



Ders Denetiminin Okul Müdürü ve Denetmenler Tarafından Yapılmasına İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Görüşleri

Ender Kazak ^{1*}, Muhammer Yüksel ²

¹ Eğitim Fakültesi, Düzce Üniversitesi, Düzce, Türkiye, ORCID: 0000-0001-5761-6330

² Nejdet Bıçakçoğlu İlkokulu, Düzce, Türkiye, ORCID: 0000-0001-9398-8983

Özet

Bu çalışmanın amacı, ders denetiminin okul müdürü ve denetmenler tarafından yapılmasının olumlu ve olumsuz yönlerini, okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda tespit etmeye çalışmaktır. Araştırma, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseninde yürütülmüştür. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmaya, 2020-2021 eğitim öğretim yılında, Düzce ilindeki ilkokullarda çalışan 11 okul müdürü ve 10 öğretmen katılmıştır. Verileri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonunda, ders denetiminin müdürler tarafından yapılması ile ilgili olumlu görüşler; denetim esnasında öğretmenlerin gerilmemesi ve denetim faaliyetinin sürece yayılmasının olumlu katkıları olarak öne çıkmıştır. Sosyal ilişkilerin denetimi etkilemesi, adil bir denetim yapılamaması ve müdürlerinin denetim alanında yetkin olmaması ise öğretmenlere göre öne çıkan olumsuz görüşlerdendir. Ders denetiminin denetmenler tarafından yapılması halinde, denetimin daha objektif olacağı, olumlu; günübirlik değerlendirmelerle öğretmenin performansının doğru değerlendiremeyeceği olumsuz görüşlerdendir. Okul müdürlerinin, denetim alanında hizmetiçi eğitimler alarak; denetmenlerle birlikte ders denetim faaliyetlerine girerek, denetim alanındaki yeterliklerini arttırılabileceği, önerilerden bazılarıdır.

Makale

Geçmişi:

Alındı:

28/02/2022

Revize Edildi:

04/06/2022

Kabul Edildi:

20/06/2022

Anahtar

Kelimeler:

Ders Denetimi;

Denetmen;

Okul Müdürü;

Öğretmen

Atf için:

Kazak, E. ve Yüksel, M. (2022). Ders denetiminin okul müdürü ve denetmenler tarafından yapılmasına ilişkin okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 19-37. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/amauefd/1>

*Sorumlu Yazar Ender Kazak ✉ enderkazak81@hotmail.com

ISSN: 2146-7811, ©2022 Amasya Üniversitesi



The Opinions of School Principals and Teachers on the Conduct of Lesson Supervision by the School Principal and Supervisors

Ender Kazak ^{1*}, Muhammer Yüksel ²

¹ Faculty of Education, Düzce University, Düzce, Turkey, ORCID: 0000-0001-5761-6330

² Primary School of Nejdet Bıçakçioğlu , Düzce, Turkey, ORCID: 0000-0001-9398-8983

Abstract

The purpose of this study is to determine the consequences of classroom supervisions done by school principals and supervisors. This qualitative research is designed as a case study. Maximum variation sampling method was used in selection of study group. 11 principals and 10 teachers, working in primary schools, Düzce, in 2020-2021 academic year, participated in the research. A semi-structured interview form developed by the researcher was used to collect the data. The data were analyzed with content analysis technique. As the results of the study, teachers were not stressed during the supervision and the spread of the supervision activity in the process came to the fore as positive contributions. The negative opinions of the teachers are that social relations affect the supervision, that a fair supervision cannot be made and that the principals are not competent in the field of supervision. It is positive that the supervision will be more objective if the course supervision is carried out by the supervisors; It is one of the negative opinions that the performance of the teacher cannot be evaluated correctly with daily evaluations Some of the suggestions are that school principals can increase their competencies in the field of supervision by engaging in course supervision activities with the supervisors and school principals receive in-service training in the field of supervision.

Article History:

Received:
28/02/2022

Revised:
04/06/2022

Accepted:
20/06/2022

Keywords:

Lesson
Supervision;
Supervisor;
School
Principal;
Teacher

To cite this article:

Kazak, E. & Yüksel, M. (2022). The opinions of school principals and teachers on the conduct of lesson supervision by the school principal and supervisors. *Amasya Education Journal*, 11(2), 19-37.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/amauefd/1>

*Corresponding Author Ender Kazak ✉ enderkazak81@hotmail.com

ISSN: 2146-7811, ©2022 Amasya University

Giriş

Eğitim, bireyleri belirli hedefler doğrultusunda yetiştirmeyi amaçlar. Eğitimin hedeflerinden biri de insanın kişiliğinin sağlam temellere oturtulmasıdır. İnsan, eğitimden edindiği bilgi beceri ve değer sayesinde kişiliğini geliştirir (Fidan, 2012). Eğitimin bireylere bilgi ve beceri kazandırmanın dışında rolleri vardır. Toplumların devamının ve gelişiminin yolu eğitimden geçer. Eğitim, güçlü bir toplum inşa etmekle kalmaz, ekonomik yönden güçlü bir ülkenin oluşmasına da katkı sağlar (Yumuş, 2011). Eğitimin bu ve diğer hedeflerine ulaşım ulaşılmadığını saptamak için geri bildirim alınması önemlidir. Bunun için iyi işleyen bir denetim mekanizmasının varlığı ve gereği kaçınılmazdır. Drake'e (1984) göre eğitimden en iyi verimin alınabilmesi için öğretmen performansının değerlendirilip belirli kriterlere göre denetlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, denetim faaliyetlerinin nitelikli olarak gerçekleştirilmesinin eğitim öğretim faaliyetlerinin verim ve etkinliğini artıracığı söylenebilir. Ayrıca, denetimle, var olan eksiklikler giderilmeye çalışılarak eğitim ve öğretimde oluşabilecek olumsuzluklar en aza indirilmeye çalışılır (Akbaşlı ve Tunç, 2018). Ülke kalkınmasında hayati öneme sahip olan okullarda denetim, eğitim sisteminin etkililiğini garanti altına almaktadır. Çünkü denetim ile öğretmenler eksik yanlarının farkına daha çok varabilir (Bozkuş ve ark., 2015).

Öğretmenler, zaman zaman rehberlik rolünü üstlenmiş kişilerin tavsiye, öneri ve yönlendirmelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Öğretmenlerin, ders denetimi konusunda okul müdürlerinden beklentilerinin olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Nazlı Demirci, 2017; Taymaz, 1984). Bu bağlamda ders denetimi, bir öğretim kurumunda öğretmenin öğrencisiyle karşı karşıya kaldığı öğretim sürecindeki hal ve davranışlarını gözlemlemek, ders öncesi ve ders sonrası yapılan çalışmaları incelemek ve değerlendirmek amacıyla yapılır (Taymaz, 1984). Bazı araştırmalar, öğretmenlerin özellikle müdür denetiminden beklentilerinin, rehberlik ve dönüt, mesleki eksiklerin belirlenmesi, materyal eksiklerinin giderilmesi, eğitimin niteliğinin artması ve ödül-takdir olduğunu göstermektedir (Fırıncioğulları Bige, 2014). Konuya, denetimin amaçları noktasında bakıldığında, bu beklentilerin de amaçlar arasında olması gerektiğini söylemek mümkündür.

Dinamik bir süreç olan eğitim sistemi, denetim olmadan amaçlarına ulaşamayacağına göre, okullarda hem öğrenciler hem de öğretmenler için denetim faaliyeti gerçekleştirilmeli geri dönütlerle eğitimin kalitesi artırılmaya çalışılmalıdır. Bunun için de okul müdürleri, sınıfları ve dersleri gözlem yaparak denetleyebilmeli ve eğitim-öğretim sürecini izleyebilmelidir (Şişman, 2002). Okul müdürünün öğretmeni gözlemleyerek mevcut performansı konusunda bilgilendirmesi, mesleki gelişmelere uyum sağlamak ve yeni beceriler kazanmak için teşvik etmesi, güçlü ve geliştirmeye açık yönlerini belirleyip bu alanları geliştirmek için çeşitli öneriler sunması beklenir (Koç, 2017). Öğretmenin öğretim yapma ve ders vermedeki başarısını değerlendirmenin yanı sıra öğretmenin eksiklerini giderme, yeteneklerini geliştirme, mesleğe ve çevreye uyumunu sağlamak da ders denetiminin amaçlarındandır (Taymaz, 2011). Yapılan denetimlerin amaçlarına ulaşması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin de amaçlarına ulaşmasında etkilidir. Bu nedenle, belirlenen hatalar ve yanlış uygulamalar düzeltilerek, denetim sonucunda, öğretim faaliyetlerinde olumlu yönde gelişmeler olmasına katkıda bulunulmaya çalışılmalıdır. Kısaca, denetim sürecinin sonunda, denetim geçiren kurumda ve çalışanlarda olumlu yönde bir değişim olması beklenir (Akyol, 2013).

Günümüzde öğretmenin sınıf içindeki denetimi de artık okul müdürleri tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle mevcut uygulamanın taraflarca nasıl algılandığı, uygulamada ne tür problemlerle karşılaşıldığının bilimsel bir yöntemle araştırılması gerekmektedir (Tonbul ve Baysülen, 2017). Okul müdürlerinin, öğretmenler ile bir arada çalışıyor olmaları nedeniyle kurum içindeki birincil ilişkilerinin denetimi olumsuz etkileyeceği; öğretmenlerin, denetim görevi için yeterli eğitim ve tecrübeye sahip olmamaları nedeniyle de etkili bir denetim gerçekleştiremeyecekleri maarif müfettişleri tarafından dile getirilen itirazlardır (Altun ve ark., 2015). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini aksatan nedenlerden biri de okul içinde ve okul dışında yürütülmesi gereken çok sayıda sorumluluğunun olmasıdır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin yönetsel görev öncelikleri arasında denetimin yer alması güçleşmektedir (Altunay, 2020). Bazı araştırmalar, okul müdürlerinin denetim alanında hizmetiçi eğitimden geçmemiş olmaları nedeniyle (Tonbul ve Baysülen, 2017) denetim konusunda yeterliklerinin olmadığını, yaptıkları ders denetiminin de işlevsel olmadığını göstermiştir (Koç, 2017). Köybaşı ve ark., (2017) yaptıkları çalışmada ise ilkökul öğretmenleri, ders denetiminde okul müdürlerini uzman olarak görmedikleri gibi ders denetimi faaliyetlerinin müfettişler tarafından da yapılmasını istemediklerini ortaya koymuştur. Can ve Gündüz'ün (2016) çalışmasında ise öğretmenler, hem okul müdürlerinin hem de maarif müfettişlerinin denetiminden yeterli derecede yararlanamadıklarını, etkili bir rehberlik yapılamadığını ve karşılaşılan sorunların çözümüne yardımcı olunamadığını belirtmişlerdir. Bununla

birlikte öğretmenler, eğitimi olmaları şartıyla denetimin okul müdürleri tarafından yapılmasının daha faydalı olacağını düşünmektedirler.

Bazı araştırmalar ise ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Ateşoğlu ve Akbaşlı'nın (2020) yapmış olduğu çalışmada öğretmenler, okul müdürlerinin ders denetiminde samimi, anlayışlı, uzman, nitelikli ve denetimde yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Okulu ve öğretmenini maarif müfettişlerine göre iyi tanıması ve ders denetiminin etkili olması için denetimin okul müdürlerince yapılması gerektiğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Koşar ve Buran, 2019). Ceylan ve Can (2019) çalışmasında, öğretmenlerin çoğu, ders denetiminde okul müdürünün rolünün rehberlik etme yönünde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri genel olarak öğretmenleri denetleme yetkisinin maarif müfettişlerinden alınarak tamamıyla kendilerine verilmesinden memnun olmakla birlikte ilerisi için olumsuz etkilerinin olabileceği kaygısını taşımaktadırlar.

Türkiye'de ders denetimi 2014 yılına kadar müfettişler ve okul müdürleri tarafından gerçekleştirilmekteydi. 24.05.2014 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren "MEB Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı ve Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği" ile ders denetimi sorumluluğu müfettişlerden alınarak okul müdürlerine bırakılmıştır. Bu yönetmelikle birlikte okul müdürlerinin görev yükü bir kat daha artırılarak ders denetim görevi de sadece müdürlerden beklenen bir görev haline gelmiştir (MEB, 2014). Denetim süreciyle ilgili son mevzuat değişiklikleri, denetimi tamamen okul müdürlerine bırakılmasıyla farklı bir işlerlik kazanmıştır. Bu açıdan denetim alanındaki yeni düzenlemelerin incelenmesi önemli görülmektedir. Denetim sürecinin akademik ve yönetsel başarı üzerindeki etkisinin doğrudan okul müdürlerinin bakış açısıyla ortaya konması büyük önem taşımaktadır (Birel ve Erçek, 2019). Ayrıca denetim sistemindeki değişikliğin, eğitim sisteminin paydaşları üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunun tespit edilmesi önem arz etmektedir. Araştırma, denetim düzenlemesinin eğitimin tüm paydaşları açısından nasıl bir etki ortaya koyduğunu göstermesi ve önceki uygulamalarla bir karşılaştırma yapması açısından önem taşımaktadır. Buradan hareketle, ders denetiminin okul müdürleri ve denetmenler tarafından yapılmasına ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşlerini tespit etmek amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1- Ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılmasının öğretmenlere göre olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
- 2- Ders denetiminin denetmenler tarafından yapılmasının öğretmenlere göre olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
- 3- Ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılmasının okul müdürlerine göre olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
- 4- Ders denetiminin denetmenler tarafından yapılmasının okul müdürlerine göre olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni tasarılanmıştır. Durum çalışmasının en önemli özelliği, bir durumun derinlemesine araştırılmasıdır. Durum çalışmalarında bir durumla ilgili faktörlerin (ortam, bireyler, olaylar vb.) durumu nasıl etkilediği ve durumdan nasıl etkilendiği üzerinde durulur (Yıldırım ve Şimşek, 2017). Araştırmada, okul müdürleri ve denetmenler tarafından yapılan denetime ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin benzer ya da farklı bakış açılarına odaklanılmıştır. Bu nedenle çoklu durum deseni kullanılmıştır. Çoklu durum çalışması, belirli özellikler açısından birbirinden farklı olan durumlar aracılığıyla benzer ya da farklı durumları belirlemeyi amaçlar (Yin, 2009).

Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, problemle ilgili bütün tarafların çeşitliliğini maksimum derecede sağlamaktır. Bütün tarafların çeşitliliğini yansıtmadaki amaç, genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak noktaların olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2017). Araştırmaya, 2020-2021 eğitim öğretim yılında, Düzce ilinin farklı yerleşim noktalarındaki (merkez, ilçe) ilkokullarda çalışan; farklı kıdem, cinsiyet, yaş grubunda bulunan 11 okul müdürü ve 10 öğretmen katılmıştır. Bu yolla, yaşanan sorunlar açısından çeşitliliğin

sağlanması amaçlanmıştır. Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla okul müdürü ve öğretmenlerin isimleri, M1 (birinci müdür), Ö3 (üçüncü öğretmen) şeklinde kodlanmıştır. Katılımcıların betimleyici özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Betimleyici Özellikleri

Katılımcılar*	Branş	Cinsiyet	Kıdem
Ö1	Sınıf öğretmeni	Kadın	22 yıl
Ö2	Sınıf öğretmeni	Kadın	9 yıl
Ö3	Türkçe öğretmeni	Kadın	2 yıl
Ö4	Sınıf öğretmeni	Erkek	11 yıl
Ö5	Sınıf öğretmeni	Kadın	19 yıl
Ö6	Sınıf öğretmeni	Erkek	12 yıl
Ö7	Matematik öğretmeni	Erkek	13 yıl
Ö8	Sosyal bilgiler öğretmeni	Kadın	11 yıl
Ö9	Türkçe öğretmeni	Kadın	11 yıl
Ö10	Edebiyat öğretmeni	Kadın	15 yıl
M1	İlkokul Müdürü	Erkek	33 yıl
M2	İlkokul Müdürü	Erkek	18 yıl
M3	İlkokul müdürü	Erkek	10 yıl
M4	İlkokul müdürü	Erkek	7 yıl
M5	İlkokul müdürü	Erkek	14 yıl
M6	Ortaokul müdürü	Kadın	14 yıl
M7	Ortaokul müdürü	Erkek	8 yıl
M8	İlkokul müdürü	Erkek	12 yıl
M9	Ortaokul müdürü	Kadın	10 yıl
M10	Lise Müdürü	Erkek	30 yıl
M 11	Lise Müdürü	Erkek	25 yıl

*Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla kodlar kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış formda, görüşülen kişi kendini özgür bir biçimde ifade edebilmektedir (Büyüköztürk ve ark., 2013). Görüşme yoluyla, deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler anlaşılabilir çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2017). Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular soruların anlaşılabilirliği, alanyazın taranması, yapılan çalışmalar incelenmiş ve dört adet yarı yapılandırılmış soru oluşturulmuştur. Bu sorular, eğitim bilimleri alanında çalışan bir uzmanının görüşleri alınarak düzenlenmiştir. Geliştirilen bu sorular, iki okul müdürü ve iki öğretmen ile ön görüşmeler yapılarak anlaşılabilirlik düzeyleri ölçülmüştür. Soruların anlaşılabilirliği ile ilgili bir düzeltmeye gerek olmadığı görülmüş ve soruların son hali olarak asıl uygulamaya geçilmiştir.

Verilerin Toplanması

Görüşmeler, 2020-2021 eğitim öğretim yılı bahar döneminde, Mart-Nisan aylarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, okul müdürü ve öğretmenlerle okullarda birebir yapılmıştır. Yapılan görüşmeler her bir katılımcı için ortalama 35 dakika sürmüştür. Görüşmeye başlamadan önce araştırmanın amacı hakkında katılımcılar bilgilendirilmiş ve isimlerinin kodlanacağı bilgisi paylaşılmıştır. Katılımcı görüşleri, görüşme esnasında not alınmış ve aynı zamanda ses kaydı yapılmıştır. Okul müdürü ve öğretmenlerden ses kaydını kabul etmeyen katılımcı çıkmamıştır. Görüşme sırasında katılımcılara, ders denetiminin okul müdürleri ve denetmenler tarafından yapılmasının olumlu ve olumsuz yanları sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlamakta zorlandığı ya da soruyu farklı anladığı noktalarda sonda sorulara başvurulmuştur. Bu süreçte katılımcıların düşüncelerini yönlendirme yapmadan özgürce ve kesintisiz olarak aktarması sağlanmıştır.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler başlıca örüntüleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan "içerik analizi" tekniği ile analiz edilmiştir. Babbie'ye (2006) göre içerik analizi, bir kodlama işlemidir ve işlenmemiş verileri standart biçimlere dönüştürmek için yapılır (Akt. Koç, 2017). İçerik analizinde genel olarak yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir grup altında

toplayarak bunları okuyucuların anlayacağı bir şekilde gerekli düzenlemeleri yapıp yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2017). Bu amaçla, doğrudan alıntılar birkaç kez okunmuş, benzer kodlar aynı havuza atılmış ve daha sonra alt tema isimleri belirlenmiştir. Ses kayıtları araştırmacı tarafından dinlenmiş, görüşme esnasında alınan notlarla karşılaştırılarak dikkatten kaçan kelime ve cümleler metne eklenmiştir. Elde edilen veriler, sorulan sorulara verilen yanıtlara göre sınıflandırılmış ve sorular tema olarak kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından elde edilen tema ve alt temalar, nitel araştırma konusunda uzman bir öğretim üyesinin görüşüne sunulmuş ve elde edilen temalarla ilgili olarak kodlayıcılar arası güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu amaçla Miles ve Huberman'ın (1994) Güvenirlik=[Görüş Birliği/(Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)]x100 formülünden yararlanılmış ve kodlayıcılar arası güvenilirlik düzeyi birinci tema için %89; ikinci tema için %87; üçüncü tema için %91; dördüncü tema için %93 olarak hesaplanmıştır. Kodlayıcılar arası güvenilirlik analizinden sonra, görünürlüğü ve anlaşılabilirliği sağlamak amacıyla her bir tema olumlu ve olumsuz görüşler olarak ikiye bölünmüş ve ayrı tablolarda gösterilmiştir.

İnandırıcılık ve Aktarılabirlik

Araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için, görüşme soruları hazırlanmadan önce ilgili alanyazın incelenmiştir. Daha sonra iki okul yöneticisi ve iki öğretmenle ön görüşme yapılmış ve görüşme sorularına son şekli verilmiştir. Katılımcıların görüşlerini samimi bir şekilde ifade edebilmeleri için araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve ses kaydı alınmasına ilişkin izin istenmiştir. Araştırmanın dış geçerliliğini sağlamak için, araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Dış geçerliği artırabilmek amacıyla ise çalışma grubunda maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın tutarlılığını sağlamak için katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılar yoluyla desteklenmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için, görüşme sorularının hazırlanması, alt temaların ve kodların oluşturulması aşamalarında uzman görüşünden yararlanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, ders denetiminin okul müdürleri ve denetmenler tarafından yapılmasına ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Tablo 2'de ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılmasının olumlu yanlarına ilişkin öğretmen görüşleri tema, alt tema ve kodlar oluşturularak gösterilmiştir.

Tablo 2. Ders Denetiminin Okul Müdürleri Tarafından Yapılmasına İlişkin Öğretmenlerin Olumlu Görüşleri

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı Kodları	f
Tarafsızlık/adillik Mesleki Gelişim	Okul müdürünün objektif/adil denetim yapması	Ö1, Ö2	2
	Öğretmenin kendini geliştirmesi	Ö4	1
Denetimin Rahat Geçmesi	Denetimin samimi bir havada gerçekleşmesi	Ö1, Ö5, Ö7	3
	Öğretmenin denetim esnasında gerilmemesi	Ö1, Ö2, Ö4	3
	Öğretmenin, ders denetlenecek diye daha fazlasını yapmaması	Ö2	1
	Öğretmendeki stresin azalması	Ö6, Ö8	2
Planlı Olmak Derse Katılım	Öğretmenin motivasyonunun artması	Ö3	1
	Öğretmenin derse hazırlıklı gelmesi	Ö3, Ö10	2
	Öğrencilerin derse aktif olarak katılması	Ö3	1
Dönüt ve Rehberlik	Müdürün tecrübelerini aktarması	Ö3	1
	Geri dönüt vermesi	Ö1, Ö3	2
	Rehberlik yapması	Ö1, Ö3	2
	Yöntem ve teknik konusunda yardımcı olması	Ö3	1
Sürekli Denetim	Sürekli bir denetim ve kontrol mekanizması olması	Ö1, Ö4, Ö6	3
	Okuldaki personelini sürekli gözlemlene fırsatı olması	Ö4	1
	Öğretmenin bir günde değerlendirilmemesi	Ö4	1
	Sürekli denetimin, denetimlerin sentezlenmesini sağlaması	Ö7	1
Sorun Çözme	Sorunlara zamanında müdahale edilmesi	Ö7	1
	Sorunlara çözüm odaklı yaklaşılması	Ö8	1

Tablo 2'ye göre okul müdürlerinin yapmış olduğu ders denetim faaliyetlerine ilişkin öğretmenlerin olumlu görüşleri ile ilgili 8 alt tema 19 kod/kavram elde edilmiştir. Bu alt temalar, tarafsızlık/adillik, mesleki gelişim, denetimin rahat geçmesi, planlı olmak, dönüt ve rehberlik, sürekli denetim ve sorun çözme şeklindedir. Bu temada öğretmenler en çok denetimin rahat geçmesi (5 kod), dönüt ve rehberlik (4 kod) ve sürekli denetim (4 kod) alt temalarında kodlarlar üretmişlerdir.

Öğretmenler okul müdürünün ders denetim faaliyetinde “objektif değerlendirilme” yaptığını belirtmiştir. Bununla ilgili öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürleri okulda öğretmeni daha uzun süre gözlemlediği için daha adaletli puan verirler.” Ö1

“Okul müdürü süreci uzun bir süre izlediği için daha objektif denetim yapabilir.” Ö2

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürleri yapmış olduğu ders denetim faaliyetleriyle “mesleki gelişim açısından kendilerini geliştirdiğini” söylemiştir. Bununla ilgili öğretmenin görüşü şu şekildedir:

“Okul müdürlerinin ders denetimi yapması sürekli kontrol mekanizması işlevi göreceğinden öğretmenler kendilerini geliştirmek için uğraşır...” Ö4

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin ders denetiminde “öğretmenlerin daha rahat olduklarını” ifade etmişlerdir. Bununla ilgili bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürü ders denetimi yaparken beni germiyor...” Ö2

“...Bunun yanında, öğretmeni denetleyen kişinin tanıdık bir yüz olan okul müdürü tarafından yapılması öğretilerde stresi alt düzeye indirir. Stres düzeyi düşüklüğü daha sağlıklı bir denetleme yapılmasına yardımcı olur.” Ö6

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ikisi okul müdürünün denetim faaliyetleri sonucunda “geri dönüt ve rehberlik” yaptığını belirtmiştir. Bununla ilgili bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürü geri bildirim ve rehberlik konusunda daha rahat davranır...” Ö1

“Okul müdürü ile sosyal anlamda yakınlığım olduğu için kendimi geliştirmem için dönüt verdiğini biliyorum.” Ö3

Araştırmaya katılan öğretmenler, “denetimin sürekli olması ve sürece yayılması” gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili öğretmen görüşleri şöyledir:

“Okul müdürü okulda öğretmeni daha uzun süre gözlemleyebilir...” Ö1

“Aynı okulda çalışan öğretmenlerin müdürler tarafından denetlenmesi, denetimde devamlılık sağlayacaktır. Sürekli yapılan denetimlerde bir önceki denetimin yeni denetimle sentezlenmesinin önünü açacaktır.” Ö7

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre ders denetiminin okul müdürlerince yapılması sorunların “çözümüne katkı” sağlayacaktır. Bununla ilgili öğretmen görüşleri şöyledir:

“Ders denetimlerinin okul müdürü tarafından yapılması okul müdürünün öğretmenleri tanıması bakımından öğretmenlerin sorunlarına daha çözüm odaklı yaklaşmasını sağlayabilir.” Ö8

Tablo 3'te ders denetim faaliyetlerinin okul müdürlerince yapılmasının öğretmenlere göre olumsuz yönleri tema, alt tema ve kodlar oluşturularak gösterilmiştir.

Tablo 3. Ders Denetiminin Okul Müdürleri Tarafından Yapılmasına İlişkin Öğretmenlerin Olumsuz Görüşleri

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı Kodları	f
Zaman Ayıramama	Müdürün, kalabalık okullarda denetime zaman ayıramaması	Ö1, Ö2	2
	Adam kayırmanın fazla olması	Ö2	1
Adalet Sorunu	Güven probleminin yaşanması	Ö2	1
	Müdürün, puanlamada adil olmaması	Ö2	1
	Denetlemenin nesnel yapılmaması	Ö6, Ö7, Ö8, Ö9	4
İletişim Kaynaklı Sorunlar	Sosyal ilişkilerin denetimi etkilemesi	Ö1, Ö4	2
	Öğretmenin öğrenci önünde zor durumda kalabilmesi	Ö3	1

Yetkinlik Sorunları	Müdürün, branşı olmayan dersi denetlemesi	Ö1, Ö3	2
	Müdürün, denetim alanında bilgi sahibi olmaması	Ö2, Ö3, Ö4	3
Psikolojik Nedenli Sorunlar	Denetimin germesi	Ö2, Ö5	2
	Denetimin strese sokması	Ö2, Ö3	2
Okul İklimini Olumsuz Etkileme	Branşı olmayan dersin denetlenmesi	Ö1, Ö3	2
	Müdürün, denetim alanında bilgi sahibi olmaması	Ö2, Ö3, Ö4	3

Tablo 3'e göre okul müdürlerinin yapmış olduğu ders denetim faaliyetlerine ilişkin öğretmenlerin olumsuz görüşleri ile ilgili 6 alt tema 13 kavram/koda atıfta bulunulmuştur. Bu alt temalar, zaman ayıramama, adalet sorunu, iletişim kaynaklı sorunlar, yetkinlik sorunları, psikolojik nedenli sorunlar ve okul iklimini olumsuz etkileme şeklindedir. Bu temada öğretmenler en çok adalet sorunu (4 kod) alt temasında kodlarlar üretmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kalabalık okulların, denetime etkisi ile ilgili görüşlerinden bazıları şöyledir:

"Kalabalık okullarda müdürün denetime zaman ayırması zordur." Ö2

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetim "adaletli" yapılmamaktadır. Bununla ilgili öğretmenin görüşü şöyledir:

"Okullarda kayırma çok fazla.. Karşımdakine güvenmiyorum. Nesnel verilerle çalışılmıyor, bu yüzden de denetimde verdikleri notların hakkıyla verildiğini düşünmüyorum." Ö2

"Okulda samimi ilişkiler kuran okul müdürü ve öğretmenler iş yaşantısında profesyonel davranışlar göstermeyebilir. Bu sebeple, okul müdürü tarafından yapılan değerlendirmeler nesnellikten uzak..." Ö6

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre "kişiler arası ilişkiler" denetimi etkilemektedir. Bununla ilgili öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

"Kişisel ilişkileri denetime yansiyabilir olumsuz sonuçlar doğurabilir." Ö4

Araştırmaya katılanlara göre müdürün öğretim sürecindeki "yetkinliği" denetim sürecini etkilemektedir. Bununla ilgili öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir:

"Okul müdürünün branşı olmadığı dersi denetlemesinin öğretmene katkı sağlayacağını düşünmüyorum." Ö1

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetlenen personelin denetimdeki psikolojik durumu denetimi etkilemektedir. Bununla ilgili öğretmen görüşleri şöyledir:

"Ders denetimi kim yaparsa yapsın beni geriyor." Ö2

"Dersi doğal bir şekilde anlatamam, tedirgin olurum, strese girerim..." Ö3

Araştırmaya katılan öğretmenler denetimi okul müdürünün yapması ile "okul ikliminin olumsuz etkileyebileceğini" dile getirmiştir. Bununla ilgili bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

"Denetimin okul müdürlerince yapılması Okul içinde gruplaşmalara yol açabilir. Okul müdürünün yanında ve karşısında olan öğretmenler olarak çalışanların bölünmesine yol açabilir. Bu da okul iklimini olumsuz etkiler..." Ö7

Tablo 4'te denetim faaliyetlerinin denetmenlerce yapılmasına ilişkin olumlu öğretmen görüşleri tema, alt tema ve kodlar oluşturularak gösterilmiştir.

Tablo 4. Ders Denetiminin Denetmenler Tarafından Yapılmasına İlişkin Öğretmenlerin Olumlu Görüşleri

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı Kodları	f
İşlevselliğin Artması	Denetmenlerin, rehberlik ağırlıklı denetim yapması	Ö1, Ö2	2
	Denetmen tarafından yapılan denetimin, öğretmeni mesleki açıdan geliştirmesi	Ö1	1

Tarafsız Denetim	Denetmen tarafından yapılan denetimin güven vermesi	Ö2, Ö4	2
	Denetimin nesnel olması	Ö3, Ö4	2
Mesleki Beceri	Müfettişlerin denetim alanında donanımlı olması	Ö3	1
	Kişiler Arası Etkileşim	Sosyal ilişkilerin olmaması	Ö3
Planlı Programlı Çalışma	Öğretmenlerin derse hazırlıklı gelmesi	Ö4	1
	Öğretmenin daha özverili olması	Ö4	1

Tablo 4'e göre denetmenlerin yapmış olduğu ders denetim faaliyetlerine ilişkin öğretmenlerin olumlu görüşleri ile ilgili 5 alt tema 8 kod/kavram elde edilmiştir. Bu alt temalar, işlevselliğin artması, tarafsız denetim, yeterlik, kişiler arası etkileşim ve öğretmeni teşvik etme şeklindedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden denetimin işlevi alt teması ile ilgili görüşleri şöyledir:

"Denetmenlerin denetimdeki hedefi öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmek olmalıdır." Ö1

"Denetim denetmenler tarafından rehberlik yapılarak geçirilmelidir." Ö2

Denetmenlerin yapmış olduğu "denetimin tarafsız olduğu ve denetimin nesnel olduğu" ile ilgili öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

"Denetmenler öğretmeni tanımadığı için daha objektif bir değerlendirme olur." Ö4

"...Dışarıdan bir çift gözün öğretmeni denetlemesi tarafsızlığa gölge düşürmeyecektir." Ö7

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "mesleki beceri" alt temasına ilişkin görüşleri şöyledir:

"Müfettişler denetim alanında çalıştığı için daha donanımlıdır." Ö3

"Müfettişler denetim alanında uzman oldukları için daha gerçekçi denetlemeler yapmaktadırlar." Ö10

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "kişiler arası etkileşim" alt temasına ilişkin görüşleri şöyledir:

"Müfettişler sınıfa girdiğinde tanınmadığı için ciddi bir hava oluşur aynı hava müdürün sosyal ilişkilerinden dolayı yakalanamayabilir." Ö3

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre ders denetimi denetmenler tarafından yapılması "planlı programlı çalışma alt boyutu" ile ilgili öğretmen görüşleri şöyledir:

"Ders denetiminin denetmenler tarafından yapılması öğretmenin daha özverili olmasına derse hazırlıklı gelmesini sağlar." Ö4

Tablo 5'te ders denetim faaliyetlerinin denetmenlerce yapılmasına ilişkin olumsuz öğretmen görüşleri tema, alt tema ve kodlar oluşturularak gösterilmiştir.

Tablo 5. Ders Denetiminin Denetmenler Tarafından Yapılmasına İlişkin Öğretmenlerin Olumsuz Görüşleri

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı Kodları	f
Açık Aramak	Açık aramak için denetim yapılması	Ö2	1
	Korkutma odaklı denetim yapılması	Ö1	1
Denetimin Girmesi	Denetimin strese neden olması	Ö7, Ö8, Ö10	3
	Doğru karar vermeyi zorlaştırması	Ö7	1
Öğretmeni Tanımama	Rehberliğin yapılmasını zorlaştırması	Ö7	1
	Sağlıksız iletişim ve etkileşim oluşması	Ö7	1
Anlık Değerlendirme	Öğretmenin, kendini anlık yansıtamaması	Ö6	1
	Denetmenin anlık değerlendirmesi	Ö4	1
Gücün Olumsuz Etkisi	Denetmenin kendini üstün görmesi	Ö5	1
	Denetmenin öğretmenleri ezmesi	Ö5	1
Sorunlarını Bilmeme	Denetmenin, eğitimin problemlerinden haberdar olmaması	Ö5	1

Tablo 5'e göre denetmenlerin yapmış olduğu ders denetim faaliyetlerine ilişkin öğretmenlerin olumsuz görüşleri ile ilgili 6 alt tema 11 kod/kavram elde edilmiştir. Bu alt temalar, açık aramak, denetimin girmesi, öğretmeni tanımama, anlık değerlendirme, gücün olumsuz etkisi ve sorunlarını bilmeme

şeklinde. Bu temada öğretmenler en çok öğretmeni tanımama (3 kod) alt temasında kodlar üretmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetmenlerin yapmış olduğu denetimin olumsuz yönlerinden “açık aramak” alt temasına yönelik öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Müfettişler açık aramak için geliyorlar...” Ö2

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre ders denetiminin müfettişlerce yapılması öğretmenlerde strese sebep olmaktadır. Bununla ilgili öğretmen görüşü şu şekildedir:

“Denetmenler öğretmeni tanımadığından dolayı ders denetimi öğretmenler üzerinde strese sebep oluyor.” Ö7

“Denetmenler öğretmene karşı genelde olumsuz tutum içinde olmaları bizleri denetim esnasında germektedir.” Ö10

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetmenlerin yapmış olduğu denetimin olumsuz yönlerine ilişkin “anlık değerlendirme” alt temasına ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okul, veli, öğrenci ve öğretmen profili tam olarak bilinmediği için anlık değerlendirmeler doğru sonuçlar vermez. Değerlendirme anlık olduğu için öğretmen kendini yansıtmayabilir.” Ö4

“Değerlendirme yapılan süre içerisinde öğretmenin tüm yönleri ile ele alınabilmesi mümkün değildir. Bu sebeple öğretmenin bir günlük performansı yanıltıcı olabilir.” Ö6

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetmenlerin yapmış olduğu denetime ilişkin olumsuz öğretmen görüşlerine göre “eğitimin sorunlarını bilmeme” alt temasına ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Müfettişlerin eğitimin problemlerine hâkim olduklarını düşünmüyorum.” Ö5

“Denetmenlerin okul ikliminden uzak oldukları için teori ve pratikteki farklılıklara hâkim olmadıklarını düşünüyorum.” Ö6

Tablo 6’da ders denetim faaliyetlerinin okul müdürlerine göre olumlu yanları tema, alt tema ve kodlar oluşturularak gösterilmiştir.

Tablo 6. Ders Denetiminin Okul Müdürleri Tarafından Yapılmasına İlişkin Okul Müdürlerinin Olumlu Görüşleri

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı Kodları	f
Eğitimin Niteliğinde Artış	Öğretmenin derse hazırlıklı gelmesi	M1, M4	2
	Öğretmenin dersini rahat anlatması	M3, M7, M10	3
	Öğretmen motivasyonunun artması	M1	1
	İyi uygulamaların yayılmasını kolaylaştırması	M2	1
Mesleki Gelişim Sağlama	Dönüt verilmesi	M1, M5, M6, M8	4
	Öğretmenlere rehberlik edilmesi	M2, M3	2
Rahat Denetim Geçirme	Öğretmenlerin rahat teftiş geçirmesi	M2, M3, M5	3
	Müfettiş fobisinin ortadan kalkması	M4	1
Otorite Kurma	Müdürün kurumuna hâkim olmasını kolaylaştırması	M1, M2	2
	Eğitim öğretimi, uzun süreli ve yakından gözlemlene imkânı bulması	M4, M6, M7, M9	4
Eğitim Ortamını Gözleme	Eğitim öğretimi yakından gözleme imkânının olması	M3, M4, M6, M9	4
	Okul müdürünün kurumun şartlarını bilmesi	M6, M8, M10	3
Okul Şartlarını Bilme Tarafsız Değerlendirme	Objektif bir değerlendirme yapması	M3, M9	2
	Müdürün, alınacak tedbirlerde hızlı karar verebilmesi	M8	1
Denetimin Ekonomik Olması	Bakanlığın denetim için ayrı bir bütçe ayırmasına gerek olmaması	M8	1

Tablo 6'ya göre okul müdürlerinin yapmış olduğu ders denetim faaliyetlerine ilişkin okul müdürlerinin olumlu görüşleri ile ilgili 5 alt tema 11 kod/kavram elde edilmiştir. Bu alt temalar, eğitimin niteliğinde artış, mesleki gelişim sağlama, rahat denetim geçirme, otorite kurma, eğitim ortamını gözlemleme, okul şartlarını bilme, tarafsız değerlendirme, kararları hızlı uygulayabilme ve denetimin ekonomik olması şeklindedir. Bu temada öğretmenler en çok eğitimin niteliğinde artış (4 kod) alt temasında kodlarlar üretmişlerdir.

Ders denetiminin okul müdürlerine bırakılmasıyla öğretmenlerin derse hazırlıklı gelmesi, denetim sonucunda okul müdürlerinin öğretmenine rehberlik etmesi ve dönüt vermesi, eğitim öğretim süreçlerini uzun süreli ve yakından gözlemleme imkânı, müdürün kurumuna hâkim olmasını kolaylaştırması, okul müdürleri tarafından en çok ifade edilen olumlu görüşlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetmenlerin yapmış olduğu denetimin olumlu yönlerinden “eğitimin niteliğinde artış” alt temasına yönelik öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Müdürün yapmış olduğu denetim öğretmenin derse hazırlıklı gelmesini sağlar.” M1

“Haberli veya habersiz olarak ders denetimi yapıldığında öğretmenlerin derse hazırlıklı gelmesi sağlanabilir.” M4

Okul müdürlerinin “mesleki gelişim” alt temasına ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmenleri daha iyi tanıdığı için önerilerinin etkinliği artar.” M6

“Okul müdürü tüm bunları göz önünde bulundurarak öğretmenin kendini nasıl geliştirebildiğini, nerelerde zorlandığını görür ve kendi tedbirini alır. Eksik bulunduğu yerlerde yardımcı ve destek olur.” M10

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetmenlerin yapmış olduğu denetimin olumlu yönlerinden “rahat denetim geçirme” alt temasına yönelik öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Denetim yaklaşımının okul müdürlerine devredilmesiyle birlikte ders denetleme süreçlerinde öğretmenlerin üzerindeki müfettiş fobisinin ortadan kalkması sağlandı.” M4

“Öğretmenler müdürlerin tanıdıkları için denetim sırasında daha doğal davranırlar. Bu da gözlem sırasında daha net sonuçların alınması bakımından denetleyen kişiye fayda sağlar.” M7

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetmenlerin yapmış olduğu denetimin olumlu yönlerinden “otorite kurma” alt temasına yönelik bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Müdür idare ettiği personelin ve eğitim faaliyetlerinin düzenli yürütmesi için denetim konusunda birebir yetkili olması, kuruma hâkim olmasını kolaylaştırır. Kurum içinde iyi olan uygulamaların diğer personele yayılmasını sağlar.” M2

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetmenlerin yapmış olduğu denetimin olumlu yönlerinden “okulun şartlarını bilme” alt temasına yönelik öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürü okulun imkânlarını, iklimini, çevresini, öğrencilerin akademik seviyesi ve velilerin sosyoekonomik düzeyini bildiğinden ve öğretmenlerini tanıdığı için daha gerçekçi bir değerlendirme yapabilir.” M8

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetmenlerin yapmış olduğu denetimin olumlu yönlerinden “tarafsız değerlendirme” alt temasına yönelik öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Benim hakkımda bir ön yargısı olmayacağı için tarafsız değerlendirebilir diye düşünüyorum. Tabi...” M9

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetmenlerin yapmış olduğu denetimin olumlu yönlerinden “kararları hızlı uygulayabilme” alt temasına yönelik öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Alınacak tedbirler ile ilgili daha hızlı karar verebilir. Alınan kararların uygulanması ve sonuç alınması da daha hızlı olur. Örneğin; müdür yaptığı bir denetimde öğrencilerin derslere katılımının düşük olduğu ve okula devam konusunda da öğrencilerin isteksiz olduğunu tespit eder...” M8

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre denetmenlerin yapmış olduğu denetimin olumlu yönlerinden “denetimin ekonomik olması” alt temasına yönelik öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürünün yapacağı denetim ekonomik olarak da olumdur. Çünkü denetim okul müdürü tarafından yapılırsa bakanlık bu tür denetimler için ayrıca kadro, personel ve bütçe ayırmak zorunda kalmayacaktır. Elinde bulunan mevcut kaynaklardan faydalanmış olur.” M8

Tablo 7’de okul müdürlerinin yaptığı ders denetim faaliyetlerinin okul müdürlerine göre olumsuz yanları tema, alt tema ve kodlar oluşturularak gösterilmiştir.

Tablo 7. Ders Denetiminin Okul Müdürleri Tarafından Yapılmasına İlişkin Okul Müdürlerinin Olumsuz Görüşleri

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı Kodları	f
Mevzuattan Kaynaklı Sorunlar	Herhangi bir yaptırım ve caydırıcılığının olmaması	M1	1
	Okul müdürlerinin denetim alanında eğitim almaması	M5, M7	2
Yeterlilik Sorunları	Okul müdürlerinin denetim alanında uzman olmaması	M7, M8	2
	Sınıftan uzaklaşmanın neden olacağı olumsuzlukların olması	M1, M10	2
Alandan Uzaklaşma Sorunları	Sosyal ilişkilerin denetimi etkilemesi	M1, M3	2
	Geri bildirimlerin yanlış anlamaya sebebiyet verebilmesi	M4, M11	2
Denetimde Profesyonellik Sorunları	Denetimin profesyonelce yapılmamasının kurum kültürünü etkilemesi	M4	1
	Öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilemesi	M4	1
	Denetime fazla zaman ayırlamaması	M2	1
Zaman Sorunları	Denetimin tam anlamıyla yapılamaması	M2, M6	2
	Personel sayısı fazla olan okullarda denetimin emek ve zaman açısından yük oluşturması	M4, M7, M8	3

Tablo 7’ye göre okul müdürlerinin yapmış olduğu ders denetim faaliyetlerine ilişkin okul müdürlerinin olumsuz görüşleri ile ilgili 6 alt tema 11 kod/kavram elde edilmiştir. Bu alt temalar içinde mevzuattan kaynaklı sorunlar, yeterlilik sorunları, ikili ilişkilerden kaynaklı sorunlar, denetimde profesyonellik sorunları ve zaman sorunları şeklindedir. Bu temada öğretmenler en çok zaman sorunları (3 kod) alt temasında kodlarlar üretmişlerdir.

Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerine ilişkin olumsuz görüşleri için tablo 6’yı incelediğimizde okul müdürleri okullardaki sosyal ilişkilerin denetimi etkilediği ve denetimin profesyonelce yapılamamasının örgüt iklimine zarar verdiğini en çok dile getirilen görüşlerdir.

Denetimin okul müdürlerince yapılması ile ilgili olumsuz müdür görüşlerinden “mevzuattan kaynaklı sorunlar” alt temasına ilişkin okul müdürü görüşleri şöyledir:

“Okul müdürünün ders denetimi yapmasının herhangi bir yaptırım ya da caydırıcılığı yok...” M1

Okul müdürlerinin denetim alanında eğitim almaması denetim alanında “yeterlik sorunları” ortaya çıkarmaktadır. Yetkinlik sorunları ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şöyledir:

“Müdürlerin denetim konusunda bir eğitim almamaları, özellikle çağdaş denetim ilke ve tekniklerini tam anlamıyla bilmemelerinden dolayı denetimi sağlıklı bir şekilde yapamayabilirler zaten bu konuda denetim konusunda bir uzmanlıkları yoktur.” M7

Okul müdürleri müdürlük görevi verilmesinden sonra derse girmemektedirler. Bu yüzden eğitim alanından uzaklaşıp yönetim alanında daha fazla enerji harcamaktadırlar. Sınıftan uzaklaşan okul müdürleri eğitim öğretim sürecindeki uygulamalardan uzak kalması öğretim sürecindeki hakimiyetini zayıflatmaktadır. “Alandan uzaklaşma sorunları” alt temasına ilişkin okul müdürü görüşü şöyledir:

“Okul müdürleri eğer uzun yıllar ders ve sınıf ortamından ayrı ise değişen mevzuatları bilmekte ancak, değişen ve gelişen eğitim araç, yöntem ve teknikleri konusunda, her an hızla değişen dijital dünyada bu araçları kullanmada, değişen ve güncellenen bilgiler hakkında pek bir bilgiye sahip olamamaktadır. Bu durumda bilgiye erişim ve aktarmada öğretmenin gerisinde kalmaktadır.” M10

Okul ortamında sosyal ilişkiler denetim, rehberlik ve dönüt faaliyetlerini etkilemektedir. “İkili ilişkiler” alt temasına ilişkin okul müdürü görüşleri şöyledir:

“Sosyal ilişkiler yüzünden öğretmenlerle aynı havayı soluyan müdürün denetimi etkili olmuyor...” M1

“Sosyal ilişkilerde sıkıntı yaşadığı öğretmenlerin dersine okul müdürü önyargılı girebilir.” M3

Denetim faaliyetlerinin profesyonelce yapılması gerekmektedir. Profesyonelce yapılmayan denetim faaliyetleri kurum iklimine zarar verebilmektedir. “Denetimde profesyonellik sorunları” alt temasına ilişkin okul müdürü görüşleri şöyledir:

“Ders denetim süreçlerinin profesyonelce yapılmaması kurum kültürü ve öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.” M4

Okul müdürlerinin iş yüklerinin fazla olmasından dolayı denetime zaman ayıramamaktadır. “Zaman sorunları” alt teması ile ilgili müdür görüşleri şöyledir:

“Personel sayısı fazla olan okullarda denetim süreçlerinin emek ve zaman açısından yük oluşturması...” M4

“Ayrıca kalabalık okullarda müdürlerin idari iş yoğunluklarından dolayı her öğretmeni sıklıkla denetleme imkânı da yoktur.” M7

Tablo 8’de denetmenlerin yapmış olduğu ders denetim faaliyetlerinin denetmenlerce yapılmasının okul müdürlerine göre olumlu yanları tema, alt tema ve kodlar oluşturularak gösterilmiştir.

Tablo 8. Ders Denetiminin Denetmenler Tarafından Yapılmasına İlişkin Okul Müdürlerinin Olumlu Görüşleri

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı Kodları	f
Mesleki Yeterlilik Tarafsız Değerlendirme	Denetim alanında donanımlı olması	M1, M5	2
	Objektif değerlendirmesi	M1, M5	2
Rehberlik	Rehberlik yapması	M1	1
	Geri bildirimler vermesi	M5	1
Planlı Çalışma	Hem idarenin hem de öğretmenlerin planlı programlı hareket etmesi	M5	1

Tablo 8’e göre denetmenlerin yapmış olduğu ders denetim faaliyetlerine ilişkin okul müdürlerinin olumlu görüşleri ile ilgili 4 alt tema 5 kod/kavram elde edilmiştir. Bu alt temalar mesleki yeterlilik, tarafsız değerlendirme, rehberli ve planlı çalışma şeklindedir.

Tablo 8 incelendiğinde, denetmenler tarafından yapılan ders denetimlerinde rehberlik çalışmaları ve dönütler okul müdürleri tarafından en çok görüş belirtilen konulardır. Denetmenlerin denetim alanında eğitilmiş ve donanımlı olmaları, sosyal ilişki olmamasından dolayı daha objektif değerlendirme yapabildikleri, bunun yanında idare ve öğretmenlerin planlı programlı çalışmaya yönlendirdiği okul müdürleri tarafından dile getirilmiştir. Okul müdürlerinin denetimi denetmenler yapmasına ilişkin görüşleri şu şekildedir:

Mesleki yeterlilik ile ilgili olarak M1, “Müfettişler okul müdürlerine göre bu alanda daha donanımlıdır. Denetmenler objektif olarak okulun imkânlarını göz önünde bulundurarak denetim yapmalıdır.” şeklinde görüş belirtirken; M5, “Ders denetimleri kesinlikle denetmenlerce yapılmalıdır. Aldıkları eğitim, objektif bakış açısı, olumlu ve olumsuz geri bildirimde bulunmaları okul ve sonuçları için olumludur...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Mesleki gelişme alt temasıyla ilgili olarak M7, “Çağdaş denetim ilke ve tekniklerini de bildikleri için öğretmenlerin denetiminde daha fazla katkı sağlayacaklarını, verdikleri geri bildirimlerle de eğitim kalitesini arttıracaklarını düşünüyorum.” şeklinde görüş belirtirken; M9, “Alanları uzmanlıkları denetim üzerine olacağı için yeni gelişmeleri öğretmenlere aktarmaları, gözlemlerinin uzmanlıklarından dolayı daha detaylı olması daha olumlu rehberlik yapmalarına katkı sağlar.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Tarafsızlık alt temasıyla ilgili olarak M9, “Ders denetiminin denetmenlerce yapılması kuruma ilk defa gelip öğretmenlerle ilk kez karşılaşmaları maksimum tarafsızlık olarak yorumlanabilir.” şeklinde görüş belirtirken; M8, “...Onların daha adil olduğunu düşünüyorum.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Tablo 9’da denetmenlerin yapmış olduğu ders denetim faaliyetlerinin denetmenlerce yapılmasının okul müdürlerine göre olumsuz yönleri tema, alt tema ve kodlar oluşturularak gösterilmiştir.

Tablo 9. Ders Denetiminin Denetmenler Tarafından Yapılmasına İlişkin Okul Müdürlerinin Olumsuz Görüşleri

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı Kodları	f
Taraf Tutma	Okul ayrımı yapılması	M1	1
Huzursuzluk	Korku yayması	M1	1
	Tedirgin etmesi	M3, M10	2
Amaçtan Sapma	Rehberlik sürecini teftiş havasıyla yapması	M1	1
	Süreci değerlendirememesi	M2, M3, M4	3
Süreç Odaklı Denetim	Günlük değerlendirmelerle objektif değerlendirme yapılmaması	M4, M7, M10	3
	Günlük yapılan denetimlerin etkili olmaması	M4, M8, M9	3

Tablo 9'a göre denetmenlerin yapmış olduğu ders denetim faaliyetlerine ilişkin okul müdürlerinin olumsuz görüşleri ile ilgili 4 alt tema 7 kod/kavram elde edilmiştir. Bu alt temalar, taraf tutma, huzursuzluk, amaçtan sapma, süreç odaklı denetim ve denetmen sayısında yetersizlik şeklindedir. Bu temada öğretmenler en çok süreç odaklı denetim (3 kod) alt temasında kodlarlar üretmişlerdir.

Tablo 9 incelendiğinde okul müdürlerinin denetmenlerin gününbirlik yaptıkları denetime sıcak bakmamaktadırlar. Öğretmenler, denetimin anlık olarak yapılması yerine "süreç odaklı denetim" yapılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin ilgili görüşü şu şekildedir:

"Ders denetimi süreç halinde ilerlemelidir. Okul müdürü devamlı sistemin içinde olduğu için sürece hâkim bir şekilde denetim yapabilir. Denetim bir anlık olmaz sürece yayılmalıdır." M2

"Ders denetimini denetmenlerin yapmasına sıcak bakmıyorum. Eğitim öğretim süreci uzun bir süreç olduğu için yapılan değerlendirmenin anlık değil sürece yayılması gerektiğini düşünüyorum." M3

"Taraf tutma" alt temasıyla ilgili olarak M1, *"Müfettişlerden bazıları okul ayrımı yapmaktadırlar. Müfettişler ilk dönemde rehberlik, için geliyordu. İlk dönemki rehberliği teftiş havasıyla yapıyorlar. Bu da öğretmene korku yaymaktadır."* şeklinde görüş belirtmiştir.

Denetim esnasında "huzursuzluk" ile ilgili olarak M3, *"Müfettişlerin yapmış olduğu denetimde öğretmenler tedirgin oluyor. Bu da öğretmenlerin müfettişlerden sağlıklı bir şekilde faydalanmalarını engellemektedir."* şeklinde görüş belirtmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada okul müdürleri ve denetmenlerin yapmış olduğu ders denetimi ile ilgili okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri olumlu ve olumsuz kategorilere ayrılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, müdürlerin ders denetimi yapması; öğretmenlerin denetimi rahat bir şekilde geçirmesi, denetim esnasında gerilmemeleri, dersi rahat anlatmaları, öğretmenlerin müdürlerinden öğretim süreci ile ilgili bilgi almaları, müdürün tecrübelerinden faydalanmaları ve denetimin sürece yayılarak okul müdürleri tarafından sürekli bir denetim ve kontrol mekanizması olması noktalarından olumlu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre müdürlerin ders denetimi yapması, öğretmenlerin denetimi rahat bir şekilde geçirmelerini sağlamaktadır. Dönmez ve Demirtaş'ın (2018) yaptığı araştırmada okul müdürünün yapmış olduğu ders denetiminin öğretmenler üzerindeki denetim baskısını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Akbaşlı ve Tunç'un (2018) çalışmasına göre, müdür ve öğretmenlerin birbirini tanıması nedeniyle; müdürün ders denetimi sırasında öğretmenlerin kendilerini rahat hissettiği sonucuna ulaşılmıştır. Range (2013), yaptığı çalışmada öğretmenlerin etkili bir denetleme ve değerlendirmede müdürlere güven duyduğunu tespit etmiştir. Bu noktadan bakıldığında, okul müdürlerinin denetimleri, öğretmenler için güven ve rahatlığın sağlanmasında etkilidir. Bu durum, denetim baskısını ve stresi azaltan önemli bir etken olarak görülebilir. Deniz ve Saylık'ın (2018) yaptığı çalışmada, denetimi okul müdürlerinin yapması gerektiğini savunan katılımcılar; gerekçe olarak, öğretmen gelişimine katkı sunabilme, okul müdürleriyle daha samimi ve sıcak ilişkiler geliştirebilme, öğretmene rehberlik edebilme, öğretim faaliyetlerini izleyebilme gibi nedenleri ön plana çıkarmışlardır. Sailesh ve ark., (2011), öğretmen denetimine yönelik yaptığı çalışmada, denetimlerin, içerisinde öğretmenlerin dahil olduğu bir ekip

tarafından yapılması, denetimin sürekli olması ve müdürlerin bu denetimleri yaparken alan uzmanlarından yardım alması gerektiği tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre, müdürler denetim sonucunda dönüt ve rehberlik çalışması yapmaktadırlar. Yeşil ve Kış'ın (2015) yaptığı araştırmada da ders denetimi sonrası okul müdürlerinin geri dönüt verdiği tespit edilmiştir. Monyatsi ve ark., (2006), yaptığı çalışmada, değerlendirme süreci sonunda geri bildirim sağlanmasının tüm sürecin şeffaf olması açısından önem arz ettiği tespit edilmiştir. Akbaşlı ve Tunç'un (2018) yaptığı araştırma sonucuna göre, ders denetimi sonrası müdürlerin olumlu veya olumsuz geribildirimde bulunduğu tespit edilmiştir. Lyonga (2018), okul müdürlerinin denetim uygulamaları yoluyla, öğrenme oturumlarını ziyaret ederek, öğretmenlerin öğretimini gözlemleyerek ve öğretmenler tarafından kullanılan öğretim yöntemlerini inceleyerek, tuttuğu notlar çerçevesinde geri bildirim vererek, öğretmenlerin iş performanslarını olumlu yönde etkileyip geliştirdiğini tespit etmiştir.

Araştırmada, denetimde yapılan adaletsizlikler, sosyal ilişkilerin denetimi etkilemesi, okul müdürlerinin denetim alanında yetkin olmaması okul müdürü tarafından yapılan ders denetimlerinin öğretmenlere göre öne çıkan olumsuz sonuçlardır. Personel sayısının fazla olması ve iş yükünün fazla olması, müdürlere göre denetime yeterince zaman ayrılamamasına neden olmaktadır. Alanyazında bu araştırmaya benzer bir şekilde birçok okul müdürünün ders denetimine yeterince vakit ayıramadığı tespit edilmiştir (Şentürk ve Ünal, 2011; Koç, 2017; Ergen ve Eşiyok 2017). Onuma (2015) yaptığı çalışmada, idari işlerin yoğunluğu nedeniyle okul müdürlerinin denetime yeterince vakit ayıramadığını tespit etmiştir. Koşar ve Buran (2019) yaptığı çalışmada, öğretmen sayısının fazla olduğu kurumlarda okul müdürünün öğretmenlerin hepsini denetleyemediğini, bunun için yeterli zamanlarının olmadığını tespit etmişlerdir. Bu nedenle müdürler, sınıf ve ders denetimine yeterli zaman ayırmak istiyorsa, denetim dışında kalan bir takım yönetsel görevleri okuldaki diğer yöneticilere devretmelidir (Özbaş, 2002).

Araştırmada, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerin denetimi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dönmez ve Demirtaş (2018) yaptığı araştırmada öğretmenler, okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki geçmiş yaşantılar nedeniyle müdürlerin, öğretmenleri değerlendirmede art niyetli davranabilecekleri sonucuna ulaşmıştır. Tonbul ve Baysülen (2017) yaptığı araştırmada, müdürlerin yapacağı ders denetiminin yanlılığı arttıracığı sonucuna ulaşmıştır. Akbaşlı ve Tunç (2018), müdür objektif olduğu sürece denetlediği öğretmenle sosyal ilişkisinin olmasının herhangi bir olumsuz etkisinin olmayacağı sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle bazı öğretmenlerin denetime karşı olan olumsuz algılarını yıkmak, denetimi, öğretmen tarafından bir tehdit olmaktan çıkarmak için okul müdürü yapıcı bir dil kullanmalı, denetimler esnasında olumsuz eleştiri yapmaktan çekinmelidir (Deniz ve Saylık, 2018). Araştırmada, okul müdürünün branşı olmayan dersi denetlemesi, öğretim yöntem ve tekniklerine hâkim olmaması, müdürün geçmişte uyguladığı yöntemlere takılı kalması denetimde yetkinlik sorunları oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ateşoğlu ve Akbaşlı (2020) yaptığı araştırmada, öğretmenler okul müdürlerinin ders denetiminde uzman, nitelikli ve denetimlerinde yetkin olduğunu belirtmişlerdir. Dönmez ve Demirtaş'ın (2018) çalışmasında öğretmenler, okul müdürlerinin denetim faaliyetlerini yerine getirecek gerekli bilgi ve beceri sahibi oldukları, müdürün yaptığı ders denetimi ile denetmenler tarafından yapılan denetimlerin aynı olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarının aksine Topçu (2010) araştırmasında öğretmenlerin denetimi gerekli gördüğü, fakat okul müdürlerinin ders denetimi konusunda kendilerini yetersiz gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Onuma (2015) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin denetim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıklarını tespit etmiştir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin denetim rollerini sağlıklı ve etkili gerçekleştirmeleri için çeşitli politikaların geliştirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada, ders denetiminin denetmenler tarafından yapılmasının öğretmenleri planlı programlı çalışmaya yönlendirdiği, müfettişlerin öğretmenle aynı sosyal ortamda bulunmalarından dolayı denetimin daha objektif olacağı, müfettişlerin denetim alanından dolayı daha donanımlı olması ve rehberlik ağırlıklı denetimle öğretmeni mesleki açıdan geliştireceği, öğretmenlerin denetmenlerin yapmış olduğu denetime karşı olumlu görüşlerdir. Öğretmenlerin denetim sürecinden en fazla yararı sağlamaları için rehberlik odaklı denetim yapılması gerekmektedir. Rizzo (2004) yaptığı çalışmada, ideal denetimin öğretmenlerle denetçilerin iş birliği içinde çalışılması durumunda gerçekleşeceğini ifade etmiştir. Al-Wadi (2018) yaptığı çalışmada, İngilizce öğretmen adaylarına denetmenlerce verilen geri bildirimlerin, çeşitli öğretim becerilerinin gelişmesine katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Müfettişlerin yapmış olduğu denetimlerde öğretmenler gerilmekte ve kaygı düzeyleri yükselmektedir. Anlık olarak yapılan denetimlerde öğretmen kendini tam olarak yansıtamayabilirken o anki durumundan yola çıkılarak bütün süreç boyunca yapmış olduğu çalışmaların değerlendirmesi yanlış değerlendirmelere neden olabilir. Britton ve ark., (2002) yaptığı çalışmada, denetmenlerin rehberlik yapma konusunda yeterli olmadığını tespit etmiştir. Taymaz'a (2011) göre rehberlik sürecinde öğretmene baskı yapılmadan öğretmenin rahat edeceği, güven ortamları oluşturulmalıdır. Karasu ve Cömert (2019) yaptığı araştırmaya göre denetmen,

uygulamadan ziyade biçime önem veriyorsa, denetlenen öğretmen ile müfettiş arasında olumsuz bir iletişim varsa, öğretmenin kaygı düzeyi yükselecektir. Bu durum da olumsuz duyguların oluşmasına neden olacaktır. Bu yüzden denetim sürecinde denetlenenlerin psikolojik özellikleri dikkate alınmalı ve denetmen rehberlik sürecinde davranışlarına dikkat etmelidir.

Okul müdürlerinin yapmış olduğu ders denetimlerinin, okul müdürünün kurumuna hâkim olmasını kolaylaştırması, sınıflarda iyi olan uygulamaların diğer sınıflara yayılımını sağlaması, öğretmenlerin denetimi rahat bir şekilde geçirmesi ve denetim sürecine yayıldığından öğretmenlerin derse sürekli hazırlıklı gelmesi okul müdürlerince görülen olumlu durumlardır. Birel ve Erçek (2019) yaptığı araştırmada okul müdürünün denetim faaliyetleriyle öğretmenler üzerinde yaptırım gücünü ve otoritesini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Yeşil ve Kış'ın (2015) yaptığı araştırmada öğretmenler, müdür tarafından yapılan ders denetimlerinin kendilerine katkısının olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Araştırmada, ders denetimlerinin en büyük katkısının öğretmenlerin eksiklerini görmesi noktasında olduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin olumlu okul müdürü görüşlerinin yanında olumsuz görüşler de vardır. Bunun sebeplerine bakıldığında, iş yüklerinin yoğunluğundan dolayı denetime fazla zaman ayıramama, bu yüzden denetimde istenilen verimi alamamak; profesyonel anlamda denetim yapılamaması, bunun sonucunda da kurum ikliminin zarar görmesi, öğretmen motivasyonunun düşmesi; okul müdürlerinin denetim alanında yetkin olmaması ve yaptıkları denetimin öğretmen üzerinde herhangi bir yaptırım gücü ve caydırıcılığının olmamasıdır. Koç'un (2018) yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin yapmış olduğu denetimin fazla işlevsel olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun sebepleri, idari işlerin yoğunluğundan denetime vakit ayıramama, okul müdürlerinin denetim alanında bilgi sahibi olmamaları, müdürlerin denetiminin öğretmenler tarafından ciddiye alınmaması, müdürün tespit ettiği eksikliklere yönelik öğretmenlerin düzeltme yapmaması olarak tespit edilmiştir. Aytunay'a göre (2020) okul müdürlerinin okul içi ve okul dışında birçok sorumluluğunun olması nedeniyle, denetim görevi yönetimde öncelik verilen görevlerden olmayabilir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin sadece ikisi denetimin müfettişler tarafından yapılmasını isterken diğer katılımcılar denetimin süreç boyutuna dikkat çekip müfettişlerin yapmış olduğu günü birlik değerlendirmelerle öğretmenin performansını doğru bir şekilde değerlendiremeyeceği görüşünü savunmuşlardır. Müfettişlerin ders denetimi yapmasını savunan okul müdürleri, müfettişlerin denetim alanındaki yetkinliğine vurgu yaparken denetimin rehberlik odaklı yapılmasını istemektedirler. Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenlerin çoğunluğu, denetimin okul müdürleri tarafından yapılmasını istemektedirler. Okul müdürlerinin yapmış olduğu denetimler öğretmenlerin rahat teftiş geçirmesini sağlarken objektiflik bakımından ikili ilişkilerin denetime yansımaları nedeniyle de öğretmenleri huzursuz etmektedir. Müfettişlerin denetim yapmasını isteyen öğretmenler de müfettişler ile öğretmenler arası sosyal ilişkilerin olmayışı nedeniyle daha objektif denetim yapılacağını düşünmektedirler. Objektif olarak değerlendirildiğini düşünen öğretmen, denetimi daha çok önemser ve denetmenlerin düşüncelerine önem verir. Böylece eksikliklerini giderme konusunda daha istekli olabilir. Bu da eğitim öğretimin amaçlarına ulaşmasını olumlu yönde etkiler (Uçar, 2012). Aslanargun ve Göksoy'un (2013) yaptıkları çalışmada da denetimde asli unsur olarak eğitim denetmenlerinin uygulamalarının öğretmenlerce olumlu bulunmadığı; bunun karşın, bazı çekincelere rağmen müdür denetiminin ön plana çıkarıldığı görülmüştür. Demirtaş ve Akarsu'nun (2016) yaptığı çalışmada da öğretmenlerin maarif müfettişlerince yapılan teftişe olumlu bakmadıkları, bunun yerine bazı kaygılara rağmen okul müdürünün teftişine olumlu baktıkları tespit edilmiştir. Deniz ve Saylık'ın (2018) yaptığı çalışmada da müdür ve öğretmen görüşlerinin ayrıştığı nokta, denetimde müdürlerin adil ve önyargısız bir davranışa sahip olmalarıdır. Altun'un (2014) çalışmasında da katılımcılar, öğretmen denetimini kimin yapması gerektiği konusunda, maarif müfettişlerinin denetlemesini tercih etmediği, öncelikli tercihlerinin okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve zümre başkanı olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi, bu araştırmanın ve alan yazındaki sonuçların, daha çok müdür denetiminden yana olduğu şeklindedir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin gereksinim duyacakları bilgi ve becerileri kazanmalarına yönelik, süreklilik temelinde, uygulamalı ve teorik eğitimlerle desteklenmeleri gerekmektedir. Denetim modeli olarak okul müdürünü merkeze alan bir yaklaşımın başarılı olabilmesi için okul müdürlerinin üstlendikleri rol ve sorumlulukların, öğretim ve program liderliği odaklı olarak yeniden yapılandırılması gereğinden söz etmek mümkündür (Sabancı ve Akcan, 2019).

Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar bağlamında şu önerilerde bulunulabilir: Okul müdürlerine denetim alanında hizmetiçi eğitim verilerek denetim alanında yetkinlikleri artırılabilir. Okul müdürleri

denetmenlerle birlikte ders denetim faaliyetlerine girerek denetim koçluğuyla da müdürlerin denetim alanında yetkinlikleri artırılabilir. Okul müdürleri iş yoğunluğundan dolayı denetime zaman ayıramamakta bu da denetimin amacına ulaşmasını engellemektedir. Okul müdürlerinin liderlik rollerinden bazıları paylaşması, bu sorunu kısmen giderebilir. Okul müdürlüğü seçme ve atama kriterlerine, eğitim yönetimi ve denetim alanında yüksek lisans şartı getirilerek yönetim ve denetim alanındaki farkındalıkları ve yeterlikleri artırılabilir. Denetimlerin adil olmaması durumunda uygulanacak yaptırımlarla, denetimin güven verici ve adil bir ortamda gerçekleşmesi sağlanabilir.

Ek Bilgi

Yazarlar, makaleye eşit oranda katkı sunmuş ve makalede raporlanan çalışmanın yapılması ve raporlanmasında herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

ORCID ve İletişim

Ender Kazak  <http://orcid.org/0000-0001-5761-6330>, E-posta: enderkazak81@hotmail.com

Muhammer Yüksel  <http://orcid.org/0000-0001-9398-8983>, E-posta: muammer-y@hotmail.com

Kaynaklar

- Akbaşı, S. ve Tunç, Z. (2018). Sınıf öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 3(1), 400-411.
- Akyol, C. (2013). *İlköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin il eğitim denetmenlerince yapılan ders denetimlerine ilişkin görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: Öğretmen denetimi nasıl olmalı?* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altun, M., Şanlı, Ö. ve Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *International Periodical for the Languages*, 10(3), 79-96.
- Aytunay, E. (2020). Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 95-127. DOI: 10.21764/mauefd.647056
- Al-Wadi, H. M. (2018). Facilitating in-service English language teacher trainees' supervision through written feedback: Action research. *International Education Studies*, 11(9), 1-11.
- Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı*, 98-121.
- Ateşoğlu, Y. ve Akbaşı, S. (2020). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 1-18.
- Birel, F. K. ve Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 169-177.
- Bozkuş, K., Gündüz, Y. ve Aslan, H. (2015). *Öğretmenlerin denetim ve rehberlik dışı bırakılmalarının olası sonuçları*. VII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi, İzmir.
- Britton, P. J., Goodman, J. M., and Rak, C. F. (2002). Presenting workshops on supervision: A didactic-experiential format. *Counselor Education & Supervision*, 42(1), 31-39.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, E ve Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 1-28. doi: 10.14527/kuey.2016.001
- Ceylan, M. ve Can, S. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 10(4), 490-510.
- Demirtaş, H. ve Akarsu, M. (2016). Öğretmen teftişini müfettiş yerine okul müdürünün yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 69-93. DOI: 10.17679/inuefd.17251239

- Deniz, Ü. ve Saylık, N. (2018). Okul müdürleri ve öğretmenlerin perspektifinden öğretimde denetim problemi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 67-80.
- Dönmez, B. ve Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürü ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri (Adıyaman İli Örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(29), 454-477.
- Ergen, H. ve Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürünün ders denetimi yapmamasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 2-19.
- Fırıncioğulları Bige, E. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Fidan, N. (2012). *Okulda öğrenme ve öğretme*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Karasu, Y. ve Cömert, M. (2019). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ders denetimine ilişkin kaygı düzeyleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(31), 93-120. <https://dx.doi.org/10.14520/adyusbd.487251>
- Koç, M. H. (2017). Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetimlerine ilişkin ilköğretim müdürü görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 48, 92-110.
- Koşar, S. ve Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi-ENAD*, 7(3), 1232-1265.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., Ağiroğlu Bakır, A., ve Karakuş, B. (2017). İlkokullarda ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 327-344.
- Lyonga, N. (2018). Supervision and Teachers' Work Performances in Primary Schools in Konye Sub-Division in Cameroon. *Journal of Educational and Social Research*, 8(2), 115-125.
- MEB. (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm> adresinden alınmıştır.
- Miles, M. ve Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed.). Calif: Sage.
- Monyatsi, P., Steyn, T., and Kamper, G. (2006). Teacher perceptions of the effectiveness of teacher appraisal in Botswana. *South African Journal of Education*, 26(3), 424-441.
- Nazlı Demirci, S. (2017). *Öğretmen görüşlerine göre ortaokul müdürlerinin ders denetim yeterlilikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Onuma, N. (2015). Principals' management support practices for enhancing teachers' performance in secondary schools in Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 6(1), 11-17.
- Özbaş, M. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Range, B. (2013). How Teachers' Perceive Principal Supervision and Evaluation in Eight Elementary Schools. *The Journal of Research in Education*, 2, 65-78.
- Rizzo, J. F. (2004). *Teachers' supervisors' perceptions of current and ideal supervision and evaluation practices*. (Doctoral Dissertation). Graduate School of the University of Massachusetts, School of Education, Amherst. <http://scholarworks.umass.edu/dissertations/AAI3118327/>.
- Sabancı, A. ve Akcan, N. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerinin rehberlik etkililiği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Education Journal*, 27(5), 1893-1910. doi:10.24106/kefdergi.2869
- Sailesh S., Marohaini Y., and Sathiamoorthy K. (2011). Instructional supervision in three Asian countries-what do teachers & principals say? *2nd International Conference on Education and Management Technology, IPEDR*, 13, IACSIT Press, Singapore.

- Şentürk, R. ve Ünal, A. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları*. 20. Eğitim Bilimleri Kurultayı, Bildiri Özetleri.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (1984). Ders denetimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 17(1), 9-19.
- Taymaz, H. (2011). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tonbul, Y. ve Baysülen E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16(1), 299-311.
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2), 31-39.
- Uçar, R. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarındaki denetim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 82-96.
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2017). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yumuş, A. (2011). *Kalkınma planları çerçevesinde toplumsal cinsiyet eşitliği anlayışının ekonomik, toplumsal ve siyasal boyutları*. (Uzmanlık Tezi). Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.

Etik Beyan

Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik Kurul Onayına İlişkin Bilgi

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi= 24.06.2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası= 2021/174