

## Liselerdeki Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetim Uygulamaları\*

### Supervision Practices in High Schools According to the Opinions of Administrators and Teachers

Çimen Atay<sup>1</sup>, Ruhi Sarpkaya<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sorumlu Yazar, Öğr. Gör., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, cimen.sarikaya@adu.edu.tr,  
(<https://orcid.org/0000-0002-1797-8430>)

<sup>2</sup>Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, ruhi@sarpkaya.net, (<https://orcid.org/0000-0001-5476-0716>)

**Geliş Tarihi:** 05.12.2022

**Kabul Tarihi:** 05.09.2023

#### ÖZ

Çalışmanın amacı devlet liselerinde, Türk Millî Eğitim Sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilecek nasıl bir denetim sistemi uygulanması gerektiğinin araştırılmasıdır. Bu nedenle ders denetimi görevini üstlenen okul müdürleri ve denetlenen rolündeki öğretmenlerin hem Türk Millî Eğitim Sisteminin amaçlarına ilişkin farkındalığını belirlemek hem de denetimi kimin, hangi ölçütlerle ve nasıl yapması gerektiğine dair düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla, ders denetimi ile ilgili görüşleri alınmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunu Aydın ili Kuşadası ilçesinin devlet liselerinde görev yapan okul müdürleri ve farklı branşlardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme çeşidinden yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri belirtilen örneklemeden görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin ders denetimi öncesi öğretmeni bilgilendirme; denetim esnasında müdürün ders giriş zamanı, derste kalış süresi, değerlendirme kriterleri; denetim sonrası ise geribildirim şekli hususlarında farklı uygulamalarda buldukları görülmüştür. Okul müdürlerinin ders denetimlerinde ortak bir standarda ulaşamadıkları söylenebilir. Ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek olmak yerine genellikle öğretmeni kontrol etmek amacıyla yapılıyor olmasının aslında denetimi işlevsizleştirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre ideal bir ders denetimi sistemi için, öncelikle Millî eğitimin amaç ve ilkelerine olan farkındalığı artırmak gerektiği ve uygulanan denetim modeli hakkında öğretmenlerin bilgilendirilmeye ihtiyaçları olduğu sonucuna varılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liselerde denetim sistemi, nitel araştırma, öğretmen denetimi.

\* Bu çalışma Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde tamamlanmış olan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## ABSTRACT

The aim of the study is to investigate what kind of supervision system should be implemented in public high schools that can contribute to the realisation of the aims of the Turkish National Education System. For this reason, the opinions of school principals who undertake the task of course supervision and teachers in the role of supervised were taken in order to determine both their awareness of the aims of the Turkish National Education System and to determine their thoughts on who, with what criteria and how the supervision should be carried out. Nested single case design, one of the qualitative research methods, was used in the study. The study group consists of school principals and teachers in different branches working in public high schools in Kuşadası district of Aydın province. Maximum diversity sampling was used to determine the study group. The data of the study were collected from the sample by using the interview technique. As a result of the research, it was seen that school principals had different practices in terms of informing the teacher before the course supervision; during the supervision, the time of the principal's entry to the lesson, the duration of his/her stay in the lesson, the evaluation criteria; and the type of feedback after the supervision. It can be said that school principals cannot reach a common standard in lesson audits. It was found that the fact that lesson audits are generally carried out to control the teacher instead of supporting the professional development of teachers actually dysfunctionalises the audit. According to the findings of the research, it can be concluded that for an ideal course supervision system, it is necessary to increase awareness of the aims and principles of national education and teachers need to be informed about the supervision model applied.

**Keywords:** Supervision system in high schools, qualitative research, teacher supervision.

## GİRİŞ

Devletlerin eğitim sistemlerinin amaçlarının belirlenmesinde okullar kritik kurumlardır. Bu sebeple bir ülkenin eğitim sistemi incelenirken eğitim sisteminin amaçları iyi bilinmeli, eğitim ve öğretimin hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı araştırılmalıdır. Denetim yoluyla bir eğitim sisteminde amaçların ne kadarının gerçekleştirilebildiği denetim yoluyla saptanabilmektedir. Denetmenler, kurum (okul) ve sınıf (ders) denetimleri sayesinde okulun eğitim sisteminin temel amaçlarına ulaşp ulaşmadığını belirler. Her okul amacını gerçekleştirme düzeyinin farkında olur ve bunu sürekli takip ederse (Aydın, 2007) amacından sapmaz ve güncelliğini her zaman korur. Denetim bu yüzden okul örgütleri için vazgeçilmez bir konumdadır.

Eğitim sisteminde denetimin birçok farklı tanımı yapılmıştır. Çünkü bireylerde denetim sözcüğünün yaptığı çağrışım ve uygulanan denetim sisteminin amaçları, farklılık gösterebilmektedir. Ancak herkes tarafından benimsenen gerçek, eğitim sisteminde denetimin önemi ve gerekliliğidir (Aydın, 2013). Denetim, örgütün amaçlarına ulaşp ulaşmadığının ya da ne kadar ulaştığının saptanarak, amaçlardan sapıldığında, düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Denetim sistemi de eğitim sisteminin sorunlu yönleri hakkında sağlıklı dönüt alınmasını sağlayarak öğretmen ve yöneticilere rehberlik eden bir süreçtir (Demirtaş & Güneş, 2002). Eğitim denetiminin amacı, öğretim süreçlerini ve stratejilerini geliştirerek eğitim kurumlarında daha kaliteli bir eğitim ortamı oluşturmaktır. Bu süreç, eğitim yöneticileri, denetçiler veya mentorlar tarafından gerçekleştirilir ve genellikle öğretmenlerin ders planlamaları, öğretim yöntemleri, sınıf yönetimi ve değerlendirme stratejileri gibi konularda geri bildirim sağlamayı içerir. Eğitim denetimi, öğretmenleri destekleme, rehberlik etme, profesyonel gelişimlerini teşvik etme ve onların en iyi uygulamalarını benimsemelerine yardımcı olma amacını güder. Aynı zamanda, eğitim kurumlarına genel bir değerlendirme sağlamak, kurumsal hedeflere ulaşmada ilerlemeyi izlemek ve gerektiğinde eğitim politika ve uygulamalarında değişiklik yapma konularında da önemli bir role sahiptir. Sonuç olarak, eğitim denetimi, eğitimde kalitenin sürekli olarak geliştirilmesi için vazgeçilmez bir araçtır. Ancak bu sürecin, tüm paydaşların katılımıyla ve yapıcı bir yaklaşımla yürütülmesi gerekmektedir (Henson, 2010; Sullivan & Glanz, 2015; Zepeda, 2016).

Eğitim denetimi alanında önemli olan bazı denetim modelleri bilimsel, sanatsal, öğretimsel, gelişimsel, farklılaştırılmış ve klinik denetimdir (Zepeda, 2016). Devlet okullarında genellikle bakanlık yönergesi çerçevesinde klinik denetime yakın bir ders denetimi uygulaması olduğu, ancak klinik denetimin tüm aşamalarının uygulanmadığı görölmektedir. Klinik denetim öğretmenle işbirliği içerisinde, gözlem ve incelemede bulunarak, öğretmende davranış değişikliği oluşturabilmek için yapılacak tüm planlı etkinliklerdir. Eğitimde klinik denetim, aynı zamanda öğretmenin meslektaşından, kendi öğretim performansına ilişkin eleştirel bilgi alabilmesini de sağlamaktadır (Altun, 2014; Gündüz, 2008).

Glickman vd. (2014) klinik denetimde yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Aşama 1: Öğretmenle gözlem öncesi görüşme: Gözlem öncesinde denetmen, öğretmenle gözlemin sebebi ve amaçları, gözlemede odaklanılacak noktalar, gözlem yöntemi ve formu, gözlemin ve gözlem sonrası görüşmenin ne zaman yapılacağı konularında konuşması gerekmektedir. Böylece görüşme öncesi ölçütler oluşturulabilir.

Aşama 2: Sınıftaki öğretimin gözlenmesi: Bir ya da birden fazla gözlem yöntemi kullanılarak öğretmenin gözlendiği aşamadır. Bu aşamada gözlemci olayların betimlemeleri ile yorumları arasındaki farkı göz önüne almalıdır.

Aşama 3: Gözlemin analizi ve yorumlanması ile görüşme yaklaşımının kararlaştırılması: Denetmen gözlemede edindiği veriler üzerinde çalışır. Gözlem sonrası görüşmede hangi yaklaşımı kullanacağına da karar vermelidir.

Aşama 4: Öğretmen ile gözlem sonrası görüşme: Gözlem esnasında alınan notlar ve izlenimler ve analiz sonuçları öğretmene sunulur. Denetmen seçtiği yaklaşım doğrultusunda öğretmenin mesleki gelişimi için tasarladığı planlarını sunar. Yani yönlendirici bir yaklaşım ise, planlar denetmenin belirlediği ilkelerle, işbirliği yaklaşımı ise, eşit olarak, yönlendirici olmayan yaklaşım sergilenecek ise, plan, öğretmene bırakılarak bir toplantı yapılır.

Aşama 5: Önceki dört aşamanın gözden geçirilmesi: Önceki aşamaların yeterli olup olmadığı hakkında karar verilebilmesi için yapılanlar gözden geçirilir. Gerek duyuluyorsa aşamalar tekrarlanır. Hangi etkinliklerin etkili olup olmadığı tartışılır.

Klinik denetim öğretmenin mesleki açıdan gelişimini desteklemeye yöneliktir. Bu açıdan bakıldığında yararlı bir yöntem olsa da aşamaları nedeniyle çok zaman harcanması gereken bir uygulamadır. Nitelikli verimli bir eğitim sistemi için eğitim uygulamalarının denetlenmesine olan ihtiyaç büyüktür. Bu denetimi eğitimsel uygulayıcıların (bakanlık müfettişleri, okul müdürleri, öğretmenler vb. gibi) sağlaması eğitimcilerin ihtiyaç duydukları yardımı alarak bu alanda daha da gelişmelerini sağlayabilir. Birçok ülkenin eğitim denetiminde reform yapıyor olması, denetimi eğitimi iyileştirmenin anahtarı olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Denetçiler, öğretim çalışmalarını denetleyerek, öğretimsel önderliğinin ve akademik başarısının artması için gerekli hizmeti sunmaktadırlar. Bu sayede denetim, amaçlarına ulaşacak ve eğitimsel sorunlar büyük ölçüde azaltılacaktır (U-Sayee & Adomako, 2021).

Denetmenin rolü günümüzde artık değişmiştir. Denetmenler, eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesi için eğitim-öğretimin etkililiğinin artırılması için eğitim paydaşlarına (öğretmen, yönetici, öğretmen vb.) kılavuzluk eder. Bu bağlamda denetmenler, kontrol edici, açık arayıcı, soruşturmacı değil eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde kolaylaştırıcı olarak rol oynarlar. Aynı biçimde öğretmenler de artık bilginin tek kaynağı değil, öğrencilerin öğrenmesini öğreten ve bilgiyi araştıran, amacı doğrultusunda işlevsel olarak seçen ve kullanan, bilgiyi eleştiri süzgecinden geçiren, yaratıcı öğrenciler yetiştiren öğretim önderleridir. Okul yöneticileri de okullarının amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğrenen okullar olmasını sağlamaya odaklanır. İşte denetmenler tüm bu süreçlerin etkililiğini sağlamada kilit rol oynarlar (Aseltine vd., 2015; Henson, 2010).

1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 56. maddesine göre "Eğitim-öğretim hizmetinin, bu kanun hükümlerine göre devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Millî Eğitim Bakanlığı sorumludur." 2014 yılında 6528 sayılı kanun ile denetim tek bir çatı altında birleştirilmiştir. Okullarda denetim görevi fiili olarak okul müdürlerine kalmıştı. Ancak, 2022'de 31765 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğine göre okulların kurumsal ve öğretmenlerin derslerinin denetiminde yeniden eğitim müfettişlerine görev verilmiştir. Ancak okul müdürleri de ders denetimine devam etmektedirler. Fakat bu uygulamanın ardından eğitimde denetim uygulamalarının etkililiği, daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Okul müdürlerinin ders denetim alanındaki uzmanlıkları nasıldır? Denetim görevinde liyakat gösterebilecekler midir? Denetim yapmak kimin işidir? Ders denetimlerini kendi okulunu tanıyan okul yöneticisi mi, dışarıdan gelen bir denetmen mi yapmalıdır? gibi sorunlar ortaya çıkmıştır. Çünkü bu yönetmelik ile her okul müdürünün yapması gereken bir iş konumuna getirilen denetim, aslında uzmanlık bilgisi gerektiren, belirli ilkeleri olan ve sistematik olarak yürütülmesi gereken bir uygulamadır. Bu açıdan ders denetimleri, ancak eğitim denetiminde uzman kişilerle gerçekleştirildiğinde etkili bir şekilde hizmet verebilir (Köybaşı Şemin, 2018).

Sendzik (2021), okullarda denetim uygulamaları adı altında sadece teftiş (kontrol) mi yapıldığının, yoksa danışmanlık hizmetinin de verilir verilmediğinin araştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü ders denetiminin temel amacı eğitim sisteminin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktır. Bu yüzden çağdaş denetim sistemi, yeni kontrol yapıları ile yürütülmelidir. Okul müdürleri, denetim yaparak okulun bariz sorunlarını çözme, okulların ve derslerin günümüz koşullarına uygun olarak dijitalleşmesini sağlama ve öğretmenlere rehberlik etme gibi okulun ve öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaktan sorumludurlar. Bunları gerçekleştirebilmek için ise, ülkenin eğitim sisteminin amaçları ve ilkeleri ölçüt alınmalı, öğrencilerin temel kanunda yer alan hedeflere ulaşmasını sağlamak için çalışılmalıdır. Öğrencilerin hedeflenen kazanımlara ulaşabilmeleri, okulun dolayısıyla Millî eğitimin amaçlarının gerçekleştiğinin en önemli göstergesidir.

01.03.2022 tarih ve 31765 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğinin 65. maddesi ile eğitim müfettişlerinin yeniden il millî eğitim müdürlüklerinde oluşturulan eğitim müfettişleri başkanlıklarında görev yapmaları gündeme gelmiştir. Teftiş Kurulu Başkanlığı, eğitim müfettişleri başkanlıklarının eşgüdümüyle rehberlik ve denetim çalışmalarındaki bütünlüğü sağlamaktan sorumlu tutulmuştur. Denetimde yolsuzluk ve usulsüzlükleri önleyici, öğretim programlarında yer alan kazanımlara ulaşma düzeyini saptayıcı, iyileştirici ve geliştirici yönde katkı sağlamak esas alınmıştır (MEB, 2022). Her ildeki eğitim müfettişi başkanları yıl içerisinde toplantı yaparak, denetim ve rehberlik hizmetlerindeki süreç ve sonuç değerlendirmelerini görüşeceklerdir. Böylelikle uygulamalarda standartlaşmaya gidilmesi planlanmaktadır. Ayrıca artık okulların kendi öz değerlendirme raporlarını kendilerinin hazırlayacak olması da özdenetim bilincinin yaygınlaşmasına katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre devlet okullarında genellikle klinik denetime yakın bir ders denetimi uygulaması olduğu, ancak klinik denetimin tüm aşamalarının uygulanmadığı görülmektedir. Örneğin denetmen okul müdürü ise, müdür zaten öğretmeni tanıdığı için ön görüşme basamağı atlanmaktadır. Denetim zamanı öğretmenle birlikte planlanmamaktadır. Sınıf gözleminde toplanacak verilerle ilgili de konuşulmadığı için, öğretmen derste nelerin gözlemlendiğini, değerlendirme sonrasında öğrenebilmekte ya da diğer öğretmenlerden duydukları ile fikir edinebilmektedir. Değerlendirme görüşmelerinde müdür ve öğretmenler her gün aynı ortamda buldukları için, müdürler yakın ilişkilerinin bozulmaması adına geribildirimler konusunda oldukça hassas davranabilmektedirler (Göksoy & Öztürk, 2018; Uzun, 2019).

Denetim yoluyla okullardaki işleyişin, Millî eğitimin amaç ve ilkeleri doğrultusunda uygulanıp uygulanmadığı saptanabilir. Ancak denetimin kim tarafından, ne zaman ve nelere öncelik verilerek yapılması gerektiği sorularının yanıtı netleştirilmezse, eğitim denetimi amacına ulaşamaz. Yöneticilerden beklenen, kendilerine verilen denetim yetkisine dayanarak, öğretmen mesleki gelişimini esas alıp, eğitim sistemindeki eksiklikleri saptamaları ve bu eksikliklerin ortadan kaldırılması ilgili paydaşlarla çözüm yolları bulmalarıdır. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir: Liselerde yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre denetim, eğitim sistemimizin amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağlar?

Bu problem çerçevesinde alt problemler de aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

1. Yöneticilerin ve öğretmenlerin “denetim” kavramına ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Yöneticilerin ve öğretmenlerin uygulanan denetim modeliyle ilgili farkındalıkları nasıldır?
3. Yöneticilerin ve öğretmenlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalıkları nasıldır?
4. Yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre denetimin, öğretmenleri geliştirme yönü nasıldır?
5. Yöneticiler ve öğretmenler ders denetiminde MEB amaçlarının gerçekleştirilmesine dönük ne gibi sorunlar yaşamaktadır?
6. Yöneticilerin ve öğretmenlerin daha etkili bir denetim için nelerin denetlenmesi konusundaki görüşleri nasıldır?

Bu çalışmayla Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı devlet liselerinde yöneticilerden ve öğretmenlerden ders denetimleri ile ilgili görüşleri derlenebilecektir. Bu görüşler aracılığıyla eğitim yöneticilerinin gerçekleştirdikleri denetim uygulamalarının öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiği anlaşılabilir. Böylelikle yöneticiler, kendi denetim pratiklerinin, denetimin öznesi olması gereken öğretmenler tarafından nasıl algılandığını belirleyebilecek ve beraberinde denetim konusunda güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme fırsatı elde edebileceklerdir. Ayrıca bu çalışmada öğretmenlerin, eğitim kurumlarına denetim etkinliğini geliştirme bağlamında kişisel fikirlerini ortaya koyma fırsatı sunabilecektir. Bu fikirlerin betimsel analizler sonucunda yaratıcı pratiklerin tanımlanmasına yardımcı olacağı söylenebilir. Klasik denetim mekanizmalarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi, eğitim örgütlerine yönelik güncel durumsal koşulların yeniden tanımlanmasına da katkı sağlayabilecektir. Bu şekilde Millî eğitimin amaçları ölçüt alınarak yapılacak bir ders denetiminin eğitim sistemimize getireceği yararların belirlenmesi amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

Bu çalışma 2021-2022 eğitim öğretim yılında, Aydın ili Kuşadası ilçesindeki liselerde yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre, denetimin Türk eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağlayacağını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bireylerin, uygulanan denetim süreci ve Millî eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak ideal bir denetim süreci ile ilgili kişisel algıları üzerinde durulmuştur. Yani bireysel deneyimler bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada öğretmen ve okul müdürü olarak birden fazla veri kaynağı çeşidi olduğu için ve araştırma alanı okul/sınıf gibi doğal bir çevre olduğundan durum çalışması deseni kullanılması uygun görülmüştür. Durum çalışması bir okul, bir sınıf, bir örgüt gibi doğal bir çevre içerisinde gerçekleştirilir ve çalışmanın konusu olan ortam ve olayların bütüncül bir yorumu hedeflemektedir (Hartley, 1995; akt., Yıldırım & Şimşek, 2018).

Ayrıca ilçede farklı lise türlerinin mevcut olması da araştırma birimleri açısından yeterlilik oluşturmaktadır. Bu çalışmada iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmıştır (Hancock vd., 2021).

Eldeki çalışmada (tek) durum liselerdeki denetim uygulamalarıdır. Denetim durumu için iç içe geçmiş birden fazla birimler ise liselerin türleridir. Çalışma grubunda görüldüğü gibi farklı türde liseler çalışma birimi olarak seçilmiştir. Bu çalışma için gerekli olan etik kurul izinleri Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu'nun 29.04.2022 tarih ve 2022/07 sayılı toplantısında alınmıştır.

### **2.1. Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde MEB'e bağlı devlet liselerinde çalışan öğretmenler ve okul müdürleri oluşturmaktadır. Kuşadası ilçesinde 13 devlet lisesi bulunmaktadır. Bu liselerin 12 tanesinin müdürleriyle ve farklı branşlardaki öğretmenlerle görüşülerek maksimum çeşitlilik örnekleme türü kullanılmıştır. İncelemeye alınan liselerdeki katılımcılar gönüllülük esası ile veri toplama sürecine dâhil edilmiştir. Bununla birlikte katılımcılarda kadın-erkek oranının dengeli olmasına ve farklı branşlardan öğretmenlerin veri toplama sürecine katılmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca çalışma grubunun oluşmasında ölçüt örnekleme türünden de yararlanılmıştır. Bu bağlamda mesleki kıdeminin en az 3 yıl olması çalışmaya katılmak için ölçüt alınmıştır.

### **2.2. Veri Toplama Tekniği**

Araştırmanın verileri görüşme tekniği uygulanarak toplanmıştır. Daha derinlemesine veri toplamaya olanak sağladığı ve araştırmacıya ek sorular sorabilme serbestliği tanıdığı için bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir ve okul müdürlerine ve öğretmenlere yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak ayrı ayrı hazırlanan sorular sorulmuş ve yanıtlar alınmıştır.

Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları uzman görüşü almak amacıyla, eğitim yönetimi alanında çalışan beş öğretim üyesinin görüşüne sunulmuş, alınan geri bildirimlere göre sorularda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Pilot görüşme uygulaması eğitim denetimi alanında yüksek lisans yapmış 1 müdür ve 4 öğretmen olmak üzere 5 kişi ile çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot uygulamada mevcut denetim uygulamalarıyla ilgili sorular ek soruların fazla olduğu tespit edilmiş ve bu sorular formdan kaldırılmıştır. Millî eğitimin amaçları ile okulun, derslerin ve ünitenin amaçlarının örtüşmesine yönelik sorunun öğretmenler tarafından tam anlaşılacağı tespit edilmiştir. Bu tek soruda katılımcı aynı anda birden fazla boyut (okul, dersler ve ünite) üzerinde düşünecek olduğu için eleştirilmiştir ve her seferinde tek boyut üzerinde düşünmesi sağlanacak şekilde soru iki parçaya bölünmüştür. Sorunun karmaşıklığını gidermek için ünitenin amaçları ile ilgili olan kısım sorudan çıkarılmıştır ve görüşme formu araştırmaya uygun hale getirilmiştir.

Okul müdürleri ve öğretmenler için hazırlanan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış formda kişisel bilgiler bölümü ve 6 tane açık uçlu soru bulunmaktadır. Araştırmanın alt problemlerine göre kategorize edilmiş sorulardan bazıları 'Denetim sözcüğü sizde neyi çağırıyor?', 'Ders denetiminin sizce eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ne gibi bir rolü vardır?' şeklindedir. Çalışma grubunda yer alan liselerin okul müdürleri ve görüşme yapmayı kabul eden öğretmenlerle ortaklaşa planlanan randevu tarihlerinde 6 katılımcı ile online, 17 katılımcı ile yüz yüze görüşülmüştür. 30 – 50 dakika süren görüşmelerde ses kaydı için izin veren 3 katılımcıdan ses kaydı alınmış, izin vermeyenlerin yanıtları ise yazıyla not tutularak veriler toplanmıştır.

### **2.3. Verilerin Analizi**

Verilerin analizi için ilk aşamada ses kayıtları dikte edilerek dökümü yapılmıştır. Not alınarak gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İkinci aşamada ise katılımcılardan alınan yanıtlarla içerik analizi yapılmıştır. Yapılan işlemlerin sırası şu şekildedir: Sorular doğrultusunda temaların belirlenmesi, temalara göre kategori oluşturulması ve alt kategoriler bulunarak yorumlanmasıdır. Tema isimleri soruların sorulardan

oluşturulmuştur. Kategori isimleri önceden hazır olmayıp veri analizi esnasında, verilerin araştırmacı tarafından anlamlandırılması sürecinde belirlenmiştir. Kategori isimlerinin, isim altında toplanan ifadeleri anlamsal ve nitelik olarak temsil etmesi dikkate alınmıştır. Anlam ve ekseni ne kadar çeşitli ise kategori sayısı da buna paralel olarak artmaktadır. Çalışmada katılımcıların isimlerine yer verilmemiş, bunun yerine kod isimler kullanılmıştır. Okul müdürleri için “M”, öğretmenler için ise “Ö” kodu tercih edilmiştir. Ayrıca yapılan görüşme sırasına göre “Ö1, M2” gibi sayı verilmiştir.

Bu çalışmada dış güvenilirliği sağlamak için, araştırmada izlenen aşamalar ayrıntılı olarak açıklanmış ve elde edilen sonuçların alınan verilere bağlı olduğu ispat edilmeye çalışılmıştır. Verilerin analizinde katılımcıların yanıtları doğrudan alıntı olarak verilmiş, yorumlama yapılırken alanyazındaki önceki araştırmaların bulgularıyla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Bu şekilde de araştırmanın iç güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkan bulgular büyük ölçüde birbirine benzerlik göstermektedir (Dönmez & Demirtaş, 2018; Gündüz, 2012; Sağlam & Aydoğmuş, 2016; Yılmaz, 2009). Gündüz’ün (2012) çalışmasında ortaya çıkan bulgulara göre düzenli olarak yapılacak bir denetimin; eğitim örgütlerinde eğitim sürecinin kontrolü, süreçteki sapmaların düzeltilmesi ve sürecin geliştirilerek eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bir uygulama olması benim çalışmamın bulgularıyla örtüşmektedir.

## BULGULAR

### 3.1. Alt problem: Yöneticilerin “denetim” Kavramına İlişkin Bireysel Görüşleriyle İlgili Bulgular

Okul müdürlerine sorulan “Denetim sözcüğü sizde neyi çağrıştırıyor?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar ve Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1**

*Denetim Sözcüğünün Yöneticilerdeki Çağrışımı*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Müdür
Denetim sözcüğünün yöneticilerdeki çağrışımı	Denetim sebebi	Mevcut durum kontrolü	M1, M9
		Karşılıklı kontrol	M2
		Zaman kontrolü	M8
		Ortam kontrolü	M10
		Eğitim kontrolü	M11
		Amaç-Sonuç kontrolü	M12, M5
	Denetim sözcüğünün oluşturduğu duygular	Rehberlik	M6, M3
		Sevimsiz bir kelime	M3
		Tedirginlik	M4
		İrrite etmek	M6

Tablo 1 incelendiğinde denetim sözcüğünün okul müdürlerinde çağrıştırdığı anlam, denetim sebebi ve denetimin müdürlerde oluşturduğu duygular olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır. Denetimin yapılma amacıyla ilgili en çok kullanılan ifade kontrol olmuştur. Müdürler denetimi mevcut durumun kontrolü, karşılıklı kontrol, işlerin zamanında yapılıp yapılmamasının kontrolü, ortam kontrolü, eğitimin amaçlarına ulaşıp ulaşılamamasının kontrolü, amaç-sonuç durumunun kontrolü ve rehberlik olarak tanımlamışlardır.

Denetim sebebi kategorisine ait müdür görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

*“Sadece mevcut durumun kontrol edilmesidir.” (M1)*

*“Karşılıklı kontrol, rehberlik, amaç iyi bir öğretim olacak.” (M2)*

“Yapılan işlerin zamanında mı, tam mı yapıldı, kontrolünün yapılmasıdır.” (M8)

Denetim sözcüğünün oluşturduğu duygular kategorisinde müdürlerin verdikleri cevaplardan bazıları ise şöyledir:

“Denetim pek sevimli gelmiyor. Denetim cezai bir durum varmış gibi çağrışım yapıyor. Üst olduğunuz noktada altı da kollamalısınız. Bu noktada da rehberlik yapılması gerekiyor.” (M3)

“Gerekli ama karşı taraf açısından tedirgin edici bir şeydir. Hata yapmasına sebep olur.” (M4)

Denetim sözcüğü okul müdürlerinde genellikle olumlu anlamda bir kontrol mekanizmasını çağrıştırmaktadır. Ancak alanyazına bakıldığında, denetimin tek amacının kontrol etmek değil, gerekli kontrolleri sağlayarak, durum tespiti yapmak, bu sürecin sonunda da mevcut durumun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için öğretmenlere kaliteli bir geribildirim sunarak rehberlik hizmeti vermektir. Sadece iki müdürün denetimin rehberlik boyutuna değinmiş olması, denetimin rehberlik hizmetinin geri planda kaldığının göstergesi olarak yorumlanabilir. Denetim, olumlu bir amaca yönelik olsa da bu sözcük bazı müdürler tarafından tedirgin edici ve sevilmeyen bir sözcük olarak tanımlanmıştır.

### 3.2. Öğretmenlerin “Denetim” Kavramına İlişkin Bireysel Görüşleriyle İlgili Bulgular

**Tablo 2**

*Denetim Sözcüğünün Öğretmenlerdeki Çağrışımı*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen
Denetim sözcüğünün öğretmenlerdeki çağrışımı	Takip ve kontrol mekanizması	Uygulamaların takip ve kontrolü	Ö1, Ö3, Ö4, Ö9
		Geribildirim	Ö4
		Performans ölçümü	Ö4
		Eğitim sürecinin incelenmesi	Ö5
		Uzman görüşlerinin alınması	Ö4
		Koordinasyon	Ö7
	Öğretimde yarattığı hisler	Korku	Ö10
		Öğretmenin davranışlarında baskı oluşturmak	Ö10
		Öğretmeni kısıtlamak	Ö2
		Denetimin gerekliliği	Ö6
		Hem olumlu hem olumsuz hisler	Ö8

Tablo 2 incelendiğinde tema olarak belirlenen denetim sözcüğünün öğretmenlerdeki çağrışımı; takip ve kontrol mekanizması ile öğretimde yarattığı hisler olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır. Takip ve kontrol mekanizması kategorisinin altında 6 farklı alt kategori belirlenmiştir. Yapılan uygulamaların takip ve kontrol edilmesi en çok tekrarlanan yanıt olduğu için, öğretmenlerde denetim denince akla ilk gelen kelimelerin takip ve kontrol olduğu söylenebilir. Denetimin öğretmenler üzerinde oluşturduğu hisler ise korku, baskı, kısıtlama, denetimin gerekliliği ve olumlu ve olumsuz hisler olarak kodlanmıştır.

Öğretmenler denetimi genel olarak yaptıkları işlerin ve eğitim sürecinin kontrolü ve değerlendirilmesi olarak tanımlamışlardır. Hiçbir öğretmen denetimin rehberlik boyutuna değinmemiştir. Bu da 2023 eğitim vizyonunda bahsedilen teftişin okul geliştirme amaçlı rehberlik boyutundan henüz uzak olduğunun göstergesi sayılabilir. Öğretmenler denetimle ilgili hislerini ifade ederken korku, baskı, kasmak gibi olumsuz sözcükleri seçmişlerdir.

Takip ve kontrol mekanizması kategorisine ait görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Denetim işleyişin ve uygulamaların işe yarayıp yaramadığının kontrol edilmesidir. Denetimi öğretmen olarak algıladığımda idare aklıma geliyor. Teftiş, müfettiş kelimeleri gibi.” (Ö1)

“Eğitim-Öğretim sürecinin daha verimli, daha işlevsel olabilmesi için eğitim birliğinin ilgili ve profesyonel kurumlar tarafından kapsamlı olarak incelenmesidir.” (Ö5)

Öğretimde yarattığı hisler kategorisine ait görüşler ise aşağıdaki gibidir:

“Eksikliklerim varsa bunların giderilmesidir. Korkmuyorum. Yön gösterilmesinden çekinmem. Baskı oluşturmuyor. Zaten baskı ya yönetimle ilgilidir ya da işini yapmıyorsan olur.” (Ö10)

“İyi de kötü de çağrıştırabiliyor aslında. İyi bir denetim de var, kötü bir denetim de.” (Ö8)

Denetimin uygulanma sebebi hem yöneticiler hem de öğretmenler açısından yapılan işlerin takip ve kontrol edilmesidir. İki müdür denetimin öğretmenlere rehberlik sağlayacak bir hizmet olduğunu ifade ederken, öğretmenlerden denetimin bu yönüne değinen olmamıştır. Denetim sistemi uyandırdığı hisler bakımından ele alındığında, yine iki grupta olumsuz hislerle tanımlanmıştır. Denetim müdürlerde olduğu gibi öğretmenlerde de negatif bir çağrışım yapmaktadır.

### 3.3. Alt problem: Yöneticilerin Uygulanan Denetim Modeliyle İlgili Farkındalıklarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerine sorulan “Okulunuzda ders denetimini nasıl yapıyorsunuz?” sorusuna alınan yanıtlardan 8 okul müdürünün (M1, M3, M5, M6, M7, M8, M9, M10) ders denetimi yaptığı, 3 okul müdürünün (M2, M10, M11) esnek bir denetim uyguladığı, bir tanesinin ise (M4) ders denetimi yapmadığı anlaşılmıştır. Yani tüm liselerde ders denetimi uygulaması gerçekleştirilmemektedir. Bu da standart bir denetim sisteminin eksikliğinin göstergesi olarak yorumlanabilir.

**Tablo 3**

*Yöneticilerin Bakış Açısından Liselerdeki Ders Denetimi Süreci*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Müdür
Yöneticilerin bakış açısından liselerdeki ders denetimi süreci	Denetim zamanı	Planlı	M12
		Haberli	M1, M2, M3, M4, M6, M7, M8, M9
		Sürpriz	M10
	Sınıfta öğretmen-müdür iletişimi	Etkileşim yok, izleyici	M7, M6, M8
		Branşla ilgili ise katılım	M3
	Ders denetimi süresi	Bir ders saati	M6, M7, M8
		Bir ders saatinden az	M2, M9, M10, M3
	Ders denetimden sonra değerlendirmelerin paylaşımı	Sözlü	M1, M2, M6, M8, M9, M10, M12
		Birebir	M1, M2, M6, M8, M5
		Uyarı niteliğinde	M5
Tavsiye niteliğinde		M1, M6, M8, M12	

Tablo 3’te görüldüğü gibi yöneticilerin bakış açısından liselerdeki ders denetimi süreci; denetim zamanı, sınıfta öğretmen-müdür iletişimi, ders denetimi süresi ve denetimden sonra değerlendirmelerin paylaşımı olmak üzere 4 kategoride incelenmiştir.

Okul müdürlerinden alınan yanıtlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

“Genelde öğretmene bilgi vererek dersine katılıyorum.” (M1)

“En arkada otururum. Sınıfta dersin son beş dakikası öğrencilerle konuşurum.” (M6)

“15, 20 dakika öğrenci gibi derse giriyoruz.” (M2)

“Öğretmene izlenimlerimi söylüyorum.” (M9)

Araştırmanın bulgularına göre ders denetiminin ne zaman yapılacağı ile ilgili öğretmenlere önceden bilgi verilmektedir. Sadece bir müdürün öğretmenle birlikte denetim zamanını planladığı görülmektedir. Bir müdür ise derslere habersiz girerek ders denetimini gerçekleştirmektedir. Alınan yanıtlardan öğretmen ve müdür arasında genellikle etkileşim olmadığı sonucu belirlenmiştir. Okul müdürleri derse gözlem için geldiklerinde kendilerini unutturacak şekilde arka sıralarda oturarak sessiz bir şekilde gözlem yapmayı tercih etmektedirler. Bazıları dersin sonlarına doğru öğrenciler için küçük bir konuşma yapmaktadırlar. Kendi branşlarıyla ilgili bir ders olduğunda ise derse katılım göstermektedirler. Müdürler, ders denetimleri için sınıfta bir ders saati ya da daha az kalmaktadırlar. Denetim sonrasında geribildirimlerin genellikle sözlü olarak yapıldığı görülmektedir. Yapılan değerlendirmeler genellikle küçük tavsiyeler niteliğindedir.

#### 3.4. Öğretmenlerin Uygulanan Denetim Modeliyle İlgili Farkındalıklarına İlişkin Bulgular

Lise öğretmenlerine yöneltilen “Okulunuzda bir ders denetim süreci var mı?” sorusuna verilen yanıtlara göre Millî Eğitim Temel Kanunundaki amaç ve ilkeler ile okulun ve dersin amaçları doğrultusunda okul müdürleri tarafından ders denetimi geçiren 9 öğretmen (Ö1, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11) ile görüşülmüş, bu denetimlerden 5 tanesinin (Ö1, Ö5, Ö6, Ö10, Ö11) sınıf gözlemi şeklinde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Diğer 3 okulda (Ö3, Ö7, Ö8) denetim genelde müdürle diyalog şeklinde olmaktadır. Bir öğretmen ise (Ö4) müfettiş denetimi yaşamış, ancak okul müdürü henüz dersini gözlemlememiştir. Okulumuzda ders denetimi hem var hem yok diyen bir öğretmenle (Ö2) de görüşülmüştür. Bu öğretmen okulda sadece evrak kontrolü yapıldığı söylemiştir. Ayrıca ders denetiminin hiç yapılmadığı bir okul da (Ö9) tespit edilmiştir. Bu durumdan, liselerde mecburi bir denetim uygulaması olmadığı anlaşılmaktadır. Denetim uygulaması yapılan okullarda da standart bir denetim sisteminin eksikliği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4**

*Öğretmenlerin Bakış Açısından Liselerdeki Ders Denetimi Süreci*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen
Öğretmenlerin bakış açısından liselerdeki ders denetimi süreci	Ders denetimi tarihi	Önceden sözlü bilgilendirme	Ö1, Ö5, Ö6, Ö11
		Denetim haftası içerisinde	Ö10
		Denetim tarihine müdürün karar vermesi	Ö1, Ö10, Ö5, Ö6, Ö11
	Müdürün derse geliş zamanı	Öğretmenle birlikte	Ö1, Ö5, Ö10
		Ders işlenirken	Ö6, Ö11
	Müdürün derste değerlendirme yapma şekli	Form doldurma	Ö1, Ö5, Ö10, Ö11
		Not alma	Ö6
	Müdürün sınıfta kalış süresi	Bir ders saati boyunca	Ö1, Ö10
		Bir ders saatinden az	Ö5, Ö6, Ö11
	Müdürün sınıf içinde öğretmen ile iletişimi	Müdahale etmeden, izleyici	Ö5, Ö6, Ö10, Ö11
Katılımcı		Ö1	
Denetim sonrası değerlendirme	Konuşma	Ö10, Ö1, Ö11	
	Çizelge, anket, not	Ö1, Ö5, Ö6	
	Geribildirim yapılmaması	Ö5, Ö6	

Tablo 4’te ders denetim süreci teması altında 6 içerik oluşturulmuştur.

Öğretmenlerden alınan yanıtlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

*“Müdürümüz önceden bilgi vererek dersime katıldı.” (Ö5)*

*“Müdür Bey ben dersimi işlerken gelir.” (Ö11)*

*“Kenarda durur, dersime müdahale etmeden dersimi izler gider.” (Ö11)*

*“Dersten sonra odasında şöyle yap daha iyi olur der ya da takdir eder iyi şeylerimizi.” (Ö10)*

*“Normal standartlarda bu işleyiş nasıl yürüyor bilmiyorum ama şu anki mevcut kurum müdürüm benim Anadolu öğretmen lisesi çıkışlı. İngilizceyle bir yakınlığı var, kullanmayı da seviyor. Dolayısıyla ben derste bir etkinlik yaparken, o da katılmaktan zevk alıyor. Aramızdaki diyalog nedeniyle belki de benim derslerimde soru yanıtlamıştır. Ben onu dâhil etmeye çalıştığımda geri çekilmemiştir. Normal standartlarda diğer arkadaşlarla görüştüğümüzde genel olarak dinleyici durumda olduğunu duydum.” (Ö1)*

Bu yanıtlardan anlaşıldığı üzere, müdür ve öğretmenler denetim tarihi için birlikte bir planlama yapmamaktadırlar. Müdür öğretmenlere derse katılacağı zamanı önceden söyleyerek sadece haber vermektedir. Genellikle denetimden birkaç gün önce, öğretmenler denetim zamanı hakkında bilgilendirilmektedirler. Bir okulda ise ders ziyaretinin habersiz olmasını tercih eden öğretmenler için, bu konuda kendilerine seçenek sunulmuştur. Müdürün derse geliş zamanı ile ilgili kategoriye göre ders denetimlerinde 3 müdür sınıfa öğretmenle aynı anda girmektedir. 2 müdür ise öğretmen derse girdikten daha sonra sınıfa gelmiştir. Müdürün derste değerlendirme yapma şekli form doldurarak ya da not alarak olmak üzere iki grupta toplanmıştır. İki katılımcının form doldurmuş olabilir ve not almış olabilir sözlerinden müdürün tam olarak ne yaptığının farkında olmadıkları sonucuna varılmaktadır. MEB ders denetim formları, sınıf gözlemlerinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu formlardan MEB’in temel amaç ve ilkeleri doğrultusunda okul ve dersin hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek için yararlanılmaktadır. Gözlem esnasında not almak ya da hazır bir formu işaretlemek toplanan bilgileri unutmamak açısından önemlidir. Veri kaybı yaşamamak adına gözlemlerin kayıt altına alınması gerekmektedir. Ancak buradaki sıkıntı formdaki maddeleri tamamlamak için asıl gözlemlenebilecek başka şeylerin kaçırılma ihtimali olabilir. Formda yer almayan fakat öğretmenin yaptığı güzel bir şey fark edilemeyebilir. Müdürlerin sınıfta kalış süreleri incelendiğinde 2 müdürün bir ders süresi boyunca sınıfta kaldığı, 3 müdürün ise dersin sadece bir bölümünde sınıfta bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak derse giriş, bir önceki dersin konusundan yeni konuya bağlanma, yeni konunun anlatımı, konunun anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolü ve ödev gibi dersin tüm akışının gözlemlenmesi doğru bir değerlendirme yapabilmek açısından önemlidir. 15 dakika gibi kısa bir öğretmenin tarzı ve sınıf atmosferi müdüre dersin gidişatı hakkında bilgi verebilir. Fakat dersin amacına ulaşım ulaşılmadığını tespit etmek güçtür. Müdürlerin çoğunun derste izleyici olduğu söylenmektedir. Sadece bir müdür ilgisinin olduğu bir derse aktif olarak katılmıştır. Çünkü aynı müdürün farklı derslerde dinleyici konumda olduğu ifade edilmiştir. Öğretmenler genel olarak ders denetimi sonrasında yapılan değerlendirmenin müdür tarafından kendileriyle sözlü olarak paylaşıldığını söylemiştir. Ancak iki öğretmen müdürün denetim esnasında not almasına rağmen, kendilerine bir geribildirimde bulunulmadığını belirtmiştir.

### **3.5. Alt problem: Yöneticilerin Millî Eğitimin Amaçlarına İlişkin Farkındalıklarıyla İlgili Bulgular**

“Ders denetiminin sizce eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ne gibi bir rolü vardır?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulmuş temalar Tablo 5’te görülmektedir.

**Tablo 5**

*Yöneticilere Göre Ders Denetiminin Eğitim ve Öğretimin Hedeflerinin Gerçekleştirilmesindeki Rolü*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategori</b>	<b>Müdür</b>
Yöneticilere göre ders denetiminin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki rolü	Öğretmenin performansına katkısı	Motivasyon	M3
		Araç gereç, ekstra kaynak kullanımı	M8, M3
		En iyi ders kitabı seçimi	M8
		Sınıf içi etkinlikler	M8
	Eğitim ve öğretim sürecine etkisi	Derslerin güncel hayatla ilişkilendirilmesi	M8
		Pozitif rol	M6
		Öğretmene destek	M6
		Göreceli bir kavram	M7
		Faydalı	M7
		Başarı sağlar	M3
	Denetimi kim yaparsa rolü olur	Hedeflere ulaşmada nerede bulunduğu tespit	M12
		Bürokrasi işi	M3
	Denetim uygulamalarının amacına ulaşmasındaki engeller	Öğretmenin kendisini denetimi	M5
		Öğrenci	M9
		Lise türü	M2
		Öğretmen ve öğrencinin kendi bildiği gibi davranması	M2, M4
Öğrenci kapasitesi		M4	
Denetime ihtiyaç yok		M5, M1	
Denetimde süreklilik yok	M10		
Ders gözlemi süresi az	M11		

Tablo 5 incelendiğinde tema olarak belirlenen, yöneticilere göre ders denetiminin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki rolü; öğretmenin performansına katkısı, eğitim ve öğretim sürecine etkisi, denetimi kim yaparsa rolü olur ve denetim uygulamalarının amacına ulaşmasındaki engeller olmak üzere dört kategoride toplandığı görülmektedir. Öğretmenin performansına katkısı hakkında en çok uygun ders materyallerinin kullanımından bahsedilmiştir. Eğitim ve öğretim sürecine etkisinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. Denetimin, eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde rol oynayabilmesi için denetimin yönetime bırakılması gerektiği, öğretmenin kendisinin uygulamasının doğru olduğunu ve öğrenci üzerinden değerlendirme yapılabileceğini söyleyen yöneticiler olmuştur. Denetimin bir amacı olduğunun düşünülmemesi, denetim uygulamalarında süreklilik ve bir standart olmaması, farklı lise türleri ve farklı seviyelerde bulunan öğrenciler denetim uygulamalarının amaca ulaşmasındaki engeller olarak sayılmıştır.

*“Bizim bir denetim formumuz var. Orada yazıyor bunlar. Örneğin içeriği yansıtmak. Öğretmenin bilgisi çok olabilir ama önemli olan nasıl ders anlattığıdır. Planı uygularken kendisi de bir şeyler katmalı. Zümresinde üste çıkmaya çalışmamalı, yaptıklarını, bildiklerini meslektaşlarına aktarmalı. Çünkü herkesin yöntemi farklıdır. Aynı tas aynı hamam mantığı kalmadı. Hamam da tas da değişmeli artık. Araç gereç kullanımları önemli. Öğrenciye ödev vermek bir kazanım getirmiyor. Öğrenci kendi kendine ödev vermeli. Yoksa zoraki oluyor. Sınıf içi etkinlikler dersle ve güncel hayatla ilgili olmalı. Ders kitapları verimli kullanılmıyor. Piyasadaki en iyi ders kitabı seçilmeli.” (M8)*

*“Göreceli bir kavram. Ucu olan bir şey değil. Öğretmenler kontrolsüz olursa, biz insanız beşeriz, rahatı severiz. Öğrenciye verimli olmayacak şekilde ders işleyebiliriz. O anlamda faydalı. Ancak öğretmeni kırmadan, eleştirmeden yapıcı bir denetim.” (M7)*

*“Öz denetimden başka bir denetime ihtiyaç yok.” (M5)*

“Denetim bürokrasinin işidir. Ben onu pek sevmiyorum.” (M3)

Ders denetimlerinin eğitim-öğretim sürecine dolayısıyla öğretmenlere katkısı önemlidir. Ancak bu denetimlerin amacına ulaşabilmesi için denetmenlikte uzman sayılacak kişiler tarafından yapılması gerekir. Tek bir okul müdüründen tüm okulun öğretmenlerini detaylı bir şekilde denetlemesi beklenemez. Zaten her öğretmenin de detaylı bir denetim geçirmeye ihtiyacı yoktur. Ayrıca araştırma bulgularında, bu tarz klinik denetimler yerine öğretmenin kendi kendisini değerlendirerek ilerlemesi, ya da öğrencilerin performanslarına göre bir sonuca varılması da alternatif değerlendirme çeşitleri olarak tespit edilmiştir.

### 3.6. Öğretmenlerin Millî Eğitimin Amaçlarına İlişkin Farkındalıklarıyla İlgili Bulgular

“Ders denetiminin sizce eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ne gibi bir rolü vardır?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 6’da görülmektedir.

**Tablo 6**

*Öğretmenlere Göre Ders Denetiminin Eğitim ve Öğretimin Hedeflerinin Eğitim ve Öğretimin Hedeflerinin Gerçekleştirilmesindeki Rolü*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen
Öğretmenlere göre ders denetiminin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki rolü	Öğretmen davranışları	Eksiklikleri tamamlayıcı	Ö10
		Canlılık getirmesi	Ö6
	Doğru denetmenlik	Müfettiş ve idarecilerin amaçları	Ö11, Ö1
		İç denetim	Ö8
		Doğal gözlem	Ö4
	İşlevsizlik	Bir şey ifade etmeme	Ö2
		Gerçeklerden uzaklık	Ö3
	Denetim süresinin yetersizliği	Ö9	

Tablo 6 incelendiğinde, tema olarak belirlenen, öğretmenlere göre ders denetiminin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki rolü; öğretmen davranışları, doğru denetmenlik ve işlevsizlik olarak 3 kategori altında incelendiği görülmektedir.

Verilen yanıtlardaki dikkat çekici nokta, denetimin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde şu rolleri vardır yerine şöyle olursa faydalı olabilir tarzında şarta bağlı yanıtlar alınmış olmasıdır. Yani denetim sisteminden olumlu bir beklenti söz konusudur. Denetimin herhangi bir rolü olmadığını düşünen katılımcılar ise gerekçeleriyle bu konudaki görüşlerini dile getirmişlerdir. Genel olarak katılımcılar denetimin doğal bir gözlemle, aynı branştan uzman bir kişi tarafından, süreklilik içerisinde yapıldığı takdirde eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bir rol oynayabileceğini savunmaktadırlar. Bazı öğretmenler ise ders denetiminin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde hiçbir rolü olmadığını ifade etmişlerdir.

Bu konuda öğretmenlerden alınan bazı cevaplar şu şekildedir:

“İyi niyetli denetim canlı tutar, kötü niyetli denetim motivasyonu düşürür. Herkes işini yaparsa sorun olmaz.” (Ö6)

“Yapılandırılmamış ve doğal bir gözlemle denetim eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesi için faydalı olabilir.” (Ö4)

“Şahsa göre yapıldığı için gerçeği yansıtmamaktadır. İdare ile arası iyi olan bir öğretmen eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik bir çaba ortaya koymuyor.” (Ö3)

Yöneticiler ve öğretmenler ders denetiminin eğitim ve öğretimin hedeflerini gerçekleştirmesindeki rolü hakkında öğretmenin davranışlarına olan olumlu katkılarından bahsetmişlerdir. Yöneticiler, ayrıca ders denetiminin eğitim-öğretim sürecine olan etkisi açısından da değerlendirme yapmışlardır. Öğretmenler doğru bir denetim için gerekli koşullara değinirken; yöneticiler ise denetimi kimin yapması gerektiğinin üzerinde durmuşlardır. Yine iki grup denetimin işe yaramadığı durumlardan da bahsetmişlerdir.

### 3.7. Alt Problem: Yöneticilerin Görüşlerine Göre Denetimin Öğretmenleri Geliştirme Yönüyle İlgili Bulgular

“Ders denetiminin öğretmenlere yönelik etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 7**

*Yöneticilere Göre Ders Denetiminin Öğretmenlere Yönelik Etkisi*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Müdür
Yöneticilere göre ders denetiminin öğretmenlere yönelik etkisi	Ders denetimin öğretmenlerde yarattığı duygu ve tepkiler	Farkındalık	M3
		Mutluluk	M6
		Olumlu etki	M7
		Fayda	M8
		Silkelenme	M10
		Heyecan	M9
		Stres	M5
		Kişisel algılama	M4
		Denetmenin samimiyeti	M9
		Teşvik	K9
Ders denetimin olumlu etki gösterebilmesi için gerekli koşullar	Ders denetimin olumlu etki gösterebilmesi için gerekli koşullar	Küçük tavsiyeler	M3, M6, M7
		Uzman denetmen	M12
		Yeni tekniklerle rehberlik	M1
		Akademik çalışmalar	M5
		Eksikliklerin giderilmesi için yaptırım gücü	M12
		Bağımsız denetçiler	M2
		Fikir alışverişi	M11, M8
		Stajyerlik	M4

Tablo 7 incelendiğinde tema olarak belirlenen, yöneticilere göre ders denetiminin öğretmenlere yönelik etkisinin; ders denetimin öğretmenlerde yarattığı duygu ve tepkiler ve ders denetimin olumlu etki gösterebilmesi için gerekli koşullar, olmak üzere iki kategoride toplandığı görülmektedir. Ders denetimi, öğretmenlerde mutluluk, fayda, silkelenme, farkındalık gibi olumlu sonuçlar da yaratabilir; heyecan, stres, kişiselleştirme gibi olumsuz duygu ve tepkilere de yol açabilir. Ders denetimin olumlu etki gösterebilmesi için gerekenler, 10 alt kategoride toplanmıştır. Denetmenin uzman, samimi ve mümkünse o kurumdan değil, yaptırım gücü olan bağımsız bir denetçi olması gerekmektedir.

Bu konuda alınan cevaplardan bazıları aşağıdaki gibidir:

*“Valla öğretmenlere etkisi olumlu. Kontrol mekanizmasıyla kendilerine çeki düzen veriyorlar. Müdür derse girecekse daha farklı bir hava oluşuyor. Çalışıp geliyorlar. Yapıcı bir denetim var ise mesleki gelişim açısından da katkısı olur, geriye ket vurma olmamalı. Yani denetime göre fark olur.” (M7)*

*“Katkısı bir silkelenme gibi olmalıdır. Denetimle rutin bozuluyor. Ama öğretmenin gelişimine katkı sağlamaz.” (M10)*

“Denetimde böyle tavsiyeler vererek üçüncü gözleri oluyorsunuz. Ben bir aynayım. Onları motive ediyorum, sıradanlıktan çıkmaları için. Geçen gün sirke, karbonat ve iki tane pet şişeyle okulu havaya uçurduk. Bahçede kim fişe yapabiliyor? Olay bu. Hedefe ulaşmışsın. Üçüncü göz, farklı bir yeri görüyor. Tarafsız olmalısınız. Hem öğretmeni hem öğrenciyi düşüneceksiniz.” (M3)

“Her zaman katkı sağlamıyor. Eleştirilmeyi hoş karşılamıyorlar. Yeni bir teknikle öğretmene yardım etmek katkı sağlayacaktır.” (M1)

### 3.8. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetimin Öğretmenleri Geliştirme Yönüyle İlgili Bulgular

“Ders denetiminin size yönelik etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8**

*Öğretmenlerin Bakış Açısından Ders Denetiminin Kendilerine Yönelik Etkisi*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen
Öğretmenlerin bakış açısından ders denetiminin kendilerine yönelik etkisi	Kişisel açıdan değerlendirmeler	Fikir alışverişi	Ö8
		Kurallara uymak	Ö5
		Kaygı	Ö1
	Çevresel açıdan değerlendirmeler	Öğrenci tarafından kontrol	Ö9
		Dışarıdan bir göz	Ö1
		Seminerlere, kursa yönelim	Ö10
		Eğitime etkisi	Ö10
		Okula katkı	Ö4
		Dış denetim	Ö4
		Negatif müdahale	Ö3
		Kâğıt israfı	Ö3
		Plan açısından	Ö6
		Öğrenci davranışlarına katkı	Ö11
		Etkisizlik	Kazanım yok

Tablo 8 incelendiğinde tema olarak belirlenen, öğretmenlerin bakış açısından ders denetiminin kendilerine yönelik etkisini; kişisel açıdan değerlendirmeler, çevresel açıdan değerlendirmeler ve etkisizlik olarak üç ayrı kategoride toplandığı görülmektedir.

Yöneticilere ve öğretmenlere göre ders denetimlerinin öğretmenlerde yarattığı etkiler hem olumlu hem de olumsuzdur. Yöneticiler denetimin olumlu etkilerini mutluluk, fayda, silkelene, farkındalık; öğretmenler ise fikir alışverişi ve kurallara bağlılık sağlama açısından değerlendirmişlerdir. Yöneticiler olumsuz etkileri ise stres, heyecanlanma, kişisel algılama olarak örneklendirirken; öğretmenlerden bir tanesi denetimin kaygı yarattığını söylemiştir. Ayrıca yöneticiler öğretmenlerden farklı olarak denetimin olumlu etki yapabilmesi için gerekli koşulları dile getirmişlerdir. Bu koşullar ders denetimlerini kimin ve nasıl yapması gerektiği ile ilgili olmuştur. Öğretmenler ise denetimin sadece kendilerine değil, eğitim sürecine nasıl etki ettiği üzerinde durmuşlardır. Bu açıdan ders denetimlerinin okula katkı sağlamak gibi olumlu etkisi; negatif bir müdahale olması gibi olumsuz etkisi de görülmektedir.

Bu konuyla ilgili alınan cevaplardan bazıları şu şekildedir:

“Fikir alışverişinde bulunuyoruz. Bizim göremediğimiz, bilemediğimiz şeyler oluyor. Her türlü fikre açığız. Uygunsa bizim içinde ortak, paralel gidiyoruz.” (Ö8)

“Katkı sağlar. Ama önce öğretmenler eğitimden geçirilmeli. Bir gün içerisinde öğretmeni değerlendirip tavsiyede bulunarak, öğretmende değişim sağlayamazsınız. Yararlı olmaz.

*Öğretmen istemiyorsa yine o şekilde anlatmaz. Öğrenciden kontrol edilebilir. Ama meslek liselerinde bunun kontrolü zor.” (Ö9)*

*“Hiçbir şey kazandırmıyor. Denetim branşla yapılırsa sonuca ulaşır. Benim branşımdan bir müfettiş beni denetlemeli, ilköğretim müfettişi değil.” (Ö2)*

*“İşin açıkçası etkisi olduğunu zannetmiyorum”. (Ö7)*

### **3.9. Alt problem: Yöneticilerin Ders Denetiminde MEB’in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular**

“Ders denetim sürecinde karşılaştığınız problemler oluyor mu?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9**

*Yöneticilerin Ders Denetimi Sürecinde MEB’in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadıkları Sorunlar*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Alt Kategori</b>	<b>Müdür</b>
Yöneticilerin ders denetimi sürecinde MEB’in amaçlarının gerçekleşmesine dönük yaşadıkları sorunlar	Okul müdüründen kaynaklanan sorunlar	Okul müdürünün kendi okulunda denetim yapması	M4
		Denetlenecek öğretmenlerin seçimi	M4
		Ego	M12
		Heyecan yaratmak	M3
	Öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar	Kişisel algılama	M4
		Uyum sürecinde olan öğretmenler	M11
	Sorunsuz ders denetimleri	Sevgi, saygı ve hoşgörü çerçevesinde	M2
		İyi niyetli yaklaşım	M5
		Cesaretlendirici denetim	M8
		Problemsiz	M1, M6, M7, M9, M10

Tablo 9 incelendiğinde tema olarak belirlenen yöneticilerin ders denetimi sürecinde MEB’in amaçlarının gerçekleştirilmesine dönük yaşadıkları sorunların; okul müdüründen kaynaklanan sorunlar, öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar ve sorunsuz ders denetimleri olmak üzere üç konuda toplandığı görülmektedir.

Yöneticilerin ders denetimlerinde kendilerinden kaynaklı yaşadıkları sorunlardan bir tanesi çalıştıkları kurumda tanıdıkları öğretmenlere denetim uygulamalarıdır. Öğretmenleri tanyor olmaları daha iyi bir değerlendirme yapmalarını sağlayacağı gibi, denetimin nesnellik boyutuna da zarar verilebileceği düşünülmektedir. Müdürlük makamının etkisiyle müdürün egosu yüksek davranışlarda bulunması ve müdürün derse girdiğinde öğretmende heyecan yaratması da diğer problemler olarak sıralanmışlardır.

Bu konuda alınan cevaplardan bazıları şu şekildedir:

*“Ben şundan eleştiriliyorum. Derslerde en arkaya otururum. En arkadan her şeyi görür ve duyarsınız. Daha doğrusu duymanız gerekeni duyarsınız. Ben heyecanlandırıyormuşum.” (M3)*

*“Kişisel algılamaları sorun oluyor.” (M4)*

*“Sorun yok. Sonuçta sevgi, saygı ve hoşgörü çerçevesinde denetim yapıyoruz. Puan vermiyorum. Dersini şöyle işle demek de benim haddime değil”. (M2)*

*“Öğretmenlerin bahaneleri çok elbette, ama hallediyoruz. Denetimde problem çıkmıyor yani, hallediyoruz.” (M9)*

Öğretmen kaynaklı sorunlardan bir tanesi öğretmenlerin ders denetimlerini sadece kendilerine uygulanyormuş gibi kişisel algılamalarıdır. Mesleğe yeni başlayan veya bir okula yeni atanan öğretmenler de uyum sağlama süreci içerisinde denetimlerde sorun yaşayabilmektedirler. Denetimler sevgi, saygı ve hoşgörü çerçevesinde, iyi niyetle, öğretmeni cesaretlendirmek için yapıldığında ise problem yaşanmadığı görülmektedir.

### 3.10. Öğretmenlerin Ders Denetiminde MEB'in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular

“Ders denetim sürecinde karşılaştığınız problemler oluyor mu?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 10’da görülmektedir.

**Tablo 10**

*Öğretmenlerin Ders Denetimi Sürecinde MEB'in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadıkları Sorunlar*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen	
Öğretmenlerin ders denetimi sürecinde MEB'in amaçlarının gerçekleştirilmesine dönük yaşadıkları sorunlar	Hissiyatla ilgili sorunlar	Heyecan	Ö1	
		Duygusallık	Ö4	
		Endişe	Ö4	
	Müdürün dikkate aldığı hususlar	Yoklama	Yoklama	Ö1
			Ders defteri doldurma	Ö1, Ö2
			Derse zamanında girip çıkmak	Ö5
			Tüm evrak işleri	Ö5
			Kılık kıyafet yönetmeliğine	Ö5
		Denetim sonrası değerlendirme tarzı	Yıllık planı derse getirmemek	Ö6
			Küçük ve sözlü uyarılar	Ö1
			Olumlu eleştiri	Ö4, Ö3
			Uyarıların dosyaya işlenmesi	Ö5
			Teşekkür belgesi gönderimi	Ö11
	Destek olmak		Ö11	
Sorun yaşamadığını söyleyen öğretmenler		Sorun yaşanmıyor	Ö7, Ö8, Ö10, Ö3, Ö11, Ö4, Ö5	

Tablo 10 incelendiğinde tema olarak belirlenen, öğretmenlerin ders denetimi sürecinde MEB'in amaçlarının gerçekleştirilmesine dönük yaşadıkları sorunların; hissiyatla ilgili sorunlar, müdürün dikkate aldığı hususlar, denetim sonrası değerlendirme tarzı ve sorun yaşamadığını söyleyen öğretmenler olarak dört kategoride toplandığı görülmektedir. Öğretmenlere ders denetim sürecinde karşılaştıkları problem olup olmadığı sorulduğunda sadece iki öğretmen sorun var şeklinde yanıtlamış, diğer öğretmenler sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Ancak sorun yaşamadıklarını söyleyen öğretmenler çevreden duydukları problemleri dile getirmişlerdir.

Bu konuda alınan cevaplardan bazıları şu şekildedir:

*“Okul müdürüyle hiç problem yaşamadım. Ders denetiminde ve sonrasında değerlendirilmelerde de yaşamadım. Ben eleştirel düşünme eğitimine katıldım. Önceleri değerlendirilirken çok fazla kaygı duyardım ya da eleştirilmekten korkardım. Ama bu eğitimle fikirlerim değişti.” (Ö4)*

*“Girer girmez öğrencilerle iletişime geçince yoklama ve ders defteri doldurma konusunda eksikliklerim oldu. Ama bunu hiçbir zaman da tartışma boyutuna getirmedim.” (Ö1)*

*“Tüm yapılan uygulamaların hepsi bir problem aslında. Şu sınıf şu konuları işlemiştir diyerek deftere yazılıyor. Aslında yalan işlenmiyor. Kırtasiye işi büyük bir problem. Neden eteğin kısa diyen müfettişler bile gördüm.” (Ö2)*

“Sorun yaşamıyorum. Genelde artı aldığım bir konu.” (Ö3)

Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler ders denetimlerini duygusal açıdan değerlendirmiş, denetimlerin heyecan ve endişe yaratmasından ötürü sorun yaşadıklarını söylemişlerdir. Müdürün ders denetim kriterleri ile ilgili sorun yaşanan noktalar ise yoklamanın alınması, ders defterini doldurma, yıllık planı tamamlama gibi evrak işleridir. Bunların dışında öğretmenin kılık kıyafetinin uygunluğu ve derse giriş-çıkış saatleri de öğretmen ve müdür arasında yaşanan sorunlar arasında yer almıştır. Müdürlerin denetimden sonraki değerlendirme tarzını ele alan öğretmenler geribildirimlerin sözlü şekilde ya da teşekkür belgesi gönderimi veya uyarıların dosyaya işlenmesi şeklinde gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Ancak buradan anlaşılacak geribildirimlerin sadece olumlu ve olumsuz tespitlerin dile getirilerek bırakıldığıdır. Geliştirici ya da çözüm üretici bir geribildirim süreci değildir. MEB’in amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik asıl sorunlardan birisi de denetim sonucundaki görüşlerin ortada kalması, bunlarla ilgili bir çalışma yapılmamasıdır. Oysa asıl iş bu noktadan sonra başlayacaktır. Daha iyi öğrenci kazanımları ve daha iyi bir eğitim süreci yaşamak için ders denetiminin bittiği nokta öğretmen-müdür işbirliğinin yeniden başlangıç noktası olmalıdır.

Yöneticiler ve öğretmenler ders denetimlerinde MEB’in amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik yaşadıkları sorunların hem kendilerinden hem de karşı taraftan kaynaklandığını düşünmektedirler. Öğretmenlerin çoğu aslında ders denetimlerinde sorun yaşamadıklarını söyleseler de verdikleri örneklerin hepsi birer sorun teşkil etmektedir. Okul müdürleri denetimlerin iyi niyetle yapılırsa hiçbir sorun yaşanmayacağı görüşündelerdir.

### 3.11. Alt problem: Yöneticilerin Daha Etkili Bir Denetim İçin Nelerin Denetlenmesi Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

“Size göre ders denetimi nasıl olmalıdır?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 11’de görülmektedir.

**Tablo 11**

*Yöneticilere Göre İdeal Denetim Süreci*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Müdür	
Yöneticilere göre ideal denetim süreci	En iyi denetmen	Okul müdürü	M1, M7	
		Kendi branşını denetleyen okul müdürü	M3	
		Öğrenci	M8	
		Müdür ve branş öğretmeni	M10	
		Müdür ve kurum dışından uzman	M12	
		Müfettiş	M11	
		Akademik bir proje yoluyla	M5	
		öğretmenlerden veri toplanması		
		Özdenetim	M2, M3, M9, M5	
		Rehberlik	M1	
		Ders denetimi sonrasında	Çözüm üretmek	M1
		öğretmenin mesleki gelişimine katkı	Notsuz değerlendirme	M2, M6
			Hizmet içi eğitim	M4
			Profesyonel yardımlaşma	M5

Tablo 11 incelendiğinde tema olarak belirlenen, yöneticilere göre ideal denetim sürecinin; en iyi denetmen ve ders denetimi sonrasında öğretmenin mesleki gelişimine katkı olmak üzere iki konuda toplandığı görülmektedir. Bu konuda alınan cevaplardan bazıları şu şekildedir:

“Okul müdürü eğitim koçu gibi olmalı. Öğretim faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olmalı.” (M1)

“Öz değerlendirme olmalı. Öğretmen yıl içindeki tüm çalışmalarını bilgisayara kaydedecek. Kendi gelişimini kanıtlarıyla görebilecek. Kendi yaptıklarını istediği zaman bilgisayarı açıp görebilir, isteyene gösterebilir. Bu şekilde ilerleyip ilerleyemediğini görür. Ancak en iyi değerlendirme öğrenciden yapılır. Öğrenci başarısıyla ne yaptığımız anlaşılır. İşimizi helal yapmalıyız.” (M2)

“Denetimde bilimsel ve yapıcı bir şekilde gözlem yapılmalı. Tüm MEB çerçevesinde akademik bir proje hazırlanmalı. Örneğin eğitim fakülteleriyle YÖK birlikte bir çalışma tasarlayabilir. Önce tüm şehirlerden veriler toplanır. Sonra bu veriler Ankara’da ele alınır. Uzun sürebilir böyle bir çalışma ama işe yarar. Yani daha öğretmen yetiştirirken önlem alınması gerekir. KPSS dışında bir sürü yöntem var öğretmen seçmek için.” (M5)

“Değerlendirme yaparken not verilmemeli. Biz vergi denetmeni değiliz. Denetmenin niteliği, yani yaklaşımı önemli.” (M6)

Bazı okul müdürleri ders denetimi yapmayı sürdürmek istemekte, ancak ideal bir denetim için kendilerine bir uzmanın eşlik etmesi gerektiği görüşündelerdir. Bu kişinin denetim yapılacak alandaki dersin öğretmeni ya da kurum dışından biri olabileceği önerilmektedir. Tek başlarına, yalnızca kendi branşlarındaki dersleri gözlemlenmenin doğru olduğunu düşünmektedirler. Bazı müdürler ise, bu şekilde ders denetimi yapılması yerine, öğretmenlerin kendi değerlendirmelerini kendilerinin yapıp takip etmesi gerektiği görüşündedirler. Bunun dışında ders denetimlerine müfettişlerin gelmesi ya da ülke genelinde akademik bir çalışma yapılarak veri toplanması önerilmiştir.

Ders denetiminden sonra öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlanabilmesi için, denetim, öğretmene rehberlik ederek devam etmelidir. Bu rehberlik meslektaşlar arasında profesyonel bir yardımlaşma süreci oluşturmak veya nitelikli hizmet içi eğitimler biçiminde olabilir. Buradaki asıl amaç, öğretmenlerin problemlerine çözüm üretmek olmalıdır. Yöneticilerden gelen diğer bir öneri de öğretmenleri değerlendirilirken puan verilmemesidir.

### 3.12. Öğretmenlerin Daha Etkili Bir Denetim İçin Nelerin Denetlenmesi Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

“Size göre denetim nasıl olmalıdır?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 12’de görülmektedir.

**Tablo 12**

*Öğretmenlere Göre İdeal Denetim Süreci*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen
Öğretmenlere göre ideal denetim süreci	En iyi denetmen	Branşında yetkin kişiler, uzman	Ö2, Ö5
		Okul müdürü	Ö9
		Bakanlık müfettişi	Ö9
		Dışarıdan gelen bir kişi	Ö4
		Aynı branştan meslektaş	Ö6
		Egosu olmayan kişiler	Ö3
		İyi karakterli kişiler	Ö3
Öğrenci kontrolü	Ö3		

Tablo 12 incelendiğinde tema olarak belirlenen öğretmenlere göre ideal denetim sürecinin; en iyi denetmen alt başlığı altında tek konu olarak incelendiği görülmektedir.

Öğretmenler denetmenlik yapacak kişinin alanında uzman, egosu olmayan ve iyi karakterli bir kişi olması gerektiği görüşündelerdir. Bu kişiler okul müdürü, bakanlık müfettişi, meslektaş veya kurum dışarısından gelecek olan bir uzman olabileceği gibi öğrencilerin davranış ve başarılarına bakılarak da öğretmen değerlendirmesi yapılabilir.

Bu konuda alınan cevaplardan bazıları şu şekildedir:

*“Branşların denetimi o branştaki yetkin kişiler tarafından yapılmalı.” (Ö2)*

*“Bence okul müdürünün doğru denetlemesi gerekir. Denetim her dönem objektif bir şekilde yapılmalı. Müdürler öğretmenleri zaten tanıyorlar..... Bu alanda eğitim görmüş Bakanlık müfettişleri de denetleyebilir.” (Ö9)*

*“Denetim işleyişin içinde görülen bir şeydir. Öğretmen genel yapı içinde davranışlarıyla değerlendirilmeli. Öğrenciler öğretmenlerin en büyük aynasıdır. Bu yüzden özel bir denetime gerek yok. Müdür denetliyorsa bunda idarecilerin kişilik yapıları önemli. Ahbap çavuş ilişkilerine yer vermemeli. Yani müdürlerin iyi seçilmesi gerekir. Egosu olmayan, iyi karakterli kişiler müdür olmalı.” (Ö3)*

Ders denetimlerini kimin yapması gerektiği ile ilgili yöneticiler kendileri ile beraber bir uzman veya bir branş öğretmeni önerisini getirmişlerdir. Öğretmenler ise böyle ekip tarzı bir denetim düşünmemektedirler. Okul yöneticisi, bakanlık müfettişi, meslektaş veya bir uzman tarafından denetlenebileceklerini ifade etmişlerdir. Yine yöneticilerden öğretmenlerin özdenetiminin yeterli olacağı ya da öğrenciler tarafından bir değerlendirme gibi fikirler de gelmiştir. İki yönetici ve bir öğretmen de okul müdürünün denetim yapmasına devam etmesi görüşündedir. Bu kadar farklı seçeneklerin olması denetimi kimin yapması gerektiği ile ilgili hâlâ tam bir görüş birliğine varılamadığının göstergesidir.

**Tablo 13**

*Öğretmenlere Göre Etkili Bir Ders Denetimi İçin Gerekli Ölçütler*

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen
Öğretmenlere göre etkili bir ders denetimi için gerekli ölçütler	Ders denetiminden önce yapılması gerekenler	Öğretmenlere yönelik seminer ve kurslar	Ö11
	Ders denetimi esnasında yapılması gerekenler	Karşılıklı bilgi alışverişi	Ö2
		Yöntem kontrolü	Ö9
		Objektiflik	Ö9
		Meslektaş tarafından izlenmek	Ö6
		Motivasyon sağlamak	Ö11
	Ders denetiminden sonra yapılması gerekenler	Öğretmenin ihtiyaçlarını gidermek	Ö8
		Destekleyici maddi manevi ödüller	Ö8
		Adaletli olmak	Ö8
	Denetime ihtiyaç duyulmaması	Denetimde yaptırım	Ö10
		Geribildirim mekanizması	Ö5
		Öğretmenlere yönelik eğitim programı	Ö5
Faydasız		Ö1	
Şart değil	Ö7		

Tablo 13 incelendiğinde tema olarak belirlenen, öğretmenlere göre etkili bir ders denetimi için gerekli ölçütlerin; ders denetiminden önce, ders denetimi esnasında, ders denetiminden sonra yapılması gerekenler ve denetime ihtiyaç duyulmaması olmak üzere dört konuda toplandığı görülmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre ders denetimlerinden önceki süreç içerisinde öğretmenler bilgilerini güncelleyebilecekleri seminer ya da kurslara katılabilirler. Böylelikle denetim esnasında ortaya çıkabilecek sorunlar önceden halledilmiş olacaktır. Ders denetimi sırasında branş farklılığı nedeniyle dersin içeriğini kontrol etmek doğru olmayabilir. Bu konuda öğretmenlere güven duyulması gerekmektedir. Ancak öğretmenin derste kullandığı yöntemler gözlemlenebilir. Denetimlerde objektif olmak önemlidir. Meslektaş denetimleri objektif olarak yapılırsa öğretmeni motive edebilir, destek sağlayabilir. Denetimlerde karşılıklı bilgi alışverişi olmasıyla, denetimlerin geliştirici bir uygulamaya dönüşeceği düşünülmektedir. Ders

denetimlerinden sonra da geribildirim mekanizmasının iyi olması, öğretmene ihtiyacı olan desteğin verilmesi açısından yararlı olacaktır. Okul müdürlerinin yaptırım yetkisi olmadığı için, öğretmenlerin ihtiyaçlarını tespit edip çözüm önerse bile, öğretmenin dikkate alıp almaması öğretmenin inisiyatifindedir. Bu tür kararlar kişinin keyfine bırakılırsa eğitim sisteminde ilerlemek mümkün olmayacaktır. Araştırmanın bulgularına göre denetim uygulamalarına gerek olmadığını düşünen öğretmenler de mevcuttur. Ders denetimlerinin bir yararını görmemiş, dolayısıyla bir amacı olduğunu düşünmeyen öğretmenler denetim yapılmasına gerek olmadığına inanmaktadırlar.

