



OKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİM FAALİYETLERİNE AİT ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
OPINIONS OF THE TEACHERS ABOUT THE COURSE SUPERVISION ACTIVITIES OF THE
SCHOOL PRINCIPALS

Hüseyin ÇELİK¹, Sinan AKYÜREK², Ayşe AKYÜREK³,

Makalenin Alanı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi

13.12.2022

Kabul Tarihi

13.12.2022

Anahtar Kelimeler

Okul müdürü,
Öğretmen,
Ders denetimi.

Özet

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerine ait öğretmen görüşlerini belirlenmesidir. Araştırma, tarama modeli kullanılan nicel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu; 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Samsun İli Terme İlçesinde görev yapmakta olan, amaçlı örneklem yoluyla belirlenen ve okul müdürü tarafından ders denetimi geçiren 70 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; okul müdürlerinin ders denetimlerini çoğunlukla yılda bir kez, önceden haber vererek, katılımcı rol üstlenerek ve geri bildirimde bulunarak yaptıkları, denetimler esnasında büyük oranda ders sunumlarını önceleyerek yaptıkları tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcı öğretmenler; ders denetimlerinin, eksiklerin giderilmesini sağladığını ancak mesleki gelişime katkısının bulunmadığını, öğretmenlik meslek bilgisine sahip uzman denetçiler tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Article Info

Received

13.12.2022

Accepted

13.12.2022

Keywords

School principal,
Teacher,
Lesson supervision.

Abstract

The purpose of this research; The aim of this study is to determine the opinions of the teachers about the course supervision activities of the school principals. The research is a quantitative study using a survey model. The study group of the research; It consists of 70 teachers working in Samsun Terme District in the 2022-2023 academic year, determined by purposeful sampling and undergoing course supervision by the school principal. A questionnaire developed by the researcher was used as a data collection tool. As a result of the research; It has been determined that school principals mostly conduct course inspections once a year, by giving prior notice, taking a participatory role and giving feedback, and they mostly prioritize course presentations during inspections. In addition, participating teachers; They stated that course inspections ensure that the deficiencies are eliminated, but do not contribute to professional development, and that they should be done by expert supervisors who have the knowledge of the teaching profession.

1. GİRİŞ

Denetim kavramı ile ilgili, birbirinin yerine kullanılan birçok eş anlamlı kelime bulunmaktadır. Eğitim sistemimize denetim Arapça kökenli bir sözcük olan teftiş sözcüğüyle girmiştir. Türk Dil Kurumu (TDK) internet sayfasında denetim; “*eğitim ve öğretim çalışmalarının yürürlükteki yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelere göre yapılıp yapılmadığının incelenmesi, yoklanması ve soruşturulması işi*” olarak belirtilmektedir (TDK, 2022).

¹ Hüseyinmescit İlkokulu, Samsun, e-mail: husnureyin@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9382-2182 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

² Yeşilyurt Ahmet Karlıbel İlkokulu, Ordu, e-mail: sinanakyurek52@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-7856-0177

³ Gülyalı Halk Eğitimi Merkezi, Ordu, e-mail: ayseakyurek80@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9318-0781

Denetime yönelik literatür taraması yapıldığında birçok tanım yapıldığı dikkat çekmektedir. Denetim, örgütün amaçlarına yönelik gerçekleştirilmiş olan faaliyetlerin daha öncesinde belirlenmiş olan kural ve ilkelere uygun bir biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin tespit edilmesi aşamasıdır (Aydın, 2014). Bursalıoğlu'na (2013) göre denetim, *“kamu yararı adına davranışı kontrol yöntemi olarak”* ifade edilmiştir. Denetim *“Yapılan çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yoluyla yardımda bulunmak”* gibi geniş bir hizmet alanı olarak da nitelendirilmektedir (Taymaz, 2002). İnsanların ve insanların bir araya gelmeleri ile oluşan toplumların gelişimi için eğitimin önemi tartışılmaz bir gerçektir. Bu durumun farkında olan devletler ülkelerinin eğitim sistemlerinin gelişmesi adına büyük oranda finansal kaynak ayırırlar ve bunun pozitif sonuçlarını görmek isterler. Bu dönütü ise denetim mekanizması vasıtasıyla sağlarlar. Eğitimde denetimin maksadı, eğitim ve öğretimin amaçları doğrultusunda metotları bulmak ve ürünün nicelik ve nitelik açısından geliştirilmesine fırsat yaratmaktır. Düzensiz ve plansız bir biçimde gerçekleştirilen eğitim hem zaman hem de emek kaybının haricinde bir durum olmayacaktır. İktisadi, politik ve sosyal fonksiyonu bulunan okul kurumlarının da etkililiğinin sağlanmasında uygulanmakta olan denetimler Türk eğitim sisteminde kurum denetimi ve ders denetimi şeklinde gerçekleştirilmektedir (Taymaz, 2002). Kurum denetimi genel anlamıyla *“eğitim-öğretim veren kurumların tüm etkinliklerinin incelendiği denetim”* şeklinde ifade edilebilir. Kurum denetimi, eğitim örgüt yapılarının yönetimi ile ilgilidir. Kurumlardaki denetim defterinin incelenmesiyle, geçmişte gerçekleştirilmiş olan denetimler hakkında bilgi edinilerek anlık bir bakış açısından ziyade daha geniş bir zaman atalığındaki durum değerlendirilebilmektedir (Başar, 1995). Kurum denetiminde *“bir eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, faydalanılma durumunun izlenmesi, kontrolün yapılması ve belirli kıstaslar doğrultusunda değerlendirilmesi”* yapılır (Taymaz, 2002). Ders denetimi ise genel olarak *“öğretmenin işlediği ders esnasında yapılan denetim”* şeklinde ifade edilebilir.

Taymaz'a göre ise ders denetimi, *“bir öğretim kurumunda, öğretici olarak görev alan öğretmenlerin öğretim ve eğitim etkinliklerindeki çalışmaların gözlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesidir”* (Taymaz, 2002). Ders denetimleri genel olarak rehberlik ve kontrol maksatlı yapılabilir. Kontrol maksatlı yapılan denetimlerde meydana gelebilecek eksikliklerin önlenmesi ve tamamlanmasına çalışılırken rehberlik maksatlı denetimlerde öğretmenlerin

olası eksikliklerinin önlenmesi ve eğitim süreçlerinin geliştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Ülkemizde “belirli bir düzeyde genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon bilgisine sahip olan ve yükseköğrenim gören adaylar Millî Eğitim Bakanlığınca tespit olunan şartlara göre öğretmen olarak atanırlar” (MEB, 2022). Öğretmenler yükseköğretim kurumlarında görmüş oldukları teorik ağırlıklı eğitimin uygulamasını sınıflarında daha çok sinama yanılma yöntemiyle yapmakta ve çoğunlukla bu hususta yeterli düzeyde bir hizmet içi eğitim alamamaktadır (Budak ve Demirel, 2003).

Öğretim becerilerini kendi deneyimleriyle ve çabalarıyla geliştirmeye çalışmakta; meslektaşlarından, okul müdürlerinden ya da okullarına yılda birkaç kez gelen müfettişten yardım almaktadır. Denetimin mesleki rehberlik sağlaması bu açıdan öğretmenlere fayda sağlamaktadır. Denetimin rehberlik işlevinin bir yönü de değişime adapte olmaya katkıda bulunmasıdır. Toplumların dolayısıyla toplumların ihtiyaçlarının çok hızlı bir biçimde farklılaşması eğitim sistemlerinin de dinamik bir yapıda olmasını gerektirmektedir. Aydın (2014) tarafından, “okullarda öğrenilen bilgi ve kazanılan beceriler hızlı değişimler karşısında güncelliklerini koruyamamakta ve çok çabuk eskimektedir. Bu olgu her meslek dalında olduğu gibi, öğretmenlikte de sürekli bir kendini yenilemeyi zorunlu kılmaktadır. Böyle bir toplumsal olgu ile karşı karşıya kalan öğretmenlerin kendi başlarına bırakılmamaları gerekir” ifadesinde denetimin bu yönüne dikkat çekilmiştir (Aydın, 2014). Türkiye’de kurum denetimleri maarif müfettişlerince yapılmaktadır.

“Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği’ne göre 3 yıllık çalışma programı ve yıllık faaliyet planı hazırlanır. Başkanın teklifi, müsteşarın uygun görüşü ve bakan onayı ile uygulamaya konulan bu plan her yıl değerlendirilir. Değerlendirme sonuçlarına göre plan yeniden gözden geçirilir. Ders denetimleri ise ülkemizde maarif müfettişleri ve okul müdürleri tarafından yapılmaktadır”.

Millî Eğitim Bakanlığı “İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi”nde müfettişlerin kurumlarda; “kurum teftişi” ile “seminer ve kurs teftişi” yapmakla görevli oldukları belirtilmiştir. Kurum teftişi ise yönetici teftişi, öğretmen teftişi ve diğer personel teftişi olarak gruplandırılmıştır.

Ancak bu yönergenin 26.08.2014 tarihinde yürürlüğüne son verilmiş ve 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

yardımcılarının görev ve yetkilerinde “652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 17’nci maddesinde belirtilen görevleri yapar” ifadesi geçmektedir.

652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ilgili maddesinde ise maarif müfettişlerinin öğretmen teftişi görevinden bahsedilmemiştir. Kurum denetimi gene müfettişler eliyle gerçekleştirilmeye devam edecek ancak müfettişler lüzumu haricinde düzenli olarak ders denetimi yapmayacaktır. Bu durum okul müdürlerinin eskiden beri var olan ders denetimi görevinin önemini daha da artırmıştır. Ders denetimlerinde müdür etkinliğinin artmasının pozitif ve negatif tarafları olabilir. Bunlar son zamanlarda gündeme gelen tartışma konuları içerisinde yer almaktadır. Müdürün denetim konusunda özel bir eğitim almamış olması, öğretmenin bununla birlikte müdürün iş arkadaşı olması vb. gibi durumlar müdür teftişinin muhtemel negatif tarafları olarak sayılmaktadır. Öğretmenlerin müdürler tarafından rahatlıkla ulaşılabilir olmasıyla daha sık ders denetimi yapılması imkânı vb. durumlar ise müdürlerin ders denetimlerinin pozitif tarafları olarak tartışılmaktadır. Müdürlerin ders denetim görevi; “2508 sayılı Tebliğler Dergisinin 13. Maddesinde; *Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler*” biçiminde ifade edilmiştir.

1.1. Denetim Kavramı Amacı ve Önemi

Denetim, bir kurumdaki personelin yaptıkları işi gözlemlemek, yanlışları ya da eksikleri tespit etmek, bunların düzeltilmesi için lazım olan tedbirlerin alınmasını sağlamak, sorunların çözülmesi adına yeni yöntemlerin ve yeniliklerin tanınması gibi amaçları olan bir faaliyettir (Taymaz, 2015: 33). Denetim, örgütsel çalışmaların müşterek amaçlar doğrultusunda, belirlenmiş olan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının saptanması aşaması olarak nitelendirilebilir. Denetim kuruma ait amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilme düzeyini saptamada ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilme adına daha olumlu sonuçlar yaratacak ve süreci kolaylaştıracak tedbirlerin alınmasına da imkân yaratan bir faaliyettir. Buradan hareketle, örgütsel işleyişin bir bütün halinde ele alınması, programlı ve planlı bir biçimde takip edilmesi ile birlikte var olan eksikliklerin tespit edilmesi bununla birlikte sürecin daha sağlıklı bir hale getirilmesi yönünde düzenleyici önleyici faaliyetlerde bulunulması da büyük önem arz etmektedir (Aydın, 2013: 11). Ayrıca, denetim kamu yararı doğrultusunda davranış kontrol yöntemi şeklinde de ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 2015: 126). Denetim;

Su'ya (1974) göre “denetim gerçekleştirilen faaliyetleri denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki kişilere çalışmalarında ve yetişmelerinde yönlendirme ve rehberlik yolu ile yardım sağlamak gibi geniş bir hizmet alanını kapsamaktadır” (aktaran Taymaz, 2015: 4).

Tortop'a (1974) göre ise “teftiş bir kurumda yapılan çalışmaların hedeflerine göre hazırlanan plan, saptanan ilkeler ve verilen emirlere uygun bir şekilde yürütölme şekil ve durumunu belirlemeye yaramaktadır. Kurum hizmetlerinin kapsamı genişledikçe denetime olan gereksinim de fazlalaşmaktadır” (akt: Taymaz, 2015: 29). Eğitimde, denetimin her şeyden önce bir fikir ve eylem birleşimi olarak görölmesi ve uygulanması gerekmektedir. Denetim, çeşitli teoriler aracılığıyla kestirilen sonuçları birleştiren bir süreçtir ki, bazı durumlarda arzu edilen hedeflere yönelik yargıları da içine almaktadır (Bursalıoğlu, 2015: 126-127).

Denetimin, örgütlerde gerekli ve zorunlu olması, örgütün kendi varlığını devam ettirmeye kararlı olmasının tabii bir sonucudur. Her örgüt belirli hedefleri yerine getirmek maksadıyla kurulur ve bu hedefleri yerine getirebildiği müddetçe mevcudiyetini devam ettirebilir. Bu nedenle örgütler varoluş sebebi sayılan amaçlarına varabilme düzeylerini devamlı takip etmek ve bilmek mecburiyetindedir. Bu da örgütün girdilerinin, çıktılarının ve sürecin planlı ve programlı bir biçimde değerlendirilmesiyle sağlanabilir (Aydın, 2013: 11).

Cengiz'e (1992) göre denetim “tür fark etmeksizin her faaliyetin içinde ve yanında yer almaktadır. Özellikle insan unsurunun ağır bastığı sosyal faaliyetlerde büyük ölçüde ihtiyaç duyulmaktadır. Denetim ve gözetim hizmeti devredilemez bir kamu görevidir. Bu göreve tam anlamı ile sahip çıkmak, eğitime verilen önemin de açık bir işaretidir” (aktaran Taymaz, 2015:8).

Eğitim ve öğretimin denetimine baktığımızda değerlendirme bu sürecin önemli bir parçasıdır. Denetim ve değerlendirme arasındaki ilişki, eğitim ve denetim yazarlarının uzun zamandır üstünde çalışmakta oldukları bir husustur. Meselenin bariz özelliği, değerlendirmenin gözlem, görüşme ve yazılı raporlar gibi etkinliklerle olan ilişkisidir. Bu durum değerlendirmenin bütün denetim görevleriyle alakalı olduğunu göstermektedir (Aydın, 2016:123).

Sullivan ve Glanz (2015:154) denetimi, “öğretim ve öğrencinin öğrenmesini geliştirmek amacıyla derin yansıtıcı uygulamaları cesaretlendiren, öğretmenlerle diyalog

kurarak yürütülen, yargılayıcı olmayan, sürekli ve işbirlikçi bir süreç” olarak ifade etmişlerdir. Denetim, insanların görev yaptıkları sosyal kurumlarda âdeta bir zorunluluk olarak görülen bir süreç olarak nitelendirilmektedir (Cengiz, 1992). Denetim aşamalarının esas amaçları, örgüt amaçlarının gerçekleşme düzeyini saptamak; bununla birlikte örgütün etkililik, verimlilik ve ekonomik açıdan geliştirilmesini sağlamaktır (Aydın, 2014). Kurumların amaçlarını gerçekleştirebilme seviyeleri de sahip oldukları kaynakları ne ölçüde verimli kullandıklarıyla alakalıdır.

Bu bağlamda denetimde temel amaç, okulların hedeflerine ulaşabilme seviyelerinin saptanması, daha çok verim alabilmek ve verimin artırılabilmesi için öngörülen gerekli çözümlerin devamlı bir şekilde geliştirilmesinin sağlanmasıdır (Sağır ve Göksoy, 2016). Eğitimde yapılan denetim faaliyetlerinin temel amacı, okulların etkililiğini yükseltmektedir (Zepeda, 2016).

Bir bütün olarak eğitim sisteminde öğretim faaliyetlerinin denetlenmesi kaçınılmaz olarak görülmektedir. Okullarda denetimin gerçekleştiği uzun soluklu süreç, öğrencilerin eğitime yönelik başarılarının gelişmesine yardımcı olan bir fonksiyona sahiptir. Denetimin günümüzde kontrol etme amacı dışında eğitim öğretim etkinliklerini geliştirmeye ilişkin bir misyon yüklenmesi ve öğretim denetiminin sürekli geliştirilmesi, eğitim sistemi açısından daha da önemli hale gelmiştir (Aydın, 2019).

Eğitim sistemlerinde denetim süreçlerinin genel amaçları arasında; okulların ve öğretmenlerin öğretimsel etkililiğini geliştirmek önemli bir yer alır. Kim tarafından gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin denetimin odağında eğitim ve öğretim sürecinin geliştirildiği okul etkililiği bulunmaktadır. Okulun etkililiği ise hedeflenmiş olan amaçların yerine getirilme seviyesiyle alakalıdır (Gökçe, 1994). Örgütler için vazgeçilmez bir gereklilik olan denetimin olmadığı örgütlerde, düzensizlik, kapalılık, yalnızlık ve durağanlık ve bütün bunların sonucunda güç kaybı meydana gelir. Bundan dolayı da denetim, bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri açısından da yaşamsal önemi bulunmaktadır (Yılmaz, 2009; Büyüktaş, 2016).

Okullar, bütün faaliyetleri insana dair olan ve insani ilişkilerin şekillendirdiği sosyal yapının ön plana çıktığı örgütlerdir. Örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesini belirlemeyi ve geliştirmeyi amaçlayan denetimde; ayrıca değerlendirmenin eğitim örgütlerindeki önemine de vurgu söz konusudur. Zira eğitim kurumlarındaki eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşma düzeyinin tespit edilmesi öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi bakımından oldukça önemlidir. Netice olarak; eğitim denetimi; planlılık, amaçlılık, bilimsellik, insan ilişkileri,

bireysel farklılık ve eğitim-öğretim ortamlarının geliştirilmesi gibi açılardan öğretmenlere mesleksi açıdan destek olunmasını sağlayan önemli bir süreçtir. Denetimin örgütler için mecburi olması, örgütlerin varlıklarını sürdürmeye kararlı olmasının doğal bir neticesidir (Aydın, 2014).

1.2. Denetim Türleri

Denetim türlerinin belirlenmesinde etkili olan belirli kriterler bulunmaktadır. Bunlar; denetçi sayısı, görevlendirilme şekli, uygulamadaki mesafedir. Denetimde bahse konu bu kriterlere göre çeşitli biçimlerde türlere ayrılabilir. Yalnız çalışmamızın bu kısmında eğitim sisteminde gerçekleştirilen değerlendirme alanına göre ikiye ayrılan teftişlerden kurum teftişi ve ders teftişi konuları ele alınacaktır. Buradan hareketle ilk olarak kurum denetimini incelemekte fayda bulunmaktadır.

Kurum Denetimi

Kurum denetimi, bir eğitim kurumunun amaç ve hedeflerini yerine getirmede maddi kaynaklarla birlikte insan kaynaklarının da; sağlama, bu kaynaklardan faydalanılma durumunun izlenmesi denetiminin yapılması ve belirli ölçütler doğrultusunda irdelenmesidir. Okullarda ifa edilen kurum teftişi, eğitim süreçleriyle ilgili alakalı işlemlerin ve kayıtların incelenerek, genel anlamda kurumun işleyişi konusunda bir yargıya varmak üzere gerçekleştirilen denetimlerdir. Bu aynı zaman müessese teftişi olarak da isimlendirilmektedir (Taymaz, 2015: 142). Diğer bir adıyla kurum teftişi, Taymaz'a (2005) göre, "denetimin fonksiyonlarına göre yapılan tanımına bağlı olarak eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşmada insan ve madde kaynaklarının tedarik edilmesi, kaynaklardan faydalanma düzeyinin belirlenmesi, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir" (aktaran Demirkasimoğlu, 2011: 25).

Denetim hizmetleriyle alakalı 1990 yılında yayımlanmış olan yönetmeliklerde, "kurum denetimlerinin yıllık ve aylık çalışma programlarına göre yapıldığı, denetimin eğitim, öğretim ve yönetim etkinliklerinin tümünü kapsadığı ve bunlarla alakalı problemlerin çözümünde rehberliği esas aldığı" belirtilmektedir. Yine aynı yönetmelikte "kurum denetimlerinde, fiziki durum, eğitim durumu, öğrenci işleri, hesap işleri, ayniyat işleri ve demirbaş eşyalar ile ilgili konuların denetlendiği" belirtilmektedir (Aydın, 2013: 148).

Ders Denetimi

Ders denetimi, eğitim kurumlarında öğretici olarak görev alan öğretmenlerin öğretim ve eğitim etkinliklerindeki çalışmalarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesidir. Ders

denetimi, öğretmenlerin yetişkinliğini ve yeterliliğini, kullandığı yöntemleri, öğrencilerin düzeylerini değerlendirmeye yönelik gerçekleştirilen bir denetim türüdür. “Ders denetimi öğretmenin öğretim yeterliliklerinin değerlendirilmesinin yanında, eksiklerinin giderilmesini, mesleki açıdan gelişmesini, yeniliğe ve değişime açık olmasını da desteklemektedir” (Taymaz, 2015: 153).

Ders denetimleri her öğretmen değerlendirme sisteminin olmazsa olmaz bir parçasıdır; zira çok sayıda öğretmen için ders denetimi bir başka okul profesyonelinden doğrudan doğruya dönüt alma açısından imkân yaratmıştır. Denetimler bununla birlikte büyük oranda gayrete ve vakte ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple ders denetimlerinin hem kaynak yönünden hem de zaman yönünden doğrulanması denetimlerin doğru ve güvenilir olmasından geçmektedir (Andrew ve Thomas, 2013: 3).

1.3. Denetim Yaklaşımları

Eğitim denetiminde; temel olarak öğretmenlerin sahip oldukları yeterliği fazlaştırmak ve bu şekilde eğitimin niteliğinin artırılmasında fayda sağlamak amaçlanmaktadır. Ne var ki öğretmen denetiminin nasıl, kim tarafından yapılacağı ve en önemlisi hangi denetim yaklaşımının, model ve tekniğinin uygulanacağı tartışma konusu olmayı sürdürmektedir. Bu tartışmaya karşın kesin olan bir konu da günümüzde eğitim denetiminin başlıca amacının öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanması olduğudur (Sağır ve Göksoy, 2016).

Eğitim sürecinde denetimin gerekliliği ile ilgili ortak bir yaklaşım olmasına karşın denetimin ne şekilde yapılacağıyla alakalı tartışmalardan bahsedilebilir. Çağdaş denetim modelleri de bu tartışmanın merkezinde bulunmaktadır. Sırası ile bu denetim modellerini incelemekte fayda bulunmaktadır;

Meslektaş Etkileşimli Denetim Yaklaşımı

Meslektaş etkileşimli denetim modeli; “meslektaş gözlemi”, “meslektaş değerlendirilmesi”, “meslektaş koçluğu”, “meslektaş rehberliği”, “akran gözlemi”, “akran denetimi”, “akran yardımı” gibi kavramlar ile beraber kullanılmakta ve öğretmenlerin birbirlerine öğretim uygulamalarını düşünme, geliştirme veya uygulama açısından yardımda bulunmaları şeklinde ifade edilmektedir (Sullivan ve Glanz, 2015). Meslektaş etkileşimli denetim modelinde derecelendirme ya da notlandırma gayesi gütmeyiz; çoğunlukla meslektaşların birbirlerine yardımda bulunmalarını ihtiva eder.

Meslektaş etkileşimli denetim modelinde; ortakların birbirlerinden öğrenebilme, fikir alışverişi yapmak ve belirlenmiş olan hedefleri gerçekleştirebilmek adına birbirlerine katkıda bulunabilecek alanları yaratmaları amaçlanmaktadır (Altun, 2014).

Meslektaş denetiminde; “öğretim uygulamalarının düzeltilmesi, öğretmenlerin öğretimsel etkinlikler için teşvik edilmesi, okul kültürlerinin geliştirilmesi, meslektaş dayanışması ve profesyonel bir dilin oluşması sağlanarak, yeni öğretimsel beceri ve uygulamaların paylaşılması amaçlanmaktadır” (Sullivan ve Glanz, 2015:145).

Öğretmenler ve denetçiler arasında müşterek saygı ve güven ilişkisi, mesleki ve bireysel büyümenin olasılığını fazlalaştırmaktadır. Öğretmenler, mesleki açıdan ceza tehdidinden ziyade meslektaşlarından destek aldıklarını hissettiklerinde daha fazla risk alabildikleri gibi yeni beceri ve tavırları da tecrübe edebilmektedirler. Bu denetim modelinin özelliklerinden birisi de öğrenme ve öğretme sürecine yönelik güçlü ve zayıf tarafların ortaya konmasıdır. Meslektaşlar, hem eğitim sisteminin hem de sınıftaki öğretimin niteliğini arttırmak için işbirliği yaparlar. Bu yaklaşımda öğretmenlerle denetmen arasındaki ilişki, meslektaş ilişkisi olarak belirlenir; zira bu yaklaşım ile öğretmen, denetmenin bir üst, danışman, değerlendirici olarak görüldüğü yaklaşımlara göre çok daha çok üretici olabilmektedir. Öğretmenler, meslektaşlarının ya da denetmenlerin desteğiyle, kendi uygulamalarını sorgulayarak öğrendikleri zaman bu öğrenmeler daha bireyselleştirilmiş ve daha güçlü olmaktadır (Zepeda, 2016).

Meslektaş etkileşimli okullarda, bütün öğrencilerin demokratik bir toplumda eğitim sorumluluğu ile tutarlı öğrenme amaçları oluşturulur (Glickman vd., 2014: 7). Meslektaş etkileşimli denetim günümüzde giderek yaygınlaşmaya başlayan bir öğretimsel değerlendirme modelidir. Yaklaşımın temelini oluşturacak olan meslektaşlar, aynı ya da farklı branştan olabilir. Bir öğretmenin dersini kendi okulunda bulunan öğretmen arkadaşları ya da değişik bir branştan bir meslektaşı gözlemleyip öğretimsel çalışmalarını inceleyip değerlendirmesinin ardından dönüt verebilmektedir. Meslektaş etkileşimli denetim yaklaşımında öğretmenlerin enerjisi, yaratıcı düşünme becerisi, etkililiği ve iyi niyetinde artış yaşanmakta ve değişime engel oluşturan sinizm ve savunuculuğunda ise azalma meydana gelmektedir (Glickman vd.,2014). Meslektaş etkileşimli denetim yaklaşımı, öğretmenlerin ve denetmenlerin karşılıklı olarak birbirlerini dinleme imkânı buldukları ve kendi fikirlerinde ortaya çıkan değişiklikleri ortak konuşabildikleri işbirlikçi bir öğrenme ortamını kuvvetlendirmektedir (Zepeda, 2016).

Sanatsal Denetim Yaklaşımı

Sanatsal denetim yaklaşımı, modern denetim modelleri içerisinde sayılan yeni bir yaklaşımdır. Sanatsal denetim modelinin en önemli kurucularından birisi Eliot W. Eisner'dir. Eisner'in (1982) "sanatsal denetim anlayışının temel özelliği bütüncül olmasıdır. Bu modelde anlayış ve duyarlılık, denetçinin sınıfta meydana gelen önemli ayrıntıları değerlendirebilme bilgisine dayanır" (Akt. Aydın, 2019: 27).

Yılmaz (2004) ise sanatsal denetimi; "Sanatsal denetim yaklaşımı, denetmenin sınıfta meydana gelen önemli ayrıntıları değerlendirebilmedeki bilgi, algı, anlayış ve duyarlılığı ile gözlemlediklerini öğretmene açıklamadaki yeterliliğine dayanan bir yaklaşım" ifadeleriyle açıklamaktadır.

Öğretimsel faaliyetleri bir sanat olarak değerlendiren Eliot W. Eisner, öğretimsel faaliyetlerin daima önceden planlandığı gibi gerçekleşmediğini savunur; ona göre öğretimsel faaliyetler koşullar ve gereksinimlere göre farklılık gösterebilir. Öğretmenlerin öğretmeyi ne şekilde gerçekleştirecekleri hususunda belirlenecek net kurallar, onları sınırlandırır. Denetimde teknik rasyonellikten çok, estetik duyarlılığı öne süren Eisner, öğretimi bir bilimden çok sanat olarak nitelendirmiştir (Aydın, 2019).

Eliot W. Eisner (1982), öğretimdeki gerçek sanat, somut olarak ortaya çıkmaktan ziyade idealdir. Okullarda öğretim faaliyetlerindeki sanatın ortaya çıkmasında öğretmenin yenilik yapma özgürlüğüne sahip ve iyi bir aktör olması beklenir.

Günümüzde modern denetim yaklaşımları ders sırasındaki etkinliklerin etkililik düzeyinin geliştirilmesini öngörmektedir. Bu kapsamda; öğretmenlerin ders esnasında sınıf içindeki öğretme ve öğrenme faaliyetleri, bazı açılardan sanatsal etkinlikler olarak ta nitelendirilmektedir. Bu şekildeki bir düşünce yapısı sanatsal denetim modelinin temel yapı taşıdır. Sanatsal denetim modelinde, âdilâne unsurlar vurgulanır ve öğretmenlerin öğretim esnasında kullanmış oldukları becerilerdeki farklılıklar ayırt edilerek öğretmenlerin başarılı yönlerini geliştirmelerine katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Sanatsal denetim modelinde; denetmen sınıfta oluşan özel ve önemli ayrıntıları değerlendirebildiği gibi bilgi, anlayış, algı ile gözlemlenen öğretmene dönüt yeterliliği sunmaktadır (Yılmaz, 2004).

Sanatsal denetim, tekdüze, sıkı ve katı bir kontrol anlayışından destek alan denetim uygulamalarından ziyade, öğretmenlere nezaket, incelik ve anlayışla yaklaşmayı önceleyen; öğretmenlerin sınıf içerisindeki uygulamalarına yönelik datalarını detaylı analizlerle inceleyen ve başarılı özel taraflarına yoğunlaşan faaliyetleri kapsamaktadır. Sanatsal denetim

yaklaşımının temel amacı, okullarda bulunan eğitim çerçevesinin daha kaliteli bir hale gelmesinin sağlanmasıdır. Denetmenlerden, sınıflarda uygulanan öğretimdeki karışıklığın ayrıntılarını gören ve çözüm getiren öğretim uzmanları olmaları beklenmektedir (Uğurlu vd., 2013).

Öğretimsel Denetim Yaklaşımı

Öğretimsel denetim, öğretim kurumlarının bünyesinde yer alan denetmen ve öğretmenlerin işbirliği içinde daha nitelikli bir öğrenme ve öğretme ortamı yaratmak amacıyla ifa ettikleri uzun bir denetimsel süreçtir (Sergiovanni ve Starratt, 2006). Sullivan ve Glanz (2015:154) denetimi, “öğretim ve öğrencinin öğrenmesini geliştirmek amacıyla derin yansıtıcı uygulamaları cesaretlendiren, öğretmenlerle diyalog kurarak yürütülen, yargılayıcı olmayan, sürekli ve işbirlikçi bir süreç” olarak ifade etmişlerdir. En geniş manasıyla öğretimsel denetim, “öğretmenlere arkadaşça, işbirlikçi şekilde, mesleki bağlamda, öğretimi ve böylece öğrenci başarısını geliştirmenin sunulmasıdır”(Glanz, 2005). Öğretimsel denetim, sınıf içinde etkinliklere yoğunlaşarak öğrenme sürecini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Öğretimsel denetimde denetmenler, öğretmenler ve öğrencilerin etkili bir biçimde gelişimlerinden mesuldürler (Glanz vd., 2007). Bundan dolayı öğretimsel denetimde öğretmenlere dönüt verilmesi, öğretimsel problemlerin çözüm noktasında, öğretmenlerin öğretim yeteneklerinin geliştirilmesine yardım etmeyi ve öğretmen başarısının değerlendirilmesini ihtiva etmektedir (Gall ve Acheson, 2011).

Öğretim denetimi genel itibarıyla süreç işidir. Öğretmenler, hayat boyu öğrenen profesyonellerdir. Öğretmenin öğrenmesiyle öğrencinin öğrenmesi doğru orantılıdır (Zepeda, 2016). Öğretmen denetimi, öğretim başarısını fazlalaştırarak öğrencilerin başarılarına katkıda bulunan, öğretmenlerin gelişimlerine destek olan örgütsel bir işlevi bulunmaktadır (Galanz vd., 2007). Öğretimsel denetimde öğretmenlerin ihtiyaçları ve özelliklerine uygun denetim anlayışı uygulanır.

Öğretimsel denetimde etkili sınıf uygulamalarıyla alakalı dönütler oluşturarak öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin artırılması büyük önem arz etmektedir (Wanzare ve Da Costa, 2000). Öğretimsel denetim, bir bakıma öğrenme ve öğretme sürecini güçlendirebilmek için öğretmene verilmiş olan bir destektir. Öğretimsel denetim, öğretme ve öğrenmenin sağlanması için öğretmene mesleki yardım yapılmasıdır. Bu bağlamda “öğretimsel denetim” ile “öğretimsel liderlik” terimleri eş anlamlı değerlendirilebilir (Glickman vd.,2014).

Öğretimsel denetim yapan denetmenler, “planlama”, “gözlem”, “görüşme” ve “değerlendirme” gibi pek çok alanda etkinlikler gösterirler (Aydın, 2019: 40). Öğretmenlik, yalnızlık mesleğidir; öğretmenlerin çoğunluğu sınıf içerisinde düşünce ve fikirlerini istişare edebileceği meslektaşlarından yoksundurlar. Denetim, öğretmenin bu önemli ihtiyacının giderilmesine katkıda bulunabilir (Acheson ve Gall, 1997).

Demirtaş (2010), “öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerini iş yerindeki meslektaşları ile belirli zamanlarda paylaşımları ve yeni gelişmelerin farkında olmaları gerekli olduğunu” belirtmiştir. Tam bu aşamada öğretimsel denetim devreye girmektedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin iş başında yetiştirilmeleri, öğretimsel denetimle yapılacak etkili mesleki rehberlik vasıtasıyla gerçekleşebilir.

Öğretim denetimi; meslektaşlar arası işbirliğini geliştirmek ve çalışma alanını tekrardan şekillendirmekte önemli bir rol üstlenmektedir. Bunların haricinde, öğretim denetimi, öğretimde eksik ya da yanlış bulmak için faydalanılan bir metot şeklinde nitelendirilmemelidir. Hem denetim hem de değerlendirme aşamaları yanlış bulma biçiminde tatbik edildiğinde bu durum öğretmenlerin kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açabilmektedir (Zepeda, 2016).

Öğretimsel denetimde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayarak öğrencilerin öğrenme olanaklarını zenginleştirmek amaçlanır. Diğer taraftan öğretimsel denetim, öğretmenleri öz yönetimli öğrenmeye özendirmektedir (Glickman vd., 2014).

Bir bütün halinde ele alındığında, öğretmenlerin mesleki hayatlarında fark yaratan bir denetime ihtiyaçlarının bulunduğu gerçeği hâlâ geçerliğini sürdürmektedir (Zepeda, 216). Öğretmenlerin büyümek ve gelişmek için denetim anlayışı temel öncelik olmalıdır. Modern denetim yaklaşımlarından olan öğretimsel denetim, denetmenlere daha çok rehberlik ve danışmanlık rollerini biçmektedir.

Denetim sürecinde denetmen ile öğretmen arasında meslektaş işbirliğini önemsemektedir. Yapılan mesleki rehberliğin öğretmenin motivasyonunu artırarak performansını geliştireceğine inanılmaktadır. Öğretimsel denetim, öngördüğü denetim anlayışının nasıl yapılacağına dair sorulara tam olarak cevap vermede zorlansa da çağdaş denetim yaklaşımlarının gelişmesine katkı sağlamıştır.

Klinik Denetim Yaklaşımı

Etkili denetim; bilgi birikimi, bireyler arası ilişkiler ve teknik birtakım yetenekler ve uzmanlıklar gerektirir. Bunlar; öğretim programlarının geliştirilmesi, mesleki gelişim, grup

gelişimi ve eylem araştırması gibi öğretmenlere doğrudan destek sağlayan teknik denetimsel görevleri kapsar (Glickman vd., 2014). Klinik denetim modeli, örgütsel amaçlarla öğretmenlerin ihtiyaçlarının bir araya getirilerek öğretimin ve öğretmenin gelişmesine katkı sunmayı amaçlayan denetim modellerinden biridir (Aydın, 2019). Görüşme öncesinin bir bölümü olan “sınıf gözlemi” ve “geri bildirim görüşmesi” 1920’lerde de görölse de 1960’lı yıllarda eğitim denetiminde klinik denetim döngüsü Harvard Üniversitesi’nde Morris Cogan ve Robert Goldhammer tarafından ileri sürülmüştür.

Klinik denetimi, öğretmen değerlendirilmesi veya mesleki gelişimi için gelecek aşamalarla ilgili öğretmeni bilgilendiren ve öğretmenlerin öğrenme hedeflerini karşılamada gereksinim bulunan etkinlikleri tanımlayan “gözlem öncesi”, “gözlem” ve “gözlem sonrası” basamaklar olmak üzere döngüler içinde devam eden süreli bir süreçtir (Zepeda, 2016).

Bu denetim modeli, uygulama becerisi ve uzmanlık bilgisi gerektirdiği için “kliniksel denetim” şeklinde adlandırılmıştır (Pajak, 2003). Klinik denetimde, öğretmen denetimindeki patolojik tarafların düzeltilmesi amaçlanmaktadır. Kliniksel denetim anlayışı, öğretmenlerin yetersiz öğretimsel davranışlarının denetmen tarafından iyileştirildiği bir süreç olarak görülmemelidir (Aydın, 2019). Klinik denetim, kendi başarımlarını analiz edip geliştirebilen, yardıma açık, öz değerlendirme ve öz yönetime sahip, mesuliyetlerinin farkında olan öğretmenlerin geliştirilmesinde önemli bir araçtır (Pajak, 2000). Bu tanım, kişisel değerlendirme ve yansıtmanın yanı sıra, gelişim ve işbirliğini merkeze alır, sınıf içi öğrenme ve öğretimi kapsar (Sullivan ve Glanz, 2015).

Kliniksel denetim, öğretimin geliştirilmesini hedefler ve öğretimin kontrol edilebilir bir yapıya sahip olan insan davranışını biçimlendirebileceğini öngörür (Stones, 2003). Kliniksel denetim süreci, öğretmenin sürekli gözlem ve dönütler aracılığıyla değerlendirilmesi sürecidir. Kliniksel denetim süreci, “Gözlem Öncesi Ön Görüşme”, “Sınıf Gözlemi”, “Analiz ve Strateji”, “Gözlem Sonrası Görüşme”, “Değerlendirme” biçiminde beş farklı kademeden meydana gelmektedir (Pajak, 2003; Glickman, 2002). Acheson ve Gall (2010), klinik denetimin amaçlarını öğretmenlere nesnel geri bildirimler sağlamak, öğretim problemlerini çözmek, öğretmenlerin öğretim becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak ve öğretmen performanslarını değerlendirmek olarak açıklamıştır.

Klinik denetim modeli, öğretimi geliştirmek için öğretmenlerle yüz yüze çalışmayı kapsayan birtakım yapı ve aşamalardan meydana gelmektedir. Söz konusu süreçte öğretimin geliştirilmesi amacıyla öğretmenle denetmen arasında birtakım bireylerarası davranışlar

ortaya çıkar. Klinik denetim sürecinin başarısı için içtenlik, işbirliği, şeffaflık ile öğretmenin ihtiyaçlarına ve davranışlarına ilişkin oryantasyon büyük öneme sahiptir (Goldhammer, 1969; Cogan, 1973). Klinik denetim modelinde gözlem öncesi ve sonrasında gerçekleştirilen görüşmeler, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için büyük fırsatlar yaratır. Bu görüşmeler, gerek öğretmene gerekse denetmenlere, denetim aşamalarının özgünlüğünün paylaşılmasına katkıda bulunacak biçimde süreci iş birliği içerisinde tertip etme fırsatı yaratmaktadır (Zepeda, 2016). Modern denetim modellerinden biri olan klinik denetim; emredici olmanın ötesinde etkileşimli; otokratik olmanın ötesinde demokratik; denetim merkezli olmanın ötesinde ise öğretmen merkezlidir (Aydın, 2019).

Gelişimsel Denetim Yaklaşımı

Carl Glickman'ın geliştirmiş olduğu "gelişimsel denetim" modeli; denetmenin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini çözümleyip, belirlenmiş olan seviyeye uygun bir denetim yaklaşımı gerçekleştirmesidir. Gelişimsel denetimin, klinik denetimin ortaya çıkmasının ardından, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini temel alması bakımından orijinal olarak görülmektedir (Ilğan, 2008). Gelişimsel denetim yaklaşımının uzun vadedeki hedefi, öğretmenlerin öğretimin geliştirilip iyileştirilmesi için tam sorumluluk üstlenmelerini sağlamak ve böylelikle de öğretmen gelişimini gerçekleştirmektir. Bu amaç; işbirlikçi becerilerle ilgili eğitimler verme, grup davranışlarıyla ilgili gözlemci geri bildirimi sağlama ve grubun gelişimi için uygun taktiklerden yararlanılarak sağlanabilmektedir (Glickman, vd., 2014). Bu modelde; öğretmen denetimi kaygı ya da korku üreten bir anlayıştan çıkarılıp öğretmenlerin ihtiyaç ve isteklerine uygun demokratik bir süreç hâline getirilmeye çalışılır (Aydın, 2019). Bu şekilde öğretmenlerin mesleki yetenekleri geliştirilerek öğrencilerin öğrenme performanslarının yükseltilmesi amaçlanır.

Gelişimsel model denetimi, öğretmenlerin gelişim seviyelerine uygun denetim davranışlarını analiz etmeye teşvik eden bir süreçtir. Gelişimsel denetimde maksat; öğrencilerin öğrenme hedeflerini gerçekleştirmelerinde kapasitelerini ne şekilde yükseltecekleri konusunda öğretmenlere katkıda bulunmaktır. Gelişimsel denetim modeli belli başlı dört yaklaşımı esas alır; bu yaklaşımlar öğretmenlerin gelişim düzeylerine göre belirlenerek kademe kademe tatbik edilir (Glickman, vd. 2014). Bu yaklaşımlar şunlardır: "Yönlendirici Kontrol Yaklaşımı", "Yönlendirici Bilgilendirme Yaklaşımı", "İşbirlikçi Yaklaşım", "Yönlendirici Olmayan Yaklaşım". Mesleki gelişim düzeyi düşük olan, bağlılık ve uzmanlık düzeyleri ve önemli öğretimsel problemleri bulunan öğretmenler için "yönlendirici kontrol

denetimi”; orta derecede düşük gelişimsel düzeyde işlev gösteren ve bağlılık düzeyi düşük olan öğretmenler için “yönlendirici bilgilendirme” daha uygun görülmektedir.

Mesleki tecrübesi fazla olan ya da karışık gelişimsel düzeyde işlev gören öğretmenlere ise öğretim görevleri uzmanlık ve bağlılık düzeyi için “işbirlikçi denetim” yaklaşımı uygun bulunmaktadır. Yüksek gelişimsel düzeyi ve uzmanlığı bulunan öğretmenlere “yönlendirici olmayan yaklaşım” uygulanır (Ilğan, 2008). Gelişimsel denetim modeli öğretmenlere, hem kendi öğretimlerini hem de öğrenci öğrenmesini keşfetmeleri için gelişimsel imkânlar yaratmaktadır. Bu modelin diğer modellere göre farkı, denetmen öğretmenler üstünde kontrol edici ve yönlendirici yetkiye sahiptir (Zepeda, 2016).

Glickman vd., (2014:151) öğretmenlere uygulanacak denetimsel yaklaşımın uygulanmasında, öğretmenin gelişimsel düzeyi, uzmanlığı ve bağlılığını belirlemede; öğretmenin öğretim etkinlikleri veya diğer öğretmenlerle yaptığı çalışmalar gözlenmeli, öğretmenin öğrenciler, öğretmenlik ve mesleki gelişime yönelik fikirleri öğrenilmeli ve bu bilgiler çerçevesinde karara varılması gerekmektedir. Gelişimsel denetim modelinde öğretmenin mesleki gelişim düzeyine uygun bir yaklaşım tercih edilir ve bu yaklaşım tatbik edilir, öğretmenin seçme ve karar verme sorumluluğu arttırılarak mesleki gelişimine katkı verilmelidir (Glickman, vd., 2014). Bu modelin denetimsel açıdan en büyük yararı; denetim sürecinin daha az tehdit oluşturun ve öğretmenlerin kişisel gereksinimlerine ve gelişimlerine en etkili değerlendirmenin sağlanması yönünden daha cazip bir model olmasıdır (Ilğan, 2008).

Farklılaştırılmış Denetim Yaklaşımı

Farklılaştırılmış denetim yaklaşımı, temel olarak öğretmenlerin gerek değerlendirilmesinde gerekse geliştirilmesi farklı yöntemler sunmaktadır. Özünde gelişimsel bir bakış açısıyla takım çalışması ve işbirliğine dayalı olarak öğretmenlerin mesleklerinde kat edecekleri gelişimlerine katkıda bulunmak amacını taşır. Farklılaştırılmış denetim yaklaşımı modelinde gerçekleştirilen değerlendirmeler, öğretmenin statüsü ve mesleki yeterliliklerine göre farklılık arz etmektedir (Aydın, 2019).

Farklılaştırılmış denetim modelinin temel amacı; “öğretmenlerin akademik olarak mesleki gelişimlerini desteklemek bu şekilde başarımlarını artırmak, öğrenme ve öğretme sürecinin gelişmesini sağlamaktır” (Sağır ve Göksoy, 2016). “Sınırlı deneyim ve mesleki uzmanlıkla yeni öğretmenler, çoğunlukla sorunlarını, neye hitap ettiğini, daha da önemlisi sebeplerini, dahi bilmeden ve anlamadan parçalar halinde çözmektedirler”. Deneyimsiz ve

deneyimli öğretmenler, farklı denetime gereksinim duyarlar; bundan dolayı da etkili denetmenler, öğretmenlerin gelişimsel çeşitliliklerini ve yeterliliklerini tanıyarak mesleki katkıda bulunmalıdırlar (Zepeda, 2016). Farklılaştırılmış denetim modeli, yüzeysel, gayriihtiyari, törene dönüşen ve neticesi olmayan öğretmen gözlemlerinden ziyade öğretmenlerin ihtiyaç ve isteklerini odak noktasına koymaktadır (Aydın, 2019).

Farklılaştırılmış denetim, öğretmenlere denetim faaliyetleriyle birlikte almaları icap eden mesleki destekler açısından da farklı seçenekler sunmaktadır.

Farklılaştırılmış denetimde; “klinikselsel denetim istekleri, meslektaşları ile işbirliği içinde çalışma, doğrudan kendi kendine mesleki gelişim, bir yöneticinin gözleminde öğretim yapma, vb. gibi.” alternatifler sunulur. Farklılaştırılmış denetim, meslektaş ilişkilerinin işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmaya bağlı olarak kurulmakta olduğu alanlarda meydana gelebilir (Glatthorn, 1997). Klinik denetim modeli, her öğretmende eşit bir şekilde etkili olmadığı için öğretmenlere alternatif sunmaz. Bu bağlamda yetersiz olduğu için bütün öğretmenlere uygulamanın mümkün olmadığı söylenebilir.

Farklılaştırılmış denetim anlayışı öğretmenlere denetim için seçim yapma imkanı tanımaktadır. Öğretmenler farklı farklı tarzlara sahip oldukları için mesleki gelişimleri hesaba katılarak farklılaştırılmış denetim, üç gelişim alternatifi içerir.

Gelişim alternatiflerinden birincisi, “yoğunlaştırılmış denetim”dir. Denetmenin “gözlem”, “analiz” ve “görüşmeler aracılığıyla” göreve yeni başlamış olan veya da problemleri bulunan öğretmenlere yardımcı olmasıdır. İkinci denetim alternatifi olan “işbirliğine dayalı geliştirmede”, öğretmenlerin birbirlerine yardımda bulunarak gelişmeleri amaçlanır.

Mesela; öğretmenler beraber program ve materyal hazırlayarak, birbirlerinin derslerini gözlenmesinde işbirliği yapabilirler. Öz yönelimli geliştirmede ise öğretmenler, kendi denetim sistemlerini kendileri geliştirirler. Özgür çalışırlar ve bir denetmenin oryantasyonu bulunmaksızın, öğrencilerden almış oldukları geri dönüşler vasıtasıyla öğretim aşamasını tümüyle değerlendirirler (Aydın, 2019).

1.4. Okul Yönetimi, Okul Müdürü ve Denetim Görevi

Okullar da aynı şirketler gibi kendine özgü girdi ve çıktıları olan yönetilmesi gereken teşekküllerdir. Okullarda öğretim çalışmalarının ve planlarının düzenlenmesi ve değerlendirilmesi, okul bütçenin hazırlanması, verilmiş olan ödeneğin harcanması, okul binasının bakımı ve benzerleri işlerin tamamına verilen isme okul yönetimi adı verilmektedir.

Okulda gerçekleştirilen bu iş ve işlemlerin sevk ve idaresinden tepe yönetici olarak okul müdürü mesuldür. Okul müdürü, “Milli Eğitim Temel Kanununda ifadesini bulan temel amaç ve ilkelerine bağlı kalarak milli eğitimin genel amaçları ile okul veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışı ile yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür; okul veya kurumu, bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle iş birliği içinde yönetir” (Milli Eğitim Temel Kanunu).

Türkiye’deki okul müdürlerinin birçok yetki ve sorumluluğu bulunmaktadır. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın resmi sitesinde yayınlanmış olan bilgilere göre Okul Müdürünün Yetki ve Sorumlulukları incelendiğinde, Okul Müdürü;

- Okulda bulunan bütün çalışmaların planını ilgili eğitim yılı başlamadan önce ilgililerle işbirliği içerisinde planlanmasından ve düzenlenmesinden sorumludur.
- Eğitimin ve yönetimin verimliliğinin artırılması adına, meydana gelen gelişmelerin izlenmesi bu hususta araştırma yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesinden sorumludur.
- Eğitim programlarına göre ve genel olarak okul adına günlük ve yıllık plânların oluşturulmasında ve başka çalışmalarda öğretmenlere rehberlik yapar, oluşturulmuş plânlarını imzalar ve gerçekleştirilen çalışmaların denetimini sağlar.
- Okulun düzeninden ve genel temizliğinden sorumludur. Diğer taraftan öğretmenlerin ve okulda bulunan personellerin beslenme ve temizlik iş ve işlemleri ile ilgili çalışmalarını ve evraklarını takip eder.
- Okulda bulunan aylık yemek listelerinin öğrencilerin gelişim özelliklerine ve çevresel koşullara göre hazırlanmasında kendi yardımcıları ve diğer öğretmenlerle birlikte işbirliği içerisinde çalışır.
- Okulun hem mevcut binası hem de diğer tesislerinin kullanılması, tabii afetlere karşı muhafaza edilmesi bunun haricinde okulun fiziksel ve donanımsal özelliklerinden ötürü meydana gelebilecek kazaların önlenmesi ve bu kazaların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilecek; pencere, ıslak zemin, merdiven boşlukları ve korkulukları ya da diğer materyallerin güvenliğinin alınmasından da mesuldür.
- Özel eğitime gereksinim duyan çocuklara yönelik lazım olan tedbirlerin alınmasını sağlar.

- Okulda sunulacak eğitimde kullanılacak materyallerin elde edilmesi, bunların kullanılması ve muhafaza edilmesi, diğer taraftan bu materyallerin tertibi ve temizliği için lazım olan tedbirleri alır.
- Okulda bulunan çocukların devamlı şekilde sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlar.
- Okulun yıllık bütçesinin hazırlanmasını, gerekli ödeneklerin zamanında ve yöntemine uygun kullanılmasına ilişkin işlemleri takip eder, bütçenin ilgili makamlara yollanmasını sağlar.
- Okulda meydana gelebilecek sıra dışı olaylarla alakalı olarak ilgili makama bildirimde bulunur.
- “(Değişik: RG-6/9/2008-26989) ilgili makamlarca yazılı, basılı ya da elektronik ortamda yayımlanan kanun, yönetmelik, yönerge ve diğer emirlerin ilgililere duyurulmasını sağlar. Mevzuatın uygulanması ile ilgili önlemleri alır”.
- “(Değişik: RG-31/7/2009-27305) Okulun taşınırlarını, göreve başlama veya görevden ayrılma durumunda 18/1/2007 tarihli ve 26407 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Taşınır Mal Yönetmeliği hükümlerine göre devir-teslim eder”.
- Okul öncesi eğitimin tanıtımı ve yaygınlaştırılması maksadıyla toplantı, panel, sempozyum ve benzeri etkinliklerin düzenlenmesi için lazım olan çalışmaların yapılmasını sağlar.
- Okul personelin disiplin ve siciliyle alakalı iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlar.
- Öğrenci velilerinden alınmış olan ücretlerin harcanmasında (Değişik ibare: RG-31/7/2009-27305) harcama birimi görevini ifa eder.
- Görev tanımlarında belirtilmiş olan başka görevleri ifa eder.
- “(Ek: RG-27/10/2007-26683) Okulda öğle yemeği saatlerinde çocukların düzenli olarak yemek yemelerini ve günlük eğitimin sona ermesinden velilerin çocuklarını teslim almalarına kadar geçen sürede okul-aile birliği ile de işbirliği yaparak çocukların gözetimleri ile ilgili tedbirleri alır”.
- “(Ek: RG-6/9/2008-26989) Okulun çevresinde müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından alan taraması yapılmasını sağlar”.

“(Ek: RG-6/9/2008-26989) Çocukların sabahçı, öğlenci ve tam gün olarak gruplandırılmasında çalışan anne ve babaların taleplerini göz önünde bulundurur”.

Yakın zamanda okul müdürlerinin görevlerinde yaşanan değişimler de okul müdürlerinin denetim etkinliklerine verilen öneminde arttığını göstermektedir. Bu gelişmeler içerisinde en dikkat çeken belki de, okul müdürlerinin artık birer öğretim lideri olarak nitelenmesidir. Okul müdürleri birer öğretim lideri olarak, öğretmenlerin sınıf içerisindeki öğretim çalışmalarını denetlemeleri ve bu çalışmaların geliştirilmesi doğrultusunda çalışmalar yapmaları icap etmektedir. Söz gelimi okul müdürlerinin sürekli odalarında oturmamaları, okullarında dolaşmaları, sınıf içi yapılan etkinlikleri kontrol etmeleri, öğretmenlerle yakın ilişkiler kurmaları icap etmektedir. Okulların, öğrencilerinin yetiştirilmesi ve gelişmelerinin sağlanabilmesindeki olumlu etki sağlayabilmesinin ana şartlarından biri kaliteli yönetilmeleridir. İyi yönetimin olmazsa olmaz parçası ise denetimdir. Çünkü denetim oldukça önemli bir aşamadır. Yönetim süreçlerinin sonuncusu olduğundan, denetim yöneticinin vazifesidir. Örgüt fazla büyümüş ya da birtakım işler yöneticinin bilgisinin dışında derinleşmiş ise, yöneticiye denetim görevlerinde katkıda bulunmak maksadıyla denetçiler atanabilir. Bu durumda dahi yönetici denetim görevini tamamıyla denetçilere devretmemelidir. Okul müdürü de okulu ile alakalı her şeyin denetimini yapmalıdır (Başar, 1988).

Okul müdürlerinin denetim görevi birçok çalışmada (Zimmerman, 1959 Akt. Sağlamer, 1985; Bursalıoğlu, 1980; Kowalski, 2003; Virginia Department of Education, 2004) yoğun bir biçimde incelenmiştir. Bu manada, son zamanlarda bilhassa okul müdürlerinin denetim görevine farklı bir önem verildiği görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesine verilen önemin fazlaşmasında aşağıdaki gelişmelerin etkili olduğu belirtilebilir:

1. Okul yöneticilerine biçilmiş olan liderlik rollerinin kayda değer etkisi. Zira günümüzde okul yöneticilerinden beklenen onların birer öğretim lideri olmalarıdır,
2. Denetimin klasik düşüncenin dışına çıkarak bir gelişim ve rehberlik süreci olarak görülmesi,
3. Okulda yapılan tüm faaliyetlerin temel gayesinin, eğitim öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi olduğu gerçeği,
4. Okul geliştirme faaliyetleriyle denetim arasındaki ilişki,
5. Okul yöneticilerine, etkili okul düşüncesinde biçilen roller,
6. Okul yöneticilerinin, okulun mevcut kadrosunun daha da iyi bir duruma gelmesi adına çalışmak durumunda olmaları gereği,

7. Aynı örgütsel yapıda bulunan kişilerin daha iyi denetim sonuçları elde edebileceği fikri,
8. Öğretmenlerin denetimini sağlayacak denetmen sayılarındaki yetersizlik,
9. Denetmenlerin gerçekleştirmiş oldukları ders denetimlerinin süre olarak oldukça kısa olması,
10. Denetim sistemi ile ilgili bazı eksiklikler.

Esasında yukarıda sıralanmış olan maddeler, bir anlamda okul yöneticiliğinin okuldaki önemine de dikkat çekmektedir. Zira okul yöneticisi, eğitim-öğretimin gelişmesinden sorumlu kişiler içerisinde farklı bir önem arz etmekte ve hiyerarşide birinci sıradadır. Okul yöneticisi, hemen hemen haftanın her günü okulda olduğu için denetim yetkisi bulunan öteki görevlilerden daha fazla gündelik okul faaliyetlerinin içerisinde bulunmaktadır. Okul yöneticileri içerisinde yaşadıkları toplum, eğitim yapılarında bulunan üst düzey yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler hakkında bilgi sahibi kişilerdir. Bununla birlikte okul yöneticileri eğitim-öğretim sorunlarının çözümüne katkıda bulunabilecek en iyi pozisyonda yer almaktadırlar (Sağlam, 1985: 115).

Başar'a göre (1988) "denetimin süreklilik ilkesi gereği olarak da inceleme ve gözlem okul yöneticilerince yıl içinde sürekli olarak yapılmalıdır. İlâveten yapılacak olan bu etkinlikler okul yöneticilerinin, üst birimler ile okulları arasında bağ kurmasını da katkıda bulunacaktır".

Okul müdürlerinin denetim yapmalarının, müdürün, denetim yapabilmesi için kendini yetiştirme mecburiyeti hissetmesi (Başar, 1988); öğretmenin mesleki gelişimini sağlayarak etkili eğitimin gerçekleştirilmesine destek olması, öğretmenin var olan performansını ölçerek mesleki durumuna yönelik karar verilmesi gibi faydaları vardır (Özmen ve Batmaz, 2006). "Öğretmenlerle bir arada olma, onları tanıyabilme şansı ve sorumluluğuna sahip olan yönetici, bu olanaklardan yoksun olan denetmenlere göre, öğretmenlerle ilişki kurmada, bu ilişkileri amaçlara yöneltmede çok daha fazla etkin olabilecek pozisyonundadır" (Başar, 1981). Bu manada, öğretmenlerinin eğitim öğretime yönelik eylemlerinde değişimin gerçekleşmesini öngören okul müdürlerinin, öğretmenlerin arzu ve isteklerini objektif bir şekilde değerlendirmesi çok önemlidir. Denetim ve değerlendirme, okulda hangi değişikliklerin yapılmasına ihtiyaç olduğu, personelin başarı durumları ve verimlilik hakkında bilgi sağlamaktadır. Bir okulda yönetici tarafından denetimin yapılmamış olması halinde gerçekleştirilen faaliyetlerin başarılı olan ve olmayanlarının tespit edilmesi oldukça güçtür (Taymaz, 2000).

Denetmenler tarafından gerçekleştirilmiş olan denetimin, uzun sayılabilecek aralıklarla yapıldığı, denetmen-öğretmen ilişkilerinin amaca ulaşma noktasında yetersizliği, bu şekilde çevre değerlendirmesinin sağlıklı yapılamayacağı, doğal bir çevreden ziyade yapay bir çevre ve sürenin izlenilmesi, denetimi gerçekleştiren kişinin denetim sonucunu görerek, nelerin hangi düzeyde düzeltilip düzeltilmediğini ölçmesinin küçük bir ihtimal olduğu sebeplerinden ötürü kusurlu bir denetim olarak nitelendirilmektedir (Taymaz, 1978 Akt. Başar, 1981). Bu sakıncaların hemen hiçbiri, yöneticilerce yapılan denetimlerde geçerli değildir. Yönetici denetimini yılın veya birkaç yılın birkaç gününde yapma mecburiyetinde değildir. Devamlı okulda bulunduğundan her zaman, her çeşit etkinliği denetleyebilecek pozisyonadadır. Bu şekilde örgütün savunmaya geçmiş kısa bir sürelik yanıltıcı durumu ortaya çıkarılmış olacaktır (Başar, 1981).

Denetleme bununla birlikte yöneticiler tarafından da bir mecburiyettir. Zira yöneticiler mesuliyetleri altında olan etkinliklerin planlanan şekliyle yürümediğini ne kadar kısa zamanda fark ederlerse, o kadar kısa bir zaman içerisinde gerekli düzeltme çalışmalarının yapılmasını sağlayabilirler (Knootz ve Weihrich, 1980: 727). Yönetici, denetim sonunda ortaya çıkacak hataların ve noksanlıkların giderilip giderilmediğini devamlı takip etme, lüzumu halinde duruma el koyma ve kurumun gecikmeye bağlı meydana gelebilecek zararlardan etkilenmesini önleme fırsatına sahiptir. Okul müdürünün denetimi devamlı olduğu için diğer denetim elemanlarına nazaran daha etkili olabilmektedir. Öğretmen ve öbür personelin bütün çalışmalarını gözlemleyerek gerçek durumu ortaya koyabilir. Çevreyi iyi tanıma fırsatı bulunduğu için denetim sonucunda belirlenmiş olan yetersizlikleri veya yeni sorunların düzeltilmesini sağlayabilir (Dumrul: 1986).

Okul müdürlerinin en önemli görevi eğitim liderliği ve personelin değerlendirilmesidir (Bursalıoğlu, 2000; Dönmez, 2002). Okul yöneticisi bir öğretim lideri olarak sık sık sınıftaki öğretimi gözlemeli ve ona katılmalıdır. Bu kapsamda okul müdürleri, informal olarak belirli vakitlerde öğretmenin sınıfına girerek yapılan öğretimin denetlenmesini sağlayabilirler. Yalnız burada bulunan ana maksat öğretmenin gâfil avlanması ya da dersin yarıda kesilmesi değildir. Bu tür değerlendirmelerin gayesi öğretimin geliştirilmesidir (Peterson, 1995).

Okul yöneticilerinden gerçekleştirilmesi istenen denetim göreviyle hem öğretmenlerin hem de eğitim programının denetlenmesi arzu edilmektedir. Diğer taraftan okul yöneticilerinden okulda bulunan eğitim ve öğretime devam eden öğretmenlerin yetiştirilmesi de beklenmekte olan durumdur. Çünkü bir okulun yöneticisi okulda bulunan

öğretmenleri herkesten daha iyi tanımakta olan ve bu öğretmenlerden beklenen faydayı her kesimden daha iyi bilen kişidir. Bu pencereden bakıldığında ise okul yöneticileri öğretmenlerin gerek hünerlerinin gerekse başarı ve kapasitesinin artmasında katkıda bulunabilmektedir. Ülkemizde yürürlükte olan yasal mevzuatlarda da bu duruma dikkat çekilmiştir. “222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1702 Sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik” incelendiğinde, öğretmenlerin iş başında yetiştirilmelerinin gereğinin altının çizildiği, öte yandan “ilköğretim okulu yöneticilerinin görev tanımında öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili olarak çeşitli görevleri olduğu da” ifade edilmiştir (Özdemir, 2003).

Okul müdürlerinin denetim göreviyle alakalı öteki konular Taymaz (2000) okul müdürlerinin görevlerini, “personel işleri, öğrenci işleri, öğretimle ilgili işler, eğitimle ilgili işler ve okul işletmeciliği ile ilgili işler” olmak üzere beş ana başlık çerçevesinde toplamıştır. Taymaz (2000), personel işleri, başlığındaysa, var olan personel gereksiniminin tespit edilmesi, ihtiyaç duyulan bu personellerin işe alınmaları ve istihdam edilmeleri, yer değiştirmeleri, yetiştirilmeleri, geliştirilmeleri, değerlendirilmeleri, denetimlerinin yapılması, görevlerinde yükseltilmelerine imkân tanınması, özlük, disiplin ve sicil işlemleri vb. gibi hususlara yer vermiştir.

Bu manada denetimle alakalı önem arz eden hususlardan biri de, “okul müdürlerinin, okul kadrosunun performansını geliştirmesi gereğidir” (Hoy ve Forsyth, 1986). Şişman ve Turan’a göre (2004) “çağdaş okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları arasında program geliştirme, performans değerlendirme, öğrenme öğretme süreçleri gibi görevler yer almaktadır”. Bunun gerçekleştirilebilmesi adına ilk olarak çalışanların performans düzeylerinin saptanması icap etmektedir. Bu durum, öğretmenlerin sahip oldukları birikim, yetenek ve potansiyelin net bir şekilde ortaya konulması ve üst düzeydeki performans için cesaretlendirilmeleri adına oldukça önemlidir. Diğer taraftan, öğretmenlerde var olan doğru olmayan bilgiler, tutum ve becerilerin düzeltilmesi adına da gerçekte var olan durumun saptanması da gerekir.

Şişman’a göre (2002) “okul yöneticileri, öğretmenlerin performanslarını adil bir biçimde değerlendirmeli ve gerektiğinde performans geliştirici etkinliklere yer verilmelidir”. Bu durumda yapılmasında fayda bulunan ilk faaliyet, öğretmenlerin etkili bir öğretim için lazım olan bilgi ve becerilerin kendilerinde bulunup bulunmadığının saptanmasıdır. İkinci

sırada yapılmasında yarar bulunan faaliyetse “öğretmenlerin sahip oldukları bu bilgi ve becerileri, etkili bir öğretim için ne ölçüde kullanıp kullanmadıklarının” tespit edilmesidir.

Okul müdürlerinin yukarıda ifade edilen etkinliklerin gerçekleştirilebilmesi adına okulda geçirdikleri mesailerinin büyük bir bölümünü bu türden faaliyetlere ayırabilmeleri gerekmektedir. Ne var ki gerçekleştirilmiş olan akademik çalışmalarda okul yöneticilerinin, çoğunlukla bu etkinliklere çok da vakit bulamadıkları görülmüştür. Okul yöneticileri gün içerisindeki vakitlerinin büyük bir bölümü yönetim ve yönetsel işler ile harcamakta bundan dolayı da öğretimin ve eğitimin geliştirilmesine yönelik çalışmaları ihmal etmektedirler. Bu durum okul yöneticilerinin, *“yöneticiliğin daha çok bürokratik kısmı ile alakadar oldukları, denetim, değerlendirme, program geliştirme, işgörenlerin geliştirilmesi gibi etkinlikleri daha az yaptıkları ya da hiç yapmadıkları, şeklinde yorumlanabilir”*. Ne var ki ülkemizde okul yöneticilerinin önemli bir kısmının yöneticiliğe yönelik bir eğitim almamış olmaları gerçeği ve eğitim yönetiminin önemli eksiklerinden biridir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Okul müdürlerinin denetim faaliyetlerin öğretmenlerde farklı duygu ve düşüncelere sebep olması ve bu durumun doğrudan eğitim kalitesini etkilediği düşünüldüğünde, uygulama birliğinin büyük öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırma, öğretmenlerin farklı denetim yöntemleri karşısındaki görüşlerini ortaya koymasından önemli hususa dikkat çekmektedir.

1.6. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerine ait öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir.

1.7. Problem Cümlesi

Araştırmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerine ait görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda problem cümlesi aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin denetim faaliyetlerine ait görüşleri nelerdir?

2. YÖNTEM

Yöntem bölümünde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerine ait öğretmen görüşlerinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma, tarama modelinin kullanıldığı nicel bir çalışmadır. Tarama modeli; geniş kitleler üzerinde hızlı veri toplamayı sağlayan, toplanan veriler ile ilgili genel yargılarda bulunabildiğimiz, bir olay, olgu veya durumla ilgili katılımcıların bilgi ve görüşlerine başvurulmuş bir araştırma modelidir. Bu model ile genellikle “nedir?”, “ne ile ilgilidir?” sorularına cevap bulunur. Araştırmacı, geniş kitlelere genellebileceği şekilde belirlediği örneklem üzerinden bilgi/görüş toplar ve görüşlerin katılımcılar arasındaki dağılımını inceler (Karasar, 2000).

2.2. Çalışma Grubu

Çalışmanın evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Samsun ili Terme ilçesindeki ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 882 öğretmen oluşturmaktadır. Evreni temsil edecek örneklemin belirlenmesinde amaçlı örneklem türlerinden kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kartopu örnekleme tekniği ile katılımcılar diğer katılımcıların belirlenmesinde rol üstlenmiş, böylelikle katılımcıların yönlendirdiği öğretmenlere ulaşılmıştır. Araştırmaya okul müdürü tarafından ders denetimi geçirmiş 70 öğretmen katılım sağlamıştır. Çalışma grubundaki öğretmenler farklı kademelerde görev yapan, farklı branşlara sahip öğretmenlerdir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerine ait öğretmen görüşlerinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilmiş anket kullanılmıştır. Anket 11 sorudan oluşmaktadır. Araştırmacı öncelikle 35 soruluk bir soru havuzu oluşturmuş, uzman görüşleri ile bunlardan bir bölümünü çıkarmıştır. Ölçülmek istenen bilgiler ile ilgili kapsam geçerliliği ve yapı geçerliliği ile ilgili ayrıca bir uzman görüşü alınmıştır. Seçilen 15 soru ile pilot uygulama yapılmış ve katılımcı dönütlerine göre 4 soru daha çıkarılarak 11 nitelikli sorudan oluşan ankete son hali verilmiştir. Toplanan verilerin çözümlenmesinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

2.4. Veri Toplama Süreci

Katılımcılara kolay erişim sağlandığı için Google Form üzerinden uygulama yapılmıştır.

2.5. Veri Analizi

Toplanan verilerin çözümlenmesinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Anket verileri bulgular bölümünde analiz edilerek raporlanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre okul müdürü tarafından yapılan ders denetim faaliyetlerinin gerçekleşme sıklıkları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Okul Müdürlerinin Ders Denetim Faaliyetlerini Gerçekleştirme Sıklıkları

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde(%)
Yılda 1 kez	39	55.7
Dönemde 1 kez	23	32.9
Ayda 1 kez	8	11.4
Toplam	70	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %55.7 oranındaki büyük kısmı denetimlerin yılda bir kez yapıldığını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin denetim faaliyeti öncesi davranışına ait bulgular Tablo 2’ de gösterilmektedir.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Denetim Faaliyeti Öncesi Davranışları

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde(%)
Denetim yapılacağı önceden haber verilir	42	60
Denetim faaliyeti önceden haber verilmez	28	40
Toplam	70	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %60’ı okul müdürlerinin denetim faaliyetleri gerçekleştirmeden önce haber verdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak haber verilmemektedir diyenlerin oranının da dikkate alınması gereken bir oran olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürünün denetim faaliyetinde önceliğinin ne olduğu sorusuna verdikleri cevaplara ait bulgular Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3: Okul Müdürlerinin Denetim Faaliyetine İlişkin Öncelikleri

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde(%)
Dersin sunumu	19	27.1
Alan hâkimiyeti	13	18.6
Sınıf yönetimi	11	15.7
Tutulması, bulundurulması gereken evraklar	11	15.7

Öğrencilerin derse katılımı	7	10
Sınıfın fiziki durumu, düzen, temizlik	3	4.3
Müdüre karşı tutum	3	4.3
Diğer	3	4.3
Toplam	70	100

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürünün ders denetim faaliyetine ilişkin öncelikleri konusunda % 27.1 oranla en çok ‘Dersin Sunumu’ olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Denetim esnasında müdürünüzün sınıf içi pozisyonunu ne olmalıdır?” sorusuna verdiği cevaplara ilişkin bulgular Tablo 4 ‘te gösterilmektedir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Sınıf Denetimi Sırasında Pozisyonları

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde(%)
Katılımcı	61	87.1
İzleyici	19	12.9
Toplam	70	100

Tablo 4’te açıklandığı üzere, okul müdürlerinin büyük oranda, denetim sırasında katılımcı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Denetim faaliyeti sonrasında okul müdürünüz size geribildirimde bulunur mu?” sorusuna verdiği cevaplara ilişkin bulgular Tablo 5’ te gösterilmektedir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Sınıf Denetimi Sonrasında Geri Bildirim Durumları

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde(%)
Geri bildirimde bulunur	49	70
Geri bildirimde bulunmaz	21	30
Toplam	70	100

Ders denetim faaliyetlerini gerçekleştiren okul müdürlerinin çoğunluğunun geri bildirimde bulunduklarını, öğretmenlerin anket sorusuna verdikleri cevaptan anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Denetim sonrası olumsuz değerlendirme aldığınızda yaşadığınız hissi tarif eder misiniz?” sorusuna birden fazla cevap verebilecekleri söylenmiş ve verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Denetim Sonrası Aldığı Olumlu Geri Değerlendirme Sonrası Hisleri

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde(%)
Mutlu	25	35.7
Özgüvenli	24	34.3
Başarılı	22	31.4
Değerli	16	22.9
Mesleki Yönden Gelişmiş	8	11.4
Diğer	8	11.4

Ankete katılan öğretmenler, ders denetimi sonrası okul müdüründen aldıkları olumlu geri bildirim sonrası, mutlu olduklarını, özgüvenlerinin arttığını ve kendilerini başarılı hissettiklerini ortaya koymuşlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Denetim sonrası olumsuz değerlendirme aldığınızda yaşadığınız hissi tarif eder misiniz?” sorusuna birden fazla cevap verebilecekleri söylenmiş ve verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Denetim Sonrası Aldığı Olumsuz Değerlendirme Sonrası Hisleri

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde(%)
Ders çıkarmaya çalışırım	26	37.1
Mutsuz	20	28.1
Önemsemem	11	15.7
Başarısız	10	14.3
Mesleki gelişimi eksik	6	8.6
Teşvik edilen	6	8.6
Değersiz	5	7.1
Diğer	3	4.3

Ankete katılan öğretmenler, ders denetimi sonrası okul müdüründen aldıkları olumsuz geri bildirim sonrası, ders çıkarmaya çalıştıklarını, mutsuz olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin %15.7’sinin bu durumu önemsemediği de ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Ders denetimlerinin öğretmenin mesleki gelişimine katkısı olduğu görüşüne ne derecede katılırsınız?” sorusuna dereceli cevap vermeleri istenmiştir ve verdikleri cevaba ilişkin bulgular Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Ders Denetimlerinin Mesleki Eğitime Katkısı Konusunda Öğretmen Görüşü

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde(%)
1	17	24.4
2	19	27.1
3	19	27.1
4	7	10
5	8	11.4
Toplam	70	100

Ankete katılan öğretmenlerin büyük bir kısmının, ders denetimlerinin mesleki eğitime katkısının az ya da hiç olmadığını savundukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Ders denetiminin öğretmen gelişimine katkıları düşünüldüğünde sizin için ilk üç fayda hangileridir?” sorusuna birden fazla cevap verebilecekleri söylenmiş ve verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Ders Denetimlerinin Faydalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde (%)
Eksiklerin görülmesi	45	64.3
Tecrübe aktarımı	28	40
İşbirliğini güçlendirme	28	40
Mesleki gelişime katkı sağlanması	24	34.3
Hazırbulunuşluğa teşvik	21	30
Der içi performansın artması	19	27.1
Diğer	8	11.4

Ders denetimlerinin ne tür fayda sağladığı ile ilgili anket sorusuna öğretmenleri %64.3 gibi büyük bir oranının ‘Eksiklerin Görülmesi’ olarak tanımlamışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okullarda ders denetim faaliyetlerini kimler gerçekleştirmelidir?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10. Denetimleri Kimlerin Gerçekleştirmesi Gerektiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde (%)
Branş alanında uzmanlaşmış denetçiler	31	44.9
Okul müdürleri	14	20.3
Denetime gerek yok	13	18.8

Zümre öğretmenler	8	11.6
Akademisyenler	2	2.9
Müfettişler	1	1.4
Toplam	70	100

Ankete katılan öğretmenlerin %44.9 u denetimleri branş alanında uzmanlaşmış denetçilerin yapması gerektiğini ortaya koymuştur. Ayrıca %18.8 oranında öğretmenin de denetime hiç gerek olmadığı maddesini savunduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenler, “Ders denetimi faaliyetini gerçekleştiren kişide olması gereken özelliklerden size göre en önemli üç tanesini seçer misiniz?” sorusu yöneltilmiş ve verilen cevaplara ilişkin bulgular Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Denetimi Gerçekleştiren Kişilerde Olması Gereken Özelliklere Ait Öğretmen Görüşleri

Alt Temalar	Frekans(f)	Yüzde (%)
Öğretmenlik meslek bilgisi	43	61.4
Alan bilgisi	41	58.6
Tarafsızlık	28	40
Deneyim	28	40
İletişim becerisi	22	31.4
Çözüm odaklılık	22	31.4
Ölçme değerlendirme becerisi	15	21.4
Liderlik	11	15.7
Akademik eğitim	8	11.4
Genel kültür birikimi	3	4.3
Diğer	1	1.4

Ankete katılan öğretmenlere ders denetimi gerçekleştiren kişilerde olması gereken özellikler sorulmuş ve öğretmenlik meslek bilgisi, alan bilgisi, tarafsızlık, deneyim vb. niteliklerin ortaya konulduğu görülmüştür.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Alan yazın incelendiğinde; “Altun, Şanlı ve Tan (2015) “Maarif Müfettişlerinin, Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi”, Can ve Gündüz (2016) “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış

olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi”, Ergen ve Eşiyok (2017) “Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri”, Kış (2015) ‘Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi” Akbaşı, S., & Tunç, Z. (2019). İlkokul öğretmenlerinin müdürlerin ders denetimine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi”, gibi çalışmalara rastlanmıştır.

Yeşil ve Kış (2015), tarafından gerçekleştirilen “Okul müdürlerinin ders denetimi” isimli çalışmalarında; okul müdürlerinin okullardaki ders denetim görevine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmış, çalışma, Kahramanmaraş ili Elbistan ilçesinde bulunan 52 öğretmenin katılımı ile yapılmıştır Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; müdür tarafından yapılan ders denetimlerinin genellikle dönemde bir defa yapıldığı, ders denetimi yapmadan önce müdürlerin büyük bir bölümünün denetim yapacağını öğretmene önceden bildirdiği ve ders denetiminde en fazla üzerinde durulan şeyin dersin sunumu olduğu dikkat çekmiştir. Diğer taraftan öğretmenlerin ders denetimlerinin kendilerine katkısının olduğunu düşündükleri ve ders denetimlerinin en fazla katkısının ise öğretmenlerin eksik yönlerinin görmesi doğrultusunda olduğu saptanmıştır.

Tonbul ve Baysülen (2017), tarafından gerçekleştirilen “Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi” isimli çalışmalarında; 2014 yılı teftiş yönergesinde ders denetimleri ile gerçekleşen değişikliğin, maarif müfettişleri, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından ne şekilde değerlendirildiğini ve uygulamanın etkililiğini ortaya koyarak, sürecin daha etkili sürdürülmesine dair öneriler geliştirmeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarında, nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması desenini kullanmışlardır. Çalışmanın örneklem gurubunu; 43 müfettiş, 66 okul müdürü ve 122 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde varılan sonuçlarına göre; “Katılımcıların, uygulamanın niçin hayata geçirildiğine ve uygulamayı benimsemeye ilişkin görüşleri farklıdır. Uygulamayı öğretmen ve müdürler olumlu, müfettişler ise olumsuz olarak değerlendirmiştir. Uygulama ile yanlılığın artabileceği, müdürlerin mevcut yeterlikleri ile eğitim öğretimin niteliğine yeterince katkıda bulunamayacağı yönünde kaygılar bulunmuştur. Müdürler, bu alanda bir eğitimden geçmemiş, bu süre içerisinde nadiren ders denetimi yapmış, yapılan ders denetimleri öğretmenler tarafından etkisiz bulunmuştur”.

Dönmez ve Demirtaş (2018), tarafından gerçekleştirilen “Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman ili örneği)” isimli çalışmalarında; okul müdürleri ile öğretmenlerin ders denetimi konusundaki düşüncelerini ortaya koymak, denetimin okul müdürleri tarafından nasıl gerçekleştirildiğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışma 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında, 8 farklı ilkokulda görev yapmakta olan 34 öğretmen ve 8 müdürden oluşan toplam 42 kişinin katılımıyla yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde; katılımcılar ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılmasının öğretmeni daha yakın tanımasına imkân vereceğini, öğretmene yönelik bu değerlendirmenin bir ders saati ya da bir günlük bir gözlem sonucu olmaması gerektiğini, denetimin eğitim süresince yapılmasının daha etkili gözlem fırsatı yaratacağını belirtmişlerdir. Diğer taraftan öğretmenler ders denetimi görevinin okul müdürlerine bırakılmasının okul müdürleriyle öğretmenler arasındaki iletişimi fazlaştıracaklarını belirtmişlerdir.

Birel ve Erçek (2019), tarafından gerçekleştirilen “Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri”, isimli çalışmalarında; yeni düzenlemenin birinci derecedeki uygulayıcıları olan okul yöneticilerinin üzerinde oluşturduğu etkiyi derinlemesine ortaya çıkarmak ve oluşan yeni duruma ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini saptamayı” amaçlamışlardır. Çalışmalarında Aydın ili Didim ilçesinde bulunan 14 okul müdürünün katılımı ile nitel araştırma olarak uygulamışlardır. Çalışmadan elde etmiş oldukları bulgular neticesinde; “bilhassa büyük ölçüde okul yöneticilerinin öğretmenlerin denetiminde kullandıkları ilke ve yöntemlerden ve ayrıca bu değerlendirmeyi yapabilecek yetkinlikten uzak olduklarını, okul yöneticilerinin genel anlamda öğretmenleri denetleme yetkisinin maarif müfettişlerinden alınarak tümüyle kendilerine bırakılmasından memnun olmakla birlikte ilerisi için bunun olumsuz etkilerinin çok daha fazla olacağı kaygısı taşıdıkları” sonucuna varmışlardır.

Altunay (2020), tarafından gerçekleştirilen “Okul yöneticilerinin ders denetimlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri” isimli çalışmalarında; okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışma İzmir ili Bornova ilçesinde eğitim-öğretim kurumlarında görev yapmakta olan 51 okul müdür ve 243 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde; Okul müdürlerinin denetim uygulamaları konusunda okul müdürlerinin görüşlerinde “öğrenci davranışlarını gözlemleme, ders içeriğini gözlemleme ve öğretmen-öğrenci ilişkilerini gözlemleme” uygulamalarının öne çıktığı; öğretmenlerin

görüşlerinde ise “ders içeriğini gözlemleme, öğrenci görüşlerini alma ve veli dönütlerini alma” uygulamalarının vurgulandığı bulunmuştur.

Glanz (2018), tarafından gerçekleştirilen “Başlıca Sekiz Denetim Profesörünün Öğretimsel Denetimin Durumu Hakkındaki Görüşlerinin Kaydını Çıkarma (Chronicling Perspectives about the State of Instructional Supervision by Eight Prominent Scholars of Supervision)” isimli nitel bir yapıda olan çalışmasında; denetim pratikleri ve bir alan olarak denetimin geleceğine yönelik yanıtlanması gereken yanıt bulmayı amaçlamıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde: yargılamayan, işbirlikçi öğretimin geliştirilmesi hususunda öğretmenlerin desteklenmeleri ve bilim insanlarının denetim konusunda daha fazla akademik çalışma yapmalarına yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Lyonga (2018), tarafından gerçekleştirilen “Kamerun Konye’deki İlkokullarda Öğretmenlerin İş Performansları ve Denetim (Supervision and Teachers’ Work Performances in Primary Schools in Konye Sub-Division in Cameroon)” isimli nicel bir yapıda olan çalışmasında “okul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisini araştırmayı” amaçlamıştır. Çalışmanın örneklem grubunu 6 okul müdürü ve 28 öğretmen oluşturmuş ve katılımcılara likert yapıda olan bir ölçek uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; “öğretmenlerin %64.3’ü müdürlerin zaman zaman derslere girdiklerini ve dersi izlediklerini %75’i müdürlerin denetim esnasında öğrencilerin ödevlerini ve projelerini kontrol ettiğine ve öğretim/öğrenimi izlediklerini %82’si müdürlerin denetimlerde derslerini izlediklerini ve %78’i müdürlerin sınıf ziyaretlerinin öğretimlerini geliştirmeye yardım ettiğini” belirtmişlerdir.

Monyatsi, Steyn ve Kamper (2006) tarafından gerçekleştirilen “Öğretmen Değerlendirmesinin Etkililiği Konusundaki Öğretmen Algıları (Teacher perceptions of the effectiveness of teacher appraisal in Botswana)” isimli nitel çalışmalarını 413 ortaokul öğretmenin katılımı ile gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre; “öğretmen değerlendirmesinin etkisi olduğu ve formaliteden yapıldığı ve bu sistemin değerlendirme prosedürlerinin revize edilmesini” ifade etmişlerdir.

Whitehurst, Chingos ve Lindquist (2014), tarafından gerçekleştirilen “Sınıf Gözlemleri İle Öğretmenleri Değerlendirme: Dört Bölgede Öğrenilen Dersler (Evaluating Teachers with Classroom Observations: Lessons Learned in Four Districts)” isimli ç.alışmalarında mevcut öğretmen değerlendirme sisteminin ne kadar iyi olduğu ve hangi açılardan geliştirilebileceği sorularına yanıt bulmaya çalışmışlardır.

Smith ve Kubacka (2017) “Öğretmen Değerlendirme Sistemlerindeki Öğrenci TestPuanlarının Önemi (The Emphasis of Student Test Scores in Teacher Appraisal Systems)” isimli araştırmasında;

1. “Öğrenci test skorlarının öğretmen değerlemede kullanımı ne kadar yaygındır?”
2. “Öğretmenler değerlendirmelerinden geri bildirim aldıklarında farklı bileşenler üzerine ne kadar önem verilmektedir?”
3. “Öğretmenin, geribildirim kullanılabirlik algısı test skorlarının dönütlerdeki vurgulanma derecesi ile ne kadar farklılık göstermektedir?”

sorularına yanıt aramıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; “öğretmen değerlendirmenin yönetsel gereklilikleri yerine getirmenin ötesinde başka bir yararının olmadığı algısı ve geribildirim eksikliğinin öğretmenlerin motivasyonunu etkileyebileceği ve geri bildirimdeki değeri görmeyen bireylerin daha az isteklendirilmiş ve harekete geçme ihtimalinin daha düşük olduğu için öğretmenlerin değerlendirmenin yararı konusundaki algılarının önem arz ettiğini” ifade etmişlerdir.

Elliott (2015), tarafından gerçekleştirilmiş olan “Öğretmen Performans Değerlendirmesi: Daha Çok Performans mı yoksa Gelişim mi? (Teacher Performance Appraisal: More about Performance or Development?)” adlı çalışmasında; “daha büyük fikirler ile nasıl ilgili olduğunun daha iyi anlaşılmasını, sonuçlarını ve farklı açılarını da içeren öğretmen performans değerlendirme sistemi ile ilgili anahtar araştırmalardan bazılarını tartışmayı” amaçlamıştır. Yazar performans değerlendirmeyi üç ana gruba ayırmıştır. Bunlardan, “birinci grup değerlendirme süreci içerisinde öğrencilerin öğrenmesindeki varyasyonları, ikincisi öğretmenlerin motivasyon ve pratikleri üzerine algılarını değerlendirir, üçüncü grup ise etkili performans değerlendirme koşullarını incelediğini” ifade etmiştir.

Range (2013), tarafından gerçekleştirilen “Sekiz İlkokulda Öğretmenler Müdür Denetimi ve Değerlendirmesini Nasıl Algılar (How Teachers’ Perceive Principal Supervision and Evaluation in Eight Elementary Schools)” isimli çalışmasında daha öncesinde tespit edilmiş olan okullardaki öğretmenlere online anket göndererek öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; “Öğretmenlerin çoğu müdürlerin denetim yapacak beceriye ve donanıma sahip olduğunu ifade etmiştir. Çalışmanın yapıldığı bölgede farklılaştırılmış denetimin olmamasına rağmen, öğretmenlerin denetimlerde müdürlerin farklılaştırılmış denetim uyguladığını ifade ettiği görülmüştür. Tecrübesi veya kıdem yılı daha düşük öğretmenlerin müdür denetimleri konusunda daha

pozitif olduğu ortaya konmuştur. Tecrübesi 5 ila 10 yıl arası olan öğretmenler ise müdür denetimleri konusundan çok olumlu olmadıklarını ifade etmiştir.

Andrew ve Thomas (2013), tarafından gerçekleştirilen “Okul Personeli Tarafından Gerçekleştirilen Sınıf Gözlemlerinin Güvenirliği (The Reliability of Classroom Observations by School Personnel)” isimli çalışmalarını 337 öğretmenin katılımı gerçekleştirmiştir. “Her bir öğretmen derslerini toplamda 25 defa kaydetmişlerdir. Öğretmenlerden 67’si kayda aldıkları derslerinin yöneticiler ve meslektaşları tarafından puanlanmasını kabul etmiş, sonunda 53 okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcıları) ve 76 meslektaş videoları puanlamaya katılmıştır. Puanlamaya dâhil olan müdürlerden bir kısmı öğretmenlerin kendi okullarından bir kısmı ise değişik okullardan olacak biçimde düzenlemeler yapılmıştır”. Öğretmenler çekmiş oldukları yirmi beş videonun dört âdetini kendileri belirlemiş, diğer dört video da rastgele seçilip toplamda sekiz adet dersleri değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışma neticesinde meslektaşlara oranla okul yöneticilerinin daha çok farklılaştığı dikkat çekmiştir.

Adeolu ve Ayeni (2012) tarafından gerçekleştirilmiş olan “Nijerya’nın Ondo Eyaletindeki Ortaokullarda Kalite Güvencesi İçin Müdürlerin Denetim Rollerinin Değerlendirilmesi (Assessment of Principals' Supervisory Roles for Quality Assurance In Secondary Schools in Ondo State, Nigeria)” isimli çalışmalarında; “öğretmenlerin öğretim görevlerinin denetiminde müdürlerin algılanan etkililiğini ve öğretim-öğrenim sürecinde denetim faaliyetlerinde müdürlerin karşılaştıkları kısıtlamaları ortaya koymayı” amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklem gurubunu 60 farklı ortaokulda görev yapmakta olan 60 okul müdürü ve 540 öğretmenden oluşan toplam 600 kişi oluşturmuş ve 3 ayrı veri toplama aracı ile veri toplanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; “denetimlerde müdürlerin çoğunun dikkatlerini öğretmen katılımına, ders notları hazırlığına, öğretim materyallerine, referans kitaplara ve dönütlere verdiği; ancak ilgili kimselerle aktivitelerin gözden geçirilmesinin birçok okulda çok az yapıldığı” saptanmıştır.

Yunus, Yunus ve Ishak (2010), tarafından gerçekleştirilmiş olan “Malezya, Perak’taki Seçilmiş Okullardaki Okul Müdürlerinin Öğretim Denetimindeki Roller (School principals roles in teaching supervision in selected schools in Perak, Malaysia)” isimli çalışmalarında “müdürlerin denetim etkililikleri ve müfredatın uygulanması, öğretim materyali hazırlanması ve öğretmenlerin profesyonelliğinin yükseltilmesi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi” amaçlamışlardır. Çalışma ortaokullarda görev yapmakta olan 120 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre “müdürlerin denetim

etkililiklerinin, müfredatın uygulanması, öğretim materyali hazırlanması ve öğretmenlerin profesyonelliğinin yükseltilmesi ile ilişkili olduğu” saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin %55.7 oranındaki büyük kısmı denetimlerin yılda bir kez yapıldığını ifade etmişlerdir. Yeşil ve Kış (2015) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin okullarda müdür tarafından yapılan ders denetimlerinin çoğunlukla dönemde 1 kez yapıldığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %60’ı okul müdürlerinin denetim faaliyetleri gerçekleştirmeden önce haber verdiklerini ifade etmişlerdir. Yeşil ve Kış (2015) tarafından yapılan çalışmada ders denetimi yapmadan önce müdürlerin çoğunluğunun denetim yapacağını öğretmene haber verdiği saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürünün ders denetim faaliyetine ilişkin öncelikleri konusunda % 27.1 oranla en çok ‘Dersin Sunumu’ olduğunu belirtmişlerdir. Yeşil ve Kış (2015) tarafından yapılan çalışmada, ders denetiminde en çok dikkat edilen şeyin dersin sunumu olduğu, diğer taraftan “okul müdürünün denetimde dikkat ettiği diğer şeyler ise evrak, öğrencilerin derse katılımı, sınıf yönetimi, sınıfın fiziki durumu, kılık kıyafet ve öğretmenin müdüre karşı tutumu” olduğu görülmüştür.

Araştırmada okul müdürlerinin büyük oranda, denetim sırasında katılımcı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada ders denetim faaliyetlerini gerçekleştiren okul müdürlerinin çoğunluğunun geri bildirimde bulunduklarını, öğretmenlerin anket sorusuna verdikleri cevaptan anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, ders denetimi sonrası okul müdüründen aldıkları olumlu geri bildirim sonrası, mutlu olduklarını, özgüvenlerinin arttığını ve kendilerini başarılı hissettiklerini ortaya koymuşlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, ders denetimi sonrası okul müdüründen aldıkları olumsuz geri bildirim sonrası, ders çıkarmaya çalıştıklarını, mutsuz olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin %15.7’sinin bu durumu önemsemediği de ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Ders denetimlerinin öğretmenin mesleki gelişimine katkısı olduğu görüşüne ne derecede katılırsınız?” sorusuna dereceli cevap vermeleri istenmiştir ve verdikleri cevaba ilişkin bulgular incelendiğinde; Ankete katılan öğretmenlerin büyük bir kısmının, ders denetimlerinin mesleki eğitime katkısının az ya da hiç olmadığını savundukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ders denetimlerinin ne tür fayda sağladığı ile ilgili anket sorusuna öğretmenleri %64.3 gibi büyük bir oranının ‘Eksiklerin Görülmesi’ olarak tanımlamışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %44.9 u denetimleri branş alanında uzmanlaşmış denetçilerin yapması gerektiğini ortaya koymuştur. Ayrıca %18.8 oranında öğretmenin de denetime hiç gerek olmadığı maddesini savunduğu görülmüştür. Başol ve Kaya (2009) ve Altun (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da “öğretmenlerin ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılmasını istediği sonucuna ulaşılmıştır”. Akbaşı ve Tunç, (2019) tarafından yapılan çalışmada; “öğretmenlerin büyük bir kısmı (%90) denetimin müdür tarafından yapılması gerektiği görüşündedirler”.

Araştırmaya katılan öğretmenler, ders denetimi gerçekleştiren kişilerde olması gereken özellikler sorulmuş ve öğretmenlik meslek bilgisi, alan bilgisi, tarafsızlık, deneyim vb. niteliklerin ortaya konulduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerine ait öğretmen görüşlerini belirlemek amaçlandığı bu araştırmadan, anket yoluyla edinilen bulgulara göre, okul müdürlerinin ders denetimlerini %55,7 oranında yılda bir kez olacak şekilde gerçekleştirdikleri, ders denetiminden önce %60 oranında öğretmenlere önceden haber verdiği, okul müdürlerinin ders denetim faaliyetini gerçekleştirirken en çok %27,1 oranında öğretmenin dersi sunumuna, ikinci sırada ise %18,6 oranında öğretmenin alan hâkimiyetine öncelik verdiği görülmüştür. Sırasıyla diğer önceliklerin, sınıf yönetimi, tutulması-bulundurulması gereken evraklar, öğrencilerin derse katılımları, sınıfın düzen ve temizliği, müdüre karşı öğretmenin tutumu ve kıyafet olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın diğer sonuçlarına göre, öğretmenler ders denetiminde okul müdürünün %87,1 oranında denetimin gerçekleştiği sırada sınıf içindeki durumunun gözlemci olarak tanımlanmasını ve bu ölçüde davranış sergilemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan biri de, ders denetim faaliyetinden sonra okul müdürlerinin %70 oranında dönüt sağlayarak bildirimde bulunduğu saptanmıştır. Denetim faaliyetinin gerçekleşmesinin ardından, okul müdürü tarafından dikkate alınan ölçütler bakımından eksik olduğu alanlar çerçevesinde menfi olarak değerlendirilen öğretmenlerin hangi alanlarda zayıf ya da geliştirilmeye ihtiyaç duydukları konusunda farkındalık hissettikleri, olumsuz değerlendirmelerle ilgili gelişim sağlama arzusu ortaya çıktığı; denetim sonucu kriterler bazında müspet bildirim alan öğretmenlerin ise motivasyonlarının artarak kendilerini mutlu

olarak tanımladıkları görülmüştür. Okul müdürünün denetim faaliyetine ilişkin öğretmene katkı noktasında, öğretmenlerin çoğunluğunun ders denetimlerinin kendilerine katkısının olduğu konusuna genel olarak katılmadıkları da belirlenen hususlardan biridir. Ayrıca, öğretmenlerin %44,9'unun ders denetimlerini branş alanında uzmanlaşmış denetçilerin yapmasını istemektedirler. Aynı soruya okul müdürü yönünde cevap verenlerin oranı ise %20,3'tür.

Araştırmaya katılan öğretmenler, ders denetim faaliyetini gerçekleştiren okul yöneticilerinin dikkatlerini ilk sırada dersin öğrencilere nasıl sunulduğuna yoğunlaştırdıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerini amacına uygun olarak gerçekleştirebilmeleri için özellikle bazı alanlarda yeterli donanımına sahip olmalarının beklendiği sonucu çıkarılabilir. Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetleri konusunda görüş bildiren öğretmenlerin, denetçinin sınıf içinde olmasını istedikleri pozisyonun tarif edilmesinde öznelliğin hakim olduğu saptanmıştır. Bu durumdan hareketle, denetimi gerçekleştiren okul müdürünün, denetlenen öğretmenin çeşitli vasıflarını, niteliklerini göz önünde bulundurarak faaliyetini gerçekleştirmesinin amaca hizmet etmesi beklendiği de görülmektedir.

4.1. Öneriler

Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerine ait öğretmen görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırma ile ilgili şu önerilerde bulunulabilir:

- Benzer araştırma daha büyük bir çalışma grubu ile gerçekleştirilebilir.
- Benzer araştırma; katılımcıların branş, mesleki kıdem, cinsiyet vb demografik bilgilerine göre incelenip, analiz edilerek yürütülebilir.
- Okul müdürlerinin ders denetimi konusunda daha yetkin olmasını sağlayacak mesleki eğitim programları hazırlanabilir.

KAYNAKÇA

Adeolu, J. & Ayeni, A. (2012). Assessment of Principals' Supervisory Roles for Quality Assurance In Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *World Journal of Education*

Akbaşlı, S., & Tunç, Z. (2019). İlkokul öğretmenlerinin müdürlerin ders denetimine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 75-92.

Altun, B. (2014). Denetime eleştirel yaklaşım: öğretmen denetimi nasıl olmalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Altun, M., Şanlı, Ö., & Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi, *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(3), 79-96, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7913>, Ankara-Turkey

Altunay, E. (2020). Okul yöneticilerinin ders denetimlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (55), 95-127.

Andrew D. and Thomas J. (2013) The Reliability of Classroom Observations by School Personnel. Harvard Graduate School of Education. *Bill and Melinda Gates Foundation*.

Aydın, G. (2019). Öğretimde denetim (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları

Aydın, İ. (2016). Öğretimde denetim. (6.baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayınları. Aydın, M. (2014). Eğitim Yönetimi. (10.baskı) Ankara: Gazi Kitabevi

Aydın, M. (2013). Çağdaş eğitim denetimi. (7.baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi

Aydın, M. (2014). Çağdaş eğitim denetimi. (6.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi

Başar, H. (1981). Okul Yöneticisinin Denetim Görevi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Başar, H. (1988). Öğretmenlerin değerlendirilmesi. Ankara: Pegem Yayıncılık

Başar, H. (1995). Eğitim denetçisi. (3. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Birel, F. K., & Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 169-177.

Budak, Y., Demirel, Ö. (2003). Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim ihtiyacı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 33, ss. 62-81.

Bursalioğlu, Z. (2000). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bursalioğlu, Z. (2013). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. (18. basım). Ankara: Pegem Akademi.

Bursalioğlu, Z. (2015). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. (19. basım). Ankara: Pegem Akademi.

Can, E. ve Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 1-28. doi: 10.14527/kuey.2016.001

Cengiz, C. (1992). Milli Eğitim Bakanlığı bakanlık müfettişlerinin yetiştirilmesi ve teftişin geliştirilmesi. Milli Eğitim Bakanlığı.

Demirkasımoğlu, N. (2011).Türk eğitim sisteminde bir alt sistem olan denetim sisteminin seçilmiş bazı ülkelerin denetim sistemi ile karşılaştırılması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (23), 23-48.

Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8 (29), 27-45.

Dönmez, B., & Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman ili örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 454-478.

- Dumrul, N. S. (1986). İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elliott, K. (2015). Teacher Performance Appraisal: More about Performance or Development? Australian Journal of Teacher Education, 40(9).
- Ergen, H, Eşiyok, İ. (2017). Okul Müdürlerinin Dönmezler Denetimi Yapmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi* 4: 2-19
- Ergen, H., & Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1) 2-18.
- Gall, M. D. ve Acheson, K. A. (2011). Clinical supervision and teacher development. John Wiley and Sons.
- Glanz, Jeffrey. (2018). Chronicling Perspectives about the State of Instructional Supervision by Eight Prominent Scholars of Supervision. Journal of Educational Supervision. 1. 10.31045/jes.1.1.1.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. ve Ross-Gordon, J. M. (2014). Denetim ve öğretimsel liderlik: Gelişimsel Bir Yaklaşım. (M.B. Aksu E. & Ağaoğlu, Çev). Ankara: Anı Yayıncılık
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10)
- Karasar, N. (2000). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayınları
- Lyonga, N. (2018). Supervision and Teachers' Work Performances in Primary Schools in Konye Sub-Division in Cameroon. Journal of Educational and Social Research. 8. 115-124.
- Monyatsi, Pedzani & Steyn, Trudie & Kamper, Gerrit. (2006). Teacher perceptions of the effectiveness of teacher appraisal in Botswana. South African Journal of Education. 26. 10.4314/saje.v26i3.25080
- Okul Müdürü Görevleri, <https://www.gorev.gen.tr/okul-muduru-gorevleri.html>, 10.04.2022
- Özmen, F. & Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri– hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102–120.
- Peterson, K. D. (1995). Teacher evaluation. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Range, B. G. (2013). How Teachers' Perceive Principal Supervision and Evaluation in Eight Elementary Schools. Journal of Research in Education, 23(2), 65-78.
- Resmî Gazete. (2014). 6528 sayılı millî eğitim temel kanunu ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun (14.03.2014 tarih ve 28941 sayılı R.G.).
- Resmî Gazete. (2016). 6764 sayılı MEB teşkilat ve görevleri hakkında KHK ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun (09.12.2016 tarih ve 29913 sayılı R.G.).
- Sağır, M. ve Göksoy, S. (2016). Eğitimde denetim ve değerlendirme. Ankara: Pegam Akademi.
- Sağlam, E. (1985). Eğitimde teftiş ve teknikleri. Ankara: Kadioğlu Matbaası
- Smith, W. C., & Kubacka, K. (2017). The emphasis of student test scores in teacher appraisal systems. Education Policy Analysis Archives, 25(86).
- Sullivan, S. ve Glanz, J. (2015). Okullarda eğitim ve öğretimi geliştiren denetim. (Ali Ü, çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Şişman, M. & Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Yüksel Özden (Edt). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı. ss. 99–145. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, A. H. (2000). Okul yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Taymaz, A. H. (2002). Eğitim sisteminde teftiş. (5.baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2015). Eğitim sisteminde teftiş, kavramlar ilkeler yöntemler. Ankara: Pegem Akademi.
- TDK (2022). Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim tarihi 25.03.2022.
- Tonbul, Y., & Baysülen, E. (2017). Ders Denetimi ile İlgili Yönetmelik Değişikliğinin Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi. İlköğretim Online, 16(1).
- Uğurlu, C. T., Mermer, S. ve Ertaş, B. (2013). Denetimlerin sanatsal denetim anlayışına uygunluğuna ilişkin öğretmen görüşleri. İlköğretim Online, 12(2).
- Whitehurst, J.; Chingos, M.; Lindquist, M. (2014) Evaluating Teachers with Classroom Observations: Lessons Learned in Four Districts. Brookings Institution, Brown Center on Education Policy
- Yeşil, D. & Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 2(3), 27-45.
- Yeşil, D., & Ali, K. I. Ş. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 2(3).
- Yılmaz K. (2009) Okul müdürlerinin denetim görevi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1), 19-35.
- Yılmaz, A. G. K. (2004). Sanatsal denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38(38), 292-311.
- Yunus, N. K. Y.; Yunus, J. N. ve Ishak, S. (2010). School principals roles in teaching supervision in selected schools in Perak, Malaysia. *Asian Journal Of Business And Management Sciences*. 1(2). 50-55.
- Zepeda, S. J. (2016). Öğretim denetimi: uygulama araçları ve kavramlar. Ankara: Pegem A Yayıncılık.