

## Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri

### Teacher Opinions On School Principals' Instructional Supervision Performances

Hüseyin ERGEN<sup>1</sup>, İsmail EŞİYOK<sup>2</sup>

#### ÖZET

*Bu çalışmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimi yapmadaki yeterlikleri ile ilgili görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, branş ve mezun oldukları lisans programları değişkenleri açısından ele alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubuna, Mersin ili Akdeniz ve Toroslar ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinden oluşan gönüllü 150 kişi katılmıştır. Veri toplama aracında öğretmenlere, 25 maddeden oluşan öğretmenlerin algılarını belirlemeye yönelik ölçek kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS programında değerlendirilmiştir; cinsiyet, branş, eğitim düzeyi, mezun olunan alan değişkenleri için t-testi uygulanmış, kıdem değişkeni için ise ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin, okul müdürlerinin ders denetimi yapmaları ile ilgili algılarında, cinsiyet, mezun oldukları okul ve öğrenim durumlarının göre anlamlı bir farklılık görülmezken, branş ve kıdem durumlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.*

**Anahtar sözcükler:** Ders denetimi, okul müdürü, ilköğretim okulları, öğretmen görüşleri.

#### ABSTRACT

*In this study teachers' opinions about principals' instructional supervision competency have been analyzed in terms of gender, tenure, education level, branch and field of study variables. The research has comprised 150 voluntary teachers working at primary schools within the borders of Akdeniz and Toroslar districts of Mersin province metropolitan area. Data were collected through a questionnaire that was developed by researcher. This data collection means comprises a 25 item scale to determine perceptions of teachers. Data gathered from the questionnaires has been evaluated via SPSS program; applying t-test to determine differences with respect to gender, branch, educational level, and field of study variables; while for tenure variables ANOVA was carried. Findings of the study show that there is no significant difference among teachers' opinions with respect to gender, field of study and educational level; while they differ significantly in relation to branch and tenure.*

**Key words:** Instructional supervision, school principal, primary schools, teachers' opinions.

#### Giriş

Bugün kullandığımız modern anlamıyla denetimin toplumların yaşamında, bu arada eğitimde, bir kıyaslama, sonuç çıkarma, istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespiti anlamında hem bir kontrol aracı, hem de rehberlik anlamında çeşitli şekillerde kurumsallaştığı görülmektedir.

Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından belirlenen hedefler çerçevesinde, öğrencilerin istenilen kazanımları elde edip etmediklerini ve ülke hedeflerine ulaşılma derecesini kontrol etmek için eğitimin her kademesinde denetim yapılmaktadır. Öğretmenlerin denetimi de, eğitime yapılan yatırımların yerinde kullanılıp kullanılmadığının ve eğitim alan bireylerin eğitimde istenilen hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarının izlenmesi ve denetlenmesi faaliyetlerinin içinde, eğitim sisteminin bir gerekliliği olarak ortaya çıkmıştır. Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar geçen tarihi süreç içerisinde, denetçilik kurumu güçlenerek Türk eğitim sisteminin değerlendirilmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Türkiye'de öğretmen denetimi son yıllara kadar, MEB içerisinde bir alt sistem olarak örgütlenmiş olan, bakanlık müfettişleri ve eğitim müfettişleri kanalıyla yapılmaktaydı. Eğitim sistemindeki gelişmeler ve yenilikler çerçevesinde denetçilik sisteminde de zaman zaman yeni düzenlemelere gidilmiştir. En köklü değişim 2010'lu yılların ilk yarısında yaşanmış, bu süre içinde yapılan düzenlemelerle eğitim denetçilerinin görevleri yeniden belirlenmiştir. En son 2014 ve 2016'da yapılan düzenlemenin ardından yeni tanımlanan maarif müfettişlerinin görevleri arasında öğretmen

<sup>1</sup> Hüseyin Ergen, Yrd. Doç. Dr. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı öğretim üyesi, ergen@mersin.edu.tr.

<sup>2</sup> İsmail Eşiyok, MEB Maarif Müfettişi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi tezsiz yüksek lisans programı mezunu.

denetimi yer almamaktadır. Dolayısıyla, öğretmenlerin ders denetimi işleri daha önce belirlenen mevzuat gereğince okul müdürlerine bırakılmıştır (MEB, 2000). Bu gelişmeyle birlikte de, okul müdürlerinin ders denetimi yapmaları konusu, yeterlik ve iş yükü gibi konularla ilişkilendirilerek tartışılmaya başlanmıştır.

Bu çalışmada, “ilköğretim okulu öğretmenlerinin bakış açısıyla, bazı değişkenler çerçevesinde, okul müdürleri öğretmenleri denetleyebilir mi?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu çerçevede, daha önceki düzenlemeyle müfettişlerin yapmış oldukları rehberlik ve denetim etkinliklerinden yakınan öğretmenlerin okul müdürlerinin sınıf denetimlerini yapıp yapamayacakları konusundaki görüşleri alınmaktadır.

### Kavramsal Çerçeve

Modernleşmeyle birlikte ortaya çıkan merkezi yönetime bağlı kitlesel eğitim kurumlarının ortaya çıkmasının temel etkenleri sanayi devrimiyle yeni bir yapıya kavuşan insangücü ihtiyacının ve ulus devletlerin kendi tipik vatandaşını yetiştirme ihtiyacının karşılanması olarak ifade edilebilir. İnsangücü ve vatandaş yetiştirmenin yanı sıra, bir üçüncü temel de, rekabet gücü yüksek toplumların kişilik olarak sağlam ve aydın bireylere olan ihtiyacıdır. Modern toplumlarda eğitimin genel amaçları şu üç temele dayalı olarak gelişmiştir: vatandaş yetiştirme, birey yetiştirme ve mesleğe yetiştirme (Somel, 2001). Modern toplumların güçlü bireyini, güçlü ordusunu ve güçlü işgücünü yetiştirmek için oluşturulan modern eğitim örgütlerinin verimli olmaları için modern bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi kaçınılmaz olarak ortaya çıkmıştır. Bu üçlü eğitim amacını gerçekleştirmek için oluşturulan okulların ortaklaşması gereken tek şey tabii ki amaçlar değildir. Okulların, amaçların yanı sıra, ortak bir müfredat, ortak bir örgüt yapısı ve ortak bir kültür çerçevesinde sistemleştirilmesi gerekir. Bu çerçevede, sistemin amaçlarına ulaşması için süreçlerin denetimi bir varlık sebebi olarak ortaya çıkmaktadır. Modern yönetim anlayışının daha önce geliştiği fabrika tipi sanayi örgütleri ve ordular, doğal olarak, modern eğitim örgütleri için ilham kaynağı olmuşlardır. Bu nedenle, modern eğitim kurumlarının denetim anlayışının da ilk başlarda bu örgütlerden ödünç alınmış olması anlaşılabilir bir durumdur. Ancak, eğitim örgütleriyle bu örgütler arasındaki farklardan dolayı, eğitim denetimi ayrı bir alan olarak ortaya çıkmıştır.

Modern denetim anlayışının ortaya çıkışı 19. yüzyılda özel ve genel denetmen uygulamalarına dayandırılmaktadır. Özel denetmenler çoğunlukla kadın usta öğretmenlerden seçilmekteydi. Özel denetmenler ise büyük okullarda bulunurdu ve öğretmenlik yapma zorunlulukları olmamakla birlikte, denetim görevlerinden arta kalan zamanlarında öğretim yapmaktaydılar. Müdür yardımcısı olarak da adlandırılan genel denetmenler ise, genellikle erkekti ve matematik ve fen gibi sadece genel konularda değil, aynı zamanda okul müdürlerinin yönetim işlerine yardım etmek amacıyla görev yapmaktaydılar. Genel denetmenler, devam raporlarının hazırlanması, değerlendirme süreci için veri toplanması, okulun programının koordine edilmesi gibi diğer yönetsel birçok görevi de yerine getirmekteydiler (Aydın, 2005, s. 9; Babaoğlu, 2011; Sullivan ve Glanz, 2005, s. 9).

Modern denetim anlayışı; okulların işleyişinin önceden belirlenmiş kurallara ne derece uyduğunu değerlendirmenin yanı sıra; yönetici ve öğretmenleri eğitim alanındaki değişimlerden bilgilendirmek ve rehberlik işlevini yerine getirmek şeklinde algılanmaktadır (Taymaz, 1985; Aydın, 1986). Denetimin yönetimin bir işlevi olduğu düşünülürse; yönetim yaklaşımlarının değişmesiyle denetim yaklaşımlarının değişmesinin de kaçınılmaz olduğu ileri sürülebilir. Klasik yönetim yaklaşımları denetimin teknik yönüne, insan ilişkilerine dayalı yaklaşımlar rehberlik boyutunu öne çıkarırken, modern denetimin işlevleri; durum saptama, değerlendirme ve düzeltme-geliştirme olarak ifade edilmektedir (Başar, 1995). Modernizmin ileri aşamalarında ve postmodern dünyada yönetim anlayışı değiştikçe, denetim anlayışının da değişmesi yönünde yeni fikirler ortaya çıkmaya devam etmiş, bu fikirler az ya da çok eğitim ve denetim süreçleri üzerinde etkili olmuşlardır. Örneğin TKY, okul-temelli yönetim, stratejik yönetim gibi anlayışların gelişmesi ile birlikte, bu yönetim anlayışlarına uygun denetim anlayışlarının geliştirilmesi söz konusu olmuştur. Yerinden yönetim anlayışının gelişmesi pek çok ülkede okulların kendi kendini değerlendirmesi anlayışının da gelişmesine yol açmıştır (Arvik, 1995). Bu düşüncenin okullarının birer birim olarak ulusal hedefleri benimseyip gözeteceği ve bunun için kendi durumunu saptayıp, değerlendirip, düzelteceği varsayımlarına dayandığı söylenebilir. Bu nedenle, dışsal ve merkezi denetim birimlerinin faaliyetlerinin okulların gereksinimlerini iyi anlayamayan ve destek olmaktan çok işleyişi yavaşlatan engeller olarak görülmesi söz konusudur (Davies ve Rudd, 2001). Eğitim sistemlerinin içinde adeta bir “yargı gücü” gibi sistemin amaçlara uygun



işleyişinden sorumlu güçlü bir denetim organı fikrinden vazgeçilmesi, bu okul-temelli yönetim anlayışına dayanmaktadır. Bugün gelinen noktada; denetimin okul yöneticilerinin yapması gereken işlerden biri olduğu, bunu doğrudan veya bir uzman aracılığıyla yapabileceği anlayışı hakimdir. Türkiye’de eğitim denetimi alanında yaşanan gelişmeler de bu tarihsel ve kavramsal çerçeve içinde ele alınabilir.

#### *Türkiye’de Eğitim Denetiminin Gelişimi*

Osmanlı’da eğitimin modernleşmesinin başlangıcı olarak 1839 tarihi verilebilir. Dolayısıyla okulların denetimi ile ilgili ilk girişimlerin de bu tarihte başlaması söz konusudur. *Gülhane Hatt-ı Hümayunu*’nda, geleneksel mahalle mekteplerinin merkezi bir denetime tabi olmadıkları ifade edilmektedir (Somel, 2001). Gerçi, bu okulların banilerinin (kurucularının) bir takım idari ve mali işlerin yanı sıra kayıt kabul ve personel vb. işlerini de gözettikleri anlaşılmaktadır (Başgöz, 2005). Ancak geleneksel okullarda ders denetimi konusunda bir faaliyette bulunulduğuna dair bir bilgi bulunmamaktadır. Merkezi yönetime bağlı *rüşdiye* ve *sıbyan* mekteplerinin açılmasının ardından, yerel ve merkezi tüm okulların denetimiyle ilgili *muin* adı verilen merkeze bağlı denetçiler görevlendirilmiştir (Su, 1974; akt. MEB, 2013). Böylelikle ders denetimiyle ilgili uygulamaların 1846’da başladığından bahsedilebilir (Aydın, 1986). Muin sözcüğü denetçi anlamında kullanılmakla birlikte, kökü itibariyle yardım eden, rehberlik eden anlamını da taşımaktayken; 1862’de çıkarılan bir nizamnameyle teftiş esasları belirlenmiş ve *müfettiş* sözcüğü kullanılmaya başlanmıştır (Buluç, 1997). Müfettişlerin düzenli olarak ders denetimiyle görevlendirilmesinin 1876’da yayınlanan bir talimatla başladığı sanılmaktadır (Akyüz, 2005). Merkezde bakanlığa bağlı ve taşrada valiye bağlı olarak çalışan iki ayrı denetçi grubunun istihdam edilmesi fikri ilköğretim kurumlarının yaygınlaşmasıyla birlikte ikinci meşrutiyet döneminde ortaya çıkan bir durumdur (Binbaşıoğlu, 2005). Osmanlı’dan intikal eden ve cumhuriyetin ilk yıllarında oluşturulan eğitim denetimi anlayışının günümüze kadar geldiği ifade edilebilir (Çelebi ve Asan, 2016). Taşradaki ilk ve ortaokulların valiliklere bağlı *ilköğretim* müfettişleri eliyle, liselerin ise merkezde görevli *bakanlık* müfettişleri tarafından denetlenmesi cumhuriyet döneminde de devam etmiş; 2014’de *maarif* müfettişlerinin görev alanlarının belirlenmesiyle bu ikili örgüt yapısı sona ermiştir. Osmanlı’dan cumhuriyet dönemine intikal eden bir başka uygulama da, müfettişlere başkaca bir görev verilememesi konusundaki hassasiyettir. Müfettişlerin düzenli görevleri kurum ve ders denetimi olarak ikiye ayrılmış, ayrıca soruşturma görevi de verilmiştir.

Türkiye’de halen eğitim ve öğretim etkinlikleri devletin gözetim ve denetimi altında yürütülen bir etkinliktir (T.C. Anayasası, md. 42; *Resmi Gazete*, 1982). Milli eğitimin uzak hedefi ve genel amaçları ile eğitim tür ve kademelerinin özel amaçlarıyla temel ilkeleri kanunla belirlenmiş ve devletin eğitim öğretimle ilgili iş ve işlemlerinin yürütülmesi görevi Milli Eğitim Bakanlığına verilmiştir (Milli Eğitim Temel Kanunu, md. 56; *Resmi Gazete*, 1973). Milli Eğitim Bakanlığı adına denetim görevini ise maarif müfettişleri yerine getirmektedir. Milli Eğitim Bakanlığında halen görev yapan maarif müfettişleri, ya üniversitelerin Eğitim Bilimleri Bölümlerinin, Eğitim Yöneticiliği Teftişi ve Planlaması programlarının mezunları olup, ya da öğretmenler arasında 8 yıl öğretmenlik ve idarecilik yapmış, başarılı sicile sahip öğretmenler arasında sınav kazanmış ve sınavın sonunda 3 yıllık müfettiş yardımcılığı yaptıktan sonra, tekrar sınava tabi tutularak yeterli görülenler arasından seçilerek müfettiş olarak atanmış kişilerden oluşmaktadır. Müfettişlerin eğitim düzeyleri en az lisans seviyesinde olmak zorundadır. (6528 sayılı kanun; *Resmi Gazete*, 2014) Müfettişler arasında yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olanlar da vardır. Örneğin, Babaoğlu (2016) 50 denetmenle yürüttüğü araştırmasında 19 denetmenin yüksek lisans, bir denetmenin ise doktora mezunu olduğu belirlemiştir.

Cumhuriyetin kuruluşundan, günümüze kadar denetim sistemi birçok defa değiştirilmiş olmasına rağmen (Şahin, Elçiçek ve Tösten, 2013), en köklü değişim 2010’lu yıllarda yaşanmış, bu süre zarfında dört ayrı yasal düzenleme yapılmıştır. Bunlardan birincisi 5984 sayılı kanunla MEB örgüt yapısında yapılan değişiklik sonucunda ortaya çıkmıştır (*Resmi Gazete*, 2010). İkincisi, 652 sayılı KHK ile MEB örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi çerçevesinde Teftiş Kurulu Başkanlığının Rehberlik ve Denetim Başkanlığına dönüştürülmesiyle ilgili düzenlemedir (*Resmi Gazete*, 2011). Bu yapılanmada “milli eğitim denetçileri” ve “il eğitim denetmenleri” tanımlanmıştır. Üçüncüsü ise, 6528 sayılı kanunla tek çatı altında birleştirilen “maarif müfettişlerinin” görev alanlarını belirleyen değişikliktir (*Resmi Gazete*, 2014). Bu düzenlemeyle maarif müfettişlerinin öğretmen denetimi yapması hususu yasadan çıkarılmıştır. En son 2016’da yapılan değişiklikle de; Rehberlik ve Denetim Başkanlığının ismi yeniden

Teftiş Kurulu Başkanlığına dönüştürülmüş, MEB Teftiş Kurulu Başkanlığında görev yapan maarif müfettişlerinin unvanı *bakanlık maarif müfettişi* olarak belirlenmiştir (*Resmi Gazete*, 2016).

Bu değişiklikte Teftiş Kurulu Başkanlığında görevlendirilecek Bakanlık maarif müfettişlerinin seçilmesi ve görevlendirilmesi ile ilgili yeni bir düzenlemeye gidilmiştir (*Resmi Gazete*, 2016). Bakanlık maarif müfettişliğine seçilecek kişiler, hala MEB bünyesinde maarif müfettişi olarak çalışmakta olan kişiler arasından mülakat yöntemi ile seçilecek kişilerden oluşacaktır. Maliye Bakanlığınca Bakanlık Maarif Müfettişi kadroları için 750 kontenjan tahsis edilmiş olup, ilk aşamada 500 bakanlık maarif müfettişi ve 250 bakanlık maarif müfettiş yardımcısı alınması planlanmıştır. Bakanlık Maarif müfettişliğine atanabilmek için en az dört yıllık lisans eğitimi veren hukuk, siyasi bilgiler, iktisadi ve idari bilimler, iktisat ve işletme fakülteleri veya bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulu tarafından kabul edilen yurt içindeki veya yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından mezun olma gerekliliği bulunmaktadır. Yapılan değişiklikte, illerdeki il maarif müfettişleri başkanlığı kaldırılmıştır. Halen maarif müfettişi olarak görev yapan müfettişlerden, bakanlık maarif müfettişliğine seçilemeyen maarif müfettişlerinin, illerde il milli eğitim müdürüne bağlı olarak, inceleme, araştırma ve rehberlik görevlerini yerine getirmesi düzenlenmiştir. MEB Bakanlık maarif müfettişliğine seçilmiş olanlar ise doğrudan bakana veya müsteşara bağlı olarak denetim, inceleme, soruşturma ve bakanın vereceği diğer görevleri yürüteceklerdir (*Resmi Gazete*, 2016).

Daha önce, illerdeki okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin denetimleri maarif müfettişleri tarafından yapılırken, 2014 yılından sonra öğretmen denetimlerini yapma yetkisi okul müdürlerine bırakılmıştır. Okul müdürlerince öğretmenlerin denetimlerine ve performans dayalı değerlendirme notları verilmeye başlanmıştır. Bu uygulamayla birlikte, okul müdürlerinin öğretmenleri denetleyebilme yeterliliklerinin olup olmadığı konusu tartışılmaya başlanmıştır (*Resmi Gazete*, 2014).

#### *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Denetimiyle İlgili Görevleri*

Bu çerçevede, bu çalışma kapsamında ele alınan ilköğretim okulu müdürlerinin 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde “okul müdürünün görev yetki ve sorumluluğu” başlığı altında 66 madde olarak tanımlanmış olan görevlerinden, 18’i doğrudan eğitim-öğretim işleriyle ilgilidir ki bu 18 maddenin içinde, öğretmen denetimini içerenler aşağıda sıralanmıştır (MEB, 2000):

3. Milli Eğitim Temel Kanunu’nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
9. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler.
13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.

Görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin MEB (2000) tarafından belirlenen görev listesi içindeki 6 madde doğrudan öğretmenlerin denetimiyle ilgilidir. Bunlardan ikisi (10. ve 13. maddeler) ders denetimiyle ilgilidir. Dolayısıyla, 2014 yılında yapılan düzenleme sonrasında ortaya çıkan durumda; okul müdürlerinin görev tanımı içinde yer alan bu hususlar, yönetmelik hükümleriyle birlikte, ilköğretim okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının yasal dayanağını oluşturmaktadır.

Okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesine verilen önemin artmasında okul yöneticilerinden liderlik beklentileri ve denetim düşüncesindeki değişikliklere dayalı bir takım gelişmelerin rol oynadığı; bu nedenlerden dolayı ve son zamanlarda ülkemizde sık sık yeni eğitim modellerinin denenmesi ve müfredattaki değişimlerin etkisi ile okul müdürlerinin öğretmenlerin sınıf denetimi yapmasını gerekli kıldığı savı ileri sürülerek, okul müdürlerinin ders denetimi yapması yönünde çalışmalar başlatılmıştır (Yılmaz, 2009). İlk defa 2015-2016 eğitim öğretim yılında okul müdürleri öğretmenlerin ders

denetimlerini yaparak performans yeterlilik notu vermişlerdir. Bu süreçte uygulamaları daha etkili ve etkin hale getirme noktasında, dikkate değer akademik çalışmalar da yapılmıştır.

Türkiye’de okul yöneticilerinin ders denetimi yapmalarıyla ilgili ilk çalışmaların 1980’lerin başında yayımlandığı görülmektedir (Başar, 1981). Bu çalışmada; okul yöneticilerinin işletme, personel işleri gibi görevlere öncelik verdikleri fakat asıl önemli olan eğitim-öğretimin iyileştirilmesi için gerekli denetim görevini yeterince yerine getiremedikleri belirlenmiştir. (akt. Bige, 2014).

Algül (1998) kendi geliştirdiği ölçeği kullanarak Kars ilindeki ilköğretim okul öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim yeterlikleriyle ilgili beklentilerinin yüksek, gerçekleşme düzeyiyle ilgili görüşlerinin ise düşük olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmanın bulguları, öğretmenlerin okul müdürlerinin en çok fiziksel koşulların düzenlenmesiyle ilgilendiklerini, en az ilgilendikleri görev alanının ise öğretimin denetimi olduğunu düşündüklerini göstermektedir (Algül, 1998).

Ekleme (2001), ilköğretim okul müdürlerinin öğretim hizmetlerinin denetlenmesi ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeylerini öğretmenler ve ilköğretim müfettişlerine bir anket aracılığıyla sormuş; öğretmenlerin %43’ünün, ilköğretim müfettişlerinin ise %31’inin okul müdürlerini bu konuda “çok ve daha çok” düzeylerinde yeterli bulduklarını gözlemiştir.

Özbaş (2002), Ankara ili Yenimahalle ilçesinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin sınıf içi etkinlikleri denetleme görevlerini yerine getirme düzeyleri konusundaki görüşlerin anket yardımıyla almış ve hazırlık, uygulama ve denetim sonrası yapılması gereken işlerle ilgili görevlerin yerine getirilme düzeyleri ile ilgili görüşlerini “hiç ve az” olarak belirlemiştir. Aynı çalışmada okul müdürlerinin ise bu görevlerin yerine getirilme düzeylerinin “az ve orta” olduğunu belirtmişlerdir. Her iki grubun bu görevlerin yerine getirilmesi gerekliliği ile ilgili görüşleri ise “tam” düzeyindedir (Özbaş, 2002).

Sağlam’ın (2002) Türkiye genelinde ilköğretim okullarından tabakalama yoluyla elde ettiği verilere göre; ilköğretim müfettişlerinin %73’ü öğretim denetiminin kendileri tarafından yapılması gerektiğini, %20’sinin okul müdürleriyle birlikte yapmaları gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Aynı çalışmaya göre; okul müdürlerinin %45’i müfettiş ve müdürlerin birlikte bu görevi yerine getirmeleri gerektiği, %19’unun ise bu görevin sadece okul müdürleri tarafından yerine getirilmesi gerektiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır (Sağlam, 2002). Aynı çalışmadan elde edilen bulgular öğretmenlerin %30’unun öğretmenlerin öz-denetiminin yeterli olduğunu, %22’sinin okul müdürü ile müfettişlerin birlikte denetleme yapmasının uygun olduğu görüşünde olduğunu göstermektedir (Sağlam, 2002). Öğretimin denetimiyle ilgili amaçların gerçekleşme düzeyi konusunda üç grubun görüşleri de “çok önemli” düzeyindedir (Sağlam, 2002).

Özmen ve Batmaz (2004, 2006) ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililik düzeyleri konusunda öğretmen görüşlerini bir anket yoluyla aldıkları çalışmalarında, Elazığ il merkezinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerinin yine yüksek, okul müdürlerinin etkililikleriyle ilgili görüşlerinin orta düzeyde (“katılıyorum, kısmen katılıyorum”) olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Öncel (2006), Şanlıurfa il merkezindeki ilköğretim okulu müdür ve öğretmenleri ile yaptığı çalışmada; okul müdürlerine göre denetimle ilgili kendi yeterliklerinin “yüksek” olduğunu; öğretmenlere göre ise müdürlerinin bu yeterliklerinin “düşük” olduğu görüşünü tespit etmiştir.

Oğuz, Yılmaz ve Taşdan (2007), Denetim İnançları Ölçeğini kullanarak 13 ilde görev yapan ilköğretim denetmenleri ve okul yöneticilerinin demokratik denetim inancına daha yakın olduklarını belirlemişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen veriler, okul yöneticilerinin demokratik denetim inançlarının ilköğretim denetmenlerinininkine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Oğuz vd., 2007).

Göktaş (2008), Kırıkkale ili merkezinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul müdürlerinin ve müfettişlerin ders denetimi yapma yeterlikleri arasında bir fark olmadığı bulgusunu elde etmiştir.

Kurt (2009), Edirne merkezinde görev yapan 44 okul yöneticisiyle yaptığı görüşmeler sonucunda okul yöneticilerinin öğretmenlerin denetimiyle ilgili bir takım sorunlar yaşadıklarını ifade etmektedir. Bu sorunlar arasında iş yoğunluğu, iletişim, denetim kriterleri ve yaş gibi bir takım kişisel konular yer almaktadır (Kurt, 2009).

Topçu ve Aslan (2009), okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerin değerlendirilmesini en iyi okul yöneticilerinin yapabileceğini ifade ettikleri bulgusunu aktarmaktadırlar. Topçu (2010) nitel yöntemle yaptığı çalışmada özel ve devlet okullarında aynı denetim anlayışının geçerli olduğunu, ancak özel okullarda bir takım ilave prosedürlerin geçerli olduğunu ifade etmektedir.

Seçen (2010), 12 ilde görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerin ve ilköğretim denetçilerinin ilköğretim okullarında yapılan denetim uygulamaları ile ilgili görüşlerini ele aldığı araştırmada, araştırma kapsamında hazırlanan anket formlarını kullanarak veri toplamıştır. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre denetçilerin yetersiz kaldığı hususlar, denetçi görüşlerine göre denetçilerin karşılaştığı sorunlar (zaman darlığı, iş yoğunluğu) belirlenmiş ve okul yöneticilerinin eğitim-öğretime daha fazla zaman ayırması önerisinde bulunulmuştur (Seçen, 2010).

Bayraktutan (2011), Sivas merkezinde görev yapan ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinden anket yoluyla veri topladığı çalışmada; müdürlerin denetim becerileri konusunda kendilerinin “iyi”, öğretmenlerin ise “biraz” düzeyinde görüş belirttiklerini belirlemiştir.

Kaya ve Ülker (2011), Muğla ilinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin sınıf içi etkinlikleri denetlemesiyle ilgili görüşlerini aldığı çalışmalarında; okul müdürlerinin denetim görevlerini “orta” ve “çok” düzeylerinde gerçekleştirdikleri görüşünün hakim olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada okul müdürlerinin ders denetimine daha fazla zaman ayırması önerilmektedir (Kaya ve Ülker, 2011).

Ünal ve Şentürk (2011), ilköğretim okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini yerine getirme düzeylerini, okul müdürü ve öğretmen görüşlerine göre tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında, ilköğretim okullarındaki ders denetim uygulamalarının amacını gerçekleştiremediği sonucuna varmaktadırlar.

Yengin Sarpkaya (2012), okul müdürlerinin öğretmen denetimi yaparken karşılaştığı sorunları ele aldığı çalışmada, müdürlerin kadro ve yetiştirme gibi konularda üst yönetimin desteğindeki yetersizliklerden yakındıklarını belirlemiştir.

Aslanargun ve Göksoy (2013), İstanbul ilinde değişik kademelerde görev yapan 108 öğretmenden yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde ettikleri görüşleri inceledikleri çalışmalarında; öğretmenlerin eğitim denetçilerinin uygulamalarından memnun olmadıkları, belli çekincelerle okul müdürlerinin denetim yapmasına daha açık oldukları yönündeki görüşleri belirlemişlerdir.

Bige (2014) İstanbul ili Şişli ilçesinde çalışan ilköğretim öğretmenlerinin ilköğretim müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili görüşlerini kendi geliştirdiği bir ölçek yardımıyla topladığı çalışmada; öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimiyle ilgili görüşlerinin “katılıyorum” düzeyinde ve “olumlu” olduğu sonucuna varmıştır.

İlğan (2014), 8 ilde farklı kademelerde görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin Öğretimsel Denetim Davranışları Ölçeğini geliştirme çalışması yapmıştır. Ölçeğin tek ya da iki boyutlu kullanılabileceği sonucuna varmıştır. Kullanılabilecek boyutlar, “öğretimi ve öğretmeni geliştirme” ve sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma” olarak isimlendirilmiştir.

Altun, Şanlı ve Tan (2015), Malatya ilinde görev yapan 15 maarif müfettişinden açık uçlu sorularla elde ettikleri görüşlere göre; denetçilerin okul müdürlerinin öğretmen denetiminde objektif davranamayacakları ve yeterli eğitim ve tecrübeden yoksun oldukları; öğretmen denetimini tarafsız ve rehberlik konusunda uzman müfettişler tarafından yapılması gerektiği yönündeki ifadelerini aktarmaktadırlar.

Yeşil ve Kış'ın (2015), Kahramanmaraş Elbistan ilçesinde değişik kademelerde görev yapan 52 öğretmenle yaptıkları görüşmelerden elde ettikleri ifadelerle göre; okul müdürleri yılda bir kez ders denetimi yapmaktadırlar ve öğretmenler bu denetimlerinin kendi eksiklerini görmeleri konusunda katkısı olduğunu düşünmektedirler.

Bu çalışmalar çerçevesinde; okul yöneticilerinin ders denetim görevlerini incelemek amacıyla teorik çalışmalar da yapılmıştır. Yılmaz (2009), okul yöneticilerinin denetim görevlerinin önemine dikkat çektiği incelemesinde, okul müdürlerinin öğretim lideri olmaları ve yönetim ve denetim konusunda eğitim almaları yönünde önerilerde bulunmaktadır. Balkar ve Şahin (2011) ise; okul müdürlerinin denetçi olarak yetiştirilmelerinin önemine vurgu yapmakta, bunun için performans dayalı bir değerlendirme ve denetim modeli önermektedirler.

Türkiye’de okul yöneticilerinin ders denetimi yapması ile ilgili olarak alanda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuç ve önerilere göre; akademisyenler ve okul müdürleri ders denetimlerini okul müdürlerince yapılması konusunda en olumlu görüşe sahip olan kesim olduğu; denetçilerin ise çoğu kez karşı çıkmamakla birlikte, yetersiz olacağı düşüncesiyle mesafeli durdukları; öğretmenler tarafından bakıldığında denetçilerin ders denetimi yapması konusunda genellikle olumsuz görüşe sahip oldukları; okul müdürlerinin yeterlikleri konusundaki görüşlerin muhtelif olduğu; okul müdürlerinin

denetim yeterliklerinin araştırmaya değer olduğu; bir seçim yapmak gerekirse okul müdürlerinden yana görüşlerin ağır bastığı sonucuna varılabilir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili öğretmen algıları ve okul müdürlerinin ders denetimi yapmadaki yeterlilikleri araştırılmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmada, “ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimi yapması ile ilgili görüşleri” problem cümlesi olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul dürülerinin ders denetimi yapmasına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul dürülerinin ders denetimi yapmasına ilişkin görüşleri kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul dürülerinin ders denetimi yapmasına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul dürülerinin ders denetimi yapmasına ilişkin görüşleri mezun oldukları okul türüne göre farklılık göstermekte midir?
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul dürülerinin ders denetimi yapmasına ilişkin görüşleri branşlarına göre farklılık göstermekte midir?

### **Araştırmanın Önemi**

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan idarecilerin, sınıf ve branş öğretmenlerinin denetimlerini yaparken; ders denetimi konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olup olmadıkları, denetim esnasında tarafsız ve objektif davranıp davranmadıkları, kendi siyasi görüşünde ve kendi sendikasında ve siyasi görüşünde olmayan öğretmenlere olumsuz tavır takınıp takınmadıkları, yıllarca birlikte görev yaptığı mesai arkadaşı olan öğretmenlerin denetimini yaparken objektif olma ve tarafsız davranma konusunda zorluk çekip çekmeyecekleri konuları, öğretmenlerin bakış açısıyla ele alınarak araştırılıp, okul müdürlerinin denetim konusunda yeterliliklerinin olup olmadığını, aldıkları eğitim düzeylerinin sınıf ve branş öğretmenlerini denetlemeye yeterli olup olmayacağını, denetim ve denetleme görevlerini yürütürken içinde buldukları algılama ve anlayışlarını denetime yansıtıp yansıtmayacakları belirlenmeye çalışılmaktadır.

Geçmişte teftiş kurulları kanalıyla yılda bir defa yapılan denetimlerin, çoğu zaman öğretmenler üzerinde olumsuz etkiler bıraktığı ilgili araştırmalarda görülmektedir (Özbaş, 2002; Sağlam, 2002; Aslanargun & Göksoy, 2013). Öğretmenler çoğunlukla çeşitli yakınmalarda bulunarak, “Müfettişler yılda bir defa gelip 2 saat sınıfta kalarak benim başarıyı ya da başarısızlığımı nasıl ölçebilirler” diye sitem ederken, şimdi aynı yakınmaların okul müdürleri için de yapılmaya başlandığı düşünülürse; çalışmanın ders denetimi sorunuyla ilgili olarak öğretmen görüşlerini daha iyi anlama konusunda katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Mevcut mevzuatta, öğretmenlerin denetimleri konunun uzmanı olan ve denetim alanında pedagojik formasyona sahip en az lisans düzeyinde eğitim almış ve Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığına bağlı maarif müfettişleri tarafından yapılması belirlenmiştir. Bakanlığın teşkilat yapısında ve yönetim anlayışından kaynaklı olarak son yıllarda sistemin işleyişini bütünü ile etkileyen sık değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklere bağlı olarak da, öğretmenlerle en uzun süre birlikte çalışan kişilerin okul müdürleri olduğu, bu yüzden öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine yönelik performanslarını en iyi ölçebilecek kişilerin okul müdürleri olduğu, müfettişlerin iş hacminin çok fazla olmasından dolayı yılda ancak bir veya iki defa gördükleri öğretmenlerin ders denetimini yaptıklarında objektif olamadıkları, bu durumun öğretmenlerin yakınmalarına ve şikâyetlerine neden olduğu, yukarıda sıralanan gerekçeler göz önüne alınarak, MEB öğretmenlerin ders denetimlerini yapma işini okul müdürlerine bırakma yoluna gitmiştir.

Bu araştırmada toplanan veriler doğrultusunda, eğitim sistemimizin en önemli basamağını oluşturan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenleri denetleyecek okul yöneticilerinin, denetleme görevlerini yaparken, tarafsız ve objektif olup olmayacağı ve denetim ve rehberlik alanında yeterli olup olmadıkları konularına ışık tutulmaya çalışılacak, gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yeni bir bakış açısı kazandırmak anlamında önem taşımaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin denetim

görevlerini yaparken, çalışan personele karşı takınacakları tavırların sonuçlarının çalışanların motivasyonuna ve okul başarısına etkisinin nasıl olacağını görmektir.

Bu çalışmanın, bundan sonraki araştırmacılar ve ders denetimi yapacak uygulayıcıların liderlik ve denetim yeterliliklerine ilişkin becerilerinin geliştirilmesi ve ders denetimi yaparken göz önünde bulundurulması gerekli hususlarda farkındalık yaratacağı düşünülmektedir.

## Yöntem

Bu çalışma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili algılarını açıklamaya çalışan betimsel amaçlı bir tarama modeli kullanmaktadır.

### *Çalışma Grubu*

Araştırmanın çalışma grubunu, kolay ulaşılanı örnekleme tekniği işe koşularak, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Mersin İli Akdeniz ve Toroslar ilçesinde rastgele seçilmiş 5 ilköğretim kurumunda ve denetim maksadıyla gidilen diğer ilköğretim kurumlarında çalışan gönüllü olarak çalışmaya katılan öğretmenlerden oluşan 150 kişilik öğretmen grubu oluşturmuştur.

### *Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi*

Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, eğitim durumları, mezun oldukları okul türü ve branşlarına yönelik bağımsız değişkenlere ilişkin bilgiler ve okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin görüşlerini tespit etmek için hazırlanan ölçek formundaki 25 soru maddesi bir veri toplama aracıyla öğretmenlere sunulmuştur. İlköğretim kurumu müdürlerinin öğretmen ders denetimi ile ilgili öğretmen görüşlerini tespit etmek için hazırlanan ölçek formundaki ankette; okul müdürlerinin eğitim liderliği ve iletişim becerileri; ders denetimleri ile ilgili olarak, planlama, sınıf içi etkinliklerdeki eğitim-öğretim etkinliklerindeki farkındalığı, mesleki yönden, müfredat programlarına, öğretim yöntem ve tekniklerine hakimiyeti, rehberlik ve denetim öncesi ve sonrası öğretmenlere liderlik yapabilecek mesleki birikimi konularına yer verilmiştir.

Veri toplama aracı, araştırmacılar tarafından, ilgili alanyazın incelendikten sonra; Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığınca hazırlanan, öğretmen değerlendirme formundaki maddeler ve Bakanlık maarif müfettişlerinin geçmişten günümüze kullandıkları öğretmen teftiş formları, ilköğretim kurumları müdürlerinin görev tanımları gibi, Bakanlıkça basılarak uygulamaya konulmuş olan yazılı kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Anketin kapsamıyla ilgili olarak, 2015-15 eğitim-öğretim yılında Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi anabilim dalında görev yapan öğretim üyelerinin ve Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan beş maarif müfettişinin görüşlerinden yararlanılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından hazırlanan, öğretmen denetim rehberinde verilmiş olan öğretmen denetim formunda öğretmenlerin yeterliliklerini ölçmeye yönelik, “planlama”, “iletişim” ve “sınıf içi etkinlikler” alt boyutları yer almaktadır. Bu çalışmada kullanılan, “Okul Müdürünün Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri” anketinin; 2, 3, 4, 5 ve 6. maddelerindeki sorular, “planlama” ile ilgili alt boyutları ölçen sorulardır. Öğretmenler ders planlarını hazırlarken yapmaları gereken ve okul müdürlerinin denetlemesi gereken durumlar bu boyutta yer almaktadır. Anketin 1, 10, 11, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 24 ve 25. maddelerinde sorulan sorular “iletişim” alt boyutunu oluşturan sorulardır. Öğretmenlerin öğrencilerle iletişimlerinde ve sınıf yönetiminde dikkat etmesi gereken durumlar bu boyutu oluşturmaktadır. İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri ölçeğinin 7, 8, 9, 12, 13, 15, 17, 18, ve 19. maddelerinin oluşturduğu boyut, “sınıf içi etkinlikler” alt boyutudur. Öğretmenlerin sınıf içinde öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştırmak ve onları yönlendirmek için yapması gerekenler, bu boyutu oluşturmaktadır. Veri toplama aracı ölçek formunda bir anket olarak geliştirildiğinden yapı geçerliği çalışması yapılmamıştır.

### *Verilerin Toplanması Süreci*

Veri toplama formları Haziran 2016 içerisinde, Mersin ili Akdeniz ve Toroslar ilçesinde faaliyette bulunan 7 okul ile denetim maksadıyla gidilen diğer okullarda görev yapan öğretmenler içerisinde gönüllü olan öğretmenlere elden ve okul müdürleri kanalıyla dağıtılmış, bazı okullarda anketler aynı gün alınırken, bazılarında ise birkaç gün sonra toplanmıştır. Çalışmaya gönüllü katılmayı kabul eden 175 öğretmene araştırmanın veri toplama araçları olan anketler dağıtılmıştır. Ders



denetimleri konusunda duyarlı ve ilgili oldukları düşünülen öğretmenlerin, gönüllü olarak çalışmaya katılarak anketleri doldurmayı kabul ettikleri, Anketi dolduran öğretmenlerden 15 öğretmenin anket doldurmasında gerekli hassasiyeti göstermediği, 25 maddeden oluşan anket sorusunun tamamını aynı cevabı verdiği için, 5 öğretmen anketi eksik doldurduğu için, 5 kişinin de bağımsız değişkenlerle ilgili bilgileri eksik doldurduğu, aynı soruya birden fazla cevap verdiği için değerlendirmede kullanılmamış ve çalışma 150 öğretmenin amaca uygun olarak doldurmuş olduğu anketler ile tamamlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmanın, genel amaçları doğrultusunda hazırlanan ölçeklerle toplanan veriler üzerinde istatistiksel çözümlenmelerin yapılabilmesi için verilerin analizi için SPSS 20.0 paket programı kullanılmış, verilerin analizinde frekans, yüzde, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve alt başlıklarında kullanılan Dunnett ve Scheffe teknikleri kullanılmıştır. Katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı  $p>0,05$  seviyesinde test edilmiştir. Bağımsız değişkenlerden, cinsiyet, brans, eğitim düzeyi ve mezun olduğu okul türü değişkenleri t-testi yöntemi ile öğretmenlerin kıdem durumu ise ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

### Bulgular

Araştırmada veri toplama aracının maddelerine ilişkin örneklemden alınan puanlar Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1. Veri toplama aracının maddelerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları**

No	Maddeler	$\bar{X}$	ss
M1	Dersten önce benimle görüşür, denetimle ilgili bilgilendirme yapar.	2,77	1,34
M2	Sınıfta kaldığı müddetçe, nasıl hareket etmesi gerektiğini bilir.	4,15	0,65
M3	Yaptığım planın, dersin amaçlarını gerçekleştirmeye uygun olduğunu anlar.	3,63	0,94
M4	Kazanımları gerçekleştirecek, uygun yöntem ve tekniklere yer verdiğimi anlar.	3,62	0,93
M5	Derste kullanacağım materyallerin, konunun özelliğine uygun olduğunu bilir.	3,79	0,76
M6	Derse başlamadan önce, uygun öğretim ortamını hazırladığımı anlar.	4,02	0,64
M7	Derse başlarken, öğrencileri hedeften haberdar ettiğimi anlar.	3,36	0,97
M8	Öğrencilerin, konu ile ilgili ön bilgi düzeylerini yokladığımı anlar.	3,26	1,02
M9	Ders işlerken, araç ve materyalleri yerinde ve doğru kullandığımı denetler.	3,77	0,81
M10	Ders esnasında, ses tonumu etkili bir şekilde kullandığımı anlar.	4,18	0,61
M11	Dersin işleniş esnasında, zamanı verimli kullandığımı anlar.	4,12	0,65
M12	Ders içinde sorduğum soruların uygun olduğunu anlar.	3,71	0,95
M13	Öğrencileri, bireysel farklılıklarına göre derse kattığımı denetler.	3,51	0,93
M14	İletişimimde, öğrencilerime yetişkin bireyler gibi davrandığımı gözler.	4,10	0,76
M15	Öğrencilerimin öğrenme hızlarına göre dersin akışını ayarladığımı bilir.	3,71	0,91
M16	Öğrencilerimin, derste soru sorma, eleştiri yapma güvenlerinin olduğunu anlar.	4,27	0,67
M17	Konunun iyi anlaşılması için verdiğim örneklerin uygun olduğunu anlar.	3,65	0,90
M18	Dersin işlenişinde, öğrencilere uygun güdüleme yaptığımı fark eder.	3,37	1,01
M19	Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilerin seviyesini göz önüne aldığımı anlar.	3,24	0,99
M20	Dersin sonunda, istenilen hedeflere ulaşıldığına dair dönüt aldığımı anlar.	3,52	0,93
M21	Öğrencilerin kendilerini ifade edebilecekleri fırsatları sunduğumu anlar.	4,15	0,64
M22	Türkçeyi, kurallarına uygun ve anlaşılır bir biçimde kullandığımı denetler.	4,39	0,67
M23	Sorduğum soruya yanlış cevap veren öğrenciyi, yargılamadığımı anlar.	4,43	0,69
M24	Dersin amacına ne kadar ulaşıldığını, dersten sonra benimle değerlendirir.	3,77	0,75
M25	Beni değerlendirirken siyasi görüşümü ve sendikamı göz önüne alarak yanlı karar vermez.	3,34	1,23

Tablo 1’de öğretmenlere yöneltilen sorulara öğretmenlerin vermiş oldukları puanların ortalamasına bakıldığında, ankete katılan öğretmenler, M1, M3, M7, M8, M18, M19, M25’te kendilerine sorulan sorulara verdikleri cevaplarda “kararsız” olduklarını ifade etmişlerdir. Bu maddelerden biri planlama, dördü sınıf içi etkinlikler, ikisi de iletişim boyutunda yer almaktadır. Bu maddelerde öğretmenlerin kararsız kalmaları özellikle kaygılı oldukları konulara işaret etmektedir. M2, M4, M5, M6, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M20, M21, M22, M23 ve M24 deki sorulara “katılıyorum” dediklerini belirtmişlerdir. Bu maddelerin 4’ü planlama, 9’u iletişim, 5’i de sınıf içi etkinlikler boyutunda yer almaktadır. Toplam olarak 7 soruya “kararsızım”, 18 soruya ise

“katılıyorum cevabı alınmıştır. En çok kararsız kalınan maddelerin sınıf içi etkinlikler boyutunda yer aldığı gözlenmiştir. Genel ortalamanın değerlendirilmesinde ise genel ortalama 3,75 olarak çıkmış ve öğretmenlerin, müdürlerin sınıf denetimi ile ilgili algılarının “katılıyorum” olduğu görülmüştür.

#### *Cinsiyet Değişkenine Göre Elde Edilen Bulgular*

Anket maddelerinden elde edilen puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 2’de sunulmaktadır.

**Tablo 2. Cinsiyet değişkenine göre alınan puanların t-testi sonuçları**

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Toplam	Erkek	70	3,71	0,57	0,67	0,49
	Kadın	80	3,76	0,48		

p>0,05

Ankete katılan öğretmenlerin cinsiyet yönündeki p>0,05 anlamlılık düzeyinin belirlenmesinde; Ankete katılanların toplam puanlarının ortalamasının kadınlarda ve erkeklerde eşit 0,67 olarak çıktığı, p<0,05 anlamlılık düzeyine göre, p= 0.49> 0,05 olduğu, anketten elde edilen toplam puanların cinsiyet değişkenine göre genel ortalama anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### *Kıdem Değişkenine Göre Elde Edilen Bulgular*

Ankete katılan öğretmenlerin kıdemlerine göre, ANOVA testinin uygulanması sonucunda, M7 ile M25’te anlamlı fark bulunmuş, diğer maddelerde anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 3).

**Tablo 3. Kıdem değişkenine göre alınan puanların ANOVA sonuçları**

Madde	Kıdem yılı	$\bar{X}$	ss	F	p
M7	1-9 yıl arası	3,62	1,03	50,34	0,00*
	10-19 yıl arası	3,64	1,03		
	20 yıl ve üzeri	3,00	0,90		
M25	1-9 yıl arası	3,62	1,21	03,41	0,03*
	10-19 yıl arası	3,08	1,32		
	20 yıl ve üzeri	2,97	0,95		

p< 0,05\*

*Levene* testi sonucunda varyansların homojen olduğu görüldüğünden, M7’deki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Schaffe Ladre testi uygulanmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4. Madde 7’deki (“Derse başlarken, öğrencileri hedeften haberdar ettiğimi anlar”) anlamlı farkın kaynağını belirlemek için yapılan *Scheffe* testi sonucu**

No	Kıdem	$\bar{X}$	ss	p
M7	1-9 yıl arası	3,62	1,03	0,99
	10-19 yıl arası	3,64	1,03	0,99
	20 yıl ve üzeri	3,00	0,90	1.00

p>0,05

Levene testi sonucuna göre varyansların homojen olmadığı görüldüğünden, M25'ten alınan puan ortalamalarının kıdem yılı grupları açısından ortaya çıkan farkın kaynağını bulmak için *Dunnet* testi yürütülmüştür (Tablo 5).

**Tablo 5. Madde 25'deki ("Beni değerlendirirken siyasi görüşümü ve sendikamı göz önüne alarak yanlı karar vermez") farkın kaynağını belirlemek için yapılan *Dunnet* testi sonuçları**

Kıdem grupları	$\bar{X}$ farkı	ss	p
1-9 yıl arası - 20 yıl ve üzeri	0,6536	0,2818	0,039*
10-19 yıl arası - 20 yıl ve üzeri	0,1086	0,2492	0,863

p<0,05\*

Kıdem bağımsız değişkenine göre çalışmaya katılan öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplarına ANOVA testinin uygulanmasında, M7 ile M25'te anlamlı farkın bulunduğu, diğer maddelerde anlamlı fark bulunmadığı, Madde 7 deki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için *Scheffe Ladre* testi uygulandığı, çıkan sonuçlara göre varyansların homojen olduğu anlamlılığın olmadığı görülmüştür. Hizmet yılı 1-9 yıl arasında olan öğretmenler ile hizmet yılı 20 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin, M25'e vermiş oldukları cevaplarda, sonucun p=0,039 çıktığı, p=0,039<0,05 sonucuna göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. M25'te sorulan "okul müdürü beni değerlendirirken siyasi görüşümü ve sendikamı göz önüne alarak yanlı karar vermez" sorusuna, kıdemi 1-9 yıl ve 10-19 yıl arasında olanlar, okul müdürünün tarafsız olacağını düşünürken, kıdemi 20 yıl ve üzerinde olanlar okul müdürünün denetimlerde taraflı davranacağını düşünmüşlerdir.

#### *Branş Değişkenine Göre Elde Edilen Bulgular*

Öğretmenlerden elde edilen puan ortalamalarının branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçlarına göre 10 maddede öğretmenlerin görüşleri branşlarına göre farklılık göstermektedir (Tablo 6).

**Tablo 6. Branş değişkenine göre alınan puanları t-testi sonuçları**

Madde	Branş	N	$\bar{X}$	ss	t	p
M3	Sınıf	62	3,03	0,88	-4,35	0,000*
	Branş	88	3,70	0,96		
M4	Sınıf	62	3,21	0,94	-3,38	0,001*
	Branş	88	3,72	0,90		
M7	Sınıf	62	3,06	0,98	-4,45	0,000*
	Branş	88	3,78	0,96		
M8	Sınıf	62	2,88	0,87	-2,67	0,008*
	Branş	88	3,33	1,07		
M9	Sınıf	62	3,53	0,90	-2,97	0,003*
	Branş	88	3,92	0,69		
M12	Sınıf	62	3,51	0,97	-3,09	0,002*
	Branş	88	3,96	0,86		
M13	Sınıf	62	3,35	0,94	-2,29	0,023*
	Branş	88	3,69	0,84		
M18	Sınıf	62	2,93	0,88	-3,51	0,001*
	Branş	88	3,48	0,99		
M19	Sınıf	62	2,87	0,93	-2,77	0,006*
	Branş	88	3,31	1,00		
M20	Sınıf	62	3,32	0,90	-3,45	0,001*
	Branş	88	3,84	0,90		
M25	Sınıf	62	2,91	1,19	-2,36	0,019*
	Branş	88	3,39	1,23		

p<0,05\*

Branş bağımsız değişkenine göre çalışmaya katılan öğretmenlere sorulan soruların genel ortalamasının; sınıf öğretmenlerinde 3,57, branş öğretmenlerinde ise 3,85 olarak çıktığı, Buna göre branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha olumlu görüş beyan ettikleri bulunmuştur.

Bazı maddelerin tek tek ele alınarak değerlendirilmesinde ise şu bulgular elde edilmiştir:

M1 de öğretmenlere sorulan “Dersten önce benimle görüşür, denetimle ilgili bilgilendirme yapar” sorusuna sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 2,62 ve branş öğretmenlerinin cevaplarının ortalamasının 2,86 olarak çıktığı, çıkan sonucun puanın aralığında 2,5-3,49 arasında “Kararsızım” olarak çıktığı, sınıf ve branş öğretmenleri, okul müdürünün dersten önce kendileri ile görüşüp denetimle ilgili bilgi vermesi konusunda “kararsız” oldukları ortaya çıkmaktadır.

M3’te öğretmenlere sorulan “Okul müdürü yaptığım planın, dersin amaçlarını gerçekleştirmeye uygun olduğunu anlar” sorusuna sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 3,03 olduğu ve puan aralığında 2,5-3,49 arasında “kararsızım” olarak çıktığı, Branş öğretmenlerinin puan ortalamasının ise 3,70 olduğu ve puan aralığında 3,5-4,49 arasında olduğu ve “katılıyorum” olarak çıktığı, sınıf öğretmenleri M3’e, okul müdürünün denetim esnasında öğretmenlerin yaptığı planların dersin amaçlarını gerçekleştirdiğini anlayıp anlamadığı hususunda “kararsız” kaldıkları, okul müdürünün sınıf denetiminde öğretmenlerin yaptığı planların yeterliliğini ve dersin amacını gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğini anlayıp anlayamayacağı konusunda karar veremedikleri, şüphelerinin olduğu, branş öğretmenlerinin böyle bir kaygılarının olmadığı anlaşılmaktadır.

M4’te öğretmenlere sorulan “Okul müdürü kazanımları gerçekleştirecek, uygun yöntem ve tekniklere yer verdiği mi anlar” sorusuna, sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 3,21 çıktığı ve puan aralığında 2,5-3,49 arasında “kararsızım” olarak çıktığı, okul müdürünün planlarda ve dersin kazanımlarını gerçekleştirecek yöntem ve tekniklere yer verip vermediğini anlaması konusunda kararsız kaldıkları, branş öğretmenlerinin genel ortalamasının ise 3,72 olarak çıktığı ve puan aralığında 3,50-4,49 arasında “katılıyorum” olarak çıktığı, branş öğretmenlerinin böyle bir kaygılarının olmadığı gözlenmiştir.

M7’de öğretmenlere sorulan “Okul müdürü derse başlarken, öğrencileri hedeften haberdar ettiğimi anlar” sorusuna sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 3,06 çıktığı puan aralığında 2,5-3,49 arasında “kararsızım” olarak çıktığı, sınıf öğretmenleri; derse başlarken öğrencileri hedeften haberdar ettiklerini, okul müdürünün anlayabileceği konusunda kararsız oldukları, branş öğretmenlerinin genel ortalamasının 3,78 çıktığı ve bunun puan aralığında 3,50-4,49 arasında “katılıyorum” olarak çıktığı, branş öğretmenlerinin böyle bir kaygılarının olmadığı ifade edilmiştir..

M8’de öğretmenlere sorulan “Okul müdürü öğrencilerin, konu ile ilgili ön bilgi düzeylerini yokladığını anlar” sorusuna, sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 2,88 ve branş öğretmenlerinin cevaplarının ortalamasının 3,33 olarak çıktığı ve her iki gurubunda vermiş oldukları puan ortalamasının 2,5-3,49 arasında “kararsızım” olarak çıktığı, her iki grup öğretmenlerinde, ders işlerken öğrencilerin ön bilgilerini yoklayıp yoklamadıklarını okul müdürünün anlayacağından kararsız kaldıkları gözlenmiştir.

M13’te öğretmenlere sorulan “Okul müdürü Öğrencileri, bireysel farklılıklarına göre derse kattığımı denetler” sorusuna, sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 3,35 olduğu ve 2,5-3,49 arasında “kararsızım” olarak çıktığı, sınıf öğretmenleri ders işlerken öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önüne alarak ders işlediklerini, okul müdürünün anlayıp anlayamayacağı konusunda kararsız kaldıkları, branş öğretmenlerinin genel ortalamasının 3,69 çıktığı çıkan sonucun “katılıyorum” boyutunda olduğu ve branş öğretmenlerinin bu konuda kaygılarının olmadığı anlaşılmaktadır.

M17’de öğretmenlere sorulan “Okul müdürü, konunun iyi anlaşılması için verdiğim örneklerin uygun olduğunu anlar” sorusuna sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 3,48 olduğu ve puanın 2,5-3,49 arasında “kararsızım” olarak çıktığı, sınıf öğretmenleri ders işlerken konunun iyi anlaşılması için konuya uygun örnekler vererek ders anlattıklarını okul müdürünün anlayıp fark etmesi konusunda kararsız kaldıkları, branş öğretmenlerinin genel ortalamasının 3,65 çıktığı, çıkan sonucun “katılıyorum” boyutunda olduğu ve branş öğretmenlerinin bu konuda kaygılarının olmadığı ortaya çıkmıştır.

M18’de öğretmenlere sorulan “Okul müdürü, dersin işlenişinde, öğrencilere uygun güdüleme yaptığımı fark eder” sorusuna sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 2,93 ve branş öğretmenlerinin cevaplarının ortalamasının 3,48 olarak çıktığı ve bunun puan aralığında 2,5-3,49 arasında “kararsızım” olarak çıktığı, her iki grup öğretmenlerin ders esnasında öğrencileri güdülediklerini okul müdürünün anlayıp anlamadığı konusunda “kararsız” oldukları gözlenmiştir.

M19’da öğretmenlere sorulan “Okul müdürü, özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilerin seviyesini göz önüne aldığını anlar” sorusuna sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 2,87 ve branş öğretmenlerinin cevaplarının ortalamasının 3,31 olarak çıktığı, iki puanında 2,5-3,49 puan aralığında olduğu ve “kararsızım” olarak çıktığı, her iki gurubunda ders işlenişi esnasında, öğretmenlerin özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilerin seviyesini göz önüne alarak ders anlattıklarını, okul müdürünün anlayıp fark etmesi konusunda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

M20’de öğretmenlere sorulan “Okul müdürü, dersin sonunda, istenilen hedeflere ulaşıldığına dair dönüt aldığını anlar” sorusuna sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 3,32 olduğu ve puan aralığında 2,5-3,49 arasında “Kararsızım” olarak çıktığı, öğretmenlerin dersin sonunda istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için dönüt alıp almadıklarını, okul müdürünün anlayıp fark etmesi konusunda kararsız kaldıkları, branş öğretmenlerinin ortalamasının 3,84 çıktığı, çıkan sonucun “katılıyorum” boyutunda olduğu ve branş öğretmenlerinin bu konuda kaygılarının olmadığı ifade edilebilir.

M25’te öğretmenlere sorulan “Okul müdürü, beni değerlendirirken siyasi görüşümü ve sendikamı göz önüne alarak yanlı karar vermez” sorusuna sınıf öğretmenlerinin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 2,91 ve branş öğretmenlerinin cevaplarının ortalamasının 3,39 olarak çıktığı her iki puanında 2,5-3,49 arasında “kararsızım” olarak çıktığı, öğretmenlerin, okul müdürünün kendilerini değerlendirirken, siyasi görüşlerine ve sendikalarına göre tarafsız değerlendirip değerlendirmeyeceği konusunda “kararsız” oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenler, ankette kendilerine sorulan M18, M19 ve M25 deki sorulara vermiş oldukları cevaplarda, hem sınıf hem de branş öğretmenlerinin de “kararsız” oldukları görülmüştür. Anket sorularından, M1 ve M25’deki soruların, okul müdürünün mesleki bilgilerini değil liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik sorular olduğu, her iki branştaki öğretmenlerin de okul müdürlerinin ders denetimi yapması ile ilgileri algılarında, okul müdürünün denetimden önce kendileri ile ön görüşme yapıp denetim hakkında bilgi vermesi ve kendilerinin siyasi görüşünü göz önüne alarak yanlı davranmayacağı yönünde “kararsız” oldukları ve kaygılarının olduğu gözlenmiştir.

Öğretmenler kendilerine sorulan M3, M4, M7, M8, M13, M17, ve M20 deki sorulara cevap verirken, sınıf öğretmenlerinin bu sorularda, okul müdürlerinin sınıf denetimi yapması konusunda algılarının “kararsız” olarak çıktığı, aynı sorulara branş öğretmenlerinin vermiş oldukları cevaplarda, okul müdürlerinin sınıf denetimi yapması konusundaki algılarının “katılıyorum” olarak çıktığı gözlenmiştir. Bu maddelerdeki soruların okul müdürünün yöneticilik davranışlarından çok, eğitim-öğretim yönünde, denetim yapıp yapamayacağı hususlarının tespitine yönelik sorular olduğu, sınıf öğretmenleri, okul müdürünün eğitim öğretim yönündeki denetim yeterliliklerinin olup olmadığı konusunda “kararsız” kalırken, branş öğretmenlerinin kaygılarının olmadığı sonucuna varılmıştır.

### Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Elde Edilen Bulgular

Tablo 7. Öğrenim durumu değişkenine göre alınan puanları t-testi sonuçları

No	Öğrenim durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Toplam	Önlisans	37	3,57	0,32	0,05	0,37
	Lisans	109	3,79	0,56	0,05	0,11

p>0,05

Öğrenim bağımsız değişkenine göre çalışmaya katılan öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplarda; Ankete katılan öğretmenlerin anket sorularına vermiş oldukları cevaplarının t-testi sunucunun p<0,05 anlamlılık değerlendirmesine göre ele alınmasında, hiçbir madde ortalamasının, p<0,05 çıkmadığı, ön lisans mezunu olan öğretmenlerin ortalamasının p= 0,37 çıktığı, Lisans mezunu öğretmenlerin ise p= 0,11 çıktığı, bütün maddelerin tek tek ve maddelerin genel ortalamalarına göre değerlendirilmesinde p<0,05 değerinde bir maddeye rastlanmamış ve okul müdürünün sınıf ders denetimi ile ilgili öğretmen algılarının, öğretmenlerin eğitim düzeyleri bağımsız değişkenine göre değerlendirilmesinde, anlamlı bir durumla karşılaşmamıştır. Öğretmenlerin sorulara verdikleri cevapların genel ortalamasına bakıldığı zaman da, Ön Lisans mezunu öğretmenlerin ortalamasının  $\bar{X}$  =3,57, Lisans mezunu öğretmenlerin ortalamasının ise 3,79 çıktığı, her iki gurup öğretmenin ortalamasının, değerlendirmede kullandığımız kriter puan aralığında 3,5- 4,49 arasında “katılıyorum”

olarak çıktığı, öğretmenlerin, sorulara vermiş oldukları cevapların genel ortalamasında okul müdürlerinin ders denetimi yapabileceğini kabul ettikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

### Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Elde Edilen Bulgular

**Tablo 8. Mezun olunan alan değişkenine göre alınan puanları t-testi sonuçları**

No	Mezun olunan okul	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Gen.Ort	Eğitim Fak.	2,45	111	3,80	0,50	0,04
	Fen-Ed. Fak.	2,44	39	3,56	0,51	0,08

p>0,05

Öğretmenlerin mezun oldukları lisans programları bağımsız değişkenine göre ankete verdikleri cevaplarda; Ankete katılan öğretmenlerin anket sorularına vermiş oldukları cevaplarının t-testi sunucunun p<0,05 anlamlılık değerlendirmesine göre ele alınmasında, genel ortalamanın eğitim fakültesi mezunları için için p= 2,45>0,05 çıktığı; fen-edebiyat fakültesi mezunları için için p=2,44>0,05 çıktığı, bütün maddelerin tek tek ve genel ortalamasına göre maddelerin değerlendirilmesinde p<0,05 değerinde bir maddeye rastlanmamış ve okul müdürünün sınıf ders denetimi ile ilgili öğretmen algılarında anlamlı bir durumla karşılaşmamıştır.

### Tartışma

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim denetimi yapma konusundaki yeterliklerinin genel olarak olumlu buldukları ifade edilebilir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin ders denetimi yapmaları ile ilgili algılarında, cinsiyet, mezun oldukları okul ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmezken, branş ve kıdem durumlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Öğretmenlerin branş durumlarına göre sorulara vermiş oldukları cevaplara, uygulanan t-testi sonuçlarında; öğretmenler kendilerine sorulan 25 maddeden, M3 de sorulan, “Yaptığım planın, dersin amaçlarını gerçekleştirmeye uygun olduğunu anlar”, M42’te “Kazanımları gerçekleştirecek, uygun yöntem ve tekniklere yer verdiğimi anlar”, M7 de “Derse başlarken, öğrencileri hedeften haberdar ettiğimi anlar”, M8 de “Öğrencilerin, konu ile ilgili ön bilgi düzeylerini yokladığımı anlar”, M13 de “Öğrencileri, bireysel farklılıklarına göre derse kattığımı denetler”, M17 de “Konunun iyi anlaşılması için verdiğim örneklerin uygun olduğunu anlar” ve M20 de sorulan “Dersin sonunda, istenilen hedeflere ulaşıldığına dair dönüt aldığımı anlar” maddeleri, genel olarak denetimde öğretmenlerin yaptıkları planların “planlama” boyutu ve dersin işleniş esnasında öğretmenin mesleki yeterliliğinin tespitine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Öğretmenler bu sorulara cevap verirken, branşı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin sınıf denetimi yapması konusunda algıları “kararsız” olarak çıkmış ve okul müdürlerinin ders denetimi yapabileceği konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Aynı sorulara branş öğretmenleri vermiş oldukları cevaplarda, okul müdürlerinin sınıf denetimi yapması konusundaki algıları “katılıyorum” olarak çıkmıştır.

Bu çalışmada ise branş değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin, okul müdürünün sınıf denetimi yapması ile ilgili algıları “kararsızlık” boyutunda kalırken, branş öğretmenlerinin algıları “katılıyorum” boyutunda olumlu olarak çıkmıştır. Bige’nin (2014) okul müdürünün planlama boyutunda yaptığı ders denetimi ile ilgili öğretmen algıları, branşlar bazında farklılık göstermezken, sınıf yönetimi ve iletişimi ile sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermiştir. Sınıf yönetimi ve iletişimi ile sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında, branşı, “sınıf öğretmeni” olan öğretmenler, branşı, “branş öğretmeni” olan öğretmenlere göre okul müdürünü daha olumlu bulmuşlardır (Bige, 2014). Çalışmanın farklı sonuç vermesine etki eden faktörlerden birinin ankete katılan öğretmen sayılarından kaynaklı olabilir.

Bu çalışmada, kıdem değişkenine göre hizmet yılı 1-9 yıl arasında olan öğretmenler ile hizmet yılı 20 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin 25. maddedeki “Okul müdürü beni değerlendirirken siyasi görüşümü ve sendikamı göz önüne alarak yanlı karar vermez” sorusuna vermiş oldukları cevaplarda, anlamlı bir durumu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuca göre 25. maddede sorulan “okul müdürü beni değerlendirirken siyasi görüşümü ve sendikamı göz önüne alarak yanlı karar vermez” sorusuna, kıdemi 1-9 yıl ve 10-19 yıl arasında olan öğretmenler, okul müdürünün yansız olacağını düşünürken, kıdemi 20 yıl ve üzerinde olanlar, okul müdürünün denetimlerde yanlı davranacağını düşünmüşlerdir.

Öte yandan Bige (2014) kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmazken; Özmen ve Batmaz'a (2004) göre; meslekte yeni olan öğretmenler, okul müdürlerinin denetimine yönelik olarak daha iyimser görüş bildirmişlerdir. Yaş değişkenine göre, okul müdürlerinin etkililiği hakkında yaşlı denek grubunun, diğer denek gruplarına göre düşük düzeyde görüş belirttiği, okul müdürünün niyeti, bilgi ve becerisi, denetimin işlevselliği ve denetim koşulları şeklinde oluşturulan boyutların tümüne "kararsızım" düzeyinde yanıt verdiği sonucuna ulaşılmıştır. İş deneyimi fazla olan öğretmenler, okul müdürünün yaptığı denetimle ilgili olarak, özellikle okul müdürünün denetimdeki bilgi ve becerisi, yapılan denetimin öğrenci ve öğretmen öğrenmesine katkıda bulunması veya diğer bir deyişle denetimin işlevselliği konularında "kararsızım" düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum, okul yöneticisinin denetim konusunda bilgi ve becerisinin, öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde kaldığını ortaya koymuştur. Özmen ve Batmaz'ın (2004) yaptıkları çalışmada, kıdem bağımsız değişkeni ile çalışmamızdaki kıdem bağımsız değişkeninde elde edilen, "okul müdürlerinin ders denetimi konusundaki öğretmen algılarının" kıdemi genç olan öğretmenlerde "katılıyorum" boyutunda çıkarken, daha kıdemli öğretmenlerde ise "kararsızım" boyutunda çıkması benzer sonucu vermiştir.

Okul müdürlerinin yöneticilikle ilgili görev alanlarındaki iş hacminin fazla olması başlı başına bir sorun teşkil ederken, bu karmaşık ve zor olan iş akışı içerisinde öğretmenlerin rehberlik ve denetimine zaman ayırmaları bir sorun olarak görünmektedir. Alanyazındaki pek çok çalışmada, okul müdürlerinin öğretim denetimine zaman ayırma konusundaki eksiklerini ortaya çıkarmıştır (Başar, 1981; Algül, 1998; Özbaş, 2002; Seçen, 2010; Kaya ve Ülker, 2011; Ünal ve Şentürk, 2011). Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracında okul müdürlerinin ders denetimi için yeterli zaman ayırıp ayırmadıkları sorulmamıştır. Ancak sınıf içi etkinlikler ve planlamayla ilgili bazı konularda öğretmenlerin kararsız kaldıkları görülmektedir.

Okul müdürlerinin aynı kurumda çalışan öğretmenleri denetlemeleri, okulun başarısının ortaya konması bağlamında, bir noktada kendilerini denetlemek anlamına geleceğinden, yapacakları denetimde tarafsız olup olamayacakları konusu cevap bulması gerekli bir sorun olarak durmaktadır. Benzer bir durum il milli eğitim müdürlüğünün bütün birimlerini denetleyen maarif müfettişlerinin, il milli eğitim müdürlüklerine bağlı ve bünyesinde faaliyet göstermelerinden dolayı, il milli eğitim müdürlüğü birimlerini denetlerken objektif olamadıkları sorununu ortaya koyduğu gibi, çünkü il milli eğitim müdürlüğüne bağlı kurumların denetimi yapılırken, ortaya çıkan başarılı veya başarısız her durum il milli eğitim müdürlüğünün Bakanlık nezdindeki başarısı olmaktadır. Böyle bir sistem işleyişi içerisinde olan maarif müfettişleri ile il milli eğitim müdürlüğü arasındaki hiyerarşik bağdan dolayı, il milli eğitim müdürleri kendilerini başarısız gösterecek her duruma müdahale etmektedirler. Okul müdürlerinin de kendi emrinde çalışan öğretmenleri denetlemesi aynı sakıncalara sebep olacaktır. Çünkü öğretmenlerin başarısızlığı aynı zamanda okulun başarısının da bir ölçütü olacaktır. Böyle bir durumda bazı okul müdürlerinin kendisini başarısız gösterecek durumlarda müdahaleci olabileceği ve objektif olamayabileceği söz konusudur.

Okul müdürlerinin aynı kurumda çalışan öğretmenlerin ders denetimini yapması beraberinde başka sorunları da getirebilir. Okul müdürlerinin atanmasında etkili olan siyasi süreçler ve sendikaların işleyişi, okul müdürlerinin tarafsızlığını gölgede bırakabilir. Babaoğlu ve Ertürk'e (2013) göre okuldaki uygulamaların öğretmenler tarafından adil olarak algılanması öğretmenin okula adanmışlığını yükseltmektedir. Bu çalışmanın bulgularından birisi öğretmenlerin okul müdürlerinin tarafsızlıkları konusundaki endişeleridir. Daha önce Altun vd, (2015) nitel yöntemle benzer bir sonuca varmıştır. Bu çalışmada anket yoluyla böyle bir bulgu ilk kez elde edilmiş olmaktadır. Yeni yönetici atama yönetmeliğinde, okul müdürünün atanmasında öğretmenlerin puan vermesi de ayrı bir sorun olarak görünmektedir. Okul müdürleri atandıktan sonra, öğretmenin ders denetimini yaparken, öğretmenin kendisine verdiği olumlu ve olumsuz puanı, öğretmenin siyasi görüşünü ve sendikasını göz önüne alarak değerlendirme yapabilir. Tarafli olarak yapılan denetim de sorunları çözmek yerine yeni sorunların doğmasına sebebiyet verecektir. Bu konuda yapılmış olan ve çalışmamızın önceki bölümünde aktarılan alan yazın çalışmalarının sonuçları da bu kaygıyı ortaya koymaktadır.

## Öneriler

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin ders denetimi yapması ile ilgili görüşlerinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın bulgularına dayalı olarak aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

1- Okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili pedagojik yeterliliklerini artıracak eğitsel faaliyetlere yer verilmelidir.

2- Denetim yapılmadan önce, okul müdürlerinin öğretmenler ile görüşmesi ve denetim yapacağı tarih ve zamanı net olarak belirlemesi sağlanmalıdır.

3- Denetimden sonra, denetim esnasında tespit edilmiş olan sorunlar öğretmenle görüşme yapılarak, sebepleri birlikte tespit edilip, çözüm önerileri belirlenmeli ve öğretmene belirli bir süre verildikten sonra yeniden denetim yapılmalıdır.

4- Müdürler tarafından, öğretmenlerin belirlenen eksiklikleri öncelikle okul zümre başkanları ile giderilmeye çalışılmalı, okul zümre başkanları yeterli olmadığı durumda il milli eğitim müdürlüğünden hizmet içi eğitim kursu talebinde bulunulmalıdır.

5- Öğretmenlerin eksiklikleri ile birlikte, olumlu yönlerinin de ortaya konması, olumlu çalışmalar örnek gösterilmeli, öğretmenler motive edilmelidir.

6- Okul müdürlerinin tarafsızlık ve hakkaniyetten ayrılmamaları, öğretmenlerin siyasi görüşleri ve sendikalarına bağlı olarak değerlendirme yapmamaları için, Bakanlıkça bu konuda etik değerler geliştirilmeli, bunlara uymayan okul müdürleri müfettişlerce denetlenmeli ve gerekirse yaptırımında bulunulmalıdır.

7- Bütün önlemlere rağmen, istenilen performansa ulaşmayan öğretmenlerle ilgili müfettiş denetimi istenmeli, müfettiş denetiminin sonucunda başarısız görülen öğretmenlerle ilgili birinci defasında mesleki yaptırımlar, devamında ise idari ve disiplin tedbirler getirilmelidir.

8- Okul müdürleri, işlerinin çok ve çeşitliliğinden kaynaklı olarak denetime yeterli zamanı ayıramadıklarından zümre başkanları denetimi sisteminin yürürlüğe konulması, öğretmenleri, okul müdüründen ve müfettişlerden önce zümre başkanlarının denetleyip gerekli tedbirleri alması düşünülmelidir.

### Kaynaklar

- Akyüz, Y. (2005). *Türk eğitim tarihi (MÖ 1000 – MS 2004)*. 9. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Algül, A. (1998). *İlköğretim okulları 1. kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin denetleme yeterliliklerine ilişkin algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Altun, M., Şanlı, Ö., ve Tan, Ç., (2015), Maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 10(3), 79-96.
- Arvik, T. (1995). School-based evaluation: a close-up. *Studies in Educational Evaluation*, 21(3), 311-343.
- Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (özel sayı), 98-121.
- Aydın, İ. P. (2005). *Öğretimde denetim: durum saptama, değerlendirme ve geliştirme*. PegemA Yayıncılık: Ankara.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş eğitim denetimi*. 2. baskı. İM: Ankara.
- Babaoğlu, E. (2016). Kadın ve erkek eğitim denetmenlerinin kişisel ve mesleki özellikleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 757-769.
- Babaoğlu, E. (2011). Birkaç kadın denetçiden biri olmanın zorlukları. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 121-144.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Balkar, B. ve Şahin, S. (2011). Okul müdürlerinin denetçi olarak yetiştirilmesine ilişkin yeni bir yaklaşım: öğrenme için denetim uygulaması. *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*, 22-24 Haziran 2011, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Başar, H. (1981). *Okul yöneticisinin denetim görevi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi*. 3. basım. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Başgöz, İ. (2005). *Türkiye'nin eğitim çıkmazı ve Atatürk*. İstanbul: Pan Yayıncılık.





- Bayraktutan, İ. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin denetim rolleri (Sivas ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Bige, E. F. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Binbaşıoğlu, C. (2005). *Türk eğitim düşüncesi tarihi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Buluç, B. (2016). Türk eğitim sisteminde teftiş ve denetim alt sisteminin gelişim süreci. *Bilgi Çağında Eğitim Dergisi*, 1997(4), 27-30. [w3.gazi.edu.tr/~buluc/TEFMAK.DOC](http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/TEFMAK.DOC) adresinden 20 Kasım 2016 tarihinde indirilmiştir.
- Çelebi, N. ve Asan, H. T. (2016). Cumhuriyet'in ilk yıllarında eğitimde denetim anlayışı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(27), 18-31.
- Davies, D. and Rudd, P. (2001). *Evaluating school self-evaluation*. Berkshire, UK: NFER.
- Ekleme, Y. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göktaş, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliklerinin sınıf öğretmenlerince değerlendirilmesi (Kırıkkale il örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34. [http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG\\_/34/1-6.pdf](http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/34/1-6.pdf).
- İlğan, A. (2014). Okul müdürünün öğretimsel denetim davranışları ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-23.
- Kasapçopor, A. (2007). *AB ülkeleri eğitim denetimi*. MEB TTKB, Avrupa Birliği Masası, 1996.
- Kaya, S. ve Ülker, Y. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmakta olduğu işler konusunda öğretmen görüşleri. *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*, 22-24 Haziran 2011, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Kurt, S. (2009). *İlköğretim kurumlarındaki yöneticilerin denetleme faaliyetlerine ilişkin yönetici görüşlerinin değerlendirilmesinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans dönem projesi. Trakya Üniversitesi, Edirne.
- MEB. (1993). *Teftiş kurulu yönetmeliği*. MEB: Ankara.
- MEB. (2000). *2508 sayılı Tebliğler Dergisi: Okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu*. MEB: Ankara.
- MEB. (2003). *2551 sayılı Tebliğler Dergisi: Plan yönergesi*. MEB: Ankara.
- MEB. (2005). *Rehberlik ve denetim başkanlığı rehberlik ve denetim rehberi*. MEB: Ankara.
- MEB. (2010a). *Rehberlik ve denetim başkanlığı denetim rehberi*. MEB: Ankara.
- MEB. (2010b). *Teftiş kurulu başkanlığı öğretmen denetim rehberi*. MEB: Ankara.
- MEB. (2013). *Eğitim yönetimi ve denetimi el kitabı*. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü ArGe çalışmaları.
- MEB. (2015). *Okulöncesi ve ilköğretim kurumları yönetmeliği*. MEB: Ankara.
- Öncel, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlilikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Özbaş, M. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerinin denetiminde yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özbek, O. (1997). *Öğretmenlerin ders teftiş etkinliklerinde müfettişlerden beklentileri ve bu beklentilerin müfettişlerce gerçekleştirilme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri: cinsiyet ve yaş değişkenine göre öğretmen görüşleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri: hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (1)2, 102-120.
- Resmi Gazete*. (1973). 1739 sayılı milli eğitim temel kanunu (24.06.1973 tarih ve 14574 Sayılı Resmi Gazete).
- Resmi Gazete*. (1982). T.C Anayasası, 1982: 126
- Resmi Gazete*. (2010). 5984 sayılı MEB teşkilat ve görevleri hakkında kanun ile devlet memurları kanununda değişiklik yapılmasına dair kanun (13 Haziran 2010 tarih ve 27610 sayılı Resmi Gazete).
- Resmi Gazete*. (2011). 14 Eylül 2011 tarihli 652 sayılı kanun hükmünde kararname.
- Resmi Gazete*. (2014). 6528 sayılı millî eğitim temel kanunu ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun (14.03.2014 tarih ve 28941 sayılı R.G.).
- Resmi Gazete*. (2016). 6764 sayılı MEB teşkilat ve görevleri hakkında KHK ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun (09.12.2016 tarih ve 29913 sayılı R.G.).
- Seçen, A. (2010). *İlköğretim okullarındaki denetim uygulamalarının değerlendirilmesi*. Ankara: MEB.
- Sağlam, B. (2002). *İlköğretim okullarında öğretim denetimine ilişkin öğretmen, müdür ve denetmen görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, S., Elçiçek, Z. ve Tösten, R. (2013). Türk eğitim sisteminde teftişin tarihsel gelişimi ve bu gelişim süreci içerisindeki sorunlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5), 1105-1126.
- Somel, S. A. (2001). *Osmanlı'da eğitimin modernleşmesi (1839-1908): İslamlaşma, otokrasi, disiplin*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sullivan, S. and Glanz, J. (2005). *Supervision that improves teaching, strategies and techniques*, 2nd Ed. California: Sage Publication.
- Taymaz, H. (1982). Teftiş: kavramlar, ilkeler, yöntemler. AÜEBF Yayını: Ankara.
- Taymaz, H. (1985). Öğrenci hizmetlerinin değerlendirilmesi. *Eğitim yönetiminde denetleme ve değerlendirme sempozyumu*. Ankara: AÜEBF Yayınları.
- Topçu, İ., ve Aslan, B. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitapçığı*, Çanakkale.
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2), 31-39.
- Ünal, A. ve Şentürk, R. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları. *20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Burdur. [http://www.pegem.net/akademi/bildiri\\_detay.aspx?id=125145](http://www.pegem.net/akademi/bildiri_detay.aspx?id=125145) adresinden 10 Aralık 2016 tarihinde elde edilmiştir.
- Yengin Sarpkaya, P. (2012). Okul müdürlerinin öğretmen denetiminde karşılaştığı sorunlar. *IV. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi*, Muğla. Bildiri Özetleri Kitabı: 83.
- Yılmaz K. (2009) Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- Yıldırım, İ. ve Koçak, Ş. (1994). Eğitim denetiminde ilköğretim müfettişleri: yetiştirilmesi sorunları. *Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 231-241.
- Yeşil, D. & Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.