlık yapmadığını belirten 30 öğretmenin hepsi daha önceki ders denetimleri öncesinde de bir hazırlık/ön çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir. Son ders denetimleri öncesinde öğretmenleriyle birlikte herhangi bir çalışma/ön hazırlık yapmadığını belirten yedi okul müdüründen sadece biri daha önceki ders denetimleri öncesinde hazırlık/ön çalışma yaptığını belirtmiştir (Tablo 24).

Tablo 24. Daha Önceki Ders Denetimleri Öncesinde Birlikte Hazırlık/Ön Çalışma Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Hayır	30	6	ÖA1, ÖA2, ÖA4, ÖA5, ÖA7, ÖA8, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖO7, ÖO8, ÖO9, ÖL2, ÖL4, ÖL5, ÖL6, ÖL7, ÖL8, ÖL9, MA3, Mİ3, MO1, MO2, ML2, ML3
Evet	-	1	Mİ1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Daha önceki ders denetimleri öncesinde hazırlık/ön çalışma yaptığını belirten okul müdürü, “ders ve konu seçimi ile ilgili konuşma/planlama” yaptığını belirtmiştir (Tablo 25).

Tablo 25. Son Ders Denetimleri Öncesinde Birlikte Ne Tür Hazırlık/Ön Çalışma Yapıldığına İlişkin Bulgular

Hazırlık/Ön Çalışma	Müdür Sayısı	Kod
Ders ve konu seçimi ile ilgili konuşma/planlama	1	Mİ1

Ders Denetiminde Okul Müdürlerinin Sınıflara Girme Sürecine İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcı öğretmenlere ve okul müdürlerine son ders denetimlerinde okul müdürlerinin sınıfa öğretmenle birlikte mi ya da öğretmenden sonra mı girdiği, sonradan girdiyse ne kadar zaman sonra girdiği ve girerken okul müdürlerinin kapıyı çalıp çalmadığı sorulmuştur. Ancak anaokullarında öğretmenler sürekli sınıfta olduklarından ve teneffüs olmadığından dolayı dokuz okul öncesi eğitimi öğretmeni ve üç anaokulu müdürüne sadece sınıfa girerken kapının çalınıp çalınmadığı sorulmuştur. Son ders denetimlerinde okul müdürlerinin sınıfa öğretmenle birlikte ya da öğretmenden sonra girdiğine ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıfa Öğretmenle Birlikte ya da Öğretmenden Sonra Girdiğine İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Sonra	23	7	Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, Öİ9, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖO7, ÖO8, ÖO9, ÖL1, ÖL2, ÖL5, ÖL6, ÖL8, ÖL9, Mİ1, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2
Birlikte	4	2	ÖO1, ÖL3, ÖL4, ÖL7, Mİ2, ML3

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı 27 öğretmenden 23'ü okul müdürlerinin ders denetimine kendisinden sonra geldiğini belirtirken dört öğretmen birlikte girdiğini belirtmiştir. Katılımcı dokuz okul müdürüne göre ise okul müdürlerinin yedisi öğretmenden sonra, ikisi öğretmenle birlikte sınıfa girmiştir. Son ders denetimlerinde okul müdürlerinin sınıflara ne kadar zaman sonra girdiğinin analizi Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıflara Ne Kadar Zaman Sonra Girdiğine İlişkin Bulgular

Süre	ÖS	MS	Kod
1-10 dakika içinde	15	7	Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ6, Öİ7, Öİ9, ÖO2, ÖO4, ÖO6, ÖL1, ÖL5, ÖL6, ÖL8, ÖL9, Mİ1, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2
11-19 dakika içinde	6	-	Öİ5, Öİ8, ÖO5, ÖO7, ÖO8, ÖO9
20 dakika ve sonrasında	2	-	ÖO3, ÖL2

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı 23 öğretmenin 15'i okul müdürlerinin 1-10 dakika içerisinde, altısı 11-19 dakika içerisinde ve ikisi 20 dakika ve sonrasında sınıfa geldiklerini belirtmiştir. Katılımcı yedi okul müdürünün tamamı ise 1-10 dakika içerisinde sınıfa girdiğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin ders denetiminde sınıfa girme sürecine ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Beş dakika sonra. Sınıfın düzenini oluşturduktan sonra (Öİ2, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Dersin yarısından sonra 20-25'inci dakika gibi geldi (ÖO3, Erkek, Görsel Sanatlar).

Bir iki dakika sonra geldi. O da yoklama hazırlık süreci oldu (ÖO6, Erkek, İlköğretim Matematik).

Beş dakika sonra giriyorum. Öğretmenin sınıfı hazırlaması için bu şekilde uygun görüyorum (Mİ1, Erkek, Sınıf Öğretmeni).

Yoklama için beş dakika ayırıp ilk 10 dakikadan sonra girdim (ML2, Erkek, Türk Dili ve Edebiyatı).

Okul müdürlerinin sınıfa girerken kapıyı çalıp çalmadığına ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28. Okul Müdürlerinin Sınıfa Girerken Kapıyı Çalıp Çalmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Evet	24	10	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA5, ÖA6, ÖA9, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, Öİ9, ÖO2, ÖO5, ÖO6, ÖO7, ÖO8, ÖL1, ÖL5, ÖL9, MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2
Hayır	4	-	ÖO3, ÖO9, , ÖL6, ÖL8
Fark etmedim	3	-	ÖA7, ÖA8, ÖL2
Bahçeye geldi	1	-	ÖO4

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı 32 öğretmenden 24'ü okul müdürünün sınıfa girerken kapıyı çaldığını, dört öğretmen çalmadığını, üç öğretmen çalıp çalmadığını hatırlamadığını ve bir öğretmen de bahçeye geldiğini belirtmiştir. Katılımcı 10 okul müdürünün tamamı sınıflara girerken kapıyı çaldıklarını belirtmiştir. Bu soruya ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Sınıf gürültülü olduğu için kapıyı çalıp çalmadığını duymadım, bilmiyorum (ÖA7, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Kapıyı çalmadı, onlar idareci oldukları için kapıyı açıp girerler yani (ÖL7, Kadın, Türk Dili ve Edebiyatı).

Kapı çalındı. Kim gelirse gelsin, ne zaman gelirse gelsin idareci arkadaşlar kapıyı çalar (ÖL9, Erkek, Fizik).

Ben sınıfa hangi amaçla girersem gireyim kapıyı vurur içeri öyle girerim. Bu denetim ya da başka şey olsun (MO1, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Genelde tabi ki kapıyı bu süreçte çalıyorum. Olur mu öyle şey? Saygısızlık (MO3).

Ders Denetimi İçin Sınıfa Girildiğinde Okul Müdürleri Tarafından Açıklama Yapılıp/Yapılmadığına İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcı öğretmenlere son ders denetimlerinde okul müdürlerinin sınıfa girdiğinde açıklama yapıp/yapmadığı ve yaptıysa nasıl bir açıklama yaptığı sorulmuştur. Aynı şekilde okul müdürlerine de son ders denetimlerinde sınıflara girdiğinde açıklama yapıp/yapmadıkları ve yaptılarsa nasıl bir açıklama yaptıkları sorulmuştur. Son ders denetimlerinde sınıfa girildiğinde okul müdürlerince herhangi bir açıklama yapıp yapılmadığına ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıfa Girdiğinde Açıklama Yapıp/Yapmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Yaptı(m)	24	6	ÖA2, ÖA3, ÖA6, ÖA7, ÖA9, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ8, Öİ9, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO6, ÖO7, ÖO8, ÖL1, ÖL3, ÖL4, ÖL5, ÖL8, MA1, MA2, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO2
Yapmadı(m)	12	5	ÖA1, ÖA4, ÖA5, ÖA8, Öİ7, ÖO1, ÖO5, ÖO9, ÖL2, ÖL6, ÖL7, ÖL9, MA3, MO3, ML1, ML2, ML3
Bazen yaptım bazen yapmadım	-	1	MO1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlerin 24'ü okul müdürlerinin sınıfa girince açıklama yaptığını belirtirken 12'si açıklama yapmadığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin ise yarısı açıklama yaptığını belirtirken beşi açıklama yapmadığını belirtmekte ve bir okul müdürü de bazen açıklama yapmakta, bazen yapmamaktadır. Ayrıca, lise okul müdürlerinin hiçbirinin sınıfa girdiğinde açıklama yapmadığı anlaşılmaktadır. Sınıfa girildiğinde açıklama yapılmadığını belirten bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Öğrenciler ayağa kalktı. Oturun dedi. Hocam sen devam et dedi ve geçti arkaya oturdu. Açıklama da yapmadı. Ben zaten anladım niçin geldiğini (ÖO9, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Sınıfa dersi bölüyorum hocam diyerek geldi ve ben müsait bir yere oturttum. Derse kaldığımız yerden devam ettik (ÖL2, Erkek, Coğrafya).

Öğretmen bildiği için zaten açıklama yapmadım. Merhaba öğretmenim dedim. Oturdum, siz devam edin dedim. İzlemeye başladım (MA3, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Sınıfa girildiğinde okul müdürlerince yapılan açıklamaların nasıl bir açıklama olduğuna ilişkin katılımcıların görüşlerinin analizi Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Sınıfa Girildiğinde Okul Müdürlerince Yapılan Açıklamalara İlişkin Bulgular

Açıklama	ÖS	MS	Kod
Ben de sizinle biraz vakit geçireceğim, derse katılacağım, dersinizi dinleyeceğim. Misafiriniz olabilir miyim?	13	7	ÖA2, ÖA3, ÖA6, ÖA9, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ5, Öİ6, ÖO2, ÖO3, ÖO6, ÖL4, MA1, MA2, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO1, MO2
Denetime geldiğini, dersimi dinleyeceğini söyleme	9	-	ÖA7, Öİ4, Öİ9, ÖO3, ÖO4, ÖL1, ÖL3, ÖL5, ÖL8
Sınıfa kendini tanıtip öğrencilerle ders hakkında genel bir konuşma	3	1	Öİ8, ÖO7, ÖO8, Mİ3

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin 13'ü “ben de sizinle biraz vakit geçireceğim, derse katılacağım, dersinizi dinleyeceğim, misafiriniz olabilir miyim?”, dokuzu “denetime geldiğini, dersimi dinleyeceğini söyleme” ve üçü “sınıfa kendini tanıtip öğrencilerle ders hakkında genel bir konuşma” şeklinde sınıfa girdiklerinde açıklama yapmışlardır. Okul müdürlerine göre ise okul müdürlerinin yedisi “ben de sizinle biraz vakit geçireceğim, derse katılacağım, dersinizi dinleyeceğim, misafiriniz olabilir miyim?” ve biri “sınıfa kendini tanıtip öğrencilerle ders hakkında genel bir konuşma” şeklinde sınıfa girdiklerinde açıklama yaptıklarını belirtmişlerdir. Açıklamalara ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Çocuklarla konuştu, sohbet etti. Onları izlemek istediğini, onları çok merak ettiğini söyledi. Ondan sonra sınıfın bir köşesine geçip oturdu (ÖA9, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Dersinizi dinleyeceğim hocam, siz devam edin deyip arkaya geçip oturdu (Öİ9, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Çocuklar normal rutin bir ders denetiminiz, öğretmeninizle görüşelim, bakalım ne yapıyorsunuz, beraber ne yapabiliriz dedi (ÖÖ4, Erkek, Beden Eğitimi).

Çocuklara bunu ifade ederken öğretmeninizi denetlemeye geldim demiyoruz tabi ki. Ama bugün sizinle oyun oynamaya geldim, sizinle şarkı söylemeye geldim veya sizinle hikaye okumaya geldim diyerek açıklama yapıyorum (MA1, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Ders Denetimlerinde Sınıfta Kalınan Süreye, Not Almaya ve Form Doldurmaya İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcı öğretmenlere okul müdürlerinin son ders denetimlerinde sınıflarda ne kadar süre kaldığı, yazılı not alıp almadığı, form doldurup doldurmadığı ve şayet form doldurduysa bu formları gösterip göstermediği sorulmuştur. Katılımcı okul müdürlerine de benzer şekilde son ders denetimlerinde sınıflarda ne kadar süre kaldıkları, yazılı notlar alıp almadıkları, form doldurup doldurmadıkları sorulmuş ve yazılı not almış veya form doldurmuşlar ise paylaşımları talep edilmiştir. Son ders denetimlerinde okul müdürlerinin sınıflarda ne kadar süre kaldığına ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıflarda Ne Kadar Süre Kaldığına İlişkin Bulgular

Süre	ÖS	MS	Kod
30-40 dakika	14	9	Öİ1, Öİ2, Öİ4, Öİ6, Öİ7, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO6, ÖO9, ÖL3, ÖL5, ÖL6, ÖL8, MA1, MA3, Mİ1, Mİ2, MO1, MO2, MO3, ML1, ML3
10-20 dakika	8	-	Öİ5, ÖO3, ÖO4, ÖO5, ÖL2, ÖL4, ÖL7, ÖL9
20-30 dakika	6	2	ÖA7, ÖA8, Öİ3, ÖO7, ÖO8, ÖL1, Mİ3, ML2
1 etkinlik saati	5	-	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA5
2 etkinlik saati	1	-	ÖA6
1-10 dakika	1	-	Öİ8
40 dakika üzeri	1	1	ÖA9, MA2

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlerin 14'ü okul müdürlerinin sınıflarda 30-40 dakika, sekizi 10-20 dakika, altısı 20-30 dakika, beşi bir etkinlik saati, biri iki etkinlik saati, biri 1-10 dakika ve biri 40 dakika üzeri sürelerde kaldıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin ise dokuzu 30-40 dakika, ikisi 20-30 dakika ve biri 40 dakika üzeri sürelerde sınıflarda kaldıklarını belirtmişlerdir. Son ders denetimlerinde okul müdürlerinin sınıflarda kaldığı süre boyunca yazılı notlar alıp almadığına ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıflarda Yazılı Not Alıp/Almadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Evet	32	10	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA5, ÖA6, ÖA7, ÖA8, ÖA9, Öİ1, Öİ2, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖO7, ÖO9, ÖL1, ÖL2, ÖL3, ÖL4, ÖL5, ÖL6, ÖL7, ÖL8, MA2, MA3, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML3
Hayır	3	2	Öİ3, Öİ8, ÖL9, MA1, ML2
Bilmiyorum	1	-	ÖO8

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlerin 32'si okul müdürlerinin sınıflarda yazılı not aldığını belirtirken üçü almadığını belirtmekte ve bir öğretmen de yazılı not alınıp alınmadığını bilmemektedir. Okul müdürlerine göre ise okul müdürlerinin 10'u yazılı not aldıklarını belirtirken ikisi almadığını belirtmiştir. Yazılı nota ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Notlarını deftere aldı, defterde ne olduğunu bilmiyorum. Onların özel defteridir galiba (ÖA9, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Sınıfta yazılı not doldurmadım. Eksik gördüğüm bir konuyu, yöntem veya tekniği öğretmenle görüştüğümde sonra notlarıma sınıftan çıktığıktan sonra ekliyorum (MA1, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Genelde not alıyorum. Sınıfın düzeni, tanzimi, rehberlik, kulüp vs. verdiğim görevleri inceleyip sınıfı gözlemleyip notlarımı alıyorum (MO1, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Son ders denetimlerinde okul müdürlerinin sınıflarda kaldığı süre boyunca form doldurup doldurmadığına ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerinin Sınıflarda Form Doldurup/Doldurmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Bilmiyorum	21	-	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA6, ÖA7, ÖA8, Öİ1, Öİ2, Öİ6, Öİ7, Öİ9, ÖO2, ÖO4, ÖO5, ÖO8, ÖL1, ÖL2, ÖL6, ÖL7, ÖL8
Evet	9	6	ÖA5, ÖA9, Öİ4, Öİ8, ÖO6, ÖO7, ÖO9, ÖL3, ÖL4, Mİ2, Mİ3, MO2, ML1, ML2, ML3
Hayır	6	6	Öİ3, Öİ5, ÖO1, ÖO3, ÖL5, ÖL9, MA1, MA2, MA3, Mİ1, MO1, MO3

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlerin 21'i okul müdürlerinin sınıflarda form doldurup doldurmadığını bilmediğini, dokuzu doldurduğunu ve altısı doldurmadığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin ise yarısı form doldurduğunu, yarısı doldurmadığını belirtmiştir. Form doldurup doldurmamaya ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Form görmedim. Form doldurduğunu bilmiyorum (ÖA3, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Elinde bir form vardı, Tik attığı bir çizelge gibi bir şey vardı (ÖA9, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Formu daha sonra odasına gittim ve orada doldurdu. Sınıfta doldurmadı (ÖL5, Erkek, Biyoloji).

Sınıfta form doldurmadım. Genelde çıktığıktan sonra formu doldurdum (MA1, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Öğretmenle birebir odamda formun detaylarını doldururum (MO3, Erkek, Türkçe).

Son ders denetimlerinde okul müdürlerinin sınıflarda form doldurduğunu belirten dokuz öğretmenden sekizine değerlendirme formunun gösterilmediği fakat bir öğretmene gösterildiği anlaşılmaktadır (Tablo 34).

Tablo 34. Ders Denetimlerinde Öğretmenlere Formun Önceden Gösterilip Gösterilmediğine İlişkin Bulgular

Yanıt	Öğretmen Sayısı	Kod
Hayır	8	ÖA9, Öİ4, Öİ8, ÖO6, ÖO7, ÖO9, ÖL3, ÖL4
Evet	1	ÖA5

Son ders denetimleri öncesinde okul müdürlerinin denetim formunu öğretmene göstermesine ilişkin iki öğretmenin ifadesi şu şekildedir:

O formu ve defteri göstermedi (ÖA9, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Formun ne olduğunu ben biliyordum ama kendisi göstermedi (ÖO9, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Son ders denetimlerine ilişkin yazılı notlarını veya doldurdıkları formları paylaşmaları talep edilen 12 okul müdüründen 11'inin yazılı notları veya formları görülmüş ancak bir okul müdürü paylaşma talebini reddetmiştir (Tablo 35).

Tablo 35. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerine İlişkin Yazılı Notlarını veya Doldurdıkları Formları Paylaşp/Paylaşmamasına İlişkin Bulgular

Yanıt	Müdür Sayısı	Kod
Paylaşıldı	11	MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2, ML3
Paylaşılmadı	1	Mİ2

Ders Denetimlerinden Sonra Denetim Raporları/Değerlendirmelerin Gerekçeleriyle Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Görüşmelerde öğretmenlere son ders denetimlerinden sonra okul müdürlerinin denetim raporlarını/değerlendirmelerini kendilerine gerekçeleriyle açıklayıp açıklamadığı, açıkladıysa nasıl açıkladığı sorulmuştur. Okul müdürlerine de aynı şekilde son ders denetimlerinden sonra denetim raporlarını/değerlendirmelerini öğretmenlere gerekçeleriyle açıklayıp açıklamadığı, açıkladıysa nasıl açıkladığı sorulmuştur. Ders denetimlerinden sonra okul müdürlerinin denetim raporlarını/değerlendirmeleri gerekçeleriyle açıklayıp açıklamadığına ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Ders Denetim Raporları/Değerlendirmelerin Gerekçeleriyle Açıklanıp Açıklanmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Hayır	19	-	ÖA7, ÖA8, ÖA9, Öİ1, Öİ2, Öİ5, Öİ6, Öİ7, ÖO2, ÖO3, ÖO5, ÖO7, ÖO9, ÖL2, ÖL3, ÖL4, ÖL6, ÖL8, ÖL9
Evet	17	12	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA5, ÖA6, Öİ3, Öİ4, Öİ8, Öİ9, ÖO1, ÖO4, ÖO6, ÖO8, ÖL1, ÖL5, ÖL7, MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2, ML3

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlerin 19'u okul müdürlerinin ders denetimlerinden sonra denetim raporu/değerlendirmelerini gerekçeleriyle açıkladığını, 17'si ise açıklamadığını belirtmiştir. Okul müdürlerine göre ise okul müdürlerinin hepsi açıkladığını belirtmişlerdir. Denetim raporu/değerlendirmeleri gerekçeleriyle açıklamadığını belirten bazı öğretmenlerin ifadeleri şu şekildedir:

Denetimden çıktıktan sonra şunlar şunlar eksik, tamamlama gibi bir şey belirtmedi. İzledi ve çıktı (ÖA9, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Hayır, öyle bir şey olmadı. Genel olarak dosyaların durumunu belirtti (ÖO3, Erkek, Görsel Sanatlar).

Herhangi bir değerlendirme çalışması yapmadık. Bu müdürüm değil, şu ana kadar hiç bir yerde olmadı (ÖL2, Erkek, Coğrafya).

Ders denetimlerinden sonra denetim raporları/değerlendirmeleri gerekçeleriyle açıkladığını belirten 17 öğretmen ve 12 okul müdürünün nasıl açıklamada bulunduğu ilişkin görüşlerinin analizi Tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37. Ders Denetim Raporları/Değerlendirmelerin Gerekçeleriyle Nasıl Açıklandığına İlişkin Bulgular

Açıklama	ÖS	MS	Kod
Olumlu ve olumsuz gördüğü yönleri belirtme	15	8	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA5, Öİ3, Öİ4, Öİ8, Öİ9, ÖO1, ÖO4, ÖO6, ÖO8, ÖL1, ÖL5, MA1, MA2, MA3, Mİ2, MO1, MO2, ML1, ML3
Derse ilişkin böyle yaptın şöyle yaparsan daha iyi olur	6	5	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA6, ÖO8, ÖL7, MA2, MA3, Mİ1, MO1, MO2
Neden yüksek veya düşük verdiğinin gereğini söyleme	-	1	Mİ3
Olumsuz gördüğü yönleri açıklayarak uyarıda bulunma	-	1	ML2
Öğretmenin motivesi için sadece olumlu gördüğü yönleri belirtme	-	1	MO3

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlere göre okul müdürleri tarafından denetim raporu/değerlendirmelere ilişkin gerekçelerin “olumlu ve olumsuz gördüğü yönleri belirtme” (15 katılımcı) ve “derse ilişkin böyle yaptın şöyle yaparsan daha iyi olur” (altı katılımcı) şeklinde açıklandığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerine göre ise “olumlu ve olumsuz gördüğü yönleri belirtme” (sekiz katılımcı), “derse ilişkin böyle yaptın şöyle yaparsan daha iyi olur” (beş katılımcı), “neden yüksek veya düşük verdiğinin gereğini söyleme” (bir katılımcı), “olumsuz gördüğü yönleri açıklayarak uyarıda bulunma” (bir katılımcı) ve “öğretmenin motivesi için sadece olumlu gördüğü yönleri belirtme” (bir katılımcı) şeklinde açıklandığı anlaşılmaktadır. Denetim raporu/değerlendirmelerin gerekçelerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Mesela günlük eğitim akışındaki durumlara, jest ve mimiklere ilişkin olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri şu şekilde yaparsan daha iyi olur diyerek belirtti (ÖÖ3, Erkek, Görsel Sanatlar).

Odasında çay içmeye davet etti. Derste olumlu veya olumsuz olarak şunları gördüm, güzeldi diyerek değerlendirmelerini belirtti (Öİ1, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Dersin anlatımı, çocukların katılımı ile ilgili çocuklar dikkatli dinledi, dikkati toplayabildiniz, anlatımınız açıklı gibi açıklamalarda bulundu (Öİ3, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Sonuca öğretmenin durumu hakkında bir şeyler yazıyorum. Bunu da öğretmenle paylaşıyorum. Derse girdikten sonra orada gördüğüm eksiği yazıyorum ve söylüyorum. Yoksa geldi gitti olur ve en sonunda öğretmene imza attırıyorum. Öğretmenin genel ders durumu, evrakları ile ilgili durumları, olması gerekeni açıklıyorum. Eksik ve doğru gördüklerimi şöyle yaparsan, dikkat edersen doğru olur diyorum (MO1, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Kendimce gördüğüm eksikliği hocamla paylaştım. Bunun sebebi neydi dedim. Ya da bir öğretmen mesela öğrenciyle göz iletişimi hiç kurmadı. Duvarlara bakarak ders anlattı. Bu konuda birebir dersten sonra uyardım mesela (ML2, Erkek, Türk Dili ve Edebiyatı).

Ders Denetimlerinden Sonra Okul Müdürlerinin İzlenimlerini Paylaşıp/Paylaşmamasına İlişkin Bulgular

Görüşmelerde öğretmenlere son ders denetimlerinden sonra okul müdürlerinin kendileri hakkındaki izlenimlerini başka kişi ya da kurumlarla paylaşıp paylaşmadığı, paylaştıysa nasıl paylaştığı sorulmuştur. Okul müdürlerine de aynı şekilde son ders denetimlerinden sonra öğretmenler hakkındaki izlenimlerini başka kişi ya da kurumlarla paylaşıp paylaşmadığı, paylaştıysa nasıl ve neden paylaştığı sorulmuştur. Son ders denetimlerinden sonra okul müdürlerinin öğretmenler hakkındaki izlenimlerini başka kişi ya da kurumlarla paylaşıp paylaşmadığına ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. Ders Denetimlerinden Sonra Okul Müdürlerinin Öğretmenler Hakkındaki İzlenimlerini Paylaşıp/Paylaşmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Bilgim yok	21		ÖA3, ÖA4, ÖA7, ÖA8, Öİ1, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, ÖO1, ÖO2, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖL2, ÖL3, ÖL5, ÖL6, ÖL7, ÖL9
Hayır	10	7	ÖA1, ÖA2, ÖA5, ÖA6, ÖA9, Öİ2, ÖO8, ÖO9, ÖL1, ÖL8, MA1, MA3, Mİ1, Mİ2, MO2, ML2, ML3
Evet	5	5	Öİ8, Öİ9, ÖO3, ÖO7, ÖL4, MA2, Mİ3, MO1, MO3, ML1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlerin 21’i ders denetimlerinden sonra okul müdürlerinin kendileri hakkındaki izlenimlerini başka kişi ya da kurumlarla paylaşp paylaşmadığından bilgisinin olmadığını, 10’u paylaşmadığını ve beşi ise paylaştığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin de yedisi paylaşmadığını, beşi paylaştığını belirtmiştir. Paylaşmadığını belirten bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Hayır, zannetmiyorum. Başka kimseden duymadım. Öyle bir karakterde insan değil (ÖA6, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Hayır düşünmüyorum. Bir problem olsa direk bana söyleyeceğini düşünüyorum (Öİ2, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Hayır. Herhangi biri ya da müdür yardımcısı ile paylaşmak olmaz. Çünkü anlattığınızda karşı taraf için sıkıntı olabilir (Mİ2, Erkek, Sınıf Öğretmeni).

Ders denetimlerinden sonra izlenimlerin paylaşıldığını belirten beş öğretmen ve beş okul müdürünün izlenimlerin nasıl paylaşıldığına ilişkin görüşlerinin analizi Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Ders Denetimlerinden Sonra Okul Müdürlerinin İzlenimleri Nasıl Paylaştığına İlişkin Bulgular

Paylaşım	ÖS	MS	Kod
İsim vererek olumlu şeyler	4	2	Öİ8, Öİ9, ÖO7, ÖL4, MA2, MO3
İsim vermeden olumlu ve olumsuz şeyler	1	3	ÖO3, Mİ3, MO1, ML1
Müdür yardımcılarıyla olumlu ve olumsuz her şey	-	1	MO1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı beş öğretmenden dördü okul müdürlerinin “isim vererek olumlu şeyler”, biri “isim vermeden olumlu ve olumsuz şeyleri” paylaştığını belirtmiştir. Katılımcı beş okul müdürünün paylaşımları ise “isim vermeden olumlu olumsuz şeyler” (üç katılımcı), “isim vererek olumlu şeyler” (iki katılımcı) ve “müdür yardımcılarıyla

olumlu ve olumsuz her şey” (bir katılımcı) şeklinde sıralanmıştır. Okul müdürlerinin paylaşımlarına ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir.

Benim sınıfımla ilgili şunları gördüm diye diğer öğretmenlere belirtiyordum. Bu şekilde denk geldim. Ama olumlu yönlerde (Öİ8, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Bu tarz paylaşımlar özel olarak olmasa da konuşmalarda ara sıra bu tür açıklamalar geçiyordu. Bizim de adımın geçtiği, kimi zaman toplantılarda ya da üç beş kişinin olduğu yerde olumlu şeyler söyleniyordu. Olumsuz bir şey söylenmedi (ÖL4, Erkek, Matematik).

Çok hoşuma giden durumları paylaştım. Öğretmen arkadaşı överek paylaştım. Bunu zaten whatsapp grubunda da paylaşıyorum. Çok olumsuz durumları hiç paylaşmadım. Öğretmenle benim aramda kalır (MA2, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Müdür yardımcılarıyla paylaşıyorum. Ya da bazen toplantılarda bazı arkadaşların şu davranışlarını olumlu veya olumsuz isim vermeden paylaşıyorum (MO1, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Son ders denetimlerinden sonra okul müdürlerinin öğretmenler hakkındaki izlenimlerini neden paylaştığına ilişkin beş okul müdürünün görüşlerinin analizi Tablo 40’te verilmiştir.

Tablo 40. Ders Denetimlerinden Sonra Okul Müdürlerinin Öğretmenler Hakkındaki İzlenimlerini Neden Paylaştığına İlişkin Bulgular

Neden	Müdür Sayısı	Kod
Örnek olması için	2	MO1, MO3
Genel durumu değerlendirme için	2	Mİ3, ML1
İdare bir bütün olduğu için	1	MO1
Öğretmeni onurlandırmak için	1	MA2

Okul müdürlerinin paylaşım nedenleri “örnek olması için” (iki katılımcı), “genel durumu değerlendirme için” (iki katılımcı), “idare bir bütün olduğu için” (bir katılımcı) ve “öğretmeni onurlandırmak için” (bir katılımcı) olarak sıralanmıştır. Bir okul müdürünün neden paylaşımında bulunduğuyla ilişkin ifadesi şu şekildedir:

Örnek olsun diye olumlu şeyleri paylaşıyorum. Müdür yardımcılarına da söyleme sebepim idare bir bütündür, ekiptir (MO1, Erkek, Sosyal Bilgiler).

İkili İlişkilerin Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcı öğretmen ve okul müdürlerine okul içi ve okul dışındaki samimiyetin ya da soğukluğun, varsa daha önce yaşanmış olan tartışmaların, olumlu veya olumsuz ilişkilerin son ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde etkisinin olup olmadığı, etkisi olduysa nasıl bir etkisinin olduğu sorulmuştur. Son ders denetiminde

değerlendirmeler üzerinde ikili ilişkilerin etkisinin olup olmadığına ilişkin katılımcıların görüşlerinin analizi Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde İkili İlişkilerin Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Hayır	27	12	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA5, ÖA6, ÖA7, ÖA9, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ7, Öİ8, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO6, ÖO7, ÖO8, ÖL3, ÖL5, ÖL6, ÖL7, ÖL8, ÖL9, MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2, ML3
Evet	9	-	ÖA4, ÖA8, Öİ1, Öİ6, ÖO5, ÖO9, ÖL1, ÖL2, ÖL4

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlerden 27’si ikili ilişkilerin ders denetiminde okul müdürlerince yapılan değerlendirmeler üzerinde herhangi bir etkisinin olduğunu düşünmezken dokuzu etkisinin olduğunu düşünmektedir. Okul müdürlerinin ise hepsi herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Değerlendirmeler üzerinde etkisinin olmadığını belirten bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Bence bizim okul müdürünün aile reisi olduğunu düşünüyorum. Bir ya da iki kişiye yakın değil, herkese eşit mesafede davranıyor. Dışarda ise hiç görüşmüyoruz. Müdürümün bu konuda adil olduğunu düşünüyorum (Öİ3, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Hayır, müdür beyin objektif olduğunu düşünüyorum. İkili ilişkilerin müdür beyin değerlendirmelerinde etkisi olduğunu düşünmüyorum. Eski müdürümüz olsa bu durum tam tersi olurdu (ÖO4, Erkek, Beden Eğitimi).

Hayır kesinlikle. Bu konuda bir öğretmenim vardı. Buna karşı saygı sınırlarını zorluyordu. Bir sonraki yıl yine aynı öğretmenimle çalışmak istediğimi, çalışkanlığından ötürü tercih ettim. O da şaşırıldı. Kesinlikle okul ve kişisel ilişkilerimi karıştırma gibi bir tavrım yok. Çok netim. Hastalıklı düşüncelere sahip değilim (MA1, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Ben 28 yıldır okul müdürlüğü yapıyorum. Hiçbir gün bir tartışmayı, hakkımda söylenmiş kötü bir sözü idarecilerle elime fırsat geçti, hadi kullanayım deyip de bunu silah olarak kullanmadım. Benim bir sözüm var. Hiç bir idarecinin kimseye küsme, darılma hakkı yok. Yoksa oradan ya idareci gidecek ya da öğretmen. Kişinin işine bakarım. Kuralcı biriyim (MO1, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Bu konuda öyle bir yaklaşımım hiç olmadı. Öğretmenlerim de bilir. Yeri geldiğinde memnuniyet anketi de yapıyorum ve en son % 90 çıktı bu oran (MO2, Erkek, Teknoloji Tasarım).

Bu ders denetimlerinin bir anlamı/amacı yok. Kullanılabilir olsa o zaman ikili ilişkilerin bir etkisi olur ve kullanılırdı belki. Ama kullanmıyoruz. Bir geçerliliği yok zaten (ML3, Erkek, Rehberlik).

Son ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde ikili ilişkilerin etkisinin olduğunu belirten dokuz öğretmenin görüşlerine göre değerlendirmelerde nasıl bir etkisinin olduğunun analizi Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde İkili İlişkilerin Nasıl Bir Etkisinin Olduğuna İlişkin Bulgular

Etki	ÖS	Kod
İkili ilişkiler iyi olduğundan olumlu yönde etkilenme	5	ÖA4, Öİ6, ÖO5, ÖL1, ÖL2
Okul içi ilişkilerden ötürü olumlu ve olumsuz yönde etkilenme	2	ÖA8, ÖO9
İkili ilişkileri iyi olanla olmayana farklı denetim yaklaşımı sergileme	2	Öİ1, ÖL4

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı.

Katılımcı dokuz öğretmenden beşi “ikili ilişkiler iyi olduğundan olumlu yönde etkileme”, ikisi “okul içi ilişkilerden ötürü olumlu ve olumsuz yönde etkileme” ve ikisi “ikili ilişkileri iyi olanla olmayana farklı denetim yaklaşımı sergileme” gibi sebeplerden ötürü denetimde okul müdürlerinin değerlendirmeleri üzerinde ikili ilişkilerin etkisinin olduğunu düşünmektedirler. Bu görüşe ilişkin bazı öğretmenlerin ifadeleri şu şekildedir:

Benim müdürle herhangi bir sorunum yoktu. Müdürümüzün tavrı herkese eşit değildi. O yüzden çoğu konularda istenmeyen görevler veriliyordu. Başkasına da verilmiyordu. Denetimlerde de bu şekilde oluyordu. Yani onlarla bizimkiler arasında, bize dikkat ettiği kadar onlara da dikkat ettiğini düşünmüyorum (Öİ1, Kadın, sınıf Öğretmeni).

İlimli yaklaşırdı. İlişkimiz iyi olduğu için de denetim güzel geçti. Çok eleştirel, olumsuz bir gözle bakmadı (ÖO5, Kadın, Bilişim Teknolojileri).

Mesela boş derse girmedim diye bunun bana olumsuz yansıtıldığını düşünüyorum (ÖO9, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Mesela ikili ilişkiler iyiye rehberliğe geliyordu, ama ilişkiler kötüye denetime geliyordu. Bunu yalnız not anlamında kullanmadı. Daha çok o anki tavrına yansıtıyordu. Benim için ise olumsuz yönde olmadı. İlişkilerim çok da iyi değildi ama mutlaka bir etkisinin olduğunu düşünüyorum (ÖL4, Erkek, Matematik).

Siyasi Görüş ve Sendikal Farklılıkların ya da Benzerliklerin Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcılara siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin son ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde etkisinin olup olmadığı, etkisi olduysa şayet nasıl bir etkisinin olduğu sorulmuştur. Son ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin etkisinin olup olmadığına ilişkin katılımcıların görüşlerinin analizi Tablo 43’te verilmiştir.

Tablo 43. Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Siyasi Görüş ve Sendikal Farklılıkların ya da Benzerliklerin Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Hayır	34	12	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA5, ÖA6, ÖA7, ÖA8, ÖA9, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO5, ÖO6, ÖO7, ÖO8, ÖO9, ÖL1, ÖL2, ÖL3, ÖL4, ÖL5, ÖL7, ÖL8, ÖL9, MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2, ML3
Evet	2	-	ÖO4, ÖL6

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlerden 34'ü siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin ders denetiminde okul müdürlerince yapılan değerlendirmeler üzerinde herhangi bir etkisinin olduğunu düşünmezken ikisi etkisi olduğunu düşünmektedir. Okul müdürlerinin ise hepsi herhangi bir etkisinin olmadığını düşünmektedir. Değerlendirmeler üzerinde etkisinin olmadığını belirten bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Hayır, müdürümüz Eğitim-Bir-Sen'li ve ben Türk Eğitim-Sen'liyim. Hiçbir şekilde. Müdürümüz şöyle der: "Ben kimsenin görüşüne, fikrine bakmam. Ben kişinin işine bakarım". Ben o yüzden öyle bir etkisinin olduğunu düşünmüyorum (ÖA3, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Hayır, öyle bir ayırım yok. Hocam sen şu sendikaya üye ol dahi demez. Kendisi temsilci olmasına rağmen (Öİ7, Erkek, Sınıf Öğretmeni).

Bizim okulda olacağını düşünmüyorum. Benim için de öyle bir şey olmadı. İzin de vermem buna. İtirazlarımı yaparım. Herkesin farklı görüşte olacağını biliyoruz. İdare ile aynı görüşte olabilir veya olmayabilirim. Bir öğretmen de buna izin vermemeli. Ama bu sendikal faaliyetlerin, görüşlerin aynı olması, taraf tutma olması gibi değerlendirmede etkisinin olduğunu duyuyoruz (ÖL9, Erkek, Fizik).

Bayanlar arasında pek siyasi ve sendikal olaylar yaşanmıyor. Erkek öğretmen bir tane. Geri kalan zaten bayan. Bayanlar bu işlerden biraz uzak. Ben de aynı şekilde (MA2, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Hayır, okul içinde olmaz ama dışarıda mücadelemiz vardır. Bu ayrımı iyi yapmak lazım. Tecrübenin de etkisi var. Genç olsam yapardım belki (Mİ2, Erkek, Sınıf Öğretmeni).

Hayır, ilk ödül verdiğim farklı sendikadan, ikinci bir ödül verdiğim ise solcu ve farklı sendikadan. Ben, milliyetçi ülkücü bir insanım. O yüzden bireysel veya siyasi görüş farklılıklarını hiçbir zaman dikkate almadım ve hep başarılı oldum. İnsanlar Allah nasıl yaratıyorsa öyledir (MO1, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin nasıl bir etkisinin olduğuna ilişkin analiz Tablo 44'te verilmiştir.

Tablo 44. Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Siyasi Görüş ve Sendikal Farklılıkların ya da Benzerliklerin Nasıl Bir Etkisinin Olduğuna İlişkin Bulgular

Etki	Öğretmen Sayısı	Kod
Kendi siyasi görüşünden ya da sendikasıdan olanlara farklı yaklaşım sergileme	2	ÖO4, ÖL6

Son ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin etkisinin olduğunu belirten iki öğretmen de “okul müdürlerinin kendi siyasi görüşünden ya da sendikasıdan olanlara farklı yaklaşım sergilediğini” düşünmektedir (Tablo 44). Bu görüşü belirten bir öğretmenin ifadesi şu şekildedir:

Bakış olarak yine de iyi kötü bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Müdürler kendi görüşünden ya da sendikasıdan olanların daha çok gönlünü hoş etmek istiyorlar diye düşünüyorum (ÖO4, Erkek, Beden Eğitimi).

Aynı sendikadaydık. Bu benzerliğin etkisi olmuş olabilir diye düşünüyorum (ÖL6, Erkek, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi).

Dini Görüş, Mezhep ve Irk Farklılıklarının ya da Benzerliklerin Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcılara dini görüş, mezhep ve ırk farklılıkların ya da benzerliklerin son ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde etkisinin olup olmadığı, etkisi olduysa şayet nasıl bir etkisinin olduğu sorulmuştur. Son ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde dini görüş, mezhep ve ırk farklılıkların ya da benzerliklerin etkisinin olup olmadığına ilişkin katılımcıların görüşlerinin analizi Tablo 45’te verilmiştir.

Tablo 45. Ders Denetiminde Değerlendirmeler Üzerinde Dini Görüş, Mezhep ve Irk Farklılıkların ya da Benzerliklerin Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Hayır	36	12	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA4, ÖA5, ÖA6, ÖA7, ÖA8, ÖA9, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖO7, ÖO8, ÖO9, ÖL1, ÖL2, ÖL3, ÖL4, ÖL5, ÖL6, ÖL7, ÖL8, ÖL9, MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2, ML3

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı 36 öğretmen ve 12 okul müdürünün hepsi dini görüş, mezhep ve ırk farklılıkların ya da benzerliklerin ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde herhangi

bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler. Bu görüşe ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Hayır, bu müdürümde olmadı ama daha önceki çalıştığım yerdeki müdürümün bu şekilde tavırları vardı (Ö11, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Hayır, o değerlendirmede bana karşı öyle bir şey olmadı. Hissetmedim. Başka farklı düşüncelerdeki insanlara oluyor mu oluyor (ÖL1, Erkek, Meslek/Alan Dersleri).

Hayır, ben rastlamadım, yaşamadım. Mevcut müdürümüz de farklı mezhepten (ÖL4, Erkek, Matematik).

Hayır, kesinlikle. Benim geçen yıl üstün başarı verdiğim öğretmen alevi mezhebinden. Bizim bu bölge biraz alevi, sünni çatışmasının olduğu yer. O konuda kesinlikle ayrımlar yapmıyorum (MA1, Kadın, Çocuk Gelişimi).

Alevi kökenli bir okulda 13 yıl müdürlük yaptım. Bir problem yaşamış olsam bu kadar uzun süre o okulda mutlu olmazdım (MO3, Erkek, Türkçe).

Ders Denetimlerinden Sonra Öğretmen Mesleki Gelişimini Artırmak İçin Çalışma Yapılıp/Yapılmadığına İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcı öğretmenlere son ders denetimlerinden sonra okul müdürleri tarafından öğretmen mesleki gelişimini artırmak için herhangi bir çalışma yapılıp yapılmadığı, yapıldıysa ne tür çalışmalar yapıldığı sorulmuştur. Okul müdürlerine de benzer şekilde son ders denetimlerinden sonra öğretmen mesleki gelişimini artırmak için herhangi bir çalışma yapılıp yapılmadığı, yaptıysa ne tür çalışmalar yaptığı ve çalışmaların sonuçlarının nasıl olduğu sorulmuştur. Son ders denetimlerinden sonra öğretmen mesleki gelişimini artırmak için herhangi bir çalışma yapılıp yapılmadığına ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46. Ders Denetimlerinden Sonra Öğretmen Mesleki Gelişimini Artırmak İçin Herhangi Bir Çalışma Yapılıp/Yapılmadığına İlişkin Bulgular

Yanıt	ÖS	MS	Kod
Hayır	29	-	ÖA4, ÖA7, ÖA8, Öİ1, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO3, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖO7, ÖO8, ÖO9, ÖL1, ÖL2, ÖL3, ÖL4, ÖL5, ÖL6, ÖL7, ÖL8, ÖL9
Evet	7	12	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA5, ÖA6, ÖA9, Öİ2, MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2, ML3

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı 36 öğretmenden 29'u ders denetimlerinden sonra öğretmen mesleki gelişimini artırmak için okul müdürleri tarafından herhangi bir çalışma yapılmadığını belirtirken yedisi çalışma yapıldığını belirtmiştir. Ayrıca mesleki çalışmaların

çoğunlukla anaokullarında yapıldığı görülürken diğer kademelerde pek yapılmadığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerine göre ise okul müdürlerinin hepsi çalışma yaptığını belirtmiştir. Çalışma yapılmadığını belirten iki öğretmenin ifadesi şu şekildedir:

Hayır, ortak veya bireysel öyle bir çalışma olmadı. Öğretmenlerin hepsi tecrübeli, çoğu 20 yıl üzerinde. Genç olsa olurdu belki (ÖL1, Erkek, Meslek/Alan Dersleri).

Hayır, sadece döndü geriye ve benim emekliliğimi istedi. Dışardan bazı şikayetler gelmiş olabilir veya okulda ajan olabiliyor ya. Onlar ağızımızdan kaçanı bildirmiş olabilir (ÖL6, Erkek, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi).

Ders denetimlerinden sonra öğretmen mesleki gelişimini artırmak için herhangi bir çalışma yapıldığını belirten yedi öğretmen ve 12 okul müdürüne göre ne tür çalışmaların yapıldığına ilişkin katılımcıların görüşlerinin analizi Tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47. Ders Denetimlerinden Sonra Öğretmen Mesleki Gelişimini Artırmak İçin Ne Tür Çalışmaların Yapıldığına İlişkin Bulgular

Mesleki Çalışma	ÖS	MS	Kod
Hizmetiçi eğitim, kurs ve seminerlere yönlendirme	4	7	ÖA1, ÖA2, ÖA3, ÖA6, MA1, MA2, MA3, Mİ1, Mİ2, MO1, ML1
Fikir-öneri anlamında genel bir çalışma	3	3	ÖA3, ÖA5, Öİ2, Mİ1, MO2, ML3
Genel evrak ve planlama işleri ile ilgili rehberlik	1	-	ÖA9
Alınan eğitimlerin etkilerini değerlendirme ve paylaşma	1	-	ÖA1
Örnek ders anlatımı yapma	-	4	MA2, Mİ3, MO3, ML2
Zümre öğretmenlerinde sınıf değişikliği yapma	-	1	Mİ2
Güncel gelişmeleri öğretmenlere ulaştırma	-	1	MO3
Okulda uzmanlara kurs veya seminer verme	-	1	ML1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlere göre ders denetimlerinden sonra yapılan öğretmen mesleki gelişimi için yapılan çalışmalar “hizmetiçi eğitim, kurs ve seminerlere yönlendirme” (dört katılımcı), “fikir-öneri anlamında genel bir çalışma” (üç katılımcı), “genel evrak ve planlama işleri ile ilgili rehberlik” (bir katılımcı) ve “alınan eğitimlerin etkilerini değerlendirme ve paylaşma” (bir katılımcı) olarak sıralanmıştır. Okul müdürlerine göre ise “hizmetiçi eğitim, kurs ve seminerlere yönlendirme” (yedi katılımcı), “örnek ders anlatımı yapma” (dört katılımcı), “fikir-öneri anlamında genel bir çalışma” (üç

katılımcı), “zümre öğretmenlerinde sınıf değişikliği yapma” (bir katılımcı), “güncel gelişmeleri öğretmenlere ulaştırma” (bir katılımcı), “okulda uzmanlara kurs veya seminer verdirme” (bir katılımcı) şeklinde sıralanmıştır. Ne tür çalışmalar yapıldığına ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Hizmetiçi eğitim kurslarına kendisi de katılıyor. Bizim de katılmamızı destekliyor. Bunlarla ilgili motivasyonu artırıcı olumlu dönütler veriyor. Eğitimlerden sonra çocuklar üzerindeki etkilerini bizlerle paylaşıyor (ÖA1, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Bazı eksik gördüğü şeyler vardı. Onları söyledi. Şunları önceden yapman gerekirdi, bana söylemen gerekirdi gibi genel evrak işleri ile ilgili işleri söyledi. Ama detaylı olarak bir mesleki rehberlikte bulunmadı. Genellikle evrak üzerinden konuştuk (ÖA9, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Proje yapıyoruz, mesela Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı var. Bu ücretsiz katılım sağlıyor. Burada verilecek eğitimlere başvurularımızı yaptık (MA3, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Rehberlikte bulunuyorum, şu konuyu böyle anlatırsan gibi. Okuma yazma öğretiminde seslerin vurgulanmasına dikkat ettim ve seslerin, sesli harflerin birleştirilmesi konusunda öğretmenime örnek ders anlatımı yaptım (Mİ3, Erkek, Sınıf Öğretmeni).

Bu öğretmene bağlı bir durum aslında. Mesela soru hazırlamada bir sıkıntımız var. Bu konuyla ilgili hizmetiçi eğitim kursuna katılmanızda fayda var dedim. Bir diğerini ise sınıf yönetimi kursuna yönlendirdim. Burada da bir sıkıntı var. Öneride bulunuyoruz (MO1, Erkek, Sosyal Bilgiler).

Katılımcı 12 okul müdürü tarafından yapılan öğretmen mesleki çalışmalarına dair sonuçların nasıl olduğuna ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin analizi Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48. Okul Müdürlerince Yapılan Öğretmen Mesleki Çalışmalarına Dair Sonuçların Nasıl Olduğuna İlişkin Bulgular

Sonuç	MS	Kod
Öğretmenlerde olumlu etki ve nispeten bir ilerlemenin görülmesi	7	MA2, MA3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2
Öğretmenlerin farkındalık ve motivasyonlarının artması	4	MA1, Mİ1, Mİ3, ML3
Öğrenci başarısının artması	1	Mİ2

Kısaltmalar: MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı 12 okul müdürüne göre yapılan mesleki çalışmalar sonucunda görülen sonuçlar “öğretmenlerde olumlu etki ve nispeten bir ilerlemenin görülmesi” (yedi katılımcı), “öğretmenlerin farkındalık ve motivasyonlarının artması” (dört katılımcı) ve “öğrenci başarısının artması” (bir katılımcı) olarak sıralanmıştır. Sonuçların nasıl olduğuna ilişkin bazı okul müdürlerinin ifadeleri şu şekildedir:

Bu tür çalışmalardan sonra o dönem çocuklarımın başarıları arttı (Mİ2, Erkek, Sınıf Öğretmeni).

Bir anda bir etki olmadı ama eskiye nazaran olumsuz durumda bir azalma olduğunu hissettim (MO2, Erkek, Teknoloji Tasarım).

Burada olumlu etkilerinin olduğunu düşünüyorum. Çünkü bir öğretmenimde olan problemimi (öğrenciyle iletişim) bir sonraki ders denetiminde görmedim (ML2, Erkek, Türk Dili ve Edebiyatı).

Okul Müdürlerince Gerçekleştirilen Ders Denetimlerinin Öğrenci Başarısını Artırmaya Dair Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcılara yapılan ders denetimlerinin öğrenci başarısını artırmaya dair herhangi bir etkisinin olup olmadığı, şayet etkisi varsa nasıl bir etkisinin olduğu sorulmuştur. Okul müdürlerinin ders denetimlerinin öğrenci başarısını artırmaya dair herhangi bir etkisinin olup olmadığına ilişkin katılımcıların cevaplarının analizi Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Öğrenci Başarısını Artırmaya Dair Etkisinin Olup/Olmadığına İlişkin Bulgular

Etki	ÖS	MS	Kod
Yok	25	2	ÖA3, ÖA7, ÖA8, ÖA9, Öİ1, Öİ2, Öİ3, Öİ4, Öİ5, Öİ6, Öİ7, Öİ8, ÖO1, ÖO2, ÖO4, ÖO5, ÖO7, ÖO8, ÖO9, ÖL2, ÖL4, ÖL5, ÖL6, ÖL8, ÖL9, MA3, ML3
Var	11	10	ÖA1, ÖA2, ÖA4, ÖA5, ÖA6, Öİ9, ÖO3, ÖO6, ÖL1, ÖL3, ÖL7, MA1, MA2, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlerin 25’i okul müdürlerinin ders denetimlerinin öğrenci başarısını artırmaya dair etkisinin olduğunu, 11’i ise olmadığını belirtmiştir. Okul müdürlerine göre ise 10 okul müdürü etkisinin olduğunu belirtmekte iken iki okul müdürü olmadığını belirtmiştir. Etkisinin olmadığını belirten bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Hayır, olduğunu düşünmüyorum. Bu sistemde bunun etkisi olmaz. Belki teknik değişse neden olmasın (ÖA8, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Bence yoktur. Olduğuna inanmıyorum. Bu denetimin sadece öğretmenin evrağı tam mı, sınıfı kontrol edebiliyor mu diye yapıldığını düşünüyorum (Öİ1, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Hayır, hiçbir etkisi yok. Formalite gibi duruyor daha çok (Öİ6, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Hayır, sadece denetleme, form doldurma işi (ÖL4, Erkek, Matematik).

Etkisinin olduğunu düşünmüyorum. Bu etkinlikler daha çok öğretmenlere yönelik uygulama (MA3, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Okul müdürlerince yapılan ders denetimlerinin öğrenci başarısı üzerinde nasıl bir etkisinin olduğuna ilişkin 11 öğretmen ve 10 okul müdürünün görüşlerinin analizi Tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 50. Okul Müdürlerince Yapılan Ders Denetimlerinin Öğrenci Başarısı Üzerinde Nasıl Bir Etkisinin Olduğuna İlişkin Bulgular

Etki	ÖS	MS	Kod
Öğretmenler üzerindeki etkinin öğrencilere de yansımaları	8	8	ÖA1, ÖA2, ÖA5, ÖA6, Öİ9, ÖO3, ÖL1, ÖL7, MA1, MA2, Mİ1, Mİ2, Mİ3, MO1, MO2, ML2
Müdürün denetimdeki dikkatinin, ilgisinin öğrencileri olumlu etkilemesi, motive etmesi	3	3	ÖA4, ÖO6, ÖL3, Mİ3, MO3, ML1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı öğretmen ve okul müdürlerine göre yapılan ders denetimlerinin öğrenci başarısı üzerinde etkisi “öğretmenler üzerindeki etkinin öğrencilere de yansımaları” (sekiz katılımcı) ve “müdürün denetimdeki dikkatinin, ilgisinin öğrencileri olumlu etkilemesi, motive etmesi” (üç katılımcı) şeklinde sıralanmıştır. Ders denetimlerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisine ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Çocuklarla sohbet ederek, çocukların ilgisini çekerek, etkinliklere katılarak denetim yoluyla öğrenci davranışlarında olumlu katkı sağladığımı düşünüyorum (ÖA4, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Müdüre hanımın hatırlattığı bir davranışı biz de çocuklara yansıtarken daha dikkatli oluyoruz. Olumlu yönde dönütü oluyor bu şekilde (ÖA6, Kadın, Okul Öncesi Eğitimi).

Direkt etki olmadı ama dolaylı yönden beni ve çocukları olumlu yönde motive vb. etkilediğini düşünüyorum (Öİ9, Kadın, Sınıf Öğretmeni).

Beni sınıfta gördüklerinde derste çok mutlu oluyorlar. Aynı dede gibi. Okula bir vali gibi üst yetkili geldiğinde öğrenci onu hiç unutmuyor. Bizim durum da aynı. Öğretmenin denetimden sonra derse ilgisi artıyor. Dolayısıyla öğrenciler de etkileniyor (Mİ3, Erkek, Sınıf Öğretmeni).

Öğretmende otokontrol sağlıyor, kendine çeki-düzen veriyor. Planlı ve programlı ilerlemesini sağlıyor. Doğal olarak bu da öğrencisine yansıyor (MO2, Erkek, Teknoloji Tasarım).

Hocam siz gelince sizin dersinizde farklı anlatıyor diyor öğrencilerim. Öğrencilerim motive oluyor. Yaramaz sınıflar gevezelik yapmıyorlar. Uzun vadede ise kısmen olabiliyor. Denetimleri artırırsam uzun vadede etkisi olabilir ama o da zor (ML1, Kadın, Felsefe).

Ders Denetimlerinin Daha Etkili Yapılabilmesine İlişkin Bulgular

Görüşmelerin sonunda katılımcılara ders denetimlerinin okul müdürlerince daha etkili yapılabilmesi için önerilerinin neler olduğu sorulmuştur. Ders denetimlerinin daha etkili yapılabilmesi için katılımcıların önerileri, ders denetimlerinin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin öneriler, okul müdürünün yanı sıra kim ya da kimlerin denetimde olması gerektiğine ilişkin öneriler, okul müdürlerine ilişkin öneriler, denetimin süre ve sıklığına ilişkin öneriler ve diğer öneriler şeklinde kategorilere ayrılmıştır. Ders denetimlerinin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin katılımcıların önerilerinin analizi Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51. Ders Denetimlerinin Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Öneriler

Öneri	ÖS	MS	Kod
Denetimler stres ve kaygı yaşatılmadan rehberlik havasında yapılmalı	8	-	ÖA2, ÖA4, Öİ2, Öİ8, ÖO2, ÖO4, ÖL6, ÖL9
Öğretmenin okul içindeki aktiviteleri ve çalışmaları gözlemlenmeli	7	1	ÖA1, ÖA6, ÖA7, Öİ1, Öİ4, ÖL2, ÖL5, Mİ1
Yapıcı detaylı dönütler verilmeli	7	1	Öİ3, Öİ6, ÖO9, ÖL1, ÖL4, ÖL6, ÖL8, Mİ1
Neye göre değerlendirme yapıldığı, kriterler ve puanlama bilgileri verilmeli	6	-	ÖA9, Öİ1, Öİ6, ÖO5, ÖO9, ÖL7
Formalite olarak evrak denetimi olmamalı	5	2	Öİ6, Öİ8, ÖO2, ÖL4, ÖL8, MO1, ML3
Denetimler öncesinde haber verilmeli	3	-	ÖL1, ÖL6, ÖL7
Denetimler habersiz olmalı	2	-	ÖA9, Öİ8
Veliler ve öğrencilerden görüş alınmalı	1	-	ÖO7
Öğretmenler sınavla değerlendirilmeli	1	-	ÖL3

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlerin önerileri incelendiğinde sekiz öğretmen denetimlerin stres ve kaygı yaşatılmadan rehberlik havasında yapılması, yedi öğretmen denetimlerde öğretmen okul içindeki aktivitelerinin ve çalışmalarının gözlemlenmesini ve yapıcı detaylı dönütlerin verilmesini, altı öğretmen neye göre değerlendirme yapıldığının, kriterlerin ve puanlama bilgilerinin verilmesini, beş öğretmen denetimlerin formalite olarak evrak denetimi şeklinde olmamasını önermiştir. Üç öğretmen denetimler öncesinde haber verilmesini önerirken iki öğretmen ise haber verilmemesini önermiştir. Bir öğretmen denetimlerde veli ve öğrencilerden görüş alınmasını önerirken bir öğretmen de öğretmenlerin sınavla değerlendirilmesini önermiştir. Okul müdürlerine göre ise iki okul müdürü denetimlerin formalite olarak evrak denetimi şeklinde olmamasını, bir okul müdürü denetimlerde öğretmenin okul içindeki aktivitelerinin ve

çalışmalarının gözlemlenmesini ve bir okul müdürü de yapıcı detaylı dönütlerin verilmesini önermiştir. Ders denetimlerinde okul müdürünün yanı sıra kim ya da kimlerin olabileceğine ilişkin katılımcıların önerilerinin analizi Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52. Ders Denetimlerinde Okul Müdürünün Yanı Sıra Kim ya da Kimlerin Olabileceğine İlişkin Öneriler

Öneri	ÖS	MS	Kod
Alanında uzman ve aynı branştan biri denetimlerde olmalı	4	1	ÖA1, ÖA3, ÖA5, ÖL2, MA3
Hem okul müdürü hem de müfettiş denetlemeli	1	3	Öİ5, MA1, MA2, Mİ2
Müfettişler okulu, idareyi ve öğretmeni denetlemeli	-	1	MO1

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlere göre dört öğretmen denetimlerde alanında uzman ve aynı branştan birinin de olmasını, bir öğretmen hem okul müdürünün hem de müfettişin denetlemesini önermiştir. Okul müdürlerine göre üç okul müdürü, hem okul müdürünün hem de müfettişin denetlemesini, bir okul müdürü alanında uzman ve aynı branştan birinin de denetimlerde olmasını ve bir okul müdürü de müfettişlerin okulu, idareyi ve öğretmeni denetlemesini önermiştir. Ders denetimlerinde okul müdürlerine ilişkin öneriler Tablo 53’te verilmiştir.

Tablo 53. Ders Denetimlerinde Okul Müdürlerine İlişkin Öneriler

Öneri	ÖS	MS	Kod
Okul müdürlerinin yetkileri artırılmalı, denetimlerin yaptırımı olmalı	-	9	MA2, MA3, Mİ2, MO1, MO2, MO3, ML1, ML2, ML3
Okul müdürleri denetimlerde objektif ve bağımsız olmalı	7	-	ÖA3, ÖO4, ÖO5, ÖO6, ÖO9, ÖL1, ÖL4
Okul müdürleri donanımlı, yenilikçi, yönlendirici ve motive edici olmalı	6	-	Öİ1, Öİ7, Öİ9, ÖO9, ÖL7, ÖL8
Okul müdürü öğretmenlerini tanımalı, okul içi ilişkileri iyi yürütmeli	5	2	Öİ7, Öİ9, ÖO8, ÖL6, ÖL9, MA3, Mİ3
Okul müdürleri, öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunmalı	5	1	ÖA8, ÖO1, ÖO3, ÖO7, ÖL9, Mİ1
Okul müdürlerinin iş yükü azaltılmalı	-	3	MA2, MO3, ML1
Okul müdürleri de denetlenmeli	1	1	ÖA3, MA1
Okul müdürleri değerlendirme sonuçları paylaşmamalı	1	-	Öİ2
Okul müdürleri gözlemediği güzel, etkili yöntem ve teknikleri paylaşmalı	1	-	ÖL1
Okul müdürleri sadece evrak denetimi yapmalı	1	-	ÖL2

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Öğretmenlere göre yedi öğretmen okul müdürlerinin denetimlerde objektif ve bağımsız olmasını, altı öğretmen okul müdürlerinin donanımlı, yenilikçi, yönlendirici ve motive edici olmasını, beş öğretmen okul müdürlerinin öğretmenlerini tanınmasını, okul içi ilişkileri iyi yürütmesini ve öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunmasını önermiştir. Bir öğretmen okul müdürlerinin de denetlenmesini, bir öğretmen okul müdürlerinin değerlendirme sonuçlarını paylaşmamasını, bir öğretmen ise okul müdürlerinin gözlemlediği güzel, etkili yöntem ve teknikleri paylaşmasını ve bir öğretmen de okul müdürlerinin sadece evrak denetimi yapmasını önermiştir. Okul müdürlerine göre, dokuz okul müdürü yetkilerinin artırılmasını ve denetimlerin yaptırımının olmasını, üç okul müdürü iş yüklerinin azaltılmasını, iki okul müdürü kendilerinin öğretmenlerini tanınmasını ve okul içi ilişkileri iyi yürütmesini, bir okul müdürü kendilerinin öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunmasını ve bir okul müdürü kendilerinin de denetlenmesini önermiştir. Ders denetimlerinin süre ve sıklığına ilişkin katılımcıların önerilerinin analizi Tablo 54’te verilmiştir.

Tablo 54. Ders Denetimlerinin Süre Ve Sıklığına İlişkin Öneriler

Öneri	ÖS	MS	Kod
Bir ders yerine süreç odaklı uzun bir denetim olmalı	16	1	ÖA1, ÖA6, ÖA7, Öİ1, Öİ2, Öİ4, Öİ5, Öİ9, ÖO1, ÖO2, ÖO4, ÖO5, ÖO8, ÖL2, ÖL5, ÖL6, Mİ1
Denetimler önceden belirlenmiş zamanlarda ve belirli standartlara göre planlı yapılmalı	5	2	ÖA2, ÖA3, ÖA4, Öİ3, ÖO6, MA1, Mİ3
Daha sık denetim yapılmalı	4	-	ÖA4, ÖA9, Öİ3, ÖO7

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı 16 öğretmen ders denetimlerinin bir ders yerine süreç odaklı uzun bir denetim şeklinde olmasını, beş öğretmen denetimlerin önceden belirlenmiş zamanlarda ve belirli standartlara göre planlı yapılmasını ve dört öğretmen daha sık yapılmasını önermiştir. Okul müdürlerine göre iki okul müdürü denetimlerin önceden belirlenmiş zamanlarda ve belirli standartlara göre planlı yapılmasını ve bir okul müdürü de denetimlerin bir ders yerine süreç odaklı uzun bir denetim şeklinde olmasını önermiştir. Ders denetimlerine ilişkin katılımcıların diğer önerilerinin analizi Tablo 55’te verilmiştir.

Tablo 55. Ders Denetimlerine İlişkin Diğer Öneriler

Öneri	ÖS	MS	Kod
Okul içinde mesleki gelişim uygulamaları yapılmalı	4	-	ÖA8, ÖO3, ÖO8, ÖL4
Mevzuat ve değerlendirme formları güncellenmeli, kriterler objektif ve bağımsız olmalı	1	2	ÖL7, ML1, ML3
Okula göre denetim modeli olmalı	1	-	ÖA8

Kısaltmalar: ÖS: Öğretmen Sayısı, MS: Müdür Sayısı.

Katılımcı dört öğretmen mesleki gelişim uygulamalarının okul içinde yapılmasını, bir öğretmen denetim mevzuat ve değerlendirme formlarının güncellenmesini ve kriterlerin objektif ve bağımsız olmasını, bir öğretmen de okula göre denetim modelinin olmasını önermiştir. İki okul müdürü de denetim mevzuat ve değerlendirme formlarının güncellenmesini ve kriterlerin objektif ve bağımsız olmasını öneri olarak belirtmiştir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu bölümde okul müdürlerinin ders denetim etkinlikleri, araştırmanın amaçları doğrultusunda eğitimde hesap verebilirliğin alt boyutlarından yasal hesap verebilirlik, mesleki hesap verebilirlik ve sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde incelenmiş ve alanyazında yapılmış olan diğer araştırmaların benzer ve farklı yönleri ile karşılaştırılmıştır.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Yasal Hesap Verebilirliği

Yasal hesap verebilirlik çerçevesinde örgütlerde çalışanların, önceden üst yöneticiler tarafından belirlenen davranış standartlarına ve kurallara uyması gerekmektedir (Darling ve Hammond, 1990). Öyle ki, okul müdürlerinin ders denetimlerinde uyması gereken kurallar ve standartlar, yasalarla belirlenmiş ve Devlet Memurları Kanunu'nun (1965) 10'uncu maddesinde okul müdürlerine, denetim görevi verilmiştir. Bu görevle birlikte, MEB 2508 sayılı Tebliğler Dergisinin (2000) 3, 9, 10, 18 ve 49'uncu maddelerinde ders denetimi görevi okul müdürlerine tanımlanmıştır. MEB Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Planlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge'nin (2003) 12'nci maddesinde ders planlarına ilişkin öğretmen tarafından hazırlanan ders planının, okul müdürü ve müfettişlerce denetlenmesi gerektiği belirtilmiştir. 2014 yılında yürürlüğe giren MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile ders denetim görevi okul müdürlerine devredilmiştir. Okul müdürleri, bu kanun hükümleri ve MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014) ve MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğine (2017) göre her öğretmeni gözetlemek, denetlemek ve öğretmene rehberlikte bulunmakla sorumludur. Aksi takdirde görevini yerine getirmeyen okul müdürleri, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (1965) 125'inci maddesine aykırı hareket etmiş olurlar. Araştırma bulgularında ders denetimlerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin okul müdürleri ile öğretmenler arasında görüş ayrılıkları bulunmuştur. Okul müdürlerinin tamamı, daha önce en az bir kez ders denetimi yaptıklarını belirtirken, görüşme sürecinde 41 öğretmenden beşinin meslek hayatı boyunca okul müdürleri tarafından hiç ders denetimi geçirmediği ve bu öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin en

az üç ile 11 yıl, mevcut okulda çalışma sürelerinin bir ile altı yıl ve mevcut okul müdürüyle çalışma sürelerinin bir ile üç yıl arasında değiştiği görülmüştür. Öğretmenlerin azımsanmayacak sürede mesleki kıdemleri, mevcut okulda çalışma süreleri ve mevcut okul müdürüyle çalışma süreleri göz önünde alındığında okul müdürleri tarafından denetim geçirmemeleri dikkat çekicidir. Alanyazında okul müdürlerinin ders denetimlerini gerçekleştirmediğine ilişkin başka araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, Ünal ve Şentürk (2011) okul müdürlerinin ders denetim görevlerini hiç yerine getirmediğini ve Makindi ve diğerleri (2017) okul müdürlerinin çoğunluğunun ders ve uygulama denetimlerini yapmadığını araştırmalarda belirtmişlerdir. Yılmaz (2009), okul müdürlerinin denetim görevlerini gerçekleştirememelerindeki en önemli sorunun müdürlerin yöneticilik eğitimlerinden geçmediğinden kaynaklandığını, okul müdürlerinin ders denetim görevlerinin önemli bir göreve dönüştüğünü ve mutlaka yerine getirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, Ayeni (2012) okul müdürlerinin, geri bildirim, paydaşlarla paylaşma, faaliyetlerin sürekli olarak izlenmesi ve gözden geçirilmesi gibi denetim faaliyetlerini, istenen özende birçok okulda gerçekleştirdiğini ortaya koymuştur.

MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin (2017) 78'inci maddesinde “okul müdürleri, öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler, rehberlikte bulunur ve görev tanımındaki diğer görevleri de yapar” denmektedir. MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığınca yayımlanan Ders Denetim Rehberinde (2011) ise denetmenlerin “Öğretmen Değerlendirme Form”larına göre her dönem en az bir kere olmak üzere yılda iki kere öğretmenleri değerlendirmesi gerektiği belirtilmiştir. 2014 yılı Yönetmelik değişikliği ile ilgili resmi yazı ve güncellenen öğretmen ders denetleme formları İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri’nce (Sivas İl MEM, 2016; Yatağan İlçe MEM, 2015) okullara gönderilmiş ve okul müdürlerinden ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde öğretmenlerini her dönem en az bir kere olmak üzere yılda iki kere denetlemeleri istenmiştir. Bu Kanun, Yönetmelik ve rehber hükümleri, okul müdürlerinin ders denetimlerini belirli bir standarda, kanun ve kurallara göre yasal hesap verebilirlik çerçevesinde gerçekleştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak, araştırma bulgularında, okul müdürlerinin ders denetimlerini 2017-2018 ve 2018-2019 öğretim yıllarında ne sıklıkla gerçekleştirdiğine ilişkin okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında her iki öğretim yıllarında da farklılıklar tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin çoğunluğu, ders denetimlerini 2017-2018 öğretim

yılında “dönemde iki kere” yaptıklarını ifade ederken, öğretmenlerin yarıya yakını “hiç denetim geçirmediğini” ve çoğunluğu da “bir kere” denetim geçirdiğini belirtmiştir. 2018-2019 öğretim yılında ise okul müdürlerinin çoğunluğu, “dönemde bir kere” ders denetimi yaptıklarını ifade ederken, öğretmenlerin yarısı “hiç denetim geçirmediğini” ve yarıya yakını da “bir kere” denetim geçirdiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin yarısı, son ders denetimlerinin 2018-2019 öğretim yılında, dörtte biri 2017-2018 öğretim yılında ve kalan dörtte biri ise 2005 ile 2012 yılları arasında yapıldığını belirtirken, okul müdürlerinin neredeyse tamamı 2018-2019 öğretim yılında gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Ayrıca öğretmenler içerisinde anaokulu öğretmenlerinin tamamı, son ders denetimlerini 2018-2019 öğretim yılında, ilkokul öğretmenlerinin ise 2017-2018 ve 2018-2019 öğretim yıllarında geçirdikleri görülürken, ortaokul ve lise öğretmenlerinin son ders denetimlerini 2017-2018 öğretim yılından önceki yıllarda geçirdiği görülmüştür. Bununla birlikte, görüşmelerde okul müdürlerinden denetim raporlarını hesap verebilirlik, cevap verebilirlik ve açıklık çerçevesinde paylaşmaları istenmiş ve okul müdürlerinin neredeyse tamamı denetim raporlarını öğretmenlerin isimleri kapalı bir şekilde göstererek teyit ettirmiştir. Ancak bu durum, ders denetimlerinin formalite olarak kağıt üzerinde gerçekleştirildiği düşüncesini akıllara getirmektedir. Alanyazında ders denetimlerinin yapılma sıklığına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenler arasında görüş ayrılıklarının olduğu başka araştırmalar da vardır. Örneğin, Topçu (2010), biri özel biri devlet okulu olmak üzere her iki okulda da okul müdürlerinin nadiren ders denetimi yaptığını, Yeşil ve Kış (2015) okul müdürlerinin ders denetimlerini çoğunlukla yılda bir kez gerçekleştirdiğini, Tonbul ve Baysülen (2017) 2014 Yönetmelik değişikliğinden sonra okul müdürlerinin nadiren ders denetimi gerçekleştirdiklerini araştırmalarda ortaya koymuştur. Duykuluoğlu (2016) ise ders denetimlerinin mesleki kıdemi ne olursa olsun bütün öğretmenlere aynı sıklıkta uygulanmasına dönük önlemler alınması gerektiğini belirtmiştir.

Denetmenler, öğretmeniyle birlikte denetim tarih ve saatini belirledikten sonra denetimde nelere dikkat edileceğini, isteyeceği bilgi ve belgeleri öğretmenlerine bildirmelidir (MEB Ders Denetim Rehberi, 2011). Diğer bir ifadeyle, yasal hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürlerinin bu rehber hususları gereğince ders denetimleri öncesinde öğretmenleriyle birlikte hazırlık/ön çalışma yapması gerekmektedir. Ancak, araştırma bulgularında ders denetimleri öncesinde okul müdürleriyle öğretmenlerin birlikte hazırlık/ön çalışma yapıp/yapmadığına ilişkin okul

müdürleri ile öğretmenler arasında görüş ayrılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin yarıya yakını ders denetimleri öncesinde öğretmenleriyle birlikte hazırlık/ön çalışma yaptığını belirtirken, öğretmenlerin büyük çoğunluğu yapmadığını belirtmiştir. Birlikte hazırlık/ön çalışma yaptığını belirten okul müdürleri, en çok evrak hazırlığı üzerinden (planlar, öğretmen dosyası vb.) konuşma/planlama yaptığını belirtirken, öğretmenler ise en çok evrak hazırlığı (planlar, öğretmen dosyası vb.) ve denetim etkinliği (nelere dikkat edileceği vb.) üzerinden konuşma/planlama yapıldığını belirtmiştir. Birlikte hazırlık/ön çalışma yapmadıklarını belirten okul müdürlerinin neredeyse tamamının ve öğretmenlerin de tamamının, daha önceki ders denetimlerinde hazırlık/ön çalışma yapmadıkları ortaya konulmuştur. Alanyazında ders denetimleri öncesinde birlikte hazırlık/ön çalışma yapılmasına ilişkin yurt içinde herhangi bir çalışmaya rastlanmazken yurt dışında ise yalnızca bir çalışmaya rastlanılmıştır. Makindi ve diğerleri (2017) araştırmasında, denetimde ön hazırlıkların nadiren gerçekleştirildiğini ortaya koymuştur.

Denetmenlerin, öğretmen denetimlerini yaparken bir öğretmenin en az bir dersinin “tamamını” izlemesi gerektiği belirtilmiştir (MEB Ders Denetim Rehberi, 2011). Bu süreçte okul müdürünün sınıfa öğretmenle birlikte girerek öğretmenin, sınıfın düzenini ve disiplinini sağlaması, öğrencileri derse güdümesi, dersini tüm öğrencilerle iletişim kurarak sunması, ders anlatım ve tekniğini gözlemlemesi, süreyi verimli ve yeterli kullanması gibi ders başından ders sonuna kadar olan tüm bir ders etkinliğini gözlemlemesi gereklidir. Bu denetim rehberinde belirtilen esaslar çerçevesinde okul müdürlerinin, ders denetimleri için sınıfa öğretmenle birlikte girip ders sonuna kadar öğretmeni ve sınıfı gözlemlemesi yasal bir sorumluluktur. Ancak, araştırma bulgularında okul müdürlerinin ders denetimi için sınıflarda ne kadar süre kaldığına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenler arasında bazı görüş ayrılıklarının olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin dörtte üçü, ders denetimlerinde kendilerinin sınıflarda 30-40 dakika kadar, neredeyse bir ders saati kaldıklarını belirtmiştir. Öğretmenlerin yarıya yakını, okul müdürlerinin sınıflarda 30-40 dakika kadar, bir kısmı 10-20 dakika kadar ve bir kısmı da 20-30 dakika kadar kaldığını belirtmiştir. Alanyazında okul müdürlerinin ders denetimi için sınıflarda ne kadar süre kaldığına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenler arasında görüş ayrılıklarının olduğu araştırmaların olduğu görülmüştür. Örnek olarak, Fırıncioğulları Bige (2014) okul müdürlerinin, ders denetimlerine ayırdıkları sürelerin farklı olduğunu, Koç (2018a) okul müdürlerinin ders denetimlerine

yeterince vakit ayırmadığını ve Yılmaz (2018) okul müdürlerinin denetim süresinin standarttan uzak ve denetleyen kişiye bağlı olduğunu belirtmiştir.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Mesleki Hesap Verebilirliği

Ders denetimlerinin yasal olan kanun ve kurallarının yanısıra okul müdürlerinin uyması gereken nesnel, şeffaf ve etik mesleki kurallar da bulunmakta ve bu mesleki kurallar denetim rehberinde, yönetmeliklerde ve yönergelerde belirlenmiştir. Öyle ki, Türkiye’de denetmenler, ders denetimlerini okuldaki eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, okul ders programına göre öğretmenle görüşeceği yeri ve zamanı derse girmeden önce öğretmenine bildirerek gerçekleştirmelidir. Denetmen, izleyeceği dersin gün ve saatini öğretmenin talebini de gözeterek öğretmenle birlikte planlamalı, birden fazla ders denetimi gerekirse farklı sınıf, şube, alan ve bölümlerdeki dersleri izleyecek şekilde planlama yapmalıdır (MEB Ders Denetim Rehberi, 2011). Bu rehber esaslarına göre, ders denetimleri öncesinde okul müdürlerinin, öğretmenlerin de görüşlerini alarak denetim yapılacak tarih ve saati birlikte planlaması, ders denetimi öncesinde öğretmenine haber vermesi mesleki bir kuraldır. Ancak, araştırma bulgularında ders denetimleri öncesinde haber verilme durumuna ilişkin okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında bazı noktalarda fikir ayrılıklarının olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin üçte ikisi ve öğretmenlerin üçte ikisi, ders denetimleri öncesinde haber verildiğini belirtirken, her iki katılımcı grubunda da üçte bir oranında haber verilmediği belirtilmiş ve okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşlerinin tutarlı olduğu görülmüştür. Okul müdürlerine göre, okul müdürlerinin çoğunluğunun ders denetimi yapacağını öğretmenlerine kurul toplantısı ile birlikte ayrıca denetimden bir gün önce ve denetim haftasında haber verdiği ortaya konulmuştur. Öğretmenlere göre, öğretmenlerin üçte birinin bir gün önce, diğer üçte birinin de denetim haftasında ve gün içinde denetimden haberdar oldukları ortaya konulmuştur. Okul müdürlerine göre okul müdürlerinin çoğunluğu, öğretmenlere denetim yapacağını sözlü ve yazılı olarak haber verirken; öğretmenlerin neredeyse tamamı, okul müdürlerinin sözlü olarak haber verdiğini belirtmiştir. Denetimlerde okul müdürleri, çoğunlukla resmi ve günlük konuşma üslubuyla haber verdiklerini; öğretmenlerin büyük çoğunluğu, günlük konuşma üslubuyla haber verildiğini belirtmiştir. Ders denetimlerinde haber vermediğini belirten okul müdürleri, daha önceki denetimlerde de haber vermediğini belirtmiştir. Haber verilmediğini belirten öğretmenlerden dörtte birinin, daha önceki ders denetimlerinde

okul müdürleri tarafından gün içinde sözlü olarak, günlük konuşma üslubuyla haber verildiği ortaya konulmuştur. Alanyazında ders denetimleri öncesinde haber verilme sürecine ilişkin araştırma bulgularını destekleyen veya bulgulardan farklı olan araştırmalar da vardır. Örneğin, Yeşil ve Kış (2015) ders denetimlerinden önce okul müdürlerinin çoğunluğunun denetim yapacağını haber verdiğini, Duykuluoğlu (2016) okul müdürlerinin sınıf gözlemi öncesinde öğretmenlere bilgi vermediğini ortaya koymuştur. Ergen ve Eşiyok (2017) denetimlerden önce okul müdürlerinin öğretmenlerle görüşmesini, denetim yapacağı tarih ve zamanı net olarak belirlemesini, Gündüz ve Göker (2017) de öğretmen denetiminden birkaç gün önce bilgilendirme kuralının uygulanmasını araştırmalarda belirtmiştir. Fransa'da gerçekleştirilen eğitimde hesap verebilirlik sisteminde, öğretmen denetiminde her öğretmen, denetimden birkaç gün önce bilgilendirilmektedir (Lafond, 19s92; akt. Gündüz ve Göker, 2017).

Türkiye'de denetmenlerin, önceden belirlenmiş olan ders saatinde gözlemin yapılacağı sınıfa öğretmen ile birlikte girmesi gerektiği belirtilmiştir (MEB Ders Denetim Rehberi, 2011). Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmeliğe (2010) ve Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kurallarına göre ise kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan denetim görevlilerinin uyacakları mesleki etik davranış ilkelerinde nezaket ve saygının gözetilmesi, onur kırıcı, küçük düşürücü ve keyfi davranışların sergilenmemesi belirtilmiştir. Bu rehber ve Yönetmeliklerde belirtilen hususlar çerçevesinde okul müdürlerinin, öğretmenlik mesleğine duyulan saygı ve nezaketten ötürü sınıfa ders denetimi için öğretmenle birlikte girmesi, yasal ve mesleki kurallara uyması gerekmektedir. Ancak araştırma bulgularında, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun, ders denetimi için sınıfa öğretmenden sonra girdiği ve okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşlerinin aynı olduğu görülmüştür. Ders denetimlerinde okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, sınıfa öğretmenden sonra girdiğini; öğretmenlerin de büyük çoğunluğu, okul müdürlerinin sınıfa kendilerinden sonra geldiğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin tamamı, sınıfa öğretmenden sonra 1-10 dakika içinde girdiklerini belirtirken, öğretmenlerin yarıdan fazlası okul müdürlerinin kendilerinden 1-10 dakika sonra ve bir kısmı da 11-19 dakika içinde geldiğini belirtmiştir. Alanyazında okul müdürlerinin ders denetimi amacıyla sınıfa öğretmenle birlikte ya da öğretmenden sonra girme durumuna ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Okullarda görev yapan denetim görevlilerinin, sınıfa öğretmenden sonra girmesi icap ettiğinde Denetim Görevlilerinin Uyacıkları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmeliğe (2010) ve Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kurallarına göre mesleki davranış ilkeleri çerçevesinde denetmenlerin gösterecekleri nezaket ve öğretmenlik mesleğine saygı sebebiyle denetim görevlilerinin sınıfa girerken kapıyı çalması; onur kırıcı, küçük düşürücü ve keyfi davranış sergilememeleri, mesleki kurallara uygun davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Araştırma bulgularında okul müdürlerinin, sınıfa girerken kapıyı çalıp/çalmadığına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında az bir farklılık olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin tamamı, sınıfa girerken kapıyı çaldığını belirtirken, öğretmenlerin üçte ikisi kapıyı çaldığını belirtmiştir. Az bir öğretmen, okul müdürünün kapıyı çalmadığını ve az bir öğretmen de kapının çalınıp çalınmadığını fark etmediğini belirtmiştir. Alanyazında okul müdürlerinin, sınıfa girerken kapıyı çalıp/çalmadığına ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Yine benzer şekilde, okullarda görev yapan denetim görevlilerinin sınıfa öğretmenden sonra girmesi icap ettiğinde veya öğretmenle birlikte girdiğinde Denetim Görevlilerinin Uyacıkları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmeliğe (2010) ve Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kurallarına göre mesleki davranış ilkeleri çerçevesinde denetmenlerin nezaket ve saygı sebebiyle sınıfa niçin geldiğini açıklaması gerekmektedir. Aksi takdirde, bu kanun hükümlerine göre denetim görevlileri, onur kırıcı, küçük düşürücü ve keyfi davranış sergilemiş olurlar. Araştırma bulgularında okul müdürlerinin, sınıfa girdiğinde açıklama yapıp/yapmadığına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında bazı farklılıkların olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin yarısı, sınıfa girdikten sonra sınıfa veya öğretmene açıklama yaptığını belirtirken; öğretmenlerin de üçte ikisi açıklama yapıldığını belirtmiştir. Açıklama yaptığını belirten okul müdürlerinin neredeyse tamamı, sınıfa girdiğinde “ben de sizinle biraz vakit geçireceğim, dersinize katılacağım, dersinizi dinleyeceğim, misafiriniz olabilir miyim?” şeklinde açıklama yaptığını belirtmiştir. Öğretmenlerin yarıdan fazlası, okul müdürlerinin sınıfa “ben de sizinle biraz vakit geçireceğim, dersinize katılacağım, dersinizi dinleyeceğim, misafiriniz olabilir miyim?” ve yarıya yakını yalnızca öğretmene “denetime geldiğini, dersini dinleyeceğini söyleme” şeklinde açıklamada bulunduğunu belirtmiştir. Alanyazında okul müdürlerinin, ders denetimi amacıyla sınıfa girerken açıklama yapıp/yapmadığına ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır

fakat Kantos'un (2010) araştırmasında, “okul müdürleri ve öğretmenler neden hesap verilmelidir” sorusuna okul müdürleri ve öğretmenler, ilk sırada “mesleki etik” gereği hesap verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Denetmenlerin, ders gözlemini kolaylaştırmak amacı ile hazırlanan “Öğretmen Ders Denetleme Formu”ndan yararlanarak ders denetimini yapması, “Öğretmen Ders Denetleme Formu”nda belirtilen değerlendirme alanlarına ilişkin tespitlerini “Açıklamalar” bölümünde belirtmesi ve “Öğretmen Denetim Raporu”nun düzenlenmesinde formda belirtilen açıklamalar bölümünde tutulan notlardan yararlanması gerektiği denetim rehberinde belirtilmiştir (MEB Ders Denetim Rehberi, 2011). Mesleki hesap verebilirlik, cevap verebilirlik ve açıklık çerçevesinde denetim rehberinde belirtilen yönergeler göre okul müdürlerinin, denetimlerde öğretmen değerlendirme formlarını kullanmalı ve gerekli notları almalıdır. Araştırma bulgularında, okul müdürlerinin ders denetiminde, sınıfta not alıp/almadığına ve değerlendirme formu doldurup/doldurmadığına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenler arasında çoğunlukla görüşlerin tutarlı olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin çoğunluğu, denetim esnasında not aldığını belirtirken; öğretmenlerin de çoğunluğu, okul müdürlerinin not aldığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin yarısı, denetimler esnasında form doldurduğunu belirtirken; öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürlerinin form doldurup doldurmadığını bilmediğini, dörtte biri de form doldurduğunu belirtmiştir. Ancak form doldurulduğunu belirten öğretmenlerin neredeyse tamamı, denetim formunun okul müdürleri tarafından kendilerine gösterilmediğini belirtmiştir. Araştırma sürecinde ayrıca okul müdürlerinden, aldıkları notları ve doldurdıkları formları paylaşmaları istenmiş ve okul müdürlerinin neredeyse tamamı bu belgeleri öğretmenlerin isimleri kapalı şekilde paylaşmıştır. Alanyazında okul müdürlerinin, ders denetiminde sınıfta not alıp/almadığına ve değerlendirme formu doldurup/doldurmadığına ilişkin yurt içinde herhangi bir araştırmaya rastlanmazken, yurt dışında ise iki araştırmaya rastlanılmıştır. Range ve diğerleri (2011) okul müdürlerinin denetlemedeki en büyük sıkıntılarının denetleme aracı olduğunu, öğretmenlerin anlık görüntülerini elde etmek ve geri bildirimde bulunmak için denetimde izleme talimatlarını kullandıklarını belirtmiştir. Makindi ve diğerleri (2017), okul müdürlerinin öğretmen denetiminde profesyonel belgeleri nadiren kullandığını ortaya koymuştur.

Ders denetimlerinin amacının, öğretmeni cezalandırmak olmadığı, öğretmene rehber olması, öğretmenin eksik veya yetersiz olduğu alanların tespit edilerek öğretmenin mesleki gelişiminin artırılması olduğu MEB Ders Denetim Rehberi'nde (MEB, 2011) belirtilmiştir. Bu amaç çerçevesinde denetmen, öğretmenin yetersizliğini tespit ettiği alanlarda mesleki gelişimini sağlamak amacıyla öğretmenle birlikte öğretmen gelişim planı hazırlamalı, ne kadar sürede ne tür çalışmaların yapılması gerektiğini belirlemelidir. Bu denetim rehberinde belirtilen yönergeye göre, okul müdürlerinin denetimlerden sonra denetim raporları/değerlendirmeleri ile tespit ettiği eksiklikleri gerekçeleriyle birlikte öğretmene açıklaması, nedenlerini öğretmeni ile birlikte tartışması, gerekli çözüm önerilerini birlikte ortaya koyması, tespit edilen alanlara ilişkin birlikte bir mesleki gelişim planı yapması, öğretmeni belirlenen sürede tekrar gözlemlemesi ve öğretmenin mesleki gelişimini artırması gerekmektedir. Bununla birlikte, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'nda (2003) kamuda demokratik ve şeffaf yönetimin gereğince eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme haklarını kullanmaları yasal bir zemine oturtulmuştur. Nitekim, öğretmenlerin bilgi edinme haklarını kullanmaları, okul müdürlerinin ise mesleki hesap verebilirlik, cevap verebilirlik, açıklık ve şeffaflık ilkelerine uygun bir denetim sergilemeleri gerekmektedir. Araştırma bulgularında, denetim raporlarının/değerlendirmelerin gerekçeleriyle açıklanmasına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenler arasında görüş ayrılığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerine göre, okul müdürlerinin tamamının, ders denetimlerinden sonra denetim raporlarını/değerlendirmelerini gerekçeleriyle açıkladığı ortaya konulmuştur. Ancak, öğretmenlere göre öğretmenlerin yarıdan fazlası, okul müdürlerinin denetimlerden sonra denetim raporlarını/değerlendirmelerini gerekçeleriyle açıklamadığı belirtilmiştir. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin çoğunluğuna göre denetimlerden sonra denetim raporlarının/değerlendirmelerin gerekçelerinin, “olumlu ve olumsuz görülen yönlerin belirtilerek” açıklandığı; öğretmenlerin bir kısmına ve okul müdürlerinin yarıya yakınına göre “derse ilişkin böyle yaptın, şöyle yaparsan daha iyi olur” şeklinde açıklandığı ortaya konulmuştur. Alanyazında araştırma bulgularını destekleyen araştırmaların var olduğu görülmüştür. Örnek olarak, Duykuluoğlu (2016) öğretmenlerin gözlem sonrası görüşmelerde okul müdürlerini tatmin edici bulmadığını, değerlendirme ve geliştirme sürecine yönelik geri bildirimlerin arzu edilen düzeyde gerçekleştirilmediğini ortaya koymuştur. Makindi ve diğerleri (2017), okul müdürlerinin sınıf denetiminden sonra geri bildirimlerini öğretmenlere vermediğini

ortaya koymuştur. Fırıncioğulları Bige (2014), öğretmenlerin, denetimler sonrasında okul müdürlerinin rehberlik yapmasını, mesleki eksikliklerini belirtmesini, yaptıkları olumlu davranışları ödüllendirmesini ve denetimlerle ilgili dönüt vermesini istediğini ortaya koymuştur. Taymaz (2015), ders denetiminden sonra denetmenin öğretmenle demokratik bir ortamda yüz yüze görüşmeye geçmesi; görüşmede denetmenin, öğretmen davranışlarının olumlu veya beğenilen, olumsuz veya beğenilemeyen yönleri açıklaması; öğretmenin olumsuz veya beğenilmeyen yönlerine ilişkin nedenlerin öğretmenle birlikte tartışılması; bu davranışların giderilmesi ve geliştirilmesi için öğretmene mesleki rehberlik yapılması ve yardım edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ergen ve Eşiyok (2017) denetimlerden sonra tespit edilen sorunların öğretmenle görüşülerek sebeplerinin birlikte tespit edilip çözülmesini ve öğretmene belirli bir süre verildikten sonra öğretmenin yeniden denetlenmesini belirtmiştir. Gündüz ve Göker (2017) denetim raporlarının/değerlendirmelerin veya geri bildirimlerin, denetmen ve öğretmenle birlikte tartışılmasını ve denetim raporlarının/değerlendirmelerin bir nüshasının da öğretmene verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Fransa’da gerçekleştirilen eğitimde hesap verebilirlik çerçevesinde, öğretmen denetiminde değerlendirmeler sonrasında öğretmenler, değerlendirme raporlarını denetmenlerle tartışabilmekte ve denetmen değerlendirme sonucunun bir nüshası da öğretmenle paylaşmaktadır (Lafond, 1992; akt. Gündüz ve Göker, 2017). Güçlü ve Kılınç (2011), okul müdürlerinin hesap verebilirliğinin, “sorumluluk, açıklık, cevap verebilirlik” boyutu kapsamına giren davranışları orta düzeyde sergilediğini ve okul müdürlerinin hesap verebilir, katılımcı, sorumlu davranışlar sergilemelerinin okulun amaçlarına ulaşmasında daha etkili olacağını belirtmiştir. Argon ve diğerleri (2015), öğretmenlerin, Türkiye milli eğitim sisteminde hesap verebilirlik uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını; hesap verebilir, açık ve sorgulayıcı yönetimlerin artırılması gerektiğini belirtmiştir. Himmetoğlu ve diğerleri (2017) ise hesap verebilirliğin, okul müdürleri tarafından gerekçelerin açıklanması, açıklık, yapılan işlerin sorgulanması ve bilgi verme sorumluluğu olarak tanımlandığını ortaya koymuştur.

Denetim görevlilerinin, denetim faaliyetlerini yürütme ve raporlama aşamalarında denetledikleri konu ve kurumla ilgili gizliliğe uygun hareket etmeleri; kanaatlerini yetkili makamlar dışında kimseye açıklamamaları, herkese açık olmayan bilgileri kendi yararına veya başkalarının yarar ve zararına kullanmamaları gerektiği Yönetmelikte (Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri

Hakkında Yönetmelik, 2010) belirtilmiştir. Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kurallarının üçüncü maddesinde ise iç denetçilerin, denetimde elde ettikleri bilgilerin gizliliğine saygı göstermesi, hukuki ve mesleki zorunluluk olmadıkça bunları yayınlamaması ve açıklamaması belirtilmiştir. Bu kanun hükümleri çerçevesinde okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında edindikleri izlenimleri, bilgileri ve kanaatleri yetkili makamlar dışında kimseye açıklamamaları, mesleki hesap verebilirlik ilkelerine uygun olarak “gizlilik” esaslarına uygun hareket etmeleri gerekmektedir. Araştırma bulgularında okul müdürlerinin, ders denetimlerinden sonra izlenimlerini paylaşıp/paylaşmadığına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşlerinin çoğunlukla tutarlı olduğu görülmüştür. Okul müdürlerine göre, okul müdürlerinin yarıdan fazlasının, ders denetimlerinden sonra öğretmenler hakkındaki izlenimlerini başka kişi ya da kurumlarla paylaşmadığı ortaya konulmuştur. Öğretmenlere göre, öğretmenlerin yarıdan fazlasının, izlenimlerin paylaşılıp paylaşılmadığından bilgisinin olmadığı ve öğretmenlerin bir kısmının izlenimlerin paylaşılmadığı yönünde görüş belirttikleri ortaya konulmuştur. İzlenimleri paylaştığını belirten az sayıdaki okul müdürü, “isim vermeden olumlu ve olumsuz şeyleri” ve “isim vererek olumlu şeyleri” paylaştığını belirtmiştir. Öğretmenler ise okul müdürlerinin “isim vererek olumlu şeyleri paylaştığını” belirtmiştir. Ayrıca okul müdürleri, izlenimlerin öğretmenlere örnek olması ve genel durumu değerlendirmesi amacıyla paylaştığını belirtmiştir. Alanyazında okul müdürlerince izlenimlerin paylaşıldığına ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak, etik kavramı çerçevesinde Sabancı ve Yücel (2014) denetmenlerin, öğretmen denetimi ve denetim sonrası değerlendirme boyutlarında orta düzeyde etik dışı davranış sergilediklerini ortaya koymuştur. Etik dışı davranışların, branş öğretmenlerine göre sınıf öğretmenlerine daha fazla; lisans mezunu olanlara göre ön lisans mezunu olanlara daha fazla sergilendiği ortaya konulmuştur.

OECD’de (2009) hesap verebilirlik çerçevesinde gerçekleştirilen öğretmen değerlendirmelerinde, adil muamele görmediğini düşünen öğretmenler için itiraz olanağı gibi faydaların olduğu belirtilmiştir. Nitekim, Türkiye’de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda (1965) amirlerin, görevlerini yerine getirirken hakkaniyet ve eşitlik içerisinde davranması, dürüst olması ve görevini kötüye kullanmaması gerektiği belirtilmiştir. Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmeliğe (2010) göre ise denetim görevlileri, denetim faaliyetlerini yerine getirirken tarafsızlığına zarar verecek veya çevresinde böyle bir izlenim uyandıracak

herhangi bir faaliyet veya ilişkinin içerisinde yer alamaz, herhangi bir kişiye, zümreye ya da kuruma karşı önyargılı hareket edemez, kayırcı veya dışlayıcı faaliyetlerde bulunamaz ve yasa önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket eder denmektedir. Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kurallarının çıkar çatışmasına ilişkin maddesinde denetmenlerin, birim personeli ve ilgili diğer taraflarla bağımsız davranmasını tehdit eden, etkileyen veya etkileyebileceği düşünülen ilişkilerden kaçınması gerektiği belirtilmiştir. Bu yönetmelik hükümleri çerçevesinde okul müdürleri, öğretmeni ile olumlu veya olumsuz ikili ilişkilerden etkilenmeden, tarafsız ve nesnel bir şekilde mesleki hesap verebilirlik ilkelerine uygun olarak öğretmen ders denetimini gerçekleştirmelidir. Ancak, araştırma bulgularında okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki ikili ilişkilerin ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde etkisinin olup/olmadığına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenler arasında bazı görüş ayrılıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin tamamı, öğretmenleri ile okul içi ve okul dışındaki samimiyetin ya da soğukluğun, varsa daha önce yaşamış oldukları tartışmaların, olumlu veya olumsuz ilişkilerin ders denetiminde değerlendirmeler üzerinde etkisinin olmadığını belirtirken; öğretmenlerin dörtte biri etkisinin olduğunu belirtmiştir. Etkisinin olmadığını düşünen öğretmenler, okul müdürlerinin eşit davrandığını ve objektif olduğunu görüşmelerde dile getirmişlerdir. Ancak, etkisinin olduğunu düşünen öğretmenlere göre, okul müdürlerinin çoğunlukla denetimlerde ikili ilişkileri iyi olan öğretmenlerden olumlu yönde etkilendiği; bazen olumlu ve olumsuz yönde etkilendiği ve bazen de arası iyi olan öğretmenle iyi olmayan öğretmene farklı denetim yaklaşımı sergilediği ortaya konulmuştur. Alanyazında bu bulguları destekleyen başka araştırmalarda bulunmaktadır. Örneğin, Şanlı ve diğerleri (2015) informal ilişkilerin yaşandığı okul ortamında okul müdürlerinin duygusal davranabileceklerini, Demirtaş ve Akarsu (2016) okul müdürlerinin ders denetimlerinde kişisel takıntılar ve kişisel ilişkilerden ötürü taraf tuttuğunu ortaya koymuştur.

Denetim görevlileri, denetim faaliyetlerini yerine getirirken siyasi, idari, ekonomik, sosyal ve kültürel etkilerden kaçınmalı, siyasi düşünce ve benzeri diğer sebeplere dayanan farklılıkları gözetmeden görevlerini yerine getirmelidir (Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik, 2010). Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kurallarında ise “denetmen, bağımsızlığını her türlü siyasi etkiden korur” denmektedir. Eğitimciler İçin Mesleki Etik İlkeler Genelgesi’nde (2015) okul yöneticilerinin, eğitim hizmetlerini yürütürken öğretmenler arasında eşitlik,

tarafsızlık ve liyakat ilkelerine riayet etmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu Kanun hükümleri çerçevesinde okul müdürleri, öğretmenlerini denetlerken kendisinin ve öğretmenin siyasi görüş ve sendikal farklılığını ya da benzerliğini göz önünde bulundurmadan, tarafsız ve nesnel bir şekilde mesleki hesap verebilirlik ilkelerine uyarak denetimlerini gerçekleştirmelidir. Araştırma bulgularında, siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin denetime etkisine ilişkin okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında çok az bir farklılığın olduğu ortaya konulmuştur. Okul müdürlerinin tamamı, siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin öğretmen değerlendirmeleri üzerinde etkisinin olmadığını belirtirken; öğretmenlerin de neredeyse tamamı, etkisinin olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Etkisinin olmadığını düşünen öğretmenler, okul müdürlerine çok güven duyduklarını görüşmelerde dile getirmişler ancak, bazı katılımcıların “genç olsaydım belki yapardım” veya “burada olmasa da çevremde olduğuna ilişkin duyular alıyorum” şeklinde görüş belirttikleri de görülmüştür. Etkisinin olduğunu düşünen çok az sayıda öğretmen ise denetimlerde okul müdürlerinin, kendi siyasi görüşünden ya da sendikası olanlara farklı yaklaşım sergilediğini belirtmiştir. Alanyazında değerlendirmeler üzerinde siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin etkisinin daha fazla olduğuna ilişkin araştırmalara rastlanılmıştır. Örneğin Topçu (2010), siyasi ve diğer bazı nedenlerden ötürü ders denetimlerinin amacına uygun yapılmadığını belirtmiştir. Demirtaş ve Akarsu (2016), okul müdürlerinin ders denetimlerinde siyasi görüş ve sendika farklılığından ötürü taraf tuttuğunu belirtmiştir. Şanlı ve diğerleri (2015), siyasi ve sendikal sebeplerden dolayı okul müdürlerinin tarafsız davranamayacağını ortaya koymuştur. Ergen ve Eşiyok (2017), okul müdürlerinin, öğretmenlerin siyasi görüş ve sendikalarına göre değerlendirme yapmamaları ve okul müdürlerinin de etik konularda müfettişlerce denetlenmesi gerektiğini önermiştir.

Eğitimde denetiminde hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürlerinin, öğretmenlerinin performanslarını bağımsız ve nesnel değerlendirmesi gerektiği belirtilmiştir (OECD, 2009). Öyle ki, Türkiye’de Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmeliğe (2010) göre, denetim görevlilerinin, denetim faaliyetlerini yerine getirirken dil, din, ırk, cinsiyet, sosyal sınıf, yaş, evlilik, engellilik ve benzeri diğer sebeplere dayanan farklılıkları gözetmeksizin görevlerini yerine getirmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu Kanun hükümleri çerçevesinde okul müdürlerinin, öğretmenlerini denetlerken kendisinin ve öğretmenin dini görüş,

mezhep ve ırk farklılığını ya da benzerliğini göz önünde bulundurmadan, tarafsız ve nesnel bir şekilde mesleki hesap verebilirlik ilkelerine uyarak denetim yapması gerekmektedir. Araştırma bulgularında dini görüş, mezhep ve ırk farklılıkların ya da benzerliklerin öğretmen değerlendirmeleri üzerinde etkisinin olup/olmadığına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında görüş ayrılığının olmadığı ortaya konulmuştur. Dini görüş, mezhep ve ırk farklılıkların ya da benzerliklerin öğretmen değerlendirmeleri üzerinde etkisinin olmadığı, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin tamamı tarafından ortak görüş olarak belirtilmiştir. Öğretmenler, okul müdürlerine çok güven duyduklarını ve hiç öyle bir etki hissetmediklerini görüşmelerde ifade etmişlerdir. Alanyazında din, mezhep ve ırk farklılıklarının ya da benzerliklerinin denetim sürecine etkisine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak, ders denetimi sürecinde okul müdürlerinin genel olarak nesnellğine ve tarafsızlığına ilişkin çeşitli araştırmalar alanyazında mevcuttur. Örneğin, Fıncıoğulları Bige (2014), okul müdürlerinin ders denetimlerinde aynı branştan olan öğretmenin dersinde daha dikkatli ve özenli bir şekilde denetlediğini, yani okul müdürlerinin farklı branşlarda farklı denetim sergilediğini ortaya koymuştur. Tonbul ve Baysülen (2017) ders denetimlerinin okul müdürlerince gerçekleştirilmesi uygulamasında yanlılığın artabileceğini belirtmiştir. Konan ve diğerleri (2016a) özellikle öğretmenler açısından nesnellik kaygısının ön planda olduğunu, Konan ve diğerleri (2016b) müfettişlerin, okul müdürlerinin nesnel davranmamasını olumsuz bir durum olarak gördüğünü ve Duykuluoğlu (2016) öğretmenlerin, lise müdürlerinden ders denetimlerinde daha demokratik bir yaklaşım sergilemelerini beklediğini belirtmiştir. Köybaşı ve diğerleri (2017) denetimlerde daha çok nesnel ilkelere ağırlık verilmesini, Ergen ve Eşiyok (2017) denetimlerde okul müdürlerinin tarafsız ve hakkaniyetli olmalarını, Şahan (2018) okul müdürlerinin daha adil, nesnel ve pozitif olmalarını belirtmiştir. Yılmaz (2018), okul müdürlerinin, farklı kıdemlerdeki öğretmenleri benzer şekilde denetlemediğini, objektiflik kriterlerini tam olarak yerine getirmediğini ortaya koymuştur.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Sonuç Odaklı Hesap Verebilirliği

Ders denetimlerinin asıl amaçlarından biri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artırmaktır. OECD'de (2009) öğretmen değerlendirmelerinin, öğretmen mesleki gelişimine olumlu yönde katkı sunması gerektiği belirtilmiştir. Bu yönüyle ders

denetimleri sonucunda, öğretmenlerin mesleki gelişiminde ve öğrenci öğrenmelerinde artışların gözlemlenmesi beklenmektedir. Öyle ki, Türkiye’de MEB Ders Denetim Rehberi’ne göre (MEB, 2011) ders denetimlerinin amacı öğretmeni cezalandırmak değil, öğretmene rehber olmak ve öğretmeni geliştirmektir. Bu amaçla denetmen, öğretmenin yetersizliğini tespit ettiği alanlarda öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak amacıyla öğretmen ile birlikte öğretmen gelişim planı hazırlamalı, ne kadar sürede ne tür çalışmaların yapılması gerektiğini belirlemelidir. Diğer bir ifadeyle okul müdürünün, öğretmeninde tespit ettiği alanlara ilişkin birlikte bir mesleki gelişim planı yapması ve öğretmeni ile belirledikleri süreden sonra öğretmenini tekrar gözlemlemesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle okul müdürleri, öğretmeni mesleki olarak geliştirmeli ve sonuç odaklı hesap verebilirlik ilkelerini yerine getirmelidir. Ancak araştırma bulgularında, ders denetimlerinden sonra öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artırmak için yapılan çalışmalara ilişkin okul müdürleri ile öğretmenler arasında görüş ayrılıklarının olduğu tespit edilmiş ve yapılan çalışmaların niteliklerinin yeterli olmadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin tamamı, ders denetimleri sonrasında öğretmenlerinin mesleki gelişimlerini artırmak için çalışma yaptıklarını ifade ederken; öğretmenlerin büyük çoğunluğu, herhangi bir çalışmanın yapılmadığını ifade etmiştir. Okul müdürlerine göre, yapılan çalışmalar çoğunlukla öğretmenleri hizmetiçi eğitimlere, kurslara veya seminerlere yönlendirme, bazen örnek ders anlatımı yapma ve bazen de fikir/öneri alışverişinde bulunma şeklinde gerçekleşmektedir. Çalışma yapıldığını belirten az sayıda öğretmene göre, çalışmalar çoğunlukla öğretmenleri hizmetiçi eğitimlere, kurslara veya seminerlere yönlendirme ve fikir/öneri alışverişinde bulunma şeklinde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte araştırma bulgularında okul müdürlerinin çoğunluğu, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artırmak için yapılan mesleki çalışmalar sonrasında, öğretmenlerde olumlu bir etkinin ve nispeten bir ilerlemenin görüldüğünü ve bir kısmı da öğretmenlerin farkındalık ve motivasyonlarının arttığını belirtmiştir. Alanyazında araştırma bulgularını destekleyen başka araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Ünal ve Şentürk (2011), okul müdürlerinin ders denetimlerini, öğretmenleri ve eğitim faaliyetlerini geliştirmek için yapmadığını, öğretmeni değerlendirmek, bürokratik bir işi yapmış olmak için yaptıklarını ve öğretmenlerin, ders denetim sürecini ve sonuçlarını belirli olmayan bir uygulama olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Sule (2013), okul müdürlerinin denetimsel davranış stratejilerinin öğretmenler üzerinde kayda değer bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Fırıncioğulları Bige (2014), hem okul müdürü hem de müfettişler tarafından

gerçekleştirilen denetimlerin, gözetme veya kontrol etme olarak görüldüğünü, ders denetiminin asıl amacına ulaşmadığını ortaya koymuştur. Tonbul ve Baysülen (2017), öğretmenlerin, okul müdürlerinin ders denetimlerini etkisiz bulduğunu ve Koç (2018a), denetimlerin işlevsel olmadığını ortaya koymuştur. Ergen ve Eşiyok (2017), denetim sürecinin amacına ulaşabilmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlaması için öğretmenlerin eksik olan yönleri ile birlikte pozitif yönlerinin de ortaya konulması, örnek çalışmaların belirtilmesi, öğretmenlerin motive edilmesi, öğretmenlerin eksikliklerinin zümre öğretmenleriyle giderilmeye çalışılması ve öğretmenlerin hizmet içi eğitime tabi tutulması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Erdağ ve Karadağ'ın (2017b), okul müdürleri ve öğretmenler, öğretmenin mesleki yeterliğini ve mesleki gelişimini amaçlayan güçlü politikalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Gündüz (2017), denetimlerin durum saptama aracı olmaktan çıkarılarak bir geliştirme ve düzeltme aracı olarak görülmesi ve kullanılması gerektiğini ve okul müdürlerinin, ders denetimlerinin öğretmenlerin büyük bir kısmının performanslarında bir değişme yaratmazken, bazılarının performanslarında artış yarattığını ortaya koymuştur. Bozak'un (2017) araştırmasında maarif müfettişlerince yapılan ders denetimlerinin kaldırılması, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesini, öğretmenlerin sınıf yönetimini, eğitim ve öğretim hedeflerini olumsuz etkileyeceği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte alanyazında okul müdürlerinin, ders denetimleri sonrasında gerçekleştirdikleri mesleki çalışmaların, öğretmen mesleki gelişimi üzerinde etkili olduğuna dair araştırmalar vardır. Örnek olarak Gelmez (2011), okul müdürlerinin yaptığı denetimlerin öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirecek rehberlik hizmetine dönüştürme olanağının daha kolay olduğunu, anlık ve sürekli denetim imkanının öğretmenlerin mesleki becerilerini artırdığını belirtmiştir. Range ve diğerleri (2011), gelişimsel denetim uygulamalarının deneyimli öğretmenler üzerinde daha çok tercih edildiğini, farklı denetim modellerinin öğretmenin özelliğine göre mesleki gelişim amacıyla kullanıldığını ve okul müdürlerinin çoğunluğunun, iyileştirme planlarının olumsuz öğretim davranışlarını değiştirmede etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bouchamma ve Basque (2012), denetleyicinin rolüne vurgu yaparak, öğretmenin başlangıçtaki ve devamındaki eğitiminde, öğretmene rehber olunmasının önemine vurgu yapmıştır. Yeşil ve Kış'ın (2015) araştırmasında öğretmenler, ders denetimlerinin katkısının olduğunu ve en büyük katkının öğretmenlerin eksikliklerini fark etmesini sağladığını belirtmiştir. Demir ve Tok (2016), denetimlerde teftiş ağırlıklı bir rol sergilendiğini, öğretmenlerin bu durumdan rahatsızlık duyduğunu, denetimlerin eğitimdeki eksikliklerin tespiti,

sorunların giderilmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişimi açısından önemli bir süreç olarak görüldüğünü ve okul müdürlerinin kurum içinde rehberlik ve mentorluk yapabileceğini ortaya koymuştur. Yousaf ve diğerleri (2018), okul müdürlerinin öğretmen gelişimi ile ilgili denetim faaliyetlerinin, öğretmenlerin daha iyi performans göstermelerinde ve genel gelişimlerinde yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Alanyazında hesap verebilirlik çerçevesinde Kuchapski (2001) ve O'Day (2002) hesap verebilir bir okulda etkili bir öğretim süreci için, öğretmenlere yeni mesleki bilgi ve becerilerin kazandırıldığını, kazanılan becerilerin uygulandığını, yenilikçi ve yaratıcı öğretmenlerin yetiştirildiğini belirtmiştir. Bakioğlu ve Salduz'un (2014) araştırmasında öğretmenler, hesap verebilirlik sisteminin kendilerini motive edeceğini ve mesleki gelişimlerini sağlayacağını ifade etmiştir. Reinhorn ve Johnson'un (2015) araştırmasında öğretmenlerin, hem gelişim hem de hesap verebilirlik sağlayan bir değerlendirme istediklerini belirtmiştir.

Ders denetiminin temel amaçlarından biri de öğretimin iyileştirilmesi, öğrenci öğrenmesinin ve akademik başarının artırılmasıdır. MEB Ders Denetim Rehberi'ne (2011) göre okul müdürleri zümre toplantılarında öğrencilerin çalışma, eğitim-öğretim ve başarı durumları ile çevrenin özelliklerini inceler, başarısızlığın giderilmesi yönünde alınacak önlemlere ilişkin kararlar alır; öğrencilerin okul içinde, ulusal ve uluslararası düzeyde katıldıkları çeşitli sınav ve yarışmalarda aldıkları sonuçlara ilişkin başarı ve başarısızlık durumlarını ders bazında değerlendirir. Ayrıca okul müdürleri, bir önceki öğretim yılı başında konulan hedeflerin gerçekleştirilme durumunu, şubeler arasındaki başarı oranını, karşılaştırmalı sınav sonuçlarını, lise ve üniversiteye giriş sınav sonuçlarını Türkiye, il ve türündeki okullara göre değerlendirerek analizler yapılmasını sağlar. Bu çerçevede okul müdürleri, okuldaki akademik başarının sağlanmasında birinci dereceden sorumlu ve denetleyici kişilerdir. Sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürleri, yaptıkları öğretmen denetimleri ile öğretimin kalitesini gözetlemek ve artırmak, öğrenme çıktıları olarak öğrencilerin akademik başarılarını üst seviyelere çıkarmakla sorumludurlar. Araştırma bulgularında, okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin, öğrenci başarısını artırmaya etkisinin olup/olmadığına ilişkin okul müdürleri ile öğretmenler arasında görüş ayrılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin neredeyse tamamı, yaptıkları ders denetimlerinin öğrenci başarısını artırmaya dair etkisinin olduğunu düşünürken, öğretmenlerin büyük çoğunluğu herhangi bir etkisinin olmadığını düşünmektedir. Etkisinin olduğunu

düşünen okul müdürlerinin ve öğretmenlerin çoğunluğu, öğretmenler üzerindeki etkinin doğal olarak öğrencilere de yansıdığını belirtmişlerdir. Alanyazında okul müdürlerinin ders denetimlerinin, öğretim süreci ve öğrencinin akademik başarısına etkisine ilişkin farklı araştırmalara rastlanılmıştır. Bunlar içerisinde Ballard ve Bates (2008), öğretmen etkililiği ve öğrenci öğrenmesi üzerinde yapılan ders denetimlerinin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Paulsen (2011), ders denetimlerinin, öğrenci öğrenmeleri üzerindeki etkisi için tüm öğretilbilir durumlarda iş birliğine dayalı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Tonbul ve Baysülen (2017), okul müdürlerinin, mevcut nitelikleri ile eğitim öğretime yeterince katkıda bulunamayacağına ilişkin kaygıların olduğunu belirtmiştir. Fırıncioğulları Bige (2014) ise öğretmenlerin, gerçekleştirilen denetimlerin eğitimin niteliğini ve kalitesini artırmasını beklediğini belirtmiştir. Öğrencilerin akademik başarısını artırmaya ilişkin alanyazında hesap verebilirlik çerçevesinde şu araştırmalara rastlanılmıştır. Gong (2002; akt. Bakioğlu ve Salduz, 2014) eğitimde hesap verebilirliğin, değerlendirmeler aracılığıyla okul performansını sağladığını ve performans sonuçlarına göre okul müdürünü ve öğretmeni sorumlu tuttuğunu ortaya koymuştur. Reeves (2004), bütüncül bir hesap verebilirlikle öğretmenlerin ve okul müdürlerinin şeffaflığının sağlandığını, hedeflerin başarılması için iletişim içinde olduğunu ve bunun sonucunda öğrencilerin başarısına odaklandığını ortaya koymuştur. Kantos'un (2010) araştırmasında okul müdürleri ve öğretmenler, "nasıl hesap verilmelidir" sorusuna genellikle ilk sırada "bölge, şehir, okul ve genel test sonuçlarına" göre, ikinci sırada ise "öğrenci davranış gelişimine" göre hesap verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Laine ve Behrstock-Sherratt (2012), birçok eyalet ve bölgede öğretmen etkililiğinin yansıması olarak öğrencilerin akademik başarısının, çoklu performans değerlendirmeleriyle ölçüldüğünü belirtmiştir. Erdağ ve Karadağ (2017b), okullardaki akademik performansı artırmada en iyi yolun hesap verebilirlik politikalarından geçtiğini; öğretmenlerin, öğrenci kazanım sınavları ve performans değerlendirme sonuçlarından ötürü sorumlu tutulması gerektiğini belirtmiştir.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Etkililiği

Okul müdürlerince gerçekleştirilen ders denetimlerinin daha etkili olması, sürecin eksikliklerinin tespit edilmesi, eksikliklerin giderilmesi ve iyileştirilmesi ile sağlanabilir. Bu başlık altında araştırmaya katılan görüşmecilerin önerileri

incelenmiştir. Ders denetimlerinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği, ders denetimlerinin etkililiğini sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Ders denetimlerinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin okul müdürleri, en çok denetimlerin formalite olarak evrak denetimi şeklinde yapılmamasını önermiştir. Öğretmenlere göre öğretmenlerin çoğunluğu, denetimlerin stres ve kaygı yaşatılmadan rehberlik havasında yapılmasını, öğretmenin okul içindeki aktivitelerinin ve çalışmalarının gözlemlenmesini, yapıcı detaylı dönütlerin verilmesini, neye göre değerlendirme yapıldığını belirten kriterlerin ve puanlama bilgilerinin verilmesini ve denetimlerin formalite olarak evrak denetimi şeklinde yapılmamasını öneri olarak sunmuşlardır. Alanyazında bu bulguları destekleyen araştırmalar mevcuttur. Örneğin Topçu (2010), okul müdürlerinin denetim ve değerlendirmelerini bütünsellik ve iş birliği yaklaşımında gerçekleştirmelerinin daha etkili olacağını belirtmiştir. Reinhorn ve Johnson (2015), okul müdürlerinin formalite icabı değerlendirme yaptığını ve hiç bir amaç gözetmediğini ortaya koymuştur. Duykuluoğlu (2016), öğretmenlerin, denetimlerde fikirlerinin sorulmasını istediğini belirtmiştir. Demir ve Tok (2016), öğretmenlere denetim denildiğinde, öğretmenlerin rahatsızlık, korku ve gerginlik hissettiğini ortaya koymuştur. Gündüz ve Göker (2017), değerlendirmelerde açık kriter ve prosedürlere yer verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Şahan (2018), karşılaşılan problemlerin birlikte çözümlenmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Ders denetimlerinin kim ya da kimler tarafından yapılması, ders denetimlerinin etkililiği belirleyen önemli faktörlerden bir diğeridir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin çoğunluğu, öğretmenleri hem okul müdürlerinin hem de müfettişlerin denetlemesini; öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürü ile birlikte alanında uzman ve aynı branştan birisinin denetlemesi gerektiğini önermiştir. Alanyazında ders denetimlerinin okul müdürleri, müfettişler veya uzmanlarca yapılması gerektiğine ilişkin başka araştırmalar mevcuttur. Lafond (1992; akt. Gündüz ve Göker, 2017), Fransa'da gerçekleştirilen öğretmen denetiminde, branş bazında gerçekleştirilen denetimlerin sonuçlarının, alanında uzman biri ile tartışıldığını belirtmiştir. Gelmez (2011), öğretmenlerin, okul müdürleri tarafından yapılan denetimlerde daha rahat davrandığını, okul müdürlerinin daha uzun denetleme imkanına sahip olduğunu, okul müdürlerinin rehberlik hizmetinin müfettişlere göre daha fazla olduğunu belirtmiş ve denetimlerin okul müdürleri tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini, ancak ciddi anlaşmazlıklar olması durumunda müfettişlerin devreye girmesi gerektiğini ortaya

koymuştur. Konan ve diğeri (2015a), ders denetimlerinin okul müdürlerince gerçekleştirilmesinin hem olumlu hem olumsuz olarak görüldüğünü ve bazı okul müdürlerinin kendilerini ders denetimi yapabilecek yeterlikte olmadığını, bazılarının ise bu işi en iyi yapabilecek kişilerin kendilerinin olduğunu düşündüğünü ortaya koymuştur. Konan ve diğeri (2015b), müfettişlerin ve okul müdürlerinin birlikte değerlendirme yapmasını önermiştir. Şanlı ve diğeri (2015), aynı kurumda çalışanlar olarak öğretmenlerin okul müdürleri tarafından denetlenmesini, etik olarak uygun bulmamış ve ders denetimlerinin okul dışından tarafsız kişilerce yapılmasını belirtmiştir. Yıldız ve diğeri (2016), maarif müfettişlerinin denetim görevlerinin kaldırılmasının, öğretmenler tarafından memnuniyetle karşılandığını ortaya koymuştur. Demirtaş ve Akarsu (2016), öğretmenlerin, müfettişler tarafından yapılan teftişleri olumlu bulmadığını, bunun yerine bazı kaygılara rağmen okul müdürü teftişine olumlu baktığını ortaya koymuştur. Demir ve Tok'un (2016) araştırmasında okul müdürlerinin denetimlerini uygun gören katılımcıların, okul müdürlerinin öğretmenleri daha iyi tanıyacağını, daha çok yardımcı olacağını, rehberlik ve mentorluk yapabileceğini; müfettişlerin denetimlerini uygun gören katılımcıların ise müfettişlerin daha objektif davranacağını, uzman olduklarını, rehberlik ve iş başında yetiştirme yapabileceğini belirtmiştir. Köybaşı ve diğeri (2017), öğretmenlerin, okul müdürlerini ders denetimlerinde uzman olarak görmediklerini ancak, müfettişleri de denetimlerde istemediklerini ortaya koymuştur. Köse (2017), okul müdürlerinin ders denetimde uzman olmadığını, denetimlerin müfettişler tarafından yapılmasının daha uygun olduğunu ve müfettişlerde yaşanan problemlerin çoğunlukla sistem kaynaklı olduğunu ortaya koymuştur. Gündüz (2017), denetim işlerinin müfettişlerden alınıp okul müdürlerine verilmesinin olumlu ve okul müdürlerinin denetimlerinin daha etkili olduğunu ancak, müfettişlerin, denetimlerde daha objektif görüldüğünü ortaya koymuştur. Şahan (2018), okul müdürlerinin, uzmanların ve denetmenlerin de denetime katılmasını istediğini belirtmiştir. Dönmez ve Demirtaş (2018), okul müdürlerinin ders denetimlerinin, öğretmenlerle okul müdürleri arasındaki iletişimi kuvvetlendireceğini belirtmiştir. Koç (2018a), ders denetimi görevinin tamamen okul müdürlerine bırakılmasının, denetimde bir boşluk oluşturduğunu ortaya koymuştur. Deniz ve Saylık (2018) ise denetimlerde alan uzmanı veya zümre desteğinin sağlanması gerektiğini belirtmiştir.

Etkili bir denetim süreci, nitelikli denetmenlerle sağlanabilir. Denetmenlerin nitelik ve yeterliğine ilişkin araştırma bulgularında öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürlerinin denetimlerde objektif ve bağımsız olmasını; okul müdürlerinin donanımlı, yenilikçi, yönlendirici ve motive edici olmasını; öğretmenlerini tanınmasını; okul içi ilişkileri iyi yürütmesini ve öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunmasını önermiştir. Okul müdürlerine yönelik yapılan bu öneriler, okul müdürlerinin ders denetimi alanında eğitim almasıyla gerçekleştirilebilir. Mevcut okul müdürlerinin ders denetimi konusunda eğitimsiz oldukları, çeşitli araştırmalarda belirtilmiş ve bu araştırmada yer alan okul müdürlerinin de yarısının herhangi bir hizmetiçi eğitimden geçmediği görülmüştür. Alanyazında okul müdürlerinin donanımına, yeterliğine, denetimlerde davranış ve tutumlarına ilişkin çeşitli araştırmalar vardır. Örneğin Yılmaz (2009), okul müdürlerinin denetim görevini yerine getirememesindeki en büyük engelin okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almamış olduğunu ortaya koymuştur. Topçu (2010), okul müdürlerinin tüm branşlarda alan bilgisine sahip olmamasının denetimde olumsuz bir durum olarak görüldüğünü belirtmiştir. Demirtaş ve diğerleri (2015), denetmenlerin ders denetim yeterliği ve mesleki etik niteliklerinin artırılması için lisansüstü eğitim programlarına yönlendirilmesini önermiştir. Şanlı ve diğerleri (2015), okul müdürlerinin denetmenlik yapabilmesi için yeterli bilgi birikimi ve mevzuat bilgisine sahip olmadıklarını, mevcut donanımları ile yeterli bir ders denetimi yapamayacaklarını ve öğretmenlerin eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış daha tecrübeli ve daha yeterli kişilerce denetlenmesinin daha doğru olacağını ortaya koymuştur. Konan ve diğerleri (2015a), okul müdürlerinin, ders denetiminde yetkin olmadığını ve denetimin bir uzmanlık alanı olduğunu belirtmiştir. Konan ve diğerleri (2015b) okul müdürlerinin ders denetimi alanda eğitim alması gerektiğini ortaya koymuştur. Demir ve Tok (2016), 2014 yılında yapılan yasal değişikliklerden sonra okul müdürlerinin, ders denetimi yapabilmek için yeterli olmadığını ve bu konuda yeterliklerini artırmak için gerekli eğitimlerin verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Makindi ve diğerleri (2017), okul müdürlerinin öğretmen denetimi konusunda eğitimsiz olduklarını ve Eğitim Bakanlığı'na okul müdürlerinin hizmetiçi eğitime alınmasını önerdiğini belirtmiştir. Tonbul ve Baysülen (2017), okul müdürlerinin, ders denetiminde mevcut yeterliklerinin ve eğitimlerinin yetersiz olduğunu, bu alanda herhangi bir eğitimden geçmemiş olduğunu ortaya koymuştur. Bozak (2017), iyi bir denetmenin denetim konusunda yeterli, iletişim becerilerinin kuvvetli, mesleğin gerektirdiği görev ve sorumluluklara göre hareket edebilen kişiler olması yönünde bulgular elde edilmiştir.

Alanyazında yapılan birçok araştırma, okul müdürlerinin hizmetiçi veya lisansüstü eğitimlere yönlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Örneğin Demirtaş ve diğerleri (2015), denetmenlerin, ders denetim yeterliği ve mesleki etik niteliklerinin artırılması için lisansüstü eğitim programlarına yönlendirilmesini, Köybaşı ve diğerleri (2017), okul müdürlerinin yeterliğinin artırılması için gerekli eğitimlerin verilmesini, Gündüz (2017), denetçilerin denetim yapabilme becerilerine sahip olmasını, Ergen ve Eşiyok (2017), okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterliğini artıracak eğitim faaliyetlerine yer verilmesini belirtmiştir. Koç (2018a), okul müdürlerinin, öğretmen denetimi konusunda yeterlik düzeylerinin düşük olduğunu ve hizmet içi eğitimlere ihtiyacının olduğunu, Deniz ve Saylık (2018), okul müdürlerine eğitim denetimi konusunda çeşitli eğitimlerin verilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. OECD'ye (2009) göre, öğretmenlerin öğretim performanslarının, iyi eğitilmiş ve yetkin kişiler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bununla birlikte araştırma bulgularında okul müdürlerinin çoğunluğu, ders denetimlerinde kendilerinin yetkilerinin artırılmasını, denetimlerin yaptırımının olmasını ve bir kısmı iş yüklerinin azaltılmasını, müdürlerin öğretmenleri tanımalarını ve okul içi ilişkileri iyi yürütmesini önermiştir. Alanyazında okul müdürlerinin bu önerilerini destekleyen bazı araştırmalar vardır. Örneğin, Range ve diğerleri (2011), okul müdürlerinin denetlemedeki en büyük sıkıntılarının zaman olduğunu ortaya koymuştur. Konan ve diğerleri (2015a), ders denetim sisteminin iyileştirilmesi için okul müdürlerinin yetkilerinin artırılmasını belirtmiştir. Konan ve diğerleri (2015a ve 2015b), denetimlerde ödül ve ceza yaptırımının olması gerektiğini ortaya koymuştur. Ergen ve Eşiyok (2017), denetimlerde gelişim göstermeyen öğretmenlere yaptırımların uygulanmasını ve Şahan (2018), okul müdürlerinin, ödül ve ceza verme haklarının olmasını ve yapılan denetim sonuçlarının yaptırımlarının olmasını belirtmiştir. Bozanoğlu ve Salduz (2014), öğretmenlerin, öğrenci başarısını etkileyen başka faktörler izole edildikten sonra ödül ve ceza ile değerlendirilmeyi istediğini ortaya koymuştur.

Ders denetimlerinin ne sıklıkla yapıldığı, denetimlere ne kadar zaman ayrıldığı gibi faktörler denetimlerin etkililiği üzerindeki başka faktörlerdir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin yarısı, bir ders yerine süreç odaklı uzun bir denetim yapılmasını önerirken; okul müdürlerinin çok az bir kısmı ve öğretmenlerin bir kısmı, denetimlerin önceden belirlenmiş zamanlarda ve belirli standartlara göre planlı bir şekilde yapılmasını önermiştir. Katılımcıların bu önerilerini destekleyen alanyazında başka

araştırmalar da vardır. Örneğin Gelmez (2011), okul müdürlerinin, öğretmenleri daha uzun zamanda ve ayrıntılı bir gözlemlerle denetleme imkanının olduğunu belirtmiştir. Demir ve Tok (2016), kırk dakikalık kısa bir süre içerisinde yapılan denetimlerin geçerliliğinin az olacağını, öğretmenin gerçek durumunu yansıtmayacağını ortaya koymuştur. Köybaşı ve diğerleri (2016), öğretmenleri kısa bir sürede denetlemenin tam bir denetleme olmayacağını, Gündüz ve Göker (2017) denetmen değerlendirmelerinin, sadece bir ders temelinde yapılmamasını belirtmiştir. Şahan (2018), okul müdürlerinin, öğretmenleri yıl boyunca izleme ve gözleme şeklinde denetlediklerini ortaya koymuştur. Dönmez ve Demirtaş (2018), öğretmen denetimlerinin, bir ders veya bir günlük gözlem şeklinde olmaması gerektiğini belirtmiştir.

Ders denetimlerinin etkililiği üzerine araştırma bulgularında, az sayıda okul müdürü, mevzuat ve değerlendirme formlarının güncellenmesini, kriterlerin objektif ve bağımsız olmasını önerirken; az sayıda öğretmen ise mesleki gelişim uygulamalarının okul içinde yapılmasını önermiştir. Alanyazında katılımcıların bu önerilerini destekleyen başka araştırmalar vardır. Örneğin Sule (2013), öğretmen denetiminde çeşitli beceriler üzerinde denetim yapılabilmesi için daha güçlü ve yeni bir denetim sisteminin kurulmasını önermiştir. Konan ve diğerleri (2015b), ders denetiminde henüz nesnel ölçütlerin geliştirilmemiş olmasının olumsuz bir durum olarak görüldüğünü belirtmiştir. Şahan (2018) ise denetim formlarının, somut kriterler içermesi gerektiğini belirtmiştir.

Tüm bu bulgular çerçevesinde sonuç olarak, hesap verebilir bir eğitim sistemi ile okullardan beklenen başarının elde edileceği, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin daha sorumlu ve hesap verebilir davranacağı Nagy (1995; akt. Erdağ ve Karadağ, 2017a) tarafından belirtilmiştir. Özdemir ve diğerleri (2010), Türkiye’de mevcut denetim ve değerlendirme sisteminin etkisiz, verimsiz ve geleneksel olduğunu, eğitim sisteminde modern ve etkili bir hesap verebilirlik mekanizmasının olması gerektiğini ortaya koymuştur. Koçak ve diğerleri (2012) öğretmenlerin, hesap verebilirlikle ilgili olarak gelecekte “öğretimin kalitesi” ve “mesleki bilgi ve becerilerin gelişimi” noktasında yapılabilecek çalışmaların daha önemli olduğunu belirtmiştir.

Bingelli (2001) ve Eagley ve Jones (2005) 1989-2000 yılları arasında ABD’de Matematik, Fen ve Okuma Becerileri alanlarında bilgi ve başarıda düşüş yaşandığını, toplumun başarı odaklı okul ve eğitimci arzusunun eğitimde hesap verebilirliğin ortaya

çıkmasında etkili olduğunu ve 2000 yılına gelindiğinde “Hiç Bir Çocuk Geride Kalmasın” yasası ile etkili ve kapsamlı bir hesap verebilirlik kanununun çıkarıldığını belirtmiştir. Hochberg ve Desimone (2010) “Hiç Bir Çocuk Geride Kalmasın” yasasının, öğretmenlerin öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirdiğini ve dolayısıyla öğrencilerin yüksek standartta akademik başarı gösterdiğini ortaya koymuştur. İngiltere’de denetimler kapsamlı bir hesap verebilirlik sistemi içerisinde çıktı temelinde, “öğrenci performansı, öğrenme durumları ve öğretmen kalitesi, amaç ve programa uygunluk, okul gelişimi” yönleri çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Leithwood ve diğerleri, 1999). Hollanda ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde yüksek hesap verebilirlik sistemleri uygulanmakta, hatta görevini yerine getirmeyen eğitim personelinin görevine son verilmektedir (Knowledge, 2010; akt. Gündüz ve Göker, 2017). Fransa’da gerçekleştirilen hesap verebilirlik sisteminde, öğretmen gelişimine ağırlık veren bir denetim gerçekleştirilmektedir. Finlandiya’da öğretmenlerin yıl boyunca yapması gereken çalışmaların değerlendirildiği, öğretmenin bir sonraki yıl ihtiyacı olan gelişim alanının tartışıldığı ve kararlaştırıldığı bir sistem vardır (OECD, 2009). Henderman (2014), Endonezya hükümetince çıkarılan Öğretmen Kanunu’nun, öğretmenleri davranışlarından ve sınıftaki öğrenci öğrenmelerinden ötürü hesap verebilir kıldığını ortaya koymuştur.

ABD, İngiltere, Fransa gibi gelişmiş ülkelerde ve Finlandiya, Hollanda, Yeni Zelanda, Güney Kore, İskoçya gibi gelişmekte olan ülkelerde hesap verebilirlik politikaları kapsamlı bir şekilde eğitim sistemlerinde kullanılmaktadır. Bu ülkelerin uluslararası sınavlardaki başarı durumları da oldukça yüksektir (PISA Ulusal Raporu, 2015). Türkiye’de öğrencilerin akademik başarısı (YKS Değerlendirme Raporu, 2018), uluslararası sınav sonuçları (PISA Ulusal Raporu, 2015) ve bununla birlikte gerçekleştirilen ders denetimlerinin işlevselliği, denetimlerin amacına ulaşması, denetimlerde mesleki ve etik davranışlara uyulması, kanun ve kuralların yerine getirilmesi, standartların sağlanması ve benzeri birçok konuda yaşanan problemlerin giderilmesi için Türkiye’de eğitimde ve ders denetiminde hesap verebilirliğin kullanılması ve Milli Eğitim Bakanlığı’nın bu konuda gerekli çalışmaları faaliyete geçirmesi büyük önem arz etmektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları çerçevesinde, okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerine ilişkin sonuçlar ve okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

Sonuçlar

Bu başlık altında okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerinin, eğitimde hesap verebilirliğin alt boyutlarından yasal hesap verebilirlik çerçevesinde kanun, kurallara ve standartlara göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine; mesleki hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürlerinin denetimlerde nesnel, şeffaf ve etik davranışlar sergileyip sergilemediğine; sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde yapılan denetimlerin öğrenci başarısını ve öğretmen mesleki gelişimini artırıp artırmadığına ilişkin sonuçlar ortaya konulmuştur.

Yasal hesap verebilirlik çerçevesinde, okul müdürlerinin asli görevleri arasında olan ders denetimi, yönetmeliklerde belirtilen kanun ve standartlara göre her dönem en az bir kere olmak üzere yılda iki kere gerçekleştirilmelidir. Ancak, okul müdürlerinin ders denetimlerini çoğunlukla yönetmeliklerde belirtilen kanun ve kurallardaki sıklığa göre gerçekleştirmediği, yasal hesap verebilirlik ilkelerine tam olarak uymadığı ortaya konulmuştur.

Yasal hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürleri, ders denetimleri öncesinde öğretmenleriyle birlikte hazırlık/ön çalışma yapmalıdır. Ancak okul müdürlerinin, ders denetimleri öncesinde öğretmenleriyle birlikte çoğunlukla hazırlık/ön çalışma yapmadığı, yasal hesap verebilirlik ilkelerine aykırı davrandığı ve çalışma yapan bazı okul müdürlerinin çalışmalarının ise niteliksiz ve yetersiz olduğu, yapılan çalışmaların da genellikle evrak ve dosya istemi şeklinde gerçekleştirdiği ortaya konulmuştur.

Yasal hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürleri, öğretmenlerin en az bir dersinin “tamamını” izlemelidir. Araştırma bulgularında okul müdürlerinin, ders denetimleri için çoğunlukla sınıflarda bir ders süresi kadar kaldığı, ancak bir ders süresinden daha az kalan okul müdürlerinin de olduğu ve bazı okul müdürlerinin

kendine göre farklı sürelerde sınıflarda gözlem yaptığı, yasal hesap verebilirlik boyutunda belirli standartlara uyulmadığı ortaya konulmuştur.

Mesleki hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürleri, ders denetimleri öncesinde denetime geleceği gün ve saati öğretmeniyle birlikte planlamalı, öğretmenin de görüşünü alarak denetim yapılacak tarih ve saati belirlemelidir. Ancak, ders denetimleri öncesinde haber verilme sürecine ilişkin kimi okul müdürünün haber verdiği, kimisinin haber vermediği ortaya konulmuştur. Haber veren okul müdürlerinin ise genelde sözlü olarak günlük konuşma üslubuyla ve bir gün öncesinde haber verdiği görülmüştür. Haber verilme sürecinde belirli bir standardın uygulanmadığı ve ders denetim rehberinde belirtilen yönergelere tamamen uyulmadığı yani her okul müdürünün kendine göre farklı bir denetim süreci gerçekleştirdiği ve okul müdürlerinin mesleki hesap verebilirlik ilkelerini tam olarak yerine getirmediği ortaya konulmuştur.

Mesleki hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürleri, ders denetim rehberindeki yönergeye göre ders denetimi için sınıfa öğretmenle birlikte girmelidir. Ancak okul müdürlerinin, ders denetimi için genellikle sınıfa öğretmenden sonra girdiği ve çoğunlukla 1-10 dakika kadar geciktiği ortaya konulmuştur. Eğer ki, okul müdürünün ders denetimi için sınıfa öğretmenden sonra girmesi icap ettiğinde, mesleki kural olarak denetmenlerin nezaket, saygı ve ahlak kurallarına uygun davranması ve sınıfın kapısını girerken çalması, sınıfa ne amaçla geldiğini açıklaması gerekmektedir. Araştırma bulgularında okul müdürlerinin çoğunluğunun, sınıfa girerken kapıyı çaldığı ancak, nadiren de olsa kapıyı çalmayan okul müdürlerinin olduğu ortaya konulmuştur. Sınıfa girdikten sonra bazı okul müdürlerinin açıklama yaptığı, bazılarının ise açıklama yapmadığı ortaya konulmuştur. Açıklama yapan okul müdürlerinin genellikle “ben de sizinle biraz vakit geçireceğim, dersinize katılacağım, dersinizi dinleyeceğim, misafiriniz olabilir miyim?” şeklinde açıklama yaptığı görülmüştür. Sonuç olarak sınıfa girme sürecine ilişkin, bazı okul müdürlerinin mesleki hesap verebilirlik ilkelerine uygun davranışlar sergilemediği ortaya konulmuştur.

Mesleki hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürleri, ders denetimi için sınıfa girdiğinde şeffaflık ve nesnellik gereği denetim esnasında öğretmen değerlendirme formlarını kullanmak ve gerekli notları almakla sorumludur. Araştırma bulgularında okul müdürlerinin, ders denetimi esnasında yazılı notlar almak ve değerlendirme formlarını doldurmak gibi görevleri tam olarak yerine getirmediği ortaya konulmuştur.

Denetimlerden sonra okul müdürleri, öğretmen değerlendirme raporlarını gerekçeleriyle açıklamalı, açık, şeffaf, cevap verebilir ve hesap verebilir bir denetim sergilemelidir. Ancak okul müdürlerinin, öğretmen değerlendirme raporlarını öğretmenlerine detaylı bir şekilde gerekçelerini sunarak açıklamadığı, sunulan geri bildirimlerin ise yeterli nitelikte olmadığı, yani mesleki hesap verebilirlik ilkelerine uygun davranmadığı ortaya konulmuştur. Diğer bir husus olarak denetimlerden sonra okul müdürleri, denetim görevlilerin uyacakları mesleki etik kurallar gereği “gizlilik” esasınca öğretmenlerin denetimlerine ilişkin izlenim ve kanaatleri paylaşmamalıdır. Araştırma bulgularında okul müdürlerinin, öğretmen değerlendirmelerine ilişkin izlenim ve kanaatleri çoğunlukla başka kişi ya da kişilerle paylaşmadığı, ancak nadiren de olsa “olumlu şeyleri isim vererek, olumsuz şeyleri ise isim vermeyerek” paylaştığı ortaya konulmuştur.

Mesleki hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürleri, öğretmen denetimlerini gerçekleştirirken ikili ilişkileri değerlendirme sürecine katmadan, tarafsız ve nesnel bir şekilde mesleki kurallara uygun bir değerlendirme yapmalıdır. Araştırma bulgularında okul müdürlerinin, ders denetimlerinde ikili ilişkilerin değerlendirme sürecine biraz etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte denetim sürecinde okul müdürleri, kendisinin ve öğretmenin siyasi görüş ve sendikal farklılığını ya da benzerliğini göz önünde bulundurmadan, tarafsız ve nesnel bir şekilde mesleki kurallara uyarak değerlendirmesini gerçekleştirmelidir. Ancak araştırma bulgularında, siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin, değerlendirme sürecine çok az bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca okul müdürleri, öğretmenlerini denetlerken kendisinin ve öğretmenin dini görüş, mezhep ve ırk farklılığını ya da benzerliğini göz önünde bulundurmamalı, tarafsız ve nesnel bir şekilde mesleki etik kurallara uyarak öğretmenini denetlemelidir. Araştırma bulgularında, dini görüş, mezhep ve ırk farklılıklarının ya da benzerliklerinin, okul müdürlerinin değerlendirmeleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Okul müdürlerinin dini görüş, mezhep ve ırk farklılıkları ya da benzerlikleri yönünden mesleki hesap verebilirlik ilkelerine uygun davranış sergiledikleri fakat ikili ilişkiler, siyasi görüş ve sendikal farklılıklar ya da benzerlikler yönünden kısmen uygun davranış sergilemedikleri ortaya konulmuştur.

Sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürleri, öğretmen mesleki gelişimini artırmak için öğretmen tespit ettiği alanlara ilişkin öğretmen ile birlikte bir mesleki gelişim planı yapmalı ve öğretmeni tekrar gözlemlemelidir. Araştırma bulgularında, ders denetimleri sonrasında okul müdürleri tarafından öğretmen mesleki gelişimini artırmak için çoğunlukla herhangi bir çalışmanın yapılmadığı, yapılan çalışmaların da yeterli nitelikte olmadığı ortaya konulmuştur. Ancak çalışma yaptığını belirten okul müdürlerinin çoğunluğu, yaptıkları mesleki çalışmalar sonrasında öğretmenlerde nispeten bir ilerlemenin olduğunu belirtmiştir.

Sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde okul müdürleri, yaptıkları öğretmen denetimleri ile öğretimin kalitesini denetlemek ve geliştirmek, öğrenme çıktıları olarak öğrencilerin akademik başarılarını üst seviyeye çıkarmakla sorumludurlar. Ancak araştırma bulgularında okul müdürlerine göre, okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin öğrencilerin akademik başarısını artırmaya dair etkisinin olduğu; öğretmenlere göre ise etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Etkisinin olduğunu belirten hem okul müdürü hem de öğretmenlere göre, öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkinin, öğretmenler aracılığıyla öğrencilere de yansiyarak gerçekleştiği ortaya konulmuştur.

Araştırmada sonunda katılımcıların, ders denetimlerin daha etkili nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin sunulan önerilerde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Katılımcılar, ders denetimlerinin işlevselliğine vurgu yaparak denetimlerin formalite ve evrak denetiminden öte öğretmeni geliştirmesi, rehberlik şeklinde gerçekleştirilmesi ve öğretmenin genel bir gözlemle değerlendirilmesi şeklinde yapılmasını; okul müdürleri, öğretmenleri hem okul müdürlerinin hem de müfettişlerin denetlemesini; öğretmenler okul müdürü ile birlikte alanında uzman ve aynı branştan birinin denetlemesini; okul müdürleri, ders denetimlerinde kendilerinin yetkilerinin artırılmasını ve denetimlerin yaptırımının olmasını; öğretmenler, okul müdürlerinin denetimlerde nesnel ve tarafsız, donanımlı, yenilikçi, yönlendirici ve motive edici olmasını, öğretmenlerini tanımasını, okul içi ilişkileri iyi yürütmesini ve öğretmenleriyle fikir alışverişinde bulunmasını önermiştir. Öğretmenlerin bu önerisi, alanyazında yapılan araştırmalar ve bu araştırmaya katılan okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim durumu, mevcut okul müdürlerinin çoğunluğunun ders denetimi konusunda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca okul müdürleri ve öğretmenler bir ders yerine süreç odaklı uzun

bir denetim yapılmasını; denetimlerin önceden belirlenmiş zamanlarda ve belirli standartlara göre planlı bir şekilde yapılmasını; mevzuat ve değerlendirme formlarının güncellenmesini, kriterlerin objektif ve bağımsız olmasını; mesleki gelişim uygulamalarının okul içinde yapılmasını önermiştir. Görüşmelerde bu önerilerin sunulması, aslında okul müdürlerinin ders denetimlerinin etkililiği anlamında bazı eksikliklerin yaşandığını, eksikliklerin giderilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak okul müdürlerinin, ders denetimlerini yasal hesap verebilirlik boyutunda kanun ve kurallara ve standartlara göre çoğunlukla yerine getirmediği; mesleki hesap verebilirlik boyutunda denetimlerde şeffaf, nesnel ve etik davranışları tam olarak sergilemediği; sonuç odaklı hesap verebilirlik boyutunda öğrencilerin akademik başarısına ve öğretmenin mesleki gelişimine yeterli katkıyı vermediği ortaya konulmuştur.

Öneriler

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Ders denetimlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için Türkiye’de okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimleri, eğitimde hesap verebilirlik çerçevesinde yasal hesap verebilirlik, mesleki hesap verebilirlik ve sonuç odaklı hesap verebilirlik boyutlarında yeniden düzenlenebilir ve MEB tarafından okul müdürleri ve öğretmenlerin hesap verebilirliği ile ilgili gerekli çalışmalar başlatılabilir.

2. Öğretmen denetimleri, kanun ve kurallarda belirtilen hususlara göre süreç odaklı olarak öğretmenin diğer çalışmalarıyla birlikte çok yönlü ve planlı bir şekilde gerçekleştirilebilir.

3. Okul müdürlerinin ders denetim sürecinde nesnel, şeffaf ve etik davranışlar sergilemesine ilişkin denetim mevzuatı güncellenebilir ve okul müdürlerinin kullanımına yönelik yeni bir öğretmen denetim rehberi yayımlanabilir.

4. Ders denetimleri, formalite ve evrak denetiminden öte öğretmeni geliştirme, öğretmene rehber olma şeklinde gerçekleştirilebilir ve ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine daha çok katkı sağlayabilmesi için tüm okul

müdürlerine, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapma şartı getirilebilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Eğitimde hesap verebilirlik çerçevesinde dünyadaki örneklerden faydalanılarak yeni bir ders denetim modeli üzerine çalışma yapılabilir.

2. Konuyla ilgili olarak kapsamlı bir araştırma Türkiye'nin başka bir bölgesinde yapılabilir.

3. Konuyla ilgili maarif müfettişlerinin ve eğitim bilimlerinde çalışan akademisyenlerin görüşlerine başvurulabilir.

KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S. ve Uğurlu, C. T. (2018). Eğitimde okulların hesap verebilirliğine yönelik yönetici, öğretmen ve veli görüşleri: nitel bir araştırma. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 1-19.
- Adams, J. E. ve Hill, P. T. (2006). Educational accountability in a regulated market. Web: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327930pje8101_10 adresinden 25 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Ala, A. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Maarif Müfettişleri Görev Standartları. Web: https://gumushane.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_01/12045003_maarfmfettlergrevstandartlari.pdf adresinden 25 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Anderson, J. A. (2005). *Accountability in education*. Paris: Education Policy Series.
- Ankara Üniversitesi Açık Ders Malzemeleri. Verilerin kodlanması. Web: <https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=21300> adresinden 23 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Argon, T., Uylas, S. D. ve Yerlikaya, S. (2015). Türk milli eğitim sisteminde hesap verebilirlik uygulamaları ve örgütsel sinizme yönelik öğretmen görüşleri. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7 (2), 204 – 219.
- Arslan Durmuş, S. (2016). *İlk ve ortaokul öğretmenlerinin idareye karşı hak arama durumlarına ve hesap verebilirlik düzeylerine ilişkin algıları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Avcı, N. (2015). Eğitim yönetiminde hesap verilebilirlik. Web: <http://www.gencburokrat.com/kose-yazisi/40/egitim-yonetiminde-hesap-verilebilirlik.html> adresinden 26 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Aydın, A. (1998). Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması ve Öğretmen Yetiştirme Sorunu. Web: <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/830-20120211164759-aydin.pdf> adresinden 20 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Aydın, İ. (2014). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2013). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Ayeni, A. J. (2012). Assessment of principals' supervisory roles for quality assurance in secondary schools in Ondo state, Nigeria. *World Journal of Education*, 2 (1), 62-69.

- Badavan, Y. (2016, 13-15 Ekim). *Türkiye’de ve seçilmiş bazı ülkelerde ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında denetim: Karşılaştırmalı bir çalışma*. VIII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi’nde sunuldu, Antalya.
- Bakioğlu, A. ve Salduz, E. (2014). Öğretmenlerin hesap verebilirliklerini öğrencilerin akademik başarısı açısından değerlendirmeleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014 (40), 13-29.
- Balcı, A. (2010). Eğitim yönetimi terimleri sözlüğü. Ankara: Pegem Akademi.
- Ballard, K. ve Bates, A. (2008). Making a connection between student achievement, teacher accountability, and quality classroom instruction. *The Qualitative Report*, 13 (4), 560-580.
- Baltacı, A. (2018a). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274.
- Baltacı, A. (2018b). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli Miles-Huberman model in qualitative data analysis. Web: https://www.researchgate.net/publication/327859622_Nitel_Veri_Analizinde_Miles-Huberman_Modeli_Miles-Huberman_Model_in_Qualitative_Data_Analysis adresinden 13 Mart 2019 tarihinde alınmıştır.
- Baraz, B. (2007). Kurumsal yönetim çerçevesinde şeffaflık anlayışı. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 22 (259), 85-98.
- Benjamin, L. M. (2008). Evaluator's role in accountability relationships: measurement technician, capacity builder or risk manager. Web: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1356389008090858> adresinden 21 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Bilgi Edinme Hakkı Kanunu (2003). Resmi Gazete (24.10.2003). Sayı: 25269.
- Bingelli, B. T. (2001). *An analysis of issues that helped shape Florida public school accountability legislation: 1989-2000*. Unpublished master’s thesis.. Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, USA.
- Bouchamma, Y. ve Basque, M. (2012). Supervision practices of school principals: reflection in action. *US-China Education Review*, 7, 627-637.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. *European Law Journal*, 13 (4), 447-468.

- Bozak, A. (2017). Maarif müfettişlerinin denetim sistemi hakkında yapılan yasal düzenlemelere ve müfettişlik mesleğine ilişkin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (38), 90-110.
- Buluç, B. (1997). Türk eğitim sisteminde teftiş ve denetim alt sisteminin gelişim süreci. *Bilgi Çağında Eğitim Dergisi*, Ekim, Kasım, Aralık, 27-30.
- Bülbül, M. (2011). *Türk Milli Eğitim Sisteminde Hesapverebilirlik*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, 161.
- Celep, C. ve Öztürk, N. (2009). Lider hesap verebilirliği için geliştirilen “sorumluluk”, “açıklık” ve “cevap verebilirlik” ölçeklerinin geçerlik güvenirlik çalışması. Web: https://www.academia.edu/15416107/Lider_Hesap_Verebilirliği_İçin_Geliştirilen_Sorumluluk_Açıklık_ve_Cevap_Verebilirlik_Ölçeklerinin_Geçerlik_Güvenirlik_Çalışması adresinden 23 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Cendon, A. B. (2000). Accountability and public administration: concepts, dimensions, developments. Web: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006506.pdf> adresinden 15 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Coşkun, N. (1984). *Türk Milli Eğitim Sisteminde Yönetim Teşkilatı*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Curran, B. (1999). *State accountability issues, challenges, and strategies*. Washington, D.C: National Governors Association.
- Çakar, N. D. (2008). Üretim sektöründe örgütsel güven, adalet alguları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İktisat İşletme ve Finans*, 23 (269), 110-132.
- Çelebi, N. ve Tezer Asan, H. (2016). Cumhuriyetin ilk yıllarında eğitimde denetim anlayışı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4 (27), 1-20.
- Darling-Hammond, L. (1990). Teacher professionalism: why and how? İçinde A. Lieberman (Ed.), *Schools as collaborative cultures: creating the future now* (s. 25-50). Bristol, PA: Falmer Press.
- Darling-Hammond, L. (1999). Teachers quality and student's achievement: a review of state policy evidence. *Education policy analysis archives of University of Washington*, 8 (1), 1-44.

- Demir, M. ve Tok, T. N. (2016). Lisansüstü öğrenci görüşlerine göre eğitim denetimi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 102-125.
- Demirkasımoğlu, N. (2010). Türk eğitim sisteminde bir alt sistem olan denetim sisteminin seçilmiş bazı ülkelerin denetim sistemleri ile karşılaştırılması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (2), 23-48.
- Demirtaş, H., Akarsu, M. (2016). Öğretmen teftişini müfettiş yerine okul müdürünün yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 69-93.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, Z., Karabatak, S. ve Küçük, Ö. (2015). Öğretmen görüşlerine göre denetmenlerin etik davranışları ve ders denetimi yeterlikleri. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 6 (12), 29-49.
- Denetim Görevlilerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik (2010). Resmi Gazete (14.09.2010). Sayı: 27699.
- Deniz, Ü. ve Saylık, N. (2018). Okul müdürleri ve öğretmenlerin perspektifinden öğretimde denetim problemi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 1 (1), 67 – 80.
- Devlet Memurları Kanunu (1965). Resmi Gazete (23.07.1965). Sayı: 12056.
- Doğan, M. (2011). Öğretmen Denetim Rehberi (Güncellenmiş). Web: http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/61/02/319223/dosyalar/2015_04/15014638_ogretmen_denetim_rehberi.pdf adresinden 20 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Donnelly, L. A. ve Sadler, T. D. (2009). High school science teachers' views of standards and accountability. Web: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sce.20347/pdf> adresinden 15 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Dönmez, B. ve Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman ili örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (29), 454-478.
- Duykuluoğlu, A. (2016). *Lise müdürlerinin ders denetim görevine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. Web: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X03000147> adresinden 22 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Eckard P. J. ve McElhinney J. H. (1977). Teacher evaluation and educational accountability as practiced. Web: http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_197705_eckard.pdf adresinden alınmıştır.
- Edwards, M. ve Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. Web: http://www.tc.columbia.edu/cice/pdf/25629_1_1_Edwards_Hulme.pdf adresinden 11 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Egley, R. J. ve Jones, B. D. (2005). Can accountability be inviting? An assessment of administrators' professionally and personally inviting behaviors. *Journal of Invitational Theory and Practice*, 11, 71-84.
- Eğitim Terimleri Sözlüğü. (1974). Türk Dil Kurumu. Web: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 10 Şubat 2019 tarihinde alınmıştır.
- Ekinci, A. ve Karakuş, M. (2011). İlköğretim okullarında müfettişlerce yapılan rehberlik ve denetim çalışmalarının işlevselliği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11 (4), 1849-1867.
- Ekinci, A., Öter, Ö. M. ve Akın, M. A. (2013). Cumhuriyet sonrası eğitim sisteminde müfettiş seçme ve yetiştirme sistemi. *Milli Eğitim Dergisi*, 199, 106-125.
- Elmas, A ve Altınışık, S. (2018). Köy enstitülerinde denetim uygulamaları. *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 5 (18), 401-425.
- Erdağ, C. (2013). *Okullarda hesap verebilirlik politikaları: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması*. Yayımlanmamış doktora tezi. Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdağ, C. ve Karadağ, E. (2017a). Okul hesap verebilirliği modelleri: bütüncül bir çözümlenme. *Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği*, 10 (2), 303-341.
- Erdağ, C. ve Karadağ, E. (2017b). Öğretmenler ve okul müdürleri perspektifinden okul hesap verebilirliği politikaları. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 459-496.
- Erdem, A. R. (2006). Öğretimin denetiminde yeni bakış açısı: sürekli geliştirme temeline dayalı öğretimin denetimi. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 275-294.
- Ergen, E. ve Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 1-18.

- Erkuş, A. (2015). “nitel” ve türevleri (“alternatif ölçme”, “çoklu” ve “duygusal zekâ”): ne, niçin ve nereye doğru? *İlköğretim Online*, 14 (3), 1-17.
- Fıncıoğulları Bige, E. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Fidan, T. ve Öztürk, İ. (2015). Perspectives and expectations of union member and non-union member teachers on teacher unions. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 191-220.
- Fuss, J. D. (2018). The perceptions of principals regarding the formative supervision of teachers. *College of Education EdD Project Papers*, 18 (5), 1-55.
- Gedikoğlu, T. (2012). Yükseköğretimde hesap verebilirlik. *Yüksek Öğretim Dergisi*, 2 (3), 142-150.
- Gelmez, Ş. (2011). *İlköğretim okullarında okul müdürlerinin yaptığı denetimin öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeterliklerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güçlü, N. ve Kılınç, A. Ç. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeyi. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (3), 2110-2122.
- Gül, K. (2008). Kamu yönetiminde ve güvenlik hizmetlerinde hesap verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 71-94.
- Gündüz, Y. (2008). *Avrupa Birliğine uyum sürecinde Millî Eğitim Bakanlığı teftiş sisteminin yenilenme ihtiyacı*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz, Y. (2017). Öğretmenlerin denetimlere ilişkin görüşleri: Müfettişler mi? Okul müdürleri mi? Web: <http://www.pegemindeks.net/index.php/Pati/article/view/9786053183563b2.051> adresinden 18 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2011). Eğitim denetiminde alternatif yaklaşımlar. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 33, 61-78.
- Gündüz, Y. ve Göker, S. D. (2017). Eğitim denetimi sürecinde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (1), 83-93.
- Hendarman, M. (2014). *Supporting teacher accountability through supervision and evaluation in Indonesia*. Panel for session 2 at Regional Policy Seminar seminerde sunuldu, Bangkok, Thailand.

- Heneman, R. ve Ledford, G. (1998). Competency pay for professionals and managers in business: A view and implications for teachers. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 12 (2), 103-121.
- Hesapçioğlu, M., Bakioğlu, A. ve Baltacı, R. (2001). Öğretmen eğitiminde sorumluluk ve akreditasyon. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, Haziran, 143 - 160.
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D. ve Bayrak, C. (2017). Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8 (1), 39-68.
- Hochberg, E. D. ve Desimone, L. M. (2010). Professional development in the accountability context: Building capacity to achieve standards. Web: https://www.researchgate.net/publication/247522764_Professional_Development_in_the_Accountability_Context_Building_Capacity_to_Achieve_Standards adresinden 22 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18 (4), 250-259.
- Huber, S. G. ve Skedsmo, G. (2016) Teacher evaluation-Accountability and improving teaching practices. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 28 (2), 105-109.
- Janssens, F. J. K. ve Van Amelsvoort, G. H. (2008). School self-evaluations and school inspections in europe: An exploratory study. *Studies in Educational Evaluation*, 34, 15-23.
- Jones, K. (2004). A balanced school accountability model: An alternative to high stakes testing. Web: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-115050221/a-balanced-school-accountability-model-an-alternative> adresinden 15 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 115-128.
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (2005). Resmi Gazete (13.04.2005). Sayı: 25785.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. (2004). Resmi Gazete (08.06.2004). Sayı: 25486.

- Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları. <http://www.idkk.gov.tr/Sayfalar/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/KamuIcDenetcileriMeslekAhlakKurallari.aspx> adresinden 25 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). Resmi Gazete (24.12.2003). Sayı: 25326.
- Kantos, Z. E. (2010). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kantos, Z. E. (2013). *Eğitimde Hesap Verebilirlik*. Ankara: Berikan Yayınevi.
- Koç, İ. (2018b). *Okul müdürlerinin ders denetim görevlerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Koç, M. H. (2018a). *Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetimlerine ilişkin ilkokul müdürlerinin görüşleri*. Uluslararası Eğitim Araştırmaları. 9. Uluslararası Eğitim Denetimi” Kongresinde sunuldu, Antalya.
- Koçak, E., Turan, S. ve Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 3 (5), 117-148.
- Konan, N., Aslan, M., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R. B. (2016a). *Ders denetimi görevinin okul müdürlerine verilmesine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri*. VIII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi’nde sunuldu, Antalya.
- Konan, N., Aslan, M., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R. B. (2016b). *Ders denetimi görevinin okul müdürlerine verilmesine ilişkin maarif müfettişi görüşleri*. VIII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi’nde sunuldu, Antalya.
- Köse, A. (2017). Türk eğitim sisteminde ders denetimi sorunsalı. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46 (2), 298-367.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., Açıroğlu Bakır, A. ve Karakuş, B. (2017). İlkokullarda ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12 (4), 327-344.
- Kuchapski, R. (2001). Reconceptualizing accountability for education. Web: <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp05/NQ63889.pdf> adresinden 05 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.

- Kurban, C. ve Tok, T. N. (2017). Okul müdürlerinin performans denetim sistemindeki rolünün öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (Mart), 1-17.
- Laine, S. ve Behrstock-Sherratt. E. (2012). Strengthening teacher evaluation in the age of accountability. Web: <http://www.advanc-ed.org/source/strengthening-teacher-evaluation-age-accountability> adresinden 20 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Leithwood, K. (2005). Educational accountability: Issues and alternatives. *Saskatchewan School Boards Association, Research Report*.
- Leithwood, K. ve Earl, L. (2000). Educational accountability effects: An international perspective. *Peabody Journal of Education*, 75 (4), 1-18.
- Leithwood, K., Edge, K. ve Jantzi, D. (1999). *Educational accountability: The state of the art. International network for innovative school systems (INIS)*. Gütersloh, Bertelsmann Foundation Publishers.
- Lingenfelter, P. E. (2001). Focus on educational accountability. *SHEEO Network News*, 20 (3), 1-7.
- Makindi, F. M., Adhiambo, J. ve Gikuhi, M. (2017). Supervisory role of principals during classroom instruction and effective implementation of life skills education in public secondary schools in Nairobi county, Kenya. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 4 (11), 229-236.
- McNelis, R. H. (1998). The school improvement plan as a model for school-level accountability: An investigation of the Pittsburg public schools' planning requirements. Web: https://www.researchgate.net/publication/35225971_The_school_improvement_plan_as_a_model_for_schoollevel_accountability_micromform_an_investigation_of_the_Pittsburgh_public_schools'_planning_requirement adresinden 01 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Memduhoğlu, H. B., Mazlum, M. M. ve Acar, M. (2014). Eğitim denetmenlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23 (4), 1535-1552.
- Memişoğlu, S. P. (2001). *Çağdaş Eğitim Denetimi İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Mertens, D. M. (2015). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. New York: Sage Publications.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1977). *Teftiş Kurulu Raporu*. Ankara: MEB Yayınları.
- Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu. (2018). Web: http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf adresinden 10 Şubat 2019 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (2015). Resmi Gazete (17.04.2015). Sayı: 29329.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (2011). Resmi Gazete (24.06.2011). Sayı: 27974.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Planlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge. (2003). *2551 sayılı Tebliğler Dergisi*, Ağustos.
- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Standartları (2009). Web: <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1078.pdf> adresinden 21 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Eğitimciler İçin Mesleki Etik İlkeler (2015). Web: <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1997.pdf> adresinden 05 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.
- Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (2014). Resmi Gazete (24.05.2014). Sayı: 29009.
- Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İlkokul / Ortaokul Rehberlik ve Denetim Rehberi (2015). http://canakkale.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_11/11035216_ilkokulortaokulrehberlikvedenetimrehberi.pdf adresinden 05 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İlkokul / Ortaokul Rehberlik ve Denetim Rehberi (2016). Web: <http://tkb.meb.gov.tr/www/yayinlarimiz/icerik/13> adresinden 10 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.
- Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Lise ve Dengi Okullar Rehberlik ve Denetim Rehberi (2016). Web: <http://tkb.meb.gov.tr/www/yayinlarimiz/icerik/13> adresinden 28 Ekim 2018 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı Maarif Müfettişleri Görev Standartları (2015). Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Web: https://gumushane.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/

- 2015_01/12045003_maarfmfettlergrestandartlari.pdf adresinden 28 Ekim 2018 tarihinde alınmıştır.
- Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Okul Öncesi Eğitim Kurumları Rehberlik ve Denetim Rehberi (2016). Web: <http://tkb.meb.gov.tr/www/yayinlarimiz/icerik/13> adresinden 28 Ekim 2018 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Öğretmen Denetim Rehberi (2011). Web: http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/61/02/319223/dosyalar/2015_04/15014638_ogretmen_denetim_rehberi.pdf adresinden 29 Ekim 2018 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı Makam Oluruna Dayalı Mucipli Öğretmen Denetimi Rehberi (2018). Web: https://tkb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=118 adresinden 25 Ekim 2018 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği (1993). *Tebliğler Dergisi*, 2393.
- Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği (2017). Resmi Gazete (20.08.2017). Sayı: 30160.
- Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (2011). Resmi Gazete (14.09.2011). Sayı: 28054.
- Milli Eğitim Temel Kanunu (1973). Resmi Gazete (24.06.1973). Sayı: 14574.
- Nance, J. P. ve Marks, H. M. (2008). Principal and teacher influence on school curriculum and instruction policy in the context of multiple accountabilities. Web: https://www.researchgate.net/publication/256015460_Principal_and_Teacher_Influence_on_School_Curriculum_and_Instruction_Policy_in_the_Context_of_Multiple_Accountabilities adresinden 20 Ekim 2018 tarihinde alınmıştır.
- OECD. (2009). Teacher evaluation. A conceptual framework and examples of country practices. Web: <https://www.oecd.org/education/school/44568106.pdf> adresinden 20 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- O'Day, J. (2002). Complexity, accountability, and school improvement. Web: <http://hepgjournals.org/doi/10.17763/haer.72.3.021q742t8182h238> adresinden 20 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Onuncu Kalkınma Planı. (2014). Kalkınma Bakanlığı Kalkınma planı 2014-2018: Eğitim sisteminin kalitesinin artırılması. Web: http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_EgitimSistemininKalitesininArtirilmasi-1.pdf 10 Aralık 2018 tarihinde adresinden alınmıştır.

- Önder, M. E. (2015). Eğitim denetiminde yeni bir model: Sürekli/devamlı denetçi yapısı. Web: <http://ozanavsaroglu.com/index.php?Git=DosyaDokuman&Makale=220> adresinden 21 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Öz, M. F. (2003). *Türkiye Cumhuriyeti milli eğitim sisteminde teftiş*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Basımevi.
- Özdemir, S., Bülbül, M. ve Acar, M. (2010). Challenges associated with administrative and professional accountability in the Turkish educational system. Web: https://www.researchgate.net/publication/228216672_Challenges_Associated_with_Administrative_and_Professional_Accountability_in_the_Turkish_Educational_System adresinden 10 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Özen, F. (2011). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre okul geliştirme aracı olarak hesap verebilirlik*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özgan, H. (2011). Organizational transparency in schools: Effects and obstacles. *The New Educational Review*, 25 (3), 116-127.
- Öztürk, E. (2012). *Cumhuriyet dönemi aydın kimliği, sekülerleşme ve Köy Enstitüleri*. İstanbul: Rağbet Yayınları.
- Öztürk, S. (1996). *Türkiye eğitim sisteminde denetim ve denetmen yetiştirme sürecinin analizi*. Yayınlanmamış uzmanlık tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Paulsen, T. H. (2011). *Supervisory practices in non-formal educational settings as perceived by agricultural education teachers: A national study*. Unpublished graduate theses and dissertations. Iowa State University, Ames, Iowa.
- Perie, M., Park, J. ve Klau, U. K. (2007). Key elements for educational accountability models. Web: <https://www.wyoleg.gov/InterimCommittee/2011/SelectAccountability/Key%20elements%20final2.pdf> adresinden 12 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- PISA Ulusal Raporu. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Ölçme Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı PISA 2015 Ulusal Raporu. Web: http://pisa.meb.gov.tr/wp-content/uploads/2014/11/PISA2015_UlusalRapor.pdf adresinden 10 Şubat 2019 tarihinde alınmıştır.
- Range, B. G., Scherz, S., Holt, C. R. ve Young, S. (2011). Supervision and evaluation: The Wyoming perspective. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23 (3), 243-265.

- Reeves, D. B. (2004). *Accountability for learning: How teachers and school leaders can take charge*. Virginia, USA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Reinhorn, S. ve Johnson, S. M. (2015). Can teacher evaluation provide both accountability and development? Learning from six schools' implementation of evaluation policy. Web: https://projectnqt.gse.harvard.edu/files/gseprojectnqt/files/can_evaluation_provide_accountability_and_development_1016.pdf adresinden 05 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Sabancı, A. ve Yücel, E. (2014). Öğretmenlerin görüşlerine göre denetmenlerin etik dışı davranma düzeyleri. *e-International Journal of Educational Research*, 5 (2), 1-19.
- Samsun, N. (2003). Hesap verebilirlik ve iyi yönetim. Web: <http://debis.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/hesap%20verebilirlik.pdf> adresinden 26 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Sivas İl MEM. (2016). Öğretmen Ders Denetimi. Web: http://sivas.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/24043740_merkez.pdf adresinden 28 Ekim 2018 tarihinde alınmıştır.
- Sloan, K. (2007). *Holding schools accountable. A handbook for educators and parents*. United States of America: Greenwood Publishing Group.
- Steinberg, M. P. ve Donaldson M. L. (2014). The new educational accountability: Understanding the landscape of teacher evaluation in the Post-NCLB era. Web: https://cepa.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/399/2014/02/The-New-Educational-Accountability-policy-brief_8-19-14.pdf adresinden 15 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Sule, M. S. (2013). The influence of the principal's supervisory demonstration strategy on teachers' job performance in Nigeria secondary schools. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 11 (1), 39-44.
- Sullivan, S. (2000). Alternative approaches to supervision: Cases from the field. *The Journal of Curriculum and Supervision*, 15 (3), 212-235.
- Sullivan, S. ve Glanz, J. (2000). *Supervision that improves teaching strategies and techniques*. California: A Sage Publications Company, Corwin Press Inc.
- Şahan, G. (2018). Development of course inspection skills of secondary and high school headmasters in Bartın province. *Educational Research and Reviews*, 13 (6), 212-223.

- Şahin, S., Elçiçek, Z. ve Tösten, R. (2013). Türk eğitim sisteminde teftişin tarihsel gelişimi ve bu gelişim süreci içerisindeki sorunlar. *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science*, 6 (5), 1105-1126.
- Şanlı, Ö., Altun, M. ve Tan, Ç. (2015). Okul müdürlerinin denetmenlik görevlerindeki yeterlik düzeylerinin değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (7), 82-99.
- Taş, İ. D. (2016). *Mesleki gelişimi destekleyecek bir öğretmen değerlendirme modeli önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2015). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Teftiş Kurulu Başkanlığı. (2018). Türk eğitim sisteminde teftişin tarihi gelişimi. Web: <http://tkb.meb.gov.tr/www/turk-egitim-sisteminde-teftisin-tarihi-gelisimi/icerik/9#> adresinden 05 Eylül 2018 tarihinde alınmıştır.
- Tonbul, Y. ve Baysülen, E. (2015). *2014 yılı MEB teftiş yönetmeliğinde iş başında denetleme ile ilgili değişikliğin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi (İzmir örneği)*. VII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi'nde sunuldu, İzmir.
- Tonbul, Y. ve Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16 (1), 299-311.
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34 (2), 31-39.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982). Resmi Gazete (09.11.1982). Sayı: 17863.
- Türkoğlu, M. E. (2015). *Öğretmen hesap verebilirliği: Özel bir okulda durum çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Ulusoy, A. (2007). *Kuruluşundan 17. Yüzyıla Kadar Osmanlı Medreselerinde Eğitim-Öğretim Faaliyetleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünal, A. ve Şentürk, R. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları*. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunuldu, Burdur.

- Yalçın, E. (2009). Hizmet referanslı güvenlik anlayışında meşruiyet ve hesap verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 11 (1), 1-24.
- Yaman, A. (2008). *İç Denetim Modelinin Milli Eğitim Bakanlığında Benimsenme ve Uygulanabilirliğine İlişkin Yönetici ve Denetçi Görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yatağan İlçe MEM. (2015). Öğretmen Ders Denetleme Formu. Web: <http://yatagan.meb.gov.tr/www/ogretmen-denetleme-formu-guncellendi-en-son-hali01032015/icerik/488> adresinden 20 Aralık 2018 tarihinde alınmıştır.
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 27-45.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, B., Akbaşlı, S. ve Üredi, L. (2015). *Maarif müfettişlerinin denetim sistemi ve müfettişler hakkında akademisyenler tarafından yapılan bilimsel çalışmalara ilişkin görüşleri*. VII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi'nde sunuldu, İzmir.
- Yıldız, B., Akbaşlı, S. ve Üredi, L. (2016). Maarif müfettişlerinin sınıflarda uyguladığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11 (3), 2427-2446.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 19-35.
- Yılmaz, Y. (2018). *Okul müdürleri tarafından ders denetimi yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış tezsiz yüksek lisans projesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- YKS Değerlendirme Raporu. (2018). ÖSYM 2018 YKS Değerlendirme Raporu. Web: <https://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2018/GENEL/YKSDegrapor06082018.pdf> adresinden 19 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.
- Yousaf, U., Usman, B. ve Islam, T. (2018). Effects of supervision practices of principals on work performance and growth of primary school teachers. *Bulletin of Education and Research*, 40 (1), 285-298.

EKLER

Ek 1. Anaokulu ve Özel Eğitim Sınıfı Öğretmenleri Ders Denetim Formu

Ders Denetim Formu Kılavuzdaki Açıklamalar Dikkate Alınarak Yılda En Az İki Defa Doldurulur.

T.C. VALİLİĞİ / KAYMAKAMLIĞI Müdürlüğü Öğretmen Ders Denetleme Formu				
ÖĞRETMENİN KİMLİK VE GÖREV BİLGİLERİ				
1	Adı Soyadı	:		
2	T.C. Kimlik No	:		
3	Meslek Kıdemi	:		
4	Branşı	:		
5	Varsa Yöneticilik Görevi	:		
6	Haftalık Ders Saati Toplamı	:		
7	Mezuniyet Sonrası Eğitimi	:		
DENETİM BİLGİLERİ				
1	Denetim Tarihi- Saati	:		
2	Denetlenen Ders- Sınıf- Şube	:		
3	Denetlenen Dersin Konusu	:		
DEĞERLENDİRME KONULARI: (Anasınıfı ve Özel Eğitim Sınıfı Öğretmenleri için kullanınız)				
	Milli Eğitim Temel Kanunundaki Amaç ve İlkeler ile Okulun ve Dersin Amaçları Doğrultusunda	GELİŞTİRİLMELİ	İYİ	ÇOK İYİ
1	Alan, Program ve İçerik Bilgisini Eğitim-Öğretime Yansıtması			
2	Ünitelendirilmiş Yıllık Planlar ile Günlük/Ders Planları Hazırlama ve Uygulama Başarısı			
3	Zümre Planları İstenilen Şekilde Hazırlanması, Uygulanması			
4	Zümre Arkadaşları ile İşbirliği			
5	Sınıf Hâkimiyeti, Öğrencileri Derse Gütülemesi			
6	Öğretim Metodu Seçme ve Uygulama Başarısı			
7	Dersi İşlemede Zamanı Değerlendirme ve Ders Defteri Kullanma Başarısı			
8	Ders Araç ve Gereçlerini Etkin Olarak Kullanma Başarısı			
9	Teknolojik Araçları Kullanma Başarısı (Bilgisayar, Projeksiyon, Akıllı Tahta vb.)			
10	Ünite ve Tema Köşelerinin, İşlenen Konulara Uygun Güncellenmesi			
11	Öğrenciye Verilen Ödevlerde Yönlendirme Yapması			
12	Sınıf İçi Etkinliklerde Her Öğrenciye Uygun Fırsatlar Vermesi			
13	Öğrencilerin Derse İlgisi ve Katılımı, Soru Sorma ve Cevap Vermedeki Cesaret ve Başarıları			
14	Öğrenci Başarısını Artırmak İçin Aldığı Önlemler			
15	Sınıf Kitaplığı Oluşturma/Düzenleme/Güncelleme			
16	Okulun Genel İşleyişine Katkıda Bulunması			
17	Serbest Zaman Etkinlikleri Planlama/Uygulamama/Dosyalama			

18	Öğrenci Kulübü/Toplum Hizmeti Çalışmalarına Rehberlik Yapması/Dosya Oluşturması			
19	Derslerin İşlenişinde Dikkate Alınacak Hususlara Uyma			
20	E-Okul Modülünü Kullanma/Öğrenci Bilgilerini Güncelleme			
21	Öğrenci Velileri ile Yapılacak İşbirliği Esaslarına Uyma/ Veli Toplantıları Düzenleme			
22	Genel Durum ve Davranışı, Görev Arkadaşları ve Amirlerine Karşı Tutum ve Davranışı			
23	Öğrenci Ders Kitaplarını, Çalışma Kitaplarını Amacına Uygun Kullandırması			
24	Kaynaştırma Öğrenciler İçin BEP Planı Hazırlama ve Uygulama			
DÜŞÜNCELER VE AÇIKLAMALAR				
<p>Açıklamalar: Yukarıda değerlendirme bölümünde belirtilen 'Geliştirilmeli' bölümündeki maddeler konusunda gerekli çalışmaların yapılarak, en kısa zamanda tamamlanması ve tamamlandığında okul müdürüne bilgi verilmesi.</p>				
<p>..... Okulu Müdürü</p>				

Ek 2. İlkokul 1, 2 ve 3'üncü Sınıf Öğretmenleri Ders Denetim Formu

Ders Denetim Formu Kılavuzdaki Açıklamalar Dikkate Alınarak Yılda En Az İki Defa Doldurulur.

T.C. VALİLİĞİ / KAYMAKAMLIĞIMüdürlüğü Öğretmen Ders Denetleme Formu				
ÖĞRETMENİN KİMLİK VE GÖREV BİLGİLERİ				
1	Adı Soyadı	:		
2	T.C. Kimlik No	:		
3	Meslek Kıdemi	:		
4	Branşı	:		
5	Varsa Yöneticilik Görevi	:		
6	Haftalık Ders Saati Toplamı	:		
7	Mezuniyet Sonrası Eğitimi	:		
DENETİM BİLGİLERİ				
1	Denetim Tarihi- Saati	:		
2	Denetlenen Ders- Sınıf-Şube	:		
3	Denetlenen Dersin Konusu	:		
DEĞERLENDİRME KONULARI: (İlkokul 1,2 ve 3. Sınıf Öğretmenleri için kullanınız)				
	Milli Eğitim Temel Kanunundaki Amaç ve İlkeler ile Okulun ve Dersin Amaçları Doğrultusunda	GELİŞTİRİLMELİ	İYİ	ÇOK İYİ
1	Alan, Program ve İçerik Bilgisini Eğitim-Öğretime Yansıtması			
2	Ünitelendirilmiş Yıllık Planlar ile Günlük/Ders Planları Hazırlama ve Uygulama Başarısı			
3	Zümre Planları İstenilen Şekilde Hazırlanması, Uygulaması			
4	Zümre Arkadaşları ile İşbirliği			
5	Sınıf Hâkimiyeti, Öğrencileri Derse Güdölemesi			
6	Öğretim Metodu Seçme ve Uygulama Başarısı			
7	Dersi İşlemede Zamanı Değerlendirme ve Ders Defteri Kullanma Başarısı			
8	Ders Araç ve Gereçlerini Etkin Olarak Kullanma Başarısı			
9	Teknolojik Araçları Kullanma Başarısı (Bilgisayar, Projeksiyon, Akıllı Tahta vb.)			
10	Ünite ve Tema Köşelerinin, İşlenen Konulara Uygun Güncellenmesi			
11	Öğrenciye Verilen Ödevlerde Yönlendirme Yapması			
12	Sınıf İçi Etkinliklerde Her Öğrenciye Uygun Fırsatlar Vermesi			
13	Öğrencilerin Derse İlgisi ve Katılımı, Soru Sorma ve Cevap Vermedeki Cesaret ve Başarıları			
14	Öğrenci Başarısını Artırmak İçin Aldığı Önlemler			
15	Sınıf Kitaplığı Oluşturma/Düzenleme/Güncelleme			
16	Okulun Genel İşleyişine Katkıda Bulunması			
17	Serbest Zaman Etkinlikleri Planlama/Uygulamama/Dosyalama			
18	Öğrenci Kulübü/Toplum Hizmeti Çalışmalarına Rehberlik Yapması/Dosya Oluşturması			
19	Derslerin İşlenişinde Dikkate Alınacak Hususlara Uyma			

20	E-Okul Modülünü Kullanma/Öğrenci Bilgilerini Güncelleme			
21	Öğrenci Velileri ile Yapılacak İşbirliği Esaslarına Uyuma/ Veli Toplantıları Düzenleme			
22	Genel Durum ve Davranışı, Görev Arkadaşları ve Amirlerine Karşı Tutum ve Davranışı			
23	Öğrenci Ders Kitaplarını, Çalışma Kitaplarını Amacına Uygun Kullandırması			
24	Kaynaştırma Öğrenciler İçin BEP Planı Hazırlama ve Uygulama			
25	Dyned sistemini uygulaması ve güncellemesi			
DÜŞÜNCELER VE AÇIKLAMALAR				
<p>Açıklamalar: Yukarıda değerlendirme bölümünde belirtilen 'Geliştirilmeli' bölümündeki maddeler konusunda gerekli çalışmaların yapılarak, en kısa zamanda tamamlanması ve tamamlandığında okul müdürüne bilgi verilmesi.</p> <p style="text-align: right;">..... Okulu Müdürü</p>				

Ek 3. İlkokul 4'üncü Sınıf Öğretmeni Ders Denetim Formu

Ders Denetim Formu Klavuzdaki Açıklamalar Dikkate Alınarak Yılda En Az İki Defa Doldurulur.

T.C. VALİLİĞİ / KAYMAKAMLIĞIMüdürlüğü Öğretmen Ders Denetleme Formu					
ÖĞRETMENİN KİMLİK VE GÖREV BİLGİLERİ					
1	Adı Soyadı	:			
2	T.C. Kimlik No	:			
3	Meslek Kıdemi	:			
4	Branşı	:			
5	Varsa Yöneticilik Görevi	:			
6	Haftalık Ders Saati Toplamı	:			
7	Mezuniyet Sonrası Eğitimi	:			
DENETİM BİLGİLERİ					
1	Denetim Tarihi- Saati	:			
2	Denetlenen Ders- Sınıf-Şube	:			
3	Denetlenen Dersin Konusu	:			
DEĞERLENDİRME KONULARI: (İlkokul 4. Sınıf Öğretmenleri için kullanınız.)					
Milli Eğitim Temel Kanunundaki Amaç ve İlkeler ile Okulun ve Dersin Amaçları Doğrultusunda			GELİŞTİRİLMELİ	İYİ	ÇOK İYİ
1	Alan, Program ve İçerik Bilgisini Eğitim-Öğretime Yansıtması				
2	Ünitelendirilmiş Yıllık Planlar ile Günlük/Ders Planları Hazırlama ve Uygulama Başarısı				
3	Zümre Planları İstenilen Şekilde Hazırlanması, Uygulanması				
4	Zümre Arkadaşları ile İşbirliği				
5	Sınıf Hâkimiyeti, Öğrencileri Derse Gütülemesi				
6	Öğretim Metodu Seçme ve Uygulama Başarısı				
7	Dersi İşlemede Zamanı Değerlendirme ve Ders Defteri Kullanma Başarısı				
8	Ders Araç ve Gereçlerini Etkin Olarak Kullanma Başarısı				
9	Teknolojik Araçları Kullanma Başarısı (Bilgisayar, Projeksiyon, Akıllı Tahta vb.)				
10	Ünite ve Tema Köşelerinin, İşlenen Konulara Uygun Güncellenmesi				
11	Öğrenciye Verilen Ödevlerde Yönlendirme Yapması				
12	Sınıf İçi Etkinliklerde Her Öğrenciye Uygun Fırsatlar Vermesi				
13	Öğrencilerin Derse İlgisi ve Katılımı, Soru Sorma ve Cevap Vermedeki Cesaret ve Başarıları				
14	Öğrenci Başarısını Artırmak İçin Aldığı Önlemler				
15	Sınıf Kitaplığı Oluşturma/Düzenleme/Güncelleme				
16	Okulun Genel İşleyişine Katkıda Bulunması				
17	Serbest Zaman Etkinlikleri Planlama/Uygulamama/Dosyalama				
18	Öğrenci Kulübü/Toplum Hizmeti Çalışmalarına Rehberlik Yapması/Dosya Oluşturması				
19	Derslerin İşlenişinde Dikkate Alınacak Hususlara Uyma				
20	E-Okul Modülünü Kullanma/Öğrenci Bilgilerini Güncelleme				

21	Öğrenci Velileri ile Yapılacak İşbirliği Esaslarına Uyma/ Veli Toplantıları Düzenleme			
22	Genel Durum ve Davranışı, Görev Arkadaşları ve Amirlerine Karşı Tutum ve Davranışı			
23	Öğrenci Ders Kitaplarını, Çalışma Kitaplarını Amacına Uygun Kullandırması			
24	Kaynaştırma Öğrenciler İçin BEP Planı Hazırlama ve Uygulama			
25	Sınav Tarihlerini Önceden Duyurması,			
26	Cevap Anahtarı Hazırlanıp, Anahtara Uygun Puanlama Yapılması.			
27	Dyned sistemini uygulaması ve güncellemesi			
DÜŞÜNCELER VE AÇIKLAMALAR				
<p>Açıklamalar: Yukarıda değerlendirme bölümünde belirtilen 'Geliştirilmeli' bölümündeki maddeler konusunda gerekli çalışmaların yapılarak, en kısa zamanda tamamlanması ve tamamlandığında okul müdürüne bilgi verilmesi.</p> <p style="text-align: right;">..... Okulu Müdürü</p>				

Ek 4. Branş Öğretmenleri Ders Denetim Formu

Ders Denetim Formu Klavuzdaki Açıklamalar Dikkate Alınarak Yılda En Az İki Defa Doldurulur.

<p style="margin: 0;">T.C. VALİLİĞİ / KAYMAKAMLIĞI Müdürlüğü Öğretmen Ders Denetleme Formu</p>				
ÖĞRETMENİN KİMLİK VE GÖREV BİLGİLERİ				
1	Adı Soyadı	:		
2	T.C. Kimlik No	:		
3	Meslek Kıdemi	:		
4	Branşı	:		
5	Varsa Yöneticilik Görevi	:		
6	Haftalık Ders Saati Toplamı	:		
7	Mezuniyet Sonrası Eğitimi	:		
DENETİM BİLGİLERİ				
1	Denetim Tarihi- Saati	:		
2	Denetlenen Ders- Sınıf-Şube	:		
3	Denetlenen Dersin Konusu	:		
DEĞERLENDİRME KONULARI: <i>(Branş Öğretmenleri için kullanınız.)</i>				
Milli Eğitim Temel Kanunundaki Amaç ve İlkeler ile Okulun ve Dersin Amaçları Doğrultusunda		GELİŞTİRİLMELİ	İYİ	ÇOK İYİ
1	Alan, Program ve İçerik Bilgisini Eğitim-Öğretime Yansıtması			
2	Ünitelendirilmiş Yıllık Planlar ile Günlük/Ders Planları Hazırlama ve Uygulama Başarısı			
3	Zümre Planları İstenilen Şekilde Hazırlanması, Uygulanması			
4	Zümre Arkadaşları ile İşbirliği			
5	Sınıf Hâkimiyeti, Öğrencileri Derse Güdülmesi			
6	Öğretim Metodu Seçme ve Uygulama Başarısı			
7	Dersi İşlemede Zamanı Değerlendirme ve Ders Defteri Kullanma Başarısı			
8	Ders Araç ve Gereçlerini Etkin Olarak Kullanma Başarısı			
9	Teknolojik Araçları Kullanma Başarısı (Bilgisayar, Projeksiyon, Akıllı Tahta vb.)			
10	Ünite ve Tema Köşelerinin, İşlenen Konulara Uygun Güncellenmesi			
11	Öğrenciye Verilen Ödevlerde Yönlendirme Yapması			
12	Sınıf İçi Etkinliklerde Her Öğrenciye Uygun Fırsatlar Vermesi			
13	Öğrencilerin Derse İlgisi ve Katılımı, Soru Sorma ve Cevap Vermedeki Cesaret ve Başarıları			
14	Öğrenci Başarısını Artırmak İçin Aldığı Önlemler			
15	Sınıf Kitaplığı Oluşturma/Düzenleme/Güncelleme			
16	Okulun Genel İşleyişine Katkıda Bulunması			
17	Serbest Zaman Etkinlikleri Planlama/Uygulamama/Dosyalama			
18	Proje ve Performans Ödevi Verilmesi ve Değerlendirilmesi			
19	Derslerin İşlenişinde Dikkate Alınacak Hususlara Uyuma			
20	E-Okul Modülünü Kullanma/Öğrenci Bilgilerini Güncelleme			

21	Öğrenci Velileri ile Yapılacak İşbirliği Esaslarına Uyuma/ Veli Toplantıları Düzenleme			
22	Genel Durum ve Davranışı, Görev Arkadaşları ve Amirlerine Karşı Tutum ve Davranışı			
23	Öğrenci Ders Kitaplarını, Çalışma Kitaplarını Amacına Uygun Kullandırması			
24	Kaynaştırma Öğrenciler İçin BEP Planı Hazırlama ve Uygulama			
25	Sınav Tarihlerini Önceden Duyurması,			
26	Cevap Anahtarı Hazırlanıp, Anahtara Uygun Puanlama Yapılması.			
27	Dynedsistemini uygulatma ve güncelleme (İngilizce ve Sınıf Öğretmenleri)			
DÜŞÜNCELER VE AÇIKLAMALAR				
<p>Açıklamalar: Yukarıda değerlendirme bölümünde belirtilen 'Geliştirilmeli' bölümündeki maddeler konusunda gerekli çalışmaların yapılarak, en kısa zamanda tamamlanması ve tamamlandığında okul müdürüne bilgi verilmesi.</p> <p style="text-align: right;">..... Okulu Müdürü</p>				

Ek 5. Öğretmen Denetim Raporu

Okulun Adı:
Okul Müdürü Adı ve Soyadı:
İletişim Okul Tel:
Okul Müdürü GSM Tel:

Okul Müdürü Öğretmen Ders Denetim Çizelgesi							
Sıra No	Öğretmen Adı ve Soyadı	Branşı	Denetlendi	Denetleme Tarihi	Denetlendi	Denetleme Tarihi	Denetlenmedi
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							

Not: Her bir öğretmenin ders denetim raporu bu çizelgeye ek yapılacaktır.

.../.../201...
İmza
Okul Müdürü

Ek 6. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde (Köy ve Kasabalar Hariç) Bulunan MEB'e Bağlı Bağımsız Anaokullarının Adları ve Okullardaki Öğretmen Sayıları

Okul Adı	Öğretmen Sayısı
1. YHKB Zeynep Hatun Anaokulu	11
2. Zübeyde Hanım Anaokulu	11
3. 65 Bin Dev Öğrenci Sevgi Anaokulu	8
4. Kumru Hatun Anaokulu	8
5. Amasya Üniversitesi Dr. Hikmet Develi Anaokulu	7
6. Vedia Zeren Anaokulu	7
7. İl Özel İdaresi Anaokulu	4
Toplam	56

Kaynak: Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminden alınmıştır.



Ek 7. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde (Köy ve Kasabalar Hariç) Bulunan MEB'e Bağlı İlkokulların Adları ve Okullardaki Öğretmen Sayıları

Okul Adı	Öğretmen Sayısı
1. Bahçeleriçi Şehit Recep Gülen İlkokulu	38
2. Fatih İlkokulu	29
3. Akşemsettin İlkokulu	25
4. Serdar Zeren İlkokulu	22
5. Zübeyde Hanım Üçler İlkokulu	22
6. Nihat Bayramoğlu İlkokulu	20
7. 75.Yıl İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Bayezit İlkokulu	19
8. Mehmet Varinli İlkokulu	17
9. Atatürk İlkokulu	17
Toplam	209

Kaynak: Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminden alınmıştır.

Ek 8. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde (Köy ve Kasabalar Hariç) Bulunan MEB'e Bağlı Ortaokulların Adları ve Okullardaki Öğretmen Sayıları

Okul Adı	Öğretmen Sayısı
1. Çelebi Mehmet Ortaokulu	43
2. Ziyapaşa Ortaokulu	41
3. Yavuz Selim Ortaokulu	33
4. Serdar Zeren Ortaokulu	32
5. Cumhuriyet Ortaokulu	31
6. Yeşilirmak Ortaokulu	30
7. Hattat Hamdullah İmam Hatip Ortaokulu	29
8. Plevne Ortaokulu	24
9. Müftü Mehmed Tevfik Ortaokulu	24
10. Gökmedrese İmam Hatip Ortaokulu	22
11. Şehit Hüseyin Hatipoğlu İmam Hatip Ortaokulu	21
12. Gazi Ortaokulu	18
13. Amasya İmam Hatip Ortaokulu	13
Toplam	361

Kaynak: Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminden alınmıştır.

Ek 9. 2018-2019 Öğretim Yılı Amasya İli Merkez İlçesinde (Köy ve Kasabalar Hariç) Bulunan MEB'e Bağlı Liselerin Adları ve Okullardaki Öğretmen Sayıları

Okul Adı	Öğretmen Sayısı
1. Şehit Gültekin Tırpan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	61
2. İlduş Hatun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	49
3. Atatürk Anadolu Lisesi	46
4. Amasya Anadolu Lisesi	39
5. Alptekin Anadolu Lisesi	37
6. 12 Haziran Anadolu Lisesi	36
7. Bülbül Hatun Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	35
8. Şehit Ahmet Özsoy Anadolu İmam Hatip Lisesi	32
9. Amasya Lisesi	32
10. Sosyal Bilimler Lisesi	27
11. Macit Zeren Fen Lisesi	26
12. Torumtay Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	21
13. Türk Telekom Anadolu İmam Hatip Lisesi	21
14. İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	19
15. Güzel Sanatlar Lisesi	18
16. Sabuncuoğlu Şerefeddin Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	17
17. Şehit Ferhat Erdin Spor Lisesi	15
18. Türk Telekom Şehit Ahmet Özsoy Mesleki Teknik Anadolu Lisesi	13
Toplam	544

Kaynak: Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminden alınmıştır.

Ek 10. Uzman Değerlendirme Formu**“ÖĞRET MEN GÖRÜŞME FORMU” VE
“OKUL MÜDÜRÜ GÖRÜŞME FORMU”NA
İLİŞKİN UZMAN DEĞERLENDİRME FORMU (UDF)**

Sayın

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin ders denetimlerinde eğitimde hesap verebilirliğin alt boyutlarına ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüş ve önerilerini ortaya koymak amacıyla nitel bir araştırma gerçekleştirilecektir.

Veriler ekte sunulan “Öğretmen Görüşme Formu” ve “Okul Müdürü Görüşme Formu” aracılığıyla toplanacaktır. Sizlerden, bu formlarda yer alan soruları araştırmanın amacı, kullanılan dil ve teknik açılardan değerlendirmeniz beklenmektedir.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Osman Nuri UZUN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Sayın Öğretmenim;

Merhaba, ben Osman Nuri UZUN. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans öğrenimi görüyorum. Yüksek lisans tezim için “Okul Müdürlerinin Ders Denetim Etkinliklerinin Hesap Verebilirlik Çerçevesinde İncelenmesi” başlıklı nitel bir araştırma yapıyorum. Okul müdürlerince gerçekleştirilen ders denetimlerinde eğitimde hesap verebilirliğin alt boyutlarına ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüş ve önerilerini ortaya koymak amacıyla sizinle bir görüşme yapmak istiyorum. Görüşmede elde edilecek verilerin Türkiye’de gerçekleştirilen ders denetim uygulamalarına ilişkin çok önemli katkılar sunabileceğini düşünüyorum. Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır ve elde edilecek veriler bilimsel bir çalışma dışında hiç bir amaç için kullanılmayacaktır. İzin verirseniz görüşmeyi kayıt altına almak istiyorum. Sizce bir sakıncası var mıdır?

Görüşme iki bölümden oluşacaktır. Birinci bölümde görüşülen kişiye ait kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise görüşme sürecine yönelik 12 soru yer alacaktır. Sorulara vereceğiniz ayrıntılı ve içten yanıtlar bu araştırmanın geçerliğini ve güvenilirliğini artıracaktır. Görüşmeye başlamadan önce belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mıdır?

Katılımınız, katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim. İzin verirseniz görüşmeyi başlatmak istiyorum.

Osman Nuri UZUN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Görüşme Sıra No :

Görüşme Tarihi :

Başlama Saati :

Bitiş Saati :

I. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

1. Kaç yaşındasınız?
2. Branşınız nedir?
3. Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?
4. Öğrenim durumunuz nedir?

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın			
Okul Türü	<input type="checkbox"/> Anaokulu	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	
Yaş	<input type="checkbox"/> 20-30 yaş	<input type="checkbox"/> 30-40 yaş	<input type="checkbox"/> 40-50 yaş	<input type="checkbox"/> 50 yaş ve üstü	
Branş					
Mesleki Kıdem	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 5-10 yıl	<input type="checkbox"/> 10-15 yıl	<input type="checkbox"/> 15-20 yıl	<input type="checkbox"/> 20 yıl ve üstü
Öğrenim Durumu	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora		

II. BÖLÜM – GÖRÜŞME SORULARI

1. Müdürünüz ders denetimi yapacağını size ne zaman ve nasıl haber veriyor? (Standartlar)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

2. Ders denetimi öncesinde müdürünüzle ortak ne tür hazırlıklar yapıyorsunuz? (Standartlar / Öğretmen Mesleki Gelişimi)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

3. Ders denetimi için müdürünüz sınıfa ne zaman giriyor ve sınıfta ne tür açıklamalarda bulunuyor? (Etik)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

4. Müdürünüz ders denetimlerini ne sıklıkla yapıyor ve bir ders denetimine ne kadar süre ayırıyor? (Kanun ve Kurallar / Standartlar)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

5. Müdürünüz ders denetim sürecinde öğretmenlere karşı etik tutum ve davranışları nasıl ortaya koymaktadır? (Etik)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

6. Müdürünüz ders denetimi sonrasında performansınıza ilişkin geri bildirimleri nasıl gerçekleştiriyor? (Standartlar)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

7. Müdürünüz ders denetim sürecinde öğretilere karşı nesnel tutum ve davranışları nasıl ortaya koymaktadır? (Nesnellik)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

8. Müdürünüz ders denetimi sonrasında ders denetim raporunuzu kim ya da kimlerle paylaşıyor? (Şeffaflık)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

9. Müdürünüz ders denetim sürecinde öğretmenlere karşı şeffaf tutum ve davranışları nasıl ortaya koymaktadır? (Şeffaflık)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

10. Ders denetimleri sonrasında öğretmenin mesleki gelişimini artırmak için müdürünüz sizinle ne tür çalışmalar yapıyor? (Öğretmen Mesleki Gelişimi)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

11. Müdürünüzün ders denetimlerinin öğrenci ve okul başarısını artırmaya yönelik ne tür etkileri olduğunu düşünüyorsunuz? (Öğrenci ve okulun akademik başarısı)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

12. Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin önerileriniz nelerdir? (Öneriler)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

Sayın Okul Müdürüm;

Merhaba, ben Osman Nuri UZUN. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans öğrenimi görüyorum. Yüksek lisans tezim için “Okul Müdürlerinin Ders Denetim Etkinliklerinin Hesap Verebilirlik Çerçevesinde İncelenmesi” başlıklı nitel bir araştırma yapıyorum. Okul müdürlerince gerçekleştirilen ders denetimlerinde eğitimde hesap verebilirliğin alt boyutlarına ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüş ve önerilerini ortaya koymak amacıyla sizinle bir görüşme yapmak istiyorum. Görüşmede elde edilecek verilerin Türkiye’de gerçekleştirilen ders denetim uygulamalarına ilişkin çok önemli katkılar sunabileceğini düşünüyorum. Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır ve elde edilecek veriler bilimsel bir çalışma dışında hiç bir amaç için kullanılmayacaktır. İzin verirseniz görüşmeyi kayıt altına almak istiyorum. Sizce bir sakıncası var mıdır?

Görüşme iki bölümden oluşacaktır. Birinci bölümde görüşülen kişiye ait kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise görüşme sürecine yönelik 12 soru yer alacaktır. Sorulara vereceğiniz ayrıntılı ve içten yanıtlar bu araştırmanın geçerliğini ve güvenilirliğini artıracaktır. Görüşmeye başlamadan önce belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mıdır?

Katılımınız, katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim. İzin verirseniz görüşmeyi başlatmak istiyorum.

Osman Nuri UZUN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Görüşme Sıra No :

Görüşme Tarihi :

Başlama Saati :

Bitiş Saati :

I. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

1. Kaç yaşındasınız?
2. Branşınız nedir?
3. Kaç yıldır okul müdürlüğü yapıyorsunuz?
4. Öğrenim durumunuz nedir?

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın			
Okul Türü	<input type="checkbox"/> Anaokulu	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	
Yaş	<input type="checkbox"/> 20-30 yaş	<input type="checkbox"/> 30-40 yaş	<input type="checkbox"/> 40-50 yaş	<input type="checkbox"/> 50 yaş ve üstü	
Branş					
Mesleki Kıdem	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 5-10 yıl	<input type="checkbox"/> 10-15 yıl	<input type="checkbox"/> 15-20 yıl	<input type="checkbox"/> 20 yıl ve üstü
Öğrenim Durumu	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora		

II. BÖLÜM – GÖRÜŞME SORULARI

1. Ders denetimi yapacağınızı öğretmenlerinize ne zaman ve nasıl haber veriyorsunuz? (Standartlar)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

2. Ders denetimi öncesinde öğretmenlerinizle ortak ne tür hazırlıklar yapıyorsunuz? (Standartlar / Öğretmen Mesleki Gelişimi)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

3. Ders denetimi için sınıfa ne zaman giriyor ve sınıfta ne tür açıklamalarda bulunuyorsunuz? (Etik)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

4. Ders denetimlerini ne sıklıkla yapıyor ve bir ders denetimine ne kadar süre ayırıyorsunuz? (Kanun ve Kurallar / Standartlar)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

5. Ders denetim sürecinde öğretmenlerinize karşı nesnel tutum ve davranışlarınızı nasıl ortaya koyuyorsunuz? ((Nesnellik)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

6. Ders denetim sürecinde öğretmenlerinize karşı şeffaf tutum ve davranışlarınızı nasıl ortaya koyuyorsunuz? (Şeffaflık)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

7. Ders denetim sürecinde öğretmenlerinize karşı etik tutum ve davranışlarınızı nasıl ortaya koyuyorsunuz? (Etik)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

8. Ders denetimleri sonrasında öğretmenlerinizin performanslarına ilişkin geri bildirimleri nasıl gerçekleştiriyorsunuz? (Standartlar)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

9. Ders denetimleri sonrasında öğretmen ders denetim raporlarını kim ya da kimlerle paylaşıyorsunuz? (Şeffaflık)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

10. Ders denetimleri sonrasında öğretmenlerinizin mesleki gelişimlerini artırmak için öğretmenlerinizle ne tür çalışmalar yapıyorsunuz? (Öğretmen Mesleki Gelişimi)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

11. Gerçekleştirdiğiniz ders denetimlerinin öğrenci ve okul başarısını artırmaya yönelik ne tür etkileri olduğunu düşünüyorsunuz? (Öğrenci ve okulun akademik başarısı)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

12. Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin önerileriniz nelerdir? (Öneriler)		
Sorunun araştırmanın amaçlarına uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun Türkçeye uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Sorunun teknik açıdan uygunluğu:	Uygun ()	Uygun Değil ()
Varsa öneriniz:		

Ek 11. Okul Müdürü Görüşme Formu

Sayın Okul Müdürüm;

Merhaba, ben Osman Nuri UZUN. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında yüksek lisans öğrenimi görüyorum. Yüksek lisans tezim için “Okul Müdürlerinin Ders Denetim Etkinliklerinin Hesap Verebilirlik Çerçevesinde İncelenmesi” başlıklı nitel bir araştırma yapıyorum. Okul müdürlerince gerçekleştirilen ders denetimlerinde eğitimde hesap verebilirliğin alt boyutlarına ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüş ve önerilerini ortaya koymak ve alana katkıda bulunmak amacıyla sizinle bir görüşme yapmak istiyorum. Görüşmede elde edilecek verilerin Türkiye’de gerçekleştirilen ders denetim uygulamalarına ilişkin katkılar sunabileceğini düşünüyorum. Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır ve elde edilecek veriler bilimsel bir çalışma dışında hiç bir amaç için kullanılmayacaktır. İzin verirseniz görüşmeyi kayıt altına almak istiyorum. Sizce bir sakıncası var mıdır?

Görüşme iki bölümden oluşacak ve yaklaşık 15-20 dakika sürecektir. Birinci bölümde görüşülen kişiye ait kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise görüşme sürecine yönelik 16 soru yer alacaktır. Sorulara vereceğiniz ayrıntılı ve içten yanıtlar bu araştırmanın geçerliğini ve güvenilirliğini artıracaktır. Görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz bir şey var mıdır?

Katılımınız, katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim. İzin verirseniz görüşmeyi başlatmak istiyorum.

Osman Nuri UZUN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi
uzunosmannuri@hotmail.com

Görüşme Sıra No : **Görüşme Yeri ve Tarihi** :
Başlama Saati : **Bitiş Saati** :

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın		
Okul Türü	<input type="checkbox"/> Anaokulu	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise

I. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

1. Branşınız nedir? :
2. Kaç yaşındasınız? :
3. Toplam hizmet yılınız ne kadar? :
4. Kaç yıldır okul müdürlüğü yapıyorsunuz? :
5. Kaç yıldır bu okulda müdür olarak görev yapıyorsunuz? :
6. Öğrenim durumunuz nedir? :
a) Yüksek lisansınızı hangi alanda yaptınız? :
b) Doktoranızı hangi alanda yaptınız? :
7. Ders denetimi ile ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitim aldınız mı? :

II. BÖLÜM – GÖRÜŞME SORULARI

1. Hiç ders denetimi yaptınız mı? :
2. Bir öğretim yılı boyunca aynı öğretmeni kaç kere denetlediniz? Yaptığınız denetlemelere ilişkin kayıtlarınızı (ilgililerin isimleri kapatılmak suretiyle) benimle paylaşmanız mümkün müdür? :
a) 2018-2019 öğretim yılında aynı öğretmeni kaç kere denetlediniz? :
b) 2017-2018 öğretim yılında aynı öğretmeni kaç kere denetlediniz? :
3. Öğretmenlerinizin ders denetimlerini en son ne zaman yaptınız? :
4. En son ders denetimlerinden önce öğretmenlerinize haber verdiniz mi?
a) Evet. Ne kadar zaman önce ve nasıl haber verdiniz? (Sözlü/Yazılı). Öğretmenlerinize haber verirken nasıl bir dil/üslup kullandınız? (Rehber/Denetmen vb.) :
b) Hayır. Daha önceki ders denetimlerinden önce öğretmenlerinize haber vermiş miydiniz?

- a) Evet. Ne kadar zaman önce ve nasıl haber verdiniz? (Sözlü/Yazılı).
Öğretmenlerinize haber verirken nasıl bir dil/üslup kullandınız?
(Rehber/Denetmen vb.). :
- b) Hayır.
- 5.** Son ders denetimleri öncesinde öğretmenlerinizle birlikte hazırlık/ön çalışma yaptınız mı?
a) Evet. Nasıl bir hazırlık/ön çalışma yaptınız? :
- b) Hayır. Daha önceden yaptığınız olmuş muydu?
a) Evet. Nasıl bir hazırlık/ön çalışma yapmıştınız?.....
- b) Hayır.
- 6.** Ders denetimleri için sınıflara ne zaman girdiniz? (Birlikte/Sonra).
a) Birlikte girdik. :
- b) Sonra girdim. Öğretmenlerden ne kadar zaman sonra girdiniz ve girerken kapıyı çaldınız mı yoksa direk mi girdiniz?
- 7.** Sınıflara girince herhangi bir açıklama yaptınız mı?
a) Evet. Nasıl bir açıklama yaptınız? :
- b) Hayır.
- 8.** Sınıflarda ne kadar süre kaldınız? Denetim sırasında yazılı notlar aldınız mı? Herhangi bir form doldurdunuz mu? Yazılı notlarınızı ya da dolu bir formu örnek olarak (ilgililerin isimleri kapatılmak suretiyle) benimle paylaşmanız mümkün müdür? :
- 9.** Ders denetimleri sonrasında öğretmenlerinize ilişkin denetim raporlarınızı/değerlendirmelerinizi ilgili öğretmenlere gerekçeleriyle açıkladınız mı?
a) Evet. Nasıl? :
- b) Hayır. Neden açıklama gereği duymadınız? :
- 10.** Ders denetimleri sonrasında öğretmenlerinizle ilgili izlenimlerinizi başka kişi ya da kurumlarla paylaştınız mı?

- a) Evet. Nasıl? Neden dolayı paylaştınız? :
- b) Hayır.

11. Öğretmenle sizin aranızdaki okul içi ve okul dışındaki samimiyet ya da soğukluğun, varsa daha önceki tartışmaların, olumlu veya olumsuz ilişkilerin öğretmen değerlendirmeleriniz üzerinde etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet. Lütfen nasıl bir etkisi olduğunu açıklar mısınız?
- b) Hayır.

12. Öğretmenle sizin aranızdaki siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin, öğretmen değerlendirmeleriniz üzerinde etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet. Lütfen nasıl bir etkisi olduğunu açıklar mısınız?
- b) Hayır.

13. Öğretmenle sizin aranızdaki dini görüş, mezhep ve ırk farklılıklarının ya da benzerliklerin, öğretmen değerlendirmeleriniz üzerinde etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet. Lütfen nasıl bir etkisi olduğunu açıklar mısınız?.....
- b) Hayır.

14. Ders denetimlerinden sonra öğretmenlerinizin mesleki gelişimlerini artırmak için herhangi bir çalışma yaptınız mı?

- a) Evet. Nasıl bir çalışma yaptınız? Sonuçları sizce nasıl oldu? :
- b) Hayır. Neden yapmadınız? :

15. Yaptığınız ders denetimlerinin öğrenci başarısını artırmaya dair sizce herhangi bir etkisi var mıdır?

- a) Evet. Nasıl bir etkisi olduğunu açıklar mısınız? :
- b) Hayır.

16. Okul müdürlerinin ders denetimlerini daha etkili yapabilmeleri için önerileriniz nelerdir?

Ek 12. Öğretmen Görüşme Formu

Sayın Öğretmenim;

Merhaba, ben Osman Nuri UZUN. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında yüksek lisans öğrenimi görüyorum. Yüksek lisans tezim için “Okul Müdürlerinin Ders Denetim Etkinliklerinin Hesap Verebilirlik Çerçevesinde İncelenmesi” başlıklı nitel bir araştırma yapıyorum. Okul müdürlerince gerçekleştirilen ders denetimlerinde eğitimde hesap verebilirliğin alt boyutlarına ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüş ve önerilerini ortaya koymak ve alana katkıda bulunmak amacıyla sizinle bir görüşme yapmak istiyorum. Görüşmede elde edilecek verilerin Türkiye’de gerçekleştirilen ders denetim uygulamalarına ilişkin katkılar sunabileceğini düşünüyorum. Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır ve elde edilecek veriler bilimsel bir çalışma dışında hiç bir amaç için kullanılmayacaktır. İzin verirseniz görüşmeyi kayıt altına almak istiyorum. Sizce bir sakıncası var mıdır?

Görüşme iki bölümden oluşacak ve yaklaşık 15-20 dakika sürecektir. Birinci bölümde görüşülen kişiye ait kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise görüşme sürecine yönelik 16 soru yer alacaktır. Sorulara vereceğiniz ayrıntılı ve içten yanıtlar bu araştırmanın geçerliğini ve güvenilirliğini artıracaktır. Görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz bir şey var mıdır?

Katılımınız, katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim. İzin verirseniz görüşmeyi başlatmak istiyorum.

Osman Nuri UZUN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi
uzunosmannuri@hotmail.com

Görüşme Sıra No : **Görüşme Yeri ve Tarihi** :
Başlama Saati : **Bitiş Saati** :

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın		
Okul Türü	<input type="checkbox"/> Anaokulu	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise

I. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

1. Branşınız nedir? :
2. Kaç yaşındasınız? :
3. Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz? :
4. Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz? :
5. Kaç yıldır şu anki okul müdürünüzle çalışıyorsunuz? :
6. Öğrenim durumunuz nedir? :
 - a) Yüksek lisansınızı hangi alanda yaptınız? :
 - b) Doktoranızı hangi alanda yaptınız? :

II. BÖLÜM – GÖRÜŞME SORULARI

1. Hiç ders denetimi geçirdiniz mi? :
2. Bir öğretim yılında kaç kere denetim geçirdiniz?
 - a) 2018-2019 öğretim yılında müdürünüz sizi kaç kere denetledi? :
 - b) 2017-2018 öğretim yılında müdürünüz sizi kaç kere denetledi? :
3. En son ders denetiminiz ne zaman yapıldı? :
4. En son ders denetiminizde müdürünüz size önceden haber verdi mi?
 - a) Evet. Ne kadar zaman önce ve nasıl haber verdi? (Sözlü/Yazılı). Haber verirken söyleme şekli nasıldı? (Günlük Davranış Biçimi/Denetleyici veya Resmi Rol vb.). :
 - b) Hayır. Daha önce geçirdiğiniz denetimlerde müdürünüz size haber vermiş miydi?

a) Evet. Ne kadar zaman önce ve nasıl haber verdi? (Sözlü/Yazılı). Haber verirken söyleme şekli nasıldı? (Günlük Davranış Biçimi/Denetleyici veya Resmi Rol vb.) :

b) Hayır.

5. Son ders denetimi öncesinde müdürünüzle birlikte hazırlık/ön çalışma yaptınız mı?

a) Evet. Nasıl bir hazırlık/ön çalışma yaptınız? :

b) Hayır. Daha önceden yaptığınız olmuş muydu?

a) Evet. Nasıl bir hazırlık/ön çalışma yapmıştınız?

b) Hayır.

6. Ders denetimi için müdürünüz sınıfa ne zaman geldi? (Birlikte/Sonra).

a) Birlikte girdik.

b) Sonra geldi. Sizden ne kadar zaman sonra geldi ve girerken kapıyı çaldı mı yoksa baskın gibi miydi? :

7. Sınıfa girince müdürünüz herhangi bir açıklama yaptı mı?

a) Evet. Nasıl bir açıklama yaptı? :

b) Hayır.

8. Sınıfta ne kadar süre kaldı? Sınıfta kaldığı süre boyunca yazılı notlar aldı mı? Herhangi bir form doldurdu mu? Eğer doldurduysa bu formu size daha önce gösterdi mi?

9. Okul müdürünüz ders denetimi sonrasında size ilişkin denetim raporunuzu/değerlendirmenizi gerekçeleriyle açıkladı mı?

a) Evet. Nasıl? :

b) Hayır.

10. Okul müdürünüz ders denetimi sonrasında sizinle ilgili izlenimlerini başka kişi ya da kurumlarla paylaştı mı?

a) Evet. Nasıl? :

- b) Hayır.
- c) Bilgim yok.

11. Müdürünüzle sizin aranızdaki okul içi ve okul dışındaki samimiyetin ya da soğukluğun, daha önce yaşamış olduğunuz varsa tartışmaların, olumlu veya olumsuz ilişkilerin, okul müdürünüzün size ilişkin değerlendirmesinde etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet. Lütfen nasıl bir etkisi olduğunu açıklar mısınız?
- b) Hayır.

12. Müdürünüzle sizin aranızdaki siyasi görüş ve sendikal farklılıkların ya da benzerliklerin, okul müdürünüzün size ilişkin değerlendirmesinde etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet. Lütfen nasıl bir etkisi olduğunu açıklar mısınız? :
- b) Hayır.

13. Müdürünüzle sizin aranızdaki dini görüş, mezhep ve ırk farklılıklarının ya da benzerliklerin, okul müdürünüzün size ilişkin değerlendirmesinde etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet. Lütfen nasıl bir etkisi olduğunu açıklar mısınız? :
- b) Hayır.

14. Okul müdürünüz ders denetiminden sonra sizin mesleki gelişiminizi artırmak için herhangi bir çalışma yaptı mı?

- a) Evet. Ne gibi? :
- b) Hayır.

15. Okul müdürünüzün ders denetiminin öğrenci başarısını artırmaya dair sizce herhangi bir etkisi var mıdır?

- a) Evet. Nasıl? :
- b) Hayır.

16. Okul müdürlerinin ders denetimlerini daha etkili yapabilmeleri için önerileriniz nelerdir?.....

Ek 13. Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

Adı Soyadı	Osman Nuri UZUN
Kişisel Bilgiler	Uyruğu: T.C. Doğum Tarihi ve Yeri: 06.08.1988 / Kahramanmaraş
İletişim Bilgileri	Tel: 545 356 02 06 E-posta: uzunosmannuri@hotmail.com
Öğrenim Bilgileri	Lise: Kahramanmaraş Onikişubat Merkez Atatürk Anadolu Lisesi (2002-2006) Lisans: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı (2007-2012) Yüksek Lisans: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı (2013-2019)
İş Deneyimi	2012-2013: Milli Eğitim Bakanlığı Şırnak/İdil İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Özbek Ortaokulu İngilizce Öğretmeni 2013-2014: Milli Eğitim Bakanlığı Şırnak/İdil İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Özbek Ortaokulu Müdür Yardımcısı 2014-2015: Milli Eğitim Bakanlığı Şırnak/İdil İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Özbek Ortaokulu Müdür Vekili 2015-halen: Milli Eğitim Bakanlığı Amasya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Büyük Kızılca Ortaokulu İngilizce Öğretmeni