İdeal bir ders denetimi sürecinde olması gerekenler hakkında öğretmenler denetim öncesi, esnası ve sonrasında yapılması gerekenleri örnekendirirken, müdürler sadece denetim sonrasında öğretmene katkı sağlayabilmek için yapılması gerekenler hakkında görüş bildirmişlerdir. Bu durum yöneticilere göre ders denetimi aşamalarından denetim sonrası görüşmenin en önemli kısım olduğu olarak yorumlanabilir. Denetimden sonra ihtiyaca göre öğretmenlere yönelik bir eğitim programı oluşturulması iki grup tarafından da önerilmiştir. Yöneticilerden farklı olarak iki öğretmen ders denetimine ihtiyacı olmadığını ifade etmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, MEB'e bağlı devlet liselerinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerin, ders denetimi uygulamaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi ve denetimlerin nasıl uygulanırsa, MEB'in amaç ve ilkelerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabileceğini araştırmak için yürütülmüştür. Araştırmanın sonucunda yöneticilere ve öğretmenlere göre denetimin amacının, eğitim-öğretim sürecinde yapılanların takip ve kontrol edilmesi olduğu tespit edilmiştir. Hem yöneticiler hem de öğretmenler denetim denince akla ilk olarak kontrol kelimesi geldiğini belirtmiştir. Ancak denetimin tüm liselerde uygulanmadığı bulgusuna ulaşılması şaşırtıcıdır. Yönetmelikte yazıldığı üzere okul müdürlerinin resmi görevleri içerisinde sayılan denetim işinin çeşitli nedenler ileri sürülerek aksatılması, okullarda gerekli kontrollerin yapılmadığının bir göstergesidir. Bu kontrolsüzlük de durum tespiti yapılamamasına, varsa mevcut sorunların çözülememesine ve ortaya çıkabilecek yeni sorunlara karşı tedbir alınamamasına yol açabilir. Çünkü okul müdürlerinin öğretmenleri denetim adı altında kontrol etmeleri ya da öğretmenlere rehberlik hizmeti sağlamaları eğitim-öğretim sisteminin sorunsuz işleyebilmesi açısından önemlidir. Görgülü ve Küçükali'nin (2023) çalışmasında da okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetim kavramıyla ilgili olarak en fazla kontrol metaforunu kullandıkları tespit edilmiştir. Denetimin yarattığı duygu bakımından yapılan tanımlamalarda ise "korku, baskı, kısıtlama, irrite edici, sevimsiz, tedirginlik" gibi olumsuz anlam ifade eden sözcüklerin seçilmiş olması, denetimin negatif yönde bir çağrışım yaptığını ortaya çıkarmıştır. Bu negatif çağrışımların sebebi denetimlerin sadece kontrol odaklı yapılıyor olması ve öğretmenlere mesleki gelişimleri açısından bir katkı sağlayamıyor olmasıyla açıklanabilir. Ponce'un (2018) çalışmasında da bazı öğretmenlerin, yöneticiler gözlem yapmak için sınıfları ziyaret ettiklerinde, kendilerini korkmuş ve kısıtlanmış hissettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Kazak ve Yüksel'in (2022) çalışmasında ise öğretmenler, yine ders denetiminin kendilerini gerdiğini ancak; denetimi denetmenler yerine okul müdürleri yaptığında kendilerini daha rahat hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmalar eldeki çalışmamızda olduğu gibi denetimin negatif yönde bir çağrışım yaptığı görüşünü desteklenmektedir.

Eldeki araştırmamızın bulgularına göre yöneticiler ve öğretmenler, ders denetiminin, eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, öğretmenin performansının iyileştirilmesini sağlayarak katkıda bulunduğunu belirtmektedirler. Yöneticiler öğretmenlerden farklı olarak denetimin eğitim-öğretim sürecine de olumlu etkisi olduğundan söz etmişlerdir. Ancak ders denetimlerinin amacına ulaşabilmesi için doğru kişi tarafından yapılması ve önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Bu engeller olduğu sürece denetimin eğitim ve öğretimin

hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bir rolü olmayacağı söylenebilir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre ders denetimi öğretmenlerde mutluluk, farkındalık yaratmak, fikir alışverişi gibi olumlu etkilerin yanı sıra; stres, heyecan, kaygı gibi olumsuz etkiler de yaratmaktadır. Durmuş'un (2022) çalışmasında öğretmenlerin değerlendirme ve denetim sistemlerine karşı olumlu tutumlarının yanı sıra, mevcut performans değerlendirme sistemine yönelik endişeleri olduğu saptanmıştır. Eldeki çalışma ve diğer çalışmaların da gösterdiği gibi denetimin öğretmenlere yol gösterici olabileceği, fakat doğru ve yeterli kişiler tarafından uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır. Doğru ve yeterli kişinin kim olduğu ise tartışmaya açık bir konudur. Kimi öğretmen kendi alanından bir denetmeni uygun görürken, kimi öğretmen ise denetim alanında uzman bir kişinin başarılı olacağı görüşündedir. Bazı öğretmenler denetimlerde kendilerini rahat hissedebilmek için okul müdürlerini tercih ederken, bazıları ise tarafsızlık ilkesine uyulabilmesi için okul dışından bir denetmen istemektedirler. Bu konudaki tüm görüşlerin artı ve eksi yönleri bulunmakla birlikte, denetim için en azından aynı türdeki liselerde ortak bir sistem oluşturularak yürütülmesi tavsiye edilebilir. Eğer her okul müdürü denetimi kendi kişisel özellikleriyle uygulayacak ise, bakanlıktan gelecek bir denetmen sistemdeki bu farklılaşmayı önleyebilir. Çünkü denetmenin tek işi denetlemek olacaktır. Farklı kurumlarda aynı ölçütlerle çalışabilir. Okul müdürleri için ise ders denetimi pek çok görev arasından sadece bir tanesidir. Dolayısıyla denetimi ne ölçüde ağırlık vererek gerçekleştirdikleri eldeki araştırmanın bulgularından da anlaşılabilir üzere müdürlerin inisiyatifindedir.

Alanyazına bakıldığında okul müdürlerinin uzmanlık açısından yeterli oldukları ve liderlik özellikleri taşıdıkları takdirde ders denetimlerinin MEB'in amaç ve ilkelerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabileceğini savunan araştırmalar mevcuttur. Ünal (2023) çalışmasında, okul müdürlerinin denetim becerilerini geliştirebilmeleri için bir eğitim sürecinden geçmeleri gerektiği bulgusunu ortaya koymuştur. Ünal'ın çalışması eldeki çalışmadan farklı olarak ilkökul müdürleri ile gerçekleştirilmiş olsa da, denetim görevini yapacak tüm kademelerdeki okul müdürlerinin bu konuda eğitim görmelerinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Archibong (2012) çalışmasında toplam kalite yönetimi için okullarda öğretim denetimine ihtiyaç duyulduğu, bu yüzden tüm eğitim paydaşlarının işbirliğine yönelik standartlara dönük bir uzlaşma sağlaması gerektiği tespit edilmiştir. Kaliteli eğitim için, güvenli, öngörülebilir standartları olan bir eğitim ortamı gerekmektedir. Bu güvenli ortamı da çeşitli öğretim etkinliklerinin uygulanmasını geliştirmekten sorumlu olan okul müdürleri sağlayacaktır. Müdürlerin denetmen rolündeki görev ve sorumluluklarının önemi açısından incelenen eser, eldeki çalışmayı destekler niteliktedir. Ayrıca öğretim denetimlerinin standart ölçütler doğrultusunda sistemli bir şekilde yürütülmesinin gerekliliği bakımından bu çalışmayla benzerlik göstermektedir. Lian'ın (2020) araştırmasına göre okul müdürünün yaptığı denetimin ve örgüt ikliminin lise öğretmenlerinin performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu yüzden okul müdürleri tarafından yoğun bir denetim uygulanması gerektiği savunulmaktadır. Okul müdürünün varlığının öğretmenlerde bir sorumluluk ve gözetim duygusu yarattığı düşünülmektedir. Bu araştırma, okul müdürlerinin okuldaki eğitimin hedeflerine ulaşılması için denetim görevlerinin önemini vurgulaması bakımından eldeki çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Eldeki çalışmada devlet liselerindeki müdürlerin yaptırım gücü eksikliği yüzünden ders denetimlerinin amacına ulaşamadığı bulgusu tespit edilmiştir. Tyagi'nin (2010) araştırmasında Hindistan'da, günümüz koşullarına daha uygun görüldüğü için akademik denetim görevinin müfettişlerden alınarak, okul müdürlerine devredilmesini önermektedir. Bunun için okul müdürlerinin yetkilerinin artırılmasını önermektedir. Böylece müdürler tarafından yapılacak okul temelli öğretim denetimi öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunabilecektir. Eldeki çalışmada da okul müdürlerinin denetim yapmasında yetki ve uzmanlık eksikliği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda okullarda denetimin MEB'in amaçlarının etkili olarak gerçekleşebilmesi için, müdürlerin denetim konusunda uzmanlıklarını geliştirmelerine ve yetkilerini artırmalarına yönelik çalışma yapması beklenebilir. Frades (2019), günümüzde

denetim işlevinin dayandırılması gereken amaçları, eğitimin hedeflerine bağlılık, saygı çerçevesinde akademik özgürlüğe destek sağlamak, merkezlerin özerkliği, eğitimsel değişimin teşviki, özellikle öğretim elemanlarının işlevlerinin artırılması, okul başarı durumunun iyileştirilmesi ve okul yönetiminin pedagojik liderliğini desteklemek olarak sıralamıştır. Bu araştırma denetimlerde eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinin amaçlanması gerektiğini vurgulaması açısından bu çalışmayı destekler niteliktedir. Ayrıca öğretmenlerin desteklenmesi ve okul yöneticilerinin liderlik rolünün önemi konularında da aynı bulgulara ulaşılmıştır.

Eldeki çalışmada eğitim denetmenliğinin uzmanlık gerektiren bir alan olduğu ve denetimin sistemli olarak yapılması gerektiği bulunmuştur. Rahabav (2016) çalışmasına göre denetmenler, denetmen olmak için özel eğitim ve öğretim görmemiştir. Bu da akademik denetim uygulamak açısından yeterli yetkinliğe sahip olmadıklarını kanıtlamaktadır. Okul müdürleri de akademik denetim konusunda özel bilgi ve becerilere ihtiyaçları olduğunu ifade etmişlerdir. Şık ve Demirtaş (2022) da çalışmalarında ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılmasının aslında verimli olmadığını ancak denetimsizlikten daha iyi olduğunu ve önceden belirlenmiş bir çerçevede yapılması gerektiğini savunmaktadırlar. Eldeki çalışmanın bulguları ile alanyazındaki bu çalışmaların bulguları örtüşmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin ve denetmenlerin denetim süreçleri konusunda uzmanlık düzeyinde kendilerini geliştirmeleri ve eğitim almaları uygun olabilir.

Eldeki çalışmada görüşmeler en az üç yıl deneyimli öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Ancak bu öğretmenler de kendi yaşadıkları zorlukları değerlendirerek stajyer öğretmenlerin klinik denetim gibi kapsamlı bir denetime ihtiyaçları olduğunu belirtmişlerdir. Kutsyuruba'nın (2003) araştırmasına göre, mesleğe yeni başlayan öğretmenler, bireysel ve profesyonel ihtiyaçlarını karşılayan denetimin daha sık uygulanmasını istemektedirler. Denetim uygulamalarına ilişkin karar verme sürecine aktif katılmayı talep etmektedirler. Bu bulgular eldeki çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Bu bağlamda stajyer öğretmenlere daha kapsamlı, zorlukları aşmaya güdüleyici, öğretmenliği sevdirici, sınıf ortamında karşılaştıkları sorunları çözmeye odaklı bir denetimin uygulanması daha etkili bir denetim olabilir.

Bu çalışma, denetim uygulamaları ile ilgili olarak hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin yaşadıkları durumsal sorunları ve denetim uygulamalarının taraflar tarafından nasıl algılandığını ortaya koyarak alanyazına değerli katkılar sağlamaktadır. Denetim uygulamalarında yaşanan sorunlar ve engeller hem öğretmen hem de yönetici bakış açısıyla ortaya konmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, denetim görevi üstlenen yöneticilere ortaya koydukları uygulamaların öğretmenler tarafından nasıl algılandığını anlama fırsatı verecek ve denetimde daha etkin olmalarını sağlayabilecektir. Ayrıca yeni öğretmen adaylarına da kurumsal denetim mekanizmasının nasıl işlediğine yönelik bir çerçeve sunabilecektir.

## ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin eğitim denetimi konusunda yeterli eğitim almadığını ve denetim kriterlerinin değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesinin yanı sıra, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almanın da faydalı olabileceğini göstermektedir. Hizmet içi eğitimler ve lisansüstü eğitim, müdürlerin denetim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve denetim kriterlerinin standardize edilmesine olası bir katkı sağlayabilir.

Öğretmenlerin ders denetimleri sırasında genellikle evrak kontrollerine odaklandığı gözlemlenmiştir. Bu, denetim sürecinin iki ayrı kategoride ele alınabileceğini düşündürülebilir: evrak kontrolleri ve dersin içeriği ile öğretim yöntemleri. Bu ayrım, denetim sürecinin daha kapsamlı ve etkili olmasına yardımcı olabilir.

Ders denetimlerinin uygulama sıklığı ve yoğunluğu okullar arasında farklılık göstermektedir. Bu, ders denetimlerinin her okulda standardize bir şekilde uygulanmasının yararlı olabileceğini işaret edebilir. Standardizasyon, denetim süreçlerinin daha adil ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir.

Ayrıca, araştırma bazı öğretmenler için okul müdürlerinin denetiminin kaygı ve stres yarattığını belirtmektedir. Bu, öğretmenlerin dışarıdan bir uzman değerlendirmesi öncesinde kendi kendilerini değerlendirmelerinin faydalı olabileceğini göstermektedir. Özdeğerlendirme, öğretmenlerin özdenetim becerilerini geliştirmelerine ve dış denetim sürecine daha hazırlıklı bir şekilde yaklaşmalarına olası bir yardım sağlayabilir.

Son olarak, bu araştırma tek bir ilçe ile sınırlı olduğu için, farklı ilçelerdeki lise müdürleri ve öğretmenlerle de görüşülerek karşılaştırmalı bir araştırma yapılması düşünülebilir. Bu, ders denetimi uygulamalarının farklı bölgelerde nasıl uygulandığına dair daha geniş bir perspektif kazanmamıza yardımcı olabilir.

## KAYNAKÇA

- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel bir yaklaşım: Denetim nasıl olmalı?* [Yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Archibong, F. I. (2012). Instructional supervision in the administration of secondary education: A Panacea for Quality Assurance. *European Scientific Journal*, 8(13), 61-70. <https://doi.org/10.19044/esj.2012.v8n13p%p>
- Aseltine, J., Faryniarz, J., & Rigazio-DiGilio, S. (2015). *Öğrenme için denetim: Öğretmen gelişimi ve okul gelişiminde performans dayalı bir yaklaşım* (Şahin, S., & Balkar, B., Çev. Edit.). Nobel Yayınları.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi* (5. baskı). Hatiboğlu.
- Aydın, İ. (2013). *Öğretimde denetim: Durum saptama değerlendirme ve geliştirme* (4. baskı). Pegem Akademi.
- Demirtaş, H., & Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Anı Yayıncılık.
- 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*, 10(29), 454-478. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.379209>
- Durmuş, E. (2022). *Öğretmen performanslarının değerlendirilmesi konusunda öğretmen görüşleri* (Şanlıurfa örneği.) [Yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi.
- Frades, S. E. (2019). Educational supervision as the main function of the Inspection. Characteristics and purposes. *Revista de Pedagogía*, 25, 27-58. <https://doi.org/10.14201/aula2019252758>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *Denetim ve öğretimsel liderlik gelişimsel bir yaklaşım* (Aksu, M. B., & Ağaoğlu, E., Çev. Edit.). Anı Yayıncılık.
- Göksoy, S., & Öztürk, Z. (2018). Kliniksel denetim modelinin mesleki ve teknik anadolu lisesinde uygulanabilirliği ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. *İlköğretim Online*, 17(4), 1830-1846. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2019.506850>
- Görgülü, D., & Küçükali, R. (2023). Türkiye'deki denetim uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(38), 514-538. <https://doi.org/10.35675/befdergi.1273899>

- Gündüz, Y. (2008). *Avrupa Birliğine uyum sürecinde Millî Eğitim Bakanlığı teftiş sisteminin yenilenme ihtiyacı* [Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: Kuramsal bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 1-6.
- Hancock, D. R., Algozzine, B., & Lim, J. H. (2021). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.
- Henson, K. T. (2010). *Supervision: A collaborative approach to instructional improvement*. Waveland Press.
- Kazak, E., & Yüksel, M. (2022). Ders denetiminin okul müdürü ve denetmenler tarafından yapılmasına ilişkin okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 19-37.
- Köybaşı Şemin, F. (2018). 6528 sayılı yasanın eğitim yönetimi alanına yansımalarına ilişkin öğretim üyelerinin görüşleri. *Osmangazi Journal of Educational Research*, 5(1), 60-70.
- Kutsyuruba, B. (2003). *Instructional Supervision: Perceptions of Canadian and Ukrainian Beginning High-School Teachers* [Master's Thesis]. University of Saskatchewan.
- Lian, B. & Fitria, H. (2020). The influence of principal supervision and organizational climate toward teacher's performance. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 172-187. <https://doi.org/10.31219/osf.io/4u6jh>
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB] (1973). *Millî Eğitim Temel Kanunu*. Resmî Gazete, 14574. 14.06.1973.
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB] (2014). *Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği*. Resmî Gazete, 29009. 24.05.2014.
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB] (2022). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği*. Resmî Gazete, 31765. 01.03.2022.
- Ponce, A. R. C. (2018). Supervised but not mentored: A survey of experiences of ESL beginning teachers in secondary schools in Central Mindanao. *TESOL International Journal*, 13(4), 137-155.
- Rahabav, P. (2016). The effectiveness of academic supervision for teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(9), 47-55. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082503>
- Sağlam, A. Ç., & Aydoğmuş, M. (2016). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin eğitim sistemlerinin denetim yapıları karşılaştırıldığında Türkiye eğitim sisteminin denetimi ne durumdadır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 17-38.
- Sendzik, N. (2021). Die Schulaufsicht als vernachlässigte Akteurin der Schulreform. Eine Sammelbesprechung. *Die Deutsche Schule*, 113(1), 119-122. <https://doi.org/10.31244/dds.2021.01.10>
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2015). *Okullarda eğitim ve öğretimi geliştiren denetim, strateji ve teknikler* (Ünal, A., Çev.). Anı Yayıncılık.
- Şık, E., & Demirtaş, H. (2022). Okul yöneticilerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9(18), 43-64. <https://doi.org/10.29129/inujse.1122329>

- Tyagi, R. S. (2010). School based instructional supervision and the effective professional development of teachers. *Compare*, 40(1), 111-125. <https://doi.org/10.1080/03057920902909485>
- U-Sayee, C. R., & Adomako, E. A. (2021). Supervisory practices and challenges faced by senior high school principals in Greater Monrovia, Liberia: Implications for quality education. *Heliyon*, 7(4), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06895>
- Uzun, O. N. (2019). *Okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerinin hesap verilebilirlik çerçevesinde incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Ünal, E. (2023). Okul müdürlerinin ders denetimindeki rolü: öğretmen performansı ve öğrenci başarısı üzerine nitel bir araştırma. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)*, 9(73), 3958-3969. <https://doi.org/10.29228/smryj.70944>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- Zepeda, S.J. (2016). *Öğretim denetimi: Uygulama araçları ve kavramlar* (Apaydın, Ç., & Balcı, A., Çev. Edit.). Pegem Yayıncılık.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Supervision of educational process is considered as a substantial factor to ensure accomplishing a country's educational objectives. However, this objective is not only bounded by keeping everything under control or taking picture of current situation. An educational supervision is required to support teachers' professional competency and to provide them necessary assistance in required fields. In the present study, educational supervision processes at public high schools operated under the governance of the Ministry of National Education (MNE) by obtaining opinions of principals and teachers employed in these institutions about course supervision. Within the scope of the study, the researchers tried to answer how to handle course supervision in order to ensure the highest benefit for teachers and thus, students; and to develop success levels of the national education objectives.

### Methods

In our study, the nested single state pattern, one of the qualitative research methods, was employed. The study group was consisted of 12 high school principals and 11 teachers from the public schools across the Kusadasi County of Aydin City in Turkiye. Whereas 6 of the school principals were from Anatolian High Schools, four were from the Vocational and Technical Anatolian High School, one from each of the Multi-Program Anatolian High School and Music and Performing Arts High School. The maximum-variation-sampling method was utilized in determination of the study group. Interview method was used in data collection process by using semi-structured interview survey form. Interviews were conducted individually for principals and teachers on pre-scheduled dates. Collected data was coded and analyzed in the light of the study hypothesis and sub-hypotheses. The respective categories were structured for each theme to reach meaningful findings which were then assessed by conducting content analysis.

## Results

According to our study findings, it was seen that there was no any standard course supervision process structured for public high schools. On the basis of the statements of principals concerning supervision model implemented at their institutions, it was indicated that supervision period was determined by themselves; course observation was conducted under the knowledge of the parties; principals preferred to remain as an observer in the supervision of courses other than their subjects; the supervision process was lasted less than an hour on average; following the supervision process, teachers were given verbal feedback in mutual interview in the form of a suggestion. On the other hand, according to the statements of teachers about implemented supervision model, time of supervision was notified to teachers beforehand; and principals joined into the courses at the same time with the teacher or after them; and remained as observer position in the classroom less than the whole course time. During the supervision process, principals filled in a document such as survey, chart, or form but only verbal feedback was given afterwards of the supervision. Even occasionally, no feedback was given to teachers at all. Poor education supervision at high schools (Özmen & Yasan, 2007) and lack of a complete supervision model specific to high school education are regarded as the persisting issues of supervision aspect of the high school education. Accordingly, it was found beneficent for supervisors to develop their competencies with various supervision models and approaches because when supervisors are attached with a certain model or approach, they could make this model an iron curtain especially if they are in pursuit of enhancing professional competency of teachers employed by their institutions. In this regard, supervision model is required to be perceived as a dynamic process (Snow-Gerono, 2008).

As a result of this study, various issues were determined with the current supervision practices; and opinions of principals and teachers regarding an ideal supervision model were collected. It was seen that some issues with accomplishing the objectives of the MNE, which were experienced by principals and teachers during course supervision process were caused by both school principals and teachers. Whereas principals considered that the problems reported by teachers such as conducting supervision at their institutions, acting stubborn behaviors, teachers' perception of the supervision process personally were result of the orientation period of the relevant teachers, teachers mentioned the issues that they experienced such as excitement and concern during course supervision, and the issues caused by principals as a result of approaching the paperwork process as the core criterion of supervision. Various suggestions were drawn about who and how to conduct course supervisions due to lack of a full consensus. Afterwards of the Law with 6528th serial number enacted in Turkiye in 2014, teacher and course supervision processes are assigned to principals instead of the ministry auditors. Nevertheless, implementing detailed-supervision for courses are in fact time-consuming and laborious effort for principals. Moreover, principals may not be individually competent at education management domain. Therefore, it was suggested that principals could only supervise paperwork process and a different course supervisor could be assigned for each course subject so that work-load of principals could be reduced and increase efficiency of supervision system. Moreover, conducting supervision processes by a small group of party including the concerned teacher was among the suggestions of participants. The trivets of an efficient course supervision were considered as supervisors the teaching leader, learning teachers and the students who would eventually conduct the targets of education. It is reported that (a) cooperative education programs need to be indispensable; (b) all teachers are considered that they need assistance of supervision and they earned this assistance; (c) supervision service is required to be adaptable to fit needs of all educational personnel; (d) educational objectives and their consequences need to be explained; (e) the necessary assistance to be given to all school personnel to develop their attitude and relationships as well as developing school-society relationships; and (f) it is required to consider that responsibility of developing supervision program belongs to an auditor and principal in the execution of the supervision system (Saputra, et al., 2021).

According to the other findings of our study, the objective of supervision was to monitor and check the education process. Course supervision was regarded as fundamental contributor of accomplishing educational targets by enhancing teacher performance. However, the term of supervision was found to evoke an adverse affection with principals and teachers in general. It was considered that supervisions conducted by a true supervisor without following the criterions of the MNE would not contribute into accomplishing objectives of education. It was suggested that all steps that need to be followed before, during and after course supervision are required to be determined and the relevant teachers were required to be informed about these criterions taken into consideration during supervision beforehand. Provision of feedback to the relevant teachers after the supervision was especially found to be beneficent to ensure efficient supervision process and afterwards.

### **Conclusion and Discussion**

Although administrators and teachers displayed similar views on supervision practices, it was argued that supervision concept recalls negative connotations among them; and had both positive and negative effects on teachers. Although supervision was intended to monitor and control the educational processes, teachers and administrators associate it with adverse affections such as "fear, pressure and restriction". Additionally, the significance of conducting supervision process by the right parties was emphasized. In this line, obstacles before supervision were required to be removed, process standardization and associated principal authority were required to be improved. On the other hand, teachers stated that supervision from an expert party would be useful for their professional development. In addition, they emphasized that expertise was necessary in supervision processes; and that school principals and supervisors were required to develop their competency by having training on educational supervision.