



TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN DENETİM GÖREVLERİNİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlhan KOÇ

Tokat
2018



TOKAT GAZIOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN DENETİM GÖREVLERİNİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlhan KOÇ

Danışman: Doç. Dr. Uğur AKIN

Tokat

2018

Jüri İmza Sayfası

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

İlhan KOÇ'un Okul Müdürlerinin Denetim Görevlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi adlı çalışması 14.09.2018 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: Doç. Dr. Soner DOĞAN

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Uğur AKIN

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Emel TÜZEL İŞERİ

İmza

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

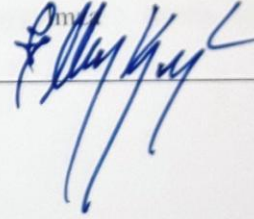
T.C.
11.10/2018
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Uğur AKIN
Enstitü Müdür V.

ETİK SÖZLEŞME

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgi toplama ve raporlaştırma sürecinin Tokat 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 kaynağımı gösterdiğimi beyan eder, sorumluluğun tarafıma ait olduğunu kabul ederim.

10./10./2018

İlhan KOÇ



ÖNSÖZ

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin yedinci bölümünde personelin görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır. Bu tanım çerçevesinde, okul müdürü; *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 millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.*

Okul müdürlerinin bu görev tanımında doğrudan denetim görevi yer almamakla birlikte bu görev Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürlerine verilmiştir. Okul müdürleri de denetim görevlerini ders denetimi şeklinde yerine getirmektedir. Okul müdürleri, daha önce müfettişlerin yaptıklarına benzer bir şekilde ders esnasında öğretmeni izlemekte ve değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucunda ise geri dönüt vermektedir.

Bu araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde uygulamaya dönük öneriler getirilmiştir.

TEŞEKKÜR

Tüm hayatım boyunca örnek aldığım abim Muammer KOÇ'a, beni dünyaya getiren canım Annem Hatun KOÇ ve Babam Arif KOÇ'a, varlığı ile hayatımdaki tüm boşluğu dolduran Eşim Hatice KOÇ ve "Ödevini bitirdin mi?" diye sürekli başucumda bekleyen biricik Kızım Zeynep Erva KOÇ'a ve tam "Bıraktım" derken beni yeniden yüksek lisansa döndüren Hocam Sayın Doç. Dr. Uğur Akın'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tokat-2018

İlhan KOÇ



ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN DENETİM GÖREVLERİNİN ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Koç, İlhan

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Uğur AKIN

Eylül, 2018, xi +102 sayfa

Bu araştırma, okul müdürlerinin denetim görevlerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Haziran-Eylül 2014 tarihleri arasında Sivas'ta görev yapan öğretmenler arasından seçilen 25 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Katılımcılarla görüşme yapmak amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşme sırasında verdikleri farklı cevaplar ve bu cevapların nedenlerini derinlemesine inceleyebilmek ve yeni sorular üretebilmek için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu tercih edilmiştir. Veri analizi için görüşme konusunda izin alınan katılımcıların görüşleri ses kaydı ile kayıt altına alınmıştır. Daha sonra bu ses kayıtları çözümlenerek soru ve kullanıcı adedine göre tablolaştırılarak bilgisayar ortamına aktırılmıştır. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetiminin niteliğine ilişkin görüşleri büyük oranda olumsuzdur. Katılımcılar denetimin kim tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda özdenetimi ön plana çıkarmışlardır. Katılımcılara göre okul müdürlerinin ders denetimi gerçekleştirmesinin en önemli yararı öğretmenin gelişimini sağlamasıdır. Öğretmenler okul müdürlerinin ders denetimi gerçekleştirmesinin başlıca sakıncalarını kişisel ilişkiler, siyasi görüş gibi dış etmenlerin denetime dahil edilmesi olarak belirtmiştir. Katılımcılara göre donanım ve zaman yetersizliği okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetiminin sakıncaları arasında yer almaktadır. Katılımcılar okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimleri esnasında öğretmen,

öğrenci, veli ve okulun çevresi hakkında ön bilgiye sahip olmalarını müfettiş denetimine göre en belirgin farklılık olarak görmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında sıkça karşılaşılan sorunların başlıcaları olarak öğretmen ve okul müdürü arasındaki ilişkinin biçimi, okul müdürünün sınıfta olması nedeniyle öğrencide görülen davranış değişikliği, okul müdürlerinin denetim yapabilmek için yeterli donanıma sahip olmaması, okul müdürlerinin iletişim alanında yeterli olmaması gibi durumları sıralamıştır. Okul müdürlerinin ders denetimlerinin amaçlarına ulaşip ulaşmadığı konusunda öğretmenlerin görüşleri çoğunlukla olumsuzdur. Katılımcılar okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetiminin daha etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için büyük oranda okul müdürü odaklı düzenlemeler önermişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Okul müdürü, ders denetimi, öğretmen

ABSTRACT

EVALUATION OF SCHOOL PRINCIPAL'S SUPERVISION DUTIES BY TEACHERS

Koç, İlhan

Masters Degree, Educational Administration and Supervision

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Uğur AKIN

September, 2018, xi + 102 pages

This research was conducted to evaluate the supervisory duties of school principals according to the teachers' opinions. The study group has 25 teachers selected from the teachers working in Sivas between June-September 2014. The maximum variation sampling technique was used in determining the study group. A semi-structured interview form was created to interview the participants. A semi-structured interview form was chosen in order to allow the participants to deeply examine the different answers given during the interview and the reasons for those answers and to generate new questions. The opinions of the participants who were allowed to interview for data analyses were recorded by voice recording. Then these voice records are analyzed and tabulated according to the question and user name and transferred to an Excel document. Participants' answers were examined using content analysis. The results showed that participants are largely negative about the quality of classroom supervision conducted by school principals. Participants have prioritized self-control over who should conduct the supervision. According to the participants, the most important benefit of school principals in carrying out classroom supervision is the development of the teacher. The principal drawbacks of school principals to conduct classroom supervision are the inclusion of external factors, such as personal relationships, political views, on the supervision. According to participants, the inadequacy of equipment and time is among the drawbacks of the classroom supervision realized by the school principals. Participants view school principals as the most significant difference from the inspectors' supervision of having preliminary information about the teachers, students, parents and the environment of school during classroom supervision. Participants list the situations in which school principals have problems in the course audits, such as the nature of the relationship between the teacher and the school principal, the behavior change in the student

due to the schoolmaster's class, the lack of adequate school principal's supervisory control, and the lack of school principals in communication. Teachers' views on whether principal supervision reach the goals of classroom supervision are often negative. A large part of the participants have proposed school-centered arrangements to be made so that school principals perform their supervision more effectively.

Keywords: School principal, classroom supervision, teacher



İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ETİK SÖZLEŞME	ii
ÖNSÖZ.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ	xi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	5
Araştırmanın Önemi.....	6
Sayıtlılar	7
Sınırlılıklar	8
Tanımlar	8
BÖLÜM II.....	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
Eğitimde Denetim Kavramı	9
Döngüsel Bir Süreç Olarak Denetim	11
Eğitimde Denetim Türleri	14
Kurum Denetimi	14
Ders Denetimi	14
Denetim Yaklaşımları	17
Bilimsel Denetim	17
Sanatsal Denetim	19
Gelişimsel Denetim.....	22
Farklılaştırılmış Denetim	23
Öğretimsel denetim	25
Klinik denetim	26
Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevleri.....	31
Öğretmenlerin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri.....	33
BÖLÜM III	36

YÖNTEM.....	36
Araştırma Modeli	36
Çalışma Grubu	36
Veri Toplama Aracı	38
Veri Toplama Süreci	38
Verilerin Çözümlemesi	39
BÖLÜM IV	41
BULGULAR	41
Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Nasıl Nitelendirildiğine İlişkin Bulgular	41
Ders Denetiminin Kimin Tarafından Yapılması Gerektiğine İlişkin Bulgular.....	44
Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasının Yararlarına İlişkin Bulgular	44
Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasının Sakıncalarına İlişkin Bulgular.....	49
Okul Müdürleri ile Müfettişlerin Yaptıkları Ders Denetimleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	54
Okul Müdürlerinin Ders Denetimleri Esnasında En Sık Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular.....	60
Okul Müdürlerinin Etkili Bir Ders Denetimi Yapabilmesi İçin Sahip Olması Gereken Yeterliliklere İlişkin Bulgular	66
Okul Müdürlerinin Yaptıkları Ders Denetimlerinin Amacına Ulaşıp Ulaşmadığına İlişkin Bulgular.....	70
Okul Müdürlerinin Ders Denetim Görevlerini Daha Etkili Biçimde Yerine Getirmeleri İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular	76
BÖLÜM V.....	82
TARTIŞMA	82
BÖLÜM VI.....	87
SONUÇ VE ÖNERİLER	87
Sonuçlar	87
Öneriler	88
KAYNAKÇA	90
EKLER	97
Ek 1: Görüşme Formu	97
Ek 2: Yazarın Özgeçmişi.....	97
Ek 3: Kodlanmış Katılımcı Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler	97
Ek 4: Öğretmen Ders Denetim Raporu	97

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlere İlişkin Demografik Veriler.....	37
Tablo 2. Okul Müdürlerinin Yaptıkları Denetimin Niteliğine İlişkin Görüşler.....	41
Tablo 3. Ders Denetiminin Kimin Tarafından Yapılması Gerektiğine İlişkin Görüşler.....	44
Tablo 4. Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasının Yararları.....	45
Tablo 5. Okul Müdürünün Ders Denetimi Yapmasının Sakıncaları.....	49
Tablo 6. Okul Müdürleri ile Müfettişlerin Yaptıkları Ders Denetimleri Arasındaki Farklar...	54
Tablo 7. Ders Denetimleri Esnasında En Sık Karşılaşılan Sorunlar.....	60
Tablo 8. Okul Müdürlerinin Etkili Bir Ders Denetimi Yapabilmesi İçin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler.....	66
Tablo 9. Okul Müdürlerinin Yaptıkları Ders Denetimlerinin Amacına Ulaşma Durumu.....	70
Tablo 10. Denetim Görevinin Daha Etkili Biçimde Yerine Getirilmesi İçin Yapılması Gerekenler.....	76

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

Okullarda okul müdürleri, okulu amaçlarına ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını sağlar ve yönlendirirler. Okul kültürünü yaşatmak ve geliştirmekle de yükümlü olan yöneticiler aynı zamanda da okul kültüründen yararlanarak örgütsel sosyalleşmeyi sağlama, özerklik, yenilik ve gelenek arasında gereken dengeyi kurma ve okul kültürü ile etkililik ve verimlilik arasındaki ilişkiden faydalanma görevlerini de üstlenirler (Taymaz, 2009, s. 79-80). Okul yönetiminin bu görevlerinin yanı sıra değişen ve gelişen günümüz şartları da öğretmenleri ve yöneticileri yenilikler ve belirlenmiş amaçlar arasında denge kurma yönünden zorlamaktadır.

Her gün gelişmekte olan teknoloji, sosyo-ekonomik sorunlar ve çağın getirdiği yenilikler eğitimin merkezinde yer alan öğretmenin sürekli geliştirilmesini ve desteklenmesini zorunlu kılmaktadır (Taymaz, 2009). Günümüz dünyasında hızla gelişen teknoloji ve buna paralel gelişim gösteren eğitim teknolojileri ve meydana çıkan yeni eğitim gereksinimleri öğretmenlerin daima desteklenmesini ve geliştirilmesini gerektirmektedir.

Okul müdürünün bir görevi de okula ait amaçların uygulamalara yansıtılmasını sağlamak ve okulu amaçlara uygun bir şekilde yaşatmaktır. Denetimsiz sistem olmaz. Ancak denetim, sistemler arasında farklılık gösterebilir (Şişman, 2002, s. 91-92).

Okul müdürlerinin öğretmenin yetiştirilmesindeki önemli rollerinden birisi de aksamaları yerinde gözlemesi, eğitim hizmetinin en temel üretim birimi olan okul sisteminin sürekli içinde yer alması ve kuramla uygulama arasında köprü kurmasıdır. Denetlerken geliştirmek, eleştirirken öneride bulunmak hatta gerektiği zaman uygulamalı öğretim yapmak okul müdürlerinin liderlik gereklerindedir (Aydın, 2008, s. 203). Öneride bulunurken öğretmenlerin de bu öneriyi benimsemesi veya alınan bir karara katılması istenilen davranışın elde edilmesinde önemlidir. Zira öneride bulunulan bir öğretmen bu önerileri benimsemez ise öneriler gereken etkiyi uyandırmayacaktır. Okul müdürleri denetleme esnasında öğretmenlerin bir insan olduklarını unutmamalı, onları eşya olarak görmemelidir. Karşılıklı

insan ilişkilerinin geliştirilmesiyle, anlama ve anlaşma ortamı daha kolay kurulabilir. Bunun ise en verimli ve geçerli yolu ise bireyi gerçeğin ne olduğuna inandırmaktır (Başar, 2000, s. 48-50). Değerlendirme, karşılıklı bir etkileşim olmakla birlikte bu açıdan değerlendirilene değerlendirme eylemine katılma olanağı sağlanmalıdır (Bursalıoğlu, 2010, s. 128).

Okul yöneticilerinin görevlerinden birisi olan denetleme görevlerini yürütürken sergiledikleri davranışlar, takındıkları tavırlar, iletişim biçimleri, denetim sürecine bakışları, denetim konusunda yeterlilikleri ve benzer kimi değişkenler öğretmenler üzerinde farklı etkilere sahiptir ve öğretmenlerin bu değişkenlere ilişkin görüşleri de farklılaşma göstermektedir. Bu farklılaşmaların ortaya çıkarılması etkili bir eğitim öğretim süreci ve okul müdürlerinin yapacağı etkili bir denetim için önemlidir.

Bilindiği üzere ders denetimlerini ülkemizde milli eğitim müfettişleri ve okul müdürleri gerçekleştirmişlerdir.. Milli Eğitim Bakanlığı'nca "İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi"nde müfettişler kurumlarda; "kurum teftişi" ile "seminer ve kurs teftişi" ile görevli kılınmış, bununla birlikte kurum teftişi, yönetici teftişi, öğretmen teftişi ve diğer personel teftişi olarak sınıflandırılmıştır. Söz konusu yönerge 26.08.2014 tarihinde yürürlükten kaldırılmıştır. 24.05.2014 tarihinde yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği"nin 59. Maddesinde ise müfettiş ve müfettiş yardımcılara dair görev ve yetki belirlenmesinde "652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 17'nci maddesinde belirtilen görevleri yapar" cümlesi yer alır. 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ilgili maddesinde maarif müfettişlerinin öğretmen teftişi görevine dair bir ifade yer almamaktadır. Kurum denetimi müfettişlerce yapılmaya devam edilecek bunun yanı sıra gerekli görülen durumlar dışında rutin ders denetimi yapılmayacaktır. Okul boyutunda ise, yürürlükten kalkan 2003 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ile okul müdürüne verilen öğretmenin dersini izleme görevi 26 Temmuz 2014 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde geçmemekte ancak halen yürürlükte olan performans değerlendirme formları aracılığıyla öğretmenin ders performansının en yakın izleyicisi okul müdürü olmaya devam etmektedir.

Ders denetiminde okul müdürünün etkinliğinin artırılması olumlu ve olumsuz kimi etkiler doğurabilir. Bu etkiler okul müdürünün denetim sisteminde daha fazla rol alması ile gündem olan tartışma konularıdır. Okul müdürlerinin denetim için özel eğitim almamış olması, öğretmenlerin müdürlerin mesai arkadaşları olması benzeri durumlar müdür teftişinin

olumsuz yanlarıdır. Aynı okulda çalışan öğretmenlerin müdürler tarafından kolayca denetlenebilir olması, daha sık ders denetimi yapılmasına olanak sağlanması, denetim sonucunun daha kısa sürede alınması ve geri beslemenin daha az zamanda okul yönetimine ulaşması benzeri durumlar ise müdürlerin ders denetimlerinin olumlu yanlarıdır.

Alanyazında okul müdürlerinin yaptığı ders denetimlerinin çeşitli yönleriyle incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Gelmez (2011), okul müdürlerinin yaptığı denetimin, öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeterlilikleri üzerindeki etkisine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemiştir. Çalışmasında “Okullarda yapılan denetimlerin öğretmenlerin mesleki gelişim yeterlilikleri, okul müdürlerinin denetim durumuna göre farklılık göstermektedir” sonucuna ulaşmıştır. Ancak yapılan bu çalışmada müfettişlerin gerçekleştirdikleri ders denetimi ile okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimleri karşılaştırılmamıştır. Yapılacak böyle bir karşılaştırma hem okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetimlerin eksiklerin görülmesinde ve olumlu yönlerinin pekiştirilmesinde etkili olacaktır hem de önceki uygulama ile yeni uygulamanın karşılaştırılmasına imkân verecektir.

Seçen (2010), ilköğretim okullarında denetim uygulamalarını değerlendirdiği çalışmasında denetim süresinin yetersiz bulunduğu ve rehberlik çalışmalarının artırılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca denetmen sayısının yetersiz olduğu ve yapılan denetimlerin alan denetmenleri tarafından yapılması gerektiğini belirtmiştir. Denetim formlarının da bir takım sorunlara kaynaklık ettiğini dile getirmiştir.

Özmen ve Batmaz (2006), ilköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililiklerini öğretmen görüşlerine göre incelemiştir. Hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre değerlendirme yapılan çalışma, sınıf öğretmenlerinin ve hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin denetimden beklentilerine istedikleri düzeyde yanıt alamadıklarını ortaya koymuştur. Bu çalışmada ise sadece sınıf öğretmenleri değil branş öğretmenleri de değerlendirmeye katılmıştır. Özmen ve Batmaz (2006) çalışmalarında denetim beklentilerine istedikleri düzeyde yanıt alamayan öğretmenlerin bu beklentilerine müfettişler tarafından gerçekleştirilen denetimlerden ne derece yanıt aldıkları konusunda bir bilgi vermemişlerdir. Yapılacak böyle bir karşılaştırma öğretmenlerin bu beklentilerine istedikleri düzeyde cevap alamamalarının nedenini ortaya koymada etkili olabilir.

Göktaş (2008), ilköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliliklerini sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre değerlendirdiği

çalışmasında okul müdürlerinin dersliğin eğitim ve öğretime hazırlık durumu, mesleki gelişim, yönetim ilişkileri boyutlarındaki yeterliliklerini, müfettiş yeterliliklerine göre daha olumlu olarak tespit etmiştir. Bu çalışmada Göktaş'ın (2008) çalışmasına ek olarak ilköğretimde görevli tüm branşlardan öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Göktaş (2008) çalışmasında branş öğretmenlerinin görüşlerine yer vermemiştir. Özellikle okul müdürlerinin farklı branşlardaki öğretmenleri denetmesinde hem dersle alakalı akademik bilgi düzeyi hem de denetimi ilişkin yeterliliklerinin denetim üzerinde nasıl bir etki yapacağı önemli bir konudur.

Kayıkcı ve Uygur (2012), ilköğretim okullarının denetiminde mesleki etik üzerine yaptıkları çalışmada katılımcılar tarafından denetimde öncelikli olarak kabul edilen etik ilkelerin adalet, hoşgörü, saygı ve sorumluluk olduğunu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların denetmenlerden bekledikleri etik davranışları ise insan ilişkileri ve iletişim becerilerinin kullanılması, denetim yaparken ortamın koşullarının göze alınması, denetimin belirli bir standarda göre yapılması, öğretmeni geliştirmek için tavsiyelerde bulunulması ve denetim için yeterli zaman ayrılıp gelişmelerin takip edilmesidir. Kayıkcı ve Uygur (2012) çalışmalarında katılımcıların öncelikli kabul ettikleri bu etik ilkelerinin neler olduklarını ortaya koymuş ancak bu ilkelerin müfettişler veya okul müdürleri tarafından ne derece önemsendiği konusunda bir bilgi vermemiştir. Ayrıca yine çalışmalarında gerçekleştirilen denetimlerde bu ilkelere ne derece dikkat edildiği konusunda bir bilgi vermemiştir.

Burgaz (1995), ilköğretim kurumlarının denetiminde yeterince yerine getirilmediği görülen bazı denetim rolleri ve nedenlerinin araştırdığı çalışmasında mesleki yardım ve rehberlikle ilgili öğretmenlere birçok rol ve davranışta yardımcı olma görevlerinin yerine getirilmediğini saptamıştır. Planlama tekniklerinin anlaşılması ve uygulanması, öğretim araçlarının seçilmesi ve kullanılması, okul ve çevresi ile işbirliği ve iletişim kurulması, mesleki yayınların takip edilmesi, öğrenci başarılarına yönelik teknik ölçme ve değerlendirme gibi konular araştırmaya göre yeterince yerine getirilmemektedir. Yine aynı çalışmada; eğitim-öğretim çalışmalarında öğretmenlerden neler beklenildiğinin öğretmene açıkça bildirilmesi, tarafsız ve güvenilir bir değerlendirme yapılması ve okulun ve öğretmenlerin okulun bulunduğu çevreye ekonomik, kültürel ve sosyal açıdan etkisi ile ilgili rol davranışların da yetersiz düzeyde gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bige (2014), ilköğretim müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, ilköğretim müdürlerinin branşlarına göre

öğretmen görüşleri farklılaşma göstermektedir. Yine bu çalışmada öğretmenlerin gerçekleştirilen ders denetimlerinden beklentileri “rehberlik, dönüt, materyal eksiklerinin tamamlanması, mesleki eksiklerin belirlenmesi, ödül-takdir ve eğitimin niteliğinin artması” şeklindedir.

Aslanargun, ve Göksoy (2013), “öğretmen denetimini kim yapmalıdır?” başlıklı çalışmalarında öğretmenlerin okul müdürü tarafından denetlenmeye objektiflik kaygısına rağmen daha yakın olduğunu tespit etmiştir. Bu yakınlığın nedeni ise süreç değerlendirmesi ve performansın daha yakından izlenmesi olarak belirtilmiştir.

Yeşil ve Kış’ın (2015), okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerini inceledikleri araştırmada; öğretmenler, okul müdürlerinin en çok dersin sunumuna önem verdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca her dönem 1 defa denetim gerçekleştirildiği, denetimin öğretmenin gelişimine katkı sağladığı ve öğretmenlere denetimden önce okul müdürleri tarafından denetim yapılacağına haber verildiği de araştırma çerçevesinde ortaya konulmuş öğretmen görüşleridir.

Bu çalışmada okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimleri öğretmen görüşlerine göre değerlendirilirken yukarıda anlatılan çalışmalardan farklı olarak ilkokul ve ortaokulda görevli tüm branşlarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimleri ile müfettişler tarafından gerçekleştirilen ders denetimlerinin karşılaştırılması niteliğinde görüşler de bulunmaktadır. Bu da müfettişler ve okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimlerinin eksik veya olumlu yönlerinin karşılaştırılması ve tamamlanması yönünde fayda sağlayacaktır.

Yukarıda yürütülen tartışmalar ışığında bu çalışmanın problem cümlesi şu biçimde belirlenmiştir: Öğretmenlerin okul müdürlerinin denetim görevlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin denetim görevlerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenler okul müdürünün ders denetimi yapmasını nasıl değerlendirmektedir?

2. Öğretmenlere göre, öğretmeni kim denetlemelidir?
3. Öğretmenlere göre, okul müdürünün ders denetimi yapmasının yararları nelerdir?
4. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının sakıncaları nelerdir?
5. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri ile müfettişlerin yaptıkları ders denetimleri arasındaki temel farklılıklar nelerdir?
6. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında en sık karşılaşılan sorunlar nelerdir?
7. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin etkili bir ders denetimi yapabilmesi için hangi yeterliliklere sahip olması gerekir?
8. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri amacına ulaşmakta mıdır?
9. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin ders denetim görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmeleri için neler yapılabilir?

Araştırmanın Önemi

Araştırma bulgularının okullarda okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimi konusunda yöneticilere objektif veriler ışığında daha verimli bir denetim ortamı sağlamada yardımcı olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerle okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin olumlu veya aksayan yönlerinin ortaya koyulması planlanmaktadır. Okul müdürlerinin denetim alanında iyi yetişmiş olmamasının denetim esnasında öğretmenle sorun yaşamasına neden olduğu düşünülmektedir.. Bu nedenle okul müdürlerinin denetim sürecine ilişkin dönüt alması ve bu dönütle kendini geliştirmesi önemli görülmektedir.

Araştırma eğitim kurumlarında okul müdürlerinin gerçekleştirdiği ders denetimi uygulamalarının daha verimli geçmesi için önemlidir. Öğretmenlerin ders denetimi esnasında sahip oldukları ön yargıları ve çekinceleri hakkında bilgi edinmek açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü önyargı veya bazı çekinceler ile denetim esnasında derse giren öğretmen doğal davranamayacağı için denetimin verimli ve istenilen düzeyde geçmesi beklenilemez.

Bu araştırma, okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında yeniden değerlendirilmesi, eksik yönlerinin tamamlanması, gereksiz görülen davranışların çıkarılması yönünden önemlidir. Araştırma bulgularında öne çıkan eleştiriler dikkate alınarak okul müdürleri denetim alanında yeterliliklerini geliştirebilirler. Bu da gerçekleştirilen ders denetimlerinin daha etkili bir biçimde yerine getirilmesini sağlar. Bu nedenle bu araştırma okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimleri ile ilgili olarak bir dönüt olma, okul müdürlerinin ders denetimi konusunda kendilerine bir öz eleştiri getirme ve gerçekleştirilen ders denetimlerinin geliştirilmesi açısından önemlidir.

Okul müdürleri, etkili bir liderlik gerçekleştirebilmek için, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine de destek vermelidir. Bu nedenle yaptıkları ders denetimleri esnasında öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini geliştirme adına dönüt vermeleri, öğretmenlerin eksik yönlerini belirleme ve bu eksikliklerini giderme amacıyla gerçekleştirdikleri eylemler bu araştırmada öğretmen gözüyle değerlendirilmiştir. Bu araştırma aynı zamanda okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini geliştirme yönüyle öğretmen gözünden ne kadar amacına ulaştığını saptama açısından önemlidir.

Araştırmanın sağlaması umulan katkılardan bir diğeri ise katılımcılara müfettişler ve okul müdürlerinin gerçekleştirdiği denetimler arasında farklılıkların sorulması nedeni ile yapılan denetimlerin karşılaştırılabilmesi imkânı sunabilmesidir. Gerçekleştirilen merkezi bir denetimin mi yoksa kurum içinde gerçekleştirilen bir denetimin mi sorun çözmede daha etkili olduğu sorusuna cevap bulunması açısından bu araştırma önemlidir.

Son olarak bu çalışma, derinlemesine öğretmen görüşlerine başvuran, açıklayıcı nitelikte bir araştırma olarak gelecekte bu alanda yapılacak hem nitel hem de nicel çalışmalara ışık tutabilecek mahiyette olması yönüyle önemli görülebilir.

Sayıtlılar

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerine yöneltilen sorulara samimi, doğru ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma Sivas ilinde Haziran-Eylül 2014 tarihleri arasında görüşme yapılmış olan 25 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Müfettiş: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde müfettişlik görevini yürüten çalışanlardır.

Ders denetimi: Bir öğretim kurumunda, öğretmenin ders esnasında yaptığı eğitim-öğretim etkinlikleri ile ders öncesi ve sonrası etkinliklerinin incelenmesi ve değerlendirilmesidir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Eğitimde Denetim Kavramı

Denetim için birbirinden farklı ama yakın manalarda birçok tanım yapılmıştır. Su (1974, s. 36), denetimin, yapılan çalışmaların denetlenmesi ve değerlendirilmesi, daha verimli hale getirilmesinin sağlanması amacıyla ilgili kişi ve örgütlere önerilerde bulunulması kurumların personele çalışmalarında ve onların yetiştirilmelerinde rehberlik yoluyla yardımcı olunması gibi geniş bir hizmet alanı olduğunu ifade etmektedir.

Bir başka tanıma göre ise; “Denetim, bünyesinde bulunduğu kuruluş amaçlarına en verimli şekilde, zamanında ve yürürlükteki hukuk düzeni dâhilinde ulaşıp ulaşılmadığını, amacın gerçekleştirilmesinde uygulanan yöntemlerde, yapılan işlem ve eylemlerde uygunluğu, bunların verimli, etkin hizmet kalitesini sağlar mahiyette olup olmadığını araştırarak denetlemek, ulaşılabilecek öngörülen hedefler ve mevzuattan sapmalar varsa bunları ve ortaya çıkmasına neden olan unsurları ortaya koymak, saptanan konuların düzeltilmesi amacıyla uygulayıcıya ve kuruluşu yöneten kişi veya kişilere yol gösteren seçenekler içinden en iyisini ve tutarlılığa sahip olanını seçmek ve tavsiyelerde bulunmaktır. Bunlar; eğitim, haberleşme, merkezin taşrayla iletişimini sağlama, merkezin hizmetinin yürütülmesi ile her türlü planlama ve düzenleme faaliyetlerine katılım benzeri görevlerle, hizmetlerin organizasyonun amacına en uygun yöntem seçilerek yürütülmesine yardımcı olmaktır”. (Amme İdaresi Bülteni, 1966; akt. Taymaz, 2010, s. 4)

Denetleme, örgütte gerçekleşen eylemler ile planlananların karşılaştırılması ve gerçekleşen eylemlerdeki amaçtan sapmaların nedenlerini bulup giderme sürecidir. Denetim, elde edilen sonuçlarla amaçlar doğrultusunda elde edilen beklentilerin birbirleriyle örtüşüp örtüşmediğini belirleme eylemidir (Genç, 2004, s. 153).

Denetim ya da denetleme; örgütün hedeflenen amaçlara ne ölçüde ulaşabildiğinin, aksayan yönlerinin, eksikliklerin ve hataların olup olmadığının belirlenmesi amacıyla zaman zaman personel ve malzeme dâhil örgütün tüm eylem ve işlemlerinin kontrol edilmesidir (Öztekin, 1993, s. 2).

Harris ve Bessent, yönetsel bağlamda denetimi; “Okulun temel öğretim amaçlarının gerçekleştirilmesine doğrudan etkisi için, okulun işleyişini sağlamak üzere okul çalışanlarının

insanlar ve diğ er nesnelere ilişkili olarak yaptığı her şeyin denetimi” olarak tanımlamışlardır (akt. Aydın, 2008, s. 4).

Başar’a (2000, s. 8) göre, denetim, eğitimin amaçlarına, amaçların gerçekleştirilmesini sağlama yönünden hizmet etmektedir. Denetim, düzeltme, geliştirme amaçlı etkinlikler bütünüdür. Bursalıoğlu (2010, s. 126) tarafından denetim, kamu ve kurum yararı gözetilerek insan davranışlarının kontrol edilmesi süreci şeklinde ifade edilmektedir. Aydın’a göre (2007, s. 11) denetim, örgütsel faaliyetlerin belirlenen amaçlara, ilkelere ve kurallara uygunluğunun anlaşılması süreci şeklinde ifade edilebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB, 2005) ise denetimi şu şekilde tanımlanmıştır: *“Denetim, genel olarak kamuda, özel ve tüzel kişiliği bulunan kurum ve kuruluşlarda yapılmakta olan işlerin; kaynak, imkan ve şartlar dikkate alınarak, yasal ereve ile belirlenen amaç, öngörülen temel ilke ve hedeflere uygunluğunu, doğruluğunu, düzenliliğini, verimliliğini, ekonomikliğini, etkinliğini; objektif, geçerli, güvenilir ölümlere göre karşılaştırma yapabilme, ulusal standartlara ve planlanan esaslara göre durumunu ortaya koyma, giderilebilir eksiklikler için rehberlikte bulunma, değişim ve gelişim için mişyon ve vizyon kazandırmaya ilişkin öneriler getirme sürecidir.”*

Eğitim alanında yapılacak çalışmalarda, dikkatsizlik, plansızlık veya noksanlıklar uzun süreli ve önemli olumsuzluklara yol açabilir. Eğitimle ilgili gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamı bilimsel esaslara dayanmalıdır. Bu alanda sürekli denetim ve gözetim modern yönetim anlayışına göre “olmazsa olmaz” bir görevdir (Cengiz, 1992,s. 7).

Tüm bu tanımlara bakıldığında denetim, farklı kurum veya sistemlerde gerçekleştirilse bile amacı aynıdır. Denetimin amacı rgt belirlenmiş amaçlar çerçevesinde yaşatmak, amaçtan sapmaların gerçekleştiği durumlarda rgt tekrar amaca yönlendirmek olarak tanımlanabilir. Gerçekleştirmek için belirlenen amaçlara yönlendirmek üzere bazı standartlar belirlenir ve denetim, bu standartlara uygunluğun belirlenmesi olarak gerçekleşir. Sonuçta da bu standartlara göre dönüt verilerek örgütün amaca uygun yaşatılması sağlanır.

Her örgütün büyüklük derecesine bakılmaksızın bir denetim süreci içinde dönüt alması zorunludur. Bu tarz değerlendirmeler örgütün bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde amacından sapsmasını engelleyecektir.

Döngüsel Bir Süreç Olarak Denetim

Başar (2004) denetimin (1) durum saptama, (2) değerlendirme ve (3) düzeltme ve geliştirme olmak üzere 3 aşamalı bir süreç olarak gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir. Başar, denetim kavramının iyi algılanmasını denetimin ögeleri diye adlandırdığı bu süreçlerin iyi bilinmesine bağlı olduğunu ifade eder. Üç aşamada tanımladığı bu süreçlerin sürekli döngüsel bir ilişkide olduğunu, denetimin bu döngüsel durum sayesinde geliştirme ve düzeltmede sürekli aktif rol aldığını belirtmiştir.

“*Durum saptama*, var olan durumu, fotoğraf çekiyormuş gibi ortaya koyma işidir” (Başar, 2000, s. 6). Bu aşamada denetçi var olan durumun eksik, aksayan ve hatalı yönlerini anlamak adına durumla ilgili tüm verilere ulaşmayı hedefler. Ulaşacağı bu veriler ileride değerlendirme ve düzeltme-geliştirme süreçlerinde denetçiye yardım edecektir.

Denetim anında, öğretmen etkililiği konusunda doğru bilgilerin elde edilmesi, en önemli konulardan birisidir. İyi yetişmiş deneticiler, doğru bilgiyi nasıl elde edeceklerine çok iyi bilirler. Etkili veri toplama teknikleri, görülenlerin izlenmesi ve kaydedilmesinden daha öte anlam ifade eder. Yetkin deneticiler, daha doğru gözlemlerle doğru veriler toplanmasını sağlayarak, öğretmenlerin gelişim gereksinimlerinin karşılanmasında daha çok yardım sağlayabilirler (Aydın, 2008, s. 71-72). Bu verilerin doğru bir şekilde toplanması denetmenlerin öğretmenlerin gelişimlerinde ve öğretmenlere yapacakları rehberlikte daha etkin sonuçlar doğurmasını sağlayacaktır. Bu veriler denetmen tarafından birçok yolla elde edilebilir. Gözlem yoluyla edinilen bilgilerin kayıt edilmesi, denetim sonrası etkinliklerin planlanmasında çok önemlidir. Toplanan veriler; yazılı notlarla, kontrol listeleriyle video kayıtları ile ve ses kayıtları ile kayıt edilebilir (Jones ve Mathias, 1995, s.35.akt. Aydın, 2008, s. 79-80). Kayıt edilen verilerin ve toplanan bilgilerin ışığında eğitimin daha kaliteli hale getirilmesi için değerlendirmeler yapılır.

Döngüsel bir süreç olarak eğitim denetiminin ögelerinden ikincisi olan *değerlendirme*, ölçümde elde edilen sonuçların bir ölçükle karşılaştırılarak bir yargıda bulunulması olarak tanımlanabilir (Başar, 2000, s. 7). Değerlendirme öğretmenlerin önceden belirlenmiş standartlara göre ölçülmesi ve katkısının hesaplanması süreci olarak da görülebilir (Aydın, 2008, s. 117). Değerlendirme süreci, toplanılan, çözümlenen verilerin düzeltme, geliştirme için kullanılır hale getirilmesi süreci olarak da ele alınabilir (Başar, 2000). Bir önceki süreçte

elde edilen ve kayıt edilen veriler bu süreçte denetmenler tarafından belirlenen ölçütlerle kıyaslanarak eksik kalan veya olumlu yönlerin bulunması sağlanır.

Değerlendirme sürecinde amaçlanan eldeki şartlardan maksimum yarar alınmasıdır. Değerlendirme, ödül-ceza amacı güden bir süreç değildir. Denetimin amacı, öğretmenlerin değerlendirilmesi için gereken şartların sağlanması değildir. Denetimin amacı, öğrencilerin daha iyi eğitim alabilmelerini sağlayacak kaliteli eğitim programlarının sağlanması çabasıdır (Hyman, 1986, s. 11; akt. Aydın, 2008, s. 118).

Örgütlerde personelin değerlendirilmesi, onların kişilikleri ve başarıları hakkında bir yargıya varmadır. Personelin değerlendirilmesi, kurum ve personel arasındaki karşılıklı yararın maksimuma çıkarılması için hem geçmişe hem geleceğe dönük bir işlemdir (Kazancı, 1974, s. 11).

Öğretmenler için performans değerlendirme bir yandan öğretmene, yeterliliğini gösterme fırsatı sunarken, diğer yandan da gelişmeye açık yanlarını görmesi ve onları geliştirmesi imkânı sunar (Aydın, 2008, s. 163).

Okullarda belirlenen işlevlerin yerine getirilmesi ve verilen eğitimin kalitesinin artması, nitelikli öğretmenlerle mümkün olabilir. Öğretmenlerin hizmet öncesi aldıkları eğitimin, öğretmenlik mesleği ile ilgili tüm ihtiyaçları karşılayamadığı bilinen bir gerçektir. Öğretmenlerin yetiştirilmesinin kusursuz gerçekleştirildiği varsayılsa bile, yeni gelişmeler ve çevresel etmenler öğretmenlere sürekli eğitim verilemesini zorunlu kılar (Aydın, 2008, s. 189). Öğretmenin sürekli geliştirilmesi, denetim ve değerlendirme sürecine dayalı olarak gerçekleştirilirse çok daha isabetli sonuçlar alınabilir.

Düzeltilme ve geliştirme evresinde “eksikliklerin giderilmesi, fazlalık olan unsurların atılması, yanlışlıkların düzeltilmesi, amaçlarla planlarda sapma varsa bunların düzeltilmesi, süreçlerle sonuçların iyileştirilmesi için öneri ve uygulamalar ortaya konulması” işlemleri gerçekleşir (Başar, 2007, s. 8).

Denetimin etkili olabilmesi, planlı oluşuna bağlıdır. Denetim planlı olduğunda koordine edici bir etki yaratır. Eğitim çalışanlarının denetim sürecine katılması sağlanmazsa, denetim katı ve kısır bir eylem olmaktan ileriye geçemez (Bursalıoğlu, 2010, s. 131). Başaran’a (2008, s. 131) göre de denetleme süreci planlı ve sürekli devam eden, döngüsel bir

süreçtir. Başaran denetimi dört aşamalı bir yapıda anlatmıştır. Bu aşamalar; (1) ölçünleme, (2) ölçme, (3) karşılaştırma ve (4) düzeltme olarak tanımlanmıştır.

Bir işin ulaşabileceği nicel ve nitel durumu ölçülebilecek bir biçimde ölçülerle saptamaya *ölçünleme* denir. Ölçünler gerek okulların amaçlarını gerçekleştirmek için hazırladıkları yönetim planında gerekse öğretmenlerin eğitim planından önceden saptanmıştır. Okul yöneticisi bu ölçünleri açık bir şekilde bilmelidir. Bilmediği takdirde ise denetim sistemi objektifliğini daha ilk aşamada yitirir (Başaran, 2008).

Ölçme, çeşitli araçlar kullanılarak, ölçülecek şeyin sayısal değerini ortaya çıkarma işlemidir. Öğretmenin eğitim planına uygun olarak hazırlanmış olduğu ölçme aracı, belirlenen standartlara ve tekniğine uygun ise denetim için de kullanılabilir. Okul müdürü de yönetim planına göre gerçekleştireceği hedeflerin ölçülmesi için kendisine göre değişik ölçme araçları geliştirebilir (Başaran, 2008).

Karşılaştırma, yapılan işin ölçünü ile ölçme sonucunda elde edilen verilerin karşılaştırılıp aradaki farkın ortaya çıkarılmasıdır. Yönetim ve eğitimin planlandığı şekilde gittiğini söyleyebilmek için belirlenen kriterlerle ölçme sonuçlarının karşılaştırılması gerekmektedir. Okul müdürleri denetleme yaparken, standartlar ve bunlara göre hazırlanmış ölçme sonuçları yoksa tecrübelerine göre tahminde bulunabilirler ancak bu yöntemin de çok bilimsel olmadığı bilinmelidir (Başaran, 2008).

Düzeltilme ise karşılaştırma sürecinde ortaya çıkan olumsuzlukların ortadan kaldırılması; yönetim ve eğitimin yeniden amaçlarına yöneltilmesi işidir. Belirlenen amaçlardan sapmalar ve geride kalmalar düzeltilmelidir. Bu durumda buna neden olan tüm engeller çözülmesi gereken problemleri oluşturur. Yönetim ve kurumun mevcut ortamından gelen birçok etmen belirlenen amaçlara ulaşmayı engelleyebilir. Bunlar tespit edilmeli ve hızla yok edilmeli veya en aza indirilmelidir. Erişilmek istenilen amaçlarından geride kalınmışsa bunun nelerden ve kimlerden kaynaklandığı ölçülerek ortaya konmalıdır. Öğretmenler okul yönetimine karşı yaptıkları görevlerden dolayı sorumlu olup, görev alanlarına girmeyen işlerden sorumlu değildir (Başaran, 2008).

Eğitimde Denetim Türleri

Eğitimde denetim, kurum ve ders denetimi olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir.

Kurum Denetimi

Kurum denetimi, sistemdeki yeniliklere ilişkin kurumlara bilgi verilmesi, kurumdaki çalışmaları zorlaştıran veya zayıflatan sorunların saptanması, bu sorunlara ilişkin gerekli önlemlerin alınması, madde ve insan kaynaklarının kurumun amaçları doğrultusunda etkin kullanımının sağlanması, yönetim, eğitim-öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi ve bu gelişim için nesnel bilgi, yasa, yönetmelik, tüzük, genelge, emir ve kararlar çerçevesinde gözlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilerek geliştirilmesidir (MEB, 2001). Eğitim sistemindeki gelişme ve yeniliklerin kurumlara iletilmesi, kurum çalışmalarının iyi ve aksayan yönlerinin nedenlerinin belirlenerek gereken tedbirlerin yer ve zamanında alınması, insan gücünün ve maddi olanakların doğru ve verimli olarak kullanılmasının sağlanması, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkisinin artırılması bağlamında kurum denetimi, denetim türlerinin en kapsamlı ve etkili olanıdır. Kurum denetimlerinde önceki denetimler arasında bağlantı da kurulabildiği için kurum denetimleri süreklilik de içerir (Taymaz, 2010, s. 133).

Kurum denetimi esnasında kuruma dair tüm etkinlikler incelenir, sorunlarla onlara dair çözümler belirlenir, önlemlere dair ilgili makam ve kişilere gereken rehberlik yapılır. Böylelikle kurum hedeflerine ulaşılmasını sağlar biçimde çalışmasına, yenilenmesine ve gelişmesine katkı sağlar (Taymaz, 2010, s. 134).

Ders Denetimi

Sınıf içi etkinliklerin denetimi ve gözlemi eğitimcilerin üzerinde çok durdukları önemli bir konudur (Aydın, 2007, s. 37). Bu süreç ders denetimi olarak ifade edilmektedir. Ders denetimi, öğretmenin ders esnasında izlenmesi ve yapılan gözlemler doğrultusunda kendisine dönüt verilerek öğretmenin mesleki gelişiminin planlanması süreci olarak ifade edilebilir. Taymaz (2010, s. 154)'e göre ders denetiminin amaçları denetimin genel hedefleri arasında yer alır ve şu şekildedir:

1. Öğretmenlerin başarı derecelerine dair bilgi edinme.
2. Öğretmenlerin iyi ve ümit verici karakteristiklerini saptama.
3. Öğretmenlerin eksik yönlerini belirleyerek tavsiyelerde bulunma.

4. Öğretmenlik mesleğini en iyi şekilde icraya özendirerek teşvik etme.
5. Öğretimde birlik sağlamayı temin etme.
6. Öğretmenlere yardımcı olarak denetim programlarının güvenilirliğini artırma.
7. Öğretmenin öğretim yöntemi geliştirmesini sağlama.
8. Öğretim araçları sağlanmasına yardım etme.
9. Öğrenci başarısını değerlendirmeye yardım etme.
10. Sorun çözme bağlamında önemli rol oynama.

Görüldüğü gibi, ders denetiminin amacı hem öğretmeni öğretim sürecinde teşvik ederek motive etmek hem de doğrudan öğretim konularında rehberlik ederek öğretimi desteklemek amaçlarını taşımaktadır.

Türkiye’de son yıllara kadar öğretmenlerin ders denetimlerinin nasıl yapıldığı konusunda derli toplu bir şeyler anlatarak bilgi vermek olanaklı idi. Ancak öğretmenlerin ders esnasında denetlenmesi konusundaki yasal düzenlemelerin son yıllarda hızlı biçimde değiştiği göze çarpmaktadır. 1999 yılında yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği’ne göre müfettişlerin görevleri; rehberlik ve iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma ve araştırma olarak belirlenmişti (madde 43). 2014 yılında yayımlanan 29009 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile “iş başında yetiştirme” ibaresi kaldırılarak maarif müfettişlerine verilen görevler; rehberlik, denetim, araştırma, inceleme ve soruşturma olarak tanımlanmıştır.

2011 yılında yayımlanan ilgili yönetmelikte (MEB, 2011) okul müdürü ders denetimi yapmakla sorumlu tutulmuştur. Bu durumda müfettişlerden alınan “iş başında yetiştirme” sorumluluğunun okul müdürlerine kaldığı anlaşılmaktadır. Öğretmen denetimini kimin yapacağı konusundaki kafa karışıklığı TBMM’de de gündeme gelmiş ve bir soru önergesi ile dönemin Bakanına iletilmiştir. Milli Eğitim eski Bakanı Nabi Avcı 09.01.2015 tarihinde ilgili soru önergesine verdiği cevapta; denetim ve kontrol odaklı teftiş felsefesi ile denetlemek yerine, denetim sürecinde farklı branşlardan öğretmenlerin çalışmalarının incelenip, ihtiyaç duyulan alanlarda öğretmenlere rehberlik esasına dayalı hizmet sunulacağını, zorunlu görülen hallerde ise inceleme ve soruşturmaya dayalı ders denetimleri yapılacağını belirtmiştir.

Resmi Gazete’de 9 Aralık 2016 tarihinde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun

Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile denetimle ve teftişle ilgili mekanizmalarda bazı yapısal değişiklikler meydana getirilmiştir.. Bu kanun ile yapılan değişiklikler neticesinde “Rehberlik ve Denetim Başkanlığı”, “Teftiş Kurulu Başkanlığı” adını aldı. Teftiş Kurulu Başkanlığı 500 Bakanlık Müfettişinden oluşan yeni bir merkezî denetim ekibi kurulmuştur. Taşra teşkilatlarında görevli bulunan maarif müfettişleri ise il müdürlüklerine bağlı olarak çalışmaya devam ederek, inceleme ve araştırma rehberlik hizmetleri ve il müdürünün vereceği diğer görevleri yapmaya devam etmeleri kararlaştırıldı. Yine bu kapsamda bakan onayı ile Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı Çalışma Merkezlerinin kurulabilmesi veya kaldırılabilmesi kararlaştırılmıştır. Bakanlık teşkilatında üst kadrolarda çalışan veya şube müdürü olan kişilere maarif müfettişi olma konusunda kolaylık sağlanmıştır..

20 Ağustos 2017 tarih ve 30160 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği’nde maarif müfettişi ve yardımcılarının görev ve yetkileri, atama ve sınavlara ilişkin usul ve esaslar belirlenmiştir.

Son durumda, birçok milli eğitim müdürlüğü ders denetimi konusundaki belirsizliği ortadan kaldırmak üzere okul müdürlüklerini bilgilendirmekte ve onlara öğretmen denetimini yapabilecekleri standart formlar geliştirmektedir. Örneğin Sivas İl Millî Eğitim Müdürlüğü okullara gönderdiği ders denetimi konulu yazıda, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 10. Maddesi, Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği’nin 78. maddesi, Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nin 39. maddesi ve Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Planlı Yürütülmesine ilişkin Yönerge’nin 12.maddesini ilgi göstererek bir yazı göndermiştir. Yazıda Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlığı Yönetmeliği uyarınca üç yıllık kurum denetimi ve gelişim planına geçildiğine ve okullardaki ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılacağına atıf yapılmaktadır. Bu doğrultuda okul müdürlerinin; Millî Eğitim Temel Kanunu’nda yer alan amaç ve ilkelerin yerine getirilip getirilmediğini, eğitim-öğretim sürecindeki hedeften sapmaları, alan bilgilerinin eğitim-öğretime aktarılmasını, ders planlamalarına ilişkin çalışmaları, zümre ve şube öğretmen kurullarını, sınıf hâkimiyetini, uygun öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanımını ve benzeri konuları ders denetimi ile belirlemesi gerektiğini kayıt altına almıştır. İlgili yazıda ayrıca bir okul müdürleri için “Öğretmen Ders Denetim Formu” paylaşılmış ve 2016-2017 eğitim-öğretim yılında kullanılması istenmiştir.

Milli eğitim müdürlüklerince yayımlanan öğretmen ders denetim formları genel olarak incelendiğinde üç kısımdan oluştuğu görülür. Öğretmenin kimlik ve görev bilgilerinin yer aldığı ilk kısımda; adı soyadı, T.C. kimlik numarası, meslek kıdemi, branşı, varsa yöneticilik görevi, haftalık ders saati ve en son mezun olduğu okul bilgileri gibi bilgiler sorulmaktadır. Denetime ait bilgilerin belirtilmek istendiği ikinci bölümde; denetimin tarihi, saati, denetlenen ders-sınıf şube ve denetlenen dersin kazanımı soruları yer almaktadır. Asıl denetleme ile ilgili değerlendirmenin yapıldığı üçüncü bölümde ise “geliştirilmeli”, iyi” ve “çok iyi” şeklinde üçlü likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmış yirmi beş maddelik bir değerlendirme kriteri kullanılmıştır. Bu kriterler Milli Eğitim Temel Kanunu’ndaki amaçlar ve ilkeler, okulun ve dersin amaçları ve Milli Eğitim Mevzuatı doğrultusunda oluşturulmuş olup yapılacak planlar, ders içi etkinlikler, ders teknik ve yöntemlerinin kullanımı, ders anında ve ders dışında öğrencilerin yönlendirilmesi, e-okul modülünün kullanımı, ders araç ve gereçlerinin kullanımı gibi maddelerden oluşmaktadır (Bkz EK 4).

Denetim Yaklaşımları

Ders denetimi, benimsenen eğitim felsefesi, eğitim sürecine ilişkin öncelikler gibi farklılıklara göre çeşitli yaklaşımlarda olabilmektedir. Bu çalışmada bilimsel denetim, sanatsal denetim, gelişimsel denetim, farklılaştırılmış denetim, öğretimsel denetim ve klinik denetim yaklaşımlarına yer verilmiştir.

Bilimsel Denetim

Bilimsel denetim, Frederick Winslow Taylor’ın 1911 yılında ortaya koyduğu bilimsel yönetimin ilkelerini denetim alanına uygulayan bir yaklaşımdır. Bilimsel yönetimde tüm planlamayı yönetici yapar. Çalışansa sadece üretim sürecinde görev alır ve kendisine söyleneni aynen yerine getirmekle yükümlüdür. İşler parçalara bölünerek her bir iş parçasının en iyi yapılma biçimi yönetimce belirlenir. Çalışanlar bu işlere uygunluk bakımından seçilir, yetiştirilir ve ücretle güdülenir. Kötü performans cezalandırılır. Göreve odaklı, otoriter bir yönetim anlayışıdır.

Bobbit bilimsel yönetimin örgüt ilkelerini 1913 yılında okul denetiminde ilk olarak uygulayan kişidir. Bunu yaparak karışıklığı ve belirsizliği gidermeyi amaçlamıştır. Çünkü ABD’de 20. yüzyılın başlarında okullar için belirlenmiş standartlar bulunmamaktaydı. Okulun gerçekleştirilmesi gereken bir amaç yoktu. Bu da gerçekleştirilen eğitimin gelişigüzel ve

yetersiz bir şekilde olmasına yol açıyordu. Denetmenler ise belirli standartlar olmadığı için bu yapı içerisinde etkili bir şekilde işlerini yerine getiremiyordu. (Aydın, 2007). Böylesi bir ortamda okullar için asgari standartları teminat altına almak bakımından bilimsel denetim ilgi çekmiştir.

Bilimsel denetimde uygulama dışındaki tüm sorumluluklar denetleyene aittir. Örgütte sorumluluk sahibi olan yönetici, işi planlama ve düzenleme ile ilgili her şeyi yapmalıdır. Çalışana ise yöneticinin planlama ve düzenlemesine dair uygulama görevi kalır. Yönetici tüm işbölümünü belirlemelidir. Çalışanların seçiminde önceden belirlenen ilke ve bilimsel yöntemler kullanılır. Bu yöntem ve ilkeler sayesinde işe en uygun çalışan seçilmelidir. Otorite ve sorumluluk dengeli bir şekilde götürülmelidir (Başaran, 2000, 51-55; Daughtry ve Ricks, 1989, 9; Lunenburg ve Ornstein, 1996, 5; Morgan, 1986, 29-30).

Bilimsel denetim anlayışına göre denetlenecek davranışlar önceden belirlenmeli ve bu davranışların ölçülebilir olmasına dikkat edilmelidir. Okulu geliştirmek öğretmenin rolünü geliştirmekle, öğretmenin rolünü geliştirmek ise öğretmenin faaliyetlerinin kategorilendirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Kategorilendirme ise beklenen davranışların önceden belirlenmesi demektir. Bilimsel denetim anlayışına göre, öğretmenin denetim sürecinde denetmen ile birlikte karar vermesi veya denetime ilişkin görüş bildirmesi düşünülemez. Bilimsel denetim kişi odaklı değil iş odaklı bir denetimdir. Bu nedenle kişisel farklılıklara önem verilmez. Önemli olan önceden belirlenen standartlara öğretmenin ne kadar uygun davrandığıdır. Öğretmenlerin eksik veya geliştirilmesi gereken yönleri belirlendiğinde o konularda hizmet içi eğitim almaları önerilir. Bilimsel denetimde iş görenin performansının gözlenmesi esastır (Başaran, 2000, 51; Hopkins ve Moore, 1993, 93; Lunenburg ve Ornstein, 1996, 7; MEB, 2005, 11; Morgan, 1986, 30).

Bilimsel denetim koyduğu kurallar, iş dağılımı ve öğretmenden istenilen davranışların belirlenmesinin yanında bazı sıkıntılar da oluşturmaktadır. Bilimsel denetim gözlemden öteye geçememektedir. Eylemler üzerine odaklanırken amaç ve düşünceyi göz ardı etmektedir. Bilimsel denetimde farklı kategoriler ve branşlar eşit değerde kabul edilir. Bu da farklı branş ve değerdeki öğretmenleri eşit şartlarda değerlendirmeye tabi tutar. Bilimsel denetim gözlem üzerine yoğunlaştığı için her şeyin gözlemlenebilir olması gerekmektedir. Bilimsel denetim öncelikle öğrenci davranışlarının kontrol edilmesi ister. Bu nedenle sürprizlerin olmasını istemez (Başar, 2000, 17; Hopkins ve Moore, 1993, 94; Seçkin, 1998, 210 - 212).

Bazı yazarlara göre (Stone, 1991, 22-26; Savedra ve Hawthorn, 1990, 17; House ve Place, 1993, 38; Schesinger, 1982, 18) müfettişler örgüt dâhilinde yönetici yardımcısı olarak görev alır ve örgüt içerisinde hedef belirleme, tahmin, planlama, düzenleme-koordine etme, motivasyon, iletişim, problem çözme, kendini güncelleme ve kontrol görevlerini görevleri yerine getirir. Müfettişler, örgütün hedeflerinin belirlenmesinde ve yöneticilerin zorlanması durumunda hedeflerin yerine getirilmesinden sorumludurlar. Müfettişlerin tahmin görevi; var olan durum ne kadar iyi olursa olsun, örgütün gelecekte nelerle karşılaşacağına yönelik tahminlerde bulunması ve önlemler alması için yöneticilere yardımda bulunması üzerinedir. Planlama görevleri; önceden ortaya çıkması öngörülen durumlarla başa çıkmak üzere alınan önlemlerin planlanmasıdır. Müfettişler bu konuda yöneticilere yardım ederken kendilerine ait bir eylem planları da olmalıdır. Bu planların gerçekleşmesi için gerçekleştirdikleri düzenlemeler ise düzenleme ve koordine etme görevlerinin bir gereğidir (akt. Gökçe, 2009).

Bilimsel denetim, klasik otoriter bir denetim felsefesini temsil etmektedir. Bilimsel yaklaşıma göre denetim, öğretmenleri, önceden belirlenen amaçlara uygun standartları uygunluğunu kontrol eder. Bilimsel denetim öğretmenle yönetici/denetici arasındaki ilişkilerin kesin çizgilerle ayrıldığı felsefeye uygundur (Aydın, 2016).

Bilimsel denetimin öğretmenlik mesleğine sağladığı yararlar; öğretmenliğin daha profesyonel bir hale gelmesi, mesleğe ait standartların belirlenmesi ve öğretmenlerin bu belirlenen standartlara uygunluğunun aranması olmuştur. Ancak katılaştırılmış bir model olan bilimsel denetim, insani ilişki, duygu ve algıların ve yaratıcılığın ön planda olduğu öğretmenlik mesleğini sıkıcı ve anlamsız bir hale getirmiştir. Bu nedenle bilimsel denetim diğer modellerle birlikte kullanılmalıdır (Aydın, 2016).

Sanatsal Denetim

Sanatsal denetim yaklaşımını Eisner ortaya atmıştır. Hopkins ve Moore (1993), Eisner'in öğretimi bir sanat olarak tanımladığını ve her zaman önceden belirlendiği gibi gerçekleşmeyeceğini belirtmektedir. Koşulların değişimine bağlı olarak öğretmenlerin öğretme işini kesin kurallara bağlamak öğretmenleri kilitleyecektir. Eisner öğretimin bir bilim değil, daha çok bir sanat olduğu görüşünü ileri sürerek denetçinin öğretmene belirli bir öğretim yaklaşımını dayatmasına karşı çıkmıştır (akt. Aydın, 2016).

Eisner'a göre, sanatsal yaklaşımda yapılacak değerlendirme etkinlikleri bazı hususları gerektirir (Daresh, 2001, akt. Aydın 2016, 28).

1. Gerçekleşen olayların tekrar sayılarından ve gerçek anlamlarından ziyade içerdikleri gizli anlamlarına dikkat edilmelidir.
2. Denetçiler, fark edilmesi güç olan önemli noktaları görebilecek seviyede uzmanlık bilgisine sahip olmalıdır.
3. Öğretmenlerin, gençlerin ve çocukların gelişime olan katkıları takdir edilmelidir.
4. Sınıf belirli bir zaman dilimi içerisinde değil bir süreç dahilinde değerlendirilmelidir.
5. Denetmen ve öğretmen arasında iyi ilişkiler kurulmalı ve karşılıklı güven tahsis edilmelidir.
6. Denetici tespitlerini açıklarken usta bir dil kullanmalıdır.
7. Deneticiler olayları uygun bir şekilde yorumlayabilmeli ve bu olayların eğitimsel önemini anlayabilmelidir.
8. Deneticiler gördükleri şeylerin önemini farkına varmalıdır.

Eisner'in sanatsal denetim yaklaşımı dört ana unsurdan oluşmuştur. Denetmenler sınıf yaşamının "uzmanı" olmalıdır. Bu uzmanlık sayesinde gözlemledikleri sınıf ortamında gerçekleşen olayların önemini görme ve kavrama özelliği elde etmelidir. İkinci unsur olarak denetmenler, gördüklerini tanımlayabilmeli ve tanımladıklarını da iyi bir şekilde ifade edebilmelidir. Üçüncü olarak denetmenler sınıfın dinamiklerini uygun model ve kavramlarla yorumlayabilmelidir. Son olarak ise denetmenler, yorumlanan ve gözlemlenen durumları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir (Pajak,1993, akt. Aydın, 2016, 28-29).

Sanatsal denetim, bilimsel denetime karşı olarak kavramlaştırılmıştır. Eisner bilimsel denetimin hatalı yönlerini şöyle ortaya koymuştur (Pajak, 1993, akt. Aydın, 2016, 29-30):

1. Bazı öğretmen davranışlarının eksikliği ya da varlığı dersin niteliği üzerinde etkili değildir.
2. Sınıfta iyi bir öğretimin gerçekleşmiş olması her şeyin iyi olması anlamına gelmez. Öğretmenin güçlü yanlarının vurgulanması gelişmeye açık olan yanları üzerinde durulmasından daha iyi olur.

3. Yalnızca davranışlar üzerinde odaklanılırsa bu davranışların ne anlama geldiği konusu kaçırılmış olur.
4. Kimi öğretim teknikleri bazı durumlarda etkili olurken bir başka durumda etkili olmayabilir.
5. Farklı gözlemciler gözlem esnasında farklı ayrıntılar yakalayabilir. Gözlemcilerin aynı ayrıntıyı yakalamak kaygısı önemli noktaların atlanmasına yol açar.
6. Bir sınıfta gerçekleşen olayları anlatmada kelimeler ve sayılar yeterli değildir. Bu iş için resim, video, öğrenci çalışmaları gözlemin daha doğru bir şekilde ortaya konulmasını sağlayacaktır.
7. Öğretim çalışmalarının ve denetim uygulamalarının bilimsel yönelimli olması kontrol ve kestirilebilirlik üzerine aşırı vurgu yapılmasına neden olmaktadır.

Eisner'e göre (1982) sanatsal denetim, sanatsal duyarlılığa, anlaşılabilirliğe ve sınıfta meydana gelen inceliklerin önemini takdir eden denetmenin bilgisine dayanan; öğretmenlere ve okulda gözlenenlerle okulda olanlar üzerindeki kararlarda etkisi olan diğer kişilere olayları açıklayıcı, şiirsel ve sıkça da mecazi bir dille ifade etmeyi kullanan bir denetim yaklaşımıdır. Denetimde en büyük amaç, okuldaki eğitimsel yaşamın kalitesini artırmaktır. Sanatsal denetimde denetmenlerden, öğretimin karmaşıklığındaki incelikleri görebilen öğretim uzmanları olmaları beklenmektedir (akt. Bostancı, Bulut ve Özbey, 2011). Eisner (1983), öğretimde, sanatı "kişinin repertuarında olmayan yeni öğretim yöntemleri ve yolları yaratma yeteneği ve isteği" olarak ele almaktadır. Sınıf içindeki sanatkâr öğretmenin ise, işini gerçekten iyi yönetebilen, süreç içinde yeni ve özgün şeyler bulabilen, öğrencinin ihtiyacına ve onların sanatsal öğrenmelerine dayanan yeni eğitim yaklaşımlarını ortaya çıkartabilen öğretmen olduğunu belirtmektedir (Kelahar, 2008'den akt. Bostancı, Bulut ve Özbey, 2011).

Sanatsal denetimde, teknik ussallık yerine estetik duyarlılık alternatif olarak öne sürülmektedir (Pajak, 1993, akt. Aydın, 2005). Denetmen, "bu öğretmeni özel yapan nedir, öğretime değer katan özellikleri nelerdir, bir denetmen olarak bu yönleri nasıl kuvvetlendirebilirim?" sorularına cevap aramalıdır. Ayrıca denetmen, öğretmenlerin sınıfa yansıtamadıkları belirli alanlardaki güçlerini de öğretim sürecinin durumuna ek olarak değerlendirebilmelidir. Bunun için sınıf gözleminin yanında okul yöneticisinden bilgi alma ve öğretmenin aktarmak istediklerini dinleme gibi uygulamalara da yer vermelidir. Çünkü sanatsal denetim demokratik unsurlara vurgu yapmakta, denetmen ile öğretmen arasında

geleneksel hiyerarşik denetim yerine, karşılıklı diyalogu ve ortak amaçlar için karşılıklı çabayı geliştirmeyi amaçlamaktadır (Seçkin, 1998; Yılmaz, 2004).

Eisner'e göre sanatsal denetim, olayların yalnızca görünen ve sözel anlamlarına değil, gizli ve açıklayıcı özelliklerine de dikkat etmeyi, yüksek düzeyde eğitim uzmanlığı ve nelerin uygun ve önemli olduğunu görebilme yeteneğini, öğretme- öğrenme sürecinin belli bir zaman dilimini içinde gözlenmesini, denetimde karşılıklı güven duygusu ve diyalog kurulmasını, dili güçlü biçimde kullanabilme yeteneğini ve meydana gelen olayların yaşayanlar açısından anlamını yorumlayabilme ve eğitimsel değerlerini takdir edebilme yeteneğini gerektirmektedir (akt. Seçkin, 1998).

Gelişimsel Denetim

Gelişimsel denetim Glickman tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre; öğretmenin gelişimsel düzeyi analiz edilmeli ve bu düzeyde bir denetim sunulmalıdır. Gelişimsel denetimle denetim sürecinin korku verici yapısının öğretmenin gereksinimlerine cevap verecek şekilde düzenlenen bir süreç haline getirilmesi amaçlanmıştır (Aydın, 2016, 51).

Glickman ve Gordon, bu denetim sürecinde öğretmenin gelişim aşamalarını altı başlık altında açıklamıştır (Aydın, 2016, 51-60):

1. Bilişsel Gelişim: Piaget'nin 4 aşamada tanımladığı bilişsel gelişim; duyuşal devinim, işlem öncesi, somut işlem ve soyut işlem aşamalarıdır. Ancak soyut işlem aşamasındaki bireyler işleri gerekli yer ve zamanda projelendirebilir, kurumsal gerekçelendirme yapabilir, karmaşık sembolleri anlayabilir ve soyut kavramları formüle edebilirler.

2. Kavramsal Gelişim: Bireyler kavramsal açıdan düşük, orta ve yüksek kavramsal düzeydeki bireyler olarak üç gruba ayırmıştır. Düşük kavrama düzeyindeki bireyler olayları basit ve somut bir şekilde değerlendirirken durumlara da “siyah ve beyaz” şeklinde yaklaşırlar. Bu basamaktaki kişiler sorunları tanımlamada güçlük çekerler ve doğrudan çözümün kendilerine verilmesini isterler. Orta kavramsal düzeydeki insanlar daha soyut düşünebilirken, sınırlı sayıda soruna çözüm üretebilir. Ancak kapsamlı plan üretemezler. Yüksek kavramsal düzeydeki birey ise soyut düşünebilen, bağımsız, kendini gerçekleştirebilen, kaynak yaratabilen ve esnek bireydir.

3. Ahlaki Gelişim: Kohlberg ve Armon (1984), ahlaki gelişimi gelenek öncesi düzey, gelenek düzeyi ve gelenek sonrası düzey olmak üzere üç düzeyde incelemiştir. Gelenek öncesi düzeyde bireyler kararlarını benmerkezci bir anlayışa göre verirler. Gelenek düzeyinde olan bireyler toplumsal normlara göre hareket ederler. Gelenek sonrası düzeydeki bireyler ise ahlaki ilkeleri üstün tutarak hareket ederler.

4. Benlik Gelişimi: Benlik; tutarlı olma çabası, kişinin yaşamın anlamı veya kişinin kendi içsel mantığını oluşturduğu yapı olarak tanımlanabilir.

5. Bilinç/Farkındalık Düzeyi: Robert Kegan (1994) insanların dünyayı nasıl görüp yorumladığı üzerinde durmuştur. İnsanın bilinç açısından gelişimi beş aşamada tanımlamıştır. Birinci aşama 0-2 yaş arasını kapsayan düşüncesizce hareket evresidir. Kişi bu evrede refleks ve güdülerine göre yaşamını sürdürür. İkinci aşama 2-12 yaş arasını kapsayan hükümdarlık evresidir. Bu evredeki kişinin gereksinim, ilgi ve dilekleri asıldır. Üçüncü aşama 12-20 yaş arasını kapsayan kişilerarası evredir. Bu evredeki kişiler kendilerinin kim olduğuna başkalarının karar verdiği düşüncesindedir. Dördüncü aşama kurumsal evredir. Birey kendi kimliğini gruplar içerisinde bulur. Bu dönemi olumlu geçiren bireylerin toplam ilişkileri de iyidir. Son ve beşinci aşama ise bireylerarası evredir. Bu evredeki kişi sisteme değerleri adına karşı çıkabilir.

6. Mesleki İlgi Düzeyi: Öğretmen gelişiminde mesleki ilgisinin gelişim düzeyi de önemlidir. Kimpston mesleki gelişim düzeyinin öz yeterlilik, öğretim görevleri ve öğretimsel etki olmak üzere üç aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. Öz yeterlilik düzeyinde öğretmen kendisini denetmenlere, diğer öğretmenlere ve öğrencilere kanıtlama çabasıdadır. Öğretimsel görev aşamasında öğretmenler öğretimsel sorunlar, disiplin sorunları, öğretim materyallerinin kullanılması ve öğretim yöntemlerini geliştirme ve değiştirme çabasıdadır. Öğretimsel etki aşamasında öğretmen öğrenciyi nasıl etkileyeceği ile ilgilenir. Öğrencilerin entelektüel ve duygusal gelişimlerine önem verir.

Farklılaştırılmış Denetim

Farklılaştırılmış denetim modeli 1980'lerde Glatthorn tarafından ortaya konulmuştur. Bu model denetimi mesleki gelişim için odak noktası kabul ederek öğretmenin potansiyeli dâhilinde öğretmenden maksimum verim alarak öğrencinin öğrenmesini arttırmayı amaçlamaktadır. Farklılaştırılmış denetim modelinde öğretmenlerin denetimi ile aktif

katılımının sağlanması yanı sıra, müdür, denetmen ve öğrenciden dönüt sağlanmaktadır (İlğan, 2008, 389).

Farklılaştırılmış denetim yaklaşımları denetmenlerden sadece yönetim politikalarını uygulamak amacıyla denetim gerçekleştirmelerini istemez. Ayrıca denetmenlerin zaman ve emeklerine ihtiyaç duyan öğretmenlere odaklanmalarına olanak tanır (Zepeda, 2016, 52).

Farklılaştırılmış denetim aday öğretmenlere veya büyük sorunları olan asil öğretmenlere gelişme fırsatı sunan, öğretmenlere denetim ve değerlendirme hizmetlerinin türü konusunda seçenekler sunan bir denetim yaklaşımıdır. Değerlendirme süreci öğretmenin statü ve yeterliliğine göre değişir (Aydın, 2016, 64).

Etkili okullar, dayanışma, işbirliği, yardımlaşma ve öğretim kadrosu ile diğer kadrolar arasında güvene dayalı mesleki ilişkileri desteklemektedir. Denetmenler ve öğretmenler arasında meslektaş ilişkisi bulunmaz ise gelişimi desteklemek ve büyümek mümkün değildir (Zepeda, 2016, 51).

Farklılaştırılmış denetim dört temel bakış açısı üzerine kurulmuştur. Bu temeller; meslek, örgüt, denetmen ve öğretmendir. Meslek bakış açısı öğretmenin daha çok profesyonelleşmesini sağlar. Denetim sorunlu öğretmenlere, bu sorunun çözümünü bilen denetmenler tarafından sunulan bir hizmettir. Deneyimli öğretmenler bile dönüt ihtiyacı duyarlar. Örgüt bakış açısına göre örgüt içinde dayanışmanın en iyi yolu karşılıklı yardımlaşma ve dayanışmayı vurgulamaktır. Dayanışma ve güven ruhunu destekleyen birlikte çalışma ve mesleki gelişim için yardımlaşma farklılaştırılmış yaklaşımın temel bileşenleridir. Denetmen bakış açısında, denetimin baştan savma, mekanik ve törensel bir ziyaret olmaktan çıkarılarak, öğretmenin gereksinim ve beklentilerini karşılayan ve öğretmenin gelişmesini sağlayan bir durum olması sağlanır. Öğretmen bakış açısı ise, öğretmenlerin gelişim adına birbirinden çok fazla şey öğrendiklerini bunun da doğru bir örgütsel yapıda mümkün olduğunu söylemektedir (Glathorn, 1997, akt: Aydın, 2016, 65-66).

Glathorn (1997) farklılaştırılmış denetimin bileşenlerini üç gelişim seçeneği ve iki değerlendirme seçeneği olarak gruplamıştır. Gelişim seçenekleri; yoğunlaştırılmış geliştirme, iş birliğine dayalı geliştirme ve “öz yönelimli geliştirme” olmak üzere üç seçenektir. Yoğunlaştırılmış geliştirme; aday öğretmenlerin veya büyük sorunlar yaşayan asil öğretmenlerin bir denetici tarafından yapılan gözlem ve analizlerle geliştirilmesini amaçlayan

bir gelişim seçeneğidir. İşbirliğine dayalı gelişim seçeneği öğretmenlerin küçük gruplar halinde birbiri ile yardımlaşarak gelişmesine dayalıdır. Öz yönelimli geliştirme ise öğretmenlerin öz denetim mekanizması ile kendilerini geliştirmelerini istemektedir. Değerlendirme seçenekleri yoğun değerlendirme ve standart değerlendirme olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Yoğun değerlendirme; ücret belirleme, görev süresini uzatma veya kısaltma gibi önemli kararların alınmasında kullanılır. Standart değerlendirme ise mesleki yeterliliğe sahip olan öğretmenlerin yasal sorumluluk ve asgari değerlendirme koşullarının yerine getirilmesi amacıyla yapılmaktadır (akt: Aydın, 2016, 67-68).

Öğretimsel denetim

Öğretimsel denetim, öğrenme sürecini ve öğretmeni geliştirmek ve daha etkili kılmak adına gerçekleştirilen sınıf içi etkinliklere odaklanmış planlı ve programlı eylemler olarak tanımlanabilir (Aydın, 2007, s. 38).

Sınıf içinde gerçekleştirilen öğretmen ve öğrenme sürecini geliştirerek daha etkili kılmak için yapılan denetim, öğretimsel denetim olarak tanımlanır. Öğrencinin belirlenen amaçlara uygun öğrenim yapmasını sağlamak ve geliştirmek adına tüm yetkililer görev almalıdır (Taymaz, 2010, s. 163).

Bazı denetçiler, öğretmenlerin performanslarını değerlendirmekte, bazı denetçiler program danışmanlığı yapmakta, bazı denetçiler ise yönetsel yardımda bulunmakta ve özel mesleki sorunların çözümüne yönelmektedir. Bu durum öğretimsel denetimin ne olduğu konusunda bir görüş birliğinin olmadığını göstermektedir. Oysa Harris'in (1975, s. 10-11) belirttiği gibi öğretimsel denetim, öğrencinin öğrenmesini geliştirmek ve desteklemek amacıyla okul personeli tarafından yapılan işlerin tümüdür. Öğrenmenin daha etkili bir biçimde gerçekleşmesi doğrultusunda gösterilen tüm çabalardır (akt. Aydın, 2007, s. 38).

Öğretimsel denetim, öğretmenlere hem bireysel olarak hem de grup içinde hizmet etmek olup öğretimsel denetimin anlamı, öğretim sürecinin iyileştirilmesinde öğretmene yardım sağlamaktır. Öğretimsel denetim, profesyonel bir anlayış ve olumlu bir tutum içinde eğitim-öğretim esnasında ortaya çıkan sorunların belirlenip çözümlenerek öğretmenlerin sürekli mesleki gelişmelerine katkıda bulunmaktır. Öğretimsel denetim bir kontrol ya da yargılama değildir. (Aydın, 2008, s. 37).

Yapılan tanımlara bakıldığında öğretimsel denetimi; ortaya yargısal bir ifade koymadan, gerçekleştirilen öğretimi daha etkili kılmak için gerçekleştirilen çabaların tümü olarak tanımlayabiliriz.

Taymaz'a (2010, s. 165) göre öğretimsel denetimde denetçi şu prensiplere uymalıdır:

1. Denetim kontrol amaçlı değil, yapıcı ve kaynak teşkil edici olmalıdır. Denetimdeki asıl amaç ise öğrenimin geliştirilmesi olmalıdır.
2. Denetimdeki gözlem öğretmen, eğitim ve öğretim durumlarının tamamına yönelik olmalıdır.
3. Denetim esnasındaki sınıf içi ve dışı etkinliklerin tamamı öğretmenin gelişmesine imkân sağlamalıdır.
4. Denetim esnasında serbest konuşma imkânı verilmelidir.
5. Tüm sonuçlar objektif olarak ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.

Görüldüğü gibi öğretimsel denetim, eğitim-öğretim süreçlerine bütünsel olarak yaklaşan, tüm süreçleri iyileştirmeyi hedefleyen bir anlayışı ifade etmektedir. Demokratik bir ilişki biçimini öngören yaklaşımda tüm okul çalışanları sürece katılmaktadır.

Klinik denetim

Klinik denetim, öğretmenin daha etkili kılınmasını sağlamak ve yeterliliğini arttırmak için yapılan denetim olarak tanımlanabilir (German, 1982, akt. Taymaz, 2010, s. 164). Klinik denetim, emir verici olmaktan çok etkileşimli, otokratik olmaktan çok demokratik, denetim merkezli olmaktan çok öğretmen merkezlidir. Klinik kavramına öğretmenlerin denetiminde patolojik yanlarının düzeltilmesi gibi bir anlam yüklenilmemelidir. Öğretmenin yetersiz ya da sağlıklı davranışlarının iyileştirilmesi sürecidir (Aydın, 2008, s. 38,39). Yani öğretmenin, öğrencilerine daha etkili bir eğitim-öğretim süreci sunması için, önünde bulunan engellerin bulunarak kaldırmasını sağlamaktır.

Güncel klinik denetim modeli denetmenin liderliğinden ziyade öğretmenin daha çok inisiyatif aldığı bir yapıya dönüşmüştür. Bu modelde öğretmen bilgiyi inşa etme konusunda daha fazla rol almaya başlamıştır (Zepeda, 2016, 78).

Klinik denetimin amacının tam olarak gerçekleştirilmesi, tüm bireylerin, denetim sürecinde bulunma nedenlerini bilmelerine, ortamda bulunmak istemelerine, programa ilgi

duymalarına ve grup ruhu oluşturmalarına bağlıdır (Aydın, 2007, s. 40). Özellikle öğretmenlerin denetim sürecine istekli biçimde katılmalarının bu noktada kritik önemde olduğu ileri sürülebilir.

Klinik denetimde denetici öğretmenden branşı üzerinde daha yeterli olmalıdır. Denetici öğretmen, yönetici ve diğer personel ile işbirliği yapabilecek alt yapıya sahip olmalı, öğrencileri iyi tanımalı ve denetime yeterli zamanı ayırabilmelidir. Bu denetim türü bireysel, içsel, yakından, sürekli ve teknik olmalıdır.

Pajak'a göre klinik denetim 5 aşamadan oluşur. Bunlar: gözlem öncesi görüşme, gözlem yapma, analiz yapma, gözlem sonrası görüşme ve değerlendirmedir (Taymaz, 2010, s. 164).

Gözlem öncesi görüşme aşamasında denetmen ve öğretmen, gözlemin nedenini ve amacını, gözlemin odak noktasını ve hangi yöntemle gözlem yapılacağını belirler (Glickman, Gordon, Ross-Groedon, 2014, 243). Bu aşamada öğretmenle denetici arasında karşılıklı güven ve desteğe dayalı sağlıklı bir ilişki kurulmalıdır. Zira bu ilişkinin niteliği klinik denetimin diğer tüm aşamalarını etkiler (Aydın, 2007, s. 41). Gözlem öncesi görüşme esnasında denetici ve öğretmen arasında gözlemin nedeni ve amaçları, gözlemlenmesi gereken hususlar, kullanılacak gözlem yöntemi ve gözlem formu, gözlem zamanı ve gözlem sonrası görüşme zamanı konuları kararlaştırılır (Aydın, 2008, s. 44). Gözlem öncesi görüşme aşaması bir nevi denetmenin öğretmeni denetimle ilgili bilgilendirdiği aşamadır. Denetimde öğretmenin hangi alanlarda ve neye göre denetleneceği görüşülür. Bu görüşmeler hem öğretmene hem de denetmene denetim sürecinin nasıl planlanacağı ve özgünlüğünün işbirliği ile planlanması olanağı verir (Zepeda, 2016, 83).

Klinik denetim başlamadan, eğitim-öğretimi aksatmayacak bir zamanda öğretmen ve denetici görüşerek, görüşme esnasında şu amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar:

1. Denetici ve öğretmenin karşılıklı birbirini tanınması
2. Denetimin amacının açıklanması
3. Öğretmenin neler yapmak istediğinin belirlenmesi
4. Öğretim etkinliklerinin kararlaştırılması ve planlanması
5. Planın nasıl uygulanacağını belirlenmesi
6. Gözlem esnasında dikkat edilecek hususların belirlenmesi

7. Deneticinin rehberlik ve mesleki anlamda öğretmene yardım etmesi
8. Öğretmenin denetime bilinçli bir şekilde hazırlanmasının sağlanması
9. Öğretim ve öğrenim süreçlerinin geliştirilmesi
10. Denetici ve öğretmen ilişkilerinin geliştirilmesi (Taymaz, 2010, s. 164).

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, gözlem öncesi görüşme, hem denetici ve öğretmenin birbirleri ile tanışıp birbirlerine ısındıkları hem de denetim sürecinin bütününe ilişkin iletişim içine girdikleri bir sürece işaret etmektedir.

Gözlem yapma aşamasında gözlem öncesi görüşmede kararlaştırılan gözlem yapılıdır. Gözlemci ister tek bir gözlem yöntemi kullanır, isterse çoklu bir kombinasyon seçebilir. Bu aşamada veriler sadece tanımlanmalı, yorumlanmamalıdır (Aydın, 2008, s. 44). Bu aşamanın amacı sadece betimlemektir. Gözlemci betimleme ile yorumlama arasındaki farkı aklından çıkarmamalıdır (Gordon ve diğerleri, 2014, 243).

Sınıf içi etkinliklerin bir denetçi tarafında gözlemlenmesi, öğretmenin kendisinin göremeyeceği bazı önemli noktaların, denetçi tarafından saptanması olanağı sağlar. Gözlem yolu ile ayrıca öğretmenin kendi performansı hakkındaki değer yargısını test etme olanağı verilmiş olur (Aydın, 2007, s. 42,43).

Gözlem yapma aşaması bir betimleme aşamasıdır. Bu aşamada herhangi bir yargıya varılmaz veya karşılaştırma yapılmaz. Sadece denetmen var olan durumu ince ayrıntılarıyla birlikte gözlemler.

Taymaz'a (2010, s. 165) göre gözlem aşamasında şu hususlara dikkat edilmelidir:

1. Fiziki ortam, araç ve gereçlerin öğretimin amaç ve konusunda uygun şekilde düzenlenmesi
2. Ders amaçlarının öğretime başlamadan öğrencilere açıklanması ve benimsetilmesi
3. Amaçlara uygun bilgi, beceri ve problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi
4. Öğretimin amaç ve konusuna uygun yöntem seçilmesi, ilke ve prensiplere uyulması
5. Öğrencilerin bireysel farklılıklarının dikkate alınması ve öğretime ilgi ve katkılarının sağlanması
6. Eleştirel düşünme, karar verme, kendini yönetme ve yaratıcı gücünü kullanma konusunda öğrencilere fırsat verilmesi

7. Sıraya uygun bir öğretim gerçekleştirilmesi
8. Öğrenciler arasında düzgün iletişim kurulması
9. Konulara ilişkin güncel gelişmelerin ve yeniliklerin tartışılması
10. Öğretim sonuçlarının öğrencilerle birlikte tartışılması

Görüldüğü üzere bu aşamada öğretim sürecinin nasıl gerçekleştirildiği betimlenmektedir. Bir değerlendirme veya müdahale söz konusu değildir.

Charles F. Malone sınıf içi etkinliklerin değerlendirilmesi konusunda dikkat edilmesi gereken noktaların belirlenmesi konusunda bir model geliştirmiştir. Bu modele göre gözlemlerde dikkat edilecek hususlar bireyler arasındaki ilişkiler, fiziksel çevre, amaca yönelik öğretim, ders verme yöntemleri ve değerlendirmedir (Aydın, 2007, s. 43).

Analiz yapma aşamasında öğretmen için hazırlanan ve yapılan çalışmalardan sonra öğretim aşamasındaki gözlemlerin sonuçları analiz edilir. Gözlem amaçlarına göre bir sıra gözetilerek gözlenen faktörler ele alınır. Öğretmenin güçlü ve zayıf yanları belirlenerek öğretmene nerede, ne zaman ve nasıl yardım edileceği belirlenir (Taymaz, 2010, s. 165).

Klinik denetlemenin asıl amacını öğretmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi olarak tanımlamıştık. Bu aşamada bu tanıma uygun bir biçimde öğretmeni öğretim sürecinde görece etkisiz kılan etmenler, gözlem aşamasında elde edilen verilerden yararlanarak, belirlenir. Bu etmenlerin belirlenmesi öğretmene, kendisinin hangi konularda yardıma ihtiyacı olduğunu veya hangi alanlarda kendisini nasıl geliştirebileceği gibi konularda yardım sağlar.

Analiz, gelecekteki olayları daha çok kontrol edebilme amacıyla gerçekleştirilir. Gelecekteki süreci geliştirmede rol oynar. Analiz aşamasında öğretmenin kullandığı yöntemler ve bunları kullanma sıklığı saptanır. Sınıf içi etkinlikleri etkileyen olaylar ve öğretmenin bu olaylara tepkileri incelenir. Yine bu aşamada öğretmen-öğrenci arasında ilişkinin niteliği analiz edilir. İlişkilerin karşılıklı güven ve saygıyı yansıtıcı ve özendirici nitelikte olup olmadıkları araştırılır. Öğretme sürecinde ve öğrencilerin tepkilerinde yinelenen kalıplar incelenir. Bu kalıplar doğru saptandığında ve öğretmenin dikkati bu kalıplara çekildiğinde, davranış değişikliği geliştirmede kolaylık sağlanmış olur. Analizin özünde davranış değiştirme olduğu unutulmamalıdır (Aydın, 2007, s. 49).

Gözlem sonrası görüşme, öğretmen ve denetmene gözlem esnasında gerçekleşen olaylar hakkında konuşma olanağı sağlar (Zepeda, 2016, 180). Gözlem sonrası görüşme,

gözlemin analizinin tartışılması ve öğretmenin öğretimsel gelişimin planlanması için gerçekleştirilir. Toplantı esnasında gözlemde elde edilen kayıtlar, tutulan notlar ve izlenimler öğretmene iletilir (Aydın, 2008, s. 45,46). Taymaz'a (2010, s. 165,166) göre gözlem sonrası görüşmede aşağıdaki amaçlar gerçekleştirilir:

1. Gerçekleştirilen denetimin gözden geçirilmesini ve gerçekleşen ilerlemenin belirlenmesini sağlar.
2. Gerçekleştirilen görüşme öğretmene kendi çalışmalarını izleme ve geliştirme alışkanlığı edindirir. Ayrıca öğretmenin özdenetim teknikleri konusunda gelişmesini sağlar.
3. Öğretmenin güçlü ve zayıf yanlarını tanımasını sağlar.
4. Öğretmenin denetimin yararlı olacağına dair inancı artar ve denetime karşı güveni artar.
5. Denetim planının geliştirilmesi için alternatifler ortaya konur.

Zepeda ise gözlem sonrası görüşmenin amaçlarını; toplanan verilerin gözden geçirilmesi ve analiz edilmesi, bu gözden geçirme ve analizlere göre bir çalışma planının geliştirilmesi ve öğretmeni bir sonraki gözlem sonrası görüşme için odak belirlemek olarak tanımlamıştır (Zepeda, 2016, 180).

Aydın'a (2007, s. 50) göre gözlem sonrası görüşmeden elde edilecek yararlar ise aşağıdaki gibidir:

1. Deneticinin işbirliği ile öğretmenin mesleki gelişimi sağlanır. Bu gelişimin en önemli ölçütü görüşme sonrasında öğretmen tarafından terk edilen davranışlardır.
2. Bu görüşme, denetim programının yeniden düzenlenmesi, programın hedeflerinin ve uygulama yöntemlerinin belirlenmesinde önemli rol oynar.
3. Öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve denetici tarafından takdir edilmesi yönünden temel sağlar.
4. Geçmişteki denetimsel uygulamaların gözden geçirilerek elde edilen gelişmenin anlaşılmasını sağlar.
5. Görüşme, öğretmene doğrudan ya da dolaylı yardım sağlar.
6. Öğretmenin özdenetim teknikleri konusunda gelişimini sağlar.
7. Öğretmenin mesleki doyumu ve teknik yeterliliği gibi konular üzerinde durulur.

Gözlem sonrası görüşme aşamasının, yukarda analiz yapma aşamasının amaç ve faydalarına bakılırsa, sürece katılan öğretmenin denetime olan inancını arttıracığı söylenebilir. Bu nedenle analiz aşamasında belirlenen eksikliklerin giderilmesinde öğretmen tarafından bir direnç ortaya koyulmayacaktır. Böylelikle hem öğretmenin gelişmesi sağlanacak hem de gerçekleştirilen doğrudan veya dolaylı yardımlarla ne derece geliştiğinin gözlemlenmesini sağlayacaktır.

Gözlem sonrası görüşme aşamasında sonra *değerlendirme aşaması* gelir. Görüşme sonrasında yapılan değerlendirmenin amacı, denetimin verimli işleyip işlemediğini saptamaktır. Değerlendirme, gerçekleştirilen denetimin yeterli ve yetersiz yanlarının saptanmasında ve denetim uygulama programının yeniden düzenlenmesinde rol oynar (Aydın, 2007, s. 52).

Öğretmenin ne yapmak istediği ders planlarından, sınıf içi etkinliklerinden, öğrencilerin öğrendiklerinden ve yaptıklarından anlaşılır. Değerlendirmede ise formel öğretimi ve sonuçlarını etkileyen etkenler sistematik olarak incelenir (Aydın, 2007, s. 55). Sonuç olarak klinik denetim planlama, gözlem ve geri bildirim aşamalarından oluşan bir denetim modelidir. Ayırt edici özelliği ise doğrudan öğretmen-denetici etkileşimi vurgulanması ve öğretmenin gelişmesini amaçlamasıdır (Aydın, 2008, s. 47).

Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevleri

Okul müdürlerini, ders denetimi görevlerinin; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 10. Maddesi, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 78. maddesi, Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 39. maddesi ve Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Planlı Yürütülmesine ilişkin Yönerge'nin 12. maddesi dâhilinde gerçekleştiğine daha önce değinilmiştir.

Okul müdürlerinin görev tanımları, ilgili yönetmelikler kapsamında dört ana kısımda toplanmıştır. Bunlar; eğitim-öğretim hizmetleri, personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri ve okul işletme hizmetleridir. Okul müdürlerinin ders denetim görevleri ise personel hizmetleri görevlerinin alt kollarından birisidir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan "Okul Müdürlerinin Ders Denetim Kılavuzu" isimli belgede bu görevin tanımı yapılmıştır (MEB, 2016). Bu belgede yapılan tanıma göre; okul müdürlerinin ders denetim görevleri ders içi etkinlikler ve diğer etkinlikler olmak üzere iki kısımda incelenmiştir. Okul müdürü ders içi

etkinlikler esnasında öğretmenle birlikte sınıfa gider, öğretmen ve öğrencilerin dikkatini dağıtmaktan kaçınır ve değerlendirme için gerekirse kısa notlar alır. Öğrencilere kısa sorular sorarak bilgi düzeylerini ölçer, öğretmenin daha sonra da bu okulda görev yapacağını düşünerek öğretmeni rencide edecek tutum ve davranışlardan kaçınır. Ders sonunda ise öğretmenle birlikte sınıftan çıkarlar.

Aynı kılavuza göre, ders denetimi esnasında diğer etkinlikler ise; zümre toplantı tutanakları, yazılı sınav evrakları, ünitelendirilmiş yıllık ve ders planları, değerlendirilmiş performans ve proje ödevi örnekleri, not çizelgeleri, ders dışı eğitim çalışmaları ve sosyal etkinlik ve rehberlik çalışmalarının değerlendirilmesidir (MEB, 2016).

Okul müdürleri denetim esnasında zümre toplantılarının zamanında gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine, gerekli gündem maddelerinin olup olmadığına ve bu maddelere ilişkin görüşme ve alınan kararlara bakar. Ayrıca toplantının tüm maddeleri tek tek gündeme alınmalı, görüşülmeli ve bunlar hakkında kararlar alınmalıdır. Gündem maddeleri incelenirken, okulun ve dersin genel ve özel amaçları ile öğrencilere kazandırılacak davranışların uygunluğu, bir önceki öğretim yılındaki gerçekleştirilen zümre toplantısında alınan kararlar, yeni öğretim yılında ulaşılması öngörülen hedefler, öğretim programının gözden geçirilmesi, konuların özellik ve gereğine göre yapılacak çalışmalar, ünitelendirilmiş yıllık planlar, ölçme ve değerlendirme esaslarının tespiti, yapılan ortak sınavların sonuçlarının değerlendirilmesi, ödev konuların tespit takip ve değerlendirilmesi, ders planının hazırlanması, öğrenci başarısını arttırmak için alınacak önlemler, sosyal etkinlikler ve velilerle işbirliği konuları üzerinde inceleme yapılır (MEB, 2016).

Ünitelendirilmiş yıllık planları incelenirken, yıllık planın yapılmasında sürelerin ünitelere ayrılan yüzdelerinin, dersin amaç, hedef ve davranışlarının konuya ilişkin kavram ve terimlerin öğretim programı esas alınarak yapılmış olmasına dikkat edilir. Ayrıca çalışma takviminin uygun kullanılması, öğretim programında yer alan davranış/kazanımları içermesi, konunun teknik ve yöntemlerinin belirlenmesi, gezi gözlem etkinliklerin planlanması, kullanılacak materyalin belirtilmesi, Atatürkçülük konularının ele alınması, diğer zümrelerle işbirliği gibi konular ele alınır (MEB, 2016).

Ders planları incelenirken dikkat edilmesi gereken hususlar, ders planının zümre toplantısında alınan kararlar ve hazırlanan plana uygun işlenip işlenmediği üzerinedir. Bu başlık altında konuya ayrılan sürenin planla uyumlu oluşu, araç gereç ve gezi ve gözlemlere

yer verilmesi, yöntem ve tekniklerin konuya uygun olması, hazırlık sorularının konuya uygun olması değerlendirme sorularının hedefleri ölçmeye uygun olması ve görüşlere yer verilmesi alt başlıklarına dikkat edilir (MEB, 2016).

Ölçme ve değerlendirmeye yönelik incelemeler yapılırken, yazılı yoklama sayısı, şekli, soru sayısı, farklı eşiklere göre soru dağılımı, soruların zorluk derecesine göre sıralanması, cevap anahtarının hazırlanması ve puanlama, soruların kazanımları ölçer nitelikte olması, değerlendirmenin objektif, geçerli ve güvenli olması gibi konular dikkate alınır (MEB, 2016).

Dersin işlenişi konusunda dikkat edilmesi gereken konular ise öğretmenin bir takım konularda yeterliliği ve dikkati üzerinedir. Bunların bazıları; anlatımda kullanılan dil ve üslup, sunuşun içeriği, yeterliliği ve plana uygunluğu, öğrencilerle ikili ilişkiler ve derse dâhil edilmeleri, öğretmenin alana hâkimiyeti, anlatımın desteklenmesi gibi alanlarda öğretmenin uygulamalarının değerlendirilmesi üzerinedir (MEB, 2016).

Ayrıca okul müdürleri ekteki örnek ders denetim formunu dikkate alarak yılda en az iki defa doldururlar (Ek-3). Böylelikle bir değerlendirme yapmış olurlar.

Öğretmenlerin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri

Son yıllarda okul müdürlerinin rollerine ilişkin beklentiler giderek öğretim liderliğine doğru evrilmektedir. Okul müdürlerinden doğrudan okullarındaki eğitim-öğretim etkinliklerini geliştirici bir liderlik üstlenmeleri beklenmektedir. Bu kapsamda okul müdürlerinin öncelikli rollerinden biri de öğretmenlerin derslerinin denetlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınmasıdır (Yılmaz, 2009). Araştırmalar, öğretmenlerin okul müdürünün denetim görevini önemseydiğini ve okul müdürünün tüm branşlarda yeterliği olmasa da bütünsel bir yaklaşımla ve işbirliği anlayışı içinde bu görevi etkili biçimde yerine getirebileceğini düşündüğünü göstermektedir (örn. Topçu, 2010).

Arslanargun ve Göksoy'un (2013), araştırma bulguları, öğretmenlerin okul müdürünün denetimini müfettişlere yeğlediklerini göstermektedir. Öğretmenlerin çeşitli çekinceleri bulunmakla birlikte, özellikle süreç değerlendirmesine olanak sağlaması ve öğretmen performansının daha yakından izlenmesi bakımından ders denetimini okul müdürünün yapması tercih edilmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde bir çok başka çalışmada da aynı bulgunun desteklendiği görülmektedir (Akarsu, 2016; Arslanargun ve Göksoy, 2013;

Demirtaş ve Akarsu, 2016; Duykuluoğlu, 2016; Ergen ve Eşiyok, 2017; Köybaşı, Uğurlu, Bakır ve Karakuş, 2016; Tonbul ve Baysülen, 2017; Yeşil ve Kış, 2015; Yılmaz, 2009).

Öğretmenlerin ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından gerçekleştirilmesini istemelerinin nedenlerini de birçok çalışmada araştırmacılar ortaya koymuşlardır. Arslanargun ve Göksoy (2013), öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetimin yeğlenmesine neden olarak ise süreç değerlendirmesi ve performansın daha yakından izlenmesi başlıklarını sıralamışlardır.

Akarsu (2016), ise çalışmasında Arslanargun ve Göksoy (2013)'a benzer şekilde öğretmenlerin, maarif müfettişlerine göre okul müdürlerinin ders denetimi yapmasını tercih ettiğini belirtmiştir. Katılımcılar bu tercihe neden olarak, okul müdürlerinin maarif müfettişlerine göre öğretmeni daha iyi tanması nedeni ile geliştirilmesi gereken yanlarını daha iyi bildiklerini söylemişlerdir. Ayrıca okul müdürlerinin denetimi daha uzun soluklu bir süreç haline getirebilecekleri, çevreyi, öğrencileri ve ders dışı etkinlikleri daha geniş bir açıyla gözlemleyebileceklerini dile getirmişlerdir.

Yılmaz (2009), ise okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının katılımcılara göre nedenlerini; okul müdürlerinin öğretmenleri daha iyi tanımaları, denetimi ders içi ve ders dışı etkinlikleri kapsayacak şekilde genişletebilme özelliği ve öğretmenin iyi yönlerini ve geliştirilmesi gereken yönlerini bilmesi olarak sıralamıştır. Akbaba (2013) da katılımcı görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin denetim yapmalarının maarif müfettişlerine göre eğitime daha olumlu etki yaptığını söylemiştir.

Yukarıdaki araştırmalara bakıldığında okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin öğretmenler tarafından, birçok yönden maarif müfettişlerinin yaptıkları ders denetimlerine göre daha olumlu karşılandığı söylenebilir. Ancak yukarıdaki görüşlerin aksine bazı araştırmalardaki katılımcılar ise okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin bazı yanlarını maarif müfettişlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimine göre daha olumsuz karşılamaktadır. Birçok noktada çekinceleri olduğunu dile getirmişlerdir. Örneğin, Yılmaz (2009), öğretmenlerin okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetimlerin olumlu gördükleri yanlarını sıraladıktan sonra bazı çekinceleri olduğunu da ortaya koymuştur. Bazı katılımcılar okul müdürlerinin ders denetimi görevini yerine getirmesinde herhangi bir denetim ve yöneticilik eğitimi almamasını en büyük engel olarak görmektedir. Arslanargun ve Göksoy (2013) ise öğretmenlerin en büyük çekincelerinin objektiflik sorunu olduğunu dile getirmiştir.

Duykuluoğlu (2016) lise օđretmenlerinin gօrüşlerine yer verdiği araştırmasında okul müdürlerinin mesleki gelişim alanındaki davranışları yeterince yerine getirmediğini belirtmiştir. Gündüz (2016), benzer şekilde օđretmenlerin okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetimden istedikleri ölçüde yararlanamadıklarını belirtmiştir. Altun ve Memişoğlu'nun (2008), araştırmasında օđretmenler, okul müdürlerinin yeterli ölçüde rehberlik hizmeti sunmamasından şikâyetçi olmuştur.

Köybaşı, Uğurlu, Bakır ve Karakuş (2016), araştırmasında օđretmenlerin ders denetimini müfettişlerin yapmasını istememelerine rağmen okul müdürlerini de denetim için uzman olarak görmediklerini dile getirmiştir. Tonbul ve Baysülen (2017) de Köybaşı ve diğerlerine (2016) benzer şekilde herhangi bir eğitim almamaları nedeni ile okul müdürlerinin eğitim օđretimin niteliğine katkıda bulunamayacaklarını belirtmiştir. Yanlılığın artması, okul müdürlerinin nadiren ders denetimi yapması ve yapılan denetimlerin օđretmenler tarafından etkisiz bulunması yine çekinceler arasında bahsedilmiştir. Ancak bunlara zıt bir bulguda ise (Ergen ve Eşiyok, 2017) okul müdürlerinin denetim konusunda yeterliliklerinin օđretmenler tarafından olumlu bulunduğu biçiminde ortaya konulmuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, çalışma grubu, ölçme araçları, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırmada okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri hakkında derinlemesine bilgi toplayabilmek ve daha esnek bir desenlemeye gidebilmek amacıyla nitel yöntem tercih edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'in (2004, s. 39) belirttiği gibi nitel araştırma, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır.

Nitel araştırmaların genel yapısı, araştırma öznelerinin bakış açılarını sergileme ve dünyayı araştırma katılımcısının gözü ile görme üzerine kuruludur. Bu nedenle katılımcının, anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak, nicel görüşmelerden farklı olarak yüzeysel değil, daha derin bilgi edinmek esastır (Kuş, 2003, s. 87).

Nitel araştırmalarda kullanılan desenlerden biri durum çalışmasıdır. Durum çalışmalarında bir durum hakkında derinlemesine veri toplanarak durum açıklığa kavuşturulmaya çalışılmaktadır. Bu araştırmada her bir öğretmenin okul müdürünün ders denetimine ilişkin görüşleri esas alınarak çoklu durum deseni işe koşulmuştur.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Haziran-Eylül 2014 tarihleri arasında Sivas'ta görev yapan öğretmenler arasından seçilen 25 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Bunun için çalışma grubuna alınan öğretmenlerin çalışılan okul, cinsiyet, branş, kıdem yılı, bulunduğu okulda çalışma süresi, öğrenim durumu gibi değişkenler bakımından çeşitlenmesine özen gösterilmiştir. Çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlere İlişkin Demografik Veriler

Bağımsız Değişken	Grup	n
Cinsiyet	Erkek	17
	Kadın	8
Branş	Sınıf Öğretmenliği	8
	Matematik	4
	Fen ve Teknoloji	3
	Müzik	1
	İngilizce	1
	Sosyal Bilgiler	2
	Türkçe	3
	Zihinsel Engelliler Öğretmenliği	1
	Beden Eğitimi	1
	Bilişim Teknolojileri	1
Kıdem Yılı	0-5 yıl	4
	6-10 yıl	10
	11-15 yıl	5
	16-20 yıl	2
	20-25 yıl	2
	25 yıl ve üzeri	2
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi	0-2 yıl	8
	3-4 yıl	7
	5-6 yıl	4
	7-8 yıl	2
	9-10 yıl	1
	11 yıl ve üzeri	2
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	2
	Lisans	21
	Lisansüstü	2

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların 17’si erkek 8’i kadındır. Katılımcıların branşlara göre dağılımı; sınıf öğretmenliği (f=8), ilköğretim matematik öğretmenliği (f=4), fen ve teknoloji (f=3), Türkçe öğretmenliği (f=3), sosyal bilgiler öğretmenliği (f=2), müzik öğretmenliği (f=1), İngilizce öğretmenliği (f=1), zihinsel engelliler öğretmenliği (f=1), beden eğitimi öğretmenliği (f=1) ve bilişim teknolojileri öğretmenliği (f=1) şeklindedir. Katılımcılar arasında kıdem yılı 0-5 yıl arasında olanlar 4 kişi, 6-10 yıl arasında olanlar 10 kişi, 11-15 yıl arasında olanlar 5 kişi, 16-20 yıl arasında olanlar 2 kişi, 20-25 yıl arasında olanlar 2 kişi 25 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olanlar ise 2 kişidir. Katılımcılardan bulunduğu kurumda geçirdiği süre 0-2 yıl arasında olanlar 8 kişi, 3-4 yıl arasında olanlar 7 kişi, 5-6 yıl arasında olanlar 4 kişi, 7-8 yıl arasında olanlar 2 kişi, 9-10 yıl arasında olanlar 1 kişi ve bulunduğu kurumda geçirdiği süre 11 yıl ve üzeri olanlar ise 2 kişidir. Katılımcılardan 2 kişi ön lisans, 21 kişi lisans 2 kişi ise yüksek lisans mezunudur.

Veri Toplama Aracı

Nitel çalışmalarda ele alınan konu hakkında derinlemesine bilgi elde edebilmek için sıkça kullanılan veri toplama tekniklerinden biri de görüşme yapmaktır. Stewart ve Cash görüşmeyi, önceden belirlenen ve ciddi bir amaçla yapılan, görüşmecinin soru sorması, katılımcının ise o soruları yanıtlamasına dayanan karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci şeklinde tanımlamıştır. Görüşme, sıradan bir konuşmadan farklı özellikler taşımaktadır (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2004, s. 120).

Katılımcılarla görüşme yapmak amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşme sırasında verdikleri farklı cevaplar ve bu cevapların nedenlerini derinlemesine inceleyebilmek ve yeni sorular üretebilmek için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu tercih edilmiştir. Alan yazına ve daha önce yapılmış ilgili araştırmalardaki ölçme araçlarına dayalı olarak bir taslak form oluşturulmuştur (Arslanargun ve Göksoy, 2013; Aydın, 2007; Aydın, 2008; Balyer, 2012; Başar, 2000; Bige, 2014; Burgaz, 1995; Bursalıoğlu, 2010; Demirtaş, 2005; Kayıkcı, 2012; Öncel, 2006; Öz, 2003; Özmen ve Batmaz 2006; Taymaz, 2010; Yeşil ve Kış, 2015). Hazırlanan taslak formla ilgili eğitim yönetimi ve denetimi alanında çalışmaları olan ve nitel araştırma deneyimi bulunan iki yardımcı doçent ve bir de doçent doktordan uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşlerinden alınan dönütler sonucunda sorulara son şekli verilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı beş soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimi ile ilgili görüşlerinin ele alındığı dokuz soru bulunmaktadır.

Veri Toplama Süreci

Görüşmeyi kabul eden öğretmenlerle araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yapılmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacından bahsedilmiş, araştırmanın önemi hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcıların kişisel bilgilerinin saklı tutulacağı ve hiçbir basamakta kimse ile paylaşılmayacağı kendilerine ifade edilmiştir. Katılımcıların cevapları not tutma tekniği ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler Haziran-Eylül 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.. Görüşme esnasında katılımcıların rahat hissedebileceği ve görüşleri samimi ve içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Veri analizi için görüşme konusunda izin alınan katılımcıların görüşleri ses kaydı ile kayıt altına alınmıştır. Daha sonra bu ses kayıtları çözümlenerek soru ve kullanıcı adedine göre tablolaştırılarak bilgisayar ortamına aktırılmıştır. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar içerik analizi ve betimsel analiz kullanılarak incelenmiştir.

Verilerin analizi Yıldırım ve Şimşek'in (2008, s. 228, 238) önerdiği dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu dört aşamanın ilki, araştırmacının elde ettiği verileri inceleyip anlamlı bölümlere ayırdığı ve her bölümün ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalıştığı, *verilerin kodlanması* aşamasıdır. Kendi içerisinde anlamlı hale gelen bölümleri araştırmacı isimlendirir yani kodlar. Bir sonraki aşama olan, *temaların bulunması* aşamasında verileri yani kodları belirli kategorilerin altında toplayabilen temalar bulunmalıdır. Bu işlem kodların ortak özelliklerinin bulunması ile gerçekleşir. Üçüncü aşama *verilerin kodlara ve temalar göre düzenlemesi ve tanımlanması* aşamasıdır. Bu aşamada araştırmacı elde edilen verileri düzenler ve veriler, belirli olgulara göre yorumlanacak hale gelirler. Son aşama ise *bulguların yorumlanması* aşamasıdır. Bu aşamada ise ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan veriler yorumlanarak bazı sonuçlar çıkarılır. Benzer şekilde bu çalışma da ilk aşamada veriler kodlanmış, ikinci aşamada temalar bulunmuştur. Üçüncü aşamada veriler kodlara ve temalara göre organize edilmiş ve tanımlanmış ve dördüncü aşamada ise bulgular yorumlanmıştır. Analiz esnasında ortak görüşler gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma neticesinde temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Benzer kategori ve temaların tekrarlanma sıklığı belirtilmiştir.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini yüksek olması için görüşme öncesinde bazı çalışmalar gerçekleştirildi. Öncelikle alanda geniş bir literatür taraması yapıldı. Bu tarama sonucu elde edilen bilgilerle görüşme soruları hazırlandı. Bu soruların eşliğinde bir görüşme formu elde edildi. Görüşme formu son halini almadan eğitim yönetimi ve denetimi alanında iki doktor öğretim üyesi ve bir doçent unvanlı uzmandan görüş alındı. Uzman görüşleri doğrultusunda görüşme formuna son hali verildi. Katılımcılardan görüşmek üzere randevu alındı ve konu ile ilgili bilgiler katılımcıların bilgisine sunuldu. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2010, 85), görüşme yöntemini kullanan araştırmacıların nitelikli veriler toplayabilmesi için, bağlantılara yoğunlaşması, tekrarlı sorular kullanması, ayrıntılı alıntılar yapması ve analiz formu düzenlemesi gereklidir. Bunların ışığında alınan önlemlerle araştırmanın hem geçerliliği hem de güvenilirliği arttırılmaya çalışıldı.

Ayrıca katılımcılarla yapılan görüşmeler esnasında alınan ses kayıtları ayrıca bir Excel belgesi yardımıyla da tablolaştırıldı. Daha sonra katılımcılarla paylaşılarak verdikleri cevapların onaylanması istenildi. Katılımcıların istekleri üzerine verdikleri cevaplar üzerinden gerekli düzeltmeler yapıldı.

Son olarak, kodlanmış katılımcı görüşleri ve temalar araştırmacı ve tez danışmanı tarafından ayrı ayrı ele alındı. Araştırmacı ve tez danışmanının oluşturduğu kodlanmış görüşler ve bunlara dayalı olarak ulaşılan temaların % 90'ın üzerinde uyduğu görüldü.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırma sorularına ilişkin elde edilen bulgular sunulmuştur.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Nasıl Nitelendirildiğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın 1. alt problemi “Öğretmenler okul müdürünün ders denetimi yapmasını nasıl değerlendirmektedir” şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Yaptıkları Denetimin Niteliğine İlişkin Görüşler

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Olumsuz görüşler (f=19)	Yararsız (K2,K6,K7,K9,K12,K14,K17,K21, K25)	9
	Gereksiz (K1,K3,K9,K10)	4
	Stresli (K18,K20,K22, K24)	4
	Tarafli (K9)	1
	40 Dakikada olmayacak bir iş (K13)	1
Olumlu görüşler (f=8)	Rahat (K4,K5,K8,K10)	4
	Geliştirici (K11,K15,K16)	3
	Hazırlayıcı (K19)	1
Okul müdürüne göre değişir (f=1)	Müdüre göre değişir (K23)	1

Tablo 2 de görüldüğü üzere olumsuz görüş bildiren 19, olumlu görüş bildiren sekiz katılımcı bulunmaktadır. Bir katılımcı ise okul müdürlerinin yaptıkları denetimin niteliğinin denetimi gerçekleştiren okul müdürüne göre değişeceği görüşünü savunmaktadır.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin niteliğine dair olumsuz görüş bildiren 19 katılımcı, katılımcılar arasında çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu katılımcılar denetimleri yararsız (f=9), gereksiz (f=4), stresli (f=4), tarafli (f=1) ve 40 dakikada olmayacak bir iş (f=1) olarak nitelemişlerdir. Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerini yararsız olarak niteleyen bir katılımcı düşüncelerini aşağıdaki cümlelerle açıklamıştır;

K6: Denetimler gerek öğretmen gerekse okul müdürleri tarafından bir denetimden ziyade bir formalite olarak görülmektedir. Bu durumda denetim bir külfet ya da formalite olarak geçirtiliyor. Hatta bazı müdürler ders denetimlerini kendi otoritelerini kanıtlarcasına uygunsuz hale dönüştürebiliyor. Bu nedenlerden dolayı

okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri öğretmenlere bir artı değer katmıyor ve yararsız hale geliyor.

Bir başka katılımcı ise okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimini aşağıdaki ifadelerle yararsız olarak niteliyor:

K25: Sayın hocam yarar sağlamadığı gibi aynı zaman da geliştirici de değil. Derse denetlemek için giren müdür senin dersinin alan bilgisine sahip değil. Bizim müzik dersine girmemiz gibi bir şey. Daha kötüsü insan alan bilgisine sahip olmayan birisi tarafından değerlendirildiğini düşünmeye başladığı andan itibaren öneriler, eleştiriler ve hatta verilen notu bile önemsemiyor.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerini yararsız olarak bulan bir katılımcı ise denetimin yararlı hale getirebilmesi için bir öneride bulunuyor ve önerisini şu cümlelerle ifade ediyor:

K7: Bir okul müdürü bir ders saati dersi dinlese veya dinlemese ne olur. Bir kerelik bir uygulamadan ziyade çok sayıda derse girerek yapılacak bir denetim yararlı olabilir.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetimin niteliğine ilişkin olumsuz görüş bildiren bazı katılımcılar ise okul müdürleri tarafından yapılan ders denetimlerini gereksiz olarak görmektedir. Bir katılımcı bu düşüncelerini şu ifadelerle dile getirmiştir.

K9: Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri gereksiz olarak görüyorum ama senede bir defa gelen müfettişin ne faydası olabileceği de tartışılır. Hastasını muayene eden bir doktorun muayene anında teftiş edilmesi ne kadar saçma ise, bir bankacının işlemini gerçekleştirdiği bir müşterisi önünde denetlenmesi ne kadar saçma ise; bir öğretmenin de öğrencilerinin önünde, ders anında denetlenmesi de o denli saçma oluyor.

Okul müdürlerinin yaptıkları denetimin 40 dakika ile sınırlı olmaması gerektiği bir diğer katılımcı tarafından dile getirilen bir husustur. Bu konuda katılımcı düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

K13: “Okul müdürlerinin yapacakları ders denetimi 40 dakikada olmayacak bir iştir. Zira öğretmenler 40 dakika içerisinde ideal bir yapıya bürünürken sonrasında tekrar yayılırlar.”

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetimin niteliğine ilişkin 8 katılımcı olumlu görüş bildirmiştir. Olumlu görüşler; rahat (f=4), geliştirici (f=3) ve hazırlayıcı (f=1) olarak katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetim hakkında olumlu görüş bildiren katılımcılar arasında denetimi rahat olarak nitelendiren katılımcının görüşü aşağıdaki gibidir:

K10: Okul müdürleri ders denetimi esnasında daha olumlu eleştiriler yapıyorlar. Öğrencilerle daha öncesinde tanışmışlıkları olduğu için iyi iletişim kurabiliyorlar. Eksiklikleri dile getirirken olumlu bir tavır sergiliyorlar. Bu ise ders denetimlerinin daha rahat bir ortamda geçmesine neden oluyor.

Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerini geliştirici olarak niteleyen bir katılımcı ise görüşünü şu ifadelerle dile getirmektedir:

K15: Okul müdürleri yaptıkları denetimler esnasında öğrencilerde gördükleri olumsuzlukları veli-öğretmen-öğrenci işbirliği ile çözmemiz için bizlere yardımcı olarak rehberlik yapıyorlar. Bu sayede olaylara farklı çözüm açıları ile yaklaşmayı ve veliler ve öğrencilerle olan diyaloglarımızı geliştirmemizi sağlıyorlar.

Bir katılımcının denetimi hazırlayıcı olarak niteleyen görüşünü yansıtan ifadesi aşağıdaki şekildedir:

K19: “Müdürlerin yaptıkları denetimler denetim amacı gütmekten ziyade daha çok öğretmenin olası bir müfettiş teftişine eksiksiz girmesi ve bu nedenle idarenin müfettişle öğretmen arasında kalarak başının ağrımasını sağlayacak şekilde sanki bir ön kontrol olarak kalıyor genelde. Yani müfettişler geldikleri ve öğretmenleri denetledikleri anda öğretmenleri okul müdürleri tarafından mümkünse eksiksiz bir şekilde teftişe hazır bulunduruyorlar. Böylelikle de müfettişler tarafından gerçekleştirilen teftişlerde minimum eksikle müfettişleri memnun ederek müfettişlerin kendilerine yöneltecekleri olası olumsuz görüşleri de minimuma indirmiş oluyorlar. Bu durumdan şikâyetçi olmamakla birlikte eksikliklerimi görme fırsatı yakaladığımı

düşünüyor ve memnun da kalıyorum. Ama böylelikle de okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimi olmaktan çıkıp denetime bir ön hazırlık konumuna geliyor.”

Ders Denetiminin Kimin Tarafından Yapılması Gerektiğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın 2. alt problemi “Öğretmenlere göre, öğretmeni kim denetlemelidir?” şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Ders Denetiminin Kimin Tarafından Yapılması Gerektiğine İlişkin Görüşler

Ders Denetiminin Kimin Tarafından Yapılması Gerektiğine İlişkin Görüşler	f
Öğretmenin Kendisi (Özdenetim) (K2,K5,K7,K12,K14,K17,K18,K19,K21, K25)	10
Okul Müdürü (K4,K6,K8,K16,K22)	5
Zümre Başkanı (K3,K11,K15)	3
Ders Denetimi Olmamalı (K1,K10)	2
Öğrenci (K9,K13)	2
Müdür Yardımcısı (K20)	1
Veli (K13)	1

Tablo 3’te görüldüğü üzere katılımcılar yapılan ders denetimlerinin daha çok öğretmenin kendisi tarafından (özdenetim) gerçekleştirilmesini istiyor (f=10). Ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılması konusunda memnun olan katılımcılar mevcutken (f=5), yapılan ders denetimlerinin zümre başkanı tarafından yapılmasını öneren katılımcılar da bulunmakta (f=3). Ders denetimine olumsuz bakarak ders denetimi olmasını diyen katılımcılar (f=2), ders denetiminin öğrenci tarafında gerçekleştirilmesini öneren (f=2), ders denetimi müdür yardımcısı (f=1) veya veli (f=1) tarafından gerçekleştirilsin diyen katılımcılar da var.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasının Yararlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın 3. alt problemi “Öğretmenlere göre, okul müdürünün ders denetimi yapmasının yararları nelerdir?” şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya

verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiş ve Tablo 4’te betimlenmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasının Yararları

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Öğretmenin gelişimini sağlması (f=14)	Öğretmenin gelişmesine katkı sağlar (K4,K5,K15,K21,K22, K24, K25)	7
	Öğretmene eksik evrakları tamamlaması konusunda yardımcı olur (K11,K12,K16,K17, K19)	5
	Dersin kazanımlara uygun işlenilmesini sağlar (K14,K20)	2
Denetim anında daha doğru karar verilmesi (f=6)	Öğrencileri daha iyi tanıdığı için teftiş anında daha doğru karar verir (K1,K2, K19)	3
	Okul müdürü öğretmeni daha uzun sürede değerlendirebileceği için denetim sürecinde daha doğru karar verir (K2, K25)	2
	Okul müdürü çevreyi daha iyi tanıdığı için teftiş anında daha doğru karar verir (K6)	1
Denetim olmamalı veya denetimin yararı yoktur (f=6)	Herhangi bir yararı yoktur (K9,K12,K13,K18)	4
	Ders denetimi olmamalı (K3,K7)	2
Öğretmen, öğrenci ve derslik hakkında bilgi edinilmesi (f=5)	Öğrencinin gelişim düzeyini takip etmek (K6, K8)	2
	Müfettişlere öğretmen ve öğrenci hakkında bilgi verilmesi (K14, K19)	2
	Sınıf ortamının fiziki eksikliklerini gidermeye yardımcı olur (K10)	1

Tablo 4'te görüldüğü üzere katılımcılar okul müdürlerinin ders denetim yapmalarında en büyük yararın öğretmenin gelişimi (f=14) adına yaşanacağı kanısındalar. Okul müdürünün yaptığı denetim esnasında denetçilere göre daha doğru karar vereceğini (f=6) düşünen ve gerçekleştirilen denetimlerin yararının olmadığı veya denetim olmamasını gerekliliğini savunan katılımcılar (f=6) eşit sayıdadır. Katılımcılar arasında, okul müdürlerinin ders denetimlerinin; öğretmen, öğrenci ve derslik hakkında bilgi sahibi olacağı (f=5) noktasında yararlı olacağı düşüncesi de savunulmaktadır.

Katılımcılar okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetiminin öğretmenin gelişimini sağladığı düşüncesini 3 ana başlıkta toplamışlardır. Bazı katılımcılar okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının öğretmenin gelişimine (f=7) direk katkı sağladığını, bazı katılımcılar öğretmenin evraklarındaki eksikliklerin giderilmesinde (f=5) yardım sağladığını, bazı katılımcılar ise işlenen dersin kazanımlara daha uygun hale gelerek öğretmenin gelişmesini sağladığını (f=2) belirtmiştir. Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerin öğretmenin gelişmesine doğrudan katkı sağlayacağına ilişkin bir katılımcının görüşü aşağıdaki gibidir:

K4: Özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlerin eksiklerinin görülmesinde, yanlışlarının düzeltilmesi hususunda yararlı olur.

Bir başka katılımcı okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin bir başka yararını şu ifadelerle dile getirmiştir:

K5: Okul müdürlerinin ders denetimi yapmaları öğretmenin ders verme ve öğretim yapma başarısını gözlemek açısından yararlıdır. Bunun yanı sıra yapılan değerlendirmelerde ders öncesi ve sonrası etkinlikleri incelendiği ve öğretmenin öğrenci ile iletişimi gözlemlendiği için öğretmenlerin yeteneklerini geliştirmeye katkıda bulunur.

5 numaralı katılımcıyla benzer bir yarardan söz eden diğer bir katılımcı ise şu ifadelerle daha değişik bir bakış açısı geliştirmiştir:

K15: Deneyimsizlikler sebebiyle kendi açımızdan sorun olmaz dediğimiz konuların nelere yol açabileceğini farklı yönden ele alabiliyorlar. Bazen sınıfta yaşadığımız bir olayı kendi açımızdan düşünürken okul müdürü hem öğrenci hem öğretmen hem de veli bazlı düşünüyor. Atacağımız adımların bu profilden bakılarak atılmasını öneriyor. Okunulan kitaplar, aldığımız seminerler veya dersler ne kadar çok olursa olsun insan, gerek kendini eleştirme konusunda gerekse eksiklerini görme konusunda yetersiz kalıyor. Dışarıdan herhangi bir kişinin size yapıcı eleştiriler sunması sizin için yararlı oluyor. Okul müdürünün denetim yaparken denetimde değil de misafir bazlı geldiğini ve denetimden sonra hem öğrencilere hem biz öğretmenlere karşı olumlamalarda bulunuyor olması bizleri eğitim ve öğretime teşvik eden önemli unsurlardan.

Bir diğer katılımcı ise okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin bir diğer yararına ilişkin görüşünü aşağıda cümlelerle ifade etmiştir:

K25: Okulda öğretmene bir denetim mekanizmasının olduğunu gösterir. Öğretmenlerin derslerinde gayri resmî ve ciddiyetsiz hareketlerde bulunmalarının önüne geçilmiş olunabilir. Ders giriş ve çıkış saatlerine uyulmasında öğretmenler üzerinde oto kontrol sağlayabilir. Öğretmenlerin derslerinde daha planlı ve düzenli davranmalarını güdüleyebilir. İş ahlakının oluşmasında olumlu bir katkısı olduğunu düşünüyorum.

Görüşme yapılan 5 katılımcının okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerini öğretmenlerin eksik evrakları tamamlamaları konusunda yardımcı olarak nitelediklerini belirtmiştik. Bu konuda bir katılımcının görüşü şu şekildedir:

K12: Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin pek bir yararı olduğunu düşünmüyorum. Sadece bazı evrakların kontrol edildiği için onların tam olması konusunda bir faydası olabilir.

Katılımcılar arasında bazı görüşler okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin denetim esnasında daha doğru karar verilmesi açısından faydalı olabileceğini ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin müfettişe göre öğrencileri daha iyi tanınması (f=3), öğretmeni daha uzun sürede değerlendirebilmesi (f=2) ve okulun çevresini daha iyi tanınması (f=1) katılımcılar tarafından daha doğru değerlendirme fırsatı sunabileceği konusunda değerlendirilmiştir. Okul müdürlerin yaptıkları ders denetimlerini öğrencileri tanıdıkları için daha doğru sonuç verdiğini düşünen katılımcılardan birisine ait görüşler aşağıdaki gibidir.

K:2 Bazı sınıflar akademik başarı olarak diğer sınıflardan iyi daha üst seviyede oluyor. Bu ise o sınıfa denk gelen denetim esnasında öğretmene artı sağlarken seviyesi düşük sınıflar bu öğretmenin aleyhine dönen bir durum haline geliyor. Okul müdürleri öğrencilerin seviye gruplarını, okulun ve çevrenin sosyo-ekonomik yapısını daha iyi bildiği için öğretmeni değerlendirirken müfettişe oranla daha doğru karar verir.

Okul müdürlerinin öğretmeni daha uzun sürede değerlendirebileceği için denetim sürecinde daha doğru karar verebileceğini düşünen bir katılımcı bu görüşünü şu ifadelerle desteklemektedir:

Öğretmenin yıl içinde gösterdiği performansı müfettişe göre daha iyi gözlemleyebilir ve daha doğru değerlendirme yapabilir. Sorunları birlikte görüp çözüm yollarını birlikte geliştirebilirler.

Tablo 4'e göre katılımcılar, okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin öğrenci gelişim düzeyinin takip edilmesi (f=2), müfettişlere öğretmen ve öğrenci hakkında bilgi verilebilmesi (f=2) ve sınıf ortamının fiziki eksiklerinin görülerek giderilmesi (f=1) yönlerinde yararı olduğunu savunmuştur. Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin öğretmen ve öğrenci hakkında müfettişe bilgi verme yönünden yararını bir katılımcı şu cümlelerle ifade etmiştir:

Okul müdürleri ders denetim görevlerini yerine getirirken bu görevi ayrı bir görev olarak görmek yerine müfettişler tarafından gerçekleştirilecek olan denetim için ön hazırlık olarak görüyor. Denetim yaparken, öğretmen yüzünden müfettiş benim başımı ağrıtmamın diye düşünüyorlar. Öğretmen de eksik hatalı veya olumlu gördükleri hususları not alıp öğretmene de bu konularda dönüt veriyor. Müfettiş teftişe geldiği anda ise bu notlar direk müfettişle paylaşılıyor. Yani okul müdürleri kendi ders denetim görevlerini daha çok öğretmen ve öğrenciyi tanımaya ve tanıtmaya yönelik bir görev olarak görüyor. Müfettiş ise derse geldiği andan itibaren tüm eksi ve artılarını önceden bilip bu noktalara yoğunlaşıyor. Bunu bir sorun olarak görmüyorum ben. Bu öğretmenin eksikliklerini tamamlamada bir artı. Her ne kadar okul müdürleri kendi yaptıkları ders denetimlerini bir denetim olarak görmeseler de bu artı ve eksilerimizi ifade edip müfettiş ile paylaşmaları hem öncesinde kendimizi geliştirme, hem müfettişlerin işini kolaylaştırma hem de ikinci defa dönüt almamıza imkân sağlıyor. Okul müdürlerinin de öğretmenleri daha iyi tanıdığını düşünürsek müfettişler de bizim hakkımızda kısa zamanda daha çok ve daha doğru bilgiye henüz derse gelmeden ulaşıyor.

Katılımcılar arasında okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerine olumsuz bakan bir grup da bulunmaktadır. Bu katılımcılardan bazıları okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin bir yararı olmadığını (f=4) ifade ederken, bazıları da ders denetiminin olmaması gerekliliğini (f=2) ileri sürmektedirler. Okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimlerinin yararsız olduğunu ifade eden bir katılımcı düşüncelerini şöyle ifade etmiştir;

K9: Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin bir yararı yoktur. Aksine öğretmeni strese sokarak öğretmenin sinirlenmesine ve idareye karşı kızgın tavır geliştirmesine yol açar. Bu ders denetimlerinin yararlı olması için en az ayda bir defa denetim yapılmalıdır.

Bir diğer katılımcı ise okul müdürlerinin yaptıkları denetimleri yararsız olarak nitelerken farklı bir bakış açısı getirmiştir. Bu katılımcı düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

K12: Açıkçası pek bir yararı olduğunu düşünmüyorum. Denetim olarak yapılan eylemler öğretmene, eğitime veya öğrencilere herhangi bir destek sağlamamakta bir katkıda bulunmamaktadır. Fayda olarak sayabilirsek evrakların kontrol edilip eksik

olanların tamamlanması konusu sayılabilir belki ama bu evraklar da zaten ders denetiminden önce tamamlanması gerektiği için tam bir yarar da sayılmaz.

Başka bir katılımcı ise okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri hakkında karamsar bir görüş belirtmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerini aşağıdaki cümlelerle değerlendirmiştir:

K13: Yararlı olduğunu düşünmüyorum. Okul müdürleri sadece otoritelerini (kuruyor) ve kendilerini (egolarını) tatmin ediyorlar.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasının Sakıncalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın 4. alt problemi “Öğretmenlere göre, okul müdürünün ders denetimi yapmasının sakıncaları nelerdir?” şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiş, sonuçlar Tablo 5’te betimlenmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürünün Ders Denetimi Yapmasının Sakıncaları

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Dış etmenlerin denetime dâhil edilmesi (f=15)	Öğretmenle olan kişisel ilişkisini denetime yansıtabilir (K1, K2, K14, K15, K17, K19, K21, K22)	8
	Öğretmenle arasındaki siyasi görüş ve dünya görüşü farklılıklarını denetime yansıtabilir (K1, K6, K9, K14, K17)	5
	Okul müdürünün denetim görevi öğretmen üzerinde baskı unsuru olabilir (K24)	1
Denetim öncesi, esnasında veya sonrası davranış değişikliği (f=14)	Okul müdürü ders esnasında öğretmene müdahalede bulunabilir (K5, K11, K13, K20, K21)	5
	Okul kültürünü zedeler (K22, K24, K25)	3
	Öğretmen sadece denetleneceği derse özen gösterebilir (K12, K13)	2
	Ders denetimleri öğretmen üzerinde strese neden olabilir (K12, K21)	2
	Öğrenci, öğretmen veya müdüre olumsuz tutum geliştirebilir (K15)	1
Donanım veya zaman yetersizliği (f=14)	Öğretmen okul müdürünü yüceltme davranışında bulunabilir (K19)	1
	Okul müdürleri denetim konusunda yeterli olmadığından denetim görevi yerine getirilemez (K1, K5, K9, K11, K18, K19, K20)	7
	Denetimin tek derste yapılması denetim görevi için yeterli değildir (K7, K8, K11, K13)	4
Sakınca yok (f=3)	Denetim tek kişi tarafından yapılamaz (K3, K6, K19)	3
	Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının bir sakıncası yoktur (K4, K10, K16)	3

Tablo 5’te okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin sakıncalarına ilişkin katılımcıların görüşlerine ve bu görüşlerin frekanslarına yer verilmiştir. Katılımcılar, okul

müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin dış etmenlerin denetime dâhil edilmesi (f=15), denetim öncesi, esnasında veya sonrası davranışları değişiklikleri (f=14) gerçekleşmesi ve donanım veya zaman yetersizliği (f=14) ile denetimin sağlıklı gerçekleştirilememesi gibi sakıncalarını ortaya koyarken gerçekleştirilen denetimlerin bir sakıncası olmadığı (f=3) görüşü de katılımcılar arasında kendisine taraftar bulmuştur.

Katılımcıların düşüncelerine göre okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin birinci sıradaki sakıncası denetim dışı etmenlerin denetime dâhil edilmesidir. Bu sakıncalar; okul müdürlerinin öğretmenle olan kişisel ilişkisini denetime yansıtması (f=8), okul müdürleri ile öğretmen arasındaki siyasi görüş veya dünya görüşü gibi farklılıkların denetime yansıtılması (f=5) ve okul müdürünün denetim görevinin bir baskı unsuru olarak kullanılması (f=1) olarak katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Okul müdürlerince gerçekleştirilen ders denetimlerinde okul müdürlerinin öğretmenle olan kişisel ilişkilerinin ders denetimine nasıl yansiyabileceğini bir katılımcı şöyle ifade etmiştir:

K19: Öğretmen ve okul müdürü arasındaki yakınlık, samimiyet ve tartışmalar okul müdüründe öğretmen hakkında negatif veya pozitif önyargılar yaratabilir. Bu önyargılar ise okul müdürünün ders denetimi esnasında yeterince objektif bir değerlendirme yapabilmesine engel olur. Önyargıların oluşturduğu bu etkiyi genel üzerinde yaymak doğru olmamakla birlikte bu etkiden tamamen arı bir değerlendirme gerçekleştiği de düşünülemez.

Siyasi görüş veya dünya görüşü farklılıklarının okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimi üzerinde sakınca oluşturabileceği de katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu yargıyı destekler bir katılımcı aşağıdaki cümlelerle kendisini ifade etmiştir:

K6: Okul müdürlerinin objektif olmadığı durumlar da söz konusu. İdeolojik, siyasi ya da farklı nedenlerle yanlı davranabiliyorlar. Bu yanlılıkla tüm öğretmenleri tek bir kişinin denetlemesi hem ders denetimi anında hem de öğretmenler arasından sıkıntılar yaratabiliyor.

Bir diğer katılımcı bu yargıyı şu cümlelerle sorguluyor:

K14: Öğretmen ile müdür kişisel sorun yaşamış olup müdür öğretmeni sınıfta zor duruma düşürebilir. Tabi bir de müdür objektif olabilecek mi? Kendi siyasi görüşüne yakın kişileri ve olmayan kişilere aynı durumda benzer eleştirilerde mi bulunacak

yoksa yandaşlarına kol kanat mı gelecek? Özetle söylersek objektif olabilecek mi müdür?

Denetim öncesinde, esnasında veya sonrasında davranışların veya davranış değişikliklerinin ders denetiminin sağlığı açısından sakınca yaratabileceği de katılımcılar tarafında dile getirilmiştir. Okul müdürünün ders esnasında öğretmene müdahalede bulunması (f=5), okul müdürlerinin gerçekleştirecekleri ders denetimlerinin okul kültürünü zedelediği (f=3), öğretmenin sadece denetleneceği derse özen gösterdiği (f=2), okul müdürü tarafından gerçekleştirilen ders denetiminin öğretmen üzerinde strese neden olduğu (f=2), öğrencinin öğretmen veya müdüre olumsuz tutum geliştirdiği (f=1) ve öğretmenin okul müdürünü yüceltme davranışında bulunduğu (f=1) sakıncalar olarak belirtilmiştir. Bir katılımcı okul müdürlerinin ders esnasında öğretmene müdahalesinden rahatsız olmuş ve bu rahatsızlığını anlatırken şu cümleleri kurmuştur:

K20: Okul müdürleri genelde kendi branşı ile ilgili denetimlerde başarılı olurken kendi alanı dışındaki branşlarda, öğretmenlerin uygulamalarını kavramakta zorlanıyorlar ve gereksiz müdahalelerde bulunuyorlar. Bu da denetim esnasında hem öğretmeni geriyor hem de denetimin sağlığını bozuyor.

Bir diğer katılımcı bu duruma farklı bir açıdan bakarak aşağıdaki ifadeleri kullanıyor.

K13: Öğretmen o gün için psikolojik ya da bedensel olarak rahatsızsa yeterli performans gösteremeyebilir. Öğrenci yanında olabilecek ters bir hareket veya müdahale, öğretmenin sınıf içindeki otoritesini sarsabilir.

Bir diğer katılımcının bu konuyu bakış açısı ise şöyle:

K21: Okul müdürü ve öğretmenin ders işleme konusundaki fikirleri ve tavırları farklı ise bu gerginlik sebebi olabilir. Müdahaleci bir müdürse ders denetimi öğretmenin okulda kendini rahat hissederek eğitim vermesini engelleyici bir durum haline dönüşebilir.

Katılımcılar arasında okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin okul kültürüne olan etkisi üzerinde de durulmuştur. Olası yanlış uygulamaların okul kültürünü nasıl olumsuz etkileyeceğini belirten bir katılımcı şu ifadeleri kullanmıştır:

K24: Okul müdürleri ders denetimini öğretmenler üzerinde otorite kurmak için bir araç olarak kullanabilirler. Okul kültürünün oluşmasında öğretmenler üzerinde olumsuz etki gösterebilir. Öğretmenlerin okul müdürünü, denetleyici olarak görmeleri zaten var olan müfettiş fobilerini daha da artırarak ikili ilişkilerde güvensizlik ortamının doğmasına sebep olabilir. Okulda müdür ve öğretmenler arasında samimi ve karşılıklı güvene dayalı bir iletişimin olmaması öğrencilere yansırsa okul başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

Diğer bir katılımcı ise okul kültürü içerisinde öğretmenler arasındaki ahenk ve sinerji üzerindeki etkiye şu cümlelerle dikkat çekmiştir:

K25: Okul içindeki birlikte hareket etme refleksini ortadan kaldırabilir. Müdür-öğretmen arasında doğal birlikteliği bozabilir.

Okul müdürünün yaptıkları ders denetimlerinin öğrenciler üzerindeki yansımalarına dikkat çeken bir katılımcı öğrencilerin, okul müdürü ve öğretmen arasında yaşanacak bir problemi içselleştirebileceğine dikkat çekerek aşağıdaki ifadeyi kullanmıştır:

K15: Okul müdürü ile öğretmen arasında yaşanan kişisel problemler denetim sırasında sınıfa yansıyor ve öğrenciler tarafından hemen fark ediliyor. Bu da öğrencinin ya öğretmene ya da okul müdürüne olumsuz tutum geliştirmesine yol açabiliyor.

Bir katılımcı okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin sakıncalarına farklı bir açıdan yaklaşarak öğretmen kaynaklı olabilecek bir sakıncadan bahsetmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerine ait değer ve yargıları benimsemenin de ötesine geçerek, okul müdürüne ait değer yargılarını yüceltme boyutunda tavırlar sergileyeceğine şöyle ifade etmiştir:

K19: Öğretmenler yapılabilecek bir denetimde yapılması gereken eğitim öğretim işlerini yapılması gerektiği gibi değil de müdürün istediği şekilde gerçekleştirirler. Bu da milli eğitimin amaçlarından çok okul müdürünün eğitimsel amaçlarının ön plana çıkmasına yol açar. Ayrıca yine okul müdürünün elindeki not verme yetisinin korkusu ile öğretmenler okul müdürünün siyasi görüşü, dünya görüşü gibi niteliklerini benimser veya benimser görünerek okul müdürüne ait yargıları veya değerleri kendileri ve ders için ön planda tutarlar. Kişilikli ve karakterli öğretmenler arasında

rastlanılacak bir sorun olmamakla birlikte öğretmenler arasında bu tarz sorunlarla karşılaştınız mı dersiniz cevabım evet olacaktır.

Katılımcılar okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin sakıncaları konusunda okul müdürlerinin denetim için yeterli donanıma sahip olmadığını (f=7), ders denetiminin tek bir derste yapılmaması gerektiğini (f=4) ve denetim tek bir kişi tarafından gerçekleştirilmemesi gerektiğini (f=3) sakıncalar arasında sıralamışlardır. Bir katılımcı okul müdürlerinin donanım eksikliği nedeni ile ders denetimi görevlerinde ortaya çıkan olumsuzlukları şöyle ifade etmiştir:

K5:Okul müdürleri işlenen konulara (müfredata) yeteri kadar hâkim değiller. Uzun süre müdürlük yapanlar ise bazı konuların öğrencilere nasıl anlatacaklarını, onların seviyelerine nasıl inecekleri unutuyorlar. Bu durumlarda öğretmene müdahalede bulunuyorlar.

Diğer bir katılımcı ise okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin bir sakıncası olarak aşağıdaki görüşü ifade etmiştir:

K19: Bir diğer sorun ise müdürün tüm branşlarda yeterli donanım ve bilgi birikimine sahip olmaması olabilir. Özellikle ortaokul seviyesinde okul müdürlerinin branş öğretmenleri arasında seçildiği düşünülürse bir branşa ait bir öğretmen tüm derslere ait müfredat bilgisine sahip değildir. Bu bilgiye sahip olması de yeterli olmayacaktır. Zira her dersin kendine has eğitim yöntemleri ve öğretim teknikleri vardır. Müdürün kendisini geliştirerek üstesinden gelebileceği bu problem kısa zamanda giderilemeyecek kadar zorlu(dur)...

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetim görevlerini tek bir ders üzerinden gerçekleştirmelerini sakınca olarak gören bir diğer katılımcının ifadeleri aşağıdaki gibidir;

K8: Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin sakıncası olarak dile getirmek doğru olmayabilir ama tek ders saati az bir süre bence. Fakat farklı derslerde gözlem yaparsa daha net sonuçlar elde edebilir. Matematik, Hayat Bilgisi gibi...

Yapılan ders denetimlerinin sürekli aynı kişi tarafından gerçekleştirilmesi öğretmenler tarafından bir sakınca olarak görülmüştür. Bir katılımcı bu sakıncayı bu ifadelerle belirtmiştir:

K19: Bir diğer sakınca ise müdürün istediği tarzda kendisini geliştirerek tek yönlü bir gelişimin sağlanması olur ki bu yüzden dolayı tek bir denetim mekanizması düşünülmemelidir. Olası durumda öğretmen ve okul müdürünün aynı eksikliği görmezden gelmesi, hem öğretmenin hem de öğrencinin gelişimi için bir olumsuzluk oluşturur. Bu nedenle yapılan ders denetimleri birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilirse daha işlevsel olabilir.

Katılımcılardan bazıları okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin herhangi bir sakıncası olmadığını dile getirmiştir. Bir katılımcıya ait ifadeler şöyledir:

K16: Sakıncası yok. Tabii okul müdürü yapıcı ve öğretmenin eksiklerini gidermesi konusunda yol gösterici olursa. Ego lu bir müdür çalışma ortamını verimsiz hale getirir.

Okul Müdürleri ile Müfettişlerin Yaptıkları Ders Denetimleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın 5. alt problemi “Öğretmenlere göre, okul müdürünün yaptıkları ders denetimleri ile müfettişlerin yaptıkları ders denetimleri arasındaki temel farklılıklar nelerdir?” şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Müdürleri ile Müfettişlerin Yaptıkları Ders Denetimleri Arasındaki Farklar

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Öğretmen, öğrenci, veli ve okulun çevresi hakkında ön bilgiye sahip olma (f=25)	Okul müdürleri öğretmenin tek bir sınıfı değil tüm sınıfları hakkında bilgiye sahiptir (K6, K7, K8, K15, K17, K20, K21, K22, K23, K24, K25)	11
	Okul müdürleri öğretmenleri daha iyi tanıdığı için daha objektif ve daha verimli bir denetim gerçekleştirir (K2, K4, K11, K17, K18, K19, K20, K23)	8
	Okul müdürleri okul çevresini daha iyi tanıdığı için daha objektif ve daha verimli bir denetim gerçekleştirir (K2, K4, K8, K23)	4
	Okul müdürleri öğrenci ve velileri daha iyi tanıdığı için daha objektif ve daha verimli bir denetim gerçekleştirirler. (K15, K23)	2
Rahat denetim ortamı (f=10)	Öğretmenler okul müdürlerinin denetimi esnasında daha rahat davranabilmektedir (K11, K16, K19, K24)	4
	Öğrenciler okul müdürlerinin yanında müfettişin yanında olduğundan daha rahat davranabilmektedir (K8, K16, K19)	3
	Müfettişler önyargıdan uzak oldukları için daha objektif	2

	değerlendirme yapabilir (K9, K13)	
	Müfettişler egolarını ön planda tutuyor. (K3)	1
	Müfettişler daha çok evrak işleri ile ilgilenirken, okul müdürleri kazanımlar üzerinden dersi değerlendiriyor (K5, K13, K14, K16, K19, K23)	6
Değerlendirme farklılıkları (f=10)	Müfettişler arasında tutarlılık yoktur ama okul müdürü olumlu eleştirilerde bulunur (K10)	1
	Öğretmenler bu iki denetim görevini farklı şekillerde algılamaktadır (K12)	1
	Okul müdürü ve müfettişlerin öğretmenlerden beklentileri farklıdır (K22)	1
	Okul müdürleri, ders denetimi esnasında, müfettişlere oranla daha pasif kalmaktadır (K1)	1

Tablo 6’da görüldüğü üzere katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci ve okul çevresi hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları (f=25), okul müdürünün gerçekleştirdikleri denetim ile müfettişin gerçekleştirdiği denetim esnasında denetim ortamında öğretmen ve öğrencilerin farklı düzeyde rahatlık sergiledikleri (f=10) ve okul müdürlerinin ve müfettişlerin değerlendirme farklılıklarına (f=10) sahip olmaları nedenleri ile denetimlerin farklılaştığını belirtmişlerdir.

Katılımcılar denetim esnasında denetimi gerçekleştiren kişinin öğretmen, öğrenci ve okul çevresi hakkındaki bilgilerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bazı katılımcılar müfettişlerin öğretmeni tek bir sınıf üzerinden değerlendirdiğini, okul müdürünün ise öğretmenin dersine girdiği tüm sınıfları tanıdığı için değerlendirmeyi daha kapsamlı yapacağını (f=11) vurgulamışlardır. Yine okul müdürünün öğretmeni müfettişten daha iyi tanınması katılımcılar tarafından daha verimli bir denetimin gerçekleştiği (f=8) yönünde değerlendirilmiştir. Okulun sosyo-ekonomik ve kültürel çevresinin daha iyi bilinmesi (f=4) de katılımcılar tarafından denetimin daha verimli hale geleceği şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca velilerin okul müdürleri tarafından daha iyi tanınmasının (f=2) da pozitif bir fark olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Bir katılımcının müfettişlerin tek bir ders üzerinden değerlendirme yaptıkları, okul müdürlerinin ise değerlendirmede öğretmenin dersine girdiği tüm sınıfları göz önünde bulundurduğu görüşünü açıklayan cümleleri aşağıdaki gibidir:

K24: Müfettişler öğretmenleri sadece bir saatte denetlediklerinden o derse göre öğretmeni değerlendirmektedirler. Bu da öğretmen değerlendirmesinde girilen sınıfın

seviyesi, öğrenci sayısı, öğretmen veya öğrencinin o günkü sağlık veya psikolojik durumu vb. gibi değişkenler açısından öğretmene haksızlık yapılmasına sebep olmaktadır. Oysa okul müdürünün yapacağı değerlendirmede, okul müdürü, öğretmeni farklı zamanlarda ve farklı sınıflarda denetleyebilir. Öğretmenin dersine girdiği diğer sınıfların düzeyleri ve gelişim durumları hakkında bilgi sahibidir aynı zamanda. Bu da öğretmen denetiminde objektif bir değerlendirme yapılmasını sağlayacaktır.

Bir diğer katılımcı ise benzer görüşünü şöyle dile getirmiştir:

K25: Müdür öğretmeni daha uzun süre izleyebileceği için, süreci değerlendirebilirken, müfettişin senede bir gün ile değerlendirme yapması süreci ölçememektedir. Bu yönden müdürlerin ders denetimleri müfettişlere göre daha süreci ölçen bir değerlendirmedir.

Okul müdürlerinin öğretmeni daha iyi tanıdığı için, müfettişe oranla daha verimli bir denetim gerçekleştireceklerini ifade eden düşünce katılımcılar arasında çoğunlukla kabul görmüştür. Bir katılımcının bu düşüncüyü destekler ifadesi aşağıdaki gibidir:

K20: Müfettişler sadece öğretmenin performansını çok kısa bir zaman aralığında gözlemleyebildiği için verimli sonuç alamayacaktır. Müdürler ise öğretmeni uzun yıllar tanıyacağı için değerlendirmeleri daha objektif ve daha doğru analizler içerir. Öğretmenin hem o anlık durumu hem de geçen süre içerisindeki gelişimini gözler önüne serebilir. Müfettişler ise sadece o anki durumu üzerinden bir değerlendirme gerçekleştirebilir.

Okul müdürleri ve müfettişlerin yaptıkları ders denetimleri esnasında farklılık olarak; okul müdürlerinin öğrenci ve velileri daha iyi tanıdığı için, müfettişe oranla, daha objektif ve verimli denetim gerçekleştireceklerini savunan katılımcılar arasından bir katılımcı bu görüşünü şu cümlelerle ifade etmektedir:

K15: Okul müdürü okulu, şartları, öğrenci profilinin neler olduğunu bilip o yönlü denetim yaparken müfettişlerin dışarıdan gelip her okulun öğrenci profilini aynı tutması sıkıntılara neden olabiliyor. Müfettişler farklı kurumların öğrencileri arasında sosyo-kültürel, ekonomik vb birçok açıdan farklılık olduğunu göz önünde bulundurmuyorlar.

Bir diğ er katılımcı ise benzer görüşü beklentiler ve sıkıntılar açısından şu şekilde dile getiriyor:

K23: müdür kurumun sürekli başındadır dolayısıyla öğretmenin, sınıfın, öğrencinin ve velinin sıkıntısını, beklentisini ve başarısını daha iyi bilip gözlemliyor. Müfettiş anlık değerlendiriyor. Daha çok evrak boyutuna bakıyor.

Katılımcılar tarafından okul müdürlerinin ve müfettişlerin yaptıkları denetimler arasında gösterilen farklardan bir kısmı da denetim ortamının rahatlığı ile ilgilidir. Bazı katılımcılar öğrencilerin okul müdürlerinin denetimi esnasında müfettişin gerçekleştirdiği denetime göre daha rahat olduklarını (f=4) dile getirmişlerdir. Bir kısım katılımcılar öğretmenlerin okul müdürlerinin denetimi esnasında daha rahat davrandıklarını (f=3) dile getirirken bir kısım katılımcılar ise tam aksine müfettişlerin ön yargılardan uzak olduğu için öğretmenlerin müfettişlerin gerçekleştirdikleri denetim esnasında daha rahat (f=2) değerlendirme yapıldığını dile getirmiştir. Bir katılımcı ise müfettişlerin egolarını ön planda tuttukları için rahat bir denetim ortamı kurulamadığını (f=1) dile getirmiştir. Okul müdürleri ile müfettişlerin gerçekleştirdikleri denetim esnasında denetim ortamının rahatlık konusundan farklı olduğunu bir katılımcı şu cümlelerle dile getirmiştir;

K24: Öğretmenler müfettişlerin derslerine girmelerine karşı önyargı oluşturmuşlardır. Bu da ders anlatımlarında olumsuz bir etki yaratmaktadır. Müdürün ders denetiminde kısmen daha rahat olacakları için ders işleyişleri çok etkilenmeyecektir.

Benzer şekilde katılımcılar arasında öğrencilerin de ders denetimleri esnasında farklı hissettikleri, okul müdürü ile müfettiş tarafından gerçekleştirilen denetimler esnasında öğrenciler arasında rahatlık sorunu çıktığı bir katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

K8: Müfettişler çevreyi, veli yapısını müdür kadar bilemediği için yaptıkları bazı yorumları yersiz buluyorum. Öğrenciler hiç tanımadığı için rahat davranamıyorlar. Müdürlerin yaptığı denetimlerde öğrenciler her zamanki gibi davranıyor.

Diğ er bir katılımcı ise benzer görüşle; öğrencilerin kendilerini rahat hissedememelerinin ders denetime nasıl yansıdığı şu şekilde ifade etmektedir:

K19: Ayrıca farklı bir bakış açısı olarak öğrenciler müfettişlerin yanında müdürlerin yanında oldukları kadar rahat olamıyorlar. Bu ise öğretmenin hem sınıfın gelişim

düzeyine etkisinin farklı ölçümler çıkarmasını hem de akıcı bir şekilde ders işlemesini o ders için engelleyebiliyor.

Bazı katılımcılar okul müdürlerinin öğretmenleri daha iyi tanıdığını, bunun ise denetim esnasında okul müdürlerinin daha objektif bir yaklaşımla daha doğru değerlendirme yapabilmesine olanak sağlayacağını belirtmişlerdir. Bir katılımcının bu düşünceyi destekleyen ifadesi şöyledir:

K4: Okul müdürü öğretmeni okula gelen müfettişten daha iyi tanır. Müfettiş bir derse girerek öğretmeni notla değerlendiriyor, bu sistem yanlış. Öğretmen o an hazır olmayabilir. Rahatsız olabilir. Müdür öğretmenini daha iyi tanır. Bu nedenle daha doğru değerlendirir.

Bir önceki görüşün aksine müfettişlerin öğretmenleri tanımadıkları bu nedenle de önyargıdan uzak, daha objektif değerlendirme yapacakları da katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bir katılımcının bir önceki görüşle karşıt görüşü aşağıdaki gibidir:

K9: müfettişler kimseyi tanımadığından ön yargılardan da uzaktır. Kimseyi siyasi görüşü, ikili ilişkisi, vb durumlardan dolayı yargılamaz. Daha gerçekçi davranabilir.

Katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer farklılık ise ego konusunda. Bu düşünceyi bir katılımcı şu cümlelerle dile getiriyor:

K3: Müfettiş derse girmeden okul müdüründen sınıf ve öğretmen hakkında birtakım bilgiler alarak sınıfa geliyor. Bu bilgilere göre davranıyor. Sınıfa geldikleri andan itibaren olumlu bir tutum sergilemek yerine kendilerini daha üstün olarak görüyorlar. Denetimden çok egolarını tatmin etmek için geliyor ve istediklerini yapıyorlar.

Değerlendirmedeki farklılıklar da okul müdürleri ile müfettişlerin gerçekleştirdikleri denetimler arasındaki farklar arasında gösterilmiştir. Değerlendirmedeki farklılıklar olarak müfettişlerin evrak işleri ile ilgilenirken okul müdürlerinin kazanımlar üzerinden değerlendirmesi (f=6), müfettişler arasında tutarlılık olmamasına karşın okul müdürünün olumlu eleştirilerde bulunması (f=1), öğretmenin bu iki denetimi farklı algılaması (f=1), okul müdürü ve müfettişin öğretmenlerden beklentilerinin farklı olması (f=1) ve okul müdürlerinin ders denetimi esnasında müfettişlere oranla daha pasif olması (f=1) gösterilmiştir.

Müfettişlerin ders denetimleri esnasında daha çok evrak işleri ile ilgilendiklerini, okul müdürlerinin ise ders denetimi anında kazanımlar üzerinden değerlendirme yaptıkları görüşünü benimseyen bir katılımcı bu görüşünü şu ifadelerle dile getirmiştir:

K5: müfettişler denetime geldiklerinde genelde evrak işlerine daha çok önem veriyorlar. Öğrencilere birer soru sorarak denetimi bitiriyorlar. Okul müdürleri ise işlenen dersle ilgili değişik sorular soruyorlar. Evrakla fazla ilgilenmiyorlar.

Müfettişlerin ders denetimi esnasında sadece evraklarla ilgilendiklerini ifade eden bir diğer görüş ise şöyledir:

K14: Müfettiş dediğimiz zat-ı muhteremlerin öncelikli amacı ne eğitimin kalitesi ne de öğrencilerin bilişsel düzeyleri. Evrakını kontrol et yoksa sorun, sorun yok demek onlar için. Genel tavsiyelerde bulunup gitmektedirler.

Bir katılımcı ise müfettişlerin eleştirilerinde tutarsız olduklarını dile getirirken, okul müdürlerinin daha yapıcı eleştirilerde bulunduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

K10: Müfettişler gereksiz eleştiri yapıyor. Müfettişlerin söyledikleri birbirini tutmuyor açık aramak hoşlarına gidiyor. Okul müdürleri daha olumlu eleştiri yapıyor gerçekten eksiklik varsa bunu dile getiriyor.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimi ile müfettişlerin gerçekleştirdikleri ders denetimleri öğretmenler arasında farklı algılanmaktadır görüşü de katılımcılar arasında dile getirilmiştir. Bu algı farklılığını bir katılımcı şöyle ifade etmektedir:

K12: Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin, müfettiş denetiminden önce bir ön denetim olduğunu düşünüyorum. Bu şekilde müdür eksik evraklar vb gibi eksiklikleri denetimden önce gidermiş oluyor. Tek farkın bu olduğunu düşünüyorum.

Bir katılımcı ise okul müdürleri ile müfettişlerin ders konusunda öğretmenden farklı beklentiler içinde olduklarını dile getiriyor. Bu beklentilerle birlikte denetimin içeriğinin de farklılaştığını belirten katılımcı şu ifadeleri kullanıyor:

K22: Okul müdürü ile müfettişlerin beklentisi arasında birçok farklılık var. Genellikle okul müdürleri öğretmenlerden sınavda (TEOG) daha disiplinli başarı isterken müfettişler öğrenciler açısından daha rahat bir eğitim verilmesini istiyor. Okul

müdürleri denetimleri esnasında öğrencilerin akademik başarıları temel ölçüt olarak kabul ederken müfettişler öğrencilerin sosyal ve kültürel gelişimlerini dikkate alıyorlar.

Bir katılımcı ise yapılan denetimler esnasında okul müdürlerinin pasif kalmasını farklılık olarak görmüştür. Bu durumu şu ifadelerle dile getirmiştir:

K1: Okul müdürlerinin denetimleri çoğunlukla ders dinlemeyle geçer. Dersin tamamını ya da sınıfta bulunduğu süreyi (bazen tamamında kalmıyorlar) dinlemeyle geçirirler. Müfettişler ise dersi dinlemeyle beraber öğrencilere sorular sorarak davranışların kazanılıp kazanılmadığını kontrol eder.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimleri Esnasında En Sık Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Araştırmanın 6. alt problemi “Öğretmenlere göre okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında en sık karşılaşılan sorunlar nelerdir?” şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar içerik analizi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Ders Denetimleri Esnasında En Sık Karşılaşılan Sorunlar

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Okul müdürü kaynaklı sorunlar (f=21)	Okul müdürlerinin yeterli donanıma sahip olmaması (K5, K8, K11, K13, K14, K17, K19, K20)	8
	Okul müdürünün denetim görevini öğretmen üzerinde bir baskı unsuru olarak görmesi (K6, K9, K13, K14, K24)	5
	Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini yeterince yerine getirmemesi (K4, K6, K23)	3
	Öğretmenin eksikliklerinin öğrencilerin önünde belirtilmesi (K15, K20)	2
	Denetimin gerçekleştiği sınıfın okuldaki diğer şubelerle karşılaştırılması (K8)	1
	Müdürlerin denetim yaptıkları dersteki öğrenci davranışlarını genele yayması (K3)	1
	Okul müdürünün denetimde elde ettiği verileri diğer öğretmen veya velilerle paylaşması (K22)	1
Öğretmen-müdür ilişkisinden kaynaklanan sorunlar (f=6)	Müdür ve öğretmen arasındaki birebir ilişkiler (K2, K5, K17, K20, K25)	5
	Okul müdürü ile öğretmen arasında iletişim eksikliği (K22)	1
Öğrenci	Öğrenci müdür etkileşimi sonucunda sınıf ortamının olağandan	4

kaynaklı sorunlar (f=4)	farklılaşması (K3, K18, K19, K24)	
Denetim süresi ile ilgili sorunlar (f=4)	Denetimin tek bir ders içerisinde gerçekleşmesi (K7, K12, K16, K21)	4
Öğretmen kaynaklı sorunlar (f=1)	Öğretmenin derse yeterince hazırlıklı gelmemesi (K1)	1
Sorun yok (f=1)	Hiçbir sorunla karşılaşmadım (K10)	1

Tablo 7’de görüldüğü üzere; okul müdürlerinin ders denetimi esnasında karşılaşılan sorunlar 6 temada toplanmıştır. Katılımcılar, okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimi esnasında karşılaştıkları sorunları; okul müdürü kaynaklı sorunlar (f=21), okul müdürleri ile öğretmenlerin ikili ilişkileri kaynaklı sorunlar (f=6), öğrenci kaynaklı sorunlar (f=4), denetim süresi ile ilgili sorunlar (f=4) ve öğretmen kaynaklı sorunlar (f=1) olarak değerlendirmişlerdir. Bir katılımcı ise okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşmadığını (f=1) dile getirmiştir.

Katılımcılar, okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimleri esnasında karşılaştıkları sorunların en başında okul müdürü kaynaklı sorunları dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin yeterli donanımına sahip olmaması nedeniyle ortaya çıkan sorunlar (f=8) bu temadaki en sık karşılaşılan sorun olmuştur. Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetim görevlerini öğretmen üzerinde baskı unsuru olarak kullanması (f=5), okul müdürlerinin ders denetim görevlerini yeterince ciddiye almaması nedeni ile yerine getirmemesi (f=3), okul müdürlerinin ders denetimi esnasında öğretilmekte oldukları eksiklikleri öğrencilerin önünde açıklaması (f=2), denetimin gerçekleştiği sınıf ile diğer sınıfların karşılaştırılması, müdürlerinin denetim esnasında öğrenci davranışlarını genele yayması (f=1) ve okul müdürlerinin denetim esnasında elde ettikleri veriyi diğer öğretmen ve velilerle paylaşması (f=1) da okul müdürü kaynaklı sorunlar olarak katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bir katılımcı okul müdürlerinin yeterli donanımına sahip olmaması sonucu kaynaklanan bir sorunu şu cümlelerle ifade etmiştir:

K19: Okul müdürleri dersine girdikleri sınıflardaki kazanımları tam dikkate almadan ya da bu konuda bilgisi olmadan ders denetimine gelebiliyorlar. Bu durumda da öğrencilere denetim esnasında sordukları sorular sınıfın düzeyine uygun olmayabiliyor. Geçen senelerde 5. Sınıf düzeyinde matematik dersime denetime gelen okul müdürü konu olarak kesirlerle ilgili toplama ve çıkarma işleminin yapıldığı bir derste öğrencilere soru sormaya başladı. Bu konuya hazırlanmadan denetime gelmek bir defa öğretmenin gözü önünde intihar etmekle eş değer, çünkü kesirlerde toplama 5, 6 ve 7. sınıflar aynı kazanımla “kesirlerde toplama ve çıkarma işlemi yapar” şeklinde ifade edilir. Bu ifadeye karşın farklı sınıf seviyelerinde farklı zorluklarda işlemler yapılır ki bunlar yine yıllık planlarımızın açıklamalar bölümünde sınıf düzeyine göre sınırlandırılarak yer almaktadır. Branşı matematik olmayan müdürüm muhtemelen hazırlanarak gelmiş. Güzel de olmuş ama yine muhtemelen hazırlandığı kaynak 5. sınıf düzeyine uygun değil, hatta 7. Sınıf düzeyinde. Tabi normal olarak öğrenciler yöneltilen sorulara cevap veremediler. Okul müdürümün samimiyetine güvenerek yıllık plan üzerinden olması gerekeni anlattım. Daha doğrusu anlatabildim. Zira benzer olay müfettişle başıma geldiğinde anlatamamıştım müfettiş beye. Benzer şekilde sınıfta bir üst seneye ait müfredat üzerinden sorular soran müfettiş beye hatasını dile getirdiğimde; “zeki olan öğrenci anlar hocam” diye cevap vermişti. Nasıl bir zekâ üst senelerin kazanımlarını öğretilmeden kavrayabilir? Eğer okul müdürümün samimiyetine ve olumlu tavrına güvenmesem bu yanlışı anlatamazdım. Denetimin sonucuna etkiyen benim eksikliğim değil kendi eksikliği olurdu. Sonuç olarak anlatmak istediğim, okul müdürleri, ister kendi branşları olsun ister farklı branşlar olsun, derse girdiği anda öğretmen gibi dersi anlatacak kadar iyi donanmalıdır. Öğretmen olmasa bu dersi ben eksiksiz anlatabilirim vicdanî yargısını edinmeden denetime girmemelidir. Aksi takdirde kendilerindeki eksikliği not olarak öğretmene yazarlar ki bu durumda öğretmenin denetime olan inancı azalır.

Okul müdürlerinin donanım eksikliklerinin ders denetimi sonundaki geri dönüş vermedeki sıkıntısını ise bir katılımcı şöyle ifade etmiştir:

K14: Alanı Sosyal Bilgiler olan bir müdürün Matematik alanında ahkâm kesmeye çalışması dersin teknikleri, özellikleri, müfredat vb. açılardan müdürün yetersiz olması nedeni ile olmaması gereken bir konu. Komik oluyor.

Bir diğ er katılımcı ise okul müdürünün ders esnasında öğrencilerle olan etkileşimi ve donanım eksikliği üzerine şu yorumu yapmıştır:

K13: Okul müdürleri ders esnasında hiç bilmediği halde karışması, öğrenciyi yanlış yönlendirmesine yol açıyor. Çocuklarla ilgili zihin fırtınası yapılması gereken ya da çocukların tıkaandıkları konularda çocuklara yanlış kapılar açarak yanlış yönlendiriyor.

Bazı katılımcılar okul müdürlerinin denetim görevlerini bir cezalandırma, bir baskı kurma aracı olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcının bu ifadeyi destekler görüşü aşağıdaki gibidir:

K9: Okul müdürleri denetim için derse gelecekleri zaman öğretmenle birlikte içeri girmiyor, genelde derse geç geliyorlar. Sınıfa girerken kapıyı çalmadan içeri girmeleri sanki öğretmenlere ve öğrencilere ben öğretmen den üstünüm imajı veriyor. Öğretmenin masasına kurulmaları, öğretmene dersinin işlenişini öğretmeye çalışmaları, bir de sanki karşısındaki öğretmeni çocukmuş gibi gerginleştirmeye, ürkütme ye çalışmaları ise ders esnasında öğretmenin otoritesini zedelemeye yönelik diğ er davranışlar. Öğretmene ders esnasında bu davranışları ile sana not vereceğim, o zaman istediğim gibi davranırım sana karşı anlamına geliyor.

Bir diğ er katılımcı bu baskıyı yeni göreve başlayan öğretmenler açısından inceleyerek şu ifadeleri kullanıyor:

K14: Okul müdürlerinin baskıcı tutumları nedeni ile amir memur ilişkisi devreye giriyor. Gereksiz bir baskı oluşuyor. Özellikle öğretmen, o okula yeni gelmişse kendinin bir sınavda olduğunu hissediyor.

Okul müdürlerinin denetim görevlerini yeterince önemli görmediklerini ileri süren düşünceler de bulunmaktadır. Bu düşünceyi destekler bir katılımcı şu ifadeleri dile getirmektedir:

K4: Bence okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının en büyük sıkıntısı bazı okul müdürlerinin bu görevlerine yeterince önem vermemesidir. Sadece yapılması gereken bir angarya olarak görmeleridir. Bu nedenle de gerekli uyarıları, geri dönütleri vermemekle denetim işinin sadece kağıt üzerinde kalmasına neden olmaktadır.

Bir diğerkatılımcıya ait görüş ise şöyledir:

K6: Okul müdürleri tarafından ders denetimi ya hiç ciddiye alınmayıp bir külfet, formalite olarak geçiriliyor ya da müdürün kendi otoritesini kanıtlarcasına yapıp amacına hizmet etmeyen bir cezalandırma aracı olarak kullanılıyor.

Bir katılımcı okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri esnasında eleştirilerin öğrencilerin önünde yöneltmesinden rahatsızlık duymaktadır. Katılımcı duyduğu bu rahatsızlığı şöyle dile getirmiştir:

K15: Ders denetiminde eksik kalan herhangi bir evrak veya eksik olan yönün öğrencilerin olduğu yerde söylenmesi en sık karşılaştığım sorunlardan birisi.

Okul müdürlerinin ders denetimi yaparken denetim için dersine girdikleri şubeyi okulun diğersınıfları ile kıyaslayarak bunu değerlendirmede bir kıstas olarak gördüklerini dile getiren bir katılımcı şu ifadeleri kullanmıştır:

K8: Okul müdürleri ders denetimi esnasında buldukları sınıfı okulun akademik olarak en başarılı olan şubesiyle kıyaslayabiliyorlar. Fakat her öğrenci grubunun yapısı farklı. Her derste katılımları farklı. İlgi duydukları derslerde daha başarılı olarak değerlendiriliyorlar. Bunu değerlendirme esnasında kıstas olarak görererek öğretmeni değerlendirme konusunda bunu kullanıyor.

Bir diğerkatılımcı ise okul müdürlerinin ders denetimi esnasında öğretmen hakkında edindikleri bilginin diğeroğretmenler veya veliler ile paylaşılması konusunda sıkıntı duyduğunu dile getirmiştir. Katılımcıya ait görüş şöyledir:

K22: Okul müdürleri denetimleri esnasında öğretmen hakkında edindikleri yargıları diğeroğretmenlerle hatta velilerle paylaşabiliyor. Bu durumda eğer öğretmen hakkında paylaşılan bilgiler olumsuzsa hem öğretmenler hem de veliler öğretmen hakkında olumsuz tutum geliştirmeye başlıyor. Hatta çoğu okulda karşımıza çıkmaktadır ki sene başlarında 1. sınıfa öğrencilerini kayıt ettirecek veliler gelip okul müdürlerinden öğretmenler hakkında bilgi edinip sonra falan öğretmene çocuğunuzu yazdırmak istiyorsanız şu kadar okula bağış yapmak zorundasınız yoksa çocuğunuz falanca öğretmenin sınıfına kayıt olur diyerek bu işin pazarlığı bile yapılıyor.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimi esnasında karşılaşılan sorunlar arasında bir diğer tema ise öğretmen ve okul müdürü arasındaki ilişkilerden kaynaklı sorunlardır. Katılımcılar hem okul müdürü ile öğretmen arasındaki birebir ilişkilerden kaynaklanan sorunlara (f=5) hem de okul müdürü ve öğretmen arasında iletişim eksikliğinden kaynaklanan sorunlara (f=1) değinmişlerdir. Katılımcılar arasında okul müdürlerinin ikili ilişkilerini denetim ortamına yansıttığını ifade eden bir görüş şöyledir:

K25: Kişilerarası ilişkiler doğru değerlendirme yapabilme ortamını etkileyebilmekte, yanlış değerlendirmelere yol açabilmektedir. Sendikal birliktelik ya da sendikal ayrım dahi değerlendirmeyi etkilemektedir.

Bir diğer katılımcı ise bu yanlış etkileşimin yol açtığı bir diğer sıkıntıyı şu sözlerle belirtmiştir:

K20: Öğretmenle aralarında bir sorun, ön yargı oluşmuşsa sınıf içinde öğrencinin yanında zor durumda bırakabilecek bir ihtimal olması öğretmenlerin sınıf içi otoritesini sarsacaktır. Otoritesi sarsılan öğretmen ise ders işleme konusunda sıkıntı yaşayacağından bu da denetimin sonucuna etki edecektir.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimi esnasında karşılaşılan sorunlar hakkında bir diğer tema ise öğrenci kaynaklı sorunlar olarak dile getirilmiştir. Öğrenci müdür etkileşimi sonucunda sınıf ortamının olağandan farklılaşması sonucunda ortaya çıkan sorunlar (f=4) da katılımcılar tarafından ileri sürülmüştür. Okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında öğrenciler üzerinde bir baskı oluştuğu ve bu baskının sınıf ortamını doğallıktan uzaklaştırdığını ifade eden bir katılımcıya ait görüş şöyledir:

K19: Müdürün varlığı öğrencilerin öğretmenleri ile iletişimini engelleyebilir. Bu durumda öğrenciler hata yaparsam ceza alırım yanlışına kapılabilmektedir kendilerini kapatabiliyor ya da kesin emin olmadıkları durumlarda derse katılmada ya da bilgi paylaşımında sıkıntı yaşıyor.

Katılımcılar arasında okul müdürlerinin ders denetim görevlerini sadece bir ders saati ile kısıtlamasından rahatsız olan bir katılımcı şu cümlelerle görüşünü dile getiriyor:

K10: Bir yıl boyunca bir ders saatine girilerek ders denetimi yapılmasını saçma buluyorum. Okul müdürü ders denetimlerini imkânı da varken yıl içerisinde yaymalıdır.

Okul Müdürlerinin Etkili Bir Ders Denetimi Yapabilmesi İçin Sahip Olması Gereken Yeterliliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın 7. alt problemi “Öğretmenlere göre okul müdürlerinin etkili bir ders denetimi yapabilmesi için hangi yeterliliklere sahip olması gerekir?” şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar içerik analizi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Etkili Bir Ders Denetimi Yapabilmesi İçin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Eğitim- öğretim ve denetim alanında yeterlik (f=25)	Bütün derslere yönelik kazanımları ve kullanılan eğitim-öğretim yöntem ve tekniklerini bilmelidir (K1, K5, K6, K8, K10, K11, K12, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K23, K24, K25)	16
	Kendisini ve bilgisini sürekli güncellemelidir (K2, K4, K6, K7, K9, K13, K19)	7
	Denetim alanında yeterli bilgiye sahip olmalıdır (K19, K24)	2
	Objektif olmalıdır (K6, K11, K13, K14, K15, K17, K20)	7
İletişim yeterliği (f=21)	İletişime ve etkileşime açık olmalıdır (K14, K20, K23, K25)	4
	Yapıcı olmalıdır (K5, K14, K15)	3
	Öğretmen, öğrenci ve velilerle iyi ilişkiler geliştirmelidir (K5, K8)	2
	Öğrenciyi iyi tanımalıdır (K22, K23)	2
	Öğretmeni iyi tanımalıdır (K4, K23)	2
	Okulu, çevresini ve velileri iyi tanımalıdır (K22)	1
Denetim yapmamalı (f=2)	Okul müdürleri denetim yapmamalıdır (K1, K3)	2

Tablo 8’de görüldüğü üzere; katılımcılara göre okul müdürlerinin ders denetimi yapabilmesi için sahip olması gereken yeterlilikler üç temada toplanmıştır. Bunlar; eğitim denetim ve öğretim alanında bilgili olmalıdır (f=25), iletişim yöntemlerini iyi bilmelidir (f=21) ve okul müdürleri denetim yapmamalıdır (f=2) şeklindedir.

Katılımcıların okul müdürlerinin ders denetimi görevini yerine getirebilmeleri için en çok önem verdiği tema eğitim, öğretim ve denetim alanında bilgili olmadır. Bu temaya ilişkin görüşler; bütün derslere yönelik kazanımları ve kullanılan eğitim-öğretim teknik ve yöntemlerini bilmelidir (f=16), sürekli kendilerini ve bilgilerini güncellemelidir (f=7) ve denetim alanında yeterli bilgiye sahip olmalıdır (f=2) şeklinde dağılım göstermiştir. Bir katılımcının okul müdürlerinin tüm derslere yönelik kazanımları ve kullanılan eğitim-öğretim teknik ve yöntemlerini bilmesi gerektiğine dair düşüncesi şöyledir:

K24: Okul müdürlerinin denetim yapacakları ders programını, planını, işleyişini en azından denetimden önce incelemiş olmaları gerekmektedir. Ders işleyişinde kullanılan yöntem ve teknikler üzerine yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir.

Bir diğer katılımcı ise bu konudaki fikrini şöyle dile getirmiştir:

K25: İlk olarak tüm derslerde alan bilgisine sahip olması gerekir. Alan bilgisine sahip olmayan birinin bir başkasının çalışmasını değerlendirmesi doğru bir değerlendirme olmayacaktır.

Katılımcılar arasında okul müdürlerinin kendilerini ve bilgilerini sürekli güncellemesi gerektiği de ders denetimi yapabilmeleri için sahip olmaları gereken yeterlilikler arasında değerlendirilmiştir. Bir katılımcının bu konudaki düşünceleri aşağıdaki gibidir:

K19: Okul müdürlerinin denetime geldikleri sınıf, ders, öğretmen, öğrenci, ders müfredatı ve o günkü verilecek kazanım hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Bütün bunlar için de araştırmayı öğrenmeyi ve kendisini geliştirmeyi seven bir müdür gerekir. Zira benim alanım üzerinden konuşalım, şimdiye kadarki öğretmenlik hayatımda her sene müfredat değişiyor ve kazanımlar da bunlara bağlı olarak güncelleniyor. Hatta ve hatta konular üzerinden dahi değişiklik yapılabilir. Yeni konular ekleniyor veya bazı konular çıkarılabilir. Mesela fen alanında Plüton bir sene gezegen sayılıyor diğer sene gezegen olmaktan çıkarılıyor, derken sürekli öğretmen ders çalışarak kendisini geliştirmesi gerekiyor ki konuya hâkim olabilsin. Müdürler de denetime geliyorsa konuyu öğretmen seviyesinde bilmesi gerekiyor. Bu durumda da sürekli kendisini geliştirmesi ve sürekli araştırma yapması gerekiyor.

Bir diğer katılımcı bu konuya başka bir açıdan bakarken şu cümleleri kullanıyor:

K2: Müdürler uzun süre öğretmenlik yapmadıkları için öğretmenliğe has refleksleri kaybedebiliyorlar. Bu bilgilerini taze tutmaz ve geliştirmezler ise denetimlerini iyi ve doğru yapamıyorlar.

Başka bir katılımcı ise konuyu, okul müdürünün atanma biçimi ile ilişkilendirerek şu görüşleri dile getiriyor:

K7: Okul müdürü öncelikle tepeden gelme bir müdür olmamalı. Mesleğin içinden gelmeli, uzun yıllar öğretmenlik yapmış olmalıdır. Kendini öğretmene göre iyi yetiştirmelidir.

Katılımcılar okul müdürlerinin ders denetim görevlerini yerine getirebilmeleri için denetim alanında bilgi sahibi olması gerektiğini dile getirmişlerdir. Bu konuda bir katılımcının görüşleri aşağıdaki gibidir:

K19: Okul müdürlerinin denetim alanında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Zira denetim profesyonel bir meslektir. Ders denetimine gelen müfettişler nasıl yüksek lisans yapmış olma gibi eğitimler almak zorunda ise okul müdürleri de benzer şekilde denetim alanında bilgi ve donanım sahibi olmalıdır.

Bir diğer katılımcı ise şu sözleri kullanmıştır:

K24: Ders denetimi ile ilgili bir ders bir kurs ya da seminer almış olması gerekmektedir. Çünkü müdürler girecekleri dersle ve ders denetimi üzerine herhangi bir bilgiye sahip olmayabilirler.

Katılımcıların görüşlerinin gruplandığı bir diğer tema ise okul müdürlerinin iletişim yeterliğidir. Bu tema altında, okul müdürleri; objektif olmalıdır (f=7), iletişime ve etkileşime açık olmalıdır (f=4), yapıcı olmalıdır (f=3), öğretmen öğrenci ve velilerle iyi ilişkiler geliştirmelidir (f=2), öğrenciyi iyi tanımalıdır (f=2), öğretmeni iyi tanımalıdır (f=2) ve okulu, çevresini ve velileri iyi tanımalıdır (f=1) görüşleri toplanmıştır. Okul müdürlerinin ders denetimi yapabilmeleri için sahip olmaları gereken yeterlilikler arasında “objektiflik” de katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bir katılımcının objektifliğe dair görüşü şöyledir:

K6: Okul müdürleri ders denetimi esnasında objektif olmalıdırlar. Herhangi bir nedenden ötürü ayırım yapmamalıdırlar. Öğretmen müdür arası ilişkisi bozulur kaygısı gütmemelidir.

Bir katılımcının okul müdürünün ders denetimi görevini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken yeterlilik olarak iletişim ve etkileşime açık olma durumuyla ilgili görüşü şu şekildedir:

K20: İş yaşamıyla ön yargılarını birbirinden ayırabilen, temel sosyal ve fen bilimlerinde bilgisi yeterli olan, bu konularda öğretmenleriyle fikir alışverişinde bulunan bir müdür olması önemlidir.

Bir diğer katılımcı ise görüşünü şöyle dile getirmiştir:

K15: Okul müdürü denetim için sınıf kapısından içeri girdiği anda o öğretmenle olan olumlu olumsuz yargılarından sıyrılabilmeli. Denetimleri öğretmenlerin eksik yönünü bulma değil de eksik yönleri tamamlama olarak görmeli ve öğretmene de bunu hissettirmeli. Aksi takdirde yapılacak tenkitler davranışa dönüşmeden sözde kalacaktır. Yapılan olumlu davranışlarının neler olduğunu bildirmeli ki öğretmen güdülenebilsin.

Okul müdürünün ders denetimi yapabilmesi yapıcı eleştiriler yöneltebilmesi katılımcılar tarafından okul müdürlerinin sahip olması gereken bir yeterlilik olarak görülmüştür. Bu konuda bir katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir:

K14: Kesinlikle ikili iletişimde çok kuvvetli, bardağın dolu tarafını görebilen ama boş tarafını da beraber doldurmaya çalışabilen çözüm odaklı bir kişilik olması gerekir. Öğretmen müdürü tarafından eleştirildiği zaman bunun hakikaten iyi niyetle olduğu ve yapıcı olduğuna inanması lazım.

Katılımcılar okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini yerine getirebilmesi için sahip olmaları gereken bir diğer yeterlilik olarak ikili ilişkiler konusuna dikkat çekmiştir. Okul müdürünün öğretmen, öğrenci ve velilerle iyi ilişkiler geliştirmesi gerektiğini dile getiren bir katılımcı aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

K5: İnsanlarla (öğretmen öğrenci veli) ilişkisi çok iyi olmalıdır. Gereksiz sert çıkışlarda bulunarak öğretmeni öğrencileri önünde mahcup etmemelidir.

Bir diğer katılımcı ise öğrencilerle olan iletişime önem vererek şu ifadeleri dile getirmiştir:

K8: Sınıf öğretmenliği yapmış, çocuklara yaklaşımı yumuşak olan, ilgi duydukları konularla konuşmaya başlayan, ses tonunu iyi ayarlayan müdürlerle daha rahat bir

denetim süreci yaşanıyor. İşlenen konuyu ve sınırlarını bilerek soru sormalılar. Yoksa beklentileri ile sınıf seviyesi arasından ciddi farklar oluşuyor.

Katılımcılar iletişimin yanı sıra okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci ve okul çevresini iyi tanınması gerektiğini vurgulamışlardır. Okul müdürü öğrencileri iyi tanımalıdır diyen bir katılımcı bu ifadesini şu sözlerle dile getirmiştir:

K22: Bir kere müdür okulun bulunduğu çevreyi ailelerin eğitim düzeylerini ve ekonomik şartlarını çok iyi bilmeli. Diğer bir husus ise okuldaki sınıfları çok iyi tanımalı. Bazı sınıflar anlatılan her şeyi hemen anlarken bazı sınıflara konuyu birkaç kere tekrar etmek yetmiyor. Öğrenci zekâ, hazırbulunuşluk vb. seviyeleri aynı seviyede değil çünkü. Buna göre de denetimde öğretmenleri bu sınıfa giren öğretmen başarılı, bu sınıfa giren başarısız diye kıyaslamak da yanlış olur.

Okul müdürleri ders denetimi yapmamalıdır şeklinde görüş belirten bir katılımcı ise bu düşüncesi şu cümlelerle anlatmıştır:

K1: Okul müdürleri denetim yapmamalıdır. Eğer yapacak olursa donanımlı olmalıdırlar. Bu sistemdeki okul müdürlerinin bütün derslerden donanımlı olması mümkün değildir.

Okul Müdürlerinin Yaptıkları Ders Denetimlerinin Amacına Ulaşım Ulaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırmanın 8. alt problemi “Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri amacına ulaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Yaptıkları Ders Denetimlerinin Amacına Ulaşım Durumu

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Ders denetimleri amacına ulaşmamaktadır (f=26)	Yeterli donanıma sahip olmaları için amacına ulaşmamaktadır (K5, K9, K11, K13, K19, K20, K21, K25)	7
	Denetim görevlerini yeterince önemsemedikleri için amacına ulaşmamaktadır (K1, K4, K6, K7, K9, K13, K19)	6
	Sürenin kısa olmasından amacına ulaşmamaktadır (K10, K11, K24)	3
	Ders denetimi olmaması gerektiğinden amacına ulaşmamaktadır (K17, K24, K25)	3
	Objektif davranmadıkları için amacına ulaşmamaktadır (K3, K13, K18)	3

	Farklı okul müdürlerinin yaptıkları denetimler arasında bir standart olmadığı için amacına ulaşmamaktadır (K14, K19)	2
	Öğretmen eleştirilirken olumlu yönleri desteklenmediği amacına ulaşmamaktadır (K22)	1
	Yaptırımsal gücü olmadığı için amacına ulaşmamaktadır (K6)	1
Ders denetimleri amacına ulaşmaktadır (f=6)	Öğretmenlere eksikleri konusunda rehberlik yapıldığı için amacına ulaşmaktadır (K11, K15, K20)	3
	Öğretmeni daha iyi tanıdıkları için amacına ulaşmaktadır (K2)	1
	Öğrencilerle sağlıklı ve etkili iletişim kurduğu için amacına ulaşmaktadır (K8)	1
	Öğretmeni daha planlı ve programlı çalışmaya teşvik ettiği için amacına ulaşmaktadır (K16)	1
Değişkenlik gösterir (f=1)	Farklı durumlara göre değişiklik göstermektedir (K23)	1

Tablo 9’da görüldüğü üzere; katılımcılardan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin amaçlarına ulaşip ulaşmadığına ilişkin görüşleri 3 tema altında toplanmıştır. Bunlar; ders denetimleri amacına ulaşmamaktadır (f=26), ders denetimleri amacına ulaşmaktadır (f=6) ve ders denetiminin amacına ulaşip ulaşmaması duruma göre değişkenlik gösterir (f=1) şeklindedir.

Tabloda görüldüğü üzere katılımcılar büyük çoğunlukla okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin amacına ulaşmadığını ileri sürmektedir. Bu savlarını; okul müdürlerinin yeterli donanıma sahip olmaması nedeni ile yaptıkları ders denetimi amacına ulaşmamaktadır (f=7), okul müdürlerinin denetim görevlerinin yeterince önemsemedikleri için yaptıkları ders denetimi amacına ulaşmamaktadır (f=6), denetim yapılan sürenin kısa olmasından dolayı ders denetimi amacına ulaşmamaktadır (f=3), okul müdürlerinin objektif davranmadıkları için yaptıkları ders denetimi amacına ulaşmamaktadır (f=3), okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri arasında bir standart olmadığı için yapılan ders denetimi amacına ulaşmamaktadır (f=2), öğretmen eleştirilirken olumlu yönleri desteklenmediği için yaptıkları amacına ulaşmamaktadır (f=1) ve yaptırımsal gücü olmadığı için amacına ulaşmamaktadır (f=1) görüşleri ile desteklemişlerdir. Bir katılımcının okul müdürlerinin yeterli donanıma sahip olmaması nedeni ile yaptıkları ders denetimi amacına ulaşmadığını ifade eden görüşü aşağıdaki gibidir:

K5: Genel olarak yapılan ders denetimlerinin amacına ulaştığını düşünmüyorum. Bir kere benim dersime denetime giren kişi derse veya konuya benden daha hâkim olacak,

yeni ve etkili yöntem ve tekniklerle dersi anlatabilecek. Benimle aynı branştan olmayan birisinin bu kadar donanımlı olduğuna rastlamadım. Hatta uzun süre müdürlük yapan kişiler ders anlatmayı bile unutuyorlar.

Bir diğer katılımcı benzer düşünceleri şu ifadelerle dile getirmiştir:

K25: Okul müdürünün etkili bir denetim yapabilmesi için alan bilgisine sahip olması gerekir, bu nedenle alan bilgisine sahip olmayan bir kişinin yaptığı değerlendirme doğru bir değerlendirme olamamaktadır. Bir kişiye tüm alanların bilgisinin de verilmesi mümkün gözükmemektedir. Dış denetim odaklı eğitim sisteminden mümkünse öz denetim odaklı eğitim sisteminin daha anlamlı olacağını düşünüyorum. Bu nedenle okul müdürlerinin ders denetimleri amacına ulaşamamaktadır.

Okul müdürünün denetim konusunda donanım eksikliği olması nedeni ile yapılan ders denetimlerin amacına ulaşmadığını düşünen bir diğer katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir:

K19: Okul müdürünün gerekli alt yapıda eksikliği olması ders denetimlerinin biraz amacına uygun olmasını engelliyor. Okul müdürlerinin temel iki eksikliği var ders denetimi konusunda. Birinci eksiklik derse, konuya, müfredata vb yeterince hakim olamamaları. İkinci eksiklik ise denetim yapabilme konusunda yeterli olmamalarıdır. Denetim sonuçta profesyonel bir meslek ve belirli bir bilgi birikimi istiyor. İlk eksiklikten eminim ki diğer arkadaşlar bahsetmiştir ama bence denetim alanındaki eksiklik de en az onun kadar önemlidir. Zira okul müdürleri gayet iyi niyetle dersimize geliyor. Denetlemek için elinden gelen özveriye gösteriyor. Ama bilinçsizce yapılan bir denetim olarak kalıyor. Her ne kadar müfettişlerin yaptıkları denetimlerin de eksiklerinden muzdarip olsak okul müdürlerinin yapacakları denetimlerin daha yararlı olacağını düşünsek de denetim alanındaki bilgi birikiminin yetersiz olması henüz okul müdürlerinin ders denetimlerinin bence yetersiz kalmasına neden oluyor. Yeterli rehberlik ve dönüt yapılamıyor.

Okul müdürlerinin ders denetimlerin yeterince önemsemedikleri için yapılan ders denetimlerinin amacına ulaşmadığını düşünen bir katılımcıya ait görüşler aşağıdaki gibidir:

K4: Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri bence amacına ulaşmıyor. Okul müdürlerince ders denetimlerine yeterince önem verilmiyor. Çoğu müdür ders

denetimi için derse girmiyor. Derse girenler ise 5-10 dakika durup, yani şöyle bir görünüp, hemen geri çıkıyorlar.

Bir diğer katılımcı bu konuya farklı bir açıdan yaklaşmış ve şu cümleleri kullanmıştır:

K13: Hayır. Müdürler zaten taraflı taraflar tarafından atanan rastgele kişilerdir. Bu insanların (belli bir azınlık hariç) denetleme yetkisi olamaz. Zaten şu anki müdürlere bakıldığında herhangi bir amaç gözetmeksizin sadece kâğıt üzerinde işini yapıyorlar. Denetleme yapmaktan ziyade kâğıt üzerinde görevlerini yerine getirmiş olmayı tercih ediyorlar.

Bir diğer katılımcı ise önümüze çok farklı bir tablo çizmektedir:

K19: Bu okula geleli iki sene oldu sayın hocam. Geçen sene okul müdürümüz ders denetimi yapmadı. Bu sene de seninle bu alanda bir görüşme gerçekleştireceğimi duyunca ders denetim damarı kalkmış olsa gerek hem de ilk benden başlayarak ders denetimine başladı. Birçok müdürün de hali hazırda ders denetime bakış açısı bu şekilde maalesef.

Bir katılımcı yapılan ders denetimlerinin süresinin azlığı nedeni ile ilgili şikayetini içeren cümleler aşağıdaki gibidir:

K11: Tek seferlik yapılan denetimler sadece o günde kaldığı için amaca ulaştığını düşünmüyorum. Yapılan denetimlerde görülen eksikler veya aksayan yönler sene içerisinde tekrar tekrar denetlenebilse veya öğretmene sürekli bir rehberlik sunulabilse daha iyi olurdu.

Bir diğer katılımcı ise bu konudaki görüşünü şöyle dile getirmiştir:

K24: Bence ders denetimleri amacına ulaşmamaktadır. Çünkü bence öğretmenin ders denetimi kavramından çok ders rehberliği kavramı üzerine durulmalıdır. Öğretmenler daha tecrübeli branştaşları ile ders işleyişleri hakkında bilgi alışverişinde bulunmalı. Gerekirse karşılıklı derslerini takip edip sınıflarda gözlem yapmalı. Bu rehberlik öğrenci başarısında denetimden daha fazla etkili olacağı gibi öğretmenin kendisini geliştirmesi ve doğru yöntem ve teknikleri bulmasına fayda sağlayacaktır.

Ama Şu anki durumda yeterli rehberlik verilmemekte veya öğretmenlerin eksik kaldığı noktalarda bir çıkış yolu gösterilmemektedir.

Ders denetimi olmaması gerektiğini savunan ve bu yüzden okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin bir denetim amacına ulaşmadığını düşünen bir katılımcı Şu ifadeleri kullanmıştır:

K17: Ulaştığını düşünmüyorum. Çünkü öğretmenlik gönülde yapılacak iştir ve ben buna inanyorum. İnsanlar denetlenmeye ihtiyaç duymadan bu mesleği uygun bir şekilde yerine getirebilirler.

Yapılan ders denetimleri arasında bir standart olmadığından Şikâyetçi olan bir katılımcı görüşlerini Şu cümlelerle ifade etmiştir:

K14: Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri amacıma tam ulaşmıyor. Çünkü bu işin bir standardı olmalı. Bir okulda dahi dersine girilen dersine girilmeyen öğretmenler olabiliyor. Her öğretmen farklı standartlara göre denetleniyor. Farklı öğretmenlere farklı davranılıyor. Aniden ders denetimi yapılabilir bu da öğretmenin sınıfta kendini rahat hissetmesini engelliyor.

Bir diğer katılımcı benzer düşüncesini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

K19: Yapılan denetimlerde farklı okul müdürlerinin öğretmenlerden beklentileri farklı oluyor. Okul müdürleri arasında bir standart yoktur maalesef. Öğretmenler bir belirsizlik durumu içerisinde, kendisinden ne beklendiğini bilmeden denetleniyor.

Bir katılımcıya göre yapılan ders denetimlerinde öğretmen eleştirilirken olumlu yönleri desteklenmediği için yapılan ders denetimleri amacına ulaşmamaktadır. Bu katılımcıya ait ifadeler aşağıdaki gibidir:

K22: Diğer bir husus ise dersine girdikleri öğretmenlerin olumsuz yönleri söyleniyor denetlerken, olumsuzluklar ne kadar söyleniyorsa öğretilmekte görülen olumlu yönler de o denli söylenmeli.

Katılımcılar arasında okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin yaptırımsal gücü olmadığı için amacına ulaşmamaktadır düşüncesi bir katılımcı tarafından Şu cümlelerle dile getirilmiştir:

K6: Hayır amacına ulaşmıyor. Okul müdürlerinin denetimi yapılması gerektiği gibi yapmadıkları ve öğretmenlerin de bu denetimleri ciddiye alabilecekleri yaptırımların olmamasından denetimler havada kalıyor.

Bir diğer tema katılımcılara göre, okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin amacına ulaştığı yönündedir. Okul müdürlerinin, öğretmenlere eksiklikleri konusunda rehberlik yaptığı için yapılan ders denetimleri amacına ulaşmaktadır (f=3), okul müdürleri öğretmeni daha iyi tanırları için yapılan ders denetimleri amacına ulaşmaktadır (f=1), okul müdürleri ders denetimi esnasında öğrencilerle sağlıklı ve etkili iletişim kurduğu için yapılan ders denetimleri amacına ulaşmaktadır (f=1) ve yapılan ders denetimler öğretmeni daha planlı ve programlı çalışmaya teşvik ettiği için yapılan ders denetimleri amacına ulaşmaktadır (f=1) görüşleri bu tema altında toplanmıştır. Bir katılımcının okul müdürlerinin eksikliklerini giderme konusunda öğretmene yaptıkları rehberliğin yapılan ders denetimini amacına ulaştırdığı düşüncesi kendisi tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

K15: Okulumuzda yapılan ders denetimlerinin amacına ulaştığını düşünüyorum. Yapılan olumlu ve olumsuz tüm yönlerimiz dile getiriliyor. Biz de kendimize o yönde geliştirmeye çalışıyoruz. Yapılan bu rehberlik ders denetimlerini çok faydalı kılıyor. Kendimizi geliştirme olanağı sağlıyor.

Okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında öğrencilerle kurdukları rahat iletişim nedeni ile ders denetiminin amacına ulaştığını düşünen bir katılımcı şu cümleleri kullanmıştır:

K8: Amacına ulaştığını düşünüyorum. Çocuklar iyi bir iletişim kurabiliyorlar. Öğrencilerle süreçti sıkılmıyor. Dersteki davrandıkları gibi davranıyorlar. Bu durumda denetim normal ders havasında gerçekleşiyor.

Bir katılımcı yapılan ders denetimlerinin amacına ulaşmasındaki değişkenleri ve bunlara bağlı olarak ders denetimlerin amacına ulaşma durumu şöyle ifade etmiştir:

K23: Okuldan okula, sınıftan sınıfa, branştan branşa, müdürden müdüre değişir.

Okul Müdürlerinin Ders Denetim Görevlerini Daha Etkili Biçimde Yerine Getirmeleri İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın 9. alt problemi “Öğretmenlere göre okul müdürlerinin ders denetim görevlerinin etkili bir biçimde yerine getirmeleri için neler yapılabilir?” şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar içerik analizi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Denetim Görevinin Daha Etkili Biçimde Yerine Getirilmesi İçin Yapılması Gerekenler

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Okul müdürü odaklı düzenlemeler (f=17)	Sürekli kendilerini geliştirmeliler (K16, K20, K21, K24, K25)	5
	Ders denetimine hazırlıklı gelmelidirler (K5, K8, K11, K12, K20)	5
	Denetimler dersin branşında uzman müdürler tarafından yapılmalı (K1, K13, K19)	3
	Okul müdürleri objektif olmalı (K2, K17)	2
	Yüksek lisans yapmaları sağlanmalı (K19, K25)	2
Denetim sürecine ilişkin düzenlemeler (f=17)	Üçüncü şahıslar da denetime dâhil edilmeli (K6, K11, K15, K23)	4
	Daha uzman bir kurul tarafından değerlendirme taslakları oluşturulmalı (K11, K15, K19)	3
	Öğrencilerin akademik başarıları değerlendirmeye katılmalı (K19, K22)	2
	Yapılan ders denetimlerinin sıklığı arttırılmalı (K4, K11)	2
	Memnuniyet anketleri düzenlenebilir (K22)	1
	Denetim ceza-ödül değil, bir gelişme imkânı olarak sunulmalı (K17)	1
	Öğretmenlerden ürün sunumu istenmeli (K18)	1
	Tüm personel kendi görevleri hakkında bilgilendirilmeli (K7)	1
	Denetim bir takvime bağlı olarak gerçekleştirilmeli (K14)	1
	Okul müdürleri öğretmenle ilgili fikirlerini ders ortamında değil ders dışında bildirmeli (K21)	1
Düzelme olmaz (f=6)	Okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimleri herhangi bir düzenlemeyle daha etkili olamaz (K3, K9, K10, K14, K17, K18)	6

Tablo 10’da görüldüğü üzere katılımcılara ait görüşler 3 ana tema altında toplanmıştır. Öğretmenlere göre, ders denetimlerinin daha etkili bir biçimde yerine getirebilmesi için yapılması gerekenden ilki doğrudan okul müdürlerine odaklanmaktadır (f=17). Bunun yanında, denetim süreci ile ilgili düzenlemeler yapılması gerektiği de katılımcılar tarafında dile getirilmiştir (f=17). Buna karşın yapılacak herhangi bir düzenleme sonucunda dahi okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini daha uygun bir şekilde yerine getiremeyeceğini belirten katılımcılar da bulunmaktadır (f=6).

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimleri ile ilgili görüşlerine başvurduğumuz katılımcılar arasında ders denetimlerinin daha etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için okul müdürü odaklı düzenlemeler yapılması gerektiği katılımcılarımız tarafından dile getirilmiştir. Bu tema altında, katılımcılara ait görüşler; okul müdürleri sürekli kendilerini geliştirmelidir (f=5), okul müdürleri ders denetimine hazırlıklı gelmelidir (f=5), yapılan ders denetimleri her dersin branşında uzman müdürler tarafından yapılmalıdır (f=3), okul müdürleri objektif olmalıdır (f=2) ve okul müdürlerinin yüksek lisans yapmaları sağlanmalı (f=2) şeklindedir. Okul müdürlerinin ders denetimi daha etkili bir biçimde yapabilmeleri için sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerektiğini iddia eden bir katılımcıya ait görüşler şu şekildedir:

K16: Her şeyden önce okul müdürleri sürekli kendilerini geliştirmeli, eğitim ve öğretim alanındaki yenilikleri takip etmeli ve bu yenilik ve gelişmelerden öğretmenleri haberdar etmelidir.

Yapılan ders denetimlerinin daha etkin bir biçimde yerine getirilebilmesi için okul müdürlerinin ders denetimlerine hazırlanarak gelmesi gerektiğini düşünen bir katılımcı düşüncelerini şu cümlelerle dile getirmiştir:

K5: Öğretmenin ders planı yaptığı gibi müdürler de bir gün önceden hangi sınıfın hangi derslerine girecekse o derslerin konularına akşamdan hazırlanmalı ve çarpıcı etkinliklerle sınıfa girmelidir. Yani konuya hâkim olmalıdır.

Her dersin denetimi branşında uzman müdürler tarafında yapılmalıdır şeklinde görüş bildiren bir katılımcıya ait görüşler aşağıdaki gibidir:

K19: Her ders için uzman müdürler denetim görevini gerçekleştirmelidir. Bunun için eskiden eğitim bölgeleri vardı. Bu bölgelerdeki tüm öğretmenler ve müdürler birbirini tanırdı. Benzer bir uygulama ile aynı eğitim bölgesine farklı branşlardan müdürler atayarak bu eğitim bölgesinde öğretmenlerin branşlarına uygun müdürler tarafından denetlenmesi sağlanabilir. Ama bunun gerçekleştirilebilmesi için aynı branştan öğretmenler ve onları denetleyecek müdür bence yakın ilişki içerisinde olması gerekir ki bunun yapılabilmesi biraz zor olur sanırım.

Okul müdürlerinin ders denetimi yapabilmesi için eğitimsel eksikliklerinin tamamlanması gerektiğini düşünen bir katılımcı şöyle bir öneride bulunmuştur:

K25: Okul müdürlerine gerekli seminerler verilebilir. Eğitim Yönetimi ve Teftişi bölümünde yüksek lisans ya da doktora yapmalarını sağlanabilir. Bu sayede denetleme işinin daha fazla bilincinde olur ve daha profesyonelce yaklaşır.

Bazı katılımcılar ise denetimin süreci ile ilgili düzenlemeler yapılması konusunda görüş bildirmişlerdir. Üçüncü şahısların da denetime dahil edilmesi (f=4), öğretmenleri değerlendirmek için daha uzman bir kurul tarafından değerlendirme taslakları oluşturulması (f=3), öğrencilerin akademik başarılarının değerlendirmeye katılması (f=2), yapılan ders denetimlerinin sıklığının artırılması (f=2), memnuniyet anketleri düzenlenmesi (f=1), denetimin ödül-ceza olarak değil gelişme imkânı olarak sunulması (f=1), öğretmenlerden ürün sunumu istenmesi (f=1), tüm personelin kendi görevleri hakkında bilgilendirilmesi (f=1), denetimin bir takvime bağlı olarak gerçekleştirilmesi (f=1) ve okul müdürlerinin öğretmenle ilgili fikirlerini ders ortamında değil ders dışında söylemesi (f=1) katılımcıların ifade ettiği önerilerdir.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin daha etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okul müdürü ve öğretmen dışındaki kişilerin de denetime dahil edilmesi gerektiğini düşünenlerden bir katılımcıya ait düşünceler aşağıdaki gibidir:

K6: Farklı seviyedeki öğrenci velilerinin denetime dâhil edilmesi bence faydalı olur. Hem öğrenciler ve veliler üzerinden dönüt alınabilir hem de öğretmenlerin farklı seviye grubundaki öğrencilere yaklaşımlarına dair farklı bir bakış açısından fikir alınmış olunur.

Bir diğer katılımcı ise üçüncü şahıs olarak denetlenen öğretmenle aynı branştan bir öğretmenin denetime dâhil edilmesi konusunda fikirlerini şu cümlelerle dile getirmiştir:

K11: Okul müdürleri farklı branşlara girerken ön çalışma yapabilir ya da kendisiyle birlikte o branştan bir öğretmenle denetim yapabilir. Böylelikle okul müdürünün derse ait eksikliği varsa bu eksiklik kendisi ile gelen öğretmenin yardımıyla denetime dâhil edilmemiş olur. Ayrıca hem denetlenen hem de denetime gelen öğretmen farklı izlenimlerle kendisini geliştirmiş olurlar.

Öğretmenlerin değerlendirilmesi için uzman bir kurul tarafından değerlendirme taslağı oluşturulması gerektiğini belirten katılımcıya ait görüşler aşağıdaki gibidir:

K19: Denetim konusu önemli bir konu ve birçok değişkene bağlı olarak gerçekleştirilen bir görev. Bu konuda denetim alanında uzman kişiler değerlendirme için taslak bir değerlendirme formu oluşturmaları gayet güzel olur. Hem okul müdürlerine kolaylık sağlaması hem denetim esnasında değişkenlerin tamamı üzerinden bir değerlendirme yapılabilmesi hem de tüm öğretmenlerin okul müdürlerinin denetimlerdeki isteklerini kabul edilebilir bulmaları için gayet güzel bir uygulama olur. Zira okul müdürleri öğretmenleri değerlendirirken bazı konuları es geçebiliyor, bazılarının üzerinde ise gereğinden fazla durabiliyor. Bu durumlarda yaptıkları denetimler öğretmenler tarafından bazen kabul edilemez veya gereksiz görülebiliyor. Uzman bir kurul tarafından oluşturulacak bir taslak bu tarz tüm sorunları bence ortadan kaldıracaktır.

Ders denetimi konusunda öğrencilerin akademik başarılarındaki gelişimin dikkate alınması gerektiğini belirten bir katılımcı şu cümlelerle görüşünü desteklemektedir:

K19: Öğrencilerin akademik başarıları da bence denetimde etkili rol oynamalıdır. Zira öğretmenin teorikteki başarısının pratikte ne durumda olduğunu görmüş oluruz. Bu durumda, ama öğrencilerin akademik başarı düzeylerine değil de akademik başarılarındaki gelişim seviyesine bakılmalıdır. Öğrencilere eğitim-öğretim yılı içerisinde ön test son test uygulaması yapılarak öğrenciler üzerinden nasıl bir gelişim kaydedilmiş olduğu da değerlendirmeye katılmalıdır. Böylelikle öğretmen sadece teorik olarak değil pratik başarı üzerinden de değerlendirilebilir.

Yapılan ders denetimlerin daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için denetim sayısının artması gerektiğini öneren bir katılımcı şu ifadeleri kullanmaktadır:

K4: Ders denetimleri yılda sadece bir kere değil birçok kere gerçekleştirilmelidir. Özellikle yeni göreve başlayan öğretmenlerin ders denetimine her ay en az bir defa girilmeli. Eksikleri ve yanlışlar söylenmeli, öğretmen geliştirilmesi için düzenli rehberlik faaliyetleri sunulmalıdır.

Katılımcılar okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetiminin daha etkili olabilmesi için denetim sonucunda alacakları dönütlere de önem vermektedirler. Bir katılımcı öğretmenlere nasıl dönüt verilmesi gerektiğini şu şekilde dile getirmiştir:

K17: Okul müdürleri denetimi bir ceza veya hizaya getirme aracı olarak görmezler ve öğretmeni geliştirme yönünde bunu kullanırlarsa ve öğretmenlere daha teknolojik imkânlar sunabilirlerse daha başarılı olabilirler. Denetim sonucunda öğretmen ödül veya ceza değil dönüt veya destek almalıdır.

Bir katılımcı öğretmenlerin ders denetimi sürecinde dersle alakalı bir ürün sunumu yapmaları gerektiğini şu cümlelerle ifade ediyor.

K18: Okul müdürlerinin ders denetim görevlerinden alınarak her dersin (branşın) okul ortamından kapsamlı bir ürün sunumu yapmalarını sağlamak daha etkili bir ölçme yöntemi olacaktır.

Bir katılımcı gerçekleştirilen ders denetimlerinin belirli bir takvime göre gerçekleştirilmesi durumunda daha etkili olacağını belirtmiştir. Bu katılımcıya ait görüşler aşağıdaki gibidir:

K14: Bir kere denetim kelimesini kaldırmak lazım. Ders tavsiyesi desek daha doğru olur. Bunun bir takvimi olmalı. Her öğretmen kendisinin ne zaman denetleneceğini bilmeli. Hangi gün, hangi ders, hangi sınıf bunun bilgileri öğretmenle paylaşılmalı. Bu durumda hem öğretmen hem de müdür denetim için daha hazırlıklı olacaktır.

Yapılacak düzenlemelere rağmen okul müdürlerince gerçekleştirilen ders denetimlerinin etkili olamayacağını düşünen bir katılımcıya ait düşünceler aşağıdaki gibidir:

K10: Ders denetimlerini gereksiz görüyorum. İdealist bir öğretmenin hiç kimse tarafından denetlenmeye ihtiyacı yoktur.

Bir diğer katılımcı ise bu konudaki görüşlerini şu cümlelerle ifade etmiştir:

K17: Denetimin gerekli olmadığını düşündüğümden farklı bir işlem yapılmasına gerek görmüyorum.



BÖLÜM V

TARTIŞMA

Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetiminin niteliğine ilişkin görüşler incelendiğinde, katılımcıların büyük oranda olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu olumsuz görüşler “yararsız, gereksiz stresli, taraflı ve 40 dakikada olmayacak bir iş” gibi alt başlıklarda toplanmaktadır. Ayaydın’ın (2010) çalışmasında öğretmenler denetime ilişkin olumsuz görüşlerinin yanında denetimi rahat, geliştirici ve hazırlayıcı olarak nitelemişlerdir. Bu çalışmada da benzer görüşler dile getirilmiştir. Denetim süresinin kısa oluşu görüşü benzer çalışmalarda katılımcılar tarafından da dile getirilmiştir. Örneğin Seçen (2010) tarafından gerçekleştirilen ilköğretim okullarındaki denetim uygulamalarının değerlendirildiği çalışmada denetçilerin ders ve kurum denetimine ilişkin yapmış oldukları rehberlik ve denetim uygulamalarının süresinin yöneticiler ve öğretmenler tarafından yeterli bulunmadığı, bu sürenin uzatılması, rehberlik çalışmalarının artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Özmen ve Özdemir (2009) ilköğretim müfettişlerinin kurum ve öğretmen denetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin çalışmalarında, en çok tekrarlanan görüş, kurum denetiminde zaman ve mekân sınırlılığının kaldırılması olarak bulunmuştur. Taymaz (2009) da ders denetimi için ayrılan sürenin öğretmenlerin tanınım değerlendirilmesine yetmediğini belirtmiştir. Bige (2014) ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerini ele aldığı çalışmasında ders denetimlerine ayrılan zamanın arttırılmasını önermiştir. Dağlı (2000) da benzer şekilde araştırmasında denetim için ayrılan sürenin arttırılmasını önermektedir. Ancak Yıldırım (2007) sosyal bilgiler öğretmenlerin ders denetimine ilişkin görüşlerini ele aldığı çalışmasında denetim süresi ve sayısının azlığının bir sorun oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcılar ders denetiminin kim tarafından yapılması gerektiği konusunda öncelikle özdenetimi ön plana çıkarmıştır. Bunun yanında okul müdürü, zümre başkanı, öğrenci, müdür yardımcıları ve veli de denetim yapması uygun görülen taraflar arasında sayılmıştır. Katılımcıların denetimin kim tarafından yapılması gerektiği şeklindeki soruya farklı cevaplar vermesi denetimle ilgili beklentilerinin yeterince yerine getirilememesi nedeni ile olabilir. Özmen ve Batmaz’ın (2006) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetimler öğretmenlerin beklentilerini karşılamamaktadır. Yakut’un (2006) çalışmasında okul müdürü okuldaki personeline gerekli rehberliği yapar maddesine öğretmenlerin katılımı orta düzeydedir. Yıldırım’ın (2007) sonuçları ise ders denetimlerinde yerine getirilmesi

gereken rehberlik ve mesleki yardım etkinliklerinin “kısmen” düzeyinde karşılandığını göstermektedir. Demirtaş ve Akarsu (2016) öğretmenlerin taşıdıkları bazı kaygılara rağmen okul müdürlerinin denetim yapmalarını maarif müfettişlerin denetim yapmasına yeğlediklerini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının en önemli yararının öğretmenin gelişimini sağlaması olduğu görüşündedir. Ayrıca katılımcılar okul müdürünün denetimi ile daha doğru kararlar verilebildiğini düşünmektedir. Okul müdürünün öğretmen, öğrenci ve sınıf hakkında bilgi sahibi olması da okul müdürünün yaptığı denetimin yararları arasında gösterilmiştir. Benzer bulgular Yılmaz (2009) tarafından okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının gerekçeleri arasında gösterilmiştir. Yılmaz (2009) öğretmenin daha iyi tanınması ve geliştirilmesi gereken yönlerinin daha iyi bilinmesi gibi nedenlerle okul müdürlerinin yapacakları ders denetimlerinin öğretmenin gelişimine sağlayacağı katkının daha fazla olacağını belirtmiştir. Arslanargun ve Göksoy (2013) ise araştırmalarında okul müdürlerinin gerçekleştirecekleri ders denetimlerinin personel yetiştirme, iş başında yetiştirme ve program geliştirme yönlerinden öğretmenin gelişimine olumlu katkı sağlayacağını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, kişisel ilişkiler, siyasi görüş gibi dış etmenlerin denetime dâhil edilmesi, okul müdürün denetim yapmasının en önde gelen sakıncalarındandır. Taymaz (2010)'a göre öğretmenlerin siyasi görüşlerinin kimi denetmenler tarafından bilinmesi değerlendirmeyi olumsuz etkilemektedir. Okul müdürünün denetimi ile bu bilinirliğin daha da artacağı açıktır. Denetim öncesinde, esnasında veya sonrasında davranış değişikliği yaşanması olasılığı da okul müdürünün yaptığı denetimin sakıncaları arasında sayılmaktadır. Topçu (2010) amacına uygun olması durumunda denetimin kim tarafından yapıldığını öğretmen ve yöneticilerin önemsemediğini ancak başta siyasi nedenler olmak üzere bazı nedenler yüzünden denetimin amacına uygun yapılamadığını düşündüklerini belirtmiştir.

Ayrıca donanım veya zaman yetersizliği de bu sakıncalar arasında gösterilmektedir. Taymaz (2009), denetim yapacağı alanla ilgili gerekli bilgi ve beceri kazanmamış bir müfettişin başarısının rastlantısal olacağını belirtmektedir. Denetim, yönetim, davranış bilimleri ve kurumun hizmet ettiği alanın gerektirdiği teknik ve mesleki bilgilere gereksinim gösterir. Karaköse, Aslan ve Kılıç'ın (2009) araştırmalarının sonuçlarına göre de öğretmenler kendi branşlarındaki müfettişler tarafından denetlenmek istemektedir. Ayaydın'ın

(2010) araştırması da bu görüşü desteklemektedir. Gelmez (2011) ve Dağlı (2000) çalışmalarında denetmenlerin yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmaya katılan öğretmenler de Gelmez ve Dağlı'nın ifadesine benzer şekilde görüşler bildirilmiştir. Demir (2009) donanım eksikliğine branş bazında dikkat çekmiş ve denetmenlerle öğretmenlerin aynı branşta olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Burgaz (1995) ise donanım eksikliğinin gerçekleştirilecek hizmet öncesi eğitimlerle giderilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Topçu (2010) okul yöneticilerinin donanım eksikliklerinin denetimde bir problem yaşatmayacağını, bunu diğer yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yaparak çözebilecekleri dile getirmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci, veli ve okulun çevresi hakkında ön bilgiye sahip olmasını müfettiş denetimine göre en belirgin farklılık olarak görmektedir. Öte yandan öğretmenler okul müdürünün denetiminin daha rahat bir ortamda gerçekleştiğini belirtmektedir. Ayrıca öğretmenler, genellikle okul müdürünün denetimini olumlayan farklılıklara değinmektedir. Demir (2009) kurumun bulunduğu çevrenin ve yerleşim yerinin şartlarının da denetim anında göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir. Gelmez (2011) de benzer şekilde okul ve çevre şartlarını bilmeyen denetmenlerin gerçekleştirdikleri denetimin eksik kaldığını belirtmektedir. Belirtilen araştırma bulguları bu araştırmanın sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci, veli ve çevreye ilişkin ayrıntılı bilgi sahibi olmasının müfettiş denetimine göre en önemli avantajlardan biri olduğu ileri sürülebilir. Demirtaş ve Akarsu (2016) okul müdürlerinin, öğretmenlerle aynı ortamda çalışması nedeni ile denetimi daha uzun soluklu bir süreç hale getirebileceklerini, ders dışındaki etkinlikler, öğrenci ve çevre ve iletişimin daha kapsamlı bir şekilde gözlemlenebileceğini belirtmiştir. Bunun nedeni olarak ise okul müdürlerinin öğretmenleri ve öğrencileri daha iyi tanmasını, öğretmenlerle daha iyi iletişim kurmasını ve öğretmenlerin tüm yönleriyle bir yıllık bir performansının değerlendirilebileceğini söylemiştir. Ayrıca okul müdürlerinin maarif müfettişlerine göre öğretmenin geliştirilmesi gereken yanlarını daha iyi bildiğini söylemiştir.

Katılımcılar, okul müdürlerinin ders denetimi esnasında en sık karşılaşılan sorunların başında okul müdüründen kaynaklanan çeşitli sorunları gündeme getirmiştir. Öğretmen ile müdür arasındaki ilişkinin biçimi de sorun kaynağı olarak görülmektedir. Altun, Şanlı ve Tan (2015) okul müdürlerinin mesai arkadaşlarını informal ilişkilerin geliştiği bir ortamda etkili bir şekilde denetlemesinin mümkün olmadığını dile getirmiştir. Buna neden olarak da

personelin denetimi ciddiye almayacağı savını ileri sürmüştür. Beycioğlu ve Dönmez (2009) ise denetmenlerin donanım olarak yetersiz olmaları nedeni ile tarafsız olamayacaklarını dile getirmiştir.

Ayrıca müdürün sınıfta olmasından dolayı öğrenci davranışlarının farklılaşması ve denetime ayrılan kısa süre de en sık karşılaşılan sorunlar kapsamında dile getirilmiştir. Demir (2009) denetim esnasında sorulan sorulara, öğrencilerin yeterince rahat cevap veremediklerini belirtmiştir. Denetçinin davranışlarının samimi olmadığı ve uygun bir denetim ortamı sağlanmadığı zaman çocuklar bundan olumsuz etkilenmekte ve bu da denetime olumsuz yönde etki etmektedir.

Katılımcı öğretmenler okul müdürlerinin etkili bir denetim yapabilmeleri için öncelikle eğitim-öğretim ve denetim alanında yeterli olmaları gerektiğini dile getirmiştir. Altun ve diğerlerinin (2015) araştırma sonuçları, maarif müfettişlerinin okul müdürlerinin denetim görevini yerine getirmek için yeterli bilgiye sahip olmadıkları görüşünde olduklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Kayıkcı ve Şarlak (2009) da araştırmalarında benzer sonuçları ifade etmişlerdir. Demirtaş ve Akarsu (2016) ise okul müdürlerinin yaptıkları ders denetiminin olumsuz yanları arasında okul müdürlerinin bütün branşlarda yetkinliğinin olmamasını bildirmiştir. Farklı olarak Tok (2013) ise daha önce öğretmenlik veya yöneticilik yapmış olmanın kişilere denetim yeteneği ve uzmanlığı kazandırdığını söylemiştir.

Öğretmenler ayrıca okul müdürlerinin iletişim alanında da yeterli olması gerektiğini dile getirmiştir. Samancıoğlu ve diğerlerinin (2009) araştırması da benzer biçimde öğretmenlerin denetim yapanlardan güler yüzlü, kibar olmalarını, iyi iletişim kurmalarını ve öğrenciler önünde kendilerine dikkatli davranılmasını beklediklerini göstermektedir. Ülkemizde yapılan araştırmalar (Aksu ve Mulla, 2009; Ayvaz, 1997; Karakaya, 2001) öğretmenlerin denetim sürecinin insan ilişkileri boyutundan memnun olmadıklarını göstermektedir. Bige (2014) öğretmenlerle denetmenlerin arasındaki iletişimin güçlenmesi gerekliliğine dikkat çekerek, öğretimdeki sorunların çözülmesine kadar bu iletişimin etkili bir şekilde sürdürülmesi gerektiğini söylemiştir. Burgaz (1995) ise öğretmenlerle iyi bir iletişim kurularak öğretmenlerin denetimden beklentilerinin neler olduğunun öğrenilmesi gerektiğini belirterek iletişim eksikliğinin denetimin etkisini düşürdüğünü söylemiştir. Denetim, doğası gereği öğretmen üzerinde baskı oluşturan bir etkinliktir. Yaptığı işin eleştirel gözle izlendiğini bilmek bu baskının kaynağını oluşturmaktadır. Okul müdürleri bu baskının farkında olarak davranmalı ve öğretmenle kurduğu iletişimde özenli olmalıdır.

Öğretmenlerin ders denetimlerinin amacına ulaşp ulaşmadığına ilişkin görüşleri çoğunlukla olumsuzdur. Katılımcılar burada yine okul müdürlerinin yeterliği konusunu daha sık gündeme getirmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin denetim görevini yeterince önemsemediğini düşünmeleri de olumsuz görüşlerinin sebepleri arasındadır. Özmen ve Batmaz (2006) özellikle kıdemi fazla olan öğretmenlerin ve sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin amacına ulaşma düzeyini daha düşük bulduklarını saptamıştır. Öncel (2006) okul müdürleri tarafından yapılan denetimlerin amacına ulaşması için gerekli tedbirleri iyi bir iletişim, karşılıklı güven, açık görüşlülük, hoşgörü ve önerilere değer verilmesi şeklinde sıralamıştır. Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetiminin amacına ulaşmasını engelleyen birçok neden olduğu görülmektedir. Bu nedenler farklılaşsa da genel itibari ile yeterlilik ve görevi önemsememe konuları üzerinde durulmaktadır.

Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini daha etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri için katılımcıların önerdikleri düzenlemelerin başında okul müdürü odaklı düzenlemeler gelmekte, öğretmenlerin önemli bir kısmı müdürlerin kendilerini geliştirmelerini ve ders denetimine hazırlıklı gelmelerini istemektedir. Denetmenlerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için yeterlilik alanlarına göre yetiştirilmesi gerektiği en başından beri denetim alanında yapılan araştırmalarda dile getirilmektedir (örn. Ünal ve Sığırcı, 2000). Bu araştırmanın sonuçlarını destekler biçimde Altun ve diğerlerinin (2015) araştırma sonuçlarına göre, maarif müfettişlerinin tamamı okul müdürlerinin alanında uzman olması gerektiğini, büyük çoğunluğu ise ders denetimi alanında eğitim alması gerektiğini bildirmiştir. ise ni ve bu yeterlilik alanlarının eğitim bilimleri ve branş bilgilerinde de yeterli düzeyde olmadıklarını bildirmiştir.

Etkili bir denetim için denetim sürecine ilişkin düzenlemeler de önerilmektedir. Bunlar arasında en dikkat çekici olanı, üçüncü şahısların denetim sürecine dâhil edilmesi önerisidir. Öte yandan, katılımcı öğretmenlerin bir kısmı da düzelme olmayacağını düşünmektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları ile alakalı ortaya çıkan sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Katılımcıların çoğunluğu okul müdürlerinin ders denetimlerini nitelendirmek için olumsuz görüş bildirmiştir. Olumlu görüş bildiren az sayıda katılımcı olmakla birlikte, okul müdürüne göre değişeceğini bildiren yalnız bir katılımcı vardır.

Katılımcılar ders denetiminin kim tarafından yapılması gerektiği konusunda öncelikle özdenetimi ön plana çıkarmıştır. Bunun yanında okul müdürü, zümre başkanı, öğrenci, müdür yardımcıları ve veli de denetim yapması uygun görülen taraflar arasında sayılmıştır.

Katılımcılara göre okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin yararları, öğretmenin gelişimini sağlamak, denetim anında daha doğru karar verilmesi ve öğretmen, öğrenci ve derslik hakkında bilgi edinmek olarak sıralanmıştır. Bunun yanında denetimin herhangi bir yararının olmadığını ve yapılmaması gerektiğini düşünen öğretmenler de bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin sakıncaları; dış etmenlerin denetime dâhil edilmesi, denetim öncesinde, esnasında veya sonrasında davranış değişikliği meydana gelmesi ve donanım ve zaman eksikliği nedeni ile yeterince iyi denetim gerçekleştirilememesi şeklinde sıralanmıştır.

Okul müdürleri ile müfettişlerin gerçekleştirdikleri ders denetimleri arasındaki en temel fark, okul müdürünün öğretmen, öğrenci, veli ve okulun çevresi hakkında ön bilgiye sahip olmasıdır. Bir diğer temel farklılık okul müdürünün denetiminde denetim ortamının hem öğretmen hem de öğrenci için daha rahat olmasıdır. Bunun yanında okul müdürü ve müfettiş değerlendirme noktasında da farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında en sık karşılaşılan sorunların çoğunlukla okul müdüründen kaynaklandığını düşünmektedir. Okul müdürü ile öğretmen arasındaki ilişkilerin oluşturduğu sorunlara da sık rastlanıldığı

belirtilmiştir. Bunun yanında, öğrenci kaynaklı sorunlar, denetim süresi ile ilgili sorunlar ve öğretmen kaynaklı sorunlar da sık rastlanan sorunlar olarak dile getirilmiştir.

Katılımcılara göre, etkili bir ders denetimi gerçekleştirilebilmesi için okul müdürleri öncelikle eğitim-öğretim ve denetim alanında yeterli olmalıdır. Ayrıca etkili bir denetim için okul müdürleri iletişim konusunda da yeterli olmalıdır.

Katılımcıların çoğuna göre, okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimi amacına ulaşmamaktadır. Bunun yanında bu ders denetimlerinin amacına ulaştığını düşünen öğretmenler de bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin daha etkili biçimde yapılabilmesi için hem okul müdürüne odaklanan hem de denetim sürecine ilişkin düzenlemeler yapılmalıdır.

Öneriler

Katılımcılara göre okul müdürleri gerek denetimle ilgili gerekse müfredatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir. Yapılan diğer araştırmalar da okul müdürlerinin kendilerini genel olarak denetimde yeterli gördüklerini, ancak öğretmenlerin böyle düşünmediklerini göstermektedir (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012; Bayraktutan, 2011; Öncel, 2006; Ünal ve Şentürk, 2011). Bu nedenle okul müdürlerinin hem denetimle ilgili hem de denetlediği öğretmenlerin işledikleri tüm müfredatla ilgili eğitime tabi tutulmaları önerilebilir. Akbaba (2013) ve Özmen ve Batmaz (2006) da okul müdürlerinin denetim görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için okul müdürlerine verilebilecek hizmet içi eğitimlere önem verilmesi gerektiğini söylemiştir. Özmen ve Batmaz (2006) ayrıca okul müdürlerinin yüksek lisans yapmaları gerekliliğini vurgulamıştır. Bütün bunların ışığında okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili yeterliliklerinin değerlendirilmesi ve buna yönelik olarak gerek hizmet içi eğitim, gerekse lisansüstü düzeyde okul müdürlerinin denetim alanına yönelik eksiklerinin giderilmesi önerilebilir.

Katılımcıların görüşlerine göre ders denetimine ayrılan süre denetimin gerçekleştirilmesi için yeterli gelmemektedir. İlgili alanyazın incelenirse okul müdürlerinin denetim konusunda yeterli zamanı ayırmadıkları görülecektir (Özbaş, 2002; Kaya ve Ülker, 2011; Kurt 2009; Seçen, 2010; Ünal ve Şentürk, 2011). Ergen ve Eşiyok (2017) okul müdürlerinin yoğun iş tempoları içerisinde öğretmenlerin rehberlik ve denetimine gerekli

süreyi ayıramadıklarını belirtmiştir. Gerek katılımcıların görüşleri, gerekse ilgili alanyazın dikkate alındığında okul müdürlerinin ders denetimi için ayırdıkları sürenin arttırılması önerilebilir. Denetimin yıl içine yayılan bir süreç olarak görülmesi ve denetim sayısının da arttırılması bir öneri olarak sunulabilir.

Bu araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin objektif davranamayabildiklerini ve bunu önemli bir sorun olduğunu dile getirmiştir. İlhan (2014) ise farklı şekilde, okul müdürlerinin öğretmenleri daha uzun süredir tanıdıkları gerekçesi ile daha tarafsız ve objektif bir şekilde davranacaklarını belirtmiştir. Ancak alanyazında daha çok, bu araştırmayla benzer biçimde, okul müdürlerinin objektifleri bir sorun olarak öne çıkmaktadır (Altun ve diğerleri, 2015; Yavuz ve Yıldırım, 2009). Ergen ve Eşiyok'a (2017) göre de okul müdürlerinin ataması esnasında etkili olan siyasi süreçler okul müdürlerinin tarafsızlığına gölge düşürmektedir. Okul müdürlerinin objektifliği ile ilgili olumsuz algıları düzeltmek için denetim süreçleri daha nesnel, ölçülebilir, standart hale getirilebilir. Gözlem sonuçları öğretmenle kanıtlara dayalı olarak paylaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Education and Science*, 164(37), 159-175.
- Akbaba, A. (2013). Okul Müdürlerinin Eğitim Müfettişlerinin Denetim Olgusu ve Süreçleriyle İlgili Algısı. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(12), 1-13.
- Aksu, M.B. ve Mulla E. (2009). *İlköğretim Denetmenlerinin İnsan İlişkileri Yeterlilikleri: Antalya İli Örneği*. 1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ed. Ankara, İşkur Matbaacılık.
- Altun, M. Şanlı, Ö. ve Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 10(3), 79-96
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 7-24.
- Argon T. (2010). Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmelerine yönelik nitel bir çalışma. 2. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı. Ed Karaköse T. ve Diğerleri. Kütahya. Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 98-121.
- Ayaydın A. (2010). *Günümüz Görsel Sanatlar Eğitiminde Denetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*. 2. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı. Ed Karaköse T. ve Diğerleri. Kütahya. Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde Denetim*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Aydın, İ.(2005). *Öğretimde Denetim*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın,M.(2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara. Hatiboğlu Basım ve Yayımlar San.Tic.Ltd.Şti
- Ayvaz, A. (1997) *Sinop ili ortaöğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin insan ilişkileri konusundaki görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. 2(13),75-93
- Başar, H. (2000). *Eğitim Deneticisi*. Ankara. Pegem A Yayınevi.

- Başar, H. (2004). *Okulda Denetim. Yüksel Özden (Ed.)*, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara. Feryal Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bayraktutan, İ. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin denetim rolleri (Sivas İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Beycioğlu K. ve Dönmez B. (2009). Eğitim Denetimini Yeniden Düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71–93.
- Bige, E.F. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmenler görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bostancı, A. Şanlı Bulut, M. Özbey, H. (2011). Öğretmen denetiminde sanatsal denetim yaklaşımının uygulamasına yönelik öğretmen ve denetmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22(11), 238-254.
- Burgaz, B. (1995). İlköğretim Kurumlarının Denetiminde Yeterince Yerine Getirilmediği Görülen Bazı Denetim Roller ve Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 127-134
- Bursalıoğlu, Z.(2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara. Pegem Akademi
- Cengiz, C. (1992). *Millî Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi*. İstanbul. Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları, *Milli Eğitim Dergisi*, 161, İnternette 02.04.2011 18 'de <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/can.htm> den indirildi.
- Dağlı, A. & Akyıldız, S. (2009) İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim denetmenlerinin etik davranışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 27-38
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Denetmenlerinin Ders Denetimine İlişkin Davranışları. *Eğitim ve Bilim*. 25(8), 43-48.
- Daughtry, A. S. & Ricks, B. R. (1989), *Contemporary Supervision „Managing People and Technology“*.USA: McGrow Hill Series in Management.
- Demir, M. (2009). *İlköğretim Müfettişlerinin Ders Teftişlerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 489-506
- Demirtaş, H ve Akarsu, M. (2016). Öğretmen Teftişini Müfettiş Yerine Okul Müdürünün Yapmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(17), 69-93
- Devlet Memurları Kanunu (1965). Resmi Gazete (14.07.1965). Sayı: 12056.
- Duykuluoğlu, A. (2016). *Lise ders denetim görevlerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Ergen, H. ve Eşiyok, İ.(2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Gelmez, Ş.(2011). *İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerinin Yaptığı Denetimin Öğretmenlerin Mesleki Gelişim ve Yeterliliklerine Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, Nurullah. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. ve Ross-Gordon, J. M. (2014). *Denetim ve öğretimsel liderlik gelişimsel bir yaklaşım* (çev. M. B. Aksu ve E. Ağaoğlu). Anı yayıncılık. (eserin orijinali 2014'te yayımlandı).
- Göktaş, A.(2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliklerinin sınıf öğretmenlerince değerlendirilmesi(Kırıkkale il örneği)*. Yayımlanmamış yüksek Lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Gündüz, Y. (2016). Öğretmenlerin denetimlere ilişkin görüşleri: Müfettişler mi? Okul müdürleri mi? Özcan Demirel ve Serkan Dinçer (Ed.) *Eğitim Bilimlerinde Yenilik ve Nitelik Arayışı* içinde (ss. 809- 822). Ankara: Pegem.
- İlğan, A. (2008). İlköğretim Müfettişleri ve Öğretmenlerinin Farklılaştırılmış Denetim Modelini Benimseme ve Uygulanabilir Bulma Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 55, 389-422
- Kayıkçı, K. Ve Uygur, Ö. (2012). İlköğretim okullarının denetiminde mesleki etik (bir durum çalışması). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(18), 65-94.
- Karakaya, Ö. (2001). *Denetimde Öğretmenlerin Geliştirilmesine Yönelik İnsan İlişkileri Davranışları Konusunda Öğretmen ve Müfettiş Görüşleri: Şanlıurfa Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Karaköse, T., Aslan, A., Kılıç, L. (2009) “İlköğretim müfettişlerinin kurum ve öğretmen denetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler” I. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Bildiriler, 123–126.
- Kaya, S. ve Ülker, Y. (2011). *İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmakta olduğu işler konusunda öğretmen görüşleri*. III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 22-24 Haziran 2011, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Kayıkçı, K ve Şarlak Ş. (2009) *İlköğretimde Denetimin Etkili İşleyişini Zorlaştıran ve Zayıflatan Örgütsel Engeller*, 1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ed. Ankara, İşkur Matbaacılık. (2009): 23-23.
- Kazancı, M. (1974). Personel Değerlendirmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, cilt 7, sayı 1 Mart 1974
- Köybaşı, F. Uğurlu, C.T. Bakır, A.A. ve Karakuş, B. (2016). İlkokullarda ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(4), 327-344
- Kurt, S. (2009). *İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Denetleme Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kuş, E. (2003). *Nitel Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Lunenburg, F. & Ornstein, A. (1996), *Educational Administration*. Washington: Wadsworth Publishing Company
- MEB. Teftis Kurulu. (2005). *İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları*. Ankara.
- MEB. (2001)Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. Ankara
- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (1999). Resmi Gazete (13.08.1999). Sayı: 23785
- Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (2014). Resmi Gazete (24.05.2014). Sayı: 29009
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014). Resmi Gazete (26.07.2014). Sayı: 29072
- Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2016). Resmi Gazete (09.12.2016). Sayı: 29913.

Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği (2017). Resmi Gazete (20.08.2017). Sayı: 30160.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Planlı Yürütülmesine ilişkin Yönerge (2003). Tebliğler Dergisi (01.08.2003). Sayı: 2551

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği.
http://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/03111224_ooky.pdf adresinden alınmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi (2001). Tebliğler Dergisi (Şubat 2001). Sayı: 2521

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.

<http://ozelokullardernegi.org.tr/Mevzuat/M%C4%B0LL%C3%8E%20E%C4%9E%C4%B0T%C4%B0M%20BAKANLI%C4%9EI%20%C4%B0LK%C3%96%C4%9ERET%C4%B0M%20KURUMLARI%20Y%C3%96NETMEL%C4%B0%C4%9E%C4%B0.pdf>

adresinden alınmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (2011). Resmi Gazete (24.06.2011). Sayı: 27974.

Morgan, G. (1986), Images of Organization. New Park London and Delhi: SAGE Publications.

Okul Müdürlerinin Ders Denetim Kılavuzu.
https://kangal.meb.gov.tr/.../14105301_21101250_okulmudurudersdenetimkilavuzu.doc adresinden alınmıştır

Öncel, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlilikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Öz, M. F. (2003). *Türkiye cumhuriyeti milli eğitim sisteminde teftiş*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.

Özbaş, M. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerinin denetiminde yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özbaş, M. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri- Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2, 102-120.
- Özmen, Fatma ve Özdemir T,Y,(2009) *İlköğretim Müfettişlerinin Kurum ve Öğretmen Denetiminde Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Öneriler*,1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ed. Ankara, İşkur Matbaacılık.
- Öztekın, A. (1993). *İdareye Giriş*, Yeni Malatya Ofset Yayını, Malatya: Pegam A Yayıncılık.
- Samancıoğlu O ve diğerleri. (2009) *İlköğretim Görev Yapan Öğretmenlerin Müfettişlerden Beklentileri*. 1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ed. Ankara, İşkur Matbaacılık.
- Seçen, A (2010). *İlköğretim Okullarındaki Denetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. EARGED. Ankara
- Seçkin, N. (1998). *Denetime yeni bir yaklaşım: sanatsal denetim*. Türkiye’de eğitim yönetimi. (Editörler: H. Taymaz ve M. Hesapçioğlu). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Su, K. (1974). *Türk Eğitim Sisteminde Teftişin Yeri ve Önemi*. İstanbul: MEB Basımevi.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. Ankara.
- Taymaz, H. (2009). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara. Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim Sisteminde Teftis Kavramlar İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2002). *Eğitim Sisteminde Teftiş Kavramlar İlkeler Yöntemler*. Ankara. Pegem A Yayıncılık,
- TOK, T.N. (2013). Türkiye’de Eğitim Müfettişlerinin Profili, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (I), ss. 119-138.
- 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 İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretimin Denetimi Görevlerini Yerine Getirme Biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(34), 31-39
- Ünal, A. ve Şentürk, R. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları*. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı,

- Burdur.http://www.pegem.net/akademi/bildiri_detay.aspx?id=125145 adresinden 10 Aralık 2016 tarihinde alınmıştır.
- Yakut, G. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri (İzmir İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yavuz M. ve Yıldırım A. (2009). *İlköğretim Müfettişlerinin seçimi ve Yetiştirilmelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*,1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu, Ankara: 22-23 Haziran.
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015). Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 27-45.
- Yıldırım,A. ve Şimşek, H.(2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara. Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Yıldırım, G. (2007). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri (Denizli İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Denetimi Bilim Dalı, Muğla.
- Yılmaz, K. (2004). Sanatsal denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(38), 292–311.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- Zepeda, S. J. (2016). *Öğretim denetimi uygulama araçları ve kavramlar*. (çev. A. Balcı ve Ç. Apaydın). Pegem akademi.

EKLER

Ek 1: Görüşme Formu

Ek 2: Yazarın Özgeçmişi

Ek 3: Kodlanmış Katılımcı Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler

Ek 4: Öğretmen Ders Denetim Raporu



Ek 2. Özgeçmiş

Okul Müdürlerinin Denetim Görevlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi Görüşme Formu

Değerli meslektaşım

Bu görüşme formu okul müdürlerinin denetim görevlerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi konulu yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Görüşme formundaki sorulara vereceğiniz cevaplar yalnızca araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak ve anonim bir şekilde değerlendirilecektir. Hiçbir şahıs ve kurumla paylaşılmayacaktır. Görüşme esnasında objektif davranacağınıza inanmaktayız. Duyarlılığınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

İlhan KOÇ

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Uğur AKIN

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
2. Branşınız :
3. Kıdem yılınız :(yıl)
4. Bulduğunuz kurumda geçirdiğiniz süre:(yıl)
5. Öğrenim durumunuz: Ön lisans Lisans Lisansüstü

Görüşme Soruları

1. Okul müdürlerinin ders denetimini nasıl nitelendirirsiniz?
A) Stresli B) Rahat C) Öğretici D) Geliştirici E) Yararsız
F) Diğer (lütfen yazınız)
2. Size göre öğretmenin dersini kim denetlemeli? Neden?
A) Müfettiş B) Okul Müdürü C) Müdür Yardımcısı D) Zümre Başkanı
E) Öğretmenin Kendisi (Özdenetim) F) Diğer (lütfen yazınız)
3. Size göre okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının yararları var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?
4. Size göre okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının sakıncaları var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?

5. Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri ile müfettişlerin yaptıkları ders denetimi arasındaki temel farklılıklar nelerdir? Açıklayınız.
6. Okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında en sık karşılaşılan sorunlar nelerdir? Açıklayınız.
7. Okul müdürlerinin etkili bir ders denetimi yapabilmesi için hangi yeterliliklere sahip olmaları gerekir? Neden?
8. Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin amacına ulaştığını düşünüyor musunuz? Neden?
9. Okul müdürlerinin ders denetim görevlerini daha etkili bir biçimde yerine getirmeleri için neler yapılabilir? Açıklayınız.

Katıldığınız için teşekkür ederiz.

Ek 2. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	İlhan KOÇ
Kişisel Bilgiler	Uyruğu: T.C. Doğum Tarihi ve Yeri: 11.07.1983 / Sivas
İletişim Bilgileri	Tel: 0 506 337 62 77 E-posta: sivasilhankoc@hotmail.com Lise: 1998- 2002 Sivas Kongre Lisesi
Öğrenim Bilgileri	Lisans: 2003–2007 Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği Yüksek Lisans: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
İş Deneyimi	2007-2008: Milli Eğitim Bakanlığı Sivas İli Yıldızeli İlçesi Güneykaya İlköğretim Okulu Matematik Öğretmenliği 2008-2013: Milli Eğitim Bakanlığı Sivas İli Yıldızeli İlçesi Mentеше İlköğretim Okulu Matematik Öğretmenliği 2013- 2015: Milli Eğitim Bakanlığı Sivas İli Merkez İlçe Vakıfbank Ortaokulu Matematik Öğretmenliği 2016- 2017: Milli Eğitim Bakanlığı Sivas İli Merkez İlçe Seyrantepe Ortaokulu Matematik Öğretmenliği 2017-halen: Milli Eğitim Bakanlığı Sivas İli Merkez İlçe Zeki Hayran Proje İmam Hatip Ortaokulu

EK 3. Kodlanmış Katılımcı Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler

Kodlanmış Katılımcı No	Cinsiyet	Branşınız	Kıdem Yılı	Bulunduğu Kurumda Geçirdiği Süre	Eğitim Durumu
K1	Erkek	Türkçe	24	2	Lisans
K2	Erkek	Sınıf	33	18	Ön Lisans
K3	Erkek	Sınıf	17	3	Lisans
K4	Erkek	Sınıf	20	9	Lisans
K5	Erkek	Sınıf	16	1	Lisans
K6	Kadın	Sınıf	10	1	Lisans
K7	Erkek	Sınıf	29	11	Ön Lisans
K8	Kadın	Sınıf	12	1	Lisans
K9	Kadın	Sosyal b.	12	2	Lisans
K10	Kadın	Türkçe	8	1	Lisans
K11	Erkek	Türkçe	7	2	Lisans
K12	Erkek	Sosyal b.	5	5	Lisans
K13	Kadın	Sınıf	14	5	Lisans
K14	Erkek	Matematik	7	3	Lisans
K15	Kadın	Matematik	3	3	Lisans
K16	Erkek	Beden E.	11	7	Lisans
K17	Erkek	Fen ve t.	12	6	Lisans
K18	Erkek	Müzik	10	8	Lisansüstü
K19	Erkek	Matematik	8	3	Lisansüstü
K20	Erkek	Fen ve t.	4	2	Lisans
K21	Kadın	İngilizce	3	3	Lisans
K22	Kadın	Fen	6	5	Lisans
K23	Kadın	Zihinsel en.	7	4	Lisans
K24	Erkek	Bilişim t.	8	4	Lisans
K25	Erkek	Matematik	7	2	Lisans

Ek 4. Öğretmen Ders Denetim Raporu

T.C. Altınyayla Kaymakamlığı İlköğretim Okulu Müdürlüğü Öğretmen Ders Denetim Raporu			
ÖĞRETMENİN KİMLİK VE GÖREV BİLGİLERİ			
1.	Adı ve Soyadı	:	
2.	T.C. Kimlik No	:	
4.	Mesleki kıdemi	:	
4.	Mesleki kıdemi	:	
5.	Alanı	:	
6.	Varsa yöneticilik görevi	:	
7.	Haftalık ders saati toplamı	:	
8.	Mezuniyet sonrası eğitimi	:	
DENETİM BİLGİLERİ			
1.	Denetim tarihi, saati	:	
2.	Denetlenen ders, sınıf, şube	:	
3.	Denetlenen dersin konusu	:	
DEĞERLENDİRME KONULARI			
Milli Eğitim Temel Kanunu'ndaki amaç ve ilkeler ile okulun ve dersin amaçları doğrultusunda			Aldığı Puan
1.	Alan, program ve içerik bilgisini eğitim-öğretime yansıtması	5	
2.	Ünitelendirilmiş yıllık planlar ile günlük planları hazırlama ve uygulama başarısı.	5	
3.	Zümre planları istenilen şekilde hazırlanması,Uygulaması.	8	
4.	Zümre arkadaşları ile işbirliği .	2	
5.	Sınıf hâkimiyeti , Öğrencileri derse güdülemesi .	3	
6.	Öğretim metodu seçme ve uygulama başarısı.	5	
7.	Dersi işlemede Zamanı değerlendirme ve Ders defteri kullanma başarısı.	3	
8.	Ders araç ve gereçlerini etkin olarak kullanma başarısı.	5	
9.	Teknolojik araçları kullanma başarısı(Bilgisayar, Tepegöz, Projeksiyon vb.).	8	
10.	Sınav tarihlerini önceden duyurması.	3	
11.	Cevap anahtarları hazırlanıp, puanlama yapılması.	2	
12.	Öğrenciye verilen ödevlerde yönlendirme yapması.	2	
13.	Sınıf içi etkinliklerde her öğrenciye uygun fırsatlar vermesi.	5	
14.	Öğrencilerin derse ilgisi ve katılımı, soru sorma ve cevap vermedeki cesaret ve başarıları	3	
15.	Öğrenci başarısını artırmak için aldığı önlemler	5	
16.	Okulun Genel İşleyişine Katkıda Bulunması	8	
17.	Derslerin İşlenişinde Dikkate Alınacak Hususlara Uyma	10	
18.	Proje ve Performans Ödevi Verilmesi ve Değerlendirilmesi	8	
19.	Rehberlik açısından öğrenci velileri ile yapılacak işbirliği esaslarına uyma	5	
20.	Genel durum ve davranışı, Görev arkadaşları ve amirlerine karşı tutum ve davranışı.	5	
TOPLAM			100
DÜŞÜNCELER VE AÇIKLAMALAR			