

PAPER DETAILS

TITLE: OKUL YÖNETİCİLERİNİN DERS DENETİMLERİNE İLİSKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜSLERİ

AUTHORS: Esen ALTUNAY

PAGES: 95-127

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1228768>

OKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMLERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

PRINCIPAL AND TEACHER'S OPINIONS OF SCHOOL PRINCIPALS ON COURSE INSPECTIONS

Esen Altunay¹

Başvuru Tarihi: 15.11.2019 Yayına Kabul Tarihi: 23.04.2020 DOI: 10.21764/maeuefd.647056

Araştırma Makalesi

Özet: Araştırmanın amacı okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın deseni genel tarama desenidir. Araştırmanın evrenini, İzmir ili Bornova İlçesi'nde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında, 2018–2019 öğretim yılında görev yapmakta olan okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu evrenden 243 öğretmen ve 51 müdür olmak üzere toplam 294 katılımcı oluşturmuştur. Örneklemin belirlenmesinde seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı olarak okul müdürlerinin ders denetim uygulamalarını belirlemeye yönelik bir anket kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürleri, ders denetimi uygulamalarındaki davranışları gösterme düzeylerini "Sıklıkla" ve "Her zaman" düzeyinde yani olumlu olarak gösterdiklerini; öğretmenler ise, "Hiçbir zaman" ve "Bazen" düzeyinde yani müdürlerin ders denetimlerini yapmadıklarını ağırlıklı olarak belirtmişlerdir. 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. Ders denetlenmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak okul müdürlerinin görüşlerinde en çok "öğretmenlerin heyecan hissetmesi, süre yetersizliği ve öğretmenlerin özeleştirisi eksikliği"; öğretmenlerin görüşlerinde ise "denetimin düzenli yapılmaması, branş farklılığı ve müdürlerin objektif olmaması" kodları öne çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: *Ders denetimi, ders gözlemi*

Abstract: This study aims to determine school principals' and teachers' opinions related to school principals' course inspection. The design of the study is a survey design. The school principals and teachers working in educational inspection affiliated to the Ministry of National Education in Bornova District of İzmir Province in the 2018-2019 academic year constitute the population of the study. A total of 294 participants from this population, 243 teachers and 51 principals were included in the study. The random sampling method was used to identify the participants. As the data collection tool of research, a questionnaire was used to determine the school principals' course inspection practices. According to the findings of the study, the school principals showed that the level of demonstrating behaviors in course inspection practices at "Often" and "Always" levels; the teachers stated them at "None" and "Sometimes" levels predominantly. In the perceptions of school principals about the issue of course inspection practices of school principals, it was observed that "observing students' behaviours, observing course content and observing teacher-student relations" were prominent. In the perceptions of teachers, it was found that the practices "observing the course content, getting the opinions of the students and taking the parents' feedbacks were emphasized. Regarding the problems encountered during the course inspection, in the perceptions of the school principals the codes "feeling excitement of teachers, lack of time and lack of self-criticism", as to in the perceptions of the teachers "failure to conduct inspection regularly, branch differences and non-objective principals" codes came to the foremostly.

Keywords: *Course inspection, course observation.*

¹ Doç. Dr., Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir-TÜRKİYE. e-posta: esenaltunay@yahoo.com (ORCID: 0000-0001-8200-8871)

Giriş

Toplumsal kurumlardan biri olan eğitim kurumlarında yürütülen eğitim sürecinin planlı, programlı ve sistemli bir şekilde olması gerekmektedir. Ancak eğitim kurumlarındaki birey sayısı arttıkça ve bireylerin işlevleri çeşitlendikçe eğitim süreci gerçekleştirilirken uygulamalarda sınıflar ve okullar arasında eşgüdümleme sorunları ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla eğitim kurumlarının amacına uygun olarak işlevlerinin yürütülememesi sorununun yaşanması eğitim kurumlarının denetlenmesini gerektirmektedir. Bu anlamda Türk eğitiminde teftiş sisteminin değişime uğramasıyla birlikte okul müdürlerinin denetleme ve rehberlik rolleri önem kazanmaya başlamıştır.

Genel anlamda denetim, örgütlerin ister tüzel kişiliği olsun veya ister kamu sektöründe olsun verimliliklerinin artması için uygulamaların ölçülmesi sürecidir (Taymaz, 2011). Bir başka ifadeyle denetim, örgütsel amaçların, belirlenen ilke ve kurallara uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin anlaşılması, eylemlerdeki eksikliklerin veya hataların belirlenmesi ve giderilmesidir (Taymaz, 2003). Denetimde temel hedef uygulamalar ve planı karşılaştırarak, amaçların gerçekleştirilme düzeylerini belirlemek; örgütün verimlilik, ekonomiklik ve etkililik seviyelerini artırmak ve geliştirmektir (Gönülaçar, 2007; Topçu, 2010). Denetimle amaçların gerçekleştirilme derecesi saptandığında daha iyi sonuçlar almak için gerekli önlemler alınabilir ve süreç geliştirilebilir (Aydın, 2011; Fırıncioğulları Bige, 2014). Eğitimde denetim ise; eğitim kurumundaki fiziksel ve insani kaynakların mevcut yasal belgelere, okulun hedeflerine, eğitim-öğretim ilkelerine ve finansal duruma uygun olarak kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmek, aynı zamanda okulun hedeflerine erişilmesinde ortaya çıkan aksaklıkları belirleyip değerlendirmektir (Altıntaş, 1992). Buna göre, eğitimde yapılan denetim, eğitim-öğretim sürecinin kontrolünü yaparak çıktıların nicelik ve niteliğinin geliştirilmesini sağlamaya çalışmalıdır (Erdem, 2006). Eğitim kurumlarının denetimi gerçekleştirilmediğinde sorumluluk ve özdenetimi yeterince geliştirememiş çalışanlar verilen görevlerini nitelikli olarak yürütmemektedir. Aynı zamanda yasal olarak görevlerinin temel gerekliliklerini, ölçütlerini bilmeyen veya eğitim kurumundaki yeni uygulamalar hakkında bilgisi olmayan müdürler ve öğretmenler zaman içinde eğitimsel amaçlardan uzaklaşmakta, görevlerinin sadece asgari koşullarını biçimsel olarak gerçekleştirerek en sonunda kurumsal işleyiş giderek verimsizleşmektedir. Ancak eğitim etkinlikleri sürekli olarak geliştirilmesi ve yenilenmesi

gereken etkinliklerdir, hal böyle olunca eğitim örgütlerindeki denetim etkinliklerine daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Öte yandan eğitim kurumlarındaki işlevlerin eşgüdümlemesi, öncelikle bireylerin üzerine düşen görevleri yapmalarının sağlanması yönetimin temel işlevlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak günümüzde genel olarak iç denetim anlayışına doğru bir geçiş ön plana çıkmaktadır. Geleneksel denetim, yerini iç denetime bırakma eğilimindedir (Gönülaçar 2007; Topçu, 2010). Dolayısıyla denetimin işlevi ve içeriği, bu yönde değişim göstermektedir. Örgütlerde "ürünü kontrol etme" ile başlayan denetim uygulamaları "ürünü geliştirme"ye doğru ilerlerken (Glickman, Gordon & Ross- Gordon, 2005; Sullivan & Glanz, 2005) üyelerin bilgi eksikliklerini gidermek, olumlu yönlerini geliştirmek, onlara yol göstermek gibi gerekçelerle yapılır hale gelmiştir. Eğitim kurumlarında da öğretmen veya sınıfın denetimi, aracılık işlevi ile öğrenci başarısının iyileştirilmesine yardım etmekte (Aydın, 2011) ve okulların daha etkili bir öğrenme ortamı haline getirilmesinde önem taşımaktadır (Yılmaz, 2009).

Öğretmen veya sınıf denetimi öğrenme sürecinin geliştirilmesi için denetlenen ile denetleyen arasında birlikte çalışmayı içermektedir (Erol, 2010; Topçu, 2010). Etkili ve verimli sonuçlar alınabilecek bir öğretme-öğrenme ortamının oluşturulmasında okul yöneticileri ve uygulayıcı olarak öğretmenlerin rolleri önemlidir. Okul yöneticisinden beklenen görev ve sorumluluklar okulu kurumsal hedeflere yönelik olarak yönetme, değerlendirme ve yetkilerini okulu geliştirmek için kullanmaktır. Bir okul yöneticisinin bunu başarabilmesi için okulunda verilen derslerin öğretim programlarını incelemesi, uygulamaya aktarılabilmesi için öğretmenlerle iletişim kurması, öğretmenler arasında işbirliğini gerçekleştirmesi, öğretim programlarının başarıyla uygulanması için okulun olanaklarını düzenlemesi, öğretmeni değerlendirmesi ve süreci denetlemesi gerekir (Ural & Aslim, 2013). Okul yöneticilerinin öğretmen ve ders denetimi görevlerinin yasal dayanakları arasında öncelikle 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve kamu kurumlarının denetimi için önerilen 24 Aralık 2003 tarihli ve 5018 sayılı Kanun sayılabilir. Milli Eğitim Bakanlığı, Denetim Kurulu tarafından hazırlanan “İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları” da (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2005) denetimin bir başka yasal dayanağıdır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik, 1702 Sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanunu, 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'nda öğretmenlerin iş başında yetiştirilmelerinin vurgulandığı söylenebilir (Yılmaz, 2009). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde okul müdürünün görevleri arasında (60. Madde): “Okul müdürü; ders

okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur” (MEB, 2003:12) ifadesine yer verilmiştir. Ayrıca, Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinin 76. Maddesi (MEB, 2009), müdüre denetim yetkisi vermektedir (MEB, 2001). Yasal belgeler doğrultusunda okul yöneticisinin, okuldaki personelin performansını değerlendirerek (Hoy & Forsyth, 2004; Yılmaz, 2009) yüksek verim elde etmek için önlemler alması, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlayabilir (Fırıncioğulları Bige, 2014; MEB, 2000). Okul yöneticilerine sınıftaki öğretimin niteliğini arttırması ve öğrencilerin başarısını sağlaması için dönem içerisinde en az bir defa ve gerekli gördüğü sürece eğitim sürecini ve öğretmenleri denetlemesi için yetki verilmektedir (Şişman & Turan, 2004). Bunun sonucunda da okul yöneticilerinden sınıf içindeki öğretim etkinliklerini geliştirici yönde düzenlemeler yapmaları beklenmektedir.

Yasal belgelerde okul yöneticilerine verilen denetim yetkisine ek olarak denetim uygulamalarında okul müdürlerinin öğretmenleriyle ortak birliktelik duygusunu geliştirmeye çalışması sürecin başarısını artırabilir. Sosyal Sermaye Kuramına göre de örgüt üyeleri arasındaki sosyal ilişkiler ve etkileşim üyeler arasında bir bağ geliştirmektedir. Örgüt üyelerinin etkileşimi ile ortak deneyim ve paylaşımlar ortaya çıkmaktadır. Buna göre örgüt üyelerine yardım etme, güven verme-duyma, onunla işbirliği gerçekleştirme, ortak norm ve değerler yaratma, karşılıklı birbirini koruma ve paylaşım anlayışı üzerine kurulu bir sosyal ağ yaratma bireyler arasında topluluk duygusunu oluşturabilmektedir (Hanifan, 1916; Putnam, 1993; Akt. Miles, 2016). Okulda denetim sürecinin sosyal sermaye kuramının bu ilkeleri doğrultusunda yapılandırılması eğitim sürecine katkı sağlayabilir ancak bu da okul müdürlerinin yetkinliği ve istekliliği ile doğru orantılı olabilmektedir. Dolayısıyla bu şekilde uygulandığında okul müdürlerinin denetim işlevi mevcut durumu belirlemenin yanında, okulun amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmek için nelerin yapılması gerektiğine ve öğretmenlerin mesleki gelişiminin nasıl sağlanacağına ilişkin kuramsal ve uygulamalı bir içerikle yapılandırılmış olur (Fırıncioğulları Bige, 2014; Özmen ve Güngör, 2008). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine odaklanan yeni denetim anlayışında özellikle sınıf içi etkinliklerin gözlemlenmesi ve öğretmen niteliğinin geliştirilmesi etkili bir denetim için zorunluluk olarak görülmekte, öğretimsel denetim (Hoy & Forsyth, 2004), mentörlük, özdenetimi geliştirme, vb. kavram ve uygulamalar vurgulanmaktadır (Aydın, 2018).

Aynı zamanda ders denetimi ile sınıftaki gerçek olayları görülüp “sürekli gelişme” ilkesine uygun olarak yapılandırılabilir (Taşdan, 2008). Öğretmenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla denetim, mesleki yardım ve rehberlik yapılmasını gerektirmektedir (Erol, 2010; Topçu, 2010). Ancak ders denetimi uygulamalarının etkililiği konusundaki beklentiler yeterince karşılanamamaktadır. Bu durum DeMaggio ve Powell'in (1983) Kurumsal Kuram'la açıklamaya çalıştığı örgütsel davranış ile ders denetiminin uygulamasında karşılaşılan aksaklıklar doğrultusunda açıklanmaya çalışılabilir (Akt. Miles, 2016). Şöyle ki yöneticiler hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak normları, alışkanlıkları, gelenekleri ve adetleri izlemeye çalışır. Zaman içinde örgütsel faaliyetler yöneticiler tarafından hafife alınır ve herhangi bir faaliyetin neden başlatıldığını ya da devam etmesi gerektiğini sorgulamaz hale gelir. Hayatta kalmak için ne gerekiyorsa onu yapmaya yönelirler. Böylece eski yöntemleri uygulamaya devam edebilirler, yeniliklere uyum sağlamada zorlanabilirler. Bu anlamda Türkiye'de daha önceleri müfettişlerin görevi olarak tanımlanan ders denetimleri yeni düzenlemeler yapılması sonucu okul müdürlerine devredilmesine karşın Kurumsal Kuram'ın açıkladığı yönde bu değişim yeterince dikkate alınmamakta ve okul müdürlerinin diğer sorumluluklarına öncelik tanınmaya devam ettiği söylenebilir. Öte yandan okul yöneticilerinin etkili bir eğitim denetimi gerçekleştirmesi öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesine, yeteneklerini geliştirmesine ve başarısını arttırmasına yardımcı olabilir (Yılmaz, 2009).

Öğrenme ve öğretme sürecinin geliştirilmesi için öğretmenlere yapılan yardımlar önemlidir. Öğretmene yapılan yardım kuşkusuz öğrenciye yansımaktadır. Öğretmenlerin kapasitelerini etkili şekilde kullanmalarında kendilerine gerekli yardımın yapılabilmesi için (Memişoğlu, 2002; Taşdan, 2008) hangi tür yardıma ihtiyacı olduğunun saptanması, onun için de çalışmalarının sık sık izlenmesi ve denetlenmesi gerekmektedir (Fırıncıoğulları Bige, 2014; Taymaz, 2011). Bununla birlikte birçok öğretmen sınıflarında gözlenmeyi sevmeyebilmekte ve kaygılar yaşayabilmektedir (Munson, 1998). Ancak özellikle mesleğin ilk yıllarında öğretmen çok fazla problem yaşadıkları için; mesleki yardım içerikli, hem de öğretimin niteliğini arttırmayı sağlayacak, işbirliğini geliştirecek denetimsel uygulamalar gerekmektedir (Taşdan, 2008).

Okul yöneticilerinin denetim yapabilmesi için kendini yetiştirme konusunda bir çabasının olması; öğretmenin etkili eğitimi uygulayabilmesi için denetimin öğretmene mesleki katkı sağlayabilmesi gerekir (Özmen & Batmaz, 2006). Dolayısıyla, okul müdürü öğretmenlerinin

eğitim ve öğretime ilişkin eylemlerinde değişimin gerekli olduğunu gözlemlemişse onların beklentilerine göre destek sağlayabilmelidir (Bursalıoğlu, 1980; Yılmaz, 2009). Buna rağmen Türkiye’de eğitim yöneticiliği alanının uzmanlık alanı olarak kabul görmemesi ve okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının sayıca fazla olması eğitim-öğretim liderliği ve denetim rollerini yeterince üstlenemediklerini göstermektedir (Bayraktutan, 2011; Fırıncıoğulları Bige, 2014). Okul müdürlerinin ders denetim sürecini yürütebilmeleri için günlük iş akışında önemli bir süre ayırmalarını gerekmektedir. Bu anlamda eğitim sistemi açısından öğretmen ve ders denetimlerinin önemli bir gereklilik olmasına rağmen denetimsel uygulamalar yetersizlikler yaşanması nedeniyle okul müdürlerinin ders denetimi konusu incelenmesi gereken bir sorun alanı olarak öne çıkmaktadır. Alanyazında okul yöneticilerinin, denetimsel etkinlikleri yerine getirme ve önem verme düzeylerinin (Akçay & Başar, 2004; Kaykanacı, 2003; Dönmez, 2002; Fırıncıoğulları Bige, 2014) incelendiği, bazı araştırmalarda okul müdürlerinin denetim görevi ile ilgili mevcut durumun belirlenmeye çalışıldığı görülmektedir (Başar, 1988; Ekleme, 2001; Özdemir, 1985; Özmen & Batmaz, 2006; Yılmaz,2009). Alanyazında gerek kuramsal, gerekse uygulama olarak, daha çok mesleki işbirliği ve geliştirmeye yönelik denetim uygulamalarının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005; Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2007; Range, 2010; Lunenburg & Irby, 2011). Bu bağlamda okul yöneticilerinin ders denetimlerini nasıl yürüttüğüne, öğretmenlere katkılarına, yürütülmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerini belirlemenin alanyazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu amaca dayalı olarak belirlenen araştırmanın alt amaçları şunlardır:

1. Okul müdürleri tarafından ders denetimlerinin yapılmasına ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri nelerdir?
2. Okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimleri uygulamaları nasıldır?
3. Okul müdürleri tarafından derslerin denetlemesinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?

4. Okul müdürleri tarafından ders denetimlerinin sonucuna göre öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalar nelerdir?

5. Okul müdürlerinin ders denetimlerinde öğretmenlerde geliştirilmesini amaçladıkları özellikler nelerdir?

Yöntem

Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesinde genel tarama deseni kullanılmıştır. Genel tarama deseninin kullanıldığı araştırmalar bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalardır. Bu çalışmaların veri toplama araçlarında çeşitli demografik özellikler, belirli olgulara yönelik tutumları, bilgileri, yorumları belirlemek için açık uçlu veya kapalı uçlu sorular yer alabilir (Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel & Kılıç Çakmak, 2019). Bu araştırmada okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin veriler toplamak amacıyla yönetici ve öğretmen görüşlerini belirleyen kapalı ve açık uçlu soruların yer aldığı bir anket kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İzmir ili Bornova İlçesi'nde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında, 2018–2019 öğretim yılında 79 okulda görev yapmakta olan okul müdürü ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini evrenin %64'ünü oluşturan 51 okul müdürü ve 243 öğretmen üzere toplam 294 katılımcıdır. Örneklemin belirlenmesinde seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tek aşamalı küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler		Okul Müdürü		Öğretmen	
		N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	18	35,3	193	79,4
	Erkek	33	64,7	50	20,6
Eğitim Durumu	Lisans	38	74,5	224	92,2
	Lisansüstü	13	25,5	19	9,2
Kıdem	1-10 yıl	6	11,8	45	18,5
	11-20 yıl	22	43,1	79	32,5
	21 yıl ve üstü	23	45,1	119	49
Yaş	20-30 yaş	-	-	30	12,3
	31-40 yaş	15	29,4	50	20,6
	41-50 yaş	24	47,1	105	43,2
	51 yaş ve üstü	12	23,5	58	23,9
Toplam		51	100	243	100

Tablo 1 göre katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde okul müdürlerinin çoğunluğu erkek (%64,7), öğretmenlerin çoğunluğu ise kadın öğretmenlerden (%79,4) oluşmaktadır. Okul müdürlerinin (%74,5) ve öğretmenlerin (%93,4) eğitim durumlarının genelde lisans düzeyinde olduğu; mesleki kıdemlerinin okul müdürlerinde (%45,1) ve öğretmenlerde (%49) çoğunlukla 21 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Yaş açısından incelendiğinde okul müdürleri (%47,1) ve öğretmenler çoğunlukla (%43,2) 41-50 yaş aralığındadır.

Veri Toplama Aracı

Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek için gerekli verileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından bir anket kullanılmıştır. Büyüköztürk'e (2015) göre anket ile bir araştırmada hedef kitlenin demografik özelliklerinin yanısıra tutumlar, değerler, performanslar veya görüşler de belirlenmeye çalışılabilir. Bu durumda hazırlanacak anket, ölçülmek istenilen özelliklere göre ayrı bölümler olarak ya da her amaç için ayrı bir anket olarak hazırlanır. Önemli olan araçların isimlerinin ne olduğu değil, amaçlarının ne olduğudur. Bu araştırmada kullanılan anket, okul yöneticilerinin ders denetimlerini gerçekleştirme davranışlarına yönelik görüşleri belirlemeye yönelik bağımsız sorulardan oluşan üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların kişisel ve mesleki özelliklerini, ikinci bölüm ders denetimlerini gerçekleştirmelerine ilişkin birbirinden bağımsız (2 soru Evet/Hayır; 12 soru

Hiçbir zaman/Bazen/Sıklıkla/Her zaman) kapalı uçlu maddelerden ve üçüncü bölümde ders denetimlerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik açık uçlu sorulardan (4 soru açık uçlu) oluşmaktadır. Anket okul müdürleri ve öğretmenler için iki ayrı form olarak hazırlanmıştır.

Anket geliştirme süreci alanyazında farklı şekillerde formüle edilebilmektedir. Örneğin Büyüköztürk (2005) anket oluşturma sürecini "problemi tanımlama", "madde yazma", "uzman görüşü alma" ve anketin ön uygulamasını yapma" olarak dört aşamada tanımlamaktadır. Bu araştırmada öncelikle ilgili alan yazın taranıp bazı ölçme araçları (Ergen & Eşiyok, 2017; Fırıncıoğulları Bige, 2014; MEB, 2011) incelenmiştir. İlgili ölçekler incelendikten sonra okul müdürlerinin ders denetimlerini gerçekleştirme durumlarına ilişkin problem tanımlanmış buna göre maddeler belirlenmeye çalışılmıştır. Alan yazın taraması sonucunda denetim davranışına ilişkin toplam 15 madde yazılarak anket taslağı oluşturulmuştur. Buna göre anketin birinci bölümünde, kişisel ve mesleki bilgilere yer verilmiş, ikinci bölümde ise okul müdürlerinin ders denetimlerini gerçekleştirmelerini içeren kapalı uçlu olarak düzenlenmiş maddelere yer verilmiştir. Anket maddelerinin değerlendirilmesinde katılımcıların yanıtları farklı şekillerde puanlanabilmektedir (Erkuş, 2007). Bu araştırmada ilk araştırma sorusuna uygun olduğu için anketin 2 maddesi Evet/Hayır ile puanlanmış, 12 soru için Hiçbir zaman/Bazen/Sıklıkla/Her zaman olmak üzere aynı ölçeklendirme kullanılmıştır. Ancak tüm maddeler toplu olarak değerlendirilmemiş, her madde tek başına puanlanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise öğretmenlerin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmenlerin görüşlerini belirleme hedefine uygun olduğu düşünülen dört açık uçlu soru (yapılandırılmamış sorular) yazılmıştır. Okul müdürlerinin ders denetimlerini gerçekleştirmelerine ilişkin “yürütülen denetim uygulamaları nelerdir, derslerin denetlemesinde karşılaşılan sorunlar nelerdir, ders denetimleri sonucuna göre öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalar nelerdir ve ders denetimlerinde öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özellikler nelerdir” olmak üzere dört soruya yer verilmiştir.

Veri toplama aracının kapsam geçerliğini (hedefe hizmet etme düzeyini, uygulanabilirliğini ve anlaşılabilirliğini) ve yapı tutarlılığını kontrol etmek için Eğitim Bilimi öğretim üyelerinden "uzman görüşü" alınmıştır. Alınan uzman görüşü doğrultusunda ankette gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Son olarak "anketin ön uygulaması" için üç öğretmenle görüşme yapılmış ve soruların anlaşılabilirliği, cevaplanabilirliği, amaca uygunluğu ve güvenilirliği incelenmiştir. Hem "uzmanların

olumlu görüşü" hem de "ön uygulama" aşamasında sorun yaşanmaması anket formunun görünüş geçerliğini desteklemektedir.

Verilerin Analizi

Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda ilk araştırma sorusunun verileri için betimsel istatistikler (f, %); ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci alt soru ile ilişkili açık uçlu (yapılandırılmamış) soruların verileri için betimsel analiz kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin ders denetimlerini gerçekleştirme düzeyi, yöneticilerin ve öğretmenlerin ankette yer alan önermelere katılma puan düzeylerinin sınıflandırılması $(n-1)/n$ formülü kullanılarak bulunmuştur. Maddelere katılım düzeylerinin aralık genişliği 0,75 olarak belirlenmiştir. Ankette puanlama aralık genişlikleri şöyledir: 1= 1.00-1.75 (Hiçbir zaman), 2= 1.75-2.50 (Bazen), 3= 2.50-3.25 (Sıklıkla), 4= 3.25-4.00 (Her zaman) (Balcı, 2015).

Açık uçlu sorulardan elde edilen veriler Office programına çeviri yazıyla aktarılmıştır. Betimsel analiz için kuramsal çerçeveye dayalı olarak veriler kodlanmadan önce, bir kod listesi hazırlanmıştır. Betimsel analizin ikinci aşaması, alt sorular doğrultusunda kodlamaların yapılmasıdır. Araştırmacı tarafından verilerin benzerlik ve farklılıkları dikkate alınarak, belirlenen kodlar sayılmış ve sınıflandırılmıştır. Analiz sonucu elde edilen kodların Eğitim yönetimi alanından iki uzman tarafından incelenmiştir. Gerekli düzenlemeler uzman önerileri doğrultusunda yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama aracından elde edilen ham veriler saklanmıştır.

Bulguların sunumunda katılımcı görüşlerini detaylandıran doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bu araştırmada katılımcıların görüşleri gizlilik esasına dayalı olarak isimler verilmeden okul müdürü için "OM" , öğretmen için "Ö" ve bir rakam ile kodlanarak (OM1, Ö1, OM2, ...) aktarılmıştır. Bulguların sunumunda alıntı seçimi koda uygunluk (açıklayıcılık), farklı görüş (çarpıcılık), uç örnekler ve çeşitlilik ölçütleri dikkate alınmıştır. Ayrıca, alıntılar araştırmacı tarafından anlamı kaybetmeyecek şekilde düzenlenmiş ve bir tablo halinde sunulmuştur.

Veri Toplama Süreci

Veri toplama araçlarının doldurulması için ortalama 20 dakikalık bir süre verilmiştir. Anketler yöntem olarak katılımcıların rahatlıkla soruları yanıtlayabileceği sınıf, toplantı odası ve

öğretmenler odasında yürütülmüştür. Veri toplama sürecinin sonunda veriler SPSS ve Office programlarına kayıt edilmiştir. Araştırmada veri toplama araçlarının bilgisayar ortamına aktarılması sonucunda 40 sayfalık bir ham veri elde edilmiştir.

Bulgular

Okul Müdürleri Tarafından Ders Denetimlerinin Yapılmasına İlişkin Öğretmenlerin ve Müdürlerin Görüşleri

Çalışmanın birinci araştırma sorusu "Okul müdürleri tarafından ders denetimlerinin yapılmasına ilişkin öğretmenlerin ve müdürlerin görüşleri nelerdir?" şeklindedir. İlk araştırma sorusu iki bölümden oluşmaktadır. İlk araştırma sorusu okul müdürleri ve öğretmenler için iki ayrı formda ve iki bölümde sunulmuştur. İlk araştırma sorusuna ilişkin bulgular Tablo 2 ve 3' te verilmektedir.

Tablo 2

Okul Müdürleri Tarafından Ders Denetimlerinin Yapılmasına İlişkin Müdürlerin Görüşleri

Müdürlerin Görüşleri		Evet		Hayır		
1.Okul müdürleri tarafından ders denetimleri yapılmalı mıdır?	N %	44 %86,3	7 %13,7			
2.Okul müdürü olarak okulunuzda ders denetimi yapıyor musunuz?	N %	34 %66,7	17 %33,3			
		Hiçbir zaman	Bazen	Sıklık la	Her zaman	$\bar{X}$
3.Eğitim-öğretim konusundaki uzmanlık bilgilerimi öğretmenlerle paylaşıyorum.	N %	2 3,9	5 9,8	18 35,3	26 51,0	3,33
4.Ders gözleminde belirlediğim eksiklikleri telafi etmeleri için öğretmenlere önerilerde bulunurum.	N %	2 3,9	14 27,5	15 29,4	20 39,2	3,04
5.Öğretmenlerin derslerini gözlemlerim.	N %	3 5,9	20 39,2	18 35,3	10 19,6	2,69
6.Öğretmenleri derslerinin hedeflerini belirlemede yönlendiririm.	N %	3 5,9	17 33,3	21 41,2	10 19,6	2,74
7.Öğretmenleri öğretim yöntem ve teknikleri konusunda yönlendiririm.	N %	4 7,8	18 35,3	19 37,3	10 19,6	2,69
8.Öğretmenleri materyal geliştirme ve öğretim teknolojileri konusunda yönlendiririm.	N %	2 3,9	13 25,5	27 52,9	9 17,7	2,86
9.Öğretmenleri derslerini ölçme ve değerlendirme konusunda yönlendiririm	N %	4 7,8	12 23,5	19 37,3	16 31,4	2,94
10.Öğretmenleri sınıf yönetimi becerileri konusunda yönlendiririm.	N %	3 5,9	10 19,6	20 39,2	18 35,2	3,06
11.Ders denetimleri sonucunda öğretmenleri mesleki gelişimleri	N %	3 5,9	2 3,9	19 37,3	27 53	3,39

konusunda cesaretlendiririm.						
12.Ders denetimi yapma konusunda kendimi yeterli hissediyorum.	N	3	8	15	25	3,23
	%	5,9	15,7	29,4	49,1	
13.Ders denetiminde iletişimi etkili yürütürüm.	N	8	4	11	28	3,18
	%	15,7	7,8	21,6	54,9	
14.Ders denetiminde öğretmenlerin güçlü yönlerini vurgularım.	N	5	1	12	33	3,45
	%	9,8	2,0	23,5	64,7	

Çalışmanın ilk araştırma sorusu doğrultusunda, Tablo 2'deki bulgular incelendiğinde okul müdürleri tarafından ders denetimlerinin yapılmasına ilişkin yöneticilerin görüşleri görülmektedir. İlk olarak okul müdürlerinin "Okul müdürleri tarafından ders denetimleri yapılmalı mıdır?" sorusuna karşılık olarak okul müdürlerinin çoğunlukla "Evet" (%86,3) yanıtı verdiği ve "Okul müdürü olarak okulunuzda ders denetimi yapıyor musunuz?" sorusuna karşılık olarak da yüksek oranda (%66,7) olumlu yanıt verdikleri görülmektedir. İkinci olarak okul müdürleri, ders denetimi uygulamalarındaki davranışları gösterme düzeylerini "Sıklıkla" ve "Her zaman" düzeylerinde ağırlıklı olarak belirtmişlerdir.

Okul müdürleri "Sıklıkla" düzeyinde en yüksek oranda "Öğretmenleri materyal geliştirme ve öğretim teknolojileri konusunda yönlendiririm." (N=27, %52,9), ikinci olarak "Öğretmenleri derslerinin hedeflerini belirlemede yönlendiririm." (N=21, %41,2) ve üçüncü olarak "Öğretmenleri sınıf yönetimi becerileri konusunda yönlendiririm." (N=20, %39,2) maddelerini belirtmişlerdir.

Okul müdürleri "Her zaman" düzeyinde en yüksek oranda "Ders denetiminde iletişimi etkili yürütürüm." (N=28, % 54,9), ikinci olarak "Ders denetiminde öğretmenlerin güçlü yönlerini vurgularım." (N=33, %64,7) ve üçüncü olarak "Ders denetimleri sonucunda öğretmenleri mesleki gelişimleri konusunda cesaretlendiririm." (N=27, %53) maddelerini belirtmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında okul müdürleri, ders denetimi uygulamalarındaki davranışlarını yoğunlukla benimsediklerini belirtmektedirler, "Sıklıkla" ve "Her zaman" düzeyindeki davranışların çoğunlukta olduğu ve ders denetimlerinde göstermeleri gereken bazı davranışların görülme oranının % 50'yi geçtiği görülmektedir.

Tablo 3

Okul Müdürleri Tarafından Ders Denetimlerinin Yapılmasına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Öğretmen Görüşleri		Evet		Hayır	
1.Okul müdürleri tarafından ders denetimleri yapılmalı mıdır?	N 95 % 39,1	148 %60,9			
2.Okul müdürünüz okulunuzda ders denetimi yapmakta mıdır?	N 134 % 55,1	109 %44,9			
	Hiçbir zaman	Bazen	Sıklıkla	Her zaman	$\bar{X}$
3.Okul müdürüm ders gözlemlerinde eğitim-öğretim konusunda uzmanlık bilgilerini benimle paylaşır.	N 71 % 29,2	111 45,7	37 15,2	24 9,9	2,06
4.Okul müdürüm ders gözleminde belirlediği eksiklikleri telafi etmem için önerilerde bulunur.	N 93 % 38,3	93 38,3	35 14,4	22 9,1	1,94
5.Okul müdürüm derslerimi gözlemler.	N 93 % 38,3	108 44,4	28 11,5	14 5,8	1,85
6.Okul müdürüm derslerimin hedeflerini belirlememde beni yönlendirir.	N 124 % 51,0	81 33,3	29 11,9	9 3,7	1,68
7.Okul müdürüm ders denetimlerinde öğretim yöntem ve teknikleri konusunda beni yönlendirir.	N 100 % 41,2	102 42,0	32 13,2	9 3,7	1,79
8.Okul müdürüm materyal geliştirme ve öğretim teknolojileri konusunda beni yönlendirir.	N 88 % 36,2	95 39,1	47 19,3	13 5,3	1,94
9.Okul müdürüm derslerimde kullanacağım ölçme ve değerlendirme konusunda beni yönlendirir.	N 82 % 33,7	105 43,2	42 17,3	14 5,8	1,95
10.Okul müdürüm sınıf yönetimi becerileri konusunda beni yönlendirir.	N 84 % 34,6	112 46,1	31 12,8	16 6,6	1,91
11.Okul müdürüm mesleki gelişimim konusunda beni cesaretlendirir.	n 81 % 33,3	99 40,7	33 13,6	30 12,3	2,05
12.Okul müdürüm ders denetimi konusunda yeterlidir.	N 85 % 35,0	91 37,4	42 17,3	25 10,3	2,03
13.Okul müdürüm ders denetiminde iletişimi etkili yürütür.	N 78 % 32,1	92 37,9	46 18,9	27 11,1	2,09
14.Okul müdürüm ders denetiminde güçlü yönlerimi vurgular.	N 86 % 35,4	88 36,2	40 16,5	29 11,9	2,05

Çalışmanın ilk araştırma sorusu doğrultusunda, Tablo 3'teki bulgular incelendiğinde okul müdürleri tarafından ders denetimlerinin yapılmasına ilişkin öğretmenlerin görüşleri görülmektedir. İlk olarak okul müdürlerinin "Okul müdürü tarafından ders denetimi yapılmalı mıdır?" sorusuna karşılık olarak öğretmenlerin çoğunlukla "Hayır" (%60,9) yanıtını verdiği ve "Okul müdürünüz ders denetimi yapmakta mıdır? sorusuna karşılık olarak da yüksek oranda (%55,1) olumlu yanıt verdikleri görülmektedir. İkinci olarak öğretmenler, okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarındaki davranışları gösterme düzeylerini "Hiçbir zaman" ve "Bazen" düzeylerinde ağırlıklı olarak belirtmişlerdir.

Öğretmenler “Hiçbir zaman” düzeyinde en yüksek oranda “Okul müdürüm derslerimin hedeflerini belirlememde beni yönlendirir.” (N=124 ve %51,0), ikinci olarak “Okul müdürüm ders denetimlerinde öğretimi yöntem ve teknikleri konusunda beni yönlendirir.” (N=100, %41,2) ve üçüncü olarak “Okul müdürüm ders gözleminde belirlediği eksiklikleri telafi etmem için önerilerde bulunur.” (N=93, %38,3) ve “Okul müdürüm derslerimi gözlemler.” (N=93, %38,3) maddelerini belirtmişlerdir.

Öğretmenler “Bazen” düzeyinde en yüksek oranda “Okul müdürüm sınıf yönetimi becerileri konusunda beni yönlendirir.” (N=112, %46,1), ikinci olarak “Okul müdürüm ders gözlemlerinde eğitim-öğretim konusunda uzmanlık bilgilerini benimle paylaşır.” (N=111, %45,7) ve “Okul müdürüm derslerimi gözlemler.” (N=108, %44,4) maddelerini belirtmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında öğretmenler okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarındaki davranışları sınırlı oranda gösterdiklerini belirtmektedirler. Ders denetimi davranışlarının “Sıklıkla” ve “Her zaman” düzeyinde sınırlı olduğu ve görülme oranının % 50'yi geçemediği görülmektedir (Okul müdürüm derslerimin hedeflerini belirlememde beni yönlendirir, Okul müdürüm ders denetimlerinde öğretim yöntem ve teknikleri konusunda beni yönlendirir, Okul müdürüm derslerimi gözlemler, vb.)

Okul Müdürleri Tarafından Yürütülen Denetim Uygulamaları

Çalışmanın ikinci araştırma sorusu "Okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimleri uygulamaları nasıldır?" şeklindedir. İkinci araştırma sorusu okul müdürleri ve öğretmenler için ayrı ayrı analiz edilmiştir. İkinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4

Okul Müdürleri Tarafından Yürütülen Denetim Uygulamaları

Kodlar	Öğretmen f	Okul Müdürü f
Öğrenci davranışlarını gözlemleme	9	18
Ders içeriğini gözlemleme	41	16
Ders dışı gözlemler yapma	18	11
Veli dönütlerini alma	24	10
Öğrenci görüşlerini alma	28	5
Ortak sınav sonuçlarını değerlendirme	11	5
Öğretmen-öğrenci ilişkilerini izleme	3	14

Öğrencilerin ders başarılarını izleme	9	7
İletişim kurma/bireysel görüşmeler yapma	5	1
Öğretmen / meslektaş görüşlerini alma	4	-
Okulun kurallarına uyma durumu	5	2
Sınıf yönetimini izleme	2	4
Performans değerlendirme anketi	2	2

Tablo 4’te verilen bulgular incelendiğinde, okul müdürleri tarafından yürütülen denetim uygulamalarına ilişkin öğretmenler ve okul müdürlerinin görüşlerinin çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Okul müdürlerinin görüşlerinde okul müdürlerinin “*öğrenci davranışlarını gözlemleme (f=18)*, *ders içeriğini gözlemleme (f=16)* ve *öğretmen-öğrenci ilişkilerini gözlemleme (f=14)*” uygulamalarını en çok tercih ettikleri öne çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde okul müdürlerinin öncelikli olarak “*ders içeriğini gözlemleme (f=41)*, *öğrenci görüşlerini alma (f=28)* ve *veli dönütlerini almayı (f=24)*” tercih ettikleri vurgulanmıştır.

Okul müdürlerinin görüşlerinde okul müdürleri tarafından yürütülen denetim uygulamalarına ilişkin en çok “*öğrenci davranışlarını gözlemleme*” kodu vurgulanmaktadırlar. “*Öğrenci davranışlarını gözlemleme*” kodu denetim uygulamalarında sınıf içindeki eğitim ve öğretim uygulamalarının başarısı konusunda karar vermek için okul müdürlerinin öğrenci davranışlarını sınıfta ve sınıf dışında gözlemlemesine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinden bazı alıntılar şöyledir;

“Öğretmenin yetiştirdiği öğrencilerin davranışları ve bilgi düzeylerine bakarım.”
(OM12)

“Öğretmenin öğrenciler üzerinde oluşturduğu davranışlara ve oluşturduğu kültürü dikkate alırım. Öğrencideki ve sınıftaki olumlu değişimler önemli. Olumsuz durumları olumluya çevirmedeki yüzdelik orana bakarım.” (OM2)

Öğretmenlerin görüşlerinde okul müdürleri tarafından yürütülen denetim uygulamalarına ilişkin en çok öne çıkan “*ders içeriğini gözlemleme*” kodudur. “*Ders içeriğini gözlemleme*” kodu öğretmenler hakkında karar vermek ve sınıflardaki eğitimden haberdar olmak için okul müdürlerinin derslerini gözlemlediğine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerindeki bazı alıntılar şöyledir;

“Dersi nasıl anlattığımızı gözlem yaparak birçok veriyi objektif bir şekilde değerlendirir.”(Ö98)

“Öğretmenin yaptığı çalışmalara göre izler, yapılan çalışmaların içeriğini derste gözler, takip eder.” (Ö89)

“Derse girip performans değerlendirme kriterlerine göre denetler.” (Ö187)

Araştırmanın bu bulgusu öğretmenlerin ve okul müdürlerinin denetim uygulamalarına ilişkin bakış açılarının birbirlerinden farklı olduğunu göstermektedir.

Okul Müdürleri Tarafından Derslerin Denetlemesinde Karşılaşılan Sorunlar

Çalışmanın üçüncü araştırma sorusu "Okul müdürleri tarafından derslerin denetlemesinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?" şeklindedir. Üçüncü araştırma sorusu okul müdürleri ve öğretmenler için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Üçüncü araştırma sorusuna ilişkin bulgular Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 5

Okul Müdürleri Tarafından Derslerin Denetlemesinde Karşılaşılan Sorunlar

Kodlar	Öğretmen f	Okul Müdürü f
Müdürlerin denetim bilgisi eksikliği	6	5
Öğretmenin heyecan hissetmesi	4	9
Branş farklılığından dolayı karar verememe	21	2
Süre yetersizliği	3	7
Denetime karşı çıkma	6	1
Denetimin koşulları ve biçimi	6	2
Denetim sonuçlarının yaptırımları	2	5
İş yükü	1	2
Müdürlerin yöneticilerin objektif olmaması	13	-
Dersin akışını olumsuz etkilemesi	5	-
Denetim sonuçlarının paylaşımı	7	-
Öğretmenlerin özeleştirisi eksikliği	-	7
Denetimin düzenli yapılmaması	30	1

Tablo 5’te verilen bulgular incelendiğinde, okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimlerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin öğretmenler ve okul müdürlerinin görüşlerinde bazı benzerlikler ve farklılıklar görülmektedir. Okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetlenmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin en çok “*öğretmenlerin heyecan hissetmesi (f=9), süre yetersizliği (f=7) ve öğretmenlerin özeleştirisi eksikliği (f=7)*” kodları öne çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise okul müdürlerinin ders denetimlerinde karşılaşılan sorunlar arasında en çok

vurgulanan kodlar “denetimin düzenli yapılmaması ($f=30$), branş farklılığından dolayı karar verememe ($f=21$) ve müdürlerin objektif olmaması'dır ($f=13$).”

Okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetlenmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin en çok “öğretmenin heyecan hissetmesi” kodu vurgulamaktadırlar. “Öğretmenin heyecan hissetmesi” kodu ders denetimi sırasında öğretmenlerin gözlenmesi nedeniyle duygusal tepkiler vermesine yönelik okul müdürlerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinden bazı alıntılar şöyledir;

“Öğretmenlerin gerilmeleri, huzursuz olmaları ve bu bağlı olarak iletişimin ve güveninin zedelenmesi sorunu oluyor.” (OM15)

“Zaman konusunun yönetimi öğretmenlerde tedirginlik yaratıyor. Öğretmenlere gereksiz stres yaşatması.” (OM30)

Öğretmenlerin görüşlerinde okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimlerinde karşılaşılan sorunlar arasında en çok öne çıkan “denetimin düzenli yapılmaması” kodudur. “Denetimin düzenli yapılmaması” kodu okul müdürlerinin eğitim-öğretim yılı içinde planlı olarak yapılması gereken ancak düzenli yapılmayan ya da ötelenen ders denetimlerine ilişkin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerindeki bazı alıntılar şöyledir;

“Bugüne kadar derslerimi hiç denetlemedi. Kendi halimize bırakır, yöneticimiz kızan, bağırarak dinlemeyen kişidir.” (Ö5)

“Dersim uzun süredir denetlenmedi. Öyle bir şey olmuyor. Birkaç kişinin dersine girdiğine dair söylenti duymuştum, ama bize bilgi verilmedi.” (Ö53)

Araştırmanın bu bulgusu doğrultusunda öğretmenlerin ve okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlarda benzerlikler görülmektedir. Ancak karşılaşılan sorunlara verilen önem birbirinden farklılaşmaktadır.

Ders Denetimleri Sonrası Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi İçin Yapılan Uygulamalar

Çalışmanın dördüncü araştırma sorusu "Okul müdürleri tarafından ders denetimlerinin sonucuna göre öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalar nelerdir?" şeklindedir. dördüncü araştırma sorusu okul müdürleri ve öğretmenler için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Dördüncü araştırma sorusuna ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6

Ders Denetimleri Sonrası Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi İçin Yapılan Uygulamalar

Kodlar	Öğretmen f	Okul Müdürü f
Önerilerde bulunma	19	14
Hizmet içi eğitime yönlendirme	15	5
Bireysel görüşmeler yapma	12	18
Bilgi birikimini paylaşma	8	9
Uyarıda bulunma	7	3
Toplantı yapma	4	4
Seminer düzenleme	4	3
Yardım alacağı kaynaklara yönlendirme	2	2
Güçlü yanlarını vurgulama	3	3
İyi örnekleri paylaşma	1	3
Yönlendirme	1	4
Materyal desteği sağlama	-	3

Tablo 6’da verilen bulgular incelendiğinde, okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimleri sonrası öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamaların dağılımının öğretmenler ve okul müdürlerinin görüşlerinde birbirine yakın olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimleri sonucuna göre öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalara ilişkin en çok “*bireysel görüşmeler yapma (f=18)*, *önerilerde bulunma (f=14)* ve *bilgi birikimini paylaşma (f=9)*” kodları öne çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise okul müdürlerinin ders denetimleri sonucuna göre öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalar arasında en çok vurgulanan kodlarda “*önerilerde bulunma (f=19)*, *hizmet-içi eğitime yönlendirme (f=15)* ve *bireysel görüşmeler yapma (f=12)*” kodları öne çıkmıştır.

Okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimleri sonucuna göre öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalara ilişkin en çok “*bireysel görüşmeler yapma*” kodu vurgulamaktadırlar. “*Bireysel görüşmeler yapma*” kodu okul müdürlerinin ders denetimi sırasında öğretmenlerin eksiklerini belirtmesi ve düzeltilmesine dikkat çekmesi için denetim sonrası bireysel görüşmelerine yönelik okul müdürlerinin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinden bazı alıntılar şöyledir;

“Birebir görüşüp eksikleri söylerim. Derste gerekli notlar alırım. Öğretmenle bireysel konuşurum. Özeleştirir ve olumlu eleştirir yapmasını sağlarım.” (OM42)

“Yönlendiririm, eksik gördüğüm yerleri, açılırları anlatırım.” (OM64)

“Önerilerde bulunma” kodu okul müdürlerinin ders denetimleri sonucuna göre öğretmenlerin mesleki gelişimi için derslerinin niteliklerini artırmak amacıyla öğretmenlere öneriler sunmasına ilişkin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerindeki bazı alıntılar şöyledir;

“Yetersiz gördüğü alanları nasıl telafi edeceğimi söyler. Önerilerde bulunabilir. Kendi deneyimlerinden paylaşımlarda bulunabilir.” (Ö13)

“Sadece öneriler getirilir, fikirlerini belirtir. Konuşur, tavsiyelerde bulunur, sorun ne ise onu birlikte çözmek için işbirliği yapar.” (Ö65)

Araştırmanın bu bulgusu doğrultusunda öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimleri sonucuna göre öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalarda ortak görüşler olduğu görülmektedir.

Okul Müdürleri ve Öğretmenlere Göre Ders Denetimlerinde Öğretmenlerde Geliştirilmesi Amaçlanan Özellikler

Çalışmanın beşinci araştırma sorusu "Okul müdürlerinin ders denetimlerinde öğretmenlerde geliştirilmesini amaçladıkları özellikler nelerdir?" şeklindedir. Beşinci araştırma sorusu okul müdürleri ve öğretmenler için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Beşinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7

Ders Denetimleri Sonrası Öğretmenlerde Geliştirilmesi Amaçlanan Özellikler

Kodlar	Öğretmen f	Okul Müdürü f
İletişim becerilerini geliştirme	101	28
Mesleki bilgisini kullanma	59	24
Mesleki gelişimi sürdürme	28	18
Yeniliklere açık olma	29	4
Branş bilgisi	29	6
Güçlü sınıf yönetimi	11	10
Eğitim teknolojisi kullanımı	7	7
Araştırmacı olma	6	6
Olumlu kişisel özellikler	10	5
Liderlik etme	25	-
Öğrencileri tanıma	11	-
Rol model olma	9	-

Tablo 7’de verilen bulgular incelendiğinde, okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimleri sonrası öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özelliklerin dağılımının öğretmenler ve okul müdürlerinin görüşlerinde birbirine yakın olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimleri sonrası öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özelliklere ilişkin en çok “iletişim becerilerini geliştirme ($f=28$), mesleki bilgisini kullanma ($f=24$) ve mesleki gelişimi sürdürme ($f=18$)” kodları öne çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise okul müdürlerinin ders denetimleri sonrası öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özellikler arasında en çok vurgulanan kodlarda “iletişim becerilerini geliştirme ($f=101$), mesleki bilgisini kullanma ($f=59$), yeniliklere açık olma ($f=29$) ve branş bilgisi ($f=29$)” kodları öne çıkmıştır.

Okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimlerinde öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özelliklere ilişkin en çok “mesleki bilgisini kullanma” kodu vurgulamaktadırlar. Okul müdürleri ders denetimleri sonrası öğretmenlerin sahip olması gereken mesleki bilgisini etkili kullanması konusunda yönlendirilmesi ve hedef belirlenmesi gerektiğini düşünmektedirler. “Mesleki bilgisini kullanma” kodu öğretim ortamlarını oluştururken öğretmenlerin alan bilgisini, pedagojik formasyon bilgisini ve genel kültür bilgisini dersine ve öğrencilerine yansıtması ve etkili olarak kullanması ile ilgilidir. Bu koda ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinden bazı alıntılar şöyledir;

“Sınıf hakimiyetinin yeterli olması, branşı yönünden donanımlı olması, öğrencilerin seviyesine inebilmesi.” (OM23)

“Sınıfındaki tüm öğrencilere ulaşabilmesi, öğrenme stilleri ve öğrenme düzeylerine göre derse hazır gelmesi, farklı materyaller kullanabilmesi.” (OM52)

“Sınıf hakimiyetini sağlaması, derse hazırlıklı girmesi ve öğrenciyi iyi tanınması. Konusuna hakim olması.” (OM55)

Öğretmenlerin görüşlerinde okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimleri sonrası öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özelliklere ilişkin en çok öne çıkan “iletişim becerilerini geliştirme” kodu vurgulanmıştır. “İletişim becerilerini geliştirme” kodu öğretmenlerin öğrencileri ile olumlu insan ilişkileri kurması, etkili dinleme becerileri göstermesi, empati kurması konularında okul müdürlerinin ders denetimleri sonrası öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirmesinin amaçlanmasına ilişkin öğretmenlerin görüşlerini içermektedir. Bu koda ilişkin katılımcı görüşlerindeki bazı alıntılar şöyledir;

“Öğrenci ve veli arasında başarılı bir iletişim kurulması isteniyor. Sınıf ortamında öğrencilerin ilgisini derse çekerek, onlarla iyi bir iletişim kurmamız bekleniyor.” (Ö54).

“Öğrencilerle etkili iletişimi, olumlu diyalogu olan, öğrencisine karşılıklı saygıyı aşılayabilen öğretmen başarılı öğretimi gerçekleştirebilir. Hedef davranışları iyi bir iletişim kurarak gerçekleştirmek önemlidir.” (Ö26)

“Öğretmenlerin öğrencilerle iyi iletişim kurması gerekir. Öğrenciyi anlamamız, öğretmen öğrenci ilişkisine uygun davranmamız isteniyor.” (Ö168)

Araştırmanın bu bulgusu doğrultusunda öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimlerinde öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özelliklerin dağılımında ilk üç kod ortaktır.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerini belirlemek ve öneriler sunmak amaçlanmış, araştırmanın bulguları bu doğrultuda tartışılmıştır.

Araştırmanın ilk araştırma sorusu doğrultusunda okul müdürleri tarafından "ders denetimlerinin yürütülmelidir" konusunda okul müdürleri çoğunlukla olumlu düşünürken, öğretmenler çoğunlukla olumsuz düşünmektedirler. Aynı zamanda hem okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yarısından fazlası genelde okul müdürleri tarafından ders denetimlerinin yapıldığını belirtmektedirler. Okul müdürleri, ders denetimi uygulamalarındaki davranışları gösterme düzeylerini “Sıklıkla” ve “Her zaman” düzeylerinde ağırlıklı olarak belirtmişlerdir. Öğretmenler, okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarındaki davranışları gösterme düzeylerini “Hiçbir zaman” ve “Bazen” düzeylerinde ağırlıklı olarak belirtmişlerdir. Alan yazındaki bazı çalışmalarda okul müdürlerinin, genellikle denetimsel etkinlikleri önemli görmedikleri ve yeterince yürütemedikleri bulunmuştur (Akçay & Başar, 2004; Dönmez, 2002; Fırıncioğulları Bige, 2014; Kaykanacı, 2003). Ünal ve Şentürk'ün (2011) araştırmalarında ilköğretim okul yöneticilerinin ders denetimi görevlerini yerine getirmediklerini ve uygulamaların amacını gerçekleştiremediğini belirtmektedirler. Öte yandan Kaya ve Ülker'in (2011) araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerine göre okul müdürlerinin sınıf içi etkinlikleri denetleme görevlerini “Orta” ve “Çok” düzeylerinde gerçekleştirdikleri görüşü öne çıkmaktadır. Alan yazına ve bu araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin ders denetimlerini

gerçekleştirmelerine ilişkin hem olumlu hem de olumsuz görüşler bulunmaktadır. Okul müdürlerinin okul içinde ve okul dışında yürütmesi gereken birçok sorumluluğunun olması ders denetimi görevinin, okul yöneticilerinin yönetsel görev öncelikleri arasında yer almasını engelleyebilmektedir. Okul müdürlerinin kendisinden beklenen temel görevleri yerine getirmesi ve yönetimde eski sorumluluklarına öncelik vermeye devam etmesi, yeniliklere uyum sağlamada nispeten zorlanması konusunda Kurumsal Kuram'ın (Miles, 2016) açıklamalarının da destek sağlayıcı nitelikte olduğu söylenebilir. Bir başka açıdan bu araştırmanın bulgusu ders denetimlerinin okul müdürlerinin görevleri olarak tanımlanmasına rağmen düzenli bir şekilde yürütmemeleri, öğretmenlerin ihtiyaçları olduğu halde öğretimsel anlamda gerekli desteği alamadıklarını düşünmeleri yani ders denetimlerinin yürütülmesinde aksaklıklar yaşanması nedeniyle okul müdürleri ve öğretmenlerin farklı düşündükleri bulunmuş olabilir.

Araştırmanın ikinci sorusu doğrultusunda okul müdürlerinin denetim uygulamaları konusunda okul müdürlerinin görüşlerinde “*öğrenci davranışlarını gözlemleme, ders içeriğini gözlemleme ve öğretmen-öğrenci ilişkilerini gözlemleme*” uygulamalarını en çok tercih ettikleri öne çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde okul yöneticilerinin öncelikli olarak “*ders içeriğini gözlemleme, öğrenci görüşlerini alma ve veli dönütlerini almayı*” tercih ettikleri vurgulanmıştır. Bulgularda denetim uygulamalarında çeşitlilik olmasına rağmen (öğrenci davranışlarını gözlemleme, ders içeriğini gözlemleme, ders dışı gözlemler yapma, veli dönütlerini alma, öğrenci görüşlerini alma, ortak sınav sonuçlarını değerlendirme, öğretmen-öğrenci ilişkilerini izleme, öğrencilerin ders başarılarını izleme, iletişim kurma/bireysel görüşmeler yapma, öğretmen / meslektaş görüşlerini alma, sınıf yönetimini izleme, okulun kurallarına uyma durumu, performans değerlendirme anketi) okul müdürlerinin yanıtlarının belirli uygulamalarda yoğunlaşması karar vermelerinde sınırlılıklar yaratabilir. Öte yandan Taşdan'a (2008) göre okul yöneticilerinin yönetsel sorumluluk ve görevlerinin yoğunluğu etkili denetim yapmalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri değerlendirmelerinin bireysel tavsiyelerle; ya gelişigüzel ya da eksik yaptıkları ve sınıftaki öğretimin yeterince anlaşılmadığı algısı öne çıkmaktadır. Oysaki denetim süreci bir olanak düşünülürse Sosyal Sermaye Kuramı'na göre ortak deneyim ve paylaşılan tecrübelerle birbirine yardım etme, güven, işbirliği, karşılıklılık, paylaşılan norm ve değerler, karşılıklı koruma ve paylaşım ile topluluk duygusunu oluşturur (Hanifan, 1996; Putnam, 1993: Akt. Miles, 2016). Okul müdürlerinin öğretmenleriyle denetim sürecini bu anlamda yapılandırması ortak birliktelik duygusunu geliştirebilir. Bu araştırmanın bulgularına

göre öğretmenlerin ve okul müdürlerinin denetim uygulamalarına ilişkin bakış açıları birbirlerinden farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin denetleme uygulamalarında okul müdürlerinin amaçlarını ve kullandıkları formların içeriğini tam olarak bilmemeleri denetim uygulamalarında ağırlığın nereye verildiğini anlamamasına neden olabilir. Öte yandan denetim uygulamalarının çeşitlilik göstermesi öğretmen veya ders konusunda tek bir yolla karar vermenin dezavantajlarını azaltabilir. Bununla birlikte denetim uygulamalarında standartların oluşmasını zorlaştırabilir, dolayısıyla okul müdürleri ile öğretmenler arasında çatışmalar görülebilir.

Araştırmanın üçüncü araştırma sorusu doğrultusunda okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetlenmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin en çok “*öğretmenlerin heyecan hissetmesi, süre yetersizliği ve öğretmenlerin özeleştirici eksikliği*” öne çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise okul müdürlerinin ders denetimlerinde karşılaşılan sorunlar arasında en çok vurgulanan kodlar “*denetimin düzenli yapılmaması, branş farklılığı ve müdürlerin objektif olmaması’dır*”. Okul müdürlerinin, genellikle denetimsel etkinlikleri çok fazla yerine getirmedikleri, hatta önemli görmedikleri bulgusu alan yazında desteklenmektedir (Akçay ve Başar, 2004; Dönmez, 2002; Fırıncioğulları Bige, 2014; Kaykanacı, 2003). Akçay ve Başar’ın (2004) araştırmasına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayrılan zaman ve bunları önemli görme derecelerinde, altıncı sırada “Öğretmenlerin planlarını incelemek, denetlemek”, dokuzuncu sırada “Öğretmenlerin başarısını ortaya koyacak değerlendirmeler yapmak”, on birinci sırada ise “Öğretmenlerin sınıf içi çalışmalarını denetlemek” görevlerine yer vermişlerdir. Kamacı ve arkadaşlarına göre (2007) ise öğretmenler okul yöneticilerinin ders denetimi yetki ve görevlerini pek dikkate almamaktadırlar genel olarak eğitim denetmenlerinin denetimine önem vermektedir (Fırıncioğulları Bige, 2014). Koşar ve Buran’a (2019) göre ise ders denetimi sırasında öğretmende stres oluşması, okul müdürünün nesnel olamaması, ders denetimini sadece formalite olarak yerine getirmesi, yöneticilik eğitimi almamaları, denetim konusunda bilgi yetersizlikleri, okul müdürlerine fazladan bir iş yükü getirmesi, öğretmenlerde okul müdürüne karşı önyargı oluşabileceği ve öğretmene çok fazla katkısının olmaması diğer olası olumsuz sonuçları bulunmuştur. Alan yazın ve bu araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin ve okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarında karşılaştıkları sorunlarda görüşleri birbirinden farklılaşmaktadır. Denetim uygulamalarında karşılaşılan sorunların nedeni okul müdürlerinin sorunları öğretmenlerin bireysel özellikleri ile; öğretmenlerin ise okul müdürlerinin profesyonel yeterlikleri ilişkilendirmesi olabilir. Bu da karşılıklı olarak birbirine güven duyulmadığının göstergesi olabilir.

Okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimleri sonrası öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalara ilişkin en çok "*bireysel görüşmeler yapma, önerilerde bulunma ve bilgi birikimini paylaşma*" kodları öne çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise okul müdürlerinin ders denetimleri sonrası öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalar arasında en çok vurgulanan kodlarda "*önerilerde bulunma, hizmet-içi eğitime yönlendirme ve bireysel görüşmeler yapma*" kodları öne çıkmıştır. Alanyazına (Topçu, 2010) okul yöneticilerinin kontrol ve koruma görevleri ile birlikte öğretimin denetimi öğrenme ve öğretme süreçlerini daha nitelikli hale getirilebildiğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Acar'a (2009) göre "okul yöneticileri, ders denetiminin mesleki gelişmelerine katkı sağladığını, iyi düzenlendiğinde hem öğretmene hem okula hem de kendilerine yararlı olduğunu ifade etmişlerdir." Erdem'e (2006) göre öğretimin hedeflere uyumlu olarak sürdürülebilmesi ve nitelikli ortamlar yaratılabilmesi için, okul yöneticisi ve zümre başkanları yakından ve sürekli yardım içerikli, değerlendirme, denetim yapabilir ve destekler verebilir. Topçu'nun (2010) çalışmasına göre eğitimde kaliteyi artırmak ve programları etkili yürütebilmek için, gerek öğretmenler gerekse yöneticilerce denetim önemli bir süreç olarak görülmektedir. Aynı zamanda okul müdürleri mesleki olarak tüm branşlarla ilgili alan bilgisine sahip olmasalar da, denetim ve değerlendirme yaparken bütünsellik ilkesi doğrultusunda işbirliği içinde bu görevlerini yürütebilecekleri öğretmenlerce kabul edilmektedir. Dolayısıyla alan yazın ve araştırmanın bu bulgusu doğrultusunda öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimleri sonucuna göre öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalarda görüşlerin örtüşmesinin nedeni bu konuda bir ihtiyaç olduğunu gösteriyor olabilir. Eğitim uygulamalarında birçok gelişme yaşanmakta ancak yeniliklere uyumlu olarak eğitim sürecini geliştirme konusunda öğretmenler ve okul müdürleri birçok sorun yaşayabilmektedirler. Zira bu süreçte öğretmenler ihtiyaç duydukları desteği eğitim sisteminde yeterince karşılayamamış olabilirler.

Okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimleri sonrası öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özelliklere ilişkin en çok "*mesleki bilgisini kullanma, iletişim becerilerini geliştirme ve mesleki gelişimi sürdürme*" öne çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise okul müdürlerinin ders denetimleri sonrası öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özellikler arasında en çok vurgulanan kodlarda "*iletişim becerilerini geliştirme, mesleki bilgisini kullanma, mesleki gelişimi sürdürme*" kodları öne çıkmıştır. Ders denetiminin öğretmenlerin mesleki gelişimi için bir olanak olarak değerlendirileceği bu bulguları Wallace'ın (1996) bulguları destekler niteliktedir. Buna göre

öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri her zaman bireysel çabaları ile olmamaktadır. Öğretmenlere gelişim için uygun olanaklar verilmesi gerekmektedir. Bazen okul yönetimi, zaman zaman da meslektaşları yardım ve destek verdiğinde öğretmenler kendilerini geliştirebilmektedirler (Taşdan, 2008). Dolayısıyla Altunay, Arlı, Öz & Yalçınkaya (2013) tarafından yapılan çalışmada ilk olarak denetimin öğretmen gelişimi açısından önemli olduğu ve ikinci olarak öğrenci başarısı açısından önemli olduğu, denetimin sürekliliği açısından en fazla vurgulanan noktalar. Bu doğrultuda araştırmanın bu bulgusu öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimleri sonrası öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özellikler konusunda beklentilerin benzerliğini göstermektedir. Ders denetimleri sonrasında okul müdürleri ile öğretmenlerin en çok bu konularda sorunlar yaşanması, ders denetimi ile öğretmenlerin başarısını ya da etkililiğini artırmaya yönelik bir çaba olmasından kaynaklanabilir.

Öneriler

1. Okul müdürleri tarafından ders denetimlerinin yapılmasına ilişkin öğretmenlerin ve müdürlerin görüşleri birbirinden farklılaşmaktadır. Genelde okul müdürleri, ders denetimi uygulamalarındaki davranışları gösterme düzeylerini “Sıklıkla” ve “Her zaman” düzeylerinde gösterdiklerini belirtirken, öğretmenler okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarını “Hiçbir zaman” ve “Bazen” düzeylerinde gösterdiklerini belirtmektedirler. Okul müdürlerinin ders denetimlerini düzenli bir şekilde yürütmemeleri (denetimin düzenli yapılmaması kodu nedeniyle) ve öğretmenlerin ihtiyaçları olan öğretimsel desteği alamamaları, aynı zamanda öğretmenler ve okul müdürleri zaman zaman "müdürlerin objektif olmaması" kodunu belirtmeleri nedeniyle denetim sürecinde öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama amacı ile öne çıkarılabilir.
2. Okul müdürleri denetim uygulamalarının amaçlarını ve kullanılan "denetim formları"nın içeriğini öğretmenlerle paylaşabilir. Çünkü öğretmenlerin okul müdürünün denetim için neler yaptığını ayırt edemedikleri anlaşılmaktadır. Aynı zamanda müdürlerinin çoğunun denetim etkinlikleri "*öğrenci davranışlarını gözlemleme, ders içeriğini gözlemleme ve öğretmen-öğrenci ilişkilerini gözlemleme*" ile sınırlıdır. Denetim uygulamalarının çeşitlilik göstermesi ile öğretmen veya ders konusunda tek bir yolla karar vermenin dezavantajları azaltılabilir.
3. Okul müdürleri tarafından derslerin denetlemede okul yöneticileri ile öğretmenler arasında güven sorunları (denetime karşı çıkma, müdürlerin objektif olmaması, dersin akışını olumsuz

etkilemesi, denetimin düzenli yapılmaması, müdürlerin denetim bilgisi eksikliği) ile karşılaşılması denetim sürecinde paylaşımların daha doyum verici olması ve etkili iletişim sürecinin yürütülmesi ile asgariye düşürülmeye çalışılmalıdır. Okul müdürlerinin denetim sürecinde yetersiz olarak düşünülmesi (müdürlerin denetim bilgisi eksikliği) nedeniyle öğretimin denetimi konusunda okul müdürleri ve zümre başkanları ile işbirliği yapılabilir.

4. Ders denetimleri sonucuna göre öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalarda okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri bazı kodlarda (bilgi birikimini paylaşma, bireysel görüşmeler yapma, hizmet içi eğitime yönlendirme, önerilerde bulunma) örtüşmektedir. Ancak ihtiyacı karşılamaya dönük birçok uygulama (materyal desteği sağlama, yönlendirme, iyi örnekleri paylaşma, güçlü yanlarını vurgulama, yardım alacağı kaynaklara yönlendirme, seminer düzenleme, toplantı yapma, uyarıda bulunma, vb) yapılabilmektedir. Okul müdürlerinin denetim uygulamaları için ders programın içeriğinin yönetimi konusunda mesleki gelişiminin sağlanması gerekir. Aynı zamanda okul müdürleri denetim sonuçlarını öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi için bir araç olarak kullanabilir. İyi örneklerle ilişkin veriler toplantılarda paylaşılabilir.

5. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerinde ders denetimleri sonrası öğretmenlerde geliştirilmesi amaçlanan özellikler konusunda beklentilerin benzerliği nedeniyle ders denetimi sürecinin etkililiği için denetim sürecinin tekrarlı bir şekilde yürütülmesi ve okul yöneticilerinin bu konuda bir planlama yapması sağlanabilir. Okul yönetimindeki görev ve sorumluluklar arasında öncelikli, tekrarlı ve analitik bir bakış açısı yürütülen denetim sürecinde öğretmenlerin gereksinimlerini belirlenebilir ve onlara katkı sağlanabilir.

6. Okul müdürleri okullarında ders denetimini % 33,3 yapmadıklarını, öğretmenler okul müdürlerinin ders denetimini %44,9 yapmadıklarını belirttikleri aynı zamanda öğretmenler, okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarındaki davranışları gösterme düzeylerini “Hiçbir zaman” ve “Bazen” düzeylerinde ağırlıklı olarak belirttikleri için okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları ile ilgili aksaklıklar yaşandığı söylenebilir. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı'nın ders denetimi temelli müdürler için gelişim çalışmalarını ve sonuçlarını takip etmesi gerekir. Okul müdürleri "iş yükü" kodunu sorun olarak belirtmişlerdir. Okullarda okul müdürlerine destekleyici olarak müdür yardımcılarının sayısı (mevcut durum 500 öğrenciye 1 müdür

yardımcısı olarak tanımlıdır) artırılarak, işbölümü daha etkili yürütülüp denetim aksaklıkları azaltılabilir.

Kaynaklar

- Acar, U. (2009). *Yönetici ve öğretmenlere göre Türk ve Alman (KRV eyaleti) okul müdürlerinin ders denetimi uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı. Ankara.
- Alig-Mielcarek, J. M., & Hoy, W. K. (2005). *Instructional leadership: Its nature, meaning, and influence*. In C. G. Miskel & W. K. Hoy (Eds.), *educational leadership and reform* (pp. 29-54). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Akçay, C. & Başar, M. A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10 (38), 170–197.
- Altıntaş, R. (1992). İlköğretimin teftişi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (8), 403-414.
- Altunay, E., Arlı, D., Öz, Y. & Yalçınkaya, M. (2013). *Continuity in educational supervision: A case study*, International Conference on New Horizons in Education. Rome.
- Aydın, M. (2011). *Çağdaş eğitim denetimi*. 6. Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, İ. (2018). *Öğretim denetim*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A.(2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Başar, H. (1988). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bayraktutan, İ. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin denetim rolleri (Sivas ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sivas.
- Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim yöneticisinin davranış etkenleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. Demirel, F. & Kılıç Çakmak, E. (2019). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*.3, 133-151

- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(29), 27–45.
- Ekleme, Y. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Erdem, A. R. (2006). Öğretimin denetiminde yeni bakış açısı: Sürekli geliştirme temeline dayalı öğretimin denetimi. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 275-294.
- Ergen, H. & Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 2-19.
- Erol, S. Y. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetim sürecinde ilköğretim müfettişlerinden beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Erkuş, A. (2007). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında karşılaşılan sorunlar. *Türk Psikoloji Bülteni*, 40, 17-25
- Fırıncioğulları Bige, E. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Aydın.
- Glickman, C. D., Gordon, S. & Ross-Gordon, J. M. (2009). *The basic guide to supervision and instructional leadership*, (2nd ed.) USA: Pearson Education, Inc.
- Glickman, C., Gordon, S. & Ross-Gordon, J. (2007). *Supervision and instructional leadership - A developmental approach*. Boston: Pearson Education Inc.
- Gönülaçar, Ş. (2007). İç denetimde hedefler ve beklentiler. *Mali Hukuk Dergisi*, 130, 1–21.
- Hoy, W. K. & Forsyth, P. (2004). *Effective supervision: Theory into practice*. E-book. Retrieved July 29, 2009 from http://www.waynehoy.com/effective_supervision.html.
- Kamacı, S., Gök, T., Ülker, Y. & Turgut, G. (2007). *İlköğretim okul yöneticilerinin ders denetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri (Muğla İli Örneği)*. Erişim: http://www.pegem.net/akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=5799 Erişim Tarihi: 19.06.2012.
- Kaya, S. & Ülker, Y. (2011). *İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmakta olduğu işler konusunda öğretmen görüşleri*. III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, Mersin.

- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 137–158.
- Koşar, S. & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(3), 1232-1265.
- Lunenburg, F. & Irby, B. (2011). Instructional strategies to facilitate learning. *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1), 20-21.
- MEB. (2000). Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımları, *Tebliğler Dergisi*, 2508.
- MEB. (2001). İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, *Tebliğler Dergisi*, 2521.
- MEB. (2003). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 25212 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2005). *İlköğretimde denetim ve performans değerlendirme esasları*. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- MEB. (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. *Tebliğler Dergisi*: 2623, Resmi Gazete: 31.7.2009/ 27305.
- Memişoğlu, S.P. (2001). *Çağdaş eğitim denetimi ilkeleri açısından ilköğretim okullarında öğretmen denetimi uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Miles, J.A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları*. John Wiley & Sons, Inc. (M. Polat ve K. Arun, Çev.) Ankara: Nobel Yayınevi.
- Munson, B. R. (1998). Peers Observing Peers. *Contemporary Education*, 69 (2), 108-110
- 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.
- Özdemir, A. (1985). *Lise müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmesi ve geliştirmesi (Ankara merkez liselerinde yapılan bir araştırma)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Range, B. (2010). Instructional supervision: The principal's role in modeling professional development standard. *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 5(4), 1-4.

- Sullivan, S. & Glanz, J. (2005). *Supervision. That improves teaching*. California: Corwin Press.
- Şişman, M. & S. Turan. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi, Eğitim ve okul yöneticiliği*. Y. Özden (Ed.). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Taşdan, M. (2008). Çağdaş eğitim denetiminde meslektaş yardımlaşması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(1), 69-92.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi* (Yedinci Baskı). Ankara: PegemA Yayınları.
- Taymaz, H. (2011). *Eğitim sisteminde teftiş: kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2), 31-39.
- Ural, A. & Aslim, S. T. (2013). Okul müdürlerinin öğretim programlarını bilme, denetleme ve destekleme düzeyleri: Öğretmen değerlendirmelerine ilişkin bir betimleme. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 26-38.
- Ünal, A. & Şentürk, R. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları*. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Burdur. http://www.pegem.net/akademi/bildiri_detay.aspx?id=125145 adresinden 10 Aralık 2016 tarihinde elde edilmiştir.
- Wallace, J. (1996). Collegiality and teacher's work in the context of peer supervision. *Elementary School Journal*, 99 (1), 82-98.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.

Extended Abstract

Purpose

This study aims to determine principals' and teachers' views related to school principals' course inspection and make suggestions.

Method

The survey model (design) was used in determining principals' and teachers' perceptions related to school principals' course inspection. A total of 294 participants, 243 teachers and 51 principals from this population were included in the study. The random sampling method was used to identify the participants.

Results

In line with the first research question of the study, at the level of “Often”, the school principals stated the items that “I guide teachers in material development and instructional technologies”, secondly “I guide teachers in setting the goals of their lessons” and thirdly “I lead teachers on classroom management skills” at the highest ratio. At the level of “Always” the teacher stated the items that “I conduct communication effectively during course inspection”, secondly, “I emphasize the strengths of teachers in course inspection” and thirdly, “I encourage teachers at their professional developments as a result of course inspection” at a highest ratio.

In the line with the first research question of the study, at highest ratio at the level of “None”, teachers have stated the items that “My school principal directs me to determine the objectives of my courses” secondly, “My school principal directs me about teaching methods and techniques in course inspection.” and thirdly “My school principal make suggestions to compensate for the deficiencies determined by school principal in course observation.” At highest ratio at the level of “Sometimes”, teacher have stated the items that “My school principal directs me about the issue of class management skills.”, secondly “My school principal shares his/her expertise in teaching-learning in course observations with me.” and “My school principal observes my courses.”

In the views of the school principals about the course inspection practices carried out by the school principals, it was observed that they preferred ‘*observing students’ behaviours, observing course content and observing teacher-student relations*’ applications the most. As to in the views of teachers, it was emphasized that the school principals preferred to ‘*observing the content of the course, the opinions of the students and taking the parents’ feedbacks.*’

In the views of school principals, the most common problems encountered in the supervision of the courses were ‘*feeling excited of teachers, lack of time and lack of self-criticism of teachers*’. As to the teachers’ views, the most emphasized codes among the problems encountered in the *school principals’ course audits* were ‘*not being able to make an inspection regularly, not being able to make a decision because of branch differences and not being objective*’.

In the views of school principals, according to the results of the course inspection, the codes of ‘*conducting individual interviews, making suggestions and sharing knowledge*’ came to the fore regarding the practices made for the professional development of teachers. Among the practices made as a result of course inspection for the professional development of teachers, teachers primarily stressed the codes of “*making recommendations, performing in-service training and individual interviews.*”

In the views of the school principals, ‘*developing communication skills, using professional knowledge and maintaining professional development*’ codes have come to the fore mainly

regarding the characteristics which are aimed to be developed in the teachers after the course inspection. As to the teachers' views, the codes *'improving communication skills, using professional knowledge, being open to innovations and knowledge of branch'* have come to the fore in the most emphasized codes among the characteristics made for the professional development of the teachers after the course inspection of school principals.

Discussion and Conclusion

School principals mainly indicated the level of demonstration of behaviours in course inspection practices at the "Frequent" and "Always" levels. Teachers stated the level of demonstrating behaviours of school principals' in course inspection practices at "None" and "Sometimes" levels mainly. It is seen that there are some similarities and differences in the views of teachers and school principals related to the problems they faced during the course inspection conducted by school principals. At the same time, the distribution of the practices for the professional development of teachers after the course inspection carried out by the school principals is similar in the views of teachers and school principals. It was found that the distribution of the characteristics that are aimed to be developed in the teachers after the course inspection carried out by the school principals are similar in the views of teachers and school principals. In this context, according to the results of the research the suggestions are as follows:

1. Due to the teachers' and school principals' views related to the inspection process are different, it can be ensured to share the objectives of inspection practices and the content of the forms used with teachers. On the other hand, the diversity of inspection practices can reduce the disadvantages of making decisions about teachers or courses in one way.
2. Encountering trust problems between school principals and teachers in the supervision of the courses by the school principals should be tried to be minimized by making sharings more satisfactory in the inspection process and conducting an effective communication process. Since school principles are considered inadequate during the inspection process, cooperation with school principals and branch heads of school can be made in the supervision of teaching issues.
3. As school principals experience problems related to course inspection practices, the inspection problems can be reduced and the division of labor can be conducted more effectively by increasing the number of deputy principals in schools (current situation is defined as 1 deputy principal for 500 students) to follow the development studies and results based on course inspection of the Ministry of National Education.

ETİK BEYAN: " Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerine İlişkin Müdür Ve Öğretmen Görüşleri" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış, karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde "Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yayın Kurulunun" hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm

sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim."