



Göl, İ. (2021). **Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi**. Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal Of Leadership Training (IJOLT), *Cilt* (sayı), II-II.

Geliş Tarihi: 24/11/2021

Kabul Tarihi: 27/12/2021

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN DERS DENETİM SÜRECİNİN İNCELENMESİ\*

İbrahim GÖL\*\*

### ÖZET

Eğitim alanının temel eğitim kurumları okullardır. Okullardaki düzenin ve işleyişin etkili ve verimli olabilmesinden okul idarecileri sorumludur. Millî Eğitim Bakanlığı, denetimin nasıl yapılacağıyla ilgili değerlendirme ölçütleri oluşturup öğretmenlerin ilk denetim görevini okul müdürlerine vermiştir. Denetim, ilgili kurumların işleyişine, aksayan yönlerinin düzeltilmesine ve devamlılığının sağlanmasına katkı sağlar.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde (MEB 2003) okul müdürlerinin denetim göreviyle ilgili maddeler yer almaktadır. 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde “okul müdürünün görev yetki ve sorumluluğu” başlığı altında bu görevler tanımlanmıştır. Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 78. Maddesinde de okul müdürünün denetim görevinden bahsetmektedir.

Bu araştırmada; ortaöğretim, ortaokul ve okul öncesi kurumlarında görevli okul müdürlerinin ders denetim sürecinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma, okul müdürlerinin ders denetimleriyle alakalı yönetici ve öğretmen görüşlerini tespit etmeye yönelik tarama modelinde bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Düzce ili Cumayeri ilçesinde bulunan ortaöğretim, ortaokul ve ilkököl düzeyindeki okullarda görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen sekiz sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, görüşme yapmayı kabul eden 10 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin denetlenmesi okulun işleyişi, aksayan yönleri ve devamlılığı gibi faktörlerin düzeltilmesine olanak sağlar. Yönetici okulda öğretim lideri olarak ifade edilmektedir. Okul müdürünün denetimde bulunması liderlik edeceği öğretmenlerin lidere kolay ulaşması, eğitim liderliğinden kolayca faydalanması anlamına gelmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Ders Denetimi, Ders Denetim Süreci

## ANALYSIS OF THE COURSE SUPERVISION PROCESS OF SCHOOL PRINCIPLES

### ABSTRACT

The main educational institutions in the field of education are schools. School administrators are responsible for the effectiveness and efficiency of order and functioning in schools. The Ministry of National Education created evaluation criteria for how the supervision would be carried out and gave the first supervision task of teachers to school principals.

The audit contributes to the functioning of the relevant institutions, to the correction of their deficiencies and to their continuity.

In the Primary Education Institutions Regulation (MEB 2003), there are articles related to the supervisory duty of school principals. In the Journal of Notifications numbered 2508, these duties have been defined under the title of "duty, authority and responsibility of the school principal". Article 78 of the Secondary Education Institutions Regulation also mentions the supervisory duty of the school principal.

In this study; It is aimed to examine the course supervision process of school principals in secondary, secondary and pre-school institutions. This research is a survey model to determine the views of school principals and teachers about course supervision. The study group of the research consists of administrators and teachers working in secondary, secondary and primary schools in the district of Cumayeri in Düzce province in the 2018-2019 academic year.

In the research, a semi-structured interview form consisting of eight questions developed by the researcher was used as a data collection tool. The study group of the research consists of 10 administrators and teachers who agreed to be interviewed. Supervision of educational activities allows the correction of factors such as the functioning of the school, its deficiencies and continuity. The administrator is expressed as the instructional leader in the school. Being in control of the school principal means that the teachers to be led can easily reach the leader and benefit from the educational leadership easily.

**Key Words:** School Principal, Course Supervision, Course Supervision Process

\*Bu makale Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yazar tarafından “Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi” isimli tezsiz yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

\*\* Düzce Namık Kemal İlkokulu Müdürü, e-posta: i-gol@hotmail.com, ORCID:0000-0003-4559-1652



İbrahim GÖL

## 1.PROBLEM DURUMU

Eğitim sistemi, devlet tarafından kurulan, ülkenin her tarafına yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür (Başaran, 2008). Toplumsal ve bireysel ihtiyaçları gidermek için oluşturulan eğitim sistemi, toplumları ileriye taşıyan, bir aşamadan başka bir aşamaya geçmesini ve toplumların gelişmesini sağlayan bir işleve sahiptir (Aslan, 2013). Okul, insan kaynaklarının tamamını harekete geçirebilmeyi başardığı zaman etkili olmaktadır (Özdemir, 2014). Okullarda kaynakları harekete geçirecek ve kurumun belirlenen amaçlarına ulaştıracak olan okul idaresidir. Yönetimin görevi, örgütün varlığını, belirlenen amaçlara uygun bir şekilde devam ettirmektir. Yönetimin yapması gereken, belirlenen amaçlara örgütü ulaştırabilmesi için insan ve madde kaynaklarını kontrol altına almaktır (Bursalıoğlu, 1994). Kurum yöneticisi, kurumunun yönetim süreçlerini yetkileri dâhilinde uygulamak zorundadır. Yönetim süreci, belli bir yöntemle örgüt yapısının önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için çalıştırılmasıyla ilgili etkinlikleri kapsar (İlgar, 1996). Yönetim süreçlerinde yapılan denetimler, örgütün amaçlarına ulaşırken sadece sonuçları değil, yaşanan süreçlerin her birinin ayrı ayrı ele alınmasını gerektiren ve tamamlayıcı bir süreçtir (Taymaz, 2015). Örgütün gelişimini ve devamlılığını amaçlayan bir yönetici, yapılan etkinlikleri ve çalışanları denetlemeli, gerekli uyarıları, düzeltmeleri ve ödüllendirmeleri yapmalıdır (Yengin-Sarpkaya, 2012). Denetim, örgütsel etkililiği arttırmak için son derece önemlidir. Çünkü örgütün denetlenmemesi, örgütü düzensizliğe, kapalılığa, durağanlığa iter. Eğitim etkinlikleri, sürekli geliştirilmesi ve devamlı yenilenmesi gereken etkinlikler olduğu için eğitim kurumlarının denetlenmesine daha çok önem verilmesi gerekmektedir (Sullivan ve Glanz, 2000; Akt. Koşar ve Buran 2019). Denetim, kişilerin olumlu yönlerini desteklemek, eksik bilgilerini tamamlayarak kişilere yol göstermek için yapılmaktadır. Bu sebepten ötürü denetim, öğrencilerin başarılarının artmasına katkı sağlayan fonksiyona sahiptir (Aydın, 2016; Özdemir ve Sezgin, 2002). Ayrıca denetim, eğitim kurumlarının daha verimli öğrenme ortamlarına dönüştürülmesini sağlar (Sergiovanni ve Starratt, 1993; Akt. Koşar ve Buran 2019).

Genel anlamda denetim, tüzel kişiliği bulunan ve kamu sektöründe örgütlerin verimliliklerinin tespit edilmesi sürecidir (Taymaz, 2011). Denetim, istenen ve ihtiyaç duyulan zamanda yapılan, eğitimin her alanında yapılabilen mesleki yardım ve rehberliktir (Taymaz, 1993, 3). Kamu çıkarlarını gözetmek adına davranışları kontrol yöntemi olarak da tanımlanabilir. Denetim, örgütsel faaliyetlerin amaçları doğrultusunda, belirlenen kurallara ve ilkelere ne denli uygun olduğunun anlaşılması süreci olarak da tanımlanabilir. Denetimin genel amacı, daha iyi sonuca ulaşabilmek için gerekli tedbirleri almak, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için süreci geliştirmek ve gerekli tedbirleri almaktır (Aydın, 2011). Altındaş (1992), eğitimde denetimi; kurumun amaçlarına, eğitim kurumlarındaki maddi ve insan kaynaklarının ilgili mevzuata, ekonomik kurallara, eğitim-öğretim ilkelerine uygunluğuna, kurumun amaçları gerçekleştirilirken ortaya çıkan sorunların belirlenip değerlendirilmesi olarak tanımlamıştır. Buradan yola çıkarak eğitim denetimi, eğitim çıktılarının nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesini sağlamak ve eğitim- öğretimin amaçlarına ne denli uyulduğunun kontrolünün sağlanması olarak düşünülebilir.

Eğitim öğretimde hedeflerin gerçekleşme düzeylerinin tespit edilmesi, varsa eksikliklerin ve hedeflerdeki sapmaların düzeltilmesi sağlıklı bir denetim süreciyle mümkündür (Erdem, 2006). Denetim, eğitimin amaçlarına ulaşmasında son derece önemli rol oynar. Değerlendirme sürecinde ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesi ve hataların düzeltilmesi karar sürecini etkiler. Gerekli görülmesi durumunda kararlarda değişikliğe gidilir. Bu değişiklik diğer süreçleri etkileyerek yeni nitelik kazandırır ve yönetimi yönlendirir (Altıntaş, 1992).

Günümüzde eğitimin temel sistemlerinden biri olan denetim sistemi de bilimsel gelişmelerden etkilenmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin, öğretmenlerin ve deneticilerin değişim sürecine katkısı yüksek olmalıdır (Erdem ve Eroğlu, 2012). Genellikle eğitim kurumlarının gelişimleri için okulun işleyişine dolaylı ve doğrudan müdahale edememelerine rağmen müfettişlerin eğitim kurumlarının gelişimine liderlik yapmaları beklenmektedir (Ehren ve Visscher, 2006; Akt. Kayıkcı, Özdemir, Özyıldırım, 2018). Ancak ülkemizde 2014 yılında '2014-2017 Rehberlik ve Denetim Programı ile Yıllık Faaliyet Planı ve Hazırlama Rehberi' konulu 24/07/2014 tarih ve 3148976 yazısıyla yeni bir denetim anlayışının ortaya çıktığı söylenebilir. Özellikle eğitim kurumlarının denetimlerinin üç yılda bir yapılması, denetimlerin kurum denetimi ağırlıklı yapılması (yönetim ve büro, hizmet ortamları, hesap işleri, personel, eğitim, öğrenci vb.), denetimlerin ortalama üç günde üç müfettiş tarafından yapılması, denetimin sonunda okulun tüm öğretmen ve yöneticileriyle



#### Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi

değerlendirme toplantısının yapılması, gerekli görüldüğünde zümre öğretmenleri ile toplantı yapılması, öğretmen ve yöneticilere başarı puanı verilmemesi, müfettişler tarafından genel olarak öğretmenlerin denetiminin yapılmaması bu değişikliklerden bazılarıdır.

Yapılan değişikliklerin içinde en dikkat çeken değişimin, öğretmen ders denetimlerinin müfettişler tarafından yapılmasının kaldırılmasıdır. Okul çalışanlarının denetlenmesi ve geliştirilmesi görevi büyük oranda okul müdürlerine bırakıldığı söylenebilir. Artık okul müdürlerinin görevlerinden biri olan, okullarda eğitimin daha etkili olabilmesi için öğretmen denetiminin yapılmasıdır. Denetimden mümkün olduğunca en üst düzeyde faydalanabilmek için okul müdürlerinin formal denetimden ziyade paylaşımcı, işbirlikçi, kolaylaştırıcı tarzda, örgütsel ve kişisel gelişmeyi önemseyen, beklentileri karşılayacak denetim yaklaşımı içinde olmalarıdır (Özmen ve Batmaz, 2004).

Öğretim denetiminde, okul müdürlerinin günümüz denetim ilkeleriyle bağdaşan eylemler sergilemesi, süreç odaklı yönetimi benimsemesi, eğitim kurumlarının akademik etkililiği bakımından önemlidir. Bundan dolayı, müdürlerin etkili öğretim liderliklerinin yanında, öğretmenlerin faaliyetlerini destekler yönünde koordine etmelerine bağlıdır (Özbaş, 2010). Okul müdürleri informal olarak, habersiz ve herhangi bir anda öğretmenin dersine girerek öğretimi denetleyebilir. Buradaki amaç dersi bölmek veya öğretmeni hazırlıksız yakalamak değildir. Kısa süreli bu tarz ziyaretlerin amacı şu şekilde özetlenebilir (Özmen ve Batmaz, 2006):

- Öğretmenleri motive etmek,
- Öğretimi gözlemlemek,
- Desteklenmesi gereken yönleri tespit etmek,
- Okuldaki öğretim konusunda bilgi sahibi olmak

Ders denetimini, öğretmenin görevine bağlılığını, öğrendiği teknik ve yöntemlerdeki kullanım yeterliliğini, çalışmasını, kendi branşındaki pedagojik gelişimini, öğrencileri ders programında belirtilen amaçlara göre nasıl yetiştirdiğini inceleyerek değerlendirilmesi olarak açıklayabiliriz. Ayrıca öğretmenin yıllık ders planını ne dereceye kadar uyguladığı, müfredat programı, uyguladığı yazılı yoklamalar, yaptırdığı ödevler ve bunlara verdiği dönütler, düzenlemedeki yeterliliği, atölye çalışmalarında bilgi ve donanım seviyesi, öğrencileri bireysel çalışmalara yönlendirmede gösterdiği başarı, okulun her türlü faaliyetlerinde göstermiş olduğu davranışlarda incelenip değerlendirilir (Taymaz, 2015).

Eğitim denetimi, ülkemizde 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 56. maddesiyle Milli Eğitim Bakanlığının sorumluluğundadır. Bu görevi Milli Eğitim Bakanlığı da ilgili yönetmeliklerle Milli Eğitim Bakanlık Denetçilerine, İl Milli Eğitim Denetmenlerine ve okul müdürlerine yetki vermiştir. 2000 tarih ve 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde Anaokulu Müdürü (sayfa 63), İlköğretim Okulu Müdürü (sayfa 67) ve Lise Müdürü (sayfa 71)'nin denetim görevinden bahsedilmektedir. Buna göre "okul müdürünün görev yetki ve sorumluluğu" başlığı altındaki, öğretmen denetimiyle ilgili maddeler şunlardır (MEB, 2000):

Madde 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.

Madde 9. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

Madde 10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler.

Madde 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.



İbrahim GÖL

Madde 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.

Madde 49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.

Yukarıdaki maddelere göre, MEB (2000) tarafından okul müdürlerine doğrudan öğretmenlerin denetimiyle ilgili görevler verilmiştir. Bu görevlerden ikisi (Madde 10 ve Madde 13) ders denetimleriyle alakalıdır.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 60. Maddesinde ilköğretim okul müdürlerinin görevleri belirtilirken: “Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur” (MEB, 2003a) denilmektedir. Ayrıca, Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinin 76. Maddesi (MEB, 2009), yukarıda açıklaması verilen İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 60. maddesi de müdüre denetim yetkisi vermektedir (MEB, 2001).

Ayrıca MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin (2017) 78. Maddesinin 4. Fıkrasında müdürün görev yetki ve sorumlulukları arasında aşağıdaki maddelerde bulunmaktadır.

d) Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur.

u) Elektronik ortamda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapar.

Ülkemizdeki denetim sistemi pek çok kez değişikliğe uğramıştır. En köklü değişiklik 2010 yılından sonra meydana gelmiştir. Bu değişim esnasında daha önceki süreçte eğitim müfettişleri tarafından yürütülen ders ve öğretmen denetim görevi 24 Mayıs 2014 tarihinde yürürlüğe giren MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'nde kaldırılmıştır. Bu düzenlemeden sonra ders denetim görevi okul müdürleri tarafından yürütülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından hazırlanan “Öğretmen Denetim Rehberi”nde yer alan “Öğretmen Değerlendirme Formu”nda (EK 3) denetçilerin ve okul müdürlerinin ders denetimlerinde dikkate almaları gereken hususlar belirtilmiştir.

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ders denetimleriyle ilgili düşünceleri araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretimi denetleme yetkilerini okulun amaçları doğrultusunda yerine getirmeleri beklenmektedir.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

“Okul yöneticilerinin ders denetim süreci nasıl işlemektedir?” sorusundan yola çıkılarak başlanan bu araştırmanın amacı, ortaöğretim, ortaokul ve okul öncesi, kurumlarında görevli okul müdürlerinin ders denetimleriyle ilgili düşüncelerini tespit etmektir.

Okul yöneticilerinin ders denetimi süreciyle ilgili okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

Bu problem cümlesinden yola çıkarak aşağıda bulunan alt problemlere yanıt aranmıştır:

- 1- Öğretmenler ders denetimi süreci öncesinde nasıl bilgilendirilmektedir?
- 2- Ders denetiminin hangi ders saatinde yapılacağına nasıl karar verildi?
- 3- Öğretmenlerin ders denetimi hakkındaki düşünceleri nelerdir?
- 4- Öğretmenlerin ders denetiminde kullanılan ölçek hakkındaki düşünceleri nelerdir?
- 5- Ders denetimin süreci boyutu ile nasıl işlemektedir?
- 6- Ders denetim süreci sonunda bilgilendirme nasıl yapılmaktadır?
- 7- Yöneticinin ya da öğretmenin kişisel özellikleri ders denetim sürecine nasıl etki eder?
- 8- Ders denetiminden önce ne gibi hazırlıklar yapılmaktadır?



## Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi

- 9- Ders denetimi dışında olmasına rağmen öğretmenin değerlendirilmesinde etki eden faktörler varsa nelerdir?
- 10- Ders denetimi süreci öğretmenlerde ne gibi duygular oluşturmaktadır?
- 11- Öğretmenlere göre ders denetimi süreci nasıl olmalıdır?

### 1.2. Araştırmanın Önemi

Millî Eğitim Bakanlığı ilköğretim denetim ve performans değerlendirme esaslarında çağdaş yönetim anlayışında; plânlama, uygulama, denetleme vazgeçilmez etkinlikler olarak kabul edilmekte olup, denetlenmeyen bir yönetimin, kendisini geliştirmesi, yenilemesi ve çağın gereğini yerine getirmesi mümkün olmadığı belirtilmektedir (MEB, 2005). MEB 2005 raporundan hareketle okul yöneticilerinin ders denetimi yapması bakanlığın hedeflere ulaşma durumlarının ilk elden denetlenmesi, varsa görülen aksaklıkların düzeltilmesi gereklidir.

Son zamanlarda okul müdürlerine verilen görevler ve yetkilerle, okul müdürlerinin denetim etkinliklerinde daha yetkin oldukları görülmektedir. Bundan dolayı okulda eğitim lideri olarak atfedilen okul yöneticilerinin eğitim öğretimi her yerde gözlemleyebilmeleri ve denetimini de yapmaları beklenmektedir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin ders denetim süreçleri incelenerek hangi boyutlarda ne derece denetim yapıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda yapılan bu çalışmanın uygulayıcılar yönünden okul yöneticilerinin yeterlilikleri ve donanımlarının artırılmasına dikkat çekilmesi ve araştırmacılar yönünden ders denetimleriyle ilgili çalışmaların araştırılmasında bir farkındalık oluşturulacağı düşünülmektedir.

## 2. YÖNTEM

Bu araştırma, okul müdürlerinin ders denetimleriyle alakalı öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemesi amacı ile yürütülmüş nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma, yorumlayıcı yaklaşıma dayanmaktadır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olgu ve olayların kendi doğal ortamları içinde gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek 2016, 41).

### 2.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır (Tanrıoğen, 2009). Betimsel çalışma, şu anki durumu var olduğu şekliyle ortaya koymak için yapılan çalışmalardır (Balcı, 2001). Bu bağlamda ders denetimlerinin okul yöneticileri tarafından nasıl yapıldığının incelenmesi amacıyla betimsel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır.

### 2.2. Çalışma Grubu

Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005).

Araştırmanın çalışma grubunun tespit edilmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi araştırmaya pratiklik ve hız kazandırır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, erişilmesi kolay ve araştırmacıya yakın olan bir durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek 2016, 123). Araştırmanın çalışma grubu olarak on okul yöneticisi ile on öğretmen belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Düzce ili Cumayeri ilçesinde bulunan ortaöğretim, ortaokul ve ilkököl düzeyindeki okullarda görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.



İbrahim GÖL

**Tablo 1.** Okul Müdürlerine Ait Kişisel Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	2	20
	Erkek	8	80
Yaş	20-30	1	10
	31-40	6	60
	41-50	2	20
	51 ve üzeri	1	10
Görev Yeri	Okul Öncesi	2	20
	İlkokul	3	30
	Ortaokul	3	30
	Lise	2	20
Okul Müdürlüğü Kıdemi	1-10 yıl	4	40
	11-20 yıl	5	50
	21-30 yıl	1	10
	31 yıl ve üzeri	0	0
Görev Yaptığı Okuldaki Okul Müdürlüğü Kıdemi	1-4 yıl	5	50
	5-8 yıl	5	50
Eğitim Düzeyi	Lisans	8	80
	Yüksek lisans	2	20
	Doktora	0	0

Tablo 1'deki verilere göre araştırmaya katılan müdürlerin çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından müdürlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, yüzde yirmilik kısmının lisansüstü eğitim aldığı, doktora yapan müdürün ise bulunmadığı tespit edilmiştir. Yaş değişkeni açısından araştırmaya katılan müdürlerin yüzde altmışlık kesiminin 31-40 yaş aralığında olup yüzde yirmilik kesimin 41-50 yaş aralığında olup, daha üst ve alt yaş gruplarında daha az müdür yer almaktadır. Görev yeri açısından ise müdürlerin yüzde otuzluk kesimlerin ilkökul ve ortaokulda görev yaptığı, yüzde yirmilik kesimlerin ise okul



#### Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi

öncesi ve lisede müdürlük yaptığı görülmektedir. Müdürlükte hizmet yılı değişkeni açısından ise yarısını 11-20 yıl aralığı, yüzde kırklık kısmını da 1-10 yıl aralığı oluşturmaktadır. Görev yaptığı okuldaki okul müdürlüğü kıdemleri ise yarı yarıyadır.

**Tablo 2. Öğretmenlere Ait Kişisel Bilgiler**

		n	%
Cinsiyet	Kadın	5	50
	Erkek	5	50
Yaş	20-30	4	40
	31-40	5	50
	41-50	1	10
	51 ve üzeri	0	0
Görev Yeri	Okul Öncesi	2	20
	İlkokul	3	30
	Ortaokul	2	20
	Lise	3	30
Öğretmenlik Hizmet Yılı	1-10 yıl	1	10
	11-20 yıl	4	40
	21-30 yıl	4	40
	31 yıl ve üzeri	1	10
Eğitim Düzeyi	Lisans	7	70
	Yüksek lisans	3	30
	Doktora	0	0

Tablo 2'deki verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin yarı yarıya olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, yüzde otuzluk kısmının lisansüstü eğitim aldığı, doktora yapan öğretmenin ise bulunmadığı tespit edilmiştir. Yaş değişkeni açısından araştırmaya katılan öğretmenlerin yüzde ellilik kesiminin 31-40 yaş aralığını olup yüzde kırklık kesimin 20-30 yaş aralığında olup, daha üst yaş gruplarında daha az öğretmen yer almaktadır. Görev yeri açısından ise öğretmenlerin yüzde otuzluk kesiminin ilkokul ve lisede görev yaptığı, yüzde yirmilik kesimlerin ise okul öncesi ve ortaokulda öğretmenlik yaptığı görülmektedir. Öğretmenlikte hizmet yılı değişkeni açısından





İbrahim GÖL

ise yüzde kırkılık kesimin 11-20 yıl aralığında, diğer yüzde kırkılık kesiminin de 21-30 yıl aralığında olduğu, diğer yaş gruplarının ise yüzde onarlık kesimleri oluşturduğu görülmüştür.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak on adet sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Bu form oluşturulurken eğitim bilimleri alanından iki öğretim üyesinin yanı sıra, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Programları ve Öğretimi Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencilerinden beş öğretmenin görüşleri alınarak iki öğretmen ve iki müdürle ön deneme yapılmıştır. Alınan dönütlere göre sorular yeniden şekillendirilmiştir ve on sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan sorulara göre katılımcılara; ders denetimi öncesinde nasıl bilgilendirme yapıldığı, yapılacak olan denetimin hangi ders saati aralığında yapılacağı nasıl belirlendiği, ders denetimi hakkındaki düşünceleri, denetimde kullanılan ölçek hakkındaki düşünceleri, ders denetimi sürecinin sonunda bilgilendirmenin nasıl yapıldığı, yöneticinin veya öğretmenin kişisel özelliklerinin ders denetim sürecini nasıl etkilediği, ders denetimi öncesinde ne gibi hazırlıklar yapıldığı, ders denetimi dışında öğretmenin değerlendirilmesinde etki eden faktörler varsa bunların neler olabileceği, denetim sürecinin oluşturduğu duygular ve ders denetiminin nasıl olması gerektiği hakkında görüşleri sorulmuştur.

### 2.4. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme türü uygulanmıştır.

Yapılandırılmış görüşmeye kıyasla yarı yapılandırılmış görüşme biraz daha esneklerdir. Yarı yapılandırılmış görüşmede, araştırmacı öncesinde sormayı düşündüğü soruları hazırlar. Araştırmacı görüşmenin seyrine göre farklı yan ya da alt sorularla kişinin cevaplarını açmasını ve ayrıntılandırmasını isteyebilir. Görüşülen kişi bazı soruların cevaplarını başka soruların içerisinde cevaplamışsa araştırmacı bu soruları sormayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu esneklik ve belirli düzeyde standartlık nedeniyle eğitim bilimleri araştırmalarında daha uygun görülmektedir (Ekiz, 2003).

Araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Düzce ilinin Cumayeri ilçesinde yapılmıştır. Görüşme esnasında verilerin gizli tutulacağı belirtilerek ses kaydı yapılabilmesi için izin istenmiştir.

### 2.5 Veri Toplama Süreci

Araştırmanın çalışma grubunu on okul yöneticisi ile on öğretmen olarak belirlenmiştir. Ancak çalışma grubunda yer alan 6 okul müdürü ve 5 öğretmen görüşme yapmayı kabul etmemiştir. Buna neden olarak ders denetimi yapmadıklarını ya da denetim geçirmediklerini söylemişlerdir.

### 2.6. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için nitel araştırma analizi yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Nitel veri analiz türlerinden çok sık kullanılan yöntemlerden biri içerik analizidir. İçerik analizi genellikle görsel ve yazılı verilerin analizinde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde tümdengelim felsefesi uygulanmaktadır. Araştırmacı, içerik analizinde öncelikli olarak araştırma konusuyla ilgili kategoriler geliştirmektedir. Araştırmacı, incelemiş olduğu veri setinde, kategoriler içerisine dâhil edile bilinen resim, kelime ya da cümleleri saymaktadır. Bu süreçte araştırmacı dikkatli olmalı ve aynı çalışma üzerinden benzer bir araştırma yürütmeyi planlayan farklı araştırmacıların da aynı sonuçlara ulaşabilecekleri uygun kategoriler oluşturmalıdır (Silverman, 2001)

#### 2.6.1. İnanırcılık

Yapılan araştırmanın geçerliğini sağlamak için görüşmelerde güven telkin edilmiş, araştırma sonuçlarının sadece bu çalışmada kullanılacağı belirtilmiş, alınan ses kayıtları yazılı hale getirildikten sonra görüşülen kişilere sunulmuş ve teyit alınmıştır. Bunun yanında geçerliği arttırmak için pilot birer yönetici ve öğretmen görüşmesi yapılmış anlaşılmayan sorular üzerinde geliştirici çalışmalar yapılmıştır.





### 2.6.2. Aktarılabirlik

Ölçme aracıda olması gereken özelliklerinden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı şartlarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Güvenilir bir ölçek hatasız ölçme yapan ölçektir. Hatasız bir ölçme olması mümkün olmadığından, ölçmenin güvenilirliğini arttırmak hatayı en aza indirmekle mümkün olabilecektir. Hatayı en aza indirmenin temel şartı, hata kaynaklarını belirleyip kontrol altına almaya çalışmaktır (Öncü, 1994). Güvenirlik sadece ölçme aracına ait bir özellik değildir, ölçme aracı ve aracın sonuçlarına ilişkin bir özelliktir (Öncü, 1994).

Ölçme aracı geliştirilirken eğitim bilimleri alanından iki öğretim üyesinin yanı sıra, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Programları ve Öğretimi Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencilerinden beş öğretmenin görüşleri alınmıştır. Alınan dönütlere göre sorular yeniden şekillendirilmiştir ve sekiz sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır.

## 3. BULGULAR

Bu bölümde yöneticilerin ders denetim sürecinin incelenmesi konusunda yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerin analizi sonucu elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

### 3.1. Ders Denetimi Öncesi Bilgilendirme ile İlgili Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemini “Ders denetimi süreci öncesi nasıl bilgilendirilmektedir?” sorusu oluşturmaktadır. Ders denetimi öncesinde nasıl bilgilendirme yapıldığına dair bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3. Ders Denetimi Öncesinde Bilgilendirmeye Ait Görüşler**

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Denetimi Öncesinde Bilgilendirilme Zamanı	Okul Yöneticisi	Bir hafta önce
		Derse girileceği gün
		Ders denetiminden birkaç gün önce
	Öğretmen	Denetimden önce resmi yazı ile bir hafta öncesinden
		Ders denetimi birkaç gün öncesinden
		Ders denetim takvimi önceden paylaşılıyor.

Tablo 3’de görüldüğü gibi ders denetimi öncesinde bilgilendirme zamanı kategorisi yönetici ve öğretmen görüşleri olarak iki alt kategoride toplanmıştır. Ders Denetimi Öncesinde Bilgilendirilme Zamanı kategorisinde okul yöneticileri öğretmenleri bir hafta önceden bilgilendirme, birkaç gün önce bilgilendirme gibi uygulamalar ortaya koydukları görülmektedir. Öğretmenler ise denetimden bir hafta önce resmi yazı ile bilgilendirildiklerini, birkaç gün önce bilgilendirildiklerini belirtmektedirler. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- *Derse gireceğim gün derslerine gideceğimi haber veriyorum. Hangi derslerinin müsait olduğunu soruyorum. Müsait olmayanlara daha sonraki bir günde gidiyorum (M3).*
- *Ders denetim takvimini müdür bey önceden resmi yazı ile tebliğ ediyor (Ö3).*

### 3.2. Ders Denetiminin Yapılacağı Dersin Belirlenmesi İle İlgili Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemini “Ders denetiminin hangi ders saatinde yapılacağına nasıl karar verildi?” sorusu oluşturmaktadır. Ders denetiminin hangi ders saatinde yapıldığına dair bulgular Tablo 4’de sunulmuştur.

**Tablo 4. Ders Denetiminin Yapılacağı Dersin Belirlenmesine Yönelik Görüşler**

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Denetiminin Yapılacağı Dersin Belirlenmesi	Okul Yöneticisi	Öğretmenin hangi derse girileceğine idareci karar veriyor.



İbrahim GÖL

	Denetimde ders tercihi öğretmene bırakılıyor.
	Müsait olmayanlara daha sonraki bir günde denetim yapılıyor.
Öğretmen	Ders tercihi öğretmene bırakılıyor.
	Denetimin yapılacağı derse yönetici karar veriyor.

Ders Denetiminin Yapılacağı Dersin Belirlenmesi kategorisinde okul yöneticilerinin ders tercihini öğretmene bıraktıklarını ya da kendilerinin karar verdiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler ise denetimin yapılacağı derse yöneticinin seçtiğini ya da kendi tercihlerinin sorulduğunu belirtmektedirler. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- *Kaçıncı ders denetim istediğine öğretmen karar veriyor (M1).*
- *Haftalık ders çizelgesine bakarak hangi derse gideceğime karar veriyorum (M2)*
- *Denetimin yapılacağı derse yöneticim karar veriyor (Ö1).*

### 3.3. Ders Denetimini Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleriyle ilgili Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemini “Ders denetimi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin ders denetimini hakkındaki düşüncelerine dair bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 5. Yönetici ve Öğretmenlerin Ders Denetimini Hakkındaki Görüşleri**

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Denetimi Hakkındaki Düşünceleriniz	Durum	Ders denetimi mutlaka yapılmalıdır.
		Ders denetim sürecinin yılda en az bir kez yapılmalıdır.
		Ders denetim sürecinin yılda en az iki kez yapılmalıdır.
	Yapılma Nedeni	Denetimin olmaması öğretmenin motivasyonunu düşürebilir.
		Ders denetimi ile öğretmenin niteliği ortaya çıkardığından yapılmalıdır.
		Mesleğin ilk yıllarında kılavuzluk yapılması amacı ile ders denetimi yapılmalı.
		Derslerin denetimi yapılmazsa işini savsaklayanlar olabilir.

Ders Denetimi Hakkındaki Düşünceleriniz kategorisi durum ve yapılma nedeni olarak iki alt kategoriye ayrılmıştır. Durum alt kategorisinde yönetici ve öğretmenler ders denetimi mutlaka yapılmalıdır, yılda en az bir defa yapılmalıdır, yılda en az iki defa yapılmalıdır şeklinde görüş bildirmişlerdir. Denetimin yapılma nedeni alt kategorisinde yönetici ve öğretmenler denetimin olmaması motivasyonu düşürür, öğretmenin niteliğini ortaya çıkarmak için yapılmalıdır, kılavuzluk yapılması amacı ile yapılmalıdır, işin savsaklanmasına engel olmak için yapılmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:



#### Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi

- *Ders denetiminin yapılması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmen yeterlilikleri anlamında ve yöntem ve tekniklerin nasıl kullanıldığı, öğrenciye yararı durumu noktasında okul yöneticileri tarafından yapılması gerekmektedir. Denetimleri eğitim öğretim açısından da faydalı buluyorum (Ö1)*
- *Ben denetlemenin olması gerektiğini inanıyorum. Ancak süreç sıkıntılı bir süreçtir. Biz öğretmenlerden yıllık planlarını alsak da, işlediği derste plana uygun gitmiş baksak da ders denetiminin uygulanması biraz sıkıntılı (M4).*

#### 3.4. Ders Denetiminde Kullanılan Ölçek Hakkındaki Düşüncelere Ait Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemini “Ders denetiminde kullanılan ölçek hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin ders denetiminde kullanılan ölçek hakkındaki düşüncelerine dair bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6. Yönetici ve Öğretmenlerin Ders Denetiminde Kullanılan Ölçekle İlgili Görüşleri**

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Denetiminde Kullanılan Ölçek	Kullanılan Form	Denetimde bakanlığın yayınladığı formların kullanılması. Matbu bir form kullanmak yerine gördüklerinin not alınması. Ders denetim formunun müdür yardımcısıyla birlikte oluşturulması. Ders denetimi için internette bulunan formların kullanılması.
	Formun Nasıl Kullanıldığı	Formu derste doldurup alt bölümünde öğretmene yapılan tavsiyelerin yazılması. Ders denetim formunun daha sonra doldurulması. Yöneticinin ders süresince ajandasına notlar alması.

Ders Denetiminde Kullanılan Ölçek kategorisi kullanılan form ve formun nasıl kullanıldığı alt kategorilerine ayrılmıştır. Kullanılan Form alt kategorisinde; bakanlığın yayınladığı formu kullanan idareciler, müdür yardımcısıyla oluşturduğu formu kullanan idareciler, internette bulunduğu formu kullanan idareciler, şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- *İnternette bulduğum birkaç değerlendirme formundan müdür yardımcıyla birlikte bir form oluşturdum. Değerlendirmelerimde onu kullanıyorum (M3).*

Form Nasıl Kullanılıyor alt kategorisinde; formu derste doldurup alt bölümünde öğretmene yapılan tavsiyeleri yazıyorum, ders denetim formu yanımda oluyor ama dersten sonra dolduruyorum, ajandasına notlar alıyor şeklinde ifade etmişlerdir. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- *Elimde denetim için geliştirilmiş matbu bir form yok. Sadece gördüklerimi not alıyorum (M2).*
- *Ders süresince ajandasına notlar aldı. Belirlediği bazı kriterler vardı. Onları tik koyarak işaretlemişti (Ö4).*

#### 3.5. Ders Denetimi Sürecinin Nasıl Başladığı Hakkındaki Görüşlere Ait Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemini “Ders denetimin süreci ders boyutu ile nasıl işlemektedir?” sorusu oluşturmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin ders denetimin sürecinin nasıl başladığına dair bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7. Yönetici ve Öğretmenlerin Ders Denetim Sürecinin Nasıl Başladığına Dair Görüşleri**



İbrahim GÖL

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Derse Giriş	Okul Yöneticisi	Derse öğretmenle beraber girilmesi. Sınıfın arka bölümüne geçerek sınıf kontrolünün gözlemlenmesi. Sınıfın arka bölümünde uygun bir yere geçip hiçbir şeye müdahale etmeden dersin izlenmesi.
	Öğretmen	Yöneticinin öğretmen masasında öğretmeni gözlemlemesi ve dosya incelemesi.

Derse Giriş kategorisi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri olarak iki alt kategoride toplanmıştır. Derse giriş kategorisinde; derse öğretmenle beraber girilmesi, sınıfın arka bölümüne geçerek sınıf kontrolünün gözlemlenmesi, sınıfın arka bölümünde uygun bir yere geçip hiçbir şeye müdahale etmeden dersin izlenmesi, yöneticinin öğretmen masasında öğretmeni gözlemlemesi ve dosya incelemesi şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- *Sınıfa öğretmenle birlikte girdiğimde öğrencilerde bir şaşkınlık görüyorum (M4)*
- *Öğretmenle birlikte derse gidip öğrencilere dersi birlikte dinleyeceğimizi ifade ederek dinliyorum ve gözlemliyorum (M2)*

### 3.6. Ders Denetimi Sürecinin Nasıl Yürütüldüğü Hakkındaki Görüşlere Ait Bulgular

Yönetici ve öğretmenlerin ders denetiminin sürecinin nasıl yürüdüğüne dair görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8. Yönetici ve Öğretmenlerin Ders Denetim Sürecinin Nasıl Yürüdüğüne Dair Görüşleri**

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Sürecinde Yapılanlar	Okul Yöneticisi	Ders süreçlerinin nasıl yönetildiğinin gözlemlenmesi.
		Gözlemlerde sınıf ve konu hakimiyeti, yöntem ve tekniklerin kullanımı gibi kriterlere bakılması.
		Ders defterine bakılması.
		Değerlendirmelerde öğretmenlerin kuvvetli olduğu yönlerin ortaya çıkarılmaya çalışılması.
		Ders denetiminde öncelikle çalışmaların planlılığına bakılması.
	Öğretmen	Mesleğin yeterlilikleri yönünden derslerin denetlenmesi.
		Kontrol edilecek evrakların isimlerinin belirtilmesi.
		Denetimde evrak ve diğer hususlar eşit bir şekilde incelenmesi.
		Ders denetiminde planlara ve ders hazırlıklarına bakılması.
		Ders denetiminde sınıf içi uygulamalara dikkat edilmesi.
Bir yandan dersi dinlenirken bir yandan da evrakların incelenmesi.		
Ders sonunda değerlendirme yapma durumunun gözlemlenmesi.		
Ders performansının gözlemlenmesi yerine evrak boyutlu denetim yapılması.		



### Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi

Ders Sürecinde Yapılanlar kategorisi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri olarak iki alt kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler, ders süreçlerinin nasıl yönetildiğinin gözlemlenmesi, gözlemlerde sınıf ve konu hâkimiyeti, yöntem ve teknikler kullanımı gibi kriterlere bakılması, ders sonunda değerlendirme yapma durumunun gözlemlenmesi, ders denetiminde sınıf içi uygulamalara dikkat edilmesi, öncelikle çalışmaların planlılığına bakılması, mesleğin yeterlilikleri yönünden derslerin denetlenmesi, kontrol edilecek evrakların isimlerinin belirtilmesi, ders performansının gözlemek yerine evrak boyutlu denetim yapılması, denetimde evrak ve diğer hususların eşit bir şekilde incelenmesi, ders denetiminde planlara ve ders hazırlıklarına bakılması, değerlendirmelerde öğretmenlerin kuvvetli olduğu yönlerin ortaya çıkarılmaya çalışılması, bir yandan dersi dinlerken bir yandan da evrakların incelenmesi, ders defterine bakılması şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- Kendisi öğretmen masasında beni gözlemledi ve dosyamı inceledi (Ö4).
- Gözlemlerimde öğretmenin sınıfa hâkimiyeti, konuya hâkimiyeti, konuyu anlatışındaki yöntemleri, davranışlarını, öğrenci tepkilerini takip ediyorum. Ders defterine ve ders planına bakarak nasıl anlattığımı gözlemliyorum (M2).
- Ders denetimine yanıma okul rehberlik öğretmenimi de alarak gidiyorum. Ben başka açılardan değerlendirirken, rehber öğretmen öğrencilere bakıyor (M1)

### 3.7. Ders Denetimi Süreci Sonunda Bilgilendirme Hakkındaki Görüşlere Ait Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemini “Ders denetim süreci sonunda bilgilendirme nasıl yapılmaktadır?” sorusu oluşturmaktadır. Ders denetim sürecinin bitiminde bilgilendirmenin nasıl dair bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9. Ders Denetim Sürecinin Bitiminde Bilgilendirmenin Nasıl Yapıldığına Dair Görüşler**

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Denetimi Sonrasında Geri Bildirim	Okul Yöneticisi	Denetimden sonra öğretmenle görüşerek öğretmenin güçlü ve zayıf yönlerinin masaya yatırılması Değerlendirme bitiminde rehberlik yapılması ve tavsiyelerde bulunulmasının hedeflenmesi.
	Öğretmen	Teneffüste öğrenciler çıktıktan sonra sınıfta denetimle ilgili bilgilendirme yapılması. Sadece evrak boyutu ile değil de tüm alanların denetlenerek öğretmene dönütler verilmesinin beklenmesi.

Ders Denetimi Sonrasında Geri Bildirim kategorisi ile ilgili oluşan okul yöneticisi ve öğretmen kategorisinde; denetimden sonra öğretmenle görüşerek öğretmenin güçlü ve zayıf yönlerinin masaya yatırılması, değerlendirme bitiminde rehberlik yapılması ve tavsiyelerde bulunulmasının hedeflenmesi, teneffüste öğrenciler çıktıktan sonra sınıfta denetimle ilgili bilgilendirme yapılması, sadece evrak boyutu ile değil de tüm alanların denetlenerek öğretmene dönütler vermesinin beklenmesi şeklinde ifadeler belirtmişlerdir. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- Gün bitiminde de denetimini yaptığım öğretmeni yanıma çağırarak denetimle ilgili sözlü bir bilgilendirme yapıyorum. Öğretmenin güçlü taraflarını ve geliştirilmesi gereken taraflarını ayrı ayrı belirtiyorum (M1).
- Teneffüste öğrenciler çıktıktan sonra bu konularla ilgili bana dönüt verdi (Ö4)
- Denetimim sınıfta değil de müdür odasında yapıldı (Ö5).

### 3.8. Kişisel Özelliklerinin Ders Denetimine Etkisi Hakkındaki Görüşlere Ait Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemini “Yöneticinin ya da öğretmenin kişisel özellikleri ders denetim sürecine etkiler mi?” sorusu oluşturmaktadır. Yöneticinin ya da öğretmenin kişisel özelliklerinin denetim sürecini nasıl etkilediğine dair bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10. Kişisel Özelliklerin Ders Denetimine Etkisi Hakkındaki Görüşler**



İbrahim GÖL

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Denetimine Kişisel Özelliklerin Etkisi	Okul Yöneticisi	Kriterler olduğundan kişisel özellikler denetimi etkilemez Kişisel özellikleri dikkate almadan derse ve öğretmenlik özelliklerine dikkat edilmesi
	Öğretmen	Öğretmenlerin kişisel özellikleri denetimi etkiliyor. Denetleyicinin kişisel özellikleri süreci etkiliyor. Kişisel özellikleri denetim sürecini kolaylaştırır ya da zorlaştırır.

Tablo 10’da görüldüğü gibi ders denetimine kişisel özelliklerin etkisi kategorisi yönetici ve öğretmen görüşleri olarak iki kategoride toplanmıştır. Ders Denetimine Kişisel Özelliklerin Etkisi kategorisi ile ilgili; kriterler olduğundan kişisel özellikler denetimi etkilemez, kişisel özellikleri dikkate almadan derse ve öğretmenlik özelliklerine dikkat edilmesi, öğretmenlerin kişisel özellikleri denetimi etkiliyor, kişisel özellikleri denetim sürecini kolaylaştırır ya da zorlaştırır şeklinde ifadeler belirtmişlerdir. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

• *Hoşlanmadığım birisinin denetime girmesi beni rahatsız eder açıkçası. Pozitif bulduğum birisi dersime girerse bende kendimi rahat hissedirdim (Ö3)*

• *Ders denetiminde öğretmenlerin kişisel özellikleri denetimi etkiliyor. Ders dışında tam bir öğretmen profili çizen bir arkadaşımız sınıf içerisinde yetersiz kalabiliyor. Onun dersine girdiğimde ister istemez bu durumdan etkileniyorum (M4)*

### 3.9. Ders Denetimi Öncesinde Yapılan Hazırlıklar Hakkındaki Görüşlere Ait Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemini “Ders denetiminden önce ne gibi hazırlıklar yapıyorsunuz?” sorusu oluşturmaktadır. Ders denetimi öncesinde yapılan hazırlıklara ait bulgular Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Ders Denetimi Öncesinde Yapılan Hazırlıklara Ait Görüşler

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Denetimi Öncesi Yapılan Hazırlıklar	Okul Yöneticisi	Ders denetimi ile ilgili yapılan ön hazırlıkta sınıf kazanımlarına bakılması. Öğretmenin konuya hâkimiyetini anlamak için konuya hâkim olunması.
	Öğretmen	Derse girmeden önce öğretmenle ilgili şikâyet varsa konusunun araştırılması. Denetim yapılacak derste öğrencilerin aktif olacağı dersin planlanması. İdarecinin hangi gün hangi derse geleceği bilinmediğinden özel bir hazırlık yapılmaması Ders denetimi öncesinde planlar, materyaller gibi hazırlıkların olması. Ders denetimi öncesinde evrak eksiklikleri varsa onların tamamlanması.

Ders Denetimi Öncesi Yapılan Hazırlıklar kategorisi ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen alt kategorilerinde oluşan ders denetimi ile ilgili yapılan ön hazırlıkta sınıf kazanımlarına bakılması, öğretmenin konuya hâkimiyetini anlamak için konuya hâkim olunması, derse girmeden önce öğretmenle ilgili şikâyet varsa konusunun araştırılması, denetim yapılacak derste öğrencilerin aktif olacağı dersin planlanması, idarecinin hangi gün hangi derse geleceği bilinmediğinden özel bir hazırlık yapılmaması, ders denetimi öncesinde planlar,





### Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi

materyaller gibi hazırlıkların olması, ders denetimi öncesinde evrak eksiklikleri varsa onları tamamlanması şeklinde ifadeler belirtmişlerdir, Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- *Derse girmeden önce öğretmenle ilgili okula ulaşan şikâyet var konusunu araştırıyorum. Müdür yardımcıları ve rehber öğretmene soruyorum (M4).*
- *Ders denetimi ile ilgili ön hazırlık yapıyorum. Sınıflarda ders girdiğimde önce kısa bir metin yazdırıyorum. Yazdırırken öğrencilerin aldığı kazanımları içeren metinler olmasına dikkat ediyorum (M1).*
- *Denetleyicinin kişisel özellikleri beni etkiler. Hoşlanmadığım birisinin denetimde olması beni strese sokar, mutsuz olurum. Buda performansımı olumsuz etkileyecektir. Hoşlandığım idareci geldi ise sınıfta misafirim varmış gibi mutlu olurum (Ö2).*

#### 3.10. Ders Denetimi Dışında Süreci Etkileyen Unsurlar ile İlgili Görüşlere Ait Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt problemini “Ders denetimi dışında olmasına rağmen öğretmenin değerlendirilmesinde etki eden faktörler varsa nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Ders denetimi dışında olmasına rağmen süreci etkileyen faktörlere bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Ders Denetimi Öncesinde Yapılan Hazırlıklara Ait Görüşler

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Denetimine Etki Eden Ders Dışı Faktörler	Okul Yöneticisi	Ders dışında nöbet, kıyafet, gibi konularda dikkat edilmesi
		İletişim konusunda öğretmenin genel değerlendirmesinde dikkate alınması
	Öğretmen	Ders dışında yaptığı kurslardaki verimliliğin gözlemlenmesi
Ders Denetimine Etki Eden Ders Dışı Faktörler	Okul Yöneticisi	Ders dışı gözlemlerinde sürece olumlu katkı ettiğinin düşünülmesi
		Nöbet, mesai, sosyal etkinliklere katılım, diğer personelle, veli ve öğrenci ile iletişim gibi hususlarda gözlemlerin yapılması
Ders Denetimine Etki Eden Ders Dışı Faktörler	Okul Yöneticisi	Denetimlerde kişisel tutum ve tavırlarına dikkat edildiğinin bilinmesi
		Öğretmen

Ders Denetimine Etki Eden Ders Dışı Faktörler kategorisi ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen alt kategorilerinde oluşan ders dışında nöbet, kıyafet, gibi konularda dikkat edilmesi, iletişim konusunda öğretmenin genel değerlendirmesinde dikkate alınması, ders dışında yaptığı kurslardaki verimliliğin gözlemlenmesi, ders dışı gözlemlerinde sürece olumlu katkı ettiğinin düşünülmesi, nöbet, mesai, sosyal etkinliklere katılım, diğer personelle, veli ve öğrenci ile iletişim gibi hususlarda gözlemlerin yapılması, denetimlerde kişisel tutum ve tavırlarına dikkat edildiğinin bilinmesi şeklinde ifadeler kullanmışlardır. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- *Ders dışında nöbet, kıyafet, iletişim becerileri gibi konularda dikkat ediyorum. Bu konularda birlikte karar alarak herkesin kurallara uymasının önemli olduğu tüm personelce biliniyor (M1).*
- *Ders dışı gözlemlerde veli ile iletişim, topluma örneklik teşkil eden tavır ve kıyafetler, ders giriş çıkışları, nöbet görevi, etkinliklere katılım gibi hususlara dikkat ettiğini biliyorum (Ö4.)*

#### 3.11. Ders Denetimi Dışında Süreci Etkileyen Unsurlar ile İlgili Görüşlere Ait Bulgular

Araştırmanın onuncu alt problemini “Ders denetimi süreci sizde ne gibi duygular oluşturuyor?” sorusu oluşturmaktadır. Ders denetimi sürecinin denetleyicide ya da denetlenende oluşturduğu duygular Tablo 13’de sunulmuştur.

**Tablo 13.** Ders Denetimi Sürecinde Yaşanan Duygular ile Görüşler



İbrahim GÖL

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Denetimi Sürecinde Yaşanan Duygular	Okul Yöneticisi	Ders denetimi sonucunda bazen üzüntü bazen sinirlilik yaşanması
		Öğretmende heyecan gözlemlenmesi
		Kişisel özelliklerinden dolayı süreçten etkilenmemesi
	Öğretmen	Ders denetim sürecinin rutinliği bozup işe renk katması
		Değerlendirme sürecinin heyecan ve gerginlik oluşturması
		Kıdemli öğretmen denetlenmesinde gerginlik hissedilmesi
		Süreçte öğretmenin baskı hissetmesi
		Ders denetiminin öğretilerde heyecan oluşturması

Ders Denetimi Sürecinde Yaşanan Duygular kategorisi yönetici ve öğretmen görüşleri olarak iki alt kategoride toplanmıştır. Ders denetimi kategorisinde okul yöneticileri; denetimin sonucunda bazen üzüntü bazen sinirlilik yaşadıklarını, öğretilerde heyecan gözlemlediklerini, kişisel özelliklerinden dolayı süreçten etkilenmedikleri, ders denetim sürecinin rutini bozup işe renk kattığı, değerlendirme sürecinin heyecan ve gerginlik oluşturduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Öğretmenlerde ise kıdemli öğretmen denetlenmesinde gerginlik hissedildiği, ders denetiminin öğretilerde heyecan oluşturduğu, süreçte yöneticinin de öğretmenin de baskı altında hissettiği şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- *Değerlendirme sonucunda yetersiz öğretmenleri görünce üzülüyorum. Sinirleniyorum. Kendilerini geliştirmeleri için görüşüyorsunuz. Çözüm olmuyor. Yetersiz kişilere bakış açınız değişiyor. Başarılı öğretmenle başarısızın aynı kazancı elde etmesi beni üzüyor (M3).*
- *Ders denetim süreci mesleğin ilk yıllarında çok stresli geçiyordu (Ö5)*

### 3.11. Ders Denetimi Süreci Nasıl Olması Gerektiğine Dair Görüşlere Ait Bulgular

Araştırmanın on birinci alt problemini “Sizce ders denetimi süreci nasıl olmalı?” sorusu oluşturmaktadır. Ders denetim süreci nasıl olmalı sorusuna verilen cevaplar Tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14. Ders Denetimi Nasıl Olmalı Sorusuna Ait Görüşler**

Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Ders Denetimi Nasıl Olması Gerektiği	Okul Yöneticisi	Çok değerlendircili bir değerlendirme olması gerektiği
		İş akdinin değerlendirme sonucuna göre yapılmasının gerekliliği
		Denetleme sonucunda ödül verilmesinin ya da yaptırım uygulanmasının gerekliliği
	Öğretmen	Paydaşlar tarafından e-değerlendirme yapılması ve yetersiz olan eğitimcilerin eğitime alınmasının gerekliliği.
		Eğitim paydaşlarının yapacağı değerlendirmenin okul müdürünü de yükten kurtaracağından düşünülmesi
		Her değerlendirci farklı bir gözle bakacağından denetim sürecinin daha işlevsel hale getirilmesi gerekliliği



## Okul Yöneticilerinin Ders Denetim Sürecinin İncelenmesi

Ders denetimi kurum amiri tarafından puanlama yapılmadan senede birkaç defa yapılmasının gerekliliği

Denetleyici yeterliliklerinin standartlaşması gerektiği

Ders Denetimi Sürecinde Yaşanan Duygular kategorisi yönetici ve öğretmen görüşleri alt kategorisinde şu ifadeler ortaya konulmuştur: Okul yöneticisine göre; çok değerlendircili bir değerlendirme olması gerektiği, iş akdinin değerlendirme sonucuna göre yapılmasının gerekliliği, denetleme sonucunda ödül verilmesinin ya da yaptırım uygulanmasının gerekliliği, paydaşlar tarafından e-değerlendirme yapılması ve yetersiz olan eğitimcilerin eğitime alınmasının gerekliliği sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğretmenlere göre ise; eğitim paydaşlarının yapacağı değerlendirmenin okul müdürünün de yükten kurtaracağını düşünülmesi, her değerlendirici farklı bir gözle bakacağından denetim sürecinin daha işlevsel hale getirilmesi gerekliliği, ders denetimi kurum amiri tarafından puanlama yapılmadan senede birkaç defa yapılmasının gerekliliği, denetleyici yeterliliklerinin standartlaşması gerektiği gibi bulgular ortaya çıkmıştır. Bu konuda görüşlerden bazıları şöyledir:

- *Denetimde olduğumu hissetmemeliyim. Sınıfa nasıl hâkim olduğumu, yöntem ve teknikleri nasıl kullandığımı, öğrencilerle iletişim durumuma bakıldığının incelenmesi gerektiğini düşünüyorum. Denetim sırasında organize edilmiş sabit bir form olmalı. Benim için yapıcı bir denetim olmadı. Tüm alanların denetlenerek bana dönütler vermesini beklerdim. Notla değerlendirme olmaması gerektiğini düşünüyorum (Ö4).*
- *Taraflı bir değerlendirme olmasın, kimsede baskı unsuru olmasın diye rehber öğretmenimle birlikte değerlendirme yapıyorum. Ben öğretmeni gözetlerken beni de gözetleyen biri oluyor bu şekilde. Rehber öğretmene süreç sonunda bu değerlendirme nasıl oldu diye soruyorum (M1)*
- *Genç öğretmenlerle çalışıyorum. Bilgi ve donanım anlamında bir sıkıntı olmadığını düşünüyorum. Ancak iş güvencesinin olması öğretmenin çalışmasını teşvik etmiyor. Öğretmen çalışsam da çalışmasam da maaşımı aynen alıyorum gibi söylemler var. Ben bu noktada idareye yetki verirdim. Öğretmenle çalışılıp çalışılmayacağına idarenin karar vermesini sağladım. Bu konuda değerlendiricilerinde yeterliliklerine bakılmasını sağladım (M4).*

#### 4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Okul yöneticilerinin ders denetimi süreci ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi hedeflenen bu çalışmada görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlerin tamamı ders denetim sürecinin olması gerektiğini ifade etmektedirler. Kartal (1997), tarafından yapılan “İlköğretim 2. Kademe Branş Öğretmenlerinin Teftiş-Rehberlik Etkinlikleri Hakkındaki Görüşleri” konulu araştırmasında, yönetici ve öğretmenler ders denetiminin olması gerektiğini düşünmektedirler.

Ders denetimi bitiminde yöneticiler tarafından öğretmen bilgilendirilmektedir. Ancak bilgilendirme farklı şekillerde olabilmektedir. Bazı yöneticiler odasına çağırarak, bazıları doğal sınıf ortamında bilgilendirme yapmaktadırlar. Öğretmenlerin tamamına yakını denetimle ilgili dönüt yani değerlendirme sonunda gözlemlerin açıklanmasını istediklerini belirtmişlerdir (Atkins, 1996). Yılmaz (1998), “İlköğretim Okullarında Ders Teftişinde Karşılaşılan Sorunlar” araştırmasında, ders denetimlerinde ortaya çıkan sorunları ele almıştır. Denetimlerin sonunda en çok karşılaşılan sorunların, ders denetimi sonunda tarafsız bir değerlendirme yapılmadığı ve sonrasında verilen raporların gereğince değerlendirilmediği sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticisi tarafından denetlenmenin denetim baskısını azalttığı tespit edilmiştir. Bazı öğretmenler sürecin kendilerinde heyecan ve gerginlik oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yeşil ve Kış'ın (2015) çalışmasında, öğretmenler; ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılmasının öğretmenlere katkısının olduğunu ifade etmişlerdir. Akbaba, Altun ve Memişoğlu'nun (2008) yaptığı çalışmada “Öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin denetimde daha aktif rol olmasını ve değerlendirmedeki yüzde oranlarının daha fazla olmasını isterken, bazı öğretmenler de okul müdürlerinin objektif olamayacağı durumların da olabileceğini ve böyle



İbrahim GÖL

durumlardan dolayı müdürlerin denetime daha fazla katılmalarına şüpheyle yaklaşmaktadırlar ” sonucuna ulaşmıştır.

Ders denetim sürecinin nasıl olması gerektiği konusunda farklı fikirler dile getirilmiştir. Bunların ortak noktası olarak çoklu bir denetim mekanizması oluşturulması, ödül ve ceza unsurlarının gündeme getirilmesi dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin denetim sürecinde olumlu yanlarının desteklenip denetimin sonunda ödüllendirmeler yapılarak motivasyonları arttırılmalıdır. Yapılan araştırmada da ders denetimlerinin eğitimciye daha çok mesleki gelişim açısından katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Aslanargun ve Göksoy’un (2013) yaptığı çalışmada da iş başında yetiştirme ve öğretmen geliştirme konularında katkı sağlayacağı sonucu elde edilmiştir. Algün’ün (1998) yaptığı, “İlköğretim Okulları 1. Kademe Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Denetleme Yeterliliklerine İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmasında öğretmenler, okul müdürlerinin, denetim uygulamalarında öncelikle öğretmeni geliştirme ve insan ilişkileri konusunda yeterli olmaları gerektiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Bozak, Yıldırım ve Demirtaş’ın (2011) çalışmasında “genel olarak meslektaş gözleminin öğretmenlerin mesleki gelişimini olumlu etkilediği saptanmıştır” değerlendirmesiyle çoklu değerlendirme yapılması görüşü arasında benzerlik olduğu belirlenmiştir. Ders değerlendirme sürecinin objektif, ölçülebilir kıstaslara dayandırılması fikri ön plana çıkmaktadır. Algün’ün (1998) yaptığı, “İlköğretim Okulları 1. Kademe Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Denetleme Yeterliliklerine İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmasında yüksek düzeyde okul müdürlerinin denetleme yeterliliğine sahip olmalarının beklendiği ve denetleme yeterliliklerinin de “çok yeterli” olduğu algılanmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ders denetimi öncesinde öğretmenlerin çeşitli şekillerde süreçten haberdar edildiği görülmüştür. Yılmaz (1998) yapmış olduğu “İlköğretim Okullarında Ders Teftişinde Karşılaşılan Sorunlar” araştırmasında, ders denetimlerinde karşılaşılan sorunları ele almıştır. Denetim öncesinde en çok karşılaşılan sorunun; denetim etkinliklerinin öğretmen ve denetçiyle birlikte planlanmaması olarak belirlenmiştir. Ders denetiminin yapılacağı ders saati ile ilgili bir rutin olmadığı kararların farklı usullerle alındığı tespit edilmiştir. Bazı yöneticiler ders seçimi yaparken, bazı yöneticiler kararı öğretmene bırakmaktadırlar.

Ders denetimi sürecinde derse hazırlık, işleniş ve değerlendirme boyutları ile dersin izlendiği belirlenmiştir. Denetimde öğretmenin kullandığı yöntem ve teknikler, uyguladığı stratejiler, motivasyonu artırıcı tedbirler gibi birçok faktör dikkate alındığı ifade edilmiştir. Değerlendirme ölçeği olarak farklı ölçeklerin kullanıldığı, bazı yöneticilerin ölçekleri olmadan not alarak ders denetimi yaptıkları belirlenmiştir. Büyükaslan’ın (2000), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İlköğretim Denetmenlerinin, Denetime İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmasının sonucunda elde edilen bulgu, denetimin güvenilir ölçütlerle eğitim-öğretim ortamının tamamının değerlendirmelerinin sağlanması beklenildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilere göre ders denetimi formunu yöneticiler ders esnasında ya da derslerden sonra doldurdukları belirlenmiştir. Ders denetim sürecinde ise karşıdaki bireylerin kişisel özelliklerinin denetim sürecini etkilemediği ifade edilmiştir. Ancak kişisel özelliklerden etkilenmemenin olanaksız olduğunu belirtenlerde olmuştur. Ders denetimi öncesinde yönetici ve öğretmenlerin çeşitli hazırlıklar yaptıkları ifade edilmiştir. Bazı öğretmenler evrak hazırlığı bazı öğretmenler ders içerikleri ile ilgili hazırlıkları olduğunu belirtmişler; bazı okul yöneticileri ise sınıf seviyesine göre planları incelediklerini belirtmişlerdir. Ders denetimi sırasında ders dışı öğretmenlerin de denetimi etkilediği ifade edilmiştir. Nöbet, iletişim, görev bilinci gibi faktörlerinde denetimde göz önüne alındığı belirtilmiştir.

#### 4.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre ders denetim süreci ile ilgili sonuçlar belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre sunulan öneriler şunlardır:

1. Okul müdürlerine yönelik ders denetimleri uygulama süreci ile ilgili seminerler düzenlenebilir.
2. Ders denetime ayrılan süre standarttan uzak ve denetleyen kişiye bağlı olmaktan çıkarılmalıdır.
3. Ders denetimi sürecinin sonucu ödüllendirme, görevde yükselme gibi olumlu süreçlere yol açmalıdır.



#### KAYNAKÇA

- Algün, A. (1998). *İlköğretim Okulları 1. Kademe Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Denetleme Yeterliliklerine İlişkin Algı ve Beklentileri*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Altıntaş, R. (1992). İlköğretimin Teftişi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (8),. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7830/103034>
- Altun, D. D. S. A. ve Memişoğlu, Y. D. D. S. P. (2008). *Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53 (53) , 7-24. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10344/126712>
- Aslan, G. (2013). Türk Eğitim Sisteminin Genel Yapısı. A. Çiçek-Sağlam (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi İçinde* (s.1-34). Ankara: Maya Akademi.
- Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 98-121.
- Atkins, A. O. (1996). "Teachers' Opinions of the Teacher Evaluation Process" www.eric.ed.gov ED027791.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde Denetim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2011). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. (2008). *Türkiye Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Bozak, A. , Yıldırım, C. ve Demirtaş, H. (2011). Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi İçin Alternatif Bir Yöntem: Meslektaş Gözlemi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2) , 65-84. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/inuefd/issue/8699/108639>
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi
- Büyükaslan, M. A. (2000). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İlköğretim Denetmenlerinin Ders Denetimine İlişkin Algı ve Beklentileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli.  
DOI: 10.17051/ilkonline.2019.506995
- Ekiz, D.(2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara.
- Erdem A.R., Eroğlu M.G. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Ders Denetiminde Eğitim Müfettişlerin Öğretmene İlişkin Tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 31 (Ocak 2012/I), ss. 13-26
- Erdem, A. R. (2006). Öğretimin Denetiminde Yeni Bakış Açısı: Sürekli Geliştirme Temeline Dayalı Öğretimin Denetimi. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16) , 275-294.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kartal, S. (1997). *İlköğretim 2. Kademe Branş Öğretmenlerinin Teftiş-Rehberlik Etkinlikleri Hakkındaki Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2018). Denetim Anlayışı ve Uygulamalarındaki Değişimler Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri. *İlköğretim Online*, 17(4), 2170-2187.
- Koşar, S. ve Buran, K. (2019). Okul Müdürlerinin Ders Denetim Faaliyetlerinin Öğretimsel Liderlik Bağlamında İncelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(3), 1232-1265. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.3s.14.m
- MEB. (2000). *2508 Sayılı Tebliğler Dergisi: Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu*. MEB: Ankara.
- MEB. (2001). *İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik Ve Teftiş Yönergesi*, Tebliğler Dergisi, 2521.
- MEB. (2003a). *İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*, 25212 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2005). *İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları*. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- MEB. (2009). *Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. Tebliğler Dergisi: 2623, Resmi Gazete: 31.7.2009/ 27305.





İbrahim GÖL

- MEB. (2011). *Öğretmen Denetim Rehberi*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Yayını.
- MEB. (2017). *Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*, T.C. Resmi Gazete 30182, 16/9/2017
- Öncü, H. (1994). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Matser Basım San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Özbaş, M. (2010). *İlköğretim Okullarında Öğretimin Denetimi ve Müdürlerin Öğretimin Denetimine İlişkin Görevleri*. Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı (ss. 43-53). Ankara: I. Ulusal Eğitim Yönetimi Sempozyumu.
- Özdemir, S. (2014). Türk Eğitim Sisteminin Yapısı ve Sorunları. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi İçinde* (s.1-52). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2004). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri-Cinsiyet ve Yaş Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.
- 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*, 2, 102-120.
- Resmi Gazete (2014, b). *MEB - Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği*. (Tarih: 24/05/2014, Sayı: 29009).
- Resmi Gazete (2014,a). *6528 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*. (Tarih: 14/03/2014, sayı: 28941).
- Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publication.
- Tanrıoğen, A. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayınları.
- Taymaz, H. (1993). *Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Kadioğlu Matbaası
- Taymaz, H. (2011). *Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Taymaz, H. (2015). *Eğitim Sisteminde Teftiş, Kavramlar İlkeler Yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tekin, H. (1993). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* (7. Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Yengin-Sarpkaya, P. (2012, Haziran). *Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetiminde Karşılaştığı Sorunlar*. IV. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015). Okul Müdürlerinin Ders Denetimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (1998). *İlköğretim Okullarında Ders Teftişinde Karşılaşılan Sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara