

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**  
**2022-YL-087**

**LİSELERDE YÖNETİCİLERİN VE ÖĞRETMENLERİN**  
**GÖRÜŞLERİNE GÖRE DENETİM UYGULAMALARI**

**HAZIRLAYAN**  
**Çimen ATAY**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA**

**AYDIN-2022**

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

23/06/2022

Çimen ATAY

## ÖZET

### LİSELERDE YÖNETİCİLERİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DENETİM UYGULAMALARI

Çimen ATAY

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ruhi SARKAYA

2022, XVII+158 sayfa

Çalışmanın amacı devlet liselerinde, Millî eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilecek nasıl bir denetim sistemi uygulanması gerektiğinin araştırılmasıdır. Bu nedenle ders denetimi görevini üstlenen okul müdürleri ve denetlenen rolündeki öğretmenlerin hem Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığını belirlemek hem de denetimi kimin, hangi ölçütlerle ve nasıl yapması gerektiğine dair düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla, ders denetimi ile ilgili görüşleri alınmıştır. Eğitim denetimi okulların amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin ortaya çıkmasını sağlayacak önemli bir uygulamadır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmıştır. Çalışma grubunu Aydın ili Kuşadası ilçesinin devlet liselerindeki okul müdürleri ve farklı branşlardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme modelinden yararlanılmıştır. Veriler görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soru formu ile okul müdürlerine ve öğretmenlere ayrı ayrı sorular sorularak görüşmeler yapılmıştır. Toplanan veriler araştırmanın problem durumu ve alt problemlerine göre analiz edilerek kodlanmıştır. Her tema için kategoriler oluşturularak anlamlı bulgular ortaya çıkarılmış ve bu bulgular içerik analizi yapılarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin ders denetimi öncesi öğretmeni bilgilendirme; denetim esnasında müdürün ders giriş zamanı, derste kalış süresi, değerlendirme kriterleri; denetim sonrası ise geribildirim şekli hususlarında farklı uygulamalarda buldukları görülmüştür. Okul müdürleri ders denetimlerinde ortak bir standardı yakalayamamışlardır. Ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine destek olmak yerine genellikle öğretmeni kontrol etmek amacıyla yapılıyor olmasının

aslında denetimi işlevsizleştirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Denetimlerde MEB'in amaçlarının gerçekleşmesine dönük yaşanan başka bir sorunun da öğretmenlerin ders denetimlerini kişisel ve negatif olarak algulamaları olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bulgulara bakıldığında ideal bir ders denetimi sistemi için öncelikle Millî eğitimin amaç ve ilkelerine olan farkındalığı artırmak gerektiği ve uygulanan denetim modeli hakkında öğretmenlerin bilgilendirilmeye ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenler ders denetimlerinde her branştan uzman bir kişinin müdüre eşlik etmesinin yararlı olacağını belirtmişlerdir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Liselerde Denetim Sistemi, Nitel Araştırma, Öğretmen Denetimi.

## **ABSTRACT**

### **SUPERVISION PRACTICES IN HIGH SCHOOLS ACCORDING TO THE OPINIONS OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS**

Çimen ATAY

Master's Degree Thesis, Institute of Social Sciences Department of Education

Supervisor: Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA

2022, XVII + 158 pages

The purpose of the study is to research what kind of supervision system needs to be implemented to contribute to the fulfilment of national education objectives in state high schools. Therefore, in the interest of both determining awareness of national education objectives among school principals, who are the supervisor of classes, and teachers, who are in the role of the supervised; and determining by whom the supervision should be done, by which scales and by which method it should be done, their views on class inspection have been obtained. Supervising education is an important practice that reveals whether or not schools are fulfilling their objectives.

A qualitative research method, single case embedded-design was used in the study. The study group is composed of School principals and teachers in different branches of state run high schools in the District of Kuşadası in Aydın province. A maximum diversity sampling model was used in determining the study group. Data was collected through the interviewing technique. Interviews were done by asking questions individually to the school principals and teachers with a semi-structured interview questionnaire. The collected data was analyzed and and coded according to the problem status and secondary problems in the research. Significant findings were revealed by creating categories for each theme, and these findings were interpreted through content analysis.

As a result of the research, it was observed that the school principals followed different practices in terms of informing the teacher before the audit of their class; the time the principal follows the class during the audit, the duration of their stay, the evaluation criteria, and form of feedback after the audit. School principals were not able to achieve a common standard in class inspections. It was discovered that rather than supporting the professional development of the teachers, the class audits were being done more so to

control teachers and therefore were making the audits dysfunctional. It has been determined that another problem experienced in the realization of the objectives of the Ministry of National Education during the inspections is the personal and negative perception of the teachers about the course inspections.

Upon observation of all the findings it was revealed that in order to have an ideal class supervision system, it is necessary to first raise awareness about the objectives and principles of the Ministry of Education and to inform teachers about the audit model being applied. School principals and teachers have said that it would be beneficial for a specialist from each branch to accompany the principal during the class inspections.

**KEYWORDS:** Qualitative Research. Supervision System in High Schools, Teacher Supervision.

## ÖNSÖZ

Bu çalışma Aydın ili Kuşadası ilçesindeki MEB'e bağlı devlet liselerinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerin denetim uygulamaları hakkında görüşlerini toplamak ve nasıl bir denetim sistemi olursa MEB'in amaçlarının gerçekleştirilebileceğine dair öneriler sunmak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın her aşamasında bilgi ve desteğini benimle paylaşan, birlikte çalışmaktan gurur duyduğum değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA'ya, çok teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde emeği geçen sevgili hocalarım Prof. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA'ya, Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM'e, Doç. Dr. Bertan AKYOL'a, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ULUTAŞ'a, her aradığımda mutlaka yardımcı olan Arş. Gör. Tahir YILMAZ'a ve Arş. Gör. Burcu ALTUN BİRGÜN'e ayrı ayrı teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırmam için veri toplamamı sağlayan tüm okul müdürlerine ve kıymetli meslektaşlarıma da çok teşekkür ediyorum.

En özel teşekkürlerimi de başarabileceğime olan güvenini her an hissettiğim eşim Hakan ATAY'a, bana bu yoğun süreçte yardımcı olan annem Çiçek SARIKAYA'ya ve canım oğlum Kaan ATAY'a sunuyorum.

Çimen ATAY

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
EKLER DİZİNİ .....	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xvii
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM</b> .....	3
1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR .....	3
1.1. Problem Durumu.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
<b>2. BÖLÜM</b> .....	8
2. KURAMSAL TEMEL VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1. Eğitim Sistemi.....	8
2.1.1. Türk Eğitim Sisteminin Genel Yapısı ve Amaçları .....	12
2.1.2. Ortaöğretim Kademesi ve Ortaöğretimin Amaçları .....	14
2.2. Denetim.....	17
2.2.1. Eğitim Sistemimizde Denetimin Ortaya Çıkışı .....	22
2.2.1.1. İmparatorluk döneminde teftiş .....	22
2.2.1.2. Cumhuriyet döneminde teftiş .....	23



2.2.2. İyi Bir Denetimde Olması Gereken Özellikler .....	25
2.2.3. Denetim Türleri .....	29
2.2.3.1. Kurum denetimi.....	29
2.2.3.2. Ders denetimi .....	29
2.2.4. Denetim Modelleri .....	29
2.2.4.1. Bilimsel denetim .....	29
2.2.4.2. Sanatsal denetim.....	30
2.2.4.3. Öğretimsel denetim .....	30
2.2.4.4. Gelişimsel denetim.....	31
2.2.4.5. Farklılaştırılmış denetim .....	32
2.2.4.6. Klinik denetim.....	32
2.3. İlgili Araştırmalar .....	35
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	35
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	39
<b>3. BÖLÜM</b> .....	<b>44</b>
<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>44</b>
3.1. Araştırmanın Deseni .....	44
3.2. Çalışma Grubu .....	45
3.3. Veri Toplama Aracı .....	47
3.4. Veri Toplama Süreci.....	49
3.5. Verilerin Analizi .....	50
3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	51
<b>4. BÖLÜM</b> .....	<b>53</b>
<b>4. BULGULAR VE TARTIŞMA</b> .....	<b>53</b>
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	53

4.1.1. Yöneticilerin “denetim” Kavramına İlişkin Bireysel Görüşleriyle İlgili Bulgular.....	53
4.1.2. Öğretmenlerin “denetim” Kavramına İlişkin Bireysel Görüşleriyle İlgili Bulgular.....	55
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	57
4.2.1. Yöneticilerin Uygulanan Denetim Modeliyle İlgili Farkındalıklarına İlişkin Bulgular.....	57
4.2.2. Öğretmenlerin Uygulanan Denetim Modeliyle İlgili Farkındalıklarına İlişkin Bulgular.....	66
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	74
4.3.1. Yöneticilerin Millî Eğitimin Amaçlarına İlişkin Farkındalıklarıyla İlgili Bulgular.....	74
4.3.2. Öğretmenlerin Millî Eğitimin Amaçlarına İlişkin Farkındalıklarıyla İlgili Bulgular.....	87
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	99
4.4.1. Yöneticilerin Görüşlerine Göre Denetimin Öğretmenleri Geliştirme Yönüyle İlgili Bulgular .....	99
4.4.2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetimin Öğretmenleri Geliştirme Yönüyle İlgili Bulgular .....	102
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	106
4.5.1. Yöneticilerin Ders Denetiminde MEB’in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular .....	106
4.5.2. Öğretmenlerin Ders Denetiminde MEB’in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular.....	108
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	111
4.6.1. Yöneticilerin Daha Etkili Bir Denetim İçin Nelerin Denetlenmesi Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	111
4.6.2. Öğretmenlerin Daha Etkili Bir Denetim İçin Nelerin Denetlenmesi Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular .....	115

<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	121
5.1. Sonuç .....	121
5.2. Öneriler .....	133
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler .....	133
5.2.2. Öğretmenlere Öneriler .....	134
5.2.3. Araştırmacılara Öneriler .....	135
<b>6. KAYNAKLAR</b> .....	136
<b>7. EKLER</b> .....	147
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	158

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Çalışma Grubundaki Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	45
Tablo 3.2. Çalışma Grubundaki Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri.....	46
Tablo 4.1. Denetim Sözcüğünün Yöneticilerdeki Çağrışımı.....	53
Tablo 4.2. Denetim Sözcüğünün Öğretmenlerdeki Çağrışımı .....	55
Tablo 4.3. Yöneticilerin Bakış Açısından Liselerdeki Ders Denetimi Süreci.....	58
Tablo 4.4. Yöneticilere Göre Ders Denetiminin En Temel Rolü .....	62
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Bakış Açısından Liselerdeki Ders Denetimi Süreci.....	67
Tablo 4.6. Öğretmenlere Göre Ders Denetiminin En Temel Rolü.....	72
Tablo 4.7. Yöneticilere Göre Ders Denetiminin Eğitim ve Öğretimin Hedeflerinin Gerçekleştirilmesindeki Rolü.....	75
Tablo 4.8. Yöneticilere Göre Millî Eğitimin Amaçları ile Okulun ve Dersin Amaçlarının Örtüşme Oranı.....	78
Tablo 4.9. Yöneticilere Göre Öğretmenlerin Millî Eğitimin Amaçlarına İlişkin Farkındalıkları.....	80
Tablo 4.10. Yöneticilerin Ders Denetiminde Belirlediği Kriterler.....	83
Tablo 4.11. Ders Denetimi Bittikten Sonra Yöneticilerin Değerlendirmelerinde Millî Eğitimin Amaçlarını ve İlkelerini Ölçüt Alması.....	85
Tablo 4.12. Öğretmenlere Göre Ders Denetiminin Eğitim ve Öğretimin Hedeflerinin Gerçekleştirilmesindeki Rolü.....	89
Tablo 4.13. Öğretmenlere Göre Millî Eğitimin Amaçları ile Okulun ve Dersin Amaçlarının Örtüşme Oranı.....	88
Tablo 4.14. Öğretmenlere Göre Müdürlerin Millî Eğitimin Amaçlarına İlişkin Farkındalığı.....	92
Tablo 4.15. Öğretmenlere Göre Ders Denetiminde Müdürlerin Belirlediği Kriterler.....	94
Tablo 4.16. Ders Denetimi Bittikten Sonra Yöneticilerin Değerlendirmelerinde Millî Eğitimin Amaçlarını ve İlkelerini Ölçüt Alması.....	97
Tablo 4.17. Yöneticilere Göre Ders Denetiminin Öğretmenlere Yönelik Etkisi .....	99

Tablo 4.18. Öğretmenlerin Bakış Açısından Ders Denetiminin Kendilerine Yönelik Etkisi .....	103
Tablo 4.19. Yöneticilerin Ders Denetimi Sürecinde MEB'in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadıkları Sorunlar.....	106
Tablo 4.20. Öğretmenlerin Ders Denetimi Sürecinde MEB'in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadıkları Sorunlar.....	108
Tablo 4.21. Yöneticilere Göre İdeal Denetim Süreci .....	112
Tablo 4.22. Öğretmenlere Göre İdeal Denetim Süreci .....	116
Tablo 4.23. Öğretmenlere Göre Etkili Bir Ders Denetimi İçin Gerekli Ölçütler .....	117



## **EKLER DİZİNİ**

Ek 1. Okul Müdürü Görüşme Formu .....	146
Ek 2. Öğretmen Görüşme Formu .....	149
Ek 3. Araştırma İzni Onayı.....	152
Ek 4. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Etik Kurulu İzni.....	153
Ek 5. Aydın İli Kuşadası İlçesi Ortaöğretim Kurumları.....	155
Ek 6. Çalışma Grubundaki Okulların Listesi.....	156



## **KISALTMALAR DİZİNİ**

- MEB : Millî Eğitim Bakanlığı  
METK : Millî Eğitim Temel Kanunu  
TEDP : Temel Eğitime Destek Projesi



## GİRİŞ

Eğitim, bireyin aile ortamında başlayan, yaşamının her alanında plansız bir şekilde süren, okullarda ise ülkenin eğitim sisteminin temel amaç ve ilkeleri doğrultusunda planlanmış bir öğretim programıyla kişiye sunulan kapsamlı bir süreçtir. Eski çağlarda daha soyut ve pedagojik bir bakış açısıyla ele alınan eğitim, günümüzde toplumsal, siyasal ve iktisadi koşulların etkisi altında açıklanmaktadır (İnal, 2004). Yani koşulların değişmesi ile eğitim kavramı da değişikliğe uğramıştır. En yaygın tanıma göre eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik yönde değişim meydana getirme sürecidir (Ertürk, 2017). Eğitimin temel ögesi olarak insan, zekâsıyla, iradesiyle, düşünebilmesiyle, öğrenebilme kapasitesiyle ve diğer birçok özelliğiyle diğer varlıklardan ayrılmaktadır (Erdem, 2020). Bu bağlamda, eğitimin hedefleri belirlenirken, eğitim sisteminde özne konumunda olan insan, sadece biyolojik açıdan değil, bütün özellikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Bu yüzden bireyde davranış değişikliği olabilmesi için, kişi önce bu davranışı benimsemeli, aynı zamanda bedensel ve zihinsel yetileri de öğrenmeye uygun olmalıdır. Ayrıca öğrenmenin gerçekleşebilmesi için kişiye bilgi, beceri ve tutum aktarılırken, ortam da buna elverişli bir hale getirilmelidir (Başaran, 1982).

Toplumların eğitim kavramı okullarda eyleme dönüşerek kendisini göstermektedir. Yani eğitim hizmeti ve okul özdeşleşmiştir. Dolayısıyla bir ülkenin eğitim sisteminin genel amaçları aynı zamanda okullardaki özel amaçlardır. Eğitim sisteminde görülen sorunlar da okulların mevcut sorunlarıdır (Açıklın, 1998). Bu sebeple bir ülkenin eğitim sistemi incelenirken oradaki eğitim sisteminin ve okulların amaçları iyi bilinmeli, eğitim ve öğretimin hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı araştırılmalıdır. Her ülkenin genel amacı topluma yararlı olacak iyi bireyler yetiştirmektedir. Aynı zamanda iyi bireyden kastedilenin ne olduğu net bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu doğrultuda Türk eğitim sisteminin amaçları Millî Eğitim Temel Kanununda (METK) açıkça belirtilmiştir (Sarpkaya, 2013). Okullarda bu amaçların ne kadarının gerçekleştirilebildiği denetim yoluyla tespit edilebilmektedir. Kurum ve ders denetimleri sayesinde tüm okul örgütü, bir değerlendirme süreci geçirmekte, bu sürecin sonunda yapılan saptamalarla da sistemdeki eksiklikler giderilmekte ve eğitim sürecinin daha iyiye nasıl gidebileceği hususunda öneriler geliştirilmektedir. Her örgüt, amacını gerçekleştirme düzeyinin farkında olur ve bunu sürekli takip ederse (Aydın, 2007)



amacından sapmaz ve güncelliğini her zaman korur. Denetim bu yüzden okul örgütleri için vazgeçilmez bir konumdadır.

Ülkemizde eğitim ve öğretim, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 42. maddesine göre devletin gözetim ve denetimi altında yapılmaktadır. Gözetim ve denetim görevleri de 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 56. ve 58. maddelerinde belirtildiği üzere Millî Eğitim Bakanlığının sorumluluğunda olmakta ve Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu bu görevi yerine getirmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 1973). Kısaca Türk Eğitim Sisteminde denetim hizmetleri ilgili yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelerle uygulanmaktadır. Bu çalışmada, devlet liselerinde Millî eğitimin amaç ve ilkelerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilecek nasıl bir denetim sisteminin uygulanması gerektiği, lise müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri ele alınarak incelenecektir.

Tezin birinci bölümünde, problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, varsayımlar ve sınırlılıklar üzerinde durulmuştur. Kuramsal temel başlığı altında yer alan ikinci bölümde, eğitim sistemi, eğitim sisteminin genel yapısı ve amaçları, ortaöğretim sistemi ve ortaöğretimin amaçları, denetim, eğitim sistemimizde denetimin ortaya çıkışı, imparatorluk ve Cumhuriyet döneminde teftiş, iyi bir denetimde olması gereken özellikler, denetim türleri olan kurum ve ders denetimi, denetim modelleri içerisinde bilimsel, sanatsal, öğretimsel, gelişimsel, farklılaştırılmış ve klinik denetim konularına yer verilerek konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, verilerin analizi, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği yer almıştır. Dördüncü bölümde, verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Beşinci bölümde ise, tartışma ve sonuç kısmı yer almaktadır.

# 1. BÖLÜM

## 1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Bu bölümde liselerdeki denetim uygulamalarına ilişkin araştırmanın problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, varsayımlar ve sınırlılıklar yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Ülkemizin eğitim sisteminin amaçları Millî Eğitim Temel Kanununda detaylı bir şekilde yer almaktadır. Ancak okullarımızın genel hedefleri ve derslerin kazanımları bu amaçlar doğrultusunda mı belirlenmektedir? Eğitim ve öğretim sürecinde bu amaçlara ne kadar uyulmaktadır? Bunların tespit edilebilmesi için okullarda bir denetim mekanizmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi takdirde öğretim basamaklarına göre hazırlanan müfredatlar ve yıllık planlar kâğıt üzerinde mükemmel görünse bile, eğitim süreci içerisinde işe yarayıp yaramadığı değerlendirilemeyecektir. Bu yüzden okullarda sistemli bir şekilde denetim yapılması önem taşımaktadır. Planlama sürecinin devamı olan denetim, aynı zamanda yeniden planlama yapılması için de gerekli bir ön koşuldur. Planlama ve denetim bir bütün olarak ele alınırsa, denetim uygulamalarında nesnellik sağlanabilir. Dolayısıyla okullarda denetim yapılırken Millî eğitimin amaçlarının ölçüt alınması gerekmektedir. Denetim sistemi nesnel, geliştirici ve yapıcı olduğu takdirde eğitimin niteliğinin artmasına da katkı sağlayacaktır. Eğitim sistemine yönelik geribildirimlerin en fazla dikkate alındığı alan denetimdir. Bir sistemde geribildirimlerin kullanılması o sistemin gelişmeye açık olduğunun göstergesidir (Erdem ve Sarpkaya, 2011). Bu sebeple denetim uygulamalarının iyileştirilmesi için gerekli müdahalelerin yapılması, eğitim sistemimizdeki problemlerin de çözümünü sağlayacaktır. Çünkü denetimden beklenen, denetimin sadece bir kontrol odağı olması değil, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayan bir sistem olmasıdır (Şahin, Bilecik ve Saçlı, 2020). Burada sözü edilen denetim türü, ders denetimidir. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği'nin 65. maddesine göre ders denetimi; öğretmenin alanındaki yeterliliğinin, hazırlık ve planlama, uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanabilme, etkinliklere yer verebilme, ölçme ve değerlendirme, sınıf yönetimi ve pedagojik esaslara uygunluk durumu ile öğrencilerin öğretim programında öngörülen kazanımlara ulaşma düzeyinin incelenip değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2022).

Bu araştırmayla planlanan; devlet liselerindeki ders denetimi uygulamalarını incelemek ve nasıl bir denetim sistemi uygulanırsa Millî eğitim amaaçlarının gerAAekleştirilmesine katkı sağlanabileceğini tespit etmektir. Ders denetimini gerAAekleştiren yoneticiler ve denetim uygulanan oğretmenlerin, bu konuda goruslerinin alınması, ideal ders denetim sisteminin oluşturulması aAısından oldukAAa onemlidir. AAunku denetimde asıl amaAA oğretmenin mesleki gelişimini sağlamak olduğu için oğretmenlerin gorusleri ve denetimin uygulayıcısı olarak denetim sisteminin geliştirilmesine katkı sağlayacak olan okul mudurlerinin gorusleri ideal ders denetimi sisteminin tanımlanmasına olanak sağlayacaktır. Denetim sadece gözlemlerle değil, bizzat kişiler arasındaki iletişim ve işbirliği ile gerAAekleştirilen bir uygulamadır. Oncelikle oğretmenlerin nasıl bir ders denetimi istediği, daha doğrusu nasıl bir denetime ihtiyaAA duydukları belirlenmeli, daha sonra denetmen rolündeki yoneticilerden beklenenlerin neler olduğu analiz edilmelidir. Bir oğretmenin kendi performansını gösterebileceği en iyi ortam sınıftır. Oğrencileriyle iletişimi, dersi anlatış tarzı, sınıf hakimiyeti vs. ancak sınıfta dersin olağan akışında gözlemlenebilmektedir. Okul mudurleri bu gözlemleri, bir prosedür olarak değil de oğretmenlere destek sağlayabilmek için gerAAekleştirirlerse, okullardaki eğitim kadrosunun niteliğinin arttırılmasına yardımcı olabilecekleri düşünölmektedir. Bu şekilde oğrencilerin de Millî eğitimin amaAAladığı kazanımlara ulaşma durumlarında gözle görülür bir artış olması kaçınılmazdır. AAunku oğretmenler eğitimi hedeflerine ulaştıracak kişilerdir (Altun ve Yengin Sarpkaya, 2021). Dolayısıyla ölkemizde Millî eğitimin amaAAlarının kriter alındığı standart ders denetim uygulamalarına ihtiyaAA vardır. Bu denetim sınıf gözlemi şeklinde bir okul yoneticisi ya da Millî Eğitim Bakanlığından gelen bir müfettiş tarafından yapılacağı gibi, oğretmen kendisi de bir özdenetim mekanizması oluşturabilir. Onemli olan yapılan değerlendirmelerde dikkate alınan kriterlerin bilimsel esaslara dayanmasıdır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, liselerde yoneticilerin ve oğretmenlerin goruslerine göre denetimin, eğitim sistemimizin amaAAlarının gerAAekleştirilmesine nasıl katkı sağlayacağını tespit etmektir. Bu bağlamda okul yoneticilerinin ve oğretmenlerin ders denetimine ilişkin bireysel goruslerinin ne olduğu ve denetimin nasıl uygulanırsa eğitim sistemimize katkı sağlayabileceği hakkındaki düşünceleri derinlemesine araştırılacaktır. Denetim yoluyla okullardaki işleyişin, Millî eğitimin amaAA ve ilkeleri doğrultusunda uygulanıp uygulanmadığı tespit edilebilir. Ancak denetimin kim tarafından, ne zaman ve nelere

öncelik verilerek yapılması gerektiği sorularının cevabı netleştirilmezse, eğitim denetimi amacına ulaşamaz. Yöneticilerden beklenen, kendilerine verilen denetim yetkisine dayanarak, öğretmen mesleki gelişimini esas alıp, eğitim sistemindeki eksiklikleri saptamaları ve bu eksikliklerin ortadan kaldırılması için çözüm yolları bulmalarıdır. Bu yüzden yöneticilerden ders denetimlerinde Millî eğitimin amaçlarını ölçüt almaları beklenmektedir. Okullarda öğrencinin yalnızca akademik başarısı değil, insani açıdan da toplumda iyi yetişmiş bir birey olabilmesi için, öğrenciye gereken rehberlik hizmeti verilmekte midir? Öğretmenlerin bu konuda desteğe ihtiyaçları var mıdır? Nasıl bir denetmen-öğretmen işbirliği ile eğitim sorunları çözülebilir? Mevcut denetim sistemi okulun hedeflerine yönelik doğru tespitlerde bulunabiliyor mu? En önemlisi de bu tespitlerden sonra sorunların çözümü için neler yapılmaktadır? Buna benzer soruların denetim sistemi değerlendirilirken ele alınması gerekmektedir. Aksi takdirde denetimin kuruma, öğretmenlere ve öğrencilere dolayısıyla eğitime olumlu bir katkısı olmayacaktır. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi şu şekilde düşünülmüştür: Liselerde yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre denetim, eğitim sistemimizin amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağlar?

Bu problem çerçevesinde alt problemler de aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

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

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitimde denetim uygulanması, bir ülkenin eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması açısından gerekli bir unsurdur. Ancak denetimin amacı sadece kontrol etmek ve durum tespiti yapmak değildir. Asıl önemli nokta eğitim sisteminde bir eksiklik ya da sorun tespit edildiğinde, buna çözüm getirilemeye çalışılmasıdır. İyi bir denetmen, yaptığı değerlendirme sonrasında sorunları çözebilen, sorun yoksa bile daha iyisi nasıl yapılabilir sorusuna cevap arayan, bunun için de öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için onlarla işbirliği kuran kişidir. Çünkü öğretmen mesleğinde ne kadar uzman olursa, öğrencilerine o kadar fazla katkı sağlayabilir. Dolayısıyla, okullardaki başarılı öğrenci sayısı da artmış olur. 21. yüzyıl bilgi toplumunda, okulların birer öğrenen örgüt haline gelmesi ve bireylerin yaşam boyu öğrenme bilincini kazanması beklenmektedir. Geleceği şekillendirecek olan bireyler, kendi kendine öğrenebilmeli, öğrendikleriyle hayatlarında karşılaştıkları problemleri çözebilmeli, sosyal çevreye uyum sağlayabilmeli, eleştirel düşünebilmeli ve doğru kararlar verebilme becerisine sahip olmalıdır. Eğitim-öğretim programlarını bu becerileri destekleyecek şekilde planlamak öğretmenlerin görevidir. Bu yüzden öğretmenler mezun oldukları bilgileriyle meslek hayatlarını sürdürür ve eğitimdeki yeniliklerin farkında olmazlarsa çağın gerisinde kalabilirler. Değişime ayak uydurabilmek için mesleki bilgilerini sürekli güncellemeli ve yeni mesleki beceriler kazanarak okulun etkinliğini artırmalıdır. Bu sebeple öğretmenlerin mesleki yönde ilerlemelerini destekleyecek ve onlara gerekli alanlarda yardım sağlayabilecek bir denetim uygulamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta günümüzde öğretmenlerden beklenen öncelikle öz değerlendirebilme becerisine sahip olmaları, eksik buldukları yönlerini tamamlamak için kendilerinin adım atmalarıdır. Kendi öz denetimini yapabilen bir öğretmen diğer meslektaşlarına da rehberlik edebilir. Bu şekilde denetim döngüsü, müdür ve öğretmen arasındaki kapalı bir süreç olmaktan ziyade, tüm kurumun içerisinde ortak bir şekilde yürütülen değerlendirme sistemi haline dönüşebilir.

Denetimin amacının özünde öğretimi iyileştirme olduğu anlaşıldığında, yeterli gözlem ve doğru bir analizle başarılı bir değerlendirme yapılabilir. Bu noktada öğretimsel bir lider olarak okul müdürünün rolü önemlidir. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaları aynı zamanda okulun gelişmesini de sağlayacaktır. Bu yüzden öncelikle ülkemizde mevcut denetim etkinliklerinde yaşanan sorunların saptanması ve denetimde eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalık oluşturulması gerekmektedir. Sonra da denetim nasıl uygulanırsa,

öğretmenlere ve dolayısıyla öğrencilere faydalı olur sorusuna cevap aranmalıdır. Bu çalışmayla Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı devlet liselerinde yöneticilerden ve öğretmenlerden ders denetimleri ile ilgili görüşleri alınacaktır. Bu görüşler eğitim yöneticilerine, öğretmenlerin zihnine girme şansı verecektir. Böylelikle yöneticiler kendi denetim pratiklerinin, denetimin öznesi olması gereken öğretmenler tarafından nasıl algılandığını belirleyebilirler ve beraberinde denetim konusunda güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme fırsatı elde edebilirler. Bilindiği gibi öğrenen örgütlerde, bireyler kendilerini geliştirirken, örgütü de geliştirirler. Önce bireyler öğrenir, daha sonra da örgüt bireylerden öğrenir. Bu çalışmada, öğretmenlerin eğitim kurumlarına denetim etkinliğini geliştirme noktasında kişisel fikirlerini ortaya koyma fırsatı sunulmaktadır. Bu fikirler betimsel analizler sonucunda yaratıcı pratiklerin tanımlanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca klasik denetim mekanizmalarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi, eğitim örgütlerine yönelik güncel durumsal koşulların yeniden tanımlanmasına da katkı sağlayacaktır. Bu şekilde Millî eğitimin amaçları ölçüt alınarak yapılacak bir ders denetiminin eğitim sistemimize getireceği yararların belirlenmesi amaçlanmıştır.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin soruları içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Aydın ili Kuşadası ilçesinde bulunan MEB'e bağlı devlet liselerinde görev yapan müdürler ve öğretmenlerle sınırlıdır.

## 2. BÖLÜM

### 2. KURAMSAL TEMEL VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde eğitim sistemi, eğitim sisteminin genel yapısı ve amaçları, ortaöğretim sistemi ve ortaöğretimin amaçları, denetim, eğitim sistemimizde denetimin ortaya çıkışı, imparatorluk ve Cumhuriyet döneminde teftiş, iyi bir denetimde olması gereken özellikler, denetim türleri olan kurum ve ders denetimi, denetim modelleri içerisinde bilimsel, sanatsal, öğretimsel, gelişimsel, farklılaştırılmış ve klinik denetim konuları yer almaktadır.

#### 2.1. Eğitim Sistemi

Okullarımızdaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin hepsi Türk Millî Eğitim Sisteminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda planlanmalıdır. Çalışmalar bu yönde yapılmadığı takdirde eğitim sistemimiz sürekli güç kaybedecektir (Sarpkaya, 2013). Çünkü okullar düzenlilik gerektiren toplumsal açık bir sistemdir. Toplumsal olması, eğitim örgütlerinin topluma hizmet etmek için birlik olmuş bir grup insandan oluştuğu içindir. Açık olması ise eğitim örgütünün girdisini toplumdan alması ve çıktısını yine topluma vermesinden ötürüdür. Eğer bir okul çevresiyle arasına sınır koymaya başladıysa o okul, toplumun okulu olmaktan çıkmış ve eğitsel özelliğini kaybetmiş demektir.

Sistemler belli özellikler taşırlar ve her sistem başka bir sistemin parçasıdır. Sistemin tüm parçaları bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Örneğin okul, eğitim sistemi içindeki en yetkili alt sistemdir. Bu bakımından eğitim örgütleri, bir sistem olarak ele alındığında bu sistemi oluşturan öğeler girdi, çevre, süreç, çıktı ve dönüt olarak sayılmaktadır (Göksoy, 2017; Sarpkaya 2013; Başaran, 1996).

Girdi: Okulların girdileri ilk olarak öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler ve velilerdir. Ancak insan dışında vizyon, misyon, hedefler, stratejiler, yazılı kaynaklar, okul binası, bilgisayar vb. eğitim sisteminin girdileri arasında sayılmaktadır.

Çevre: Girdilerin alınıp çıktılarının verildiği yerdir. Girdiler, süreç, çıktılar ve dönüt okul çevresi içerisinde sürekli etkileşim halindedirler. Okulun sosyal ve doğal çevresi eğitsel amaçların gerçekleşmesine olumlu ya da olumsuz katkı sağlamaktadır. Sistem çevresinden yeterince güç alamazsa entropiye yenik düşecektir. Entropi (güç yitimi) önlenemeyecek duruma gelirse sistem yok olmaya mahkûmdur. Bu yüzden sistem

girdilerini yenileyerek ömrünü uzatmaya çabalamalıdır. Yani eğitim personeli kendini devamlı güncellemeli, çevreye uyum sağlamalı, teknolojiden uzak kalmamalıdır.

**Süreç:** Girdilerin ilkeler ve kurallar dâhilinde işlenmesidir. Eğitim sürecinde bireylerin davranışları eğitimin amaç ve ilkeleri doğrultusunda değiştirilmeye çalışılmaktadır. Çıktısı planlanarak yapılan tüm etkinlikler süreçtir. Süreç içerisinde insanların birbirleriyle ve teknolojiyle etkileşim halinde olması gerekmektedir.

**Çıktı:** Her sistemde sürecin sonunda bir ürün ortaya çıkmaktadır. Eğitim sisteminde de çıktılar mezun olan bireyler, sağlanan iş doyumu, bilgi, beceri, tutum, alışkanlıklar ve sosyal etkinliklerdir.

**Dönüt:** Sistemin sorunlarını sisteme bildiren bilgiler dönüt olarak adlandırılmaktadır. Sistem aldığı dönütler sayesinde bu sorunları çözebilmek için uğraşır. Okulların amaçlarına ulaşip ulaşmadıkları alınan dönütler yoluyla tespit edilebilir.

1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nda eğitim sistemimizin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için 14 temel ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler tüm eğitim basamakları için geçerlidir:

*“1. Genellik ve eşitlik: Eğitim kurumları dil, ırk, cinsiyet, engellilik ve din ayırımı gözetilmeksizin herkese açıktır. Eğitimde hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz.”*

*“2. Ferdin ve toplumun ihtiyaçları: Millî eğitim hizmeti, Türk vatandaşlarının istek ve kabiliyetleri ile Türk toplumunun ihtiyaçlarına göre düzenlenir.”*

*“3. Yönelme: Fertler, eğitimleri süresince, ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda çeşitli programlara veya okullara yöneltilerek yetiştirilirler. Millî eğitim sistemi, her bakımdan, bu yönelmeyi gerçekleştirecek biçimde düzenlenir. Bu amaçla, ortaöğretim kurumlarına, eğitim programlarının hedeflerine uygun düşecek şekilde hazırlık sınıfları konulabilir. Yönelmede ve başarının ölçülmesinde rehberlik hizmetlerinden ve objektif ölçme ve değerlendirme metotlarından yararlanılır.”*

*“4. Eğitim hakkı: İlköğretim görmek her Türk vatandaşının hakkıdır. İlköğretim kurumlarından sonraki eğitim kurumlarından vatandaşlar ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde yararlanırlar.”*



*“5. Fırsat ve imkân eşitliği: Eğitimde kadın, erkek herkese fırsat ve imkân eşitliği sağlanır. Maddi imkânlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla parasız yatılılık, burs, kredi ve başka yollarla gerekli yardımlar yapılır. Özel eğitime ve korunmaya muhtaç çocukları yetiştirmek için özel tedbirler alınır.”*

*“6. Süreklilik: Fertlerin genel ve mesleki eğitimlerinin hayat boyunca devam etmesi esastır. Gençlerin eğitimi yanında, hayata ve iş alanlarına olumlu bir şekilde uymalarına yardımcı olmak üzere, yetişkinlerin sürekli eğitimini sağlamak için gerekli tedbirleri almak da bir eğitim görevidir.”*

*“7. Atatürk İnkılap ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği: Eğitim sistemimizin her derece ve türü ile ilgili ders programlarının hazırlanıp uygulanmasında ve her türlü eğitim faaliyetlerinde Atatürk inkılap ve ilkeleri ve Anayasada ifadesini bulmuş olan Atatürk Milliyetçiliği temel olarak alınır. Millî ahlak ve Millî kültürün bozulup yozlaşmadan kendimize has şekli ile evrensel kültür içinde korunup geliştirilmesine ve öğretilmesine önem verilir.”*

*“Millî birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk dilinin, eğitimin her kademesinde, özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine önem verilir; çağdaş eğitim ve bilim dili halinde zenginleşmesine çalışılır ve bu maksatla Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu ile işbirliği yapılarak Mili Eğitim Bakanlığınca gereken tedbirler alınır.”*

*“8. Demokrasi eğitimi: Güçlü ve istikrarlı, hür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleşmesi ve devamı için yurttaşların sahip olmaları gereken demokrasi bilincinin, yurt yönetimine ait bilgi, anlayış ve davranışlarla sorumluluk duygusunun ve manevi değerlere saygının, her türlü eğitim çalışmalarında öğrencilere kazandırılıp geliştirilmesine çalışılır; ancak, eğitim kurumlarında Anayasada ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine aykırı siyasi ve ideolojik telkinler yapılmasına ve bu nitelikteki günlük siyasi olay ve tartışmalara karışılmasına hiçbir şekilde meydan verilmez.”*

*“9. Laiklik: Türk Millî eğitiminde laiklik esastır. Din kültürü ve ahlak öğretimi ilköğretim okulları ile lise ve dengi okullarda okutulan zorunlu dersler arasında yer alır.”*

*“10. Bilimsellik: Her derece ve türdeki ders programları ve eğitim metotlarıyla ders araç ve gereçleri, bilimsel ve teknolojik esaslara ve yeniliklere, çevre ve ülke ihtiyaçlarına göre sürekli olarak geliştirilir.”*

*“Eğitimde verimliliğin artırılması ve sürekli olarak gelişme ve yenileşmenin sağlanması bilimsel araştırma ve değerlendirmelere dayalı olarak yapılır.”*

*“Bilgi ve teknoloji üretmek ve kültürümüzü geliştirmekle görevli eğitim kurumları gereğince donatılıp güçlendirilir; bu yöndeki çalışmalar maddi ve manevi bakımından teşvik edilir ve desteklenir.”*

*“11. Planlılık: Millî eğitimin gelişmesi iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınma hedeflerine uygun olarak eğitim- insangücü - istihdam ilişkileri dikkate alınmak suretiyle, sanayileşme ve tarımda modernleşmede gerekli teknolojik gelişmeyi sağlayacak mesleki ve teknik eğitime ağırlık verecek biçimde planlanır ve gerçekleştirilir.”*

*“Mesleklerin kademeleri ve her kademenin unvan, yetki ve sorumlulukları kanunla tespit edilir ve her derece ve türdeki örgün ve yaygın mesleki eğitim kurumlarının kuruluş ve programları bu kademelere uygun olarak düzenlenir.”*

*“Eğitim kurumlarının yer, personel, bina, tesis ve ekleri, donatım, araç, gereç ve kapasiteleri ile ilgili standartlar önceden tespit edilir ve kurumların bu standartlara göre optimal büyüklükte kurulması ve verimli olarak işletilmesi sağlanır.”*

*“12. Karma eğitim: Okullarda kız ve erkek karma eğitim yapılması esastır. Ancak eğitimin türüne, imkân ve zorunluluklara göre bazı okullar yalnızca kız veya yalnızca erkek öğrencilere ayrılabilir.”*

*“13. Eğitim kampüsleri ve okul ile ailenin işbirliği: Aynı alan içinde birden fazla örgün ve/veya yaygın eğitim kurumunun bir arada bulunması halinde eğitim kampüsü kurulabilir ve bunların ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim kampüsü yönetimi oluşturulabilir.”*

*“Eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanır. Bu amaçla okullarda okul-aile birlikleri kurulur. Okul-aile birliklerinin kuruluş ve işleyişi, birlik organlarının oluşturulması ve seçim şekilleri, sosyal ve kültürel etkinliklerden sağlanan maddi katkılar, bağışların kabulü, harcanması ve*

denetlenmesi ile açık alan, kantin, salon ve benzeri yerlerin işlettilmesi veya işletilmesinden sağlanan gelirlerin dağıtım yerleri ve oranları, harcanması ve denetlenmesine dair usul ve esaslar, Maliye Bakanlığı ve Millî Eğitim Bakanlığınca müştereken hazırlanan yönetmelikle düzenlenir.”

“14. Her yerde eğitim: Millî eğitimin amaçları yalnız resmi ve özel eğitim kurumlarında değil, aynı zamanda evde, çevrede, işyerlerinde, her yerde ve her fırsatta gerçekleştirilmeye çalışılır.”

“Resmi, özel ve gönüllü her kuruluşun eğitimle ilgili faaliyetleri, Millî eğitim amaçlarına uygunluğu bakımından Millî Eğitim Bakanlığı'nın denetimine tabidir.”

### **2.1.1. Türk Eğitim Sisteminin Genel Yapısı ve Amaçları**

Eğitimde hedef, bireyde görülmesi beklenen istendik özelliklerdir. Hedefler uzak, genel ve özel olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Uzak hedefler devletin politik felsefesini yansıtan, aslında devletin vizyonu olan hedeflerdir. Örneğin ülkemizin uzak hedefi, çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkmaktır. Genel hedefler devletin eğitim felsefesini yansıtmaktadır. Uzak hedeflerle alakalı, anayasada yer alan hedeflerdir. 1739 sayılı Türk Millî Eğitim Temel Kanunu'nda yer alan Millî eğitimin genel amaçları örnek verilebilir. Okulların genel hedefleri de öğretim basamaklarına göre planlanmıştır. Bu hedefler bireyin hangi kademededen hangi özelliklerle mezun olması gerektiğini gösteren hedeflerdir. Özel hedefler ise öğrencilere derslerde kazandırılacak hedef davranışlardır (Sönmez, 2015).

Türk Millî Eğitim Sistemi'nin yapılanması 14.06.1973 tarih ve 1739 sayılı METK'ya göre şu şekildedir:

“Madde 18 – Türk Millî eğitim sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere, iki ana bölümden kurulur. Örgün eğitim, okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar.”

Eğitimin amaçları hiyerarşik olarak sınıflandırıldığında, ilk olarak Millî eğitimin amaçları, ardından okulun, dersin ve ünitenin amaçları gelmektedir (Varış, 1976). Millî eğitimin amaçları METK'nın 2. maddesinde aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

“Türk Millî Eğitimi'nin genel amacı, Türk Milleti'nin bütün fertlerini,

1. (Değişik: 16/6/1983-2842/1 md.) Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin Millî, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3. İlgî, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak; Böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan Millî birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.”

Eğitsel amaçlar, okul yönetiminin işleyişine somut bir yönerge olarak yön vermektedir. Okulun temel amaçları, etkili öğretim ve öğrenmeyi sağlamaktır. Belirlenen tüm amaçlar doğrultusunda, okul örgütüne vizyon belirlemek ve bu vizyonun gerçekleştirilmesi için çaba harcamak ise okul müdürünün görevidir (Bush, 2018). Bu yüzden okul müdürünün Millî eğitimin temel amaç ve ilkelerine ilişkin farkındalığı, okuldaki öğretim sürecinin niteliği açısından önem taşımaktadır.

Eğitim sistemimizin amaçların METK’da açık bir şekilde belirtilmiş olmasına rağmen, yıllardır süregelen kanı, bu amaçlara tam anlamıyla ulaşılamadığıdır. Eğitim programlarındaki hedefler doğrultusunda öğrenci yetiştirilememesi, eğitim ve öğretim sürecinde aksaklıklar yaşandığının başlıca göstergesidir (Tanilli, 2016). Elbette tüm sistemlerde olduğu gibi eğitim sisteminde de sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır. Fakat bu sorunlar zamanında tespit edilip çözülmüşse, okul sistemi başarılı bir şekilde işlemeye devam edecektir. Eğitim denetimi, problemlerin daha oluşmadan öngörülmesini sağlayacak

bir sistemdir (Başaran, 1996). Düzenli bir denetim sayesinde yapılacak olan erken müdahale okulun kendisini düzeltmesine olanak tanıyacak, böylelikle okul eğitsel amaçlarından uzaklaşmadan, varlığını koruyabilecektir.

### 2.1.2. Ortaöğretim Kademesi ve Ortaöğretimin Amaçları

1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'na göre:

*Madde 26 – (Değişik: 2/12/2016-6764/23 md.) “Ortaöğretim; ilköğretime dayalı dört yıllık zorunlu örgün veya yaygın öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumları ile mesleki eğitim merkezlerinin tümünü kapsar. Bu okul ve kurumları bitirenlere, bitirdikleri programın özelliğine göre diploma verilir. Ancak mesleki eğitim merkezi öğrencilerinin diploma alabilmeleri için Millî Eğitim Bakanlığınca belirlenen fark derslerini tamamlaması zorunludur.”*

Ortaöğretimin amaç ve görevleri de Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 28. maddesine göre şu şekilde sıralanmaktadır:

*“1. Bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara kişi ve toplum sorunlarını tanımak, çözüm yolları aramak ve yurdun iktisadi sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak bilincini ve gücünü kazandırmak,*

*2. Öğrencileri, çeşitli program ve okullarla ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yükseköğretime veya hem mesleğe hem de yükseköğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır.”*

Kanunda yer alan amaçlar, eğitimin çerçevesini oluşturmaktadır. Eğitimin işlevlerini somutlaştırmak için ise eğitsel hedeflerin net bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Örneğin eğitilenlerin sorun çözme yeteneğini geliştirmek, eğitimin hedeflerinin başında gelmektedir (Başaran, 1996). Bunun hangi derslerde nasıl kazandırılabilceğinin planı, öğretmenler tarafından yapılmaktadır. Denetimle de hedefe ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü gerçekleştirilmektedir. Denetim sadece amaçlara ulaşma derecesini belirlemek değil, kontrol, rehberlik, mesleki yardım, işbaşında geliştirme, terfi, ödül, ceza, tayin vb. gibi işlemlerin gerekçesi ya da bir soruşturmanın ön koşulu olarak yapılabilir. Yani denetim farklı gerekçelere dayanarak uygulanmaktadır. Denetim şekli ve sebepleri, o kurumdaki mevzuata göre planlanmaktadır (Ada ve Baysal, 2020).

16 Temmuz 2017 tarihli ve 30182 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 6. maddesinde ortaöğretim kurumları, ortaokul veya imam-hatip ortaokulu üzerine öğrenim süresi dört yıl olan yatılı ve/veya gündüzlü olarak eğitim ve öğretim veren kurumlar olarak tanımlanmıştır (MEB, 2017). Yine aynı yönetmeliğe göre Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı kurumlar; fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, Anadolu liseleri, güzel sanatlar liseleri ve spor liseleri, Anadolu imam hatip liseleri, mesleki ve teknik Anadolu liseleri, mesleki ve teknik eğitim merkezleri, çok programlı Anadolu liseleri, özel eğitim meslek liseleri ile mesleki eğitim merkezlerinden oluşmaktadır (MEB, 2017).

Bu kurumların amaçları ilgili yönetmeliğin 7. maddesinde aşağıdaki şekliyle belirtilmiştir:

*“Ortaöğretim kurumları;*

*a) Öğrencileri bedenî, zihnî, ahlâkî, manevî, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştirmeyi, demokrasi ve insan haklarına saygılı olmayı, çağımızın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlamayı,*

*b) Öğrencileri ortaöğretim düzeyinde ortak bir genel kültür vererek yükseköğretime, mesleğe, hayata ve iş alanlarına hazırlamayı,*

*c) Eğitim ve istihdam ilişkilerinin Bakanlık ilke ve politikalarına uygun olarak sağlıklı, dengeli ve dinamik bir yapıya kavuşturulmasını,*

*ç) Öğrencilerin öz güven, öz denetim ve sorumluluk duygularının geliştirilmesini,*

*d) Öğrencilere çalışma ve dayanışma alışkanlığı kazandırmayı,*

*e) (Değişik: RG-13/9/2014-29118) Anadolu imam hatip liselerinde; imamlık, hatiplik ve Kur'an kursu öğreticiliği gibi dinî hizmetlerin yerine getirilmesine kaynaklık edecek gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmasını*

*f) Öğrencilerin dünyadaki gelişme ve değişimleri izleyebilecek düzeyde yabancı dil öğrenebilmelerini,*

*g) Öğrencilerin bilgi ve becerilerini kullanarak proje geliştirerek bilgi üretebilmelerini,*

ğ) *Teknolojiden yararlanarak nitelikli eğitim verilmesini,*

h) *Hayat boyu öğrenmenin bireylere benimsetilmesini,*

ı) *Eğitim, üretim ve hizmette uluslararası standartlara uyulmasını ve belgelendirmenin özendirilmesini amaçlar.”*

Tanilli (2016) hayat boyu eğitimin önemini vurgularken, eğitimi bütün bir yaşama yaymanın gerektiğini dile getirmiştir. Bunun anlamı, öncelikle tüm öğretim basamaklarından temel eğitimlerin alınması gerektiğidir. Özellikle ortaöğretim kademesinde verilecek olan nitelikli bir eğitim, öğrencilerin hayatlarını şekillendirecek olan ciddi bir programdır. Ülkemizde ortaöğretimde nitelik yerine niceliğe önem verilmeye başlanması ve öğrenciyi mesleğe yöneltme çabaları eğitim sistemimizin amaçlarından sapılmasına zemin hazırlamıştır. Fakat 2012 yılında ortaöğretim zorunlu eğitime dâhil edilince öğretim programlarında yeni düzenlemeler yapılmıştır. Öğrenciye kazandırılacak beceri, tutum ve değerlerde birlik, beraberlik tutum oluşturmak hedeflenmiştir. 21. yy. becerilerine sahip, kendi ilgi ve yeteneklerinin farkında olan bireylerin topluma kazandırılmasını sağlayacak etkinlikler planlanmıştır.

Öğretim planlarını hazırlamanın yanında bu programların uygulanmasını ve denetlenmesini de planlamak gerekmektedir (Türk, 2015). Çünkü denetim yapılmazsa planlama işlevinin başarısı kontrol edilemez. Denetim, planlama sürecini tamamlayan bir eylemdir. Örneğin günümüzde ortaöğretimin eğitim programı, yükseköğretim için öğrenci yetiştirmeye yönelik olarak sürmekte, eğitimin diğer amaçlarının arka plana atıldığı gözlemlenmektedir. Bu da sınav sistemi odaklı bir öğretime sebep olmaktadır. 14-17 yaş arasındaki gençlerin yeteneklerinin ortaya çıkması için gerekli koşullar sağlanamamaktadır. Denetim sayesinde bu eğitim programlarıyla ortaöğretim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini ölçülebilir. Ünal ve Sarpkaya'ya (2020) göre, eğitim hizmetinin niteliğinin artması için eğitim-öğretim her boyutuyla planlanmalı ve denetim sistemi etkinleştirilerek yeni programlar hazırlanmalıdır. Eğitim kurumları eğitim sisteminin işlediği kurumlardır ve bu sistem açık sistem olmak durumundadır. Öğretmenler ve eğitim yöneticileri, eğitim sisteminin bir alt sistemi olan denetim sisteminin hem girdi hem de işlem sürecinde etkindirler. Yani öğretmenler ne kadar aktif olursa, denetim sisteminin çıktısı olan eğitimin verimliliği artacaktır. Öğretmenler öğrenim sürecinde her zaman önemli bir roledirler. Denetim yoluyla alacakları rehberlik hizmeti sadece onların değil

eğitim sistemimizin bir kazancı olacaktır. Çünkü bir eğitim sisteminin başarı göstergesi, öğrencilerin okul eğitimi sonrasında kendini gerçekleştirmiş, toplumda iş sahibi, sağlıklı, mutlu ve refah içerisinde yaşayabilmeleridir.

Millî Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği'nde (2012) ortaöğretim hizmetleri: “Md. 11 – Değişik: RG-20/9/2015-29481) a) Ortaöğretim kurumlarındaki öğrencilerin başarılarının artırılmasına ilişkin inceleme ve araştırmalar yapılmasını sağlama. b) Ortaöğretim öğrencilerinin maddi, sosyal ve kişisel gelişim yönünden desteklenmesini koordine etme. c) Öğretim programlarının uygulanma süreçlerini izleme ve değerlendirme. d) Devamsızlık ve okul terki riski altındaki öğrencilere ilişkin inceleme ve araştırmalar yapılmasını sağlama, olarak belirlenmiştir.”

## **2.2. Denetim**

Eğitim sisteminde denetimin birçok farklı tanımı yapılmıştır. Çünkü bireylerde denetim sözcüğünün yaptığı çağrışım ve uygulanan denetim sisteminin amaçları, farklılık gösterebilmektedir. Ancak herkes tarafından benimsenen gerçek, eğitim sisteminde denetimin önemi ve gerekliliğidir (Aydın, 2013). Demirtaş ve Güneş'e (2002) göre denetim; (1) kurumda çalışan personelin işlerini yapış biçimlerini gözlemlemek, hatalarını ve eksikliklerini saptamak, bunların düzeltilmesi için gereken tedbirleri almak, problemleri çözmek, yenilikleri tanıtmak ve yöntemleri geliştirmelerini sağlamaktır. (2) Örgütün amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının ya da ne kadar ulaştığının tespit edilerek, amaçlardan sapıldığında, düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Denetim sistemi de eğitim sisteminin problemleri yönleri hakkında sağlıklı dönüt alınmasını sağlayarak öğretmen ve yöneticilere rehberlik eden bir süreçtir.

Aydın'a (2007) göre denetim, örgütsel faaliyetlerin kabul edilen amaçlar altında belirlenen ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir. Bir örgütün işleyişi hakkında detaylı olarak araştırma yapılması ve bilgi toplanması, toplanan bilgilerin analizi, analizden sonra sorunların tanımlanması, belirlenen sorunlara da çözüm üretilmesidir. Denetim, eğitim sisteminde yetiştirilmesi hedeflenen insan tipine uygun öğrenme ve öğretim tekniklerinin geliştirilmesine imkân sağlamaktadır (MEB Lise ve Dengi Okullar Rehberlik ve Denetim Rehberi, 2016). Van Der Bogert (2006) eğitim denetimini içten ve dıştan müdahalelerle çalkantılı dönemler yaşayan ve kimi zaman çocuklara (öğrencilere) zarar vermeye başlayan bir evliliğe benzemektedir. 1739 sayılı Millî



Eğitim Temel Kanunu'nun 56. maddesine göre “Eğitim-ğretim hizmetinin, bu kanun hükümlerine göre devlet adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Millî Eğitim Bakanlığı sorumludur.”

Her rgt ortak bir çabayla ve ortak amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmaktadır. Bu sebeple örgütün bir yönetim sistemine, kaynaklara, yönetim kurallarına ve standartlara gereksinimi vardır. Denetim, yönetim sisteminin örgütün amaçlarını gerçekleştirip gerekleştirmeyeceğini, sistemin yapısını, verimliliğini ve etkinliğini kontrol eden bir faaliyet olarak açıklanmaktadır. Yani yönetim olan her yerde denetim de mevcuttur (Okur, 2006). Taymaz'a (2019) göre denetim, amaçlara göre hazırlanmış plan ile yürütülen uygulamaların karşılaştırılarak hata ve eksiklerin saptanması, ardından da nedenlerinin araştırılmasıdır. Süreç denetimi ve ürün denetimi olmak üzere iki aşamada yapılmaktadır. Denetlemeden sonra yapılacak değerlendirmenin başarılı olması için, denetimin amaçlı, sistematik ve belli ilkeler doğrultusunda uygulanması gerekmektedir. Aydın'a (2007) göre denetimde amaç örgütteki problemi saptamak ve gerekli önlemleri alarak daha iyi sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bu amaçlar doğrultusunda yapılacak denetleme ve değerlendirmenin aşamaları şu şekilde sıralanabilir (Taymaz, 2019):

- a. Amaçların saptanması
- b. Denetlemenin planlaması
- c. Gözlenecek hususların belirlenmesi
- d. Ölçütlerin saptanması
- e. Gözlem ve kontrol formlarının oluşturulması
- f. Gözlem ve kontrol yapılması
- g. Sonuçların kaydedilmesi
- h. Sonuçların kıyaslanması, yorumlanması ve bulguların sunulması
- i. Sonuçların açıklanması

Okul rgtlerinde sadece işin yapılması değil, işin kaliteli olarak gerçekleştirilmesi de önem taşımaktadır. Denetim yoluyla işin belirli sürede ve gerektiği şekilde yapılıp

yapılmadığı kontrol edilebilir. Ayrıca denetim bu işten yararlanan öğrencilerin memnuniyet ve başarı durumlarının tespit edilebildiği bir süreçtir (Toker Gökçe, 2009).

Eğitimin niteliğinin belirlenmesinde öğretmenlerin oynadığı rol oldukça önemlidir. Bu yüzden denetimle öğretmen yeterliklerinin doğru değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Temel Eğitime Destek Projesi (TEDP) kapsamında öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri; Kişisel ve Mesleki Değerler, Mesleki Gelişim, Öğrenciyi Tanıma, Öğrenme ve Öğretme Süreci, Öğrenmeyi, Gelişimi İzleme ve Değerlendirme, Okul-Aile ve Toplum İlişkileri, Program ve İçerik Bilgisi olmak üzere altı ana başlık altında toplanmıştır (TEDP, 2006). Öğretmenlerin öğretim ortamında değerlendirilerek rehberliğe ihtiyaç duydukları alanlar belirlenmelidir. Öğrenciler gibi öğretmenlerin de etkili öğrenmesi okulun eğitsel hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Bu açıdan denetim yoluyla öğrenme ve öğretme ortamının analiz edilip değerlendirilmesi, eğitim sürecinin geliştirilmesi için önemli bir faaliyettir. Denetim, sistemli bir şekilde yürütüldüğü takdirde eğitim ve öğretimin gelişimine katkıda bulunarak, eğitim örgütlerinin etkililiğini artıracaktır (Gündüz, 2012). 1990'dan sonra öğretmen gelişimi örgütsel etkililikle ilişkilendirilmeye başlayınca klasik denetim yaklaşımlarından uzaklaşarak çağdaş denetim yaklaşımlarına doğru bir yönelme olmuştur (İlğan, 2017). Çağdaş denetim yaklaşımları öğretmenin mesleki gelişimini destekleyen uygulamalardır.

Türk Dil Kurumunda (2019) denetleme, bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, teftiş ve kontrol olarak açıklanmaktadır. Denetlemenin düzgün yapılabilmesi için, öncelikle eğitim kurumlarının amaçlarının doğru bilinmesi gerekmektedir. Daha sonra öğretim programları bu bakış açısı ile değerlendirilerek, eğitim süreci irdelenmelidir. Eğitim süreci içerisinde en önemli unsur insan olduğu için, denetlemelerde insan ilişkileri unsuru önem taşımaktadır. Denetimi bir insan ilişkileri süreci olarak tanımlayan Kimball Wiles'e (1967) göre denetlemede amaç, insanların birbirleriyle iletişim kurarak, sorunlarına çözüm bulabilmelerini sağlamaktır. Denetleyenin görevi de öğretmenlere kendilerini güvende hissettirmektir (Akt., Aydın, 2013). Çünkü öğretmenler ancak rahat oldukları ortamlarda sorunlarını dile getirip destek talep edebilirler. Sundukları öğretimin iyileştirilmesi için yardım almaları gerekiyorsa, bu yardım bir emir olarak uygulamak yerine, işbirliği çerçevesinde sunulmalıdır. Denetim, eğitim sisteminde belirlenen amaçlara ulaşılması için, yapılan etkinliklerin nicelik ve nitelik olarak değerlendirilmesidir. Bu yüzden her ana sistem ve alt sistemlerde denetim

mekanizması iyi işlemelidir (Ada ve Baysal, 2020). Waite'e (1993) göre, denetim yapıldıktan sonra öğretmenlerle gerçekleştirilen tüm görüşmelere ve yürütülen pek çok nicel araştırmalara rağmen, öğretmenlerin neler hissettikleri hâlâ yüzde yüz anlaşılabilmiş değildir. Öğretmenler genel olarak denetmenleri mükemmeliyetçi ve yargılayıcı olarak tanımlamaktadırlar. Denetmenlerin değerlendirme yapmaktan ziyade, kendi fikirlerini empoze etmeye çalışarak, öğretmenlerin işine karıştığı görüşündedirler.

Wiles ve Bondi (1996) denetimi yönetim, program ve öğretim olarak üç boyut altında özetlemiştir (Akt., Aydın, 2013):

Denetimin yönetim boyutunda; okullaşma ile ilgili amaç ve önceliklerin belirlenmesi, bu amaçların standartlaştırılması, planların uzun dönemli geçerliliğinin sağlanması, örgütsel yapının oluşturulması, kaynakların belirlenmesi, işgören kadrosunun oluşturulması ve okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Denetimin program boyutunda ise genel amaçların özel öğretim hedeflerine dönüştürülmesi, mevcut durumun değerlendirilerek programların detaylı olarak incelenmesi, programların özel hizmetlerle ilişkilendirilmesi, uygun materyal seçimi, kaynakların maliyetlerinin hesaplanması, öğretim kadrosunun oryantasyonu ve öğretim programlarının geliştirilerek başarılı etkinliklerin kamuoyuna duyurulması planlanmaktadır. Bu çalışmada denetimin, eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleşmesine sağlayacağı katkılar üzerinde çalışılacağı için, özellikle denetimin yönetim ve program boyutlarında yer alan, eğitsel amaçlarla ilgili maddeler önem taşımaktadır. Eğitim sistemimizin amaçlarının belirlenip standartlaştırılması, sonra da öğretim basamaklarına uygun özel amaçlara dönüştürülmesi gerekmektedir. Çünkü denetleme eğitim sisteminde bu amaçlara ulaşıp ulaşılamadığını ortaya çıkaracak bir eylemdir. Denetim sistemi rehberlik etme görevi açısından ele alındığında ise, denetimin öğretim boyutunun iyi bilinmesi gerekmektedir. Öğretim planlarının oluşturulması ve uygulanmasında öğretmenlerle birlikte çalışmak, öğretmenlere gerekli rehberlik desteği sağlamak, öğretimsel kaynakları belirleyip dağıtmak, hizmet içi eğitim programları planlamak ve öğrencilerin ailelerine bilgi vererek toplumdaki geribildirim almak, bu boyutu oluşturmaktadır. Öğretmenlerle işbirliği içerisinde olarak öğretim sisteminin planlanması öğretimin kalitesi açısından önem arz etmektedir. Aynı şekilde denetim yapılırken de neyin, neden ve nasıl uygulandığının açıklanabilmesi için, öğretmenlerle iletişim halinde olunmalıdır. Denetim sonunda ortaya çıkacak olan eğitim sistemindeki eksiklik tamamlamak ve hataları düzeltme işi yine öğretmenlere düşmektedir. Eğitim sürecinde bir

sorun yoksa bile daha iyisi nasıl yapılır düşüncesiyle yeni programlar üzerinde çalışılması gerekmektedir. Yani bu noktada da yeni öğretim planlarını öğrenecek ve uygulayacak olanlar öğretmenlerdir. Eğitim sistemine, ders materyallerine ve derslerin içeriğine hâkim olan nitelikli öğretmenler başarılı öğrenciler yetiştirerek toplumun ilerlemesini sağlayacaklardır (Sarpkaya, 2002). Bu yüzden, denetimin öğretim boyutunda öğretmenlere danışmanlık sağlamanın gereği özellikle vurgulanmalıdır.

Kaliteli ve verimli bir eğitim sistemi için eğitim uygulamalarının denetlenmesine olan ihtiyaç büyüktür. Bu denetimi eğitimsel paydaşların sağlaması eğitimcilerin ihtiyaç duydukları yardımı olarak mükemmelleşmelerini sağlayacaktır. Birçok ülkenin eğitim denetiminde reform yapıyor olması, denetimi eğitimi iyileştirmenin anahtarı olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Denetçiler öğretim çalışmalarını kontrol ederek, öğretmenlerin akademik başarısının artması için gerekli hizmeti sunmaktadırlar. Bu sayede denetim amaçlarına ulaşacak ve öğretimsel sorunlar büyük ölçüde azaltılacaktır (U-Sayee ve Adomako, 2021). Örneğin Alman okullarında yapılan okul denetimlerinde, öğretmenlerin hiçbir beklentilerinin olmadığı veya çok az bir beklentiye sahip oldukları sonucu çıkmıştır. Çünkü şimdiye kadar uygulamada olan okul denetimi eylemlerinin zamanının geçtiği kabul edilmektedir. Okul başarılarında kalitenin yükselmesi için modern yönetim ve organizasyon modellerine uygun bir denetim sistemi oluşturulmalı ve müdürlerin okul denetimi görevi değişmelidir. Okul müdürlerinin neleri ölçüt olarak değerlendirme yaptıkları, bu ölçütleri ne düzeyde dikkate aldıkları tespit edilmelidir. Aynı şekilde okul çalışmaları için verilen yönergelerin daha ayrıntılı belirtilmesi gerekmektedir. Müfredat daha az kapsamlı ve net bir hale getirilerek standartlara uygun hale getirilmelidir. Öğrencilerin bu standartlara ulaşım ulaşamadığı ise günümüzde yapılandan daha sıkı bir şekilde takip edilmelidir (Kienel, 2003).

Denetmenlerin rolünün öğretmene rehberlik etmek olduğu gibi, günümüzde artık eğitimcinin rolü de öğrenciye rehberlik etmektir. Öğretmen bilginin tek kaynağı değildir. Bu yüzden öğrencinin bilginin erişilebilir olduğunu, bilgiyi nasıl ve nereden alabileceğini öğrenmesi gerekmektedir. Öğrenme tek yönlü bir süreç olmaktan çıkmış durumdadır. Eğitimcinin görevi öğrenciyi motive etmek, takım çalışmasına yönlendirmek ve çok yönlü olmalarını sağlamaktır. Öğretmenlerin bu şekilde bir eğitim sunabilmeleri için kendilerini yenilemeleri, birlikte çalışacakları denetmenler yardımıyla gerçekleşecektir (Binti Ismail, 2018).

### **2.2.1. Eğitim Sistemimizde Denetimin Ortaya Çıkışı**

Teftiş kavramının ne zaman ortaya çıktığı ve teftiş yapanlara verilen unvanların neler olduğu tam olarak bilinmemekle birlikte, eğitim sistemimizde teftişinin tarihi, Osmanlı İmparatorluğu ve Cumhuriyet döneminde olmak üzere iki dönem içerisinde açıklanabilir (Taymaz, 2015: 20).

#### **2.2.1.1. İmparatorluk döneminde teftiş**

Osmanlı İmparatorluğu döneminde Fatih Sultan Mehmet tarafından ilk denetim müessesesi olarak sayılabilecek “Bakı Kulu” adında bir müessese kurulmuştur. Bu kurum tüm teftiş işlerinden sorumlu tutulmuştur (Yaman, 2008; akt., Gülşen, 2021). Okulların düzenli olarak teftiş edilmeleri ise 17. yüzyılda gerçekleşmiştir (Karakaya, 1989). 1838 yılında, mahalle mekteplerindeki öğretim sorunlarının giderilmesi için bir lahika hazırlanmış ve bu okullardaki öğretmenlerin ilgili memurlar tarafından teftiş edilmeleri planlanmıştır. 1846 yılında ise Mekatip-i Sibyaniye Muinliği (İlköğretim Müdürlüğü) ve Mekatip-i Rüşdiye Muinliği (Ortaöğretim Müdürlüğü) olmak üzere iki birim kurulmuştur. Mektepleri teftiş eden ve öğretmenlere rehberlik eden kişiler muin olarak adlandırılmışlardır. 1862 yılına gelindiğinde ise, okulları teftiş ile görevlendirilen memurlara ilk defa müfettiş adı verilmiştir. 1869 yılında Maarif-i Umumiye Nizamnamesi hazırlanarak, Vilayet Maarif Meclisleri kurulmuştur. Bu meclislerde Müfettişler ve onlardan daha yetkili olan Muhakkikler görev almışlardır. Denetimin, bir yönetim süreci olarak kabul edildiği ilk kez buradan anlaşılmaktadır (Şahin vd., 2013). 1875 yılında müfettişlerin öğretmenlere rehberlik ederek yardımcı olmaları hazırlanan bir nizamname ile belirlenmiş, Rüştiyelerde, içine gözlem ve önerilerin yazılacağı bir teftiş defteri bulundurulması kararlaştırılmıştır. 1913’te çıkarılan Tedrisat-ı İptidaiye Kanunu Muvakkatı ile ilkokullarda, ilköğretim müfettişlerinin teftiş yapmaları uygun görülmüştür. 1914 yılındaki Vilayet Maarif Müfettişlerinin Vazifelerine dair bir Talimatname ile de ortaöğretim ve bakanlığa bağlı diğer kurumların teftişinde uyulacak esaslar açıklanmıştır. Bu talimatname teftişle ilgili ilk yönetmeliktir ve müfettişliğin ciddiyetini ve denetimin önemini ortaya koymaktadır (Aydın, 2007). Günümüzde de halen geçerli olan hükümler içermektedir (Ada ve Baysal, 2020).

### 2.2.1.2. Cumhuriyet döneminde teftiş

1920'li ve 1930'lu yıllarda eğitim denetimi, bilimsel yöntem anlayışıyla uygulanmıştır. Öğretmenin eğitimin hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediği tam bir teftiş mekanizmasıyla denetlenmiştir (Tosun, 2012). 1923'te çıkarılan "İlköğretim Müfettişlerinin Görevlerine İlişkin Yönetmelik" ile müfettişlik makamının kuruluşu, müfettişlik görev ve yetkileri ile teftiş esasları açıklanmış ve aynı yıl bir teftiş heyeti müdürü ile on müfettişten meydana getirilen bir Teftiş Kurulu oluşturulmuştur. Teftiş makamı müdürlük iken, "Maarif Vekâleti Heyet-i Teftişi ye Riyaseti" adıyla anılmaya başlanmıştır. Günümüzde hâlâ bu kurul "Teftiş Kurulu Başkanlığı" olarak görevine devam etmektedir. 1923-1946 yılları arasında çalışan öğretmen-müfettiş sayısına bakıldığında, müfettiş sayısının öğretmen sayısından fazla olduğu görülmektedir. Bunun sebebi rehberlik ve denetim hizmetlerine fazla önem verilmesi olarak açıklanmaktadır (Çelebi ve Asan, 2016).

Cumhuriyet ilan edildikten sonra, 1925'te Konya'da ilk kez "Maarif Müfettişleri Kongresi" toplanmıştır. Millî eğitim alanındaki bu önemli toplantıda dönemin eğitim vizyonuna uygun kararlar alınmıştır (Çetin, 2020). 1926-1933 yılları arasında müfettişler eğitim sisteminin geliştirilmesi ve yaşanan sorunların çözülmesi için çeşitli kongreler düzenlemişlerdir. Daha sonraları bu kongreler "Millî Eğitim Şuraları" gibi birer düzenleme hizmeti görmüşlerdir. 1962'de çıkarılan "İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği" ile müfettişlerin öğretmen ve yöneticileri iş başında yetiştirmesi, mesleğe yönlendirmesi ve onlara rehber olması, yıllık teftiş programlarının hazırlanıp, uygulanması, raporlanması ve diğer genel hükümler hakkında çalışmaların nasıl yapılacağı ile ilgili konular açıklığa kavuşmuştur (Aydın, 2013).

2010 yılında ise "İlköğretim Müfettişliği" adı "Eğitim Müfettişliği" olarak değiştirilmiştir. Diğer isim değişiklikleri de "Müfettiş" yerine "Denetmen", "Eğitim Müfettişliği" yerine "İl Eğitim Denetmenliği" biçiminde olmuştur. Dönemin Millî Eğitim Bakanı Can Yücel'in bir şiirinde "Maarif Müfettişi" demesiyle ise tekrar "Eğitim Denetmenliği" adı kaldırılmıştır (Ada ve Baysal, 2020).

2014 yılında 6528 sayılı kanun ile denetim tek bir çatı altında birleştirilmiştir. 24.05.2014 tarih ve 29009 sayılı MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'ne göre:

*“MADDE 70 – (1) Denetim hizmetleri, Bakanlığın görev alanına giren konularda, Bakanlığın merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatlarını kapsar. Denetim faaliyetlerinde, yolsuzluk ve usulsüzlükleri önleyici, eğitici ve rehberlik yaklaşımı ile iyileştirici ve geliştirici yönde katkı sağlamak esastır.”*

Yönetmeliğin maddeleri incelendiğinde maarif müfettişlerinin ders denetimi yapma yetkilerinin ellerinden alındığına dair bir madde bulunmadığı, ancak artık görevlerinin inceleme ve soruşturma ağırlıklı olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda ders denetimi görevi okul müdürlerine kalmıştır (Çetin, 2020). 2014’ten önceki yönetmeliklere bakıldığında, zaten ders denetimi yapmanın okul müdürlerinin görevleri arasında sayıldığı, ancak ağırlıklı olarak müfettişler tarafından uygulandığı görülmektedir. 2014 Denetim Rehberleri Kılavuzunda belirtildiği gibi, denetimin artık sonuç odaklı değil, süreç odaklı olarak yapılması gerektiği anlayışıyla birlikte, okul müdürlerinin iş başında denetim yapması daha uygun görülmüştür (Tonbul ve Baysülen, 2017).

MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı’nın denetimindeki çeşitli kurum ve kuruluşlara ait Okul Öncesi Eğitim Kurumları Rehberlik ve Denetim Rehberi, İlkokul/Ortaokul Rehberlik ve Denetim Rehberi ve Lise ve Dengi Okullar Rehberlik ve Denetim Rehberi gibi denetim rehberleri her kurum için özel hazırlanmış ve 2016 yılında güncellenmiştir. 2017’de MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği kaldırılarak yerine MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği yayımlanmıştır. Bu yönetmelik değişikliği ile “Rehberlik ve Denetim Başkanlığı”, Teftiş Kurulu Başkanlığına dönüştürülmüştür. Teftiş Kurulu Başkanlığı, başkan, başkanlık birimlerinde ve çalışma merkezlerinde görevli bakanlık maarif müfettişi ve müfettiş yardımcılarında oluşmaktadır. Teftiş Kurulu Başkanlığı’nın hizmet bölgeleri, bölge hizmeti, müfettiş ve müfettiş yardımcılarının yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esaslarını belirten maddeler yeni yönetmelikten çıkarılmıştır (Uzun, 2019).

Son çıkan 01.03.2022 tarih ve 31765 sayılı MEB Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğinin 65. maddesi ile eğitim müfettişlerinin yeniden il millî eğitim müdürlüklerinde oluşturulan eğitim müfettişleri başkanlıklarında görev yapmaları gündeme gelmiştir. Teftiş Kurulu Başkanlığı, eğitim müfettişleri başkanlıklarının koordinasyonu ile rehberlik ve denetim çalışmalarındaki bütünlüğü sağlamaktan sorumlu tutulmuştur. Denetimde yolsuzluk ve usulsüzlükleri önleyici, öğretim programlarında yer alan kazanımlara ulaşma düzeyini saptayıcı, iyileştirici ve geliştirici yönde katkı sağlamak esas alınmıştır (MEB, 2022). Her

ildeki eğitim müfettişi başkanları yıl içerisinde toplantı yaparak, denetim ve rehberlik hizmetlerindeki süreç ve sonuç değerlendirmelerini görüşeceklerdir. Böylelikle uygulamalarda standartlaşmaya gidilmesi planlanmaktadır. Ayrıca artık okulların kendi öz değerlendirme raporlarını kendilerinin hazırlayacak olması da özdenetim bilincinin yaygınlaşması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Rehberlik ve denetim bölgeleri ile gruplarının oluşumu hakkında bu yönetmeliğin 45. maddesinde “*Kurumların buldukları yerleşim yerlerinin coğrafi durumu, ulaşım şartları, fiziki yakınlıkları, okul, kurum sayıları ve program türleri ile öğretmenlerin alanları baz alınarak ihtisaslaşmış kurumsal rehberlik ve denetim yapılabilecek şekilde rehberlik ve denetim bölgeleri ile rehberlik ve denetim grupları oluşturulur.*” şeklinde belirtilmektedir.

Yine aynı yönetmeliğin 64. maddesinde rehberlik hizmetlerinin çeşitleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

“*a) Önleyici rehberlik; denetimlerden bağımsız veya denetim esnasında, kurumsal ve bireysel performansı etkilemesi muhtemel sorun alanlarına yönelik her türlü kaynağın etkin kullanımı ve verimlilik esaslarına dayalı olarak hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyet ve işlem süreçlerinin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yapılır.*”

“*b) Düzeltici ve iyileştirici rehberlik; denetim esnasında, izleme ve değerlendirme sürecinde ve/veya sonucunda ortaya çıkan kurumsal ve bireysel düzeydeki sorun alanlarının düzeltilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla yapılır.*”

“*c) Geliştirici rehberlik; denetimlerden bağımsız, gelişimin sürekliliği ve yaşam boyu öğrenme esasına dayalı, kurumsal ve bireysel potansiyelin en üst düzeyde değerlendirilebilmesi amacıyla destekleyici nitelikte yürütülen rehberlik çalışmasıdır.*”

### **2.2.2. İyi Bir Denetimde Olması Gereken Özellikler**

Türkiye’de 2014 yılında çıkarılan 6528 sayılı yasadan sonra öğretmen ve ders denetimini maarif müfettişleri yerine, okul müdürleri yapmaya başlamıştır. Fakat bu uygulamanın ardından eğitimde denetim uygulamalarının etkililiği, gündemde daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Okul müdürlerinin ders denetim alanındaki uzmanlıkları nasıldır? Denetim görevinde liyakat gösterebilecekler midir? Denetim yapmak kimin işidir? Ders



denetimlerini kendi okulunu tanıyan okul yöneticisi mi, dışarıdan gelen bir denetmen mi yapmalıdır? gibi sorunlar ortaya çıkmıştır. Çünkü bu yasayla her okul müdürünün yapması gereken bir iş konumuna getirilen denetim, aslında uzmanlık bilgisi gerektiren, belirli ilkeleri olan ve sistematik olarak yürütülmesi gereken bir uygulamadır. Bu açıdan ders denetimleri ancak eğitim denetiminde uzman kişilerle gerçekleştirildiğinde sağlıklı bir şekilde hizmet verebilir (Köybaşı Şemin, F., 2018).

Okul müdürü, okulu amaçlarına ulaştırmakla yükümlü kişidir. Okul müdürünün görevlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Kaya, 1993: 134; akt., Taymaz, 2019):

- *“Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak*
- *Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak*
- *Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak*
- *Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek*
- *Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak*
- *Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak*
- *Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak*
- *Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak*
- *Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak*
- *Yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek”*

Bu detaylı iş analizine bakıldığında müdürün, öğretmenleri ve öğretim etkinliklerini sürekli denetlemesi gerektiği anlaşılmaktadır. MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013) incelendiğinde de okul müdürlerinin görevleri arasında rehberlik, izleme, denetim ve değerlendirme yetkilerinin yer aldığı görülmektedir:

*“MADDE 77- (1) Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.”*

*“(2) Okul yönetimi;*

*a) Araştırma ve planlama,*

*b) Örgütlenme,*

*c) Rehberlik,*

*ç) İzleme, denetim ve değerlendirme,*

*d) İletişim ve yönetim görevlerini yerine getirir.”*

Bu konunun tartışmaya açık olan kısmı, bu kadar fazla görev ve sorumluluk arasında okul müdürlerinin denetim görevlerine ne kadar vakit ayırabildikleri ve nasıl bir uygulama yaptıklarıdır. Mevcut denetim sisteminde okul müdürleri denetmenlik yaptığı için, ilk olarak okul müdürlerinin denetmen rollerinin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bush’a (2018) göre eğitsel amaçlara ulaşılmasında, okul yöneticisinin rolü çok büyüktür. Okul yönetimi, belirli eğitsel amaçlara ulaşılmasını sağlamakla yükümlüdür ve bunu gerçekleştirecek lider konumundaki kişi ise okul müdürüdür. Bir okulun başarılı sayılabilmesi için, okul müdürünün ve öğretmenlerin ortak amacı okulda etkili bir öğretme ve öğrenme ortamı oluşturmak olmalıdır (Glickman vd., 2014). Çünkü okullar nitelikli bireyler yetiştirmekle yükümlü kurumlardır. Nitelikli bireylerin yetiştirilebilmesi için yönetici, öğretmen, öğrenci ve hatta veli aynı ortak paydada buluşabilmelidir. Aralarındaki iletişimin sağlıklı yürütülmesinden okul müdürü sorumludur.

Günümüzde okul denetmenliği bir danışma organı olarak kabul edilmektedir. Aslında okul müfettişlerinin klasik görevlerinin denetim, yönerge ve müdahale alanında olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, öncelikle bir danışma organı olarak ne ölçüde hareket edildiğinin sorusuna cevap aranmalıdır. Müfettişlerin birer denetleyen olarak hem idareci hem de danışmanlık görevlerini birlikte icra etmelerinden dolayı bir rol çatışması söz konusu olsa bile, denetmenlerden okul denetimi ve okul danışmanlığı arasında bir ilişki kurarak denetim uygulamaları beklenmektedir. Okul müfettişleri danışmanlığın temel özellikleri (gönüllülük, bağımsızlık, gizlilik) doğrultusunda, eğitim personelinin günlük uygulamalarını değerlendirerek tavsiye vermekle yükümlüdür. Ancak okul müfettişliği, okul gelişimi ile ilgili konularda yoğun süreç danışmanlığı gerektirirse okul ve eğitim personeli sayısının fazlalığı nedeniyle denetim sisteminde aksaklıklar görülmesi kaçınılmazdır (Dederling, 2020). Aynı şekilde okul müdürleri de yönetim ve ders denetimi

işlerini yürütürken, öğretmenlere ihtiyaç duydukları rehberlik hizmetini verebilmek için çok iyi bir planlama yapmalıdırlar. Okul müdürünün tek başına bir öğretim yılında denetleyebileceği öğretmen kapasitesi sınırlıdır. Ders denetimi yapacağı sınıf sayısı arttıkça, denetimin kalitesi düşebilir.

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

Her müdür, okulda etkili bir öğretim ve öğrenme ortamı sağlanıp sağlanmadığını denetlerken, kendi değer ve yöntemlerini kullanmayı tercih edecektir. Fakat bir denetmen olarak, kendisinden beklenen bazı özellikler vardır. Bu özelliklerin başında demokratik olmaları ve öğretmenlere karşı eşit davranmaları gelmektedir (Sharp, 1962; akt., Bursalıoğlu, 1980). Okul müdürlerinin doğru bir rehberlik faaliyeti gösterebilmesi için, bu konuda eğitim almış olması önemlidir. En azından hizmet içi eğitimlerle kendisini geliştirerek okul örgütünün gelişimine katkıda bulunmalıdırlar. Aksi takdirde müdürler öğretmenlerin, dolayısıyla okulun gelişimine katkı sağlayamayacaktır. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği'nin 63. maddesinde yer alan Rehberlik ve Denetim İlkeleri'ne göre rehberlik ve denetim faaliyetlerinde bireysel, kurumsal ve çevresel özellikler göz önünde bulundurulmalı, rehberlik ön planda tutularak, kurumsal gelişim esas alınmalıdır. İyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması, sistemin risk alanlarının belirlenmesi ve giderilmesi, usulsüzlük ve yolsuzlukların önüne geçilmesi, açık, şeffaf, eşit, demokratik, bütüncül, güvenilir, tarafsız ve işbirliği içerisinde olması gerekmektedir. Başarılar teşvik edilerek ödüllendirilmeli, bilimsel, objektif, etkili, verimli ve ekonomik olması esas alınmalıdır. Kurumlarca yapılan öz değerlendirme bulguları dikkate alınarak rehberlik ve denetim faaliyetleri birlikte yürütülmelidir.

### **2.2.3. Denetim Türleri**

Eğitim sisteminde uygulanan denetimler kurum ve ders denetimi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Taymaz, 2015).

#### **2.2.3.1. Kurum denetimi**

Kurum denetimi, eğitim kurumundaki insan ve madde kaynaklarının temin edilmesi, bunların kullanım koşullarının gözlenmesi, kontrolü ve ölçütlere göre değerlendirilmesidir. Okuldaki eğitim ve yönetim süreçleri ile ilgili kayıt ve işlemler incelenerek, kurumdaki genel işleyiş hakkında bir yargıya varılmaktadır. Kurum denetimi yapılırken dikkate alınması gereken hususlar okulun fiziki durumu, eğitim-öğretim faaliyetleri, büro işleri, öğrenci işleri, personel işleri, hesap, ayniyat ve döner sermaye işleri ile demirbaşla ilgili işlemler olarak MEB İlköğretim Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nin 17. maddesinde belirtilmektedir (Tebliğler Dergisi, 2001).

#### **2.2.3.2. Ders denetimi**

Ders denetimi, eğitim kurumunda görevli öğretmenlerin eğitim ve öğretim faaliyetlerindeki performanslarının gözlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İlköğretim okul müdürlerinin ders denetim görevleri, 2000 yılında yayımlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nin 13. maddesinde "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." şeklinde belirtilmektedir (Tebliğler Dergisi, 2000: 65).

### **2.2.4. Denetim Modelleri**

Eğitim denetimi alanında önemli olan bazı denetim modelleri aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.4.1. Bilimsel denetim**

Frederick W. Taylor ve Henry Fayol'un bilimsel yönetim anlayışından doğan bilimsel denetim, bilimsel yönetimin ilkeleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Örgütün tüm sorumluluğu yöneticiye aittir. Bilimsel yönetim tekniğine göre iyi bir gözlem sonucu doğru bir iş analizi yapılmalı, iş ve işi yapmayı sağlayan araç-gereçler standart hale getirilmeli ve işi yapmanın en iyi yolu belirlenmelidir. Bilimsel denetim bu açıdan öğretmenlik mesleğinin

profesyonelleşmesine önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Ancak böyle katı bir uygulamanın öğretmenliği yaratıcılıktan yoksun ve sıkıcı bir hale getirebileceği unutulmamalıdır.

Bilimsel denetim anlayışına göre denetleyiciler, örgütün ilkelerinin uygulanışını izlemekle yükümlüdürler. Öğretmenlerin önceden planlanan öğretimin ilkelerine uyup uymadıklarını kontrol ederler. Yani belirlenmiş standartlara uygunluk somut bir şekilde denetlenmektedir. Taylor'a göre öğretmenler iş çarkının dişlilerini oluştururken, okul yönetiminin görevi de öğretmenlerin verimliliğinin artmasını sağlamaya çalışmaktır (Aydın, 2013; Toker Gökçe, 2009).

#### **2.2.4.2. Sanatsal denetim**

Eisner'a göre öğretim her zaman önceden tasarlanarak uygulanamayabilir. Yani öğretim, koşullara göre değişebilen bir sanattır (Hopkins ve Moore, 1993; akt., Aydın, 2013). Bu sebeple de denetimde tek bir öğretim yaklaşımı öngörülemez. Denetim, öğretmenlere söz hakkı veren, denetmen ve öğretmen arasındaki iletişimin kuvvetli olduğu bir uygulama sürecidir. Denetmenin sınıf gözlemlerinde çok hassas davranması, tüm ayrıntıları ele alması, bunları yorumlarken de etkileyici bir dil kullanması beklenmektedir (Pajak, 1993; akt., Aydın, 2013).

#### **2.2.4.3. Öğretimsel denetim**

Öğretimsel denetim, öğretimin geliştirilmesine yönelik okul personeli tarafından gösterilen çabaları kapsayan bir süreçtir. Amaç daha etkili bir öğretimin nasıl gerçekleştirilebileceğini bulmaktır. Ancak öğretimsel denetimi, kimin ve niçin uygulaması gerektiği sorularına henüz net bir cevap getirilememiştir (Aydın, 2007). Sergiovanni ve Robert (1993) bu konuda müfettişlerin, öğretmenlerin, yöneticilerin, uzmanların ve diğer personelin belli bir program dâhilinde birlikte çalışmalarını gerektiğini savunmaktadır (akt., Taymaz, 2015).

Taymaz (2015) öğretimsel denetimde denetmenlerin uyması gereken ilkeleri şu şekilde belirtmektedir:

- Denetim kontrol etmekten daha çok yapıcı ve kaynak teşkil edici yönde planlanmalıdır.
- Sadece öğretmeni değil, öğretim ve öğrenim durumları da gözlenmelidir.

- Sınıf gözlemleri ve sınıf dışı etkinliklerin amacı, öğretmeni geliştirmek olmalıdır.
- Denetim esnasında öğretmenin ve ilgili diğer personelin söz hakkı olmalıdır.
- Denetim sonrasında objektif bir değerlendirme yapılmalıdır.

#### 2.2.4.4. Gelişimsel denetim

Gelişimsel denetim yaklaşımı, öğretmenin gelişimsel düzeyini tespit ederek bu gelişim düzeyine göre bir denetim davranışı sunmayı amaçlamaktadır. Bir yetişkin olarak öğretmenlerin gelişim aşamaları, bilişsel gelişim, kavramsal gelişim, ahlaki gelişim, benlik gelişimi, bilinç/farkındalık düzeyi ve mesleki ilgi düzeyi olarak altı grupta değerlendirilmektedir (Glickman vd., 2014; akt., Aydın, 2013). Klinik denetimden ayrılan özelliği, merkeze bireyi alarak, bireyin gelişim düzeyini artırmayı hedeflemesidir (Smith, 1997).

Denetmenler öğretmenleri denetlerken üç yaklaşımdan yararlanabilirler. Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Daresh, 2001; akt., Aydın, 2015):

**Yönlendirici Olmayan Yaklaşım:** Bu denetim uygulamasında öğretmen aktiftir. Denetmen öğretmeni dinler. Öğretmenin problemi hakkında görüşlerini sınırlı bir şekilde dile getirir.

**İşbirliğine Dayalı Yaklaşım:** Denetmen ve öğretmen problem hakkında karşılıklı konuşarak çözüm yolu ararlar. Denetmen öğretmene benzer durumlarda nasıl davranılması gerektiğini kendisi yaparak gösterir. Öğretmeni kendi problemini çözmeye teşvik eder. Bu yaklaşımın uygulanabilmesi için öğretmenin gelişim düzeyinin yeterli olması gerekmektedir.

**Yönlendirici Yaklaşım:** Denetmen problemin çözümü için nelerin yapılması gerektiğini açıklar. Bu şekilde okuldaki diğer öğretmenlerle ortak bir standart sağlanmış olur. Yönlendirici yaklaşım öğretmenin gelişim düzeyinin yetersiz olduğu durumlarda tercih edilmektedir.

#### **2.2.4.5. Farklılaştırılmış denetim**

Çağdaş denetim yaklaşımları arasında bulunan farklılaştırılmış denetim, öğretmenlerin gelişim durumlarına göre onlara denetim seçenekleri sunmaktadır. Öğretmenlerin sürekli araştırma yapmalarını sağlayarak, kendilerini yetiştirmeleri için fırsat vermektedir. Bu denetim modelini farklı kılan etmenler, denetimin amacı, süreci ve denetmen-öğretmen arasındaki işbirliği sayesinde öğretmenlerin kendi kendilerini değerlendirebilmeleridir (Köybaşı vd., 2017). Yani denetim aslında gelişimsel bir süreç olarak algılanmaktadır.

Glatthorn'a (1997) göre farklılaştırılmış denetim modeli, gelişim seçenekleri yoğunlaştırılmış geliştirme, işbirliğine dayalı geliştirme ve öz yönelimli geliştirme olmak üzere üç başlıkta incelenebilir. Yoğunlaştırılmış geliştirme etkinlikleri 'Klinik Denetim' adı altında açıklanmaktadır. Tüm aday öğretmenler ve ciddi sorun yaşayan öğretmenlere yöneliktir. İşbirliğine dayalı geliştirme, öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşarak mesleki gelişimlerine katkıda bulunmasıdır. Öz yönelimli geliştirme yaklaşımında ise, öğretmen başında bir denetmen olmadan mesleki gelişim amaçlarını oluşturur. Bu amaçları denetmenle görüşerek, bağımsız çalışmalar sergileyebilir (akt., Aydın, 2013).

Farklılaştırılmış denetim modelinin değerlendirme seçenekleri yoğun ve standart değerlendirme olarak iki şekilde açıklanmaktadır. Yoğun değerlendirme ücret belirleme, görev süresinin uzatılması ya da bitirilmesi, yükseltme, sözleşme yenileme ya da yenilememe gibi üst düzey kararların verildiği durumlar içindir. Standart değerlendirme ise yürürlükte olan yasal gerekliliklerin karşılanmasını ve asgari değerlendirme koşullarının uygulanmasını tespit etmeyi amaçlamaktadır (Aydın, 2013).

#### **2.2.4.6. Klinik denetim**

Klinik denetim öğretmenin öğretimsel yönünün gelişimini sağlamayı amaçlayan ve "öğretmen merkezli denetim" olarak da anılan bir denetim uygulamasıdır (Cogan, 1973; Acheson ve Gall, 1987; akt., Aydın, 2013). Her klinik denetim versiyonu farklı sayıda aşama ve çeşitli metodolojiyi açıklamaktadır. Glatthorn (1984) "öğrenme merkezli klinik denetimi" öğretmenleri değerlendirmekten çok yardımcı olma amacıyla tanımlamıştır (akt. Snow-Gerono, 2008). Moris Cogan, Robert Goldhammer ve Robert Anderson klinik denetim kavramını ilk kullanan Harvard Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim üyeleridir (Daresh, 2001; akt., Aydın, 2013). Klinik denetimin bir yapı değil, kendi varsayımları olan

bir kavram ve bir anlayış olduğunu anlamak, klinik denetimi anlamlandırabilmek bakımından önem taşımaktadır (Sullivan ve Glanz, 2009; akt. Altun 2014).

Klinik denetim, denetmen ve öğretmen arasındaki yüz yüze ilişkiye dayanmaktadır. Denetmen öncelikle, öğretmenin gerekli olacak kişisel bilgilerini, onun gereksinim ve isteklerini öğrenir. Sonra öğretmenin sınıf içerisindeki performansını gözlemler. Daha sonra da öğretmenle birlikte gerçekleşmesi planlanan ideal bir performans için neler yapılması gerektiğini kararlaştırır. Gündüz (2008) klinik denetimi öğretmenle işbirliği içerisinde, gözlem ve incelemede bulunarak, öğretmende davranış değişikliği oluşturabilmek için yapılacak tüm planlı etkinlikler olarak ele almıştır. Eğitimde klinik denetim, aynı zamanda öğretmenin meslektaşından, kendi öğretim performansına ilişkin eleştirel bilgi alabilmesini de sağlamaktadır (Altun, 2014).

Acheson ve Gall (1987) klinik denetimin temel ilkelerini planlama görüşmesi, sınıf gözlemi ve geribildirim görüşmesi olarak üç kategoride değerlendirmektedir (akt. Aydın, 2013). Klinik denetimin amaçlarından bazıları şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1- Öğretimin niteliği ile ilgili öğretmenlere objektif geribildirim vermek
- 2- Öğretimsel sorunları tespit etmek ve çözümlenmek
- 3- Öğretmenlere öğretim tekniklerini kullanabilme alanında yardım etmek

4- Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişim konusuna karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlamaktır.

Klinik denetimin, denetmen ve öğretmene ilişkin aşamalarını, farklı yazarlar farklı şekillerde açıklamaktadırlar. Glickman'a (2002) göre yapılması gerekenlerin sırası aşağıdaki gibidir:

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

Aşama 2: Sınıftaki öğretimin gözlenmesi: Bir ya da birden fazla gözlem yöntemi kullanılarak öğretmenin gözlendiği aşamadır.



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

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

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

Klinik denetim öğretmenin mesleki açıdan gelişimini desteklemeye yöneliktir. Bu açıdan bakıldığında yararlı bir yöntem olsa da aşamaları nedeniyle çok zaman harcanması gereken bir uygulamadır. Yani öğretmeni yoğun bir denetime tabi tutmaktadır. Oysa her öğretmenin böyle bir denetim sürecine girmesine gerek olmayabilir. Öğretmenin gelişim düzeyinin belirlenerek bu doğrultuda bir denetim yaklaşımı uygulanması hem zaman açısından tasarruf sağlayacak hem de denetmenin iş yükünü azaltacaktır.

Klinik denetimin aşamalarını Goldhammer (1969) ile Hopkins ve Moore (1993) da benzer şekilde 5 aşamalı bir döngüyle açıklamıştır (akt., Altun, 2014). Klinik denetim öğretmenle gözlem öncesi bilgilendirici görüşme, sistemli bir gözlem, gözlemin analizi ve öğretmenle tekrar görüşülerek, ardından bir analiz daha yapılmasını gerektirmektedir. Amacı da öğretmenlerin ihtiyaçlarını gözlemlerle ve yüz yüze görüşme sonrasında tespit ederek, öğretmenlere mesleki olarak gerekli desteği sağlamaktır.

Klinik denetim diğer denetim türleri ile kıyaslandığında yoğun bir çalışma gerektiren bir denetim türüdür. Yapılan araştırmalara göre okullarımızda genellikle klinik denetime yakın bir ders denetimi uygulaması olduğu, ancak klinik denetimin tüm aşamalarının uygulanmadığı görülmektedir. Örneğin denetmen okul müdürü ise, müdür zaten öğretmeni tanıdığı için ön görüşme basamağı atlanmaktadır. Denetim zamanı öğretmenle birlikte planlanmamaktadır. Sınıf gözleminde toplanacak verilerle ilgili de konuşulmadığı için, öğretmen derste nelerin gözlemlendiğini, değerlendirme sonrasında öğrenebilmekte ya da diğer öğretmenlerden duydukları ile fikir edinebilmektedir. Değerlendirme görüşmelerinde

müdür ve öğretmenler her gün aynı ortamda buldukları için, müdürler, yakın ilişkilerinin bozulmaması adına geribildirimler konusunda oldukça hassas davranabilmektedirler. (Uzun, 2019; Göksoy ve Öztürk, 2018).

### **2.3. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde denetim konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmaların konusu, yöntemi ve bulgularına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

#### **2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Eğitim denetimi ile ilgili yapılan alanyazın analizinde, Öner ve Türkoğlu'nun (2020) "Eğitim alanındaki lisansüstü tezlerin incelenmesi" adlı çalışmalarında 1990-2017 yılları arasındaki lisansüstü tezleri incelemişlerdir. Çalışmaya göre belirlenen tarihler arasında yapılan eğitim denetimi alanındaki tezlerde en fazla araştırılan konular "Türkiye'deki denetim sistemine ilişkin algı ve görüşler" (32 adet), "Müfettişlere ve yaptıkları denetime yönelik algı ve görüşler" (29 adet), "Müfettişlerin kendi mesleklerine ve sorunlarına ilişkin algı ve görüşleri" (16 adet), "Bir denetim modeline ilişkin yapılan çalışmalar" (16 adet) ve "Türkiye'deki denetim sisteminin incelenmesi ve değerlendirilmesi" (14 adet) olarak dağıldığı görülmektedir. Kaya vd. (2016) tezlerde çağdaş denetim ile rehberlik ve geliştirme gibi konuların diğer konulara göre daha yoğun çalışıldığını, ancak lisansüstü tezlerin geçerlik ve güvenilirliğe ilişkin verilen bilgilerde bazı eksikliklerin olduğunu tespit etmişlerdir. 2017 yılından sonra eğitim denetimine ilişkin lisansüstü tezler incelendiğinde ise incelenen konulardan bazıları ders denetimlerinde okul müdürlerinin öğretimsel davranışları (Yılmaz, 2019), yeni bir denetim modeli önerisi (Kaplan, 2019; Çetin 2020), ders denetim uygulamalarının çağdaş denetim ilke ve özelliklerine olan uygunluğu (Tunç, 2020), okul öncesi öğretmenlerin ders denetimlerinde yaşadıkları sorunlar (Gün, 2019), öğretmenlerin ve okul müdürlerinin, ders denetimlerinde hesap verebilirliğe ilişkin görüşleri (Uzun, 2019) olarak sıralanmaktadır. Bu araştırmada da denetim sistemine dair algılar, ders denetimlerinde yaşanan sorunlar ve bunlara çözüm önerilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri toplanarak MEB'in amaçlarını gerçekleştirebilmek adına, en uygun denetim sisteminin nasıl olacağı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Kaya ve diğerlerinin (2016) çalışmasında, 1990-2015 yılları arasındaki lisansüstü tezlerin çalışma alanı dağılımları incelendiğinde, ilköğretim kademesi en çok incelenen denetim alanı olmuştur (%65,15). İlköğretim, ortaokul ve lise (%4,05) ile ortaokul ve lisenin

(%0,5) birlikte incelendiği tezlerin sayısı ise daha azdır. Bu tez çalışmasında ise sadece MEB'e bağlı devlet liselerindeki denetim uygulamaları incelenecektir.

Koç ve Akın (2020) çalışmalarında okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerini öğretmenlerin görüşlerine göre değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu Sivas'ta görev yapan 25 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin uyguladıkları ders denetimlerinin niteliği düşüktür. Öğretmenler ders denetimi yerine özdenetim olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin ders denetimi yapması öğretmenin gelişimine sağlaması açısından olumlu görülürken; kişisel ilişkiler, siyasi görüş gibi dış etmenlerin denetime dâhil edilmesi ile donanım ve zaman yetersizliği açılarından olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetiminin daha etkili olabilmesi için genellikle okul müdürü odaklı iyileştirmeler önermişlerdir.

Yılmaz (2019) araştırmasında, öğretmen algılarına göre okul müdürünün öğretimsel denetim davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, Zonguldak ilinin temel eğitim okullarında görevli (okul öncesi, ilk ve ortaokul) 724 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma ilişkisel ve nedensel karşılaştırma deseninin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırma, öğretmenin iş motivasyonunun, cinsiyet, kıdem, branş, okul kademesi, okulda çalışma süresi ve okul yöneticisi kıdemine göre farklılaşmadığını ve okul türü, okul yöneticisi cinsiyeti, branşı ve yöneticilik kıdemine göre ise farklılaştığı sonucunu ortaya koymuştur. Öğretimsel denetim algısı ile öğretmen iş motivasyonu arasında pozitif ve yüksek ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin iş motivasyonlarını artırmak için okul müdüründen öğretimsel denetim davranışlarını sergilemesi beklenmektedir.

Duykuluoğlu (2016) çalışmasıyla okul müdürlerinin ders denetimindeki davranışları ile ilgili alınan öğretmen görüşleriyle mevcut öğretim denetimindeki sorunların çözümüne katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Kastamonu ilinde görev yapan 404 lise öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma betimsel tarama modelinde olup, araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin okul müdürleri tarafından uygulanan ders denetimlerine önem verdikleri tespit edilmiştir. Ancak öğretmenler denetim sürecinde demokratik bir tutum içerisinde olunmasını ve karar verilme sürecinde söz sahibi olmayı istemektedirler.

Yılmaz ve diğerleri (2016) araştırmasında, 2000-2015 tarihleri arasındaki makaleleri konuları açısından incelemiştir. En fazla üzerinde çalışılan konular denetmenlerin iş doyumları, tükenmişlik düzeyleri, denetmen rolleri, iletişim becerileri ve ölçek geliştirme gibi konular (%25) olmuştur. Genel olarak denetim olgusuna ve denetim sistemine ilişkin olarak yapılmış çalışmalar ikinci (%22); denetim ve denetmene ilişkin algı, görüş ve beklentilere ilişkin makaleler üçüncü (%17,1); denetim modelleri dördüncü (%11,6); denetim sorunları beşinci (%11); denetmen davranışının konu edildiği çalışmalar altıncı (%6,7); ders denetimi üzerine yapılmış çalışmalar yedinci sıradadır (%4,9). Kurum denetimini konu edinen çalışmalar ise son (%1,8) sıradadır. Bu çalışma, ders denetimlerine yönelik olmakla birlikte, denetim ve okul müdürlerine ilişkin görüşleri ve denetimde karşılaşılan sorunları da içermektedir. Çünkü ideal denetim sürecini kurgulayabilmek için, önce denetimlere olan algının ne olduğu tespit edilmeli, buradan yola çıkarak da ne olması gerektiği hakkında araştırma yapılmalıdır.

Yapılan alanyazın analizi kapsamında 2003 yılı sonrası eğitim denetimine ilişkin incelenebilecek 80 makaleye ulaşılmıştır. Ancak tekrara düşmemek için 2015 yılı sonrası makaleler incelenerek sadece eğitim denetimi ile ilgili olan nitel çalışmalar seçilmiştir. Bu çalışmaların konu dağılımları: Denetim uygulamaları ile ilgili öğretmen, yönetici, müfettiş görüşleri (Köybaşı vd. 2017; Tosun ve Ordu, 2020; Koçak ve Arslan, 2018; Arslantaş vd., 2020; Altınok, Tezel ve Güngör, 2020; Şahin vd., 2020; Kel ve Akın, 2021; Konan vd. 2019), kliniksel denetim modeli uygulamaları (Göksoy ve Öztürk, 2018), eğitim denetmenlerinin özellikleri (Can ve Gündüz, 2019), okul müdürlerinin ders denetim görevleri (Sabancı ve Akcan, 2019), okul müdürlerinin denetim yaparken karşılaştıkları sorunlar (Ekinci ve Sabancı, 2020), farklı ülkelerin denetim sistemlerinin incelenmesi (Yavuzkurt ve Kırıl, 2019; Çetin ve Konan, 2020), kurum denetimine ilişkin yönetici görüşleri (Abbak ve Akbaşı, 2021) ve maarif müfettişlerinin ders denetimi görevinin kaldırılmasına ilişkin maarif müfettişlerinin görüşleri (Kaplan, 2016) şeklindedir.

Tosun ve Ordu'nun (2020) çalışmasında, eski ve yeni denetim sistemi karşılaştırılarak yeni bir denetim modeli oluşturma sürecine katkıda bulunabilmek hedeflenmiştir. Nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemi kullanılarak 9 okul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Sonuç olarak okul müdürlerinin çoğunluğunun son denetim sisteminin değiştirilmesi ya da geliştirilmesini istediği ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirmeye bakılarak mevcut denetim sistemimizde aksaklıklar yaşandığı ve bunların düzeltilmesi

gerektiği anlaşılmaktadır. Benim çalışmamda liselerde uygulanan klinik denetimin aşamaları detaylı bir şekilde araştırılarak ders denetimlerindeki aksaklıkların sebepleri araştırılacaktır.

Göksoy ve Öztürk'ün (2018) Kliniksel Denetim Modelinin Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde Uygulanabilirliği ile ilgili çalışmaları, nitel araştırma türlerinden durum çalışması yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. 8 öğretmene konuyla ilgili sorular yöneltilmiş, sonuç olarak Kliniksel denetim modelinin kullanılmasının olumlu sonuçları olmayacağı kanısına ulaşılmıştır. Ancak öğretmenlerin denetim yaklaşımlarıyla ilgili bilgilendirildikleri takdirde, bakış açılarında bir değişim olacağı düşünülmektedir. Benim çalışmamda hem Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerindeki ve hem de farklı lise türlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerle görüşülerek klinik denetimin uygulanabilirliği hakkında bir kıyaslama yapılabilmesi hedeflenmektedir.

Durnalı ve Limon (2018) yürüttükleri makale çalışmasında, Türk Eğitim Denetimi Sistemi'nde sık sık yaşanan mevzuat düzenlemelerini kronolojik olarak sıralamışlardır. Araştırmalarında nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizini kullanmışlardır. Türk Eğitim Denetim Sistemi'nin yapısında gerçekleşen değişiklikler genel yapı, işleyiş, Türk Eğitim Örgütü'nün hiyerarşik yapısındaki yeri ve örgüt içerisindeki roller, rollere yüklenen görevler ve unvanlar olarak belirlenmiştir. Ancak denetim sisteminin amaçlarında hiçbir değişiklik yapılmadığını tespit etmiştir. Bu araştırmanın verileri toplanırken yeni bir MEB Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği yayınlanmıştır. Yani mevzuat düzenlemeleri halen sıklıkla değişmektedir. Millî eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesine katkısı olup olmadığı ise zamanla görülecektir.

Ders denetiminde yaşanan sorunlarla ilgili Köse (2017) öğretmen, müdür ve maarif müfettişleri ile görüşme yaparak, okul müdürlerinin ders denetiminde uzman olarak görölüp görölmediklerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın alışma grubunu Kahramanmaraş İli merkezinde görevli 10 öğretmen ve 10 okul idarecisi ile Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli 10 maarif müfettişi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamı, okul müdürlerinin uzman olmadıkları düşünceinde olduklarını belirtmiştir. Okul müdürlerinin de çoğunun kendilerini uzman olarak görmemeleri manidar bir bulgu olarak değerlendirilmiştir. Yine aynı araştırmada ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasının olumlu ve olumsuz yönleri karşılaştırıldığında, olumsuz yönlerin daha çok olduğu ortaya çıkmıştır. Olumsuz yönler arasında, denetim formasyonun

yetersiz oluşu, denetimin baskı amaçlı kullanılması, değerlendirmelerin objektif olmaması gibi sebepler belirtilmiştir.

Özetle; yurt içindeki çalışmalar incelendiğinde konuların genellikle denetim sistemine ve denetmene yönelik görüşlerin tespit edilmesiyle ilgili olduğu görülmektedir. İlköğretim kademesinin araştırma alanlarında daha fazla tercih edilmesinin sebebinin 1999'da çıkartılan Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile eğitim öğretimle ilgili neredeyse tüm kurumların denetiminin ilköğretim müfettişlerine verilmesinden kaynaklı olduğu düşünülebilir. Bu durum değişene kadar ilköğretim müfettişlerinin görev yetki ve alanlarının artması sebebiyle o yıllarda denetimlerde pek çok sorun yaşanmıştır. Dolayısıyla bu sorunlar araştırmalara konu olmuştur. Halen ilköğretim müfettişleri tarafından denetlenen lise öğretmenleri bu durumla ilgili yaşadıkları sıkıntıları dile getirmektedirler ve denetimi hâlâ kimin yapması gerektiği tartışılmaktadır.

### **2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Yabancı alanyazına bakıldığında, okul denetimi ve eğitim liderliği arasındaki ilişkinin incelenmesi (Tulowitzki, 2019), gelişimsel okul denetimindeki güncel gelişmeler (Lee vd., 2008), işbirlikçi denetimin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı (Snow-Gerono, 2008), lise müdürlerinin denetim uygulamaları ve denetim sırasında karşılaştıkları zorluklar (U-Sayee ve Adomako, 2021), müfettişlerin yazılı geri bildirimlerinin işlevleri ve türleri (Nurie, 2018), öğretimsel denetimin geçmişi, bugünü ve geleceği üzerine düşünceler (Gordon, 2019), bibliyografik-tarihsel, hukuki, kavramsal, karşılaştırmalı bir perspektiften eğitim denetimi (Frades, 2019), dijital çağda eğitim müfettişlerinin önemi (Binti Ismail, 2018), ortaokullarda okul müdürü klinik denetimi (Darmawati, 2021) gibi çalışmalar tespit edilmiştir.

Darmawati (2021) çalışmasında, okul başlangıcından itibaren, planlama, uygulama ve izleme aşamalarında klinik denetimin uygulanmasının yanı sıra, okul müdürünün denetiminin öğretmenin mesleki yetkinliğini artırmadaki başarısını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmada tanımlayıcı niteliksel bir yaklaşım kullanılmaktadır. Uygulanan klinik denetimde, gerçekleştirilen her aşama, öğretmenlerin öğrenmeyi yönetme yeteneğini artırabilecek faydalar sağlayabilmektedir. Çünkü klinik denetim, öğretmen becerilerinin geliştirilmesinde oldukça etkili bir çözümdür. Bu, çalışmanın sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır: a) Öğretmenler, öğretim ve öğrenme etkinlikleri sürecinde

iyileştirmeler yapabilir. b) Klinik denetimin uygulanması ile öğretmenlerin performansı artırabilir. c) Öğretmenler okulun genel kalitesini artırabilir. d) Öğretim ve öğrenim faaliyetlerinde öğretmen ve öğrencilere motivasyon sağlamaktadır. e) Öğretmenler, öğrencilerin bir öğretim materyalini anlamalarını sağlamak için öğretme ve öğrenme etkinliklerinde uygulanacak doğru araçları keşfedebilirler. f) Öğretmenler sınıfta öğrenme ortamını geliştirmede daha yaratıcı ve yenilikçi olurlar. Araştırmada öğretmenlerin klinik denetim faaliyetlerine olumlu yanıt vermeleri gerektiği önerisi yer almaktadır. Çünkü bu faaliyetler, öğretim açısından daha iyiye ulaşılmasını sağlayacaktır. Türkiye'deki okullarda da klinik denetim uygulanmaktadır. Ancak klinik denetim tüm özellikleri ile uygulanamadığı için, öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilgili yeterli iyileştirmeyi sağlayamamaktadır.

U-Sayee ve Adomako (2021) çalışmalarında Büyük Monrovia, Liberya'daki lise müdürlerinin denetim uygulamalarını ve denetim sırasında karşılaştıkları zorlukları araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın bulguları lise müdürlerinin, öğretmenlerin ders notlarının incelenmesi, dakiklik, hizmet içi eğitime katılım ve öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerinin incelenmesi gibi ölçütleri, denetim uygulamalarında kullandıklarını göstermiştir. Denetimin olmazsa olmaz bir koşul olarak görülmektedir. Ancak öğretim ve öğrenme için kaynak yetersizliği, sınırlı öğretim kadrosu, deneyimsiz öğretmenler ile öğretmenler ve öğrencilerin uygunsuz tutumları nedeniyle denetimin engellenebildiği de belirtilmiştir. Bu engellerden ötürü denetimin temel amacının gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır. Öğrenci sayısı fazla olan okullarda müdür üzerinde çok fazla baskı oluşmakta ve başarılı öğretim ve öğrenmeyi sağlamak için derinlemesine denetim uygulanamamaktadır. Uygun denetimi sağlamak için, Büyük Monrovia Eğitim Bölgesi'nin daha fazla öğretim binası kurması ve öğrenci-öğretmen oranını yükseltmek için daha fazla öğretim elemanı çalıştırması gerektiği önerilmektedir.

Gordon (2019) makale çalışmasında, denetimin geçmişi, bugünü ve geleceği üzerine yazarın düşüncelerinden bahsetmektedir. Denetim kavramı açıklanırken yakın geçmiş, yani son on yıl üzerine odaklanılmıştır. Hesap verme sorumluluğu hareketi, kültürel açıdan duyarlı öğretime duyulan ihtiyaç, yetişkin öğrenme alanı ve eylem araştırması ve Öğretimsel Denetim Profesörleri Konseyi'nin (COPIS) iyileştirilmesi gibi denetim üzerindeki bilimsel etkiler tartışılmıştır. Makalenin sonucunda denetimin geliştirilmesini gerçekten anlamak ve geliştirmeye yardımcı olmak için, denetim uzmanının denetçiler ve

öğretmenlerle düzenli olarak etkileşime girmesi ve bu etkileşimin teori, araştırma ve uygulama üzerine yansıtıcı diyalog içermesi gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü denetim, öğretme ve öğrenmeyi geliştirdiğimiz teori, araştırma ve uygulama ile bağlantılıdır.

Binti Ismail (2019) çalışmasında, dijital çağda, eğitimcilerin yaşam boyu gelişmelerini, kendi mesleki öğrenimlerini gözden geçirmelerini ve mesleki gelişmelerini sürdürmeleri gerektiğini dile getirmektedir. Öğrencilerin bilgiye bağımsız olarak ulaşmalarına ve dijital etiği uygulamalarına yardımcı olmak için, dijital çağdaki eğitimci, işbirlikçi öğrenme stratejilerini öğrenmeye ve anlamaya yönelik yapılandırmacı bir yaklaşımla, çoklu zekâ ve bilgisayar tabanlı ve diğer teknolojilerle ilgili kullanımı da içeren yeni bir öğretim yaklaşımı uygulamalıdır. Eğitimin kalitesini artırmak için kaynakların okul düzeyinde etkin bir şekilde yönetilmesinin yanı sıra, etkin bir mesleki denetim sisteminin sağlanması da gerekmektedir. Öğrencilerin dijital beceri kazanabilmeleri için, öncelikle öğretmenlerin dijital çağda eğitim verme alanındaki yetenekleri güncellenmelidir. Bu noktada eğitim denetiminin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Kaliteli bir işbirliği ile eğitimciler öznelliklerinden uzaklaşabilir ve deneyimleri hakkında bazı sonuçlar çıkarabilirler. Kısaca eğitimin sorumlusu olarak öğretmenler, önce kendileri gerekli rehberlik hizmetini almalı, sonra da öğrencilere dijital çağa uygun rehberlik hizmetini sunmalıdırlar.

Ponce (2018) çalışmasında Mindanao'nun merkezindeki Cotabato şehrinde 18 özel ve devlet okulunda mesleğe yeni başlayan ikinci dil olarak İngilizce (ESL) öğretmenlerinin mentorluk ve denetim deneyimlerini incelemektedir. Araştırmada, mesleğe yeni başlayan İngilizce öğretmenlerinin sınıf gözlemi şeklinde yöneticilerden geçirdikleri denetimi nasıl algıladıkları sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmanın bulguları, mentorluğun denetimden önce gelmesi gerektiğini ve temel eğitim kurumlarında iyi yapılandırılmış bir mentorluk programının düzenlenip uygulanması gerektiğini göstermektedir. Bazı öğretmenler, daha sık gözlemlenmek isterken bazılarının ise daha az sıklıkta gözlemlenmek istediği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler gözlem yapmak için sınıfları ziyaret ettiklerinde bazı öğretmenlerin korkmuş ve kısıtlanmış hissettikleri belirtilmiştir. Bu argümanların sebebi olarak, başta Asya ve Afrika'daki gelişmekte olan ülkeler olmak üzere diğer ülkelere gelen eğitimcilerin de öğretmen mentorluğundan ve denetimden yoksun olabilecekleri ihtimali gösterilmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin bu çalışmadaki deneyimleri, yurtdışındaki bölgelerde mentorluk ve denetim uygulamalarının başlatılması için bir temel oluşturabilir.



Frades (2019) makalesinde, denetimin anlamının netleştirilmesi için denetimin tarihsel gelişiminin, denetim terimlerinin ve denetimdeki etik davranışların iyi bilinmesi gerektiğini belirtmektedir. Günümüzde denetim işlevinin dayandırılması gereken amaçları eğitimin hedeflerine bağlılık, saygı çerçevesinde akademik özgürlüğe destek sağlamak, merkezlerin özerkliği, eğitimsel değişimin teşviki, bir kamu hizmeti olarak eğitim anlayışı, okul katılımının teşviki, özellikle öğretim elemanlarının işlevlerinin artırılması, okul başarı durumunun iyileştirilmesi, çatışmaları önlemek ve çözmek için arabuluculuk yapmak ve okul yönetiminin pedagojik liderliğini desteklemek olarak sıralanmıştır.

Hvidston ve diğerlerinin (2018) nitel çalışmasının amacı, okul müdürlerinin kendi denetim ve değerlendirmelerine ilişkin algılarını incelemek ve kendi denetimlerini geliştirmek için denetçilere olan önerilerini belirlemektir. Okul müdürlerinin denetlenmesi ve değerlendirilmesi, okul müdürlerinin okullardaki performanslarının iyileştirilmesini sağlamayı amaçlamalıdır. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin denetiminin denetçilerden gelen doğru geri bildirimlerle birleşmesi kritik bir faktör olarak belirtilmiştir. Eyaletlerle ilçelerin temel değerlendirme sistemlerini seçip uygulaması ve okul müdürlerinin bu sistemlerin yürütülmesine ilişkin önerileri, okul müdürlerinin performans değerlendirmesinde sonuçların iyileştirilmesine ilişkin bir içgörü sağlayabilecektir. Çünkü okul müdürlerinin bu sistemleri, federal veya eyalet gereksinimlerini karşılamak için gerçekleştirilmesi gereken başka bir bürokratik yükün aksine, iyileştirme için değerli araçlar olarak görmeleri beklenmektedir.

Yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarının öğretmenlerin mesleki yetkinliği açısından önemi, müdürlerin denetim esnasında karşılaştıkları zorluklar, denetim uygulamalarının tarihçesi ve denetim sürecinde denetmen-öğretmen arasındaki işbirliği ile ilgili araştırmaların olduğu görülmektedir. Konular yurt içinde yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Ancak incelenen yabancı çalışmalarda denetim sisteminin iyileştirilmesi için özellikle teori, araştırma ve uygulamanın birbirleriyle olan bağlantısı üzerinde durulduğu görülmektedir. Ayrıca çalışmalarda çözüm önerilerine detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Bu çalışmada ilk olarak lise müdürleri ve öğretmenler için denetim sözcüğünün yaptığı çağrışımın ne olduğu araştırılacaktır. Daha sonra mevcut denetim sisteminin işleyişi ve uygulanması istenen ideal denetim sistemi ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınacaktır. Bu bağlamda ders denetimi uygulayan okul müdürlerinin hedefleri ile

denetlenen öğretmenlerin beklentileri karşılaştırılarak, denetimin amacına yönelik yapıp yapılmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Çünkü yapılan araştırmalar, denetim sisteminin yeniden tanımlanarak eksikliklerinin saptanmasının ve günümüz ihtiyaçlarına göre yeniden yapılandırılmasının gerekli olduğunu belirtmektedir. Eğitim denetimi ile ilgili yapılan çalışmalara ilave olarak denetim nasıl uygulanırsa Türk Eğitim Sisteminde hedeflenen amaçların gerçekleştirilebileceği konusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara katkı sağlamak amaçlanmaktadır.



## 3. BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği ile bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışma 2021-2022 eğitim öğretim yılında, Aydın ili Kuşadası ilçesindeki liselerde yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre, denetimin eğitim sistemimizin amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağlayacağını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bireylerin, uygulanan denetim süreci ve Millî eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak ideal bir denetim süreci ile ilgili kişisel algıları üzerinde durulmuştur. Yani bireysel tecrübeler bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada öğretmen ve okul müdürü olarak birden fazla veri kaynağı çeşidi olduğu için ve araştırma alanı okul/sınıf gibi doğal bir çevre olduğundan durum çalışması deseni kullanılması uygun görülmüştür. Durum çalışması bir okul, bir sınıf, bir örgüt gibi doğal bir çevre içerisinde gerçekleştirilir ve çalışmanın konusu olan ortam ve olayların bütüncül bir yorumu hedeflemektedir (Hartley, 1995; akt., Yıldırım ve Şimşek, 2018). Durum çalışmalarının materyalleri belgeler, insanlar, arşiv kayıtları veya maddi objeler olabilir (Erdoğan, 2012). Durum çalışmaları, araştırmacıya, çalışma alanını ve araştırma sorusunu yanıtlamayı en uygun şekilde belirleme olanağı sağlamaktadır. Eğitim araştırmacıları neden ve nasıl sorularına en iyi cevabı durum çalışması yöntemiyle alabilirler.

Araştırma alanı olarak Kuşadası'nın seçilme nedeni araştırmacının ilçe hakkında bilgi sahibi olması ve bu sayede daha sağlıklı veri toplayabilecek olmasıdır. Nitel araştırmalarda araştırmacının araştırma alanı ile uzun süreli bir etkileşime sahip olması öznel algılarını yönetebilmesinde ve daha güvenilir sonuçlar elde etmesinde etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Ayrıca ilçede farklı lise türlerinin mevcut olması da araştırma birimleri açısından yeterlilik oluşturmaktadır. Bu çalışmada iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmıştır (Yin, 1984). Eldeki çalışmada (tek) durum liselerdeki denetim uygulamalarıdır. Denetim durumu için iç içe geçmiş birden fazla birimler ise liselerin türleridir. Çalışma grubunda görüldüğü gibi farklı türde liseler çalışma birimi olarak seçilmiştir.

### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde MEB'e bağlı devlet liselerinde çalışan öğretmenler ve okul müdürleri oluşturmaktadır. Kuşadası ilçesinde 13 devlet lisesi bulunmaktadır. Bu liselerin 12 tanesinin müdürleriyle ve farklı alanlardaki öğretmenlerle görüşülerek maksimum çeşitlilik örnekleme modeli kullanılmıştır. Bu modelde amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Böylelikle her türden devlet lisesi araştırmaya dâhil edilmiştir. İncelemeye alınan liselerdeki katılımcılar gönüllülük esasıyla veri toplama sürecine dâhil edilmiştir. Bununla birlikte katılımcılarda kadın-erkek oranının dengeli olmasına ve farklı branşlardan öğretmenlerin veri toplama sürecine katılmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca çalışma grubunun oluşmasında ölçüt örnekleme türünden de yararlanılmıştır. Bu bağlamda mesleki kıdeminin en az 3 yıl olması çalışmaya katılmak için ölçüt alınmıştır.

Tablo 3.1. Çalışma Grubundaki Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Kıdem	Branş
Ö1	Kadın	19	İngilizce Öğretmeni
Ö2	Kadın	25	Görsel Sanatlar Öğretmeni
Ö3	Kadın	23	Beden Eğitimi Öğretmeni
Ö4	Kadın	18	Yiyecek-İçecek Hizmetleri Öğretmeni
Ö5	Kadın	9	Rusça Öğretmeni
Ö6	Kadın	10	İngilizce Öğretmeni
Ö7	Erkek	26	Rehber Öğretmen
Ö8	Kadın	15	Okul Öncesi Öğretmeni
Ö9	Erkek	23	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni
Ö10	Kadın	12	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni
Ö11	Kadın	23	Beden Eğitimi Öğretmeni

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi bu çalışmada 2 erkek 9 kadın olmak üzere 11 öğretmenle görüşme yapılmıştır. Bu öğretmenler 8 farklı branşta görevlidirler. Meslekteki toplam hizmet yılları en az 9, en fazla 25 yıldır.

Tablo 3.2. Çalışma Grubundaki Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yöneticilikteki Toplam Hizmet Yılı	Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans	Başka Alanda Yüksek Lisans	Branş	Çalıştığı Lise Türü
M1	Erkek	5	Yok	Yok	Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği	Anadolu Lisesi
M2	Erkek	5	Yok	Var	İngilizce Öğretmeni	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
M3	Erkek	12	Yok	Yok	Tarih Öğretmeni	Anadolu Lisesi
M4	Kadın	7,5	Yok	Yok	Beden Eğitimi Öğretmeni	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
M5	Erkek	5	Yok	Yok	Müzik Bölümü	Müzik ve Sahne Sanatları Lisesi
M6	Erkek	12	Var	Yok	Felsefe Öğretmeni	Anadolu Lisesi
M7	Erkek	17	Yok	Yok	Tarih Öğretmeni	Anadolu Lisesi
M8	Erkek	7	Yok	Yok	Fizik Öğretmeni	Anadolu Lisesi
M9	Erkek	4	Yok	Yok	Konaklama Bölümü	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
M10	Kadın	3	Yok	Yok	Tekstil Dokuma ve Örgü Öğretmeni	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
M11	Erkek	22	Var	Yok	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	Anadolu Lisesi
M12	Erkek	26	Var	Yok	Turizm Bölümü	Çok Programlı Anadolu Lisesi

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi, 2 kadın 10 erkek olmak üzere 12 okul müdürü görüşme yapılmıştır. Okul müdürlerinin yöneticilikteki kıdemleri 5 ile 26 yıl arasında farklılık göstermektedir. Müdürlerden 3 tanesinin eğitim yönetimi alanında, bir tanesinin ise farklı bir alanda lisansüstü eğitimi vardır. Müdürlerden 2’sinin branşı tarih öğretmenliğidir. Diğer müdürlerin branşları ise değişik alanlardadır. Çalışma grubunda okul türü olarak 6 Anadolu Lisesi, 4 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 1 Çok Programlı Anadolu Lise ve 1 Müzik ve Sahne Sanatları Lisesi bulunmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri görüşme tekniği uygulanarak toplanmıştır. Görüşme, sosyal bilimlerde sık kullanılan, etkili bir veri toplama yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşme tekniği yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak üç şekilde gerçekleştirilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, sorulacak sorular hazırdır. Ancak görüşmedeki gelişmelere göre, görüşme esnasında yeni sorular yöneltilebilmektedir (Karasar, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Böylece daha derinlemesine veri toplamaya olanak sağladığı ve araştırmacıya ek sorular sorabilme serbestliği tanıdığı için bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir ve okul müdürlerine ve öğretmenlere yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak ayrı ayrı hazırlanan sorular sorulmuş ve yanıtlar alınmıştır.

Nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yaklaşımının gerektirdiği işlem basamaklarına göre görüşme formunun oluşturulması sürecinde yapılan işlemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre ders denetimlerinin eğitim sistemimizin amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağlayacağını tespit etmek amacıyla kuramsal temelleri oluşturabilmek için ilk olarak alanyazın taraması yapılmıştır. Okullardaki ders denetimleriyle ilgili alanyazın incelenerek araştırma için genel bilgiler elde edilmiştir. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar araştırılarak benzer konulardaki araştırmaların bulguları incelenmiştir. Bu alanyazın analizi temele alınarak araştırmacı tarafından okul müdürlerine uygulanacak olan yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır.

Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları uzman görüşü almak amacıyla, eğitim yönetimi alanında çalışan beş öğretim üyesinin görüşüne sunulmuş, alınan geri

bildirimlere göre sorularda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Gelen geribildirimler soruların daha açık ve kolay anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi gerektiği yönünde olmuştur. Her soru bir alt probleme cevap olacak şekilde hazırlanmış ve konuyla ilgisi olmayan sorular görüşme formundan çıkarılmıştır. Soruların genelden özele sıralanması için öneriler alınmış ve soruların sıralaması düzenlenmiştir. Toplam 6 ana sorunun belirlendiği görüşme formunda Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığın ölçüleceği soruların üçüncü sorunun devamı niteliğinde sorulması önerilmiştir. Pilot görüşme uygulaması araştırmacının önceden tanıyor olduğu ve eğitim denetimi alanında yüksek lisans yapmış 1 müdür ve yine araştırmacının şahsen tanıdığı 4 öğretmen olmak üzere 5 kişi ile çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme formundaki yöneticilere yönelik sorular okul müdürüne sorularak görüşme formunun veri toplamak için yeterli olup olmadığı test edilmiştir. Mevcut denetim uygulamalarıyla ilgili soruların ek soruların fazla olduğu tespit edilmiş ve bu sorular formdan kaldırılmıştır. Müdürün onayı alındıktan sonra görüşme formuna son hali verilmiştir. Benzer sorularla aynı şekilde öğretmenler için de görüşme formu oluşturulmuştur. Öğretmenler için hazırlanan soruların da 4 öğretmen ile görüşülerek pilot uygulaması yapılmıştır. Yapılan pilot uygulamada Millî eğitimin amaçları ile okulun, derslerin ve ünitenin amaçlarının örtüşmesine yönelik sorunun öğretmenler tarafından tam anlaşılmadığı tespit edilmiştir. Bu tek soruda katılımcı aynı anda birden fazla boyut (okul, dersler ve ünite) üzerinde düşünecek olduğu için eleştirilmiştir ve her seferinde tek boyut üzerinde düşünmesi sağlanacak şekilde soru iki parçaya bölünmüştür. Sorunun karmaşıklığını gidermek için ünitenin amaçları ile ilgili olan kısım sorudan çıkarılmıştır ve görüşme formu araştırmaya uygun hale getirilmiştir. Pilot uygulamada katılımcılar ek bir soru önermemişlerdir.

Okul müdürleri ve öğretmenler için hazırlanan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış formda kişisel bilgiler bölümü ve 6 tane açık uçlu soru bulunmaktadır. Öğretmenlerin görüşme formundaki sorular araştırmanın alt problemlerine göre şu şekilde kategorize edilmiştir: **Yöneticilerin ve öğretmenlerin “denetim” kavramına ilişkin bireysel görüşleri nasıldır?** alt problemine ilişkin 1. soru ‘Denetim sözcüğü sizde neyi çağırıyor?’, **Yöneticilerin ve öğretmenlerin uygulanan denetim modeliyle ilgili farkındalıkları nasıldır?** alt problemine ilişkin 2. ve 3. sorular ‘Okulunuzda bir ders denetim süreci var mı? (Yanıt evetse) Bu denetim sürecini biraz anlatır mısınız? Denetim sürecinde müdürünüzle etkileşiminiz nasıl? Ders denetiminin sizce en temel rolü nedir?’, **Yöneticilerin ve öğretmenlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin**

**farkındalıkları nasıldır?** alt problemine ilişkin 3. Sorunun ek soruları “Ders denetiminin sizce eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ne gibi bir rolü vardır? Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersinizin amaçları sizce ne oranda örtüşüyor? Müdürünüzün Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığını nasıl değerlendiriyorsunuz? Ders denetimi yaparken müdürünüzün Millî eğitimin temel amaç ve ilkelerinden hangilerini kriter olarak belirlediğini düşünüyorsunuz? Ders denetimi bittikten sonra müdürünüzün sizi değerlendirirken Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini ölçüt olarak dikkate aldığını düşünüyor musunuz?” **Yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre denetimin öğretmenleri geliştirme yönü nasıldır?** alt problemine ilişkin 4. soru ‘Ders denetiminin size yönelik etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?’, **Yöneticiler ve öğretmenler ders denetiminde MEB amaçlarının gerçekleştirilmesine dönük ne gibi sorunlar yaşamaktadır?** alt problemine ilişkin 5. Soru “Ders denetim sürecinde karşılaştığınız problemler oluyor mu?” ve **Yöneticilerin ve öğretmenlerin daha etkili bir denetim için nelerin denetlenmesi konusundaki görüşleri nasıldır?** alt problemine ilişkin 6. soru “Size göre denetim nasıl olmalıdır?” soruları görüşme formunda yer almaktadır. Okul müdürlerinin görüşme formundaki benzer sorular da aynı şekilde gruplandırılmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Araştırma konusu ile ilgili alanyazının taranması ve uzman görüşlerinin alınıp, pilot uygulama yapılarak görüşme sorularının hazırlanması Eylül-Şubat 2022 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Ardından çalışma grubunda yer alan liselerin okul müdürleri ve görüşme yapmayı kabul eden öğretmenlerle iletişime geçilmiştir. Ortaklaşa planlanan randevu tarihlerinde 6 katılımcı ile online, 17 katılımcı ile yüz yüze görüşülmüştür. 30 – 50 dakika süren görüşmelerde ses kaydı için izin veren 3 katılımcıdan ses kaydı alınmış, izin vermeyenlerin cevapları ise kâğıda not tutularak veriler toplanmıştır. Müdürlerle olan görüşmeler müdürün kendi odasında yapılmıştır. Öğretmenlerle olan görüşmeler de öğretmenler odasında gerçekleştirilmiştir. Bir okul müdürü görüşme yapmayı kabul etmediği için araştırmaya dâhil edilememiştir. Okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan bu görüşmeler Nisan 2022’de tamamlanmıştır.

Görüşmelerden sonra toplanan veriler, araştırmanın problem durumu ve alt problemlerine göre analiz edilmiştir. Elde edilen veriler incelenerek kodlamalar yapılmıştır. Her tema için kategoriler oluşturularak anlamlı bulgular ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu



bulgular yorumlanarak içerik analizi tamamlanmıştır. Veriler doğrudan alıntı yapılarak aktarılmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

İlk olarak ses kaydı eşliğinde gerçekleştirilen görüşmelerdeki verilerin analizi için ses kayıtları dikte edilerek dökümü yapılmıştır. Daha sonra not alınarak gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İkinci aşamada ise katılımcılardan alınan yanıtlarla içerik analizi yapılmıştır. Yapılan işlemlerin sırası şöyledir: Sorular doğrultusunda temaların belirlenmesi, temalara göre kategori oluşturulması ve alt kategoriler bulunarak yorumlanmasıdır. Tema isimleri sorulan sorulardan oluşturulmuştur. Kategoriler belirlenirken ise sorulan soruya verilen yanıtların anlam bütünlüğü ve yanıtın içindeki öğelerin niteliği (örneğin kişisel veya kurumsal; öğretmen, okul veya denetmen; kişisel veya çevresel olması gibi) dikkate alınmıştır. Örneğin “Öğretmenlere göre müdürlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığı” sorusuna verilen yanıtlarda, katılımcıların soruya verdiği yanıtlar incelendiğinde, araştırmacı yanıtların bazılarının kişisel açıdan yanıtlandığını bazılarının ise kurum ve öğrenci açısından yanıtlandığını görmüştür ve bu soru altındaki yanıtları “kişisel özellikler” ve “kurum ve öğrenci” kategorileri altında toplamıştır. Bir başka örnek olarak “Ders denetimi bittikten sonra yöneticilerin değerlendirmede Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini ölçüt alıp almadığı” sorusuna verilen yanıtların bazılarının prosedür çerçevesinde yanıtlandığı bazılarının da sözlü geri bildirimler ekseninde yanıtlandığı bazılarının da denetimin olmadığı şeklinde yanıtlandığı fark edilmiştir. Dolayısıyla bu soruya verilen yanıtlar da “Prosedüre Bağlılık”, “Sözlü Geribildirim” ve “Ölçüt Alınmaması” kategorileri altında toplanmıştır. Bu kategori isimleri önceden hazır olmayıp veri analizi esnasında, verilerin araştırmacı tarafından anlamlandırılması sürecinde belirlenmiştir. Kategori isimlerinin, isim altında toplanan ifadeleri anlamsal ve nitelik olarak temsil etmesi dikkate alınmıştır. Anlam ve eksen ne kadar çeşitli ise kategori sayısı da buna paralel olarak artmaktadır. Çalışmada katılımcıların isimlerine yer verilmemiş, bunun yerine kod isimler kullanılmıştır. Okul müdürleri için “M”, öğretmenler için ise “Ö” kodu tercih edilmiştir. Ayrıca yapılan görüşme sırasına göre “Ö1, M2” gibi sayı verilmiştir.

### 3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bilimsel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından en sık kullanılan ölçüttür. Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının çalıştığı olguyu, olabildiğince yansız olarak gzlemesidir. (Kirk ve Miller, 1986; akt., Yıldırım ve Şimşek, 2018). İ geçerlik ve dış geçerlik olmak üzere iki ayrı grupta incelenmektedir. Nitel araştırmalarda *i geçerlilik* için veri toplama sürecinin, verilerin analizinin ve yorumlanmasının tutarlılık göstermesi ve bu tutarlılığın nasıl sağlandığıın açıklanması gerekmektedir. Bu çalışmada her iki grup için hazırlanan görüşme soruları eğitim uzmanlarıyla iletişime geçilerek test edilmiştir. Test 1 okul müdürü ve 4 ğretmen olmak üzere 5 kişi ile evrimii olarak yapılmıştır. Uzmanlar tarafından onaylanan yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla gerçekleştirilen görüşmelerde, soruların araştırmanın amacına uygun olduğu tespit edilince, soru formlarına son hali verilerek görüşmelere devam edilmiştir. İ geçerliliğin sağlanması için diğer bir yöntem olarak araştırmanın bulguları alanyazındaki diğer çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Ortaya çıkan bulgular büyük ölçüde birbirine benzerlik göstermektedir (Gündüz, 2012; Yılmaz, 2009; Dönmez ve Demirtaş, 2018; Sağlam ve Aydoğmuş, 2016). Gündüz'n (2012) alışmasında ortaya çıkan bulgulara göre düzenli olarak yapılacak bir denetimin; eğitim örgütlerinde eğitim sürecinin kontrolü, süreçteki sapmaların düzeltilmesi ve sürecin geliştirilerek eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bir uygulama olması benim çalışmamın bulgularıyla örtüşmektedir. Yılmaz'ın (2009) alışmasında okul müdürlerinin bir ğretim lideri olarak denetmenlik yapması gerektiği, ancak hizmet içi eğitimler ya da seminerlerle kendilerini geliştirerek uzmanlaşmalarının ders denetimlerini amacına ulaştıracağı bulgusu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu da benim çalışmamla benzerlik göstermektedir. Sağlam ve Aydoğmuş (2016) alışmalarında eğitim denetiminin kalitesini artırabilmek için iç denetimin güçlendirilmesi ve bu sürece öğretmenlerin de dâhil edilerek rehberlik anlayışının yerleştirilmesi gerektiğini vurgulayarak bu çalışmayı desteklemektedirler. Ayrıca araştırma sonunda görüşleri alınan katılımcılar ortaya çıkan bulguların gerçeği yansıttığını doğrulamışlardır. *Dış geçerlik* ise araştırmanın sonuçlarının genellenebilir olması ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda, bir dereceye kadar araştırma sonuçları benzer durum ve ortamlara genellenebilmektedir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için araştırmanın tüm aşamaları ayrıntılı olarak açıklanmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada dış geçerlik için araştırmanın rneklemi, ortamı, veri toplama ve analiz süreçleri detaylı bir Şekilde açıklanmıştır.

Araştırma sonuçlarının *tekrar edilebilirliği* güvenilirlik ölçütü olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde güvenilirlik, iç ve dış güvenilirlik olarak iki gruba ayrılmaktadır. Dış güvenilirlik yani tekrar edilebilirlik, insan davranışlarının sürekli değişken ve karmaşık olması sebebiyle, nitel araştırma ilkeleriyle çelişmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Ancak dış güvenilirliği sağlamak için, araştırmada izlenen aşamalar ayrıntılı olarak açıklanmış ve elde edilen sonuçların alınan verilere bağlı olduğu ispat edilmeye çalışılmıştır. İç güvenilirlik ise tutarlıkla ilgilidir. Farklı araştırmacıların aynı verilerle aynı sonuçlara ulaşip ulaşamayacağını tespitidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada liselerde okul müdürleri ve öğretmenlerle veri toplama sürecinin nasıl gerçekleştiği açıklanmıştır. Verilerin analizinde katılımcıların cevapları doğrudan alıntı olarak verilmiş, yorumlama yapılırken alanyazındaki önceki araştırmaların bulgularıyla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Bu şekilde araştırmanın iç güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmacı da soruların belirlenmesi ve veri toplama sürecinde katılımcıları manipüle etmemek için kendi kişisel yargılarını ve akademik fikirlerini katılımcılara kesinlikle yansıtmamıştır. Bunun için kendi fikirlerini ve ön kabullerini parantezleyerek boş ama açık bir zihinle veri toplama sürecini tamamlamıştır. Veri toplama sürecinde katılımcıların yalnız olmasına, dış etkenlerden (ziyaretçi, iş arkadaşı, aile, telefon) izole olmasına dikkat edilmiştir. Veri toplama esnasında katılımcılardan gelen “Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?”, “... yani öyle değil mi?” gibi sorulara yanıt verilmemiştir. En küçük bir yönlendirme dahi yapılmadan katılımcılar tamamen özgün tutulmuştur.

## 4. BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmaya dâhil edilen devlet liselerinde görevli öğretmenler ve okul müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmada, devlet liselerindeki ders denetimi uygulamalarıyla ilgili sorular hem öğretmenlere hem de okul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla bireysel olarak sorulmuştur.

##### 4.1.1. Yöneticilerin “denetim” Kavramına İlişkin Bireysel Görüşleriyle İlgili Bulgular

Okul müdürlerine sorulan “Denetim sözcüğü sizde neyi çağırıyor?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar ve Tablo 4.1’de özetlenmiştir.

Tablo 4.1. Denetim Sözcüğünün Yöneticilerdeki Çağırışı

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

Tablo 4.1 incelendiğinde denetim sözcüğünün okul müdürlerinde çağırıldığı anlam, denetim sebebi ve denetimin müdürlerde oluşturduğu duygular olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır. Denetimin yapılma amacıyla ilgili en çok kullanılan ifade kontrol olmuştur. Müdürler denetimi mevcut durumun kontrolü, karşılıklı kontrol, işlerin zamanında yapılıp yapılmamasının kontrolü, ortam kontrolü, eğitimin amaçlarına ulaşıp ulaşılamamasının kontrolü, amaç-sonuç durumunun kontrolü ve rehberlik olarak tanımlamışlardır.

Denetim sebebi kategorisine ait müdür görüşleri aşağıdaki gibidir:

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

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

*“Emin olmak demek benim açımdan. Öğretimin gerçekten işe yaramasından, eğitimin gerçekleşmesi açısından emin olmak. Denetim şemsiye gibidir. Altını doldurmak lazım”. (M5)*

*“Doğru çalışma gerçekleştirebilmek için ve kişileri doğru çalışmaya yönlendirmek için yapılan kontroldür.” (M7)*

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

*“Yönetici olarak bazı görev ve sorumluluklarım var. Denetim bu görev ve sorumluluklarımı yerine getirip getirmediğime bakmamdır. Daha sonra da diğer arkadaşların, alt personelin işlerini yapıyorlar mı diye bakmamdır.” (M9)*

*“Bir ortamın kontrolü. Buranın güvenliği, bizlerin güvenliği, öğrencilerin sağlıklı bir ortamda eğitim görmeleri.” (M10)*

*“Genel olarak eğitimde kontrol, sorgulama ve hesaptır.” (M11)*

*“Denetim, yapılmak istenen işin hedeflenen amaca ulaşmış olup olmadığını ölçülmesi anlamında bendeki algı.” (M12)*

*“Denetimde niyet önemlidir. Amaç eksik aramak değil, rehberlik etmek ve yol gösterici olmaktır. Ceza çağrışımı yapmamalıdır.” (M6)*

*“Rehberlik demek birazcık daha mantıklı geliyor bana.” (M3)*

Denetim sözcüğünün oluşturduğu duygular kategorisinde müdürlerin verdikleri cevaplar ise şöyledir:

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

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

“Denetim isim olarak irite eden bir kelime. Ama yönetim ve çalışan için motive edicidir. Yaptığı için keyif alan yönetici, denetimden de keyif alır.” (M6)

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

#### 4.1.2. Öğretmenlerin “denetim” Kavramına İlişkin Bireysel Görüşleriyle İlgili Bulgular

Araştırmada lise öğretmenlerine sorulan “Denetim sözcüğü sizde neyi çağırıyor?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar ve Tablo 4.2’de özetlenmiştir.

Tablo 4.2. Denetim Sözcüğünün Öğretmenlerdeki Çağırışı

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

Tablo 4.2 incelendiğinde tema olarak belirlenen denetim sözcüğünün öğretmenlerdeki çağırışı; takip ve kontrol mekanizması ile öğretmende yarattığı hisler olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır. Takip ve kontrol mekanizması kategorisinin altında 6 farklı alt kategori belirlenmiştir. Yapılan uygulamaların takip ve kontrol edilmesi en çok tekrarlanan cevap olduğu için, öğretmenlerde denetim denince akla ilk gelen kelimelerin takip ve kontrol olduğu söylenebilir. Denetimin öğretmenler üzerinde oluşturduğu hisler ise korku, baskı, kısıtlama, denetimin gerekliliği ve olumlu ve olumsuz hisler olarak kodlanmıştır.

Takip ve kontrol mekanizması kategorisine ait görüşler aşağıdaki gibidir:

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

*“Uygulamanın takip edilmesidir.” (Ö3)*

*“Yapılan eğitimin amaca ulaşip ulaşmadığının kontrol edilmesidir.” (Ö9)*

*“Denetim yapılan işlerden geribildirim alma, performansın ölçülmesi, yönergelere uygun şekilde hareket edilip edilmediğinin kontrol edilmesi, uzman görüşlerinin bildirilmesidir. Tamamlanması gereken eksikler ve artı yönler yönelik geri bildirim verilmesidir.” (Ö4)*

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

*“İş ve işlemlerin yürütülmesi bakımından koordine edilmesi.” (Ö7)*

Öğretmende yarattığı hisler kategorisine ait görüşler ise aşağıdaki gibidir:

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

*“Sıkı, kasmak.” (Ö2)*

*“İşlerin zamanında ve doğru yapılması için gereken bir şey.” (Ö6)*

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

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

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

## **4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

### **4.2.1. Yöneticilerin Uygulanan Denetim Modeliyle İlgili Farkındalıklarına İlişkin Bulgular**

Okul müdürlerine sorulan “Okulunuzda ders denetimini nasıl yapıyorsunuz?” sorusuna alınan cevaplardan 8 okul müdürünün (M1, M3, M5, M6, M7, M8, M9, M10) ders denetimi yaptığı, 3 okul müdürünün (M2, M10, M11) esnek bir denetim uyguladığı, bir tanesinin ise (M4) ders denetimi yapmadığı anlaşılmıştır. Yani tüm liselerde ders denetimi uygulaması gerçekleştirilmemektedir. Bu da standart bir denetim sisteminin eksikliğini göstergesi olarak yorumlanabilir. Bazı okullarda öğretmenler sıkı bir denetim sürecinden geçerken, bazı öğretmenler sohbet tarzında bir kontrol ile geçirdikleri denetim sürecinin farkında bile değillerdir. Kimi okullarda ise sadece evrak kontrolü yapılarak, öğretmenlerle hiç iletişim kurulmadan bu süreç geçiştirilmektedir. Buradan ders denetimlerinin zorunlu değil, okul müdürünün inisiyatifine bırakılmış durumda olduğu anlaşılmaktadır.

“Denetim sürecinde öğretmenle etkileşiminiz nasıl?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.3’te özetlenmiştir.



Tablo 4.3. Yöneticilerin Bakış Açısından Liselerdeki Ders Denetimi Süreci

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

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi yöneticilerin bakış açısından liselerdeki ders denetimi süreci; denetim zamanı, sınıfta öğretmen-müdür iletişimi, ders denetimi süresi ve denetimden sonra değerlendirmelerin paylaşımı olmak üzere 4 kategoride incelenmiştir.

Denetim zamanı kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Öğretmen arkadaşımınla çay, kahve ya da kek eşliğinde bir planlama yapıyoruz. Denetim tarihini belirlemeden önce bu çalışmayı yaparken öğretmen arkadaşımızla o süreci planlıyoruz. Hangi gün dersinin müsait olduğunu, hangi gün kendini bu anlamda daha rahat hissedebileceği günü belirliyoruz. Benim de programımın uygun olduğu bir günde denetleme tarihini belirliyoruz. Denetlemede mevzuat gereği istenecekleri kendisiyle paylaşıyorum. Hazırlıklarını bu doğrultuda yapması gerektiğini anımsatıyorum. Sonra öğretmen arkadaşımızın uygun gördüğü günde dersine misafir oluyoruz.” (M12)*

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

*“Derse girmeden öğretmene haber veriyoruz.” (M2)*

*“İlk denetim öncesinde öğretmene haber veriyorum. İkinci denetim habersiz oluyor.” (M3)*

*“Derse gireceksem, öğretmene dersine girmem gerekiyor diyerek haber veriyorum. Ama genellikle derslere girmiyorum.” (M4)*

*“O gün sabahtan öğretmene dersinize misafir olacağım diyorum. Derse giriyorum.” (M6)*

*“Öğretmene haber veriliyor denetimden önce.” (M7)*

*“Derse girmeden önce haber veriyorum.” (M8)*

*“Bu ay ya da bu hafta ders ziyareti yapacağım diyorum. Denetime geleceğim demiyorum.” (M9)*

*“Haber vermiyorum, sürpriz şekilde oluyor.” (M10)*

Tablo 4.3 incelendiğinde, denetimin ne zaman yapılacağı ile ilgili öğretmenlere önceden bilgi verilmektedir. Sadece bir müdür öğretmenle birlikte denetim zamanını planlamaktadır. Bir müdür ise derslere habersiz girerek ders denetimini gerçekleştirmektedir. Öğretmenler açısından ders denetimlerinin, haberli olmasının tercih edileceği düşünülmektedir. Çünkü öğretmenin o günkü dersi için hazırlık yapma fırsatı olacaktır. Ancak haberli denetimler müdür açısından doğal bir gözlem olmayacaktır.

Sınıfta öğretmen-müdür iletişimi kategorisi altında alınan cevaplar aşağıda sıralanmıştır:

*“Öğretmenle etkileşim yok, eğer o bir soru sormazsa. Dersin bitimine 15 dakika kala, sınıfta öğrencileri motive edici bir konuşma yapıyorum. Yani denetim sürecine öğrenciyi de dahil ediyorum. Derse ilgim varsa ben de o konuyla ilgili bilgi veriyorum. Ardından ne güzel bir öğretmeniniz var ne kadar şanslısınız diyorum.” (M7)*

*“En arkada otururum. Sınıfta dersin son beş dakikası öğrencilerle konuşurum. Öğrenci sınıfa geliş nedenimi yanlış anlamasın diye. Öğretmenleriyle ilgili bir sorun olduğunu düşünmesinler diye. Öğrencilere böyle bir öğretmene sahip olduğunuz için çok şanslısınız derim. Aynı şekilde öğretmene de çok iyi bir sınıfınız var derim.” (M6)*

*“İzleyici konumundayım.” (M8)*

*“Benim branşım ile ilgiliyse derse katılıyorum. Kendi branşım ile ilgili bir ders olduğunda konuyla ilgili soru sorarım. Beyin fırtınası yaratırım, neden, niçin böyle olmuş tarzında sorular sorarım.” (M3)*

Alınan cevaplardan öğretmen ve müdür arasında genellikle etkileşim olmadığı sonucu belirlenmiştir. Okul müdürleri derse gözlem için geldiklerinde kendilerini unutturacak şekilde arka sıralarda oturarak sessiz bir şekilde gözlem yapmayı tercih

etmektedirler. Bazıları dersin sonlarına doğru öğrenciler için küçük bir konuşma yapmaktadırlar. Kendi branşlarıyla ilgili bir ders olduğunda ise derse katılım göstermektedirler.

Ders denetimi süresi kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Genellikle bir ders saati sınıfta en arkada otururum.” (M6)*

*“Genelde 45 dakika, ama bazen 15 dakika da yeterli oluyor denetim için.” (M7)*

*“En az bir ders saati sınıfta kalıyorum.” (M8)*

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

*“Sınıfta biraz duruyorum.” (M9)*

*“Derse girersem yarım ders saati kalıp çıkıyorum.” (M10)*

*“Derste 40 dakika kalıyorum.” (M3)*

Müdürler, ders denetimleri için sınıfta bir ders saati ya da daha az kalmaktadırlar. Eğer ders müdürün kendi alanında değilse, bir ders saati boyunca sınıfta kalmanın sıkıcı olduğu düşünülebilir. Örneğin yabancı dil dersleri o dili bilmeyen birisi için anlaşılabilir. Bu durumda müdür yeterli gözlem yaptıysa sınıfı terk edebilir. Ancak dersin bütünlüğünün bozulmaması açısından o ders sonuna kadar sınıftan çıkmaması daha uygun olacaktır.

Ders denetiminden sonra yapılan değerlendirmelerin paylaşımı kategorisinde müdürlerin verdikleri cevaplar şöyledir:

*“Değerlendirmemi öğretmenle mutlaka paylaşıyorum. Aksi takdirde eğitim sistemi gelişmez. Ancak paylaşılması bazen sıkıntılı ve kırıcı olabiliyor. Öğretmenle çözüm yoluna birlikte karar verilmeli.” (M1)*

*“Değerlendirmeyi ders denetiminden sonra odamda görüşme şeklinde yapıyorum.” (M2)*

*“Değerlendirmeyi sözlü olarak odamda yaparım. Şöyle olursa daha iyi olur gibi tavsiyede bulunurum.” (M6)*

*“Eksikliklerini anında yüz yüze odamda söylüyorum. Çok rahat bir şekilde eksikliklerini tamamlıyorum. Sorun olmuyor.” (M8)*

*“Öğretmene izlenimlerimi söylüyorum.” (M9)*

*“Değerlendirmemi odamda özel olarak yapıyorum.” (M10)*

*“Gözleme bittikten sonra tekrar öğretmen arkadaşımızın uygun olduğu bir anda genelde aynı gün içinde, dersten sonraki süreçte tekrar oturuyoruz. O süreci değerlendiriyoruz. Orada problem olabilecek konuları tartışıyoruz. Eksiklikler varsa onları, iyi örnekler varsa onları gözden geçiriyoruz. Denetleme formu bakanlığın yayınlamış olduğu bir form var, o formda da karşılıklarına gerekli işaretlemeleri yapıyoruz. Bu şekilde tamamlıyoruz. Kendi alanımın dışındaki derslerden öte ben ya o zümre başkanından ya da o zümredeki başka bir arkadaşından yardım alıyorum eğer ihtiyaç duyarsam. İhtiyaç duymazsam da zaten genelde denetimlerde benim yaptığım şey şu, genelde de uygulanması gerektiğini düşünüyorum. Konu içeriğinden, konu hakimiyetinden öte bizim esasen gözlemlediğimiz şey öğretmenin vermek istedikleri, verebildikleri ve ders ortamına hakimiyeti. Yani bilgiye dayalı bir denetim yapmıyoruz. Yani atıyorum matematikten bir konu anlatıyorsa, ben matematikçi değilim ama, o konunun doğruluğu bende karşılığı olmayabilir ama o konunun nasıl verildiği, o sürecin nasıl yürütüldüğünü ben denetliyorum.” (M12)*

*“Gerekliyse Whatsapp’tan genel bir hitapla uyarıda bulunuyorum. Özellikle şahsına yönelik hocam şöyle yap demiyorum. Çok memnun değilse MEB’ten gelecek hocamıza sonraki yıl görevlendirme yapmıyorum.” (M5)*

Bu bulgulara göre geribildirimlerin genellikle sözlü olarak yapıldığı görülmektedir. Birçok müdür öğretmenlerle birebir görüşme yaptığını belirtmiş, bir müdür ise toplu olarak mesaj yoluyla görüşlerini ifade etmiştir. Yapılan değerlendirmeler genellikle küçük tavsiyeler niteliğindedir. Buradan katılımcı müdürlerin denetimlerinde ciddi bir sorunla karşılaşmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Çünkü büyük bir problem olursa, tavsiye de bulunmak yeterli olmayacaktır. Müdür ve öğretmenin birlikte bu probleme çözüm üretmeleri gerekecektir. Yapılan değerlendirmeler kısa da olsa öğretmene yazılı olarak verilirse denetime daha fazla ciddiyet katabilir.

Sabancı ve Akcan'ın (2019) "Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevlerinin Rehberlik Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi" adlı çalışmasında görüşme yapılan iki özel ilkokul ile üç devlet ilkokulunda görev yapan 5 müdür ve 5 öğretmenden alınan verilere göre; okul müdürlerinin gözlem öncesi görüşme aşamasında, gözlem ve gözlem sonrası görüşmelerde kapsamlı bir denetim uyguladıkları görülmektedir. Bu çalışmada benim çalışmamla benzer olan nokta denetimlerde öğretmenlerin bireysel farklılıklarını dikkate alan farklı değerlendirme yöntemlerinin kullanılması önerisidir.

Birel ve Erçek'in (2019) çalışmasında Aydın-Didim ilçesinde görevli 14 okul müdürünün ders denetimi ile ilgili görüşleri alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre müdürlerin ders denetimlerinde sistematik bir çalışma içerisinde olmadıkları tespit edilmiştir. Okul müdürleri genel olarak denetim yetkisine sahip olmaktan memnun olduklarını belirtse de zamanla bu iş yükünün artarak diğer görevlerinin önüne geçeceğinden endişe duymaktadırlar. Bu çalışmanın bulguları benim çalışmamla benzerlik göstermektedir.

"Ders denetiminin sizce en temel rolü nedir?" sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.4'te özetlenmiştir.

Tablo 4.4. Yöneticilere Göre Ders Denetiminin En Temel Rolü

Tema	Kategori	Alt Kategori	Müdür
Yöneticilere göre ders denetiminin en temel rolü	Öğretmenin mesleki gelişimi açısından rolü	Kaygıları azaltmak	M1
		Yeterliliği sorgulamak	M1
		Öğretmeni öğrenci önünde onure etmek	M7
		Kendini ifade etme fırsatı	M11
	Öğretmenin kontrolü açısından rolü	Dersin verimli işlenişi	M2, M9
		Öğrenciyi gözlemlemek	M10
		Sınıf hakimiyeti	M12
		Denetimin hangi durumlarda rolü yoktur	Tecrübeli öğretmenlerde
	Denetimin neden rolü yoktur	Yoğun nüfusta	M3
		Güvensizlik göstergesi	M5
		Başkasıyla mukayese	M8

Tablo 4.4'te yöneticilere göre ders denetiminin en temel rolü teması altında, öğretmenin mesleki gelişimi açısından rolü, öğretmenin kontrolü açısından rolü, denetimin hangi durumlarda rolü olmadığı ve denetimin neden rolü olmadığı ile ilgili 4 kategoride incelenmiştir.

Öğretmenin mesleki gelişimi açısından rolü ile ilgili cevaplar aşağıda yer almaktadır:

“Dersin işlenmesi ile ilgili kaygıların azaltılması için yapılıyor. Amaç öğretmenin eğitim sırasındaki yeterliliğini sorgulamaktır. Öğretmenin akademik bilgisini ölçemeyiz. Öğretmene dersi şu şekilde işleyin derken maddi olanaklar da sunmalısınız. Kısıtlı imkânlarla kimse tam bir ders işleyemez. Öğretim yöntemi olarak, dijital materyallerle geleneksel yöntemlerin birleştirilmesi konusunda eksiklik yaşıyoruz. Mevcut teknoloji derslere entegre edilmeli. Derste teknolojiyi kullanılırsa konuyu çeşitli yollarla örneklendirebilirsin ve öğrenciden konunun anlaşılıp anlaşılmadığının dönütünü alabilirsin.” (M1)

“Denetleyen için okul başarısını arttırmak ve öğretmenlere rehberlik etmektir. Denetlenen öğretmen için de onun öğrenciler tarafından sevilmesini sağlamak, onure etmektir.” (M7)

“Öğretmene bize kendisini ifade etme, düşüncelerini aktarma fırsatı veriyor. Öğretmen kendini buna hazır hissediyor.” (M11)

Öğretmenin kontrolü açısından rolü ile ilgili cevaplar şöyledir:

“Öğretmen dersi verimli işliyor mu? Kendini yenilemiş mi? Bunlara bakılır ama 15 dakikada bu değerlendirilebilir mi, tartışılır.” (M2)

“İşlerimizi layığı ile yapmamız gerektiğinin hatırlatılması ve bunun gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrolüdür.” (M9)

“Okulda ne olup bittiğini anlamak ve çocukları gözlemlemektir.” (M10)

“En önemlisi bence yaklaşık 26 yıllık yöneticilik deneyimimde sınıf hakimiyeti olduğunu düşünüyorum. Yani o otoriteyi, o iletişimi sağlayamayan öğretmenin mesleki anlamda alanına çok hâkim olmasının bir önemi kalmıyor. Yani öğrenciye o başarılı sınıf ortamını sağlayamazsa vereceği bilgiyi iyi veremiyor zaten.” (M12)

Denetimin hangi durumlarda rolü yoktur kategorisinde müdürlerin görüşleri şöyledir:

“Mesela stajyer bir öğretmen denetlenmeli. Dikkat et, şöyle yap gibi öğretmenlik tecrübenizle yardımcı olabilirsiniz. Ama 15 yıllık bir öğretmenin denetimi olmaz, ben yapmamalıyım.” (M4)

*“Ders denetimi her öğretmen için gerekli değil. Örneğin 10 yıllık bir öğretmeni 3 kez filan denetlediysen, daha fazlasına gerek yok artık ya da 10, 15 dakika dersinde kalmam yeterli olur. Ancak okula ilk gelen öğretmeni yönetmelik gereği 45 dakika denetlemem gerekir. Ya da denetimin üzerinden uzun bir süre geçtiyse yine öğretmeni kontrol etmek için denetim yapmam gerekir.” (M6)*

*“Bakanlığın müfettişleri var. Ancak büyük bir okulda örneğin 100 öğretmen var. Müfettişin bu yükün altından kalkması çok sıkıntılı. Her okul zaten özeldir. Okulun yeri, öğrencilerin sosyo-ekonomik yapısı, psikolojik durumları gibi. Sizin bu mozaik yapısını birlikte hareket ettirmeniz gerekiyor. Benim okulumda önce öğrenciyi yakalamanız gerekir, sonra öğrenciyi peşinizden sürüklersiniz. Ben tüm öğrencilerimi tanıyorum. Mesele kitabı değil, onları işleyebilmek. Dışarıdan gelen müfettişler bunları bilemez. O yüzden yoğun nüfusta yapılan ders denetimleri bana çok da sağlıklı gelmiyor. Bir makineyi değil, insanı denetliyorsunuz. Her an her şey olabilir, aç olabilir, eşiyle kavga etmiştir. İnsanın olduğu yerde denetim değil, rehberli olmalı.” (M3)*

Denetimin neden rolü yoktur kategorisinde müdürlerin verdikleri cevaplar şöyledir:

*“Dünyada ileri eğitim seviyesi olan yerlerde böyle bir denetim mekanizması yok. Herkesin zaten doğuştan özdenetimi var. Öğretmen kendisini mesleki ahlak olarak sürekli geliştiriyor. Denetim uygulaması aba altından sopa göstermek gibidir. Ben bir yönetici olarak bir üst kuruma gidip müfettiş istersem, bu öğretmenlere insani olarak güvenmediğim göstergesidir. Bu da ahlaki olarak hoş gelmiyor bana. Eğitim sistemimizde her şey aksamakta zaten. Örneğin KPSS en saçma sınav. Mesleki yeterliliği ölçmüyor. Fakülte içi bir denetim lazım öğretmen yetiştirmede, tıptaki gibi. Yani sistemin kökten güçlendirilmesi gerekiyor. Aksi takdirde çocuklar eksik bilgilerle mezun oluyor. Öğretmenler bu şekilde göreve başlıyor.” (M5)*

*“İnsanın kendi kendini denetlemesi lazım. Bu insanı mükemmele götürür. Şu anki denetim uygulaması eksik. Amaç kusur bulmak değil, yapılanı görmek olmalı. Daha iyiyi yakalamak olmalı. Başkasıyla mukayese değil, daha mükemmeli yakalamak hedeflenmeli.” (M8)*

Eğitimde kalitenin yakalanabilmesinin ön koşullarından biri, öğretmen niteliğidir. Bu yüzden günümüzde öğretmenler eğitim fakültelerinden ne kadar donanım ve bilgi ile mezun olsalar bile, kendilerini ve mesleki bilgilerini sürekli yenilemek zorundadırlar. Ders

denetimlerinin temel rollerinden birisi de öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaktır. Tablo 4.4'te gösterilen bulgulara göre, yapılan ders denetimleriyle öğretmenin yeterliliği sorgulanarak, öğretilmekte eksik görülen noktalarda destek sağlanabilir. Öğretmenlerin yeterli ya da başarılı olup olmadıklarına dair kaygıları giderilebilir. Öğretmen ne yaptığını ya da yapamadığını bilirse kendisini daha kolay ifade edebilir. Başarıları takdir edildiğinde onure olur, bu da dolaylı olarak öğretmenin motivasyonunu artırır.

Öğretmenin kontrolü açısından ders denetimi öğretmenin dersi verimli işleyip işlemediğine, sınıfa olan hakimiyetine ve öğrenci davranışlarına bakılarak sağlanabilir. Fakat ders denetimlerinin bazı durumlarda önemli bir rolü olmadığı da ortaya çıkan bulgular arasındadır. Örneğin ders denetimleri yoğun nüfuslu okullarda amacına ulaşamayabilir. Tek bir okul müdürünün dönem içerisinde dersine gireceği öğretmen sayısı ne kadar artarsa, derslerde kalış süresi ve denetimin kalitesinde azalma görülebilir. Ayrıca tecrübeli öğretmenlerin ve mesleğe yani başlamış öğretmenlerin farklı bir değerlendirme uygulamasına ihtiyaç vardır. Tecrübeli öğretmenleri sadece tespit edilen ihtiyaçları doğrultusunda bir değerlendirme sürecine almak yeterli olurken, yeni öğretmenler için daha detaylı bir değerlendirme yapmak gerekecektir. Tüm öğretmenlere aynı denetim hizmeti sunulması tecrübeli öğretmenler için denetimin anlamsızlaşmasına neden olmaktadır. Denetimin hiçbir rolü olmamasının sebebi ise ders denetimlerinin öğretmene güvenmemekten ötürü yapıldığının ve değerlendirme sürecindeki amacın, başkalarıyla kıyaslama olmasından kaynaklanmaktadır.

Demir ve Tok'un (2016) çalışmalarında EYTPE alanında özel bir üniversitede yüksek lisans yapan 43 öğrencinin denetimin önemi ve ders denetimi hakkındaki görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla sorular sorulmuştur. Çalışmanın sonucunda eğitimdeki eksikliklerin tespit edilmesi, giderilmesi ve öğretmenin mesleki gelişimi için denetimin gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Ders denetimi yapan müdürlerin bu konuda yeterliliklerini artırmak için gerekli eğitimleri almalarının gerektiği önerilmiştir. Bu çalışmada da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Öğretmenin ders işleyişi, sınıftaki hâkimiyeti ve öğrencileri gözlemlenerek, eğitim süreci hakkında bilgi sahibi olunabilecektir. Ayrıca ders denetimleri öğretmenlerin kaygılarını azaltmaya olanak sağlamakta ve kendilerini ifade etmelerine fırsat etmektedir. Bu açıdan denetim öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Ancak bu çalışmada tecrübeli öğretmenlerde ve yoğun nüfuslu okullarda denetim bir işlevi



olmadığı, üstelik denetim yapmanın öğretmene karşı bir güvensizlik göstergesi olarak sayıldığı, sadece başkalarıyla mukayese amaçlı yapıldığı verilerine de rastlanmıştır.

#### **4.2.2.Öğretmenlerin Uygulanan Denetim Modeliyle İlgili Farkındalıklarına İlişkin Bulgular**

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

“(Yanıt evetse) Bu denetim sürecini biraz anlatır mısınız? Denetim sürecinde müdürünüzle etkileşiminiz nasıl?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.5’te özetlenmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Bakış Açısından Liselerdeki Ders Denetimi Süreci

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

Tablo 4.5’te ders denetim süreci teması altında 6 içerik oluşturulmuştur.

Ders denetimi tarihi kategorisindeki görüşler aşağıda yer almaktadır:

“Bir hafta on gün öncesinden, ya da birkaç gün öncesinden denetime geleceğini dersimize söylüyor.” (Ö1)

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

“Önceden haber veriyor, dersinize gireceğim arkadaşlar diye.” (Ö6)

“Haberli oluyor.” (Ö11)

“Müdür bir plan yapıyor. Denetim haftası oluyor. Gün ve saati bize söylemiyor ama merak eden olursa sorup öğrenebiliyor. Ben gidip bakmıyorum.” (Ö10)

Bu yanıtlardan anlaşıldığı üzere, müdür ve öğretmenler denetim tarihi için birlikte bir planlama yapmamaktadırlar. Müdür öğretmenlere derse katılacağı zamanı önceden söyleyerek sadece haber vermektedir. Genellikle denetimden birkaç gün önce, öğretmenler denetim zamanı hakkında bilgilendirilmektedirler. Bir okulda ise ders ziyaretinin habersiz olmasını tercih eden öğretmenler için, bu konuda kendilerine seçenek sunulmuştur.

Liselerdeki denetim, ders ziyareti yapılarak öğretmen sınıf ortamında gözlemlendiği için klinik denetim modeline benzemektedir. Klinik denetimde ders öncesinde öğretmen ve denetmen birlikte zaman planlaması yaparak, denetimde nelerin ölçüt alınacağı hakkında

konuşurlar. Ancak katılımcıların verdiği yanıtlardan anlaşılan denetim öncesi aşamanın klinik denetime göre daha kısa tutulduğudur.

Müdürün derse geliş zamanı kategorisindeki öğretmenlerin cevapları şu şekildedir:

“Genelde bizimle giriyor.” (Ö1)

“Benimle geldi.” (Ö5)

“Derse bizimle giriyor.” (Ö10)

“Benden biraz sonra dersime girmişti.” (Ö6)

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

Müdürün derse geliş zamanı ile ilgili kategoriye göre ders denetimlerinde 3 müdür sınıfa öğretmenle aynı anda girmektedir. 2 müdür ise öğretmen derse girdikten daha sonra sınıfa gelmiştir. Dersi bölmek ve dersin doğal akışını bozmamak adına müdürün sınıfa öğretmenle birlikte girmesi, öğrencilere neden sınıfta bulunduğunu açıklaması, daha sonra yerine geçerek sınıfı gözlemlemesi önerilebilir.

Müdürün derste değerlendirme yapma şekli kategorisinde alınan cevaplar şöyledir:

“Bir form dolduruyor.” (Ö1)

“Gözlem formu doldurmuş olabilir.” (Ö5)

“Formu var.” (Ö10)

“Denetim formu oluyor.” (Ö11)

“Kendi elinde ajandası vardı oraya not almış olabilir.” (Ö6)

Müdürün derste değerlendirme yapma şekli form doldurarak ya da not olarak olmak üzere iki grupta toplanmıştır. İki katılımcının *form doldurmuş olabilir* ve *not almış olabilir* sözlerinden müdürün tam olarak ne yaptığının farkında olmadıkları sonucuna varılmaktadır. MEB ders denetim formları, sınıf gözlemlerinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu formlardan MEB’in temel amaç ve ilkeleri doğrultusunda okul ve dersin hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek için yararlanılmaktadır. Gözlem esnasında not almak ya da hazır bir formu işaretlemek toplanan bilgileri unutmamak açısından önemlidir. Veri kaybı

yaşamamak adına gözlemlerin kayıt altına alınması gerekmektedir. Ancak buradaki sıkıntı formdaki maddeleri tamamlamak için asıl gözlemlenebilecek başka şeylerin kaçırılma ihtimali olabilir. Formda yer almayan fakat öğretmenin yaptığı güzel bir şey fark edilemeyebilir.

Müdürün sınıfta kalış süresi kategorisi altında verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

*“Benim ders sürem boyunca derste kaldı.” (Ö1)*

*“Ders sürecinde sınıfta oturuyor.” (Ö10)*

*“15 dakika kaldı bende.” (Ö5)*

*“Belli bir süresinde dersime katılmıştı. Bir on dakika kaldı, çok kalmadı.” (Ö6)*

*“Dersin bir bölümünde, hatta beş dakika kadar gözlemlendi.” (Ö11)*

Müdürlerin sınıfta kalış süreleri incelendiğinde 2 müdürün bir ders süresi boyunca sınıfta kaldığı, 3 müdürün ise dersin sadece bir bölümünde sınıfta bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak derse giriş, bir önceki dersin konusundan yeni konuya bağlanma, yeni konunun anlatımı, konunun anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolü ve ödev gibi dersin tüm akışının gözlemlenmesi doğru bir değerlendirme yapabilmek açısından önemlidir. 15 dakika gibi kısa bir öğretmenin tarzı ve sınıf atmosferi müdüre dersin gidişatı hakkında bilgi verebilir. Fakat dersin amacına ulaşip ulaşmadığını tespit etmek güçtür.

Müdürün sınıf içinde öğretmen ile iletişimi kategorisi altındaki görüşler şöyledir:

*“Ben dersimi Rusça işlediğim için sadece şunu gözlemlendi. Evrak açısından biz Millî eğitimde haftalık ve günlük ders programı hazırlıyoruz, yıllık planların dışında. Bunların evrak incelemesinde bulundu. En arkaya geçip dosyayı incelemişti.” (Ö5)*

*“Ben bir süre dersimi anlatmaya devam ettim. Daha sonra planımı sordu ve iyi dersler dileyip gitti.” (Ö6)*

*“Öğrenci gibi oturuyor. Müdahale etmez.” (Ö10)*

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

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

Müdürlerin çoğunun derste izleyici olduğu söylenmektedir. Sadece bir müdür ilgisinin olduğu bir derse aktif olarak katılmıştır. Çünkü aynı müdürün farklı derslerde dinleyici konumda olduğu ifade edilmiştir.

Denetim sonrasında öğretmeni değerlendirme şekli kategorisinde bulunan öğretmen görüşleri şöyledir:

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

*“Sözlü olarak dönüt verildi. Arada oturup beraber işbirliği içinde şunu yapsak mı, bunu yapsak mı diye konuştuğumuz oldu. Müdürlerimden hep olumlu eleştiriler aldım. Çok müdür değiştirdim ama hepsinde olumlu ifadelerle karşılaştım.” (Ö11)*

*“Değerlendirme kriterini ders sonrasında, ya da o gün öğle arası ya da okul çıkışı odasına çağırarak neleri değerlendirdiğini, sınıf defteri doldurma, dersin yönetimi, kendi bir çizelgesi var, bunu bizimle paylaşıyor. Dürüst olmak gerekirse her şeye eşit dikkat ettiğini söyleyebilirim. Ders defterini ya da yoklamayı sınıfa girer girmez alıp almadığımızı, defteri doldurup doldurmadığımızı, sınıfla ilgili iletişimimizi. Tabii burada eksik kalıcı yön cidden iyi bir eğitim öğretim tekniklerini bilmiyorsa, İngilizceyle bir ilişkisi yoksa, bunu tabii çok kontrol edemez, değerlendiremez. Ama dersin akışından ya da reaksiyonundan dersin nasıl gidip gitmediğini anlayabilir. Genel anlamda her şeye ufak ufak değiniyor.” (Ö1)*

*“Formlardan bizim bilgimiz olmuyor geri dönüt olarak. Yani not, puan sistemi gibi değil, görüş bildiri gibi kendi aralarında bir sayfa anket tarzı bir şey oluşturup, onu kendi dosyalarına muhtemelen koyuyorlar ya Millî eğitimdeki bizim kendi dosyalarımızda yer alıyor olabilir. Ona şu an ulaşma şansımız yok.” (Ö5)*

*“Aldığı notları benimle paylaşmadı.” (Ö6)*

Öğretmenler genel olarak ders denetimi sonrasında yapılan değerlendirmenin müdür tarafından kendileriyle sözlü olarak paylaşıldığını söylemiştir. Ancak iki öğretmen müdürün denetim esnasında not almasına rağmen, kendilerine bir geribildirimde bulunulmadığını belirtmiştir. Oysa denetimlerde geribildirim süreci büyük önem taşımaktadır. Yapılan değerlendirme öğretmenle paylaşılmazsa öğretmen ne yaptığının ya da yapmadığının farkında olamayacaktır. Denetim sistemi bu şekilde işlevsizleştirilmiş olmaktadır. Öğretmene dönüt verilmeli, bu sayede öğretmen kendi performansının farkında olmalı ve gerekli tedbirleri alabilmelidir.

Özetle; yöneticiler ve öğretmenler mevcut denetim modelini açıklarken denetim zamanının önceden haber verilmesi, müdürün derste izleyici konumda olması, sınıfta bir ders saatinden az kalması ve geribildirimlerin sözlü şekilde yapılması konularında aynı cevapları vermişlerdir. Müdürler derste katılımcı olmak yerine izleyici konumda olmalarının sebebi olarak, farklı alandaki derslerin içeriğine hâkim olmamalarını göstermişlerdir. Öğretmenlerle aralarında bu konuda konuşmalarına rağmen, öğretmenler de müdürlerin derse katılmamalarının bu sebepten kaynaklandığını düşünmektedirler.

Aydazer (2020) Denizli'nin Pamukkale ilçesindeki okullarda görevli olan öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşlerini belirlemek için tarama modeliyle yürüttüğü çalışmada; okul müdürlerinin ders denetiminde yeterli düzeyde olduğu, ders denetiminden önce çoğu zaman öğretmenlerle görüşüldüğü ve ders denetimine ayrılan sürenin (yaklaşık 1 saat) yeterli görüldüğü bulgularına ulaşmıştır. Öğretmenler denetim esnasında rahat davranabildiklerini, denetimden sonra da geri dönüt, yeterli zaman ve kendi görüşlerini ifade edebilmek için imkânları olduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin adaletli, yenilikçi ve güler yüzlü olmaları, öğretmenlerin beklentileri arasında bulunmaktadır. Bu çalışmada da benzer bulgulara rastlanmıştır. Farklı olarak denetim öncesinde genellikle sadece denetim zamanı için öğretmenle görüşüldüğü, denetim esnasındaki ölçütlerden bahsedilmediği, denetim sonrası değerlendirmelerde de geribildirim alamayan öğretmenler olduğu tespit edilmiştir.

“Ders denetiminin sizce en temel rolü nedir?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.6’da özetlenmiştir.

Tablo 4.6. Öğretmenlere Göre Ders Denetiminin En Temel Rolü

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen	
Öğretmenlere göre ders denetiminin en temel rolü	Öğretmen açısından rolü	Ders süresinin doğru kullanımı	Ö1	
		Dersin işlenişinin kontrolü	Ö4	
		Dersin müfredat ve plana uygunluğu	Ö8	
		Yıllık planların incelenmesi	Ö6	
		Yoklamanın doğru zamanda yapılması	Ö6	
		Öğretmenin rölantide bırakılmaması, dingin tutulması	Ö11	
		Öğrenci davranışları	Ö3, Ö5	
		Amacı yok	Ö9	
		Okul açısından rolü	Tüm öğretmenlerin derse zamanında girmesi	Ö5
			Evrakların tamamlanması	Ö5
	İşlerin planlı ve düzenli yürütmesi		Ö7	
	Denetmen açısından rolü		Ego	Ö2
		İşleri rapor haline getirmek	Ö10	

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi denetimin en temel rolünün ne olduğuna ilişkin soruya verilen yanıtlar, öğretmen, okul ve denetmen açısından roller olmak üzere üç kategoride incelenmiştir. Katılımcılar tarafından, denetimin daha çok öğretmen açısından rolünden bahsedilmiştir. Bir öğretmen ise denetimin hiçbir rolü olmadığını düşünmektedir.

Denetimin öğretmen açısından rolü ile ilgili kategorideki cevaplar şu şekildedir:

“Öğretmenin ders süresini olması gerektiği gibi kullanması, dersin ilk beş dakikasında öğrenciyi derse ısındırması, arkasından bir önceki dersin tekrarının yapıp yapılmadığının kontrol edilmesi, yeni konuya geçiş yolu, konuyu zamanında bitirmesi, alıştırmaya ve ödevlendirmeye fırsat vermesi, öğrenciyi de belli yerlerde dersin merkezine koyma noktasında kontrollerin yapılmasıdır.” (Ö1)

“Öğretmenin dersi işleyişini kontrol etmektir.” (Ö4)

“Derslerin öğretmen tarafından müfredata ve plana uygun işlenip işlenmediğini kontrol etmektir.” (Ö8)

“Yıllık planları incelemek ve öğretmenin derse girdikten hemen sonra yoklamayı alıp almadığının kontrolünü yapmaktır.” (Ö6)

“Kişiyi daha dingin tutmak ve rölantide bırakmamak için yapılmaktadır. Ben disiplin ve denetime her zaman olumlu bakarım. Okul idaresi öğretmene, öğretmen de öğrenciyi denetim uygulamalıdır.” (Ö11)

*“Öğretmenin giriş çıkış saatlerine ve sınıftaki öğrencilerin davranışlarına bakılmasıdır.” (Ö5)*

*“Denetimin amacında denetim formunda yer alan maddeler rol oynamakta, ancak öğretmenin yaptığı iyi bir davranış o maddeler arasında yoksa bu değerlendirilmiyor. Bu durumu mantıksız buluyorum.” (Ö3)*

*“Öğretmenler öncelikle kendi kendilerini denetleyerek görevlerini tam olarak yerine getirmelidirler. Denetimin bir amacı olduğunu düşünmüyorum. (Ö9)*

Denetimin okul açısından rolü kategorisindeki cevaplar aşağıdaki gibidir:

*“Okul birliğinin sağlanmasıdır. Tüm öğretmenlerin derse zamanında girmesini ve evraklarının tam olmasını sağlamak gibi somut veriler için yapılmaktadır. Dersin işlenişi, öğrenciye hâkimiyet ya da öğrencinin algılama vs. sorumluluğu gibi soyut veriler öğretmenin kendi vicdanına ve meslek etiğine bırakılmaktadır. İdarenin denetim açısından kriterleri gelişmiş değildir.” (Ö5)*

*“İşlerin planlı ve düzenli olarak yürütmesini sağlamaktır. Okul olarak amaçlarımızın gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği ile ilgili iş ve işlemlerin zamanında, yerinde ve düzenli olarak yapılmasıdır.” (Ö7)*

Denetimin denetmen açısından rolü kategorisindeki cevaplar şöyledir:

*“Denetimin amacı egodur. Sınıf yönetimine eğitimin genel kuralları dahilinde sınıfta ben karar veririm, idare buna karışarak öğretmene müdahale edemez.” (Ö2)*

*“Yapılanların raporlanarak bir üst kuruma gönderilmesi.” (Ö10)*

Ders denetimlerinin öğretmenler açısından rolü ile ilgili alınan cevaplara bakıldığında genellikle öğretmenlerin sınıf içindeki davranışlarına göre değerlendirildiği görülmektedir. Yani denetim, öğretmenlerin yaptıkları veya yapmadıklarının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Öğretmenler denetim uygulamasını kendilerine destek ya da yardım sağlayacak bir sistem olarak görmemektedirler. Çünkü denetimin öğretmenlerin mesleki gelişmelerine destek sağlayabilmesi için doğru bir durum tespiti yapıldıktan sonra öğretmene geribildirim sağlamak için, öğretmenle birlikte hareket edilmesi gerekmektedir.



Öğretmenlerin bu noktalara değinmemesi bu tarz çalışmaların yapılmadığına kanıt olarak yorumlanabilir.

Okul açısından sağladığı yararlar ise tüm öğretmenlerin derse giriş çıkış saatlerine dikkat etmesi, herkesin evraklarının tam olması gibi okul sisteminin bütünlüğünü koruyacak kriterler olarak sayılmaktadır. Tüm öğretmenlerin ve okulun amaçlarının ortak olması ve bu yönde birlikte hareket edilmesi, eğitim sisteminin hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Denetimin bu noktadaki rolü oldukça önemlidir.

Denetim, denetleyen kişi açısından değerlendirildiğinde ise, ego tatmin etmek ve yapılan işleri resmiyete dökmek olarak algılanmaktadır. Buradan okul müdürlerinin ders denetimlerini görev gereği yapmak zorunda oldukları için yaptıkları anlaşılmaktadır. Müdürler bir üst kuruma değerlendirme sunabilmek için ders gözlemi yapmak ve yazılı bir rapor hazırlamakla yükümlüdürler. Ayrıca öğretmenlerin eksikliğini bulma amacıyla yapılan ders denetimleri müdürün ego sahibi bir kişi olmasıyla bağdaştırılmaktadır.

Kısaca; yöneticiler ve öğretmenler ders denetimlerinin öğretmenlerde mesleki gelişim sağlayacağı konusunda hem fikirdirler. Öğretmenler ayrıca ders denetimlerinin okuldaki işleyiş açısından da yararlı olacağını düşünmektedirler. Ancak denetimin öğretmenlere faydasının olmadığı gerekçeleriyle açıklayan yöneticiler ve öğretmenler de vardır. Yöneticiler ders denetimlerinin kalabalık nüfuslu okullarda yapılamayacağını ve tecrübeli öğretmenleri denetlemenin ise gereksiz olduğunu dile getirmişlerdir. Öğretmenler ise müdürlerin mecburiyetten ötürü ya da kendi egolarını tatmin etmek için yaptıkları denetimlerin faydasız olduğu görüşündelerdir.

### **4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

#### **4.3.1. Yöneticilerin Millî Eğitimin Amaçlarına İlişkin Farkındalıklarıyla İlgili Bulgular**

“Ders denetiminin sizce eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ne gibi bir rolü vardır?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulmuş temalar Tablo 4.7’de özetlenmiştir.

Tablo 4.7. Yöneticilere Göre Ders Denetiminin Eğitim ve Öğretimin Hedeflerinin Gerçekleştirilmesindeki Rolü

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

Tablo 4.7 incelendiğinde tema olarak belirlenen, yöneticilere göre ders denetiminin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki rolü; öğretmenin performansına katkısı, eğitim ve öğretim sürecine etkisi, denetimi kim yaparsa rolü olur ve denetim uygulamalarının amacına ulaşmasındaki engeller olmak üzere dört kategoride toplandığı görülmektedir. Öğretmenin performansına katkısı hakkında en çok uygun ders materyallerinin kullanımından bahsedilmiştir. Eğitim ve öğretim sürecine etkisinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. Denetimin, eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde rol oynayabilmesi için denetimin yönetime bırakılması gerektiği, öğretmenin kendisinin uygulamasının doğru olduğunu ve öğrenci üzerinden değerlendirme yapılabileceğini söyleyen yöneticiler olmuştur. Denetimin bir amacı olduğunun düşünülmemesi, denetim uygulamalarında süreklilik ve bir standart olmaması, farklı lise türleri ve farklı seviyelerde bulunan öğrenciler denetim uygulamalarının amaca ulaşmasındaki engeller olarak sayılmıştır.

Öğretmenin performansına katkısı kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Ben dışardan kaynak alıyorum. Aldığım kaynaklarla sınıflara uygulama yaptırırım. Okulumuz çok programlı liseden Anadolu lisesine geçti. Bunun ürünlerini önümüzdeki yıl*

alacağım. Beden eğitimi ve müzik derslerinde ben denemeler yaptırıyorum. Ders denetimine girdiğim sınıflarda dersin son beş dakikası öğretmenden izin istiyorum. Çocuklarla o dersin önemi hakkında konuşuyorum. Onları motive ediyorum. Yani denetim motivasyon açısından başarıyı getirebilir.” (M3)

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

Eğitim ve öğretim sürecine etkisi kategorisi altında alınan cevaplar ise şöyledir:

“Pozitif rol oynuyor. Dediğim gibi denetimin amacı önemli. Bunun altını çiziyorum. Öğretmene ve öğrencilere sizin yanınızdayım mesajını vermeliyim. Öğretmen bu müdür neden hep benim dersime gelerek beni denetliyor dememeli. Denetim yapacağımı çok önceden haber veririm, öğretmen hazırlanıyor ve doğallık bozuluyor. Millî eğitim amacı da zaten bu olmalı. Problem çıkmadan öngörülerek önlem alınmalı.” (M6)

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

“Başarılı olmak için mesela her branşla ilgili yarışmalar düzenliyoruz. Kitap okutup onunla ilgili sorular soruyoruz, duyuru panosuna zekâ oyunları asıyoruz. Yani denetim tek başına hedefe yürümez. Çocuklar yaparak ve yaşayarak öğrenir. Ancak bu şekilde denetimlerle başarı yakalanabilir.” (M3)

“Planlanan hedeflere ulaşma konusundaki tespitlerin yapılabilmesi için ders denetimi olmazsa olmazdır. Kesinlikle gerekiyor. Yoksa hedeflere ulaşılma konusunda hangi yönde gidiyoruz, belki tam tersi yönde gidiyoruz gibi, aksi sonuçlar da doğabilir. Bu evet çok öngörülen bir şey değil ama birçok kurumumuzda benzer sorun ve sıkıntılar yaşanıyor. Ve bunların tespiti konusunda herkes gözünü ve kulağını kapatmış durumda.” (M12)

Denetimi kim yaparsa rolü olur kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

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

*“Bence rolü yok. Çok net bu. Denetimi öğretmen kendi yapmalı.” (M5)*

*“Mutlaka bir rolü var. Ama en güzel denetim bence öğrenci görüşüdür. Çünkü denetimler prosedür yerine gelsin diye yapılıyor. Eğitimin hedeflerine ne kadar ulaşıldığını denetliyorsak öğrenciye bakılmalı. Öğretmenlerde insan. İçlerinde işlerini yapmayanlar çıkabilir. Bu konuda denetim %20 ya da %30 etkili olabilir.” (M9)*

Denetim uygulamalarının amacına ulaşmasındaki engeller kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Bazı şeyler kâğıt üzerinde maalesef. Rolü yok. Öğretmen de öğrenci de bildiğini okuyor. Meslek liselerinde akademik başarı ikinci sıradadır. Yani üniversite ikinci planda bizim için. Biz mesleğe yönelik öğrenci yetiştiriyoruz.” (M2)*

*“Eğitimde bir hedef koyarsın. Ama öğrencide kapasite yoksa o hedefe ulaşamazsın. Burada öğretmenin suçu ne? Artık herkes Anadolu liselerine gidiyor, meslek liselerine gelen öğrenci sayısı düştü. Buraya gelen öğrenciler devamsızlık yapan, sorun çıkaran öğrenciler ve bir şey almıyorlar.” (M4)*

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

*“Bana sorarsanız rolü yok.” (M1)*

*“Bilmiyorum. Okul müdürü olarak ders denetiminin belli bir ölçüt olmaması gerektiğini düşünüyorum. Denetim yılda 2,3 kez değil, sürekli olmalı. Yani her an bir denetim söz konusuymuş gibi davranmalı öğretmenler. Bilmiyorum. Okul müdürü olarak ders denetiminin belli bir ölçüt olmaması gerektiğini düşünüyorum. Denetim yılda 2,3 kez değil, sürekli olmalı. Yani her an bir denetim söz konusuymuş gibi davranmalı öğretmenler.” (M10)*

*“Klasik denetimin çok faydası yok. Çünkü öğretmen denetim anındaki performansını daha sonra sergileyebilir. Öğretmeninde ancak bilinç oluşursa her zaman eğitimin hedeflerine uygun davranır.” (M11)*

Eğitim ve öğretim sürecinde öğrenciyi MEB'in amaç ve ilkeleri doğrultusunda yetiştirecek kişi öğretmendir. Bu yüzden öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri tam, bilgileri sürekli güncel olmalıdır. Ders denetimlerinin de eğitim-öğretim sürecine dolayısıyla öğretmenlere katkısı önemlidir. Ancak bu denetimlerin amacına ulaşabilmesi için denetmenlikte uzman sayılacak kişiler tarafından yapılması gerekir. Tek bir okul müdüründen tüm okulun öğretmenlerini detaylı bir şekilde denetlemesi beklenemez. Zaten her öğretmenin de detaylı bir denetim geçirmeye ihtiyacı yoktur. Ayrıca araştırma bulgularında, bu tarz klinik denetimler yerine öğretmenin kendi kendisini değerlendirerek ilerlemesi, ya da öğrencilerin performanslarına göre bir sonuca varılması da alternatif değerlendirme çeşitleri olarak tespit edilmiştir.

“Millî eğitimin amaçları ile okulun ve derslerin amaçları sizce ne oranda örtüşüyor?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.8’de özetlenmiştir.

Tablo 4.8. Yöneticilere Göre Millî Eğitimin Amaçları ile Okulun ve Dersin Amaçlarının Örtüşme Oranı

Tema	Kategori	Alt Kategori	Müdür
Yöneticilere göre Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersin amaçlarının örtüşme oranı	Zorunluluktan dolayı uyuşma	Gereklilik	M2, M12
		Hedef	M6, M1
		Tutarlılık	M10
		Çelişki yok	M11
	Kısmi uyuşma	Materyal eksikliği	M3
		Kaynak sıkıntısı	M3, M7
		Eğitim sistemindeki problemler	M5, M4
		Güncelleme	M8, M9

Tablo 4.8 incelendiğinde tema olarak belirlenen, yöneticilere göre Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersin amaçlarının örtüşme oranının; zorunluluktan dolayı uyuşma ve kısmi uyuşma olmak üzere iki konuda toplandığı görülmektedir.

Zorunluluktan dolayı uyuşma kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

*“Yüzde yüz örtüşüyor. Yeni bir eğitim felsefesine geçildi. Fakat ilerlemeciliği öğretmenler anlayamadı. En kısa sürede öğretmenlere müfredatın ne amaçla hazırlandığı anlatılmalı. Yoksa amaca ulaşamayacak.” (M1)*

*“Örtüşüyor tabii ki, öyle olması lazım.” (M2)*

“Örtüşmek zorunda. Çünkü biz resmi bir devlet kurumuyuz. Her öğretmen de bu amaçları kazandırmak zorunda. Hedefler konulmuşsa bilimselliği vardır. Bizler de yapmak zorundayız. Hedefimiz bu olmalı.” (M6)

“Tamamen örtüşüyor. Meslek liselerine göre ayarlanmış bir müfredat var ve tutarlı bir şekilde bu müfredata göre ilerliyoruz. Atölyelerimiz var. Öğretmenlerimiz iyi bir organizasyonla birlik beraberlik içinde çalışıyorlar. Uygulama derslerinin saati diğer derslere göre fazla. Mesela matematik dersini çok az görüyorlar. Bence ders sayıları eşit olmalı. Buradan mezun olan öğrenciler denizcilik mesleğini iyi yapabilecekler, donanım olarak yeterliler. Ancak üniversiteye girmek istiyorlarsa, dışarıdan takviye almaları lazım.” (M10)

“Evrak üzerinde ders müfredatı ve öğretmenin anlattıkları örtüşüyor. Çelişki yoktur.” (M11)

“Hepsi örtüşüyor, örtüşmek zorunda.” (M12)

Kısmi uyuşma kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

“Amaçlar örtüşüyor, fakat imkânlar örtüşmüyordu. Nitelikli okullar her türlü kaynağa ulaşırken biz kaynak sıkıntısı çekiyorduk. Ama şimdi onu da aştık. Öğretmen arkadaşlar da kendi branşlarıyla ilgili getirip bir şeyler uygulamaya başladı. Dönütler daha çok başarı sağladığı yönünde. Müfredat dışında kaynak kullanmak gerekiyor. Millî eğitimin kitapları yeterli değil. Bir fark olmalı öğrencilerde seçilmeleri için. Bu yüzden okuma saatlerine çok önem veriyorum. Okudukça tüm branşlarda öğrenci kazanım sağlayacak. Sınav sistemi artık bu yönde. Bir de devlet ücretsiz verdiği için kitapları öğrencilerin çoğu kıymet bilmiyor. Sağda solda bırakıp gidiyor.” (M3)

“Örtüşüyor, ama her zaman tam olmuyor. Meslek liselerinde ara eleman yetiştiriliyor. Öğrenci ayaklarının üzerinde durmayı öğrenmeli. Bunun bilincinde olursa, zaten alır başını gider.” (M4)

“Mış gibi bir durum var. Yani eğitim veriliyormuş gibi bir tablo var. Ama içi boş. Eğitilmiş kesmi kolay yönetmezsiniz. Çünkü onlar ben bu işin uzmanıyım derler. Sen kimsin benim yeterliliğimi sorguluyorsun derler. Millî eğitimin politikaları da böyle. Eskiden Anadolu liselerinde kalite olurdu. Şimdi ise her lise Anadolu lisesi, sistem çok karışık.” (M5)

“Eksiklikler var ama örtüşüyor. Mesela 11. sınıf tarih kitapları çok detaylı. En iyi öğretmen bile içindeki bilgileri öğrenciye aktaramaz. Öğretmen bu noktada kendi bilgileri ile kitabın konularını başka kaynaklardan yararlanarak anlatıyor. Bu soruya kendi branşım ile ilgili net cevap verebiliyorum.” (M7)

“Makas aralığı var. Güncellemede eksiklikler var. Amaca uygun çıktı alamıyoruz.” (M8)

“Aşağı yukarı örtüşüyor. Zaman zaman güncellemeler de yapılıyor. 2004’ten beri meslek derslerinde nelerin okutulacağı bizim branştaki öğretmenler tarafından hazırlanıyor. Bu da uyumlu olmasını sağlıyor.” (M9)

Bazı okul müdürlerine göre Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersin amaçları tamamen örtüşmekte, bazılarında ise kısmen örtüşmektedir. Tamamen örtüşüğünü söyleyen müdürler buna gerekçe olarak Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersin amaçlarının uyuşmak zorunda olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Kısmen örtüşüyor diyen müdürler ise yüzde yüz uyuşmamanın sebebi olarak imkânlarla ilgili sorunları ve amaçların mevcut duruma göre yenilenmemesini gerekçe göstermektedirler.

“Öğretmenlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalıklarını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.9’da özetlenmiştir.

Tablo 4.9. Yöneticilere Göre Öğretmenlerin Millî Eğitimin Amaçlarına İlişkin Farkındalıkları

Tema	Kategori	Alt Kategori	Müdür
Yöneticilere göre öğretmenlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalıkları	Tecrübe ile farkındalık artıyor	Meslekte yetkinlik	M2
		Mesleki doygunluğa ulaşmış kişiler	M5
		Çizgi dışına çıkmamak	M10, M9
	Farkındalık var, ama özveri az	Üreticilik yok	M4
		Öğretmenin keyfine göre davranması	M6
		Elden geldiği kadar davranmak	M7, M12
		Bitkinlik ve bezginlik	M8
		Derse sorunlarını yansıtmak	M8
		Özel çaba yok	M11
		Motivasyon ihtiyacı	M1, M3

Tablo 4.9 incelendiğinde tema olarak belirlenen, yöneticilere göre öğretmenlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalıklarının; tecrübe ile farkındalığın artması ve farkındalık yüksek, ama özverinin azlığı olmak üzere iki kategoride toplandığı görülmektedir. Mesleğinde tecrübe sahibi olan öğretmenlerin bu konuda farkındalık

oranlarının yüksek olduğu, bazı öğretmenlerde ise Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalık olmasına rağmen uygulamada bunu yansıtmadıkları, daha doğrusu yansıtmak için özel bir çaba harcamadıkları görülmektedir.

Tecrübe ile farkındalık artıyor, kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Her öğretmenler kurulunda Millî eğitimin temel ve özel amaçlarını teker teker anlatıyoruz. Buradaki öğretmenler en az 15 yıllık, mesleklerinde yetkinler.” (M2)*

*“Millî eğitim hocalarımızın yaklaşımları çoğunlukla doğru. Ben onlara müfredatınızı verin, ama çocuklara çok yüklenmeyin diyorum, mesleki derslerine çalışabilecek zamanları kalsın diye. Yani sadece işlerine yarayacak temel bilgileri aktarımlarını istiyorum. Hocalarımız tecrübeli, mesleki doygunluğa ulaşmış kişiler olduğu için onlarda bunun farkında. Bizim üniversitenin hocalarında durum biraz farklı. Onlar kendi iç denetimlerini yapıyorlar. Bizim eğitimimiz usta-çırak ilişkine dayalı, öğretmenlerin yöntemleri bazen gaddar olabiliyor. O yüzden öğretmenlerin farkındalık düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebilirim.” (M5)*

*“Karşı çıktıkları şeyler oluyor ama Millî eğitimin amaçlarına uyuyorlar. Memnunum.” (M9)*

*“İlk olarak görevlerini yapmaya yönetmelikteki gibi başlıyorlar. Sonra ufak tefek değişiklikler yapıyorlar. Fakat çizginin dışına çıkmıyorlar.” (M10)*

Farkındalık var, ama özveri az, kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Çok belirgin bir farklılık yok. Amaç ve hedeflerin farklı olduğu yerde zaten eğitim birliğinden bahsedemeyiz ki. Ülke genelinde ortak olmak zorunda. Kendi kurumum için söylüyorum ortak olduğunu düşünüyorum.” (M12)*

*“Farkındalar. Ama yeni nesil yani genç öğretmenlerin çoğunda üreticilik yok. Yani mesela kaynak yoksa, yok deyip oturuyorlar. Çözüm düşünmüyorlar.” (M4)*

*“Tüm öğretmenleri yüz üzerinden yüzle değerlendiremeyiz. Ama bu hedefler doğrultusunda çalışmak zorundalar. İşin gereği bu, öğretmenin keyfine kalmamalı.” (M6)*

*“Ellerinden geldiklerince benimsiyorlar Millî eğitimin çalışmalarını. Kimisi tabii daha özverili bu konuda. Genel olarak var diyebiliriz.” (M7)*



*“Herkes uyuyor Millî eğitimin ilkelerine. Ama öğretmenlerde bitkinlik ve bezginlik var. Çoğunluğu da derste yansıtıyor sorunlarını. Yılda en az bir kes psikolojik dinlenmeye ihtiyaçları var.” (M8)*

*“Daha çok müfredatı takip ederek yola çıktıklarını düşünüyorum. Çok özel bir çaba sarf etmiyorlar. Müfredat yeterince yönlendirici. Yani askeri bir disiplinle hareket ediliyor.” (M11)*

*“Öğretmeni değerlendirmek değil de, öğretmenler bence kendilerini ifade etmekte güçlük yaşıyorlar. Ben onlara gerekli ortamı sağladığımda, onlarda kişisel gelişimlerini sağlıyorlar. Bilmiyorum diyemiyorlar. Onları adım adım motive etmek lazım.” (M1)*

*“Yarışmalara öğrenci hazırlayan öğretmenim var, proje hazırlayan öğretmenim var. Bunun yanı sıra sizin coşkunuzla eğitime sarılacak öğretmenimiz de var. Çağ artık bilgi çağı.” (M3)*

Okul müdürleri Millî eğitimin amaç ve ilkelerinin her öğretmenler kurulunda tekrar edildiğini, bu sebeple özellikle tecrübeli öğretmenlerde amaç ve ilkelere ilişkin farkındalık olduğunu düşünmektedirler. Özellikle müfredat doğrultusunda gidilmesi amaçlara uyulduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ancak yöneticiler öğretmenlerin biraz daha aktif, pratik, çözüm odaklı ve motivasyonlu olmalarını beklemektedirler. Denetim uygulamalarında amaç öğretmenlere öğretim birliğinin dışına çıkmadan öğrencilerini yetiştirmeleri için çaba sarf etmeleri konusunda destek olmaktadır.

“Ders denetimi yaparken Millî eğitimin temel amaç ve ilkelerinden hangilerini kriter olarak belirliyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.10’da özetlenmiştir.

Tablo 4.10. Yöneticilerin Ders Denetiminde Belirlediği Kriterler

Tema	Kategori	Alt Kategori	Müdür
Yöneticilerin ders denetiminde belirlediği kriterler	Öğrencinin gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazanması hedefine yönelik kriterler	Öğrenci seviyesine inilmesi	M3
		Öğrencinin geldiği düzey	M5, M6
		Öğretmenin sınıf hakimiyeti	M4, M11
		Millî eğitimin tüm amaç ve ilkeleri	M12
		Eğitimin teknoloji ile birleştirilmesi	M1, M2
		Verimlilik	M1
		MEB'in ders denetim formları	M1, M8
		Ders müfredatı	M7
		Karşılıklı memnuniyet	M5
		Samimiyet	M9
	Öğretmen-Öğrenci ilişkileri	Öğretmen-Öğrenci iletişimi	M10, M2
		Öğrencinin öğretmene bakışı	M10

Tablo 4.10 incelendiğinde tema olarak belirlenen, yöneticilerin ders denetiminde belirlediği kriterlerin; öğrencinin gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazanması hedefine yönelik kriterler ve öğretmen-öğrenci ilişkileri olmak üzere iki kategoride toplandığı görülmektedir.

Öğrencinin gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazanması hedefine yönelik kriterler kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Öğrencinin seviyesine inilmesi, öğretmenin Millî ve manevi konularda net bir duruşu olması gerekiyor. Ders müfredatındaki konunun öğrencinin anlayacağı şekilde çok iyi anlatılması gerekiyor. Ben bunlara dikkat ediyorum.” (M3)*

*“Sınıf hakimiyetine bakarım. Alanım gereği algım açık. Ders öğrenci merkezli olsa bile, dersi öğretmen götürmeli. Öğrenci dersi kaynatmamalı. Konuya hakimiyete isen ancak kendi alanımsa bakabilirim. Öğrenciye hitap şekli de önemli.” (M4)*

*“Temel amaç daha iyiyi yakalamak. Bu doğrultuda gidiyorum.” (M6)*

*“Az önce formda saydıklarına bakıyorum. Onun dışında öğretmenler derse giriş çıkış saatlerine dikkat etmeli. Kendi hayatlarını işlerini aksatmayacak şekilde dizayn etmeliler.” (M8)*

*“Öğrencinin öğretmene bakışı ve öğretmenin sınıf yönetimindeki başarısı çok önemli. Sınıf yönetiminin olmadığı bir ortamda bilgi aktarımı olamaz. Yani öğretmenin hem bilgi otoritesi hem de davranış otoritesi olmalı. Deneme sınavlarının sonuçları da öğrencilerin başarı oranını gösteriyor. Bunlara da bakıyorum. Bir görüş oluşuyor. Alanım dışında derslerde de öğrencinin ilgisine bakıyorum.” (M11)*

“MEB’in denetim raporuna göre denetim yapıyorum. Oradaki özelliklere göre bakıyorum. Şahsi kriterim ise verimlilik kavramıdır. Teknoloji eğitimle birleştirilmeli. Öğretmen konuyu maksimal derecede anlatıyor mu? Konu ne kadar anlaşılıyor? Öğretmen öğrenciyle aynı dili konuşabilmeli. Çünkü aktarım aslında iletişimdir.” (M1)

“Millî Eğitim Kanunu’nda yer alan amaç ve ilkelerden mi bahsediyoruz? Tamamı bir eğitimcinin zaten her anlamda hem çalışırken hem yönetim görevini yürütürken, denetlerken elinin altında bulunması ilk etapta uygulanıp uygulanmadığına bakılması gereken konular.” (M12)

“Uymaya çalışıyoruz. Denetimleri müfredata göre yapıyoruz. Dersle ilgili ön çalışma yaparak derse giriyorum. Her branşı kendi içerisinde değerlendiriyorum. Coğrafya ve kimya dersinin amaçları ve konuları farklı çünkü.” (M7)

“İlk olarak öğretmenin öğrenciyle iletişimine bakıyorum. İnsani ilişkiler önemli. Kuşadası zor bir yer. Her kesimden öğrenci alıyoruz. Öğretmenin karşı tarafa bilgi aktarım şekli önemli.” (M10)

“Öğrenciyle iletişimi nasıl, klasik yöntemlerle mi yeni yöntemlerle mi dersini işliyor? Meslek derslerinin denetimi zor oluyor tabii. Öğrenciler el işi yaparken ben ancak bakıyorum. Garip geliyor zaten bana bunu denetlemek.” (M2)

Öğretmen-Öğrenci ilişkileri kategorisi altında alınan cevaplar şu şekildedir:

“Karşılıklı memnuniyet önemli benim için. Buradan mezunların şu sıralamada olması gerek gibi bir iddiamız yok. Öğrencinin geldiği düzey daha çok önemli. Mesleki olarak ilerleyecekler. Öğrenci çok çalışmak zorunda. Başarırsa kendi başarısı, yapamıyorsa yine kendi yapamamasıdır. Velilerle de görüşerek bu durumu açıklıyorum. Öğrenci, öğretmen ve veli, olmak üzere üçlü sacayağı iyi kurulmalı. Liseden sonra lisans eğitimine geçemeyen bir öğrenci normal bir lise mezunu sayılıyor. Ancak burada herhangi bir fakülteye girmeyi kazanabilecek kadar bir eğitim almıyorlar. Bu da bir dezavantaj aslında. Konservatuara devam edemeyecekse, öğrencinin ciddi olarak ders çalışıp üniversite sınavına hazırlanması gerekir.” (M5)

“Samimiyet benim için önemli. Öğrencilere ne kadar dokunuyorlar, onlara ne kadar bilgi aktarabiliyorlar onlara bakıyorum.” (M9)

Okul müdürleri ders denetimlerinde öğrencilerin Millî eğitimin genel amaçları doğrultusunda Atatürk Milliyetçiliğine bağlı, iyi ahlaklı, sorumluluk sahibi, sağlıklı bir kişiliğe sahip ve topluma katkıda bulunacak bir meslek edinebilmek için gerekli bilgi ve beceri ile donatılmalarını temel kriter olarak almalıdır. Bu yönde yöneticiler öğrencinin gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazanması hedefine yönelik öğretmenlerin tutum ve davranışlarını kriter olarak belirlemişlerdir. İkinci önemli bir nokta ise iletişim konusudur. Öğretmen ve öğrenci arasındaki diyalog müdürlerin dikkate aldığı bir ölçüttür.

“Ders denetimi bittikten sonra Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini öğretmeni değerlendirmenizde ölçüt olarak dikkate alıyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.11’de özetlenmiştir.

Tablo 4.11. Ders Denetimi Bittikten Sonra Yöneticilerin Değerlendirmelerinde Millî Eğitimin Amaçlarını ve İlkelerini Ölçüt Alması

Tema	Kategori	Alt Kategori	Müdür
Ders denetimi bittikten sonra yöneticilerin değerlendirmelerinde Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini ölçüt alması	Öğretmenden sınıfta yapması beklenen davranışlar	Öğrenciye model olmak	M8
		Ders planı olması	M3
		Ders konusunu güncel hayatla ilişkilendirmesi	M3
	Öğretmenin sınıf dışındaki performansı	Okul aile birliği çalışmaları	M4
		Okul için yaptığı ekstra çalışmalar	M4
	Çevresel değerlendirme	Öğrencilerin şikâyet ve görüşleri	M10
		Öğretmen-öğrenci ilişkileri	M11
	Amaçların koşulsuz ölçüt alınması	Ölçütlere göre değerlendirme	M1, M2, M5, M6, M7, M9, M12

Tablo 4.11’de tema olarak belirlenen, ders denetimi bittikten sonra yöneticilerin değerlendirmelerinde Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini ölçüt alması; öğretmenden sınıfta yapması beklenen davranışlar, öğretmenin sınıf dışındaki performansı, çevresel değerlendirme ve amaçların koşulsuz ölçüt alınması olmak üzere dört kategoride toplanmıştır.

Öğretmenden sınıfta yapması beklenen davranışlar kategorisi altında alınan cevaplar aşağıda yer almaktadır:

*Alıyorum. Ben dersin konusuna değil, öğretmen davranışlarına puan veriyorum. Öğretmenlik bir vicdan mesleği. Öğretmen öğrencinin modelidir. Öğretmenin öğrenciye anne, baba ya da arkadaş olmasını istemiyorum. Onların zaten bir ailesi ve arkadaşları var. Öğretmen model olacak. Eksik olmadan, tam olmalı.” (M8)*

“Eskiden günlük planlarımızı müdürler her gün imzalardı. Şimdi teknoloji var, müdür görmek isterse internetten indirebilir. Ama ben bir kâğıt parçası da olsa öğretmenden elinde bir plan olmasını isterim. Öğretmen hangi sınıfta nerde kaldığını bilmeli. Ders konularını hayatla ilişkilendirmeli. Makarna yapmak için kimyaya mecbursun. Suyu kaynatacaksın, birkaç damla suya yağ katacaksın. Çocuğa bunu söyleyince dikkatini çekiyorsunuz. Öğrencide davranışsal değişiklik yaratılabilirse eğitimden söz edilebilir. Eğitim budur.” (M3)

Öğretmenin sınıf dışındaki performansı kategorisi altında alınan cevaplar aşağıda yer almaktadır:

“Değerlendirmede öğretmenin okula ne kattığı ne önemli. Yani ders saati dışında okul için ne yapıyor? Okul aile birliği ile çalışması var mı? Diğerleri zaten görevi.” (M4)

Cevresel değerlendirme kategorisi altında alınan cevaplar aşağıda yer almaktadır:

“Elbette bu doğrultuda öğretmen öğrenci ilişkisini ön Gerçekleştirilmesindeki Rolü planda tutarak değerlendiriyorum. (M11)

“Elbette, öğretmeni değerlendirmelerimiz bu doğrultudadır. Öğrencilerin şikâyet ve görüşleri de etkili oluyor. Bazen sınav sorularının zor olduğunu söylüyorlar. O zaman sınav sorularına öğretmenle birlikte bakıp inceliyorum. Öğrencilerin zor dediğini ona söylüyorum. Ama öğretmen uygun buluyorsa, diyecek bir şeyim olmuyor.” (M10)

Amaçların koşulsuz ölçüt alınması kategorisi altında alınan cevaplar aşağıda yer almaktadır:

“Elbette.” (M1)

“Alıyorum.” (M2)

“Tabii ki bunları göz önünde bulundurmamak zorundayız.” (M5)

“Evet, bu ölçütlere göre değerlendiriyorum”. (M6)

“Tabii.” (M7)

“Tabii alıyorum”. (M9)

“Tabii, alıyoruz zaten bu doğrultuda denetim uyguluyoruz.” (M12)

Okul müdürleri ders denetimi sonrasındaki değerlendirmelerini Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini ölçüt olarak yaptıklarını söylemişlerdir. Bununla birlikte bazıları özellikle dikkate aldıkları noktaları da belirtirken, bazıları ekstra bir kriter ilave etmemiştir. Önem verilen ölçütler arasında öğretmenlerin sınıf içi ve sınıf dışındaki performansları ve öğrencilerin düşünceleri gibi çevresel değerlendirme faktörleri bulunmaktadır.

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

“Ders denetiminin sizce eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ne gibi bir rolü vardır?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.12’de özetlenmiştir.

Tablo 4.12. Öğretmenlere Göre Ders Denetiminin Eğitim ve Öğretimin Hedeflerinin Eğitim ve Öğretimin Hedeflerinin Gerçekleştirilmesindeki Rolü

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

Tablo 4.12 incelendiğinde, tema olarak belirlenen, öğretmenlere göre ders denetiminin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki rolü; öğretmen davranışları, doğru denetmenlik ve işlevsizlik olarak 3 kategori altında incelendiği görülmektedir. İlk kategori olan ders denetimlerinin öğretmen davranışlarındaki rolünün alt kategorileri öğretmenlerdeki eksiklikleri tamamlaması ve onları canlı tutmasıdır.

Öğretmen davranışları kategorisinde öğretmenlerden alınan cevaplar şu şekildedir:

“Kendimizde bir eksik varsa denetim sayesinde görebiliriz. Ancak denetleyen kişinin branşı, benimkinden farklıysa ders planına uyup uymamam bir şey ifade etmiyor. (Ö10)

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

Doğru denetmenlik kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

*“Bunun olması için müfettiş ve idareciler doğru seçilmelidir. Çalıştığım kurumda 10 yılda 15 müdür değişti. Bazı çalışanlar maddi kazanım veya daha iyi emeklilik için idareci oluyor.” (Ö11)*

*“Ders denetimlerinin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde rolü yoktur. Bu denetleyen kişiye bağlıdır. Bizim kurumda denetim dersi anlatış biçimi, sınıf yönetimi ve sınıf kontrol mekanizması ile ilgilidir. Ancak bakanlık müfettişleri tarafından denetlendiğimiz zamanlarda kısmen rolü vardı.” (Ö1)*

*“Çok bir rolü olduğunu düşünmüyorum. Denetim kişinin kendiyile alakalı bir şeydir. Öğretmenin kendi kendini denetimi önemlidir. Önce iç denetim olmalıdır. Uzun yıllar aynı müdürle çalıştım. Zaten o müdür sizi belli bir süre sonra tanıyor. Sizin mesleğinizi nasıl yaptığınızı görüyor.” (Ö8)*

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

İkinci kategoride denetim yapacak kişinin doğru seçilmesinin gerekliliği sıklıkla ifade edilmiştir. Denetmen gerçekten denetim içinde uzman olmalı ve doğal gözlemler yapmalıdır. Alınan cevaplardan okul müdürlerinin denetmen olarak bir denetim sistemleri olmadığı, dolayısıyla bu konuda zayıf kaldıklarıdır. Bu konuda farklı olarak, kişinin kendi özdenetimini yapmasının önemini vurgulayan bir görüş alınmıştır.

İşlevsizlik kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

*“Hiçbir rolü yoktur. Denetim bir şey ifade etmemektedir.” (Ö2)*

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

*“Rolü olduğunu zannetmiyorum. Öğretmeni 30 dakikalık bir denetimle değerlendiremezsiniz.” (Ö9)*

Verilen cevaplardaki dikkat çekici nokta, denetimin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde şu rolleri vardır yerine şöyle olursa faydalı olabilir tarzında şarta bağlı

cevaplar alınmış olmasıdır. Yani denetim sisteminden olumlu bir beklenti söz konusudur. Denetimin herhangi bir rolü olmadığını düşünen katılımcılar ise gerekçeleriyle bu konudaki görüşlerini dile getirmişlerdir. Genel olarak katılımcılar denetimin doğal bir gözlemle, aynı branştan uzman bir kişi tarafından, süreklilik içerisinde yapıldığı takdirde eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bir rol oynayabileceğini savunmaktadırlar. Bazı öğretmenler ise ders denetiminin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde hiçbir rolü olmadığını ifade etmişlerdir.

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

“Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersinizin amaçları sizce ne oranda örtüşüyor?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.13’te özetlenmiştir.

Tablo 4.13. Öğretmenlere Göre Millî Eğitimin Amaçları ile Okulun ve Dersin Amaçlarının Örtüşme Oranı

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen
Öğretmenlere göre Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersin amaçlarının örtüşme oranı	Uygulama esnasında	Kaynak kitap sıkıntısı	Ö1, Ö6
		Ders içinde pratik	Ö4
		Etkinlikler	Ö7, Ö5
		İmkânlarla orantılı	Ö11
		Öğrencilerin sosyo-ekonomik yapısı	Ö2, Ö10
	Yönetmeliğe göre	Ortak kazanımlar	Ö3
		Plana uygunluk	Ö6, Ö9
		Müfredat	Ö8

Tablo 4.13 incelendiğinde tema olarak belirlenen, öğretmenlere göre Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersin amaçlarının örtüşme oranının; uygulama esnasında ve yönetmenliğe göre olmak üzere 2 konuda toplandığı görülmektedir. Yani Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersin amaçları uygulama sırasında ve kâğıt üzerinde farklılaşmaktadır.

Uygulama esnasında kategorisi altında alınan cevaplar şu şekildedir:



“Temel olarak İngilizce dersinin temel hedef ve amaçları, müfredatımız, okulun amaçları ve Millî eğitimin temel hedef ve amaçları düşünüldüğünde mutlaka ki örtüşüyor. Çıkış noktası belli oranlarda aynı. Ama maalesef Millî eğitim tarafından dağıtılan Türkçe kitapların işlenmesi konusunda bir direktmesi var. Kaynak kitap kullanımında ciddi sıkıntılar yaşıyoruz. Üniversiteye öğrenci ve hatta sonrasında dünya vatandaşı yetiştirmek istiyoruz. O yüzden biz bu okulda İngilizce eğitimi konusunda ciddi çalışmak istiyoruz. Bu noktada da yabancı kaynakları kullanmayı çok istiyoruz. Bazen bu anlamda sıkıntılar yaşıyoruz.” (Ö1)

“Keşke öğrenci seviyelerimize göre kitap seçme şansımız olsaydı. Çocuklarımız için daha faydalı olurduk diye düşünüyorum.” (Ö6)

“Benim çalıştığım okul meslek lisesi, biraz daha spesifik bir alan. Yani mesleği öğreten bir okul. Millî eğitimin temel amaç ve ilkeleriyle örtüşüyor. Ama direkt onu karşılıyor diyemiyorum. Bir dersimden örnek vereyim: Konuk masasında servis dersi. Müşterinin masasında öğrencinin servis becerisini göstermesi gerekiyor. İletişim becerilerinin yüksek olması gibi Millî eğitimin nezaket kurallarına uyuyor. Dersin içinde bu hedef davranışları uyguluyoruz.” (Ö4)

“Hemen hemen birebir örtüşüyor. Etkinliklerimiz bakanlıkça belirleniyor ve o etkinliklerin dışına çıkamıyoruz zaten”. (Ö7)

“Kesinlikle birebir örtüşmüyor, bağdaşmıyor. Yazılı olarak söyledikleri ve asıl istedikleri farklı şeyler. Yani teori ile uygulama bağdaşmıyor.” (Ö5)

“Dersin amaçları açısından çok az. Çünkü araç gereç yok bizde. Bahçe yok, kapalı spor salonu yok. Müfredata uygun davranmamız imkânsız yani. Sabah tir tir titreyerek ders yapıyoruz. Orada müfredatı birebir uygulamamız beklenemez. Okulun amaçlarına göre tabii. Buna aykırı davranmıyoruz. Mesela rüzgârlı bir havada hiçbir müdür neden badminton yapmıyorsun demez. İmkanlarla aynı oranda örtüşüyor.” (Ö11)

“Kendi dersimi işlerken sınıftaki öğrencilerin sosyo-ekonomik yapısını göz önünde bulundururum. Teknik anlamda her şeyi öğretebiliyorum, ama uygulamada olmuyor. Çünkü imkân yok. Örneğin yağlı boya yok, atölye yok. Ama müfredatta heykel yapımı var. Yani örtüşmediği durumlar oluyor. Ailevi etkiler de olabiliyor. Kızının canlı insana bakarak resim çizmesini istemeyen ailelerle karşılaşıyorum. Genel kurallar sadece kâğıt üzerinde güzel.” (Ö2)

*“Amaçlar eksik kalıyor, örtüşmüyor. Kazanım yapamıyorum. Çünkü öğrenci beni dinlemiyor. Vermek istediğim mesajı alan yok. Ders havada kalıyor. Öğrenci alt basamaklardan eksik geliyor. Şekillenme yaşları da geçmiş oluyor.” (Ö10)*

Yönetmeliğe göre kategorisi altında değerlendirilen cevaplardan ise Millî eğitimin temel amaçlarının tüm dersler için geçerli olduğu, ders kitapları ve planların da müfredata göre hazırlandığı için birebir örtüştüğü anlaşılmaktadır. Bu konudaki görüşler şöyledir:

*“Temel amaçlar tüm branşlarda ortaktır. Örneğin iyi davranışlar kazandırmak gibi, sevgi, saygı, paylaşma gibi.” (Ö3)*

*“Tamamen örtüşüyor. Zaten ders kitapları ve planlarımız da ona göre hazırlanıyor.” (Ö9)*

*“Planlamalar müfredata göre yapılıyor. Okul öncesi biraz daha farklı bir sistem. O yüzden ben tamamen örtüştüğünü düşünüyorum. Planımız biraz daha esnek oluyor. Konuyu veriyorlar. O konunun nasıl işleneceği bize kalıyor”. (Ö8)*

*“Planlarımız kâğıt üzerinde örtüşüyor. Sınıfta bazen esneklik yapabiliyoruz. Ama ben plan doğrultusunda gidiyorum. Ben birebir örtüşüyorum yani planla.” (Ö6)*

Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersin amaçları arasındaki ilişkiye bakıldığında uygulama esnasında yani eğitim-öğretim sürecinde öğretmenlerin yaşadığı kaynak kitap sıkıntısı, ders işlenmesi için gerekli koşulların eksikliği ve öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları sebepleriyle amaçların birbiriyle örtüşme oranında azalma olduğu tespit edilmiştir. Fakat genel olarak ders içi pratik ve etkinlikler Millî eğitimin amaçları doğrultusunda yapılmaktadır. Dersin müfredatına ve hazırlanan planlara uyulmaktadır.

Kısaca; yöneticilere ve öğretmenlere göre Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersin amaçları genel olarak örtüşmektedir. Yöneticilerden ve öğretmenlerden bazıları bu amaçların zaten uyusmak zorunda olduğunu dile getirmişlerdir. Ancak uygulama esnasındaki bazı problemler yüzünden örtüşme oranının düştüğü de iki grup tarafından belirtilmiştir. Özellikle kaynak kitap sıkıntısı yüzünden sorun yaşandığı tespit edilmiştir.

“Müdürünüzün Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.14’te özetlenmiştir.

Tablo 4.14. Öğretmenlere Göre Müdürlerin Millî Eğitimin Amaçlarına İlişkin Farkındalığı

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen
Öğretmenlere göre müdürlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığı	Kişisel özelliklere göre değerlendirilme	İnsani yön	Ö3
		İşe hakimiyet, yetkinlik	Ö11, Ö7
		Fikir alışverişine açıklık	Ö11
		Gayretli	Ö2
		Bilinçli farkındalık	Ö6
	Kuruma ve öğrenciye yönelik tutumlara göre değerlendirilme	Bilgisizlik	Ö5
		İşbirliği	Ö4
		Yeniliklere açıklık	Ö4
		Etkinlik yapılması	Ö8
		Öğrenci odaklılık	Ö1
		Çözüm merkezli	Ö1

Tablo 4.14 incelendiğinde tema olarak belirlenen, öğretmenlere göre müdürlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığının; kişisel özelliklere göre değerlendirilme ve kuruma ve öğrenciye yönelik tutumlara göre değerlendirilme olmak üzere 2 kategoride toplandığı görülmektedir.

Kişisel özelliklere göre değerlendirilme kategorisi altında cevaplar aşağıdaki gibidir:

“Yaklaşımı, insani yönü çok iyi. Onunla çalışmak çok iyi, değerli biri bizim için.”  
(Ö3)

“İyi değerlendiririm. Müdür bey işine son derece vakıf. Her şeyi gidip danıştığım, fikir aldığım bir insan. Bu yüzden örtüşüyor bence.” (Ö11)

“Kesinlikle alanında yetkin olduğunu düşünüyorum. Farkındalık konusunda da aynı düzeyde.” (Ö7)

“Farkındalığı bence yeterliydi, fazlaydı bile diyebilirim.” (Ö6)

“Kesinlikle hiçbir bilgileri yok, ne yöneticilikle ne de ilke ve amaçlarla.” (K5)

“Gayretli, Millî eğitimin amaçlarını bile bir tık ileriye götürebilecek biri.” (Ö2)

“Kesinlikle alanında yetkin olduğunu düşünüyorum. Farkındalık konusunda da aynı düzeyde.” (Ö7)

Kuruma ve öğrenciye yönelik tutumlara göre değerlendirilme kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Okul müdürümüz de meslek lisesi kökenli bir insan. Bu meslekte çok çalışmış, özellikle turizm otelcilikte vizyonu olan bir kişi. Güncel gelişmeleri takip ediyor. Mesleki Teknik Eğitim Müdürlüğü'nün işbirlikleri oluyor. Onları çok takip eden ve uygulayan bir kişi olarak görüyorum. Yeniliklere açık bir insan. Millî eğitimin de istediği kriterler aslında bu. Projelere başvurusun, yeniliklere açık olunsun. O yüzden örtüşüyor diye düşünüyorum.” (Ö4)*

*“Birebir aynı gitmesini ister. Tüm etkinliklerin yapılmasını ister. Özel gün ve haftalarda okulun, panoların süslenmesini ister.” (Ö8)*

*“Müdürün genelgeler ve yönergeler anlamında kısıtlandığı yerler mutlaka var. Ancak öğretmen kökenli geldiği için belirli noktalarda ayrılacak da öğrenci odaklı, öğrencinin gelişimi odaklı ve çözüm merkezli çalışıyor. Bu anlamda da hem Millî eğitimin hedef ve amaçlarına uygun hem de öğrencilerin daha verimli nasıl olabileceğine ilişkin çalışmaları olduğunu düşünüyorum.” (Ö1)*

Bazı öğretmenler müdürlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığını değerlendirirken müdürünün kişisel özelliklerine göre yorum yapmıştır. Müdürün insani yönü kuvvetli, içinde yetkinliği yüksek, gayretli, fikir alışverişinde bulunmayı seven biri ise bu konuda farkındalığının yüksek olduğu kanısına varılmaktadır. Yöneticilik tarzı sevilmiyorsa, bilgisiz olarak ve Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığı düşük olarak yorumlanmıştır.

Bu tabloda ayrıca ilginç bir bulgu da göze çarpmaktadır. Aynı kurumda çalışan üç katılımcıdan birisi yöneticiyi farkındalığı düşük ve amaçlarla ilgisiz olarak değerlendirirken (Ö5); diğer iki katılımcı (Ö4, Ö6) vizyonlu, gelişmeleri takip eden, yeniliklere açık ve dolayısıyla yüksek farkındalıklı biri olarak değerlendirmektedir. Bu bulgu esasında yöneticilerin öğretmenler tarafından değerlendirilirken, onlara yönelik yakınlığı veya olumlu tutumlarının bu aşamada ne kadar kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin ne kadar iyi bir denetimci veya yönetici olup olmamaları, öğretmenlerin öznel yaklaşımlarına göre şekillenmektedir.

Özetle; yöneticiler öğretmenlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalıklarını tecrübeleriyle orantılı değerlendirirken, öğretmenler müdürlerin farkındalıklarını kişisel özellikleri ile kuruma ve öğrenciye yönelik tutumlarına bakarak değerlendirmişlerdir. Müdürlerin çoğu öğretmenlerde Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığın yeterli

olduğu görüşündedir. Aynı şekilde öğretmenlerin de çoğu müdürlerin farkındalığının yüksek olduğu görüşündelerdir. Farklı olarak bazı okul müdürleri öğretmenlerde Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığın olmasına rağmen, özverinin az olduğunu düşünmektedirler. Yani müdürler öğretmenlerin okulda daha fazla çaba göstermesini beklemektedirler. Bu soruya yönelik müdürlerin ve öğretmenlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin örneklendirme ya da kıyaslama yapmaması aslında iki grupta da farkındalığın istenen düzeyde olmadığı olarak da yorumlanabilir.

“Ders denetimi yaparken müdürünüzün Millî eğitimin temel amaç ve ilkelerinden hangilerini kriter olarak belirlediğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.15’te özetlenmiştir.

Tablo 4.15. Öğretmenlere Göre Ders Denetiminde Müdürlerin Belirlediği Kriterler

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen
Öğretmenlere göre ders denetiminde müdürlerin belirlediği kriterler	Prosedür içerikli varsayımsal görüşler	Denetim formları	Ö4
		Evrak kontrolü	Ö5
		Müfredat	Ö11
		Görev gereği	Ö6
		Tüm temel amaç ve ilkeler	Ö1
	Öğrenci-öğretmen ve müdür-öğretmen arasındaki ilişkilere dayalı görüşler	Öğrenci üzerindeki etki	Ö3
		Öğrenciyle iletişim	Ö10
		Öğretmenlere destek	Ö7
		Öğretmenle karşılıklı güven	Ö7, Ö8
		Müfettişler tarafından denetim	Ö2
	Denetlenmeyenler	objektif, destekleyici	Ö2
		Yorumsuz	Ö9

Tablo 4.15 incelendiğinde tema olarak belirlenen, öğretmenlere göre ders denetiminde müdürlerin belirlediği kriterlerin; prosedür içerikli varsayımsal görüşler, öğrenci-öğretmen ve müdür-öğretmen arasındaki ilişkilere dayalı görüşler ve denetlenmeyenler olmak üzere üç konuda toplandığı görülmektedir.

Prosedür içerikli varsayımsal görüşler kategorisi altında alınan cevaplar şu şekildedir:

“Bence hepsini alıyordur.” (Ö1)

“2023 vizyonu ya da Millî eğitimin temel amaç ve ilkelerini hepimiz biliyoruz. Ama bunu ifade etmiyorlar. Ancak şu şekilde görüyorsunuz. Öğretmenliğin temel ilke ve amaçlarını yansıtabiliyor mu? O formlarda onlar yazıyor açıkçası, onlara işaret koymaları

olabilir. Kendi vizyonlarında bir kriter ön plana çıkabilir ama bunu ifade etmiyorlar ya da ben gözlemedim.” (Ö4)

“Tabii ki mutlaka ilke ve amaçlar hakkında bilgi sahibi olmuşlardır. Bu konuda yorum yapmak çok doğru olmaz. Çok içeriğe hâkim olduklarını düşünmüyorum. Yalnızca prosedür maddeler, şu evrak olmalı, dosyada bu var mı, yok mu, derse zamanında giriyor mu, zamanında sonlandırıyor mu, bu. Prosedür odaklı, ilke ve öğretim amaç ve becerilerine ne kadar sahiptirler ne kadar değildirler, bu konuda çok fazla yorum yapmak maalesef mümkün değil.” (Ö5)

“Gelen insanların benim dersimle ilgili yeterliliği yoktu. Beden eğitimi ve sporla ilgili beni denetleyen hiçbir insan gelmedi. ... Esas denetimdeki en büyük eksiklik bence o, aynı alandaki insanların birbirini denetlememesi. O alandan gelmiş biriyle fikir alışverişi çok daha farklı olur denetimde. Müfredat konusunda, ortaöğretim amaçlarına uyuyor mu, ne yapıyor, çocuğa nasıl yaklaşıyor filan onları denetleyebilir. Branş bazında ama spora uzak bir idare varsa anlamaz doğru mu yanlış mı yapıyorum.” (Ö11)

“Yapması gerekeni yaptığını düşünüyorum. Kırıcı değildi, rahatsız edici değildi. Tekrarları da olur herhalde.” (Ö6)

Öğrenci-öğretmen ve müdür-öğretmen arasındaki ilişkilere dayalı görüşler kategorisi altında verilen cevaplar şöyledir:

“Branşın genel amacına bakar. En çok sizin öğrenci üzerindeki etkinize bakar.” (Ö3)

“En çok öğrenciyle iletişimimize bakıyor. Öğretmenin profiline bakıyor. Örneğin sert duruş öğrenciyi korkutuyor. Derste bizi gözlemliyor.” (Ö10)

“Öğretmenleri destekleyen ılımlı bir idare var. Müdire hanım müfredatımızla ilgili değerlendirme yapmıyor. Sınıfınız mutluydu, velileriniz memnunsu bir sorun yok demektir. Karşılıklı güvene dayanıyor.” (Ö8)

“Resmi yazı üzerinden ya da yönetmelik üzerinden şu maddesini yürütmeye çalışıyor diye söyleyemem ama, iyi niyetle, işleyişin gerçekleşmesi adına çalışanlarına verdiği destekle Millî eğitimin amaçlarını güttüğü aşikâr zaten.” (Ö7)

Denetlenmeyenler kategorisi altında alınan cevaplar aşağıda sıralandığı gibidir:

*“Müfettişlerinki objektifti, öğretmeni destekleyiciydi. Çözüm bulurlardı. Okulun sosyo-ekonomik yapısına göre neleri yapabileceğimizi konuşurduk. Özgürdük. İlla bir şey yapın demezlerdi.” (Ö2)*

*“Denetim yaşamadığım için bu konuda yorum yapamayacağım.” (Ö9)*

Bazı öğretmenler, müdürlerin ders denetimlerini, prosedürü uygulamak amaçlı gerçekleştirdiğini düşünmekte, o yüzden yazılı evrak kontrolü yaparak ya da denetim formlarındaki maddeleri kriter olarak denetimi uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Öğrenci-öğretmen arasındaki ilişkiler altında, öğretmenin öğrenci üzerindeki etkisi ve öğrenciyle iletişimi; müdür-öğretmen arasındaki ilişkiler altında, öğretmene destek verilmesi ve güven bağı oluşması alt kategorileri oluşturulmuştur. Ders denetimi yaşamayan bir öğretmen yorum yapmak istememiş, diğer öğretmen ise müfettiş denetimi ile bir kıyaslama yapmıştır.

Öğretmenler kriter olarak genellikle öğretmen ders denetim formundaki birer madde üzerinde yoğunlaşmışlardır. Cevaplardaki *“hepsini alıyordur, düşünüyorum, ...”* gibi ifadelerden aslında bir denetim farkındalığı olmadığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu yüzden Millî eğitimin ve yöneticilerin amaçları, öncelikle net olarak açıklanmalı ve bu üst ve alt amaçlar birbirlerini desteklemelidir. Aynı şekilde öğretmenlerin amaçları da bu amaçlarla örtüşmelidir. Yöneticinin sınıfa denetimi için geldiğinde nelere önem vereceğinin öğretmenler tarafından bilinmesi gerekmektedir.

Kısaca; yöneticilerin ders denetiminde Millî eğitimin temel amaç ve ilkelerine yönelik belirlediği kriterler öğrencilerin hedef davranışları kazanmalarına ilişkin ve öğretmen-öğrenci arasındaki iletişimi dikkate alan kriterlerdir. Öğretmenlerin bu konuda verdiği cevaplara bakıldığında ise müdürlerin evrak denetimi üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. İki grubun verdikleri cevaplar arasında ise öğretmenlerin öğrencilerle ve müdürle arasındaki iletişimin ortak kriterler arasında yer aldığı tespit edilmiştir.

“Ders denetimi bittikten sonra, müdürünüzün sizi değerlendirirken, Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini ölçüt olarak dikkate aldığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.16’da özetlenmiştir.

Tablo 4.16. Ders Denetimi Bittikten Sonra Yöneticilerin Değerlendirmelerinde Millî Eğitimin Amaçlarını ve İlkelerini Ölçüt Alması

Tema	Kategori	Alt Kategori	Öğretmen
Ders denetimi bittikten sonra yöneticilerin değerlendirmede Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini ölçüt alması	Prosedüre bağlılık	Amaçlar dâhilinde	Ö1, Ö3, Ö5, Ö7, Ö11
		Nesnellik	Ö6
	Sözlü geribildirim	Genel ifadeler	Ö4
		Güzel bir dil	Ö10
		Teşekkür etme	Ö8
	Ölçüt alınmaması	Sınıf yönetimi alanında denetim	Ö2
		Denetim yok	Ö9

Tablo 4.16 incelendiğinde tema olarak belirlenen, ders denetimi bittikten sonra yöneticilerin değerlendirmelerinde Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini ölçüt almasının; prosedüre bağlılık, sözlü geribildirim ve ölçüt alınmaması olarak üç konuda toplandığı görülmektedir.

Prosedüre bağlılık kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Evet objektif olmak gerekirse öyle olduğunu düşünüyorum.” (Ö1)*

*“Evet bu amaçlar içerisinde değerlendirir.” (Ö3)*

*“Prosedür gereği ilerlediğini düşünüyorum. Zaten eğitim sistemimizin ilerleyememesinin, olduğu yerde sayıyor olmasının da en önemli nedenlerinden birisi.” (Ö5)*

*“Evet, kişisel değil, Millî eğitimin hedeflerini, amaçlarını dikkate aldığını düşünüyorum.” (Ö6)*

*“Evet, ölçüt aldığını söyleyebilirim.” (Ö7)*

*“Yani, işte. Aynı orantıda.” (Ö11)*

Bu bulgulara göre ağırlıklı olarak müdürlerin ders denetiminden sonraki değerlendirmelerini Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini ölçüt olarak aldıkları anlaşılmaktadır. Yöneticiler değerlendirmelerini Millî eğitimin amaçları dahilinde ve nesnel olarak gerçekleştirmektedir.

Sözlü geribildirim kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:



“Evet, soru formlarında mutlaka alınıyor. Sözel konuşmalarda müfettiş zaten bunları söylüyor. Ama çok vurgulamıyor, biraz daha genel ifadeler. Millî eğitimdeki değerlere uyma kriterini yüzde yüz karşılıyorsunuz, teknolojiyi iyi kullanan gençler yetiştirme hedefini çok iyi karşılıyorsunuz veya manevi değerlere bağlılıkta biraz daha gelişmeniz gerekiyor gibi ifadeler kullanılmıyor. Biraz daha genel ifadeler, derste öğrencilerle daha fazla göz teması kurabilirsiniz, tahtayı kullanım şeklinizi çok beğendim, öğrencilere söz hakkı vermenizi çok beğendim, dersin akışını doğru buldum. Yani bu tarz dersin işlenişine yönelik konuşuyorlar.” (Ö4)

“Evet. Puanlama yapıyor. Ama sınıfta söylemiyor. Odasına çağırıyor. Heyecandan unuttun, yapamadın gibi güzel bir dille söylüyor.” (Ö10)

“Tüm etkinliklerini yapan öğretmenlere teşekkür eder, emeğinize sağlık der, destekler. Herhangi bir şeye ihtiyacınız var mı diye sorar. Ama bize birebir bir formla gelip şunu yaptınız mı diye sormaz.” (Ö8)

Bazı öğretmenler, bu soruya müdürlerin ders denetiminden sonra kendilerine nasıl geri dönüt verdiğinden bahsederek cevap vermişlerdir. Buradan da geribildirimlerin sözlü olarak yapıldığı sonucuna varılmaktadır. Konuşarak yapılan değerlendirmeler güzel bir dil kullanılarak, genel ifadelerle gerçekleştirilmektedir.

Ölçüt alınmaması kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

“Sınıf yönetimi alanında denetliyorlar. En büyük sıkıntısı da bu denetimin. Denetim bana yol göstermek için yapılmalı, açık aramak için değil. Nasıl eğitimi daha iyi bir konuma getiririz düşüncesiyle yapılmalı.” (Ö2)

“Denetim süreci yok.” (Ö9)

Bir öğretmen okul müdürünün ders denetiminden sonraki değerlendirmesinde Millî eğitimin amaç ve ilkelerini ölçüt almadığını ifade ederken, bir öğretmen de denetim sürecinden geçmediği için soruyu cevaplayamamıştır.

Özetle; yöneticiler ders denetimi bittikten sonraki değerlendirmelerini Millî eğitimin amaç ve ilkelerini ölçüt olarak yapmaktadırlar. Öğretmenlerden sınıf içinde öğrenciye model olacak davranışlar sergilemelerini, sınıf dışında da okula katkıda bulunacak çalışmalar yapmalarını beklemektedirler. Ayrıca öğrencilerin fikirleri de değerlendirmelerinde rol

oynamaktadır. Öğretmenlerin çoğu da müdürlerin prosedüre bağlı kalarak denetim yaptıklarını düşünmektedirler. Öğretmenler ayrıca bu değerlendirmelerin kendileri ile genel bir yorum şeklinde, güzel bir dille paylaşıldığını da ifade etmişlerdir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

##### 4.4.1. Yöneticilerin Görüşlerine Göre Denetimin Öğretmenleri Geliştirme Yönüyle İlgili Bulgular

“Ders denetiminin öğretmenlere yönelik etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.17’de özetlenmiştir.

Tablo 4.17. Yöneticilere Göre Ders Denetiminin Öğretmenlere Yönelik Etkisi

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

Tablo 4.17 incelendiğinde tema olarak belirlenen, yöneticilere göre ders denetiminin öğretmenlere yönelik etkisinin; ders denetimin öğretmenlerde yarattığı duygu ve tepkiler ve ders denetimin olumlu etki gösterebilmesi için gerekli koşullar, olmak üzere iki konuda toplandığı görülmektedir.

Ders denetimin öğretmenlerde yarattığı duygu ve tepkiler kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

“Klasik MEB denetimi öğretmen üzerinde stres yaratmaktan başka bir işe yaramaz. Hatta geriye götürür insanları. Denetimlerde öğrenci başarısı baz alındığı için, öğrencilere kolay sınavlar hazırlar, dersten geçirir. Sonuç olarak bu öğretmenin öğrencileri başarılı

denir ve öğretmen de denetimden yüksek bir puan alır. Bunun kimseye bir faydası dokunmaz.” (M5)

“Öğretmenlerimden çeşitli seminerlere katılmalarını istiyorum. Okuma, masal anlatıcılığı gibi, çok faydalı oluyor. Farkındalık hissediyorlar kendilerinden seminerden sonra. Bunu yük olarak görmemeli tabii, isteyerek yapmalı. Başta yük gibi algılıyorlar, ama sonra fikirleri değişiyor.” (M3)

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

“Siz bir idareci olarak onların istediğini yapmazsanız bir önemi yok yaptığınız denetimin. Herkes zaten yönetmeliğe göre görevini yapıyor.” (M8)

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

“Çok katkısı yok. Öğretmen denetlenmekten hoşlanmıyor. Kişisel algılıyorlar. Ama stajyer öğretmenlerin gelişimlerine katkı sağlar.” (M4)

“Denetime giren kişiye bağlı olduğunu düşünüyorum. Yani denetleyen samimi olursa, o denetimden sonuç alırsın. Denetim sonunda da onu daha verimli olması yönünde teşvik etmek gerekir. Bu şekilde etkisi olabilir.” (M9)

Ders denetimin olumlu etki gösterebilmesi için gerekli koşullar kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

“İnsan kaç yaşında olursa olsun, heyecanlanabilir. Müdür dersinize giriyor, sizi izliyor. Öğretmeni strese sokmadan samimi bir şekilde gözlemlemek lazım.” (M9)

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

*“Denetimde yapıcı eleştiriler lazım. Hizmet içi eğitimlerin içi boş. Müfredat hazırlamakla geçiyor. Öğretmenleri geliştirecek akademik çalışmalar yapılmalı.” (M5)*

*“Rehberlik gibi olursa faydalı olur. Öğretmene güzel çalışırsan senin yanındayım mesajı verilmeli. Sonuçta bilmemek ayıp değil diye bir söz var. Denetim rehberliği lazım.” (M7)*

*“Öğretmenlerin gelişimine katkısı yok. Ununu elemiş eleğini asmış öğretmenler. Örneğin emekliliğine bir yıl kalmış öğretmene ben ne diyebilirim? Yeni öğretmenlere denetim lazım. Doğrusu bu bence. Diğer öğretmenler için de bağımsız denetçiler gerekli.” (M2)*

*“Katkısı olduğunu düşünüyorum. Yılların öğretmeni olarak yaptığımızın doğru olduğunu düşünüyoruz. Ama başka biri sizi değerlendirince öğretmen mutlu oluyor, çünkü farklı bir açıdan değerlendiriliyor. Bu olmadığında sizi sadece öğrenci görüyor. Ben öğretmenleri öğrencinin önünde onure ettiğimde, onlara odamda kahve ikram ettiğimde, mutlu oluyorlar. Takdir edilmek herkes için güzeldir. Tavsiyelerim de davranışsal boyutlar için oluyor, vücut dilini şöyle kullanalım gibi küçük tavsiyeler.” (M6)*

*“Zorunlu yapılan denetimlerin sadece işi yapmak için yapıldığını düşünüyorum. Öğretmenle sohbet etmek onları geliştirir. Bu daha faydalıdır. Onların fikirlerini almak gerekir. Görüşleri yol gösterici oluyor. Sonuçta ben de bir öğretmenim. Yöneticilik yaparken bunu unutmuyorum.” (M11)*

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

*“Denetimin en önemli amaçlarından birisi tespit edilen eksikliklerin giderilmesi konusudur, bir yön, yol belirlemek, planlamak. Bu anlamda yani eğer uzmanı tarafından yapılırsa ve uzmanın tespit ettiği eksikliklerin öğretimin gelişimi konusunda tavsiye niteliğinde bir seminer, kurs ya da yüksek lisans gibi bir başka eğitimle bu eksikliklerin giderilmesi yoluna gidilirse denetim amacına hizmet etmiş olur. Ama biz denetim yapıyoruz. Öğretmenin iletişim konusunda ciddi sıkıntıları olduğunu tespit ediyoruz. Öğretmen arkadaşımızla denetimden sonra yaptığımız değerlendirmede usulü münasiple bu konularda, öğrenci iletişimi konusunda sıkıntı yaşadığını karşılıklı tespit ediyoruz. Ama bu sorunun ortadan kaldırılması için şöyle seminerler, kurslar var Bakanlığın, hocam*

*katılsanız iyi olur demekten başka bir şey yapamıyoruz. Yani bir zorunluluk haline getiremiyoruz. Karşılıklı beraber tespit ettiğimiz eksiklik konusunda mevzuatın bence zorunlu kılması lazım, öğretmenin eğitim almasını ya da eğitime yönlendirilmesini. Ama bunu kendim için söylemiyorum ama suistimal edebilecek yöneticilerimiz de var. Böyle bir zorunluluk olsa okulun yarısını zorunlu olarak eğitime gönderebilecek yöneticiler var. Yani o yüzden denetim işi profesyonel ve alanın uzmanı tarafından yapılması gerekiyor, bu birinci kural. İkinci kural tespit edilen eksikliklerin giderilmesi için öğretmenin kursa ya da seminere gitmesi sağlanarak eksikliklerin giderilmesi gerekiyor. Aksi takdirde yapılan denetimin de bir anlamı kalmıyor. Sadece denetliyoruz, evrak hazırlıyoruz. Öğretmenin dosyasına koyuyoruz. Bizim gözümüzde öğretmenin ders konusunda başarılı ya da başarısız olduğunu tespit ediyoruz, bu kadar. Çözüm yok. Öğretmen arkadaşına eksik gördüğümüz konuda kendini yetiştirmesini tavsiye ediyoruz. Ama yapıp yapmama yine kendi isteğine bağlıdır. Yani süreç bence eksik kalıyor. İnceliyoruz, denetliyoruz ama bu denetimin sonunda ortaya çıkacak eksikliklerin tespiti ve giderilmesi konusunda planlama yapalım, tamamen arzuya ve isteğe bağlı.” (M12)*

Ders denetimi, öğretmenlerde mutluluk, fayda, silkelenme, farkındalık gibi olumlu sonuçlar da yaratabilir; heyecan, stres, kişiselleştirme gibi olumsuz duygu ve tepkilere de yol açabilir. Ders denetimin olumlu etki gösterebilmesi için gerekenler, 10 alt kategoride toplanmıştır. Denetimin uzman, samimi ve mümkünse o kurumdan değil, yaptırım gücü olan bağımsız bir denetçi olması gerekmektedir. Denetimlerde öğretmenlere yeni öğretim teknikleriyle rehberlik hizmeti verilmeli, onlarla fikir alışverişi sağlanmalı ve akademik çalışmalar yapılmalıdır. Öğretmenler her zaman daha iyisi için teşvik edilmelidirler.

#### **4.4.2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetimin Öğretmenleri Geliştirme Yönüyle İlgili Bulgular**

“Ders denetiminin size yönelik etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.18’de özetlenmiştir.

Tablo 4.18. Öğretmenlerin Bakış Açısından Ders Denetiminin Kendilerine Yönelik Etkisi

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

Tablo 4.18 incelendiğinde tema olarak belirlenen, öğretmenlerin bakış açısından ders denetiminin kendilerine yönelik etkisini; kişisel açıdan, çevresel açıdan ve etkisizlik olarak üç ayrı kategoride toplandığı görülmektedir.

Kişisel açıdan değerlendirmeler kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

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

*“Kurallara uymak açısından dersek katkısı oluyor. Ama denetim olmasa da ben bir öğretmenin açıkçası bu işi vicdanen yapan ve gerçekten severek yapan, öğretmenliği artık yaşam tarzı haline getiren bir kişinin zaten bu tür kurullarla çerçevelemesine çok karşıyım. Bu tür kurullar bizi sadece zorlar ve o işi biz mecburen yapmış oluruz. Dolayısıyla ne öğrenciye keyif verir ne sana keyif verir. Vermek istediğin mesajı zaten veremezsin, karşı tarafa ulaşamazsın. Sırf görev için yapmak, öğretmenlikte ne öğrenciye faydan oluyor ne kendine faydan oluyor. Olduğun yerde sayıyorsun. Kendini geliştirme isteği de duymuyorsun. Ben şunu da öğreneyim, öğrencilerime aktarayım, daha donanımı olayım, eksiklerimi gidereyim gibi çabalar olmuyor. Kendini motive etme dediğin şeyden kendini sıyırmış oluyorsun. Ben denetimin olmasına karşıyım. Denetim dediğimiz şey içsel denetim olmalı. Öğretmenlerin içsel denetimi olduktan sonra dıştan denetim çok fazla bir şey ifade etmemeli.” (Ö5)*

*“Bu denetim olsa da ben dersimi aynı şekilde işliyorum, yapmam gerekenleri yapıyorum, denetim olmasa da. Aslında denetim birazcık kaygı da getiriyor. Sonuç olarak sınıf size ait bir alan, sizin özeliniz. Artık yaratmıyor ama, ben 20 yılımı tamamladım, bir*

*rahatlık belki de, ama yine de sınıfta öğrenciyle bir bütün oluyoruz. Dışarıdan biri beni olmasa da öğrenciyi tedirgin ediyor. Bu da sürecin doğallığını bozuyor bence. Öğretmenin asıl müfettişi öğrencidir. Sınıf içerisinde ne verirseniz, bunun dönütünü öğrenciden alırız biz. Bir yıl boyunca bir ders denetlenmesi ile bakanlık müfettişlerince denetlendiğinde de aynı şeyi söylüyordum ben. Keza okul müdürlerinin denetlemesi daha makul geliyor. Sonuç olarak okulda bizim kim olduğumuzu, nasıl davrandığımızı, nasıl bir öğretmen olduğumuzu bakanlıktan gelen müfettişlere oranla daha iyi biliyorlar. Dolayısıyla onların denetimi daha reel bir denetim bence. Dolayısıyla gerekli mi bence hayır. Hani hayatımızda bir şey değiştiriyor mu, hayır. Ama bu onların göreviyse ve denetlemeleri gerekiyorsa denetliyorlar tabii.” (Ö1)*

Kişisel açıdan öğretmenler fikir alışverişinde bulunabilmek, dışarıdan bir bakış ile izlenebilmek, kurallara uyulması açısından teşvik sağlamakla birlikte, öğretmenler de biraz kaygıya da neden olmaktadır.

Çevresel açıdan değerlendirmeler kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Katkı sağlar. Ama önce öğretmenler eğitimden geçirilmeli. Bir gün içerisinde öğretmeni değerlendirip tavsiyede bulunarak, öğretmende değişim sağlayamazsınız. Yararlı olmaz. Öğretmen istemiyorsa yine o şekilde anlatmaz. Öğrenciden kontrol edilebilir. Ama meslek liselerinde bunun kontrolü zor.” (Ö9)*

*“Dışarıdan bir göz tarafından izlenmek... “ (Ö1)*

*“Eksiğim varsa, söylendiğinde gücenmem. Tamamlarım. Ancak eğitime etki etmesi için bir kez söylemek yetmez. Bu konuda yardım almak gerekir. Seminer ya da bir kurs almak lazım. Evrak eksiği hemen halledilebilir, ancak diğer konular için zaman lazım.” (Ö10)*

*“Katkısı olmalı bence. Okulumuz için de katkısı oluyordur. Bazı öğretmenler dış denetime daha açık. Kendi içsel motivasyonları düşebiliyor. O tarz öğretmenler için bir denetim mekanizması olması işlerine biraz daha motive olmalarında, performanslarını daha iyi sergilemelerinde etkili olabilir.” (Ö4)*

*“Plan açısından katkı sağlamış olabilir sadece. Yoksa hani onun dışında ben denetimin sağladığını sanmıyorum. Çünkü ben zaten yapmam gerekeni öğrencilerime göre planın çok dışına çıkmadan esneklik uydurmaya çalışıyorum çocuklarıma. Denetim değil de,*

*kendim isteyip istemediğim beni geliştiriyordur. Çocuklara göre araştırmalar yapmam çocukların ihtiyacına göre oluyor diyebilirim.” (Ö6)*

*“Denetmen öğrenci davranışları için öneride bulunabilir. Denetmen benim branşımdan olmadığı sürece bir katkısı olmaz.” (Ö11)*

Etkisizlik kategorisi altında ders denetiminin bir etkisi olmadığını ifade eden öğretmenlerden alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

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

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

Öğretmenler ders denetimlerinin kendilerine yönelik etkilerini kişisel açıdan açıklarken denetmenle fikir alışverişinde bulunabilme, görevinin gerektirdiği kurallara uyma mecburiyeti, dışarıdan bir bakış açısı alma ve biraz kaygı yaşama olarak ifade etmişlerdir. Çevresel açıdan değerlendirdiklerinde ise denetim öğrenciye, okula ve eğitime katkı sağlamaktadır. Ancak denetimde evrak işlerine fazla önem verildiği takdirde denetim kâğıt israfına sebep olmakta ve negatif bir müdahale olarak da görülmektedir. Ders denetimlerinin öğretmenlere hiçbir şey kazandırmayacağını dile getiren 2 öğretmen de vardır.

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



## 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

### 4.5.1. Yöneticilerin Ders Denetiminde MEB'in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular

“Ders denetim sürecinde karşılaştığınız problemler oluyor mu?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.19’da özetlenmiştir.

Tablo 4.19. Yöneticilerin Ders Denetimi Sürecinde MEB'in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadıkları Sorunlar

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

Tablo 4.19 incelendiğinde tema olarak belirlenen yöneticilerin ders denetimi sürecinde MEB'in amaçlarının gerçekleştirilmesine dönük yaşadıkları sorunların; okul müdüründen kaynaklanan sorunlar, öğretmenden kaynaklanan sorunlar ve sorunsuz ders denetimleri olmak üzere üç konuda toplandığı görülmektedir.

Okul müdüründen kaynaklanan sorunlar kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

*“Evet yöneticiliğimizin ilk yıllarında yaşadım. Ama çok acemice benden kaynaklıydı. Biliyorsunuz yaş erdikçe ego da biraz törpüleniyor bu anlamda. İşte orada sen bilirsin, ben bilirim. Öğretmen sınıfının kralıdır. Benim gözümde son süreçte öyle, o sınıfın hâkimi, patronu, artık nasıl nitelendirirsiniz bilmiyorum. Oraya ben misafir olarak gittiğimde, ben öğretmenimden rolü kapmamalıyım. Oranın kralı benim, ben geldim şeklinde bir tavır sergilediğim zaman, bunu çok yaşadım. Ama çok başlarındaydım. Sonra bunun yanlış olduğu kanaatine vardım. Bu anlamda eğitim de aldım. Onun da katkısı oldu. Bu anlamda biraz daha iyi bir süreç işliyor. Son dönemlerde sıkıntı yaşamıyorum.” (M12)*

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

*“Yüz yüze bakıyoruz. Elli öğretmeni denetleyemem, içlerinden 3, 5 tane seçiyorum. Bu seferde neden beni seçtin diyorlar. Puanlama da 1, 2 puanı bile birbirleriyle kıyaslıyorlar. Benim buradaki öğretmen denetlemem yanlış bir şey benim fikrimce.” (M4)*

Öğretmen kaynaklı sorunlar kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

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

*“Elbette bazı zorlukları var. Okulda çalışacak öğretmenleri biz seçemiyoruz. Öğretmenleri adapte etmeye çalışarak sorunları çözmeye çalışıyorum. Çözdüğüm zaman denetim başarılı olarak gerçekleşmiş sayılıyor.” (M11)*

Sorunsuz ders denetimleri kategorisi altında alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

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

*“Sorun yaşamıyorum. Çünkü iyi niyetli yaklaştığının farkındalar.” (M5)*

*“Olmuyor. Ben herkese siz de kendinize puan verin diyorum. Onlar benden daha az puan vermiş oluyorlar kendilerine. Denetimim onları korkutmuyor, cesaretlendiriyor. Ben de ne kadar eksikimiz çıkacak diye merak ediyorum. Tabii hiç denetim olmasın diyenler de var.” (M8)*

*“Problem yaşamıyorum.” (M1)*

*“Hiçbir sorun yaşamadım. Karşı çıkış yaşanmadı şimdiye kadar.” (M6)*

*“Pek yaşamadım.” (M7)*

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

*“Sorun yok, olmadı.” (M10)*

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

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

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

“Ders denetim sürecinde karşılaştığınız problemler oluyor mu?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.20’de özetlenmiştir.

Tablo 4.20. Öğretmenlerin Ders Denetimi Sürecinde MEB'in Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Dönük Yaşadıkları Sorunlar

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

Tablo 4.20 incelendiğinde tema olarak belirlenen, öğretmenlerin ders denetimi sürecinde MEB'in amaçlarının gerçekleştirilmesine dönük yaşadıkları sorunların; hissiyatla ilgili sorunlar, müdürün dikkate aldığı hususlar, denetim sonrası değerlendirme tarzı ve sorun yaşamadığını söyleyen öğretmenler olarak dört kategoride toplandığı görülmektedir.

Öğretmenlere ders denetim sürecinde karşılaştıkları problem olup olmadığı sorulduğunda sadece iki öğretmen sorun var şeklinde cevaplamış, diğer öğretmenler sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Ancak sorun yaşamadıklarını söyleyen öğretmenler çevreden duydukları problemleri dile getirmişlerdir.

Hissiyatla ilgili sorunlar kategorisi alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

*“Bugüne kadar kişisel olarak bir sıkıntım olmadı. Benden kaynaklı şeyler oldu. Çünkü öğretmen olarak biraz heyecanlıyım galiba.” (Ö1)*

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

Müdürün dikkate aldığı hususlar kategorisi alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

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

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

*“Birebir hiçbir sorunla karşılaşmadım. Disiplin kısmı, zamanında olmak, girip çıkmak, kılık kıyafet yönetmeliğine uygun davranmak, evrak prosedürlerini tamamlamak konusunda değerlendirildiğimiz için daha çok bu konuda hiç problem yaşamadım. Zaten onun dışında da beni değerlendirebilecek kıstasta bir yöneticim olmadı, yabancı dilbilgisi olarak. Çünkü ben meslek lisesinde çalışıyorum. Dolayısıyla okul idarecilerimiz de meslek lisesinden seçilen, örneğin benim okul müdürüm konaklama mezunu. O yüzden bunun dışına çok fazla değerlendirme yapamadıklarından sorun yaşamadım. Yani yaşayan arkadaşlarımız var. Derse geç giren öğretmen arkadaşımız üst üste diyelim ki beş dakika gelmedi, diğer gün on dakika gecikti ya da dersi beş dakika erken bitirdi. Bizim Milli eğitimde biraz farklı yürüyor işler. Hemen uyarı alıyorsunuz. İdare sizi çağırıyor. Sözlü uyarıda bulunuyor, tekrarladığınız zaman sarı zarf veriyor. Bunlar dosyanıza tek tek*

*işleniyor. Üniversiteden çok farklı bir sistem var. Üniversitede daha çok içerik önemsenirken, bizde de maalesef prosedürler önemseniyor.” (Ö5)*

*“Denetimde yok yaşamadım. Bir kez geçirmişt看 zaten. Ama ben yıllık planı unutmuştum sadece. Böyle bir sıkıntı oldu. O da yanımda taşıyalım hep, şeklinde söylendi. O günden beri derse hep yanımda götürüyorum. Burada isteniyormuş, biraz orada deforme olmuş olabilirim. Burada o farkındalığım oluştu. Boş ders bile olsa götürüyorum artık. Yani sorulduğu zaman hazır bir dosyam var.” (Ö6)*

Denetim sürecinden sonraki değerlendirme şekli kategorisi alınan cevaplar aşağıdaki gibidir:

*“Küçük uyarılar, defteri girer girmez doldurun, yoklamayı alın gibi şeyler yaşadık. Ama bunun dışında hayır olmadı.” (Ö1)*

*“Olumlu eleştirinin ama tabii haksız değil bizi geliştirebileceğini gördüm. Bundan sonra hangi müdür ya da müfettiş dersime gelirse gelsin, yaptıkları değerlendirmenin beni geliştireceğine inanıyorum. Belki onların amacı o değil, ama ben kendi adıma duygusallık ve endişe tarafını bıraktım.” (Ö4)*

*“Hayır hiç yaşamadım. Hatta her yıl müfettişler bir teşekkür gönderdiler sağ olsunlar. Bana destekte bulundular.” (Ö11)*

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

Sorun yaşamadığını söyleyen öğretmenler kategorisindeki görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

*“Yok, şükür yaşamıyoruz. Herkes kendi işini yaptıktan sonra sorun olmaz diye düşünüyorum.” (Ö7)*

*“Burada yaşamadım çok şükür. Ama önceden yaşamıştım.” (Ö8)*

*“Sorun olmadı.” (Ö10)*

Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler ders denetimlerini duygusal açıdan değerlendirmiş, denetimlerin heyecan ve endişe yaratmasından ötürü sorun yaşadıklarını söylemişlerdir. Müdürün ders denetim kriterleri ile ilgili sorun yaşanan noktalar ise

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

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

#### **4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

##### **4.6.1. Yöneticilerin Daha Etkili Bir Denetim İçin Nelerin Denetlenmesi Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular**

“Size göre ders denetimi nasıl olmalıdır?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.21’de özetlenmiştir.

Tablo 4.21. Yöneticilere Göre İdeal Denetim Süreci

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

Tablo 4.21 incelendiğinde tema olarak belirlenen, yöneticilere göre ideal denetim sürecinin; en iyi denetmen ve ders denetimi sonrasında öğretmenin mesleki gelişimine katkı olmak üzere iki konuda toplandığı görülmektedir.

En iyi denetmen kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

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

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

*“Öğretmenin düşünce yapısı değişmelidir. Öz-denetimli olarak derse gelmesi başarıya götürür. Gerçek bir denetim istiyorsanız kurarsınız bir ilçe ekibi, ama kişilerin yakın arkadaşlık ilişkileri olmaz. Ben başka bir okulda derse gireceğim, başka bir müdürde kendi branşında benim okulda derse katılacak.” (M3)*

*“Bence okul müdürlerinin denetim yapması öğretmenlerin ufkunu geliştirecektir. Ancak şuna karşıyım. Kuru kuruya dosya sunulması yeterli değil. Öğretmen bilgisinin ne kadarını verebiliyor bu tespit edilmeli. Eksik yönü varsa o yönde rehberlik edilmeli.*

*Denetim dosya kontrolü ya da günlük plan kontrolü değildir. Öğretmen güncel mi ona bakılmalıdır.” (M7)*

*“Müfettiş öğretmeni tanıyamaz. Kesinlikle karşıyım. Bence en büyük müfettiş öğrencidir. Burada bahsettiğim öğrenci standart öğrenci. Yani aslında benim denetimim hikâye.” (M8)*

*“Denetim olmalı aslında. Müfettiş yerine müdürün yanında bir branş öğretmeni ile olabilir. Öğretmenlerin birbirlerini denetlemesi, fikir alışverişi açısından daha iyidir. Meslek öğretmenlerimiz bu konuda iyiler. Ama bu fikir alışverişleri denetim adı altında yapılmamalı. İlla aynı branşta olması da gerekmiyor. Kendisinin göremediğini bir meslektaşının görüp tavsiye vermesi daha yararlı olacaktır. Ben derse girdiğimde farklı bir gidişat oluyor. Hiçbir öğretmen benim yanımda öğrenciye bağırmas. Ama ben bazen odamdan bağrışmaları duyuyorum.” (M10)*

*“Aslında iç denetim, dış denetim şeklinde bunun ikisinin de uygulanması gerekiyor. Yani bazı hallerde okul içinde okul müdürünün ya da kendi görevlendireceği bir müdür yardımcısının denetimine ihtiyaç olabilir. Ama üçüncü bir gözün, yani kurum dışından başka daha objektif olabilecek başka uzmanın, uzman olması önemli denetimi bence daha yararlı olabilir. Yani şu andaki uygulanan sistemin büyük oranda yanlış ve eksik olduğunu düşünüyorum. Nedeni de birinci en önemli nedeni bu konuda öğretmen denetimi, kurum denetimi ciddi anlamda uzmanlık gerektiren bir iştir. Yani o uzmanlığa sahip olmayan kişi, sadece müdür unvanı ile bir öğretmenin dersine gittiği zaman kendini de rezil edebilir, öğretmen arkadaşımızın da üzülmeye sebep olabilir. Diğer bir eksik tarafı da şu: Kendi eksikliklerini diğer öğretmenlerin üzerinde demokrasi kılıcı gibi kullanmaya çalışanlar. Silah gibi kullanıyorlar denetimi. Aslında hiçbir yaptırımı yok. Yani öğretmen örneğin ben denetimi yaptım, çok geçimsiz, çok problemlili bir öğretmen hakkında denetim yaptım. Olumsuz sonuçlanması durumunda öğretmene uygulayacağım bir yaptırım yok ki. O zaman yine bir eksiklik, sıkıntı. O yüzden o işin uzmanı tarafından yaptırımlarıyla birlikte uygulanması gerekiyor.” (M12)*

*“Denetimde bilimsel ve yapıcı bir şekilde gözlem yapılmalı. Tüm MEB çerçevesinde akademik bir proje hazırlanmalı. Örneğin eğitim fakülteleriyle YÖK birlikte bir çalışma tasarlayabilir. Önce tüm şehirlerden veriler toplanır. Sonra bu veriler Ankara’da ele alınır.*



*Uzun sürebilir böyle bir çalışma ama işe yarar. Yani daha öğretmen yetiştirirken önlem alınması gerekir. KPSS dışında bir sürü yöntem var öğretmen seçmek için.” (M5)*

*“Öğretmenlerle iletişim içinde olmak, eğitimde iyileştirmeyi daha iyi sağlıyor. İstemedi hiçbir şey olmaz. Bu yüzden öğretmeni istekli hale getirmek lazım. Bu istekleri de sürekli olmalı. Öğretmenlerimize ekonomik yönden destek olamıyoruz. Hiç değilse okul ortamında onların huzurlu olmasını sağlamalıyız. Huzurlu olurlarsa işlerini iyi yapıyorlar. Aksi takdirde okulda soğuyor, uzaklaşıyorlar. Yönetici yönlendirici olmalı ve öğretmenin bir adım ilerisinde olmalı. Yoksa sağlıklı bir çalışma ortamı hazırlanamaz. Okul yönetiminde çok fazla sorumluluk var. Ama müdürlerin yetkisi yok. Bir yaptırım sağlayamıyoruz. Müfettişler denetim işini çok iyi yapabilir. Ama okul ve öğretmen sayısı çok fazla. İlden gelen müfettişler okullara yetişemiyor. Zaten iki, üç yılda bir gelebiliyorlar. Bence her ilçede problem anında başvurabileceğimiz iki müfettiş olmalı. Denetimler de bu şekilde daha sağlıklı olur.” (M11)*

*“Özdenetim ideal denetimdir. Öğretmen eksiğini hissettiğinde gerekli merciilere gitmesi gerektiğinin bilincinde olmalı.” (M5)*

*“Denetim mutlaka olmalı. Ama en büyük denetim benim. Yani ilk denetimim kendime olur. Öncelikle ben işlerin yürümesini sağlayabiliyor muyum? Sonra alt amaç öğretmenleri denetlemektir. Bunu yaparken de rencide edici olunmamalı. Denetim formlarındaki maddeler bu doğrultuda düzgün hazırlanmalı. Denetim sürecine öğrenciler de alınmalı. Öğretmene kendini anlatması için fırsat verilmeli ki performansını gösterebilsin. Şu anda denetim yapılıyor ama sonuç alınamıyor. Tüm müdürler aynı bu şekilde denetim yapmalı. Öne yöneticilik işini düzgün yapmalı, sonra öğretmeni nasıl verimli hale getirebileceğinin peşinde olmalı.” (M9)*

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

Ders denetimi sonrasında öğretmenin mesleki gelişimine katkı kategorisi altında alınan cevaplar şöyledir:

*“Denetim sonunda öğretmenlere rehberlik yapılmalı. Derse anlam katarak çözüm üretilmeli.” (M1)*

*“Denetim gerekli ama not kriteri olmayacak. Not kriteri olursa ve buna esasen kişinin o yılki performansını ölçerseniz o zaman gerekli.” (M2)*

*“Meslek içi eğitim bazında iyi yönlendirilmeliler. Burada meslektaş tavsiyesinden söz etmiyorum. Bu şekilde yürümez. Profesyonel bir yardımlaşma olmalı.” (M5)*

*“Bence puanlama olmadan eksiklikler konusunda hizmet içi eğitim verilebilir. Ya da kimseye eksiği söylenmez. Herkes eğitime alınır. Her sene bir eğitim düzenlenir. Öğretmenin istekli olması için de bu eğitimler güzel bir yerde, bir kamp yerinde örneğin yapılmalı. Buradaki hizmet içi eğitimler gibi bir şeyi kimse istemez.” (M4)*

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

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

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

“Size göre denetim nasıl olmalıdır?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan temalar Tablo 4.22’de özetlenmiştir.

Tablo 4.22. Öğretmenlere Göre İdeal Denetim Süreci

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

Tablo 4.22 incelendiğinde tema olarak belirlenen öğretmenlere göre ideal denetim sürecinin; en iyi denetmen alt başlığı altında tek konu olarak incelendiği görülmektedir.

En iyi denetmen kategorisi altında toplanan öğretmen görüşleri şöyledir:

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

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

*“Ne önceki müfettişlerin yaptığı ne de müdürlerin yaptığı bu denetim sistemi açıkçası mili eğitimin amaç ve vizyonlarını karşılamıyor. Güncellenmediğini düşünüyorum. Bence okulumdaki bir idarecinin denetimi olması öğretmenin biraz motivasyonunu etkiliyor. Duygusal olarak bazı durumları yaşamasına neden olabiliyor. O yüzden dıştan gelen bir kişi tarafından, biraz daha objektiflik ve nesnellik olmalı diye düşünüyorum. Dıştan gelen kişi illa buna müfettiş demeyelim, yurtdışı şirketlerinin vardır, bağımsız şirketler onları denetler. Bu tarz bir ders gözlemi olabilir diye düşünüyorum.” (Ö4)*

*“Denetim amacımız öğretmeni mesleki anlamda geliştirmekse, öğretime donanım katmaksa ya da öğretmenin eksikliklerini öğretim içinde gidermekse bu bir kere alanında uzman kişiler tarafından yapılmalı. Öğretmeni yargulamak, eleştirmek ya da onun eksikliğini bulmak için yapılan denetim değil, tam tersine onu tespit edip onu gidermeye yönelik olmalı.” (Ö5)*

*“Müdürümüz değil de, aynı branştaysak müdürümüz de gelebilir. Denetim amaçlı değil ama, mesela ben okulumuzda daha deneyimli bir öğretmen arkadaşımın dersine girmek istedim, kabul etti. O da benim dersime gelip izleyebilir. Branş arkadaşlarımdan*

*bahsediyorum. Meslektaşlarım gelip, birbirimize fikir verebilirsek ben açığım buna kendim.” (Ö6)*

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

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

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

Tablo 4.23.Öğretmenlere Göre Etkili Bir Ders Denetimi İçin Gerekli Ölçütler

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

Tablo 4.23 incelendiğinde tema olarak belirlenen, öğretmenlere göre etkili bir ders denetimi için gerekli ölçütlerin; ders denetiminden önce, ders denetimi esnasında, ders denetiminden sonra yapılması gerekenler ve denetime ihtiyaç duyulmaması olmak üzere dört konuda toplandığı görülmektedir.

Ders denetiminden önce yapılması gerekenler kategorisi altında bir öğretmen şu şekilde cevap vermiştir:

*“Bence denetimden önce her yıl, her yıl olmasa bile iki üç yılda bir öğretmenlerin mesleğini yenilemesi lazım. Bunun için seminerler, kurslar yapılmalı. Sonra denetim yapılmalı. Ben 23 yıl önce aldığım bilgileri tekrar tekrar yenilemeye çalışıyorum. Bir öğretmen kendini yenilemezse aynı devam ediyor. Kimse buna müdahale etmiyor. Hiçbir denetimde uyarılmıyor. ... Bununla ilgili herkes kendi branşıyla ilgili kursa gitmeli.” (Ö11)*

Ders denetimi esnasında yapılması gerekenler kategorisi altında alınan cevaplar aşağıda yer aldığı gibidir:

*“Karşılıklı bilgi alışverişi şeklinde olmalı.” (Ö2)*

*“Derslerini işleyiş tarzlarıyla ilgili yorum yapabilirler. Hepimiz aynı eğitim bilimlerini gördük. Ancak dersimin içeriğiyle ilgili yorumlarını dikkate almam. İçeriği değil, yöntemi kontrol edebilirler.” (Ö9)*

*“Bir branş arkadaşımın gelip de dersimde bana eşlik etmesi, izleyici olması belki daha faydalı olabilir.” (Ö6)*

*“Motivasyon çok önemli. Ben öyle çalışıyorum yani. Kendim de önce motive edici konuşurum, sonra eleştiririm. Eleştirmek de kötü bir şey değil. İnsanın yanlış yaptığı bir şeyin dış gözler tarafından görülüp uyarılmasını anlayışla karşılayabilirim.” (Ö11)*

Ders denetiminden sonra yapılması gerekenler kategorisi altında alınan cevaplar aşağıda yer almaktadır:

*“Millî eğitimde ödül yok. Personelin desteklenmesi lazım. Denetim yapılsın tamam ama, denetim sonunda da sınıfın, öğretmenin ihtiyaçları giderilsin. Çünkü ihtiyaçlar tamamlandığında zaten kalite kendiliğinden artıyor. Bakanlığın bu konuda destekleyici maddi manevi ödüller olmalı. Puanlama sistemi gibi, maaş ödülü gibi, teşekkür belgesi*

olabilir. Belli bir puanda bunlar öğretmene verilebilir. Adaletli olduktan sonra, kayırmacılık olamazsa, bir teşekkür bile yeterli olur.” (Ö8)

“Denetimde de yaptırım olmalı. Yoksa yapmayan yapmaz yine işini. Çünkü öğrenci kitlesi motivasyonu düşürebiliyor. Rahatlatıyor sizi. Yeniliklere ihtiyacımız var.” (Ö10)

“Uzman tarafından eksiği görülen öğretmenlere yönelik bir eğitim ya da öğretim programı uygulanmalı. Ona yönelikte öğretmenler atıyorum iki haftalık bir eğitim sürecine tabii tutulmalı.” (Ö5)

Denetime ihtiyaç duyulmaması alt başlığı altında öğretmenlerin verdikleri cevaplar ise şöyledir:

“Mevzuat ya da okulun işleyişi anlamında göreve yeni başlamış öğretmenlerin denetimi bu anlamda belki birazcık katkı sağlayabilir. Okulda işleyiş nasıldır, ne beklenir öğretmenden, bu anlamda belki ama mesleğinde 10 yılın üstünde 15-20 yıl çalışmış öğretmenlerin kurum müdürü tarafından denetlenmesi öğretmenlik anlayışı açısından çok da katkı sağlar mı çok emin değilim açıkçası. Çünkü biz okuldaki işleyişle ilgili zaten bu denetimler dışındaki sohbetlerimizde, toplantılarımızda birbirimizden ne istediğimizi ne beklediğimizi talep ediyoruz. Gerekenleri yapıyoruz da. Dolayısıyla bir tek dersin denetlenmesi ile bir öğretmen hakkında yargı oluşması bana faydalı bir şeymiş, katma değerli bir şeymiş gibi gelmiyor. Hiç olmaması gereken bir süreç aslında. Bizim okuldaki öğretmen arkadaşlarla da konuştuğumuzda gerekli mi, çok da gerekli değil gibi hissediyorum.” (Ö1)

“Öğretmen arkadaşların verimliliğinin artması için illa denetleniyor olması gerekmiyor bence. Bir denetimin varlığının şart olduğunu düşünmüyorum. Dediğim gibi az önce herkes kendi görevini bildikten sonra insanların denetlenmeye ihtiyacı olduğunu da düşünmüyorum. Bu şu anlamda, rehberlik anlamında yeni başlayan arkadaşlarımıza yol göstermek anlamında, tecrübe edinmeleri açısından uygun olabilir. Ama denetlenmek, bir öğretmen dersime girip de sen bunu yapamıyorsun gibi bir denetimin olması gerektiğine inanmıyorum. Rehberlik açısından olabilir. Elbette hiçbir insan dört dörtlük olmayabilir, eksikleri olabilir. O eksiklikleri bilmesi açısından yardımcı olmak anlamında olabilir diye düşünüyorum sadece.” (Ö7)

Araştırmanın bulgularına göre ders denetimlerinden önceki süreç içerisinde öğretmenler bilgilerini güncelleyebilecekleri seminer ya da kurslara katılabilirler. Böylelikle denetim esnasında ortaya çıkabilecek sorunlar önceden halledilmiş olacaktır. Ders denetimi sırasında branş farklılığı nedeniyle dersin içeriğini kontrol etmek doğru olmayabilir. Bu konuda öğretmenlere güven duyulması gerekmektedir. Ancak öğretmenin derste kullandığı yöntemler gözlemlenebilir. Denetimlerde objektif olmak önemlidir. Meslektaş denetimleri objektif olarak yapılırsa öğretmeni motive edebilir, destek sağlayabilir. Denetimlerde karşılıklı bilgi alışverişi olmasıyla, denetimlerin geliştirici bir uygulamaya dönüşeceği düşünülmektedir. Ders denetimlerinden sonra da geribildirim mekanizmasının iyi olması, öğretmene ihtiyacı olan desteğin verilmesi açısından yararlı olacaktır. Okul müdürlerinin yaptırım yetkisi olmadığı için, öğretmenlerin ihtiyaçlarını tespit edip çözüm önermeler bile, öğretmenin dikkate alıp almaması öğretmenin inisiyatifindedir. Bu tür kararlar kişinin keyfine bırakılırsa eğitim sisteminde ilerlemek mümkün olmayacaktır. Araştırmanın bulgularına göre denetim uygulamalarına gerek olmadığını düşünen öğretmenler de mevcuttur. Ders denetimlerinin bir yararını görmemiş, dolayısıyla bir amacı olduğunu düşünmeyen öğretmenler denetim yapılmasına gerek olmadığına inanmaktadırlar.

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

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç

Eğitim sisteminin günün koşullarına göre değişmesiyle, eğitim denetimi sisteminin de değişime uğraması olması son derece normaldir. Ancak sorun, denetim sistemindeki değişikliklerin sadece mevzuat üzerinde yapılıyor olması, uygulamalarda gözle görülür bir farklılık olmamasıdır. Bu çalışma için yapılan alanyazın taramasında, eğitim denetimiyle ilgili yönetmeliğin sürekli değiştiği, fakat bu değişimin uygulamalara yansımadağı, dolayısıyla denetimlerde ortak bir sistem oluşturulamadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgular da bu görüşü desteklemektedir. Ayrıca eğitim denetimi alanındaki bilimsel çalışmaların yetersiz olduğu (Hıdıroğlu, 2020); bu yüzden denetim uygulamalarının araştırılması ve geliştirilmesi gereken bir sistem olduğu görülmektedir. Kienel'e (2003) göre ne okul denetim uzmanları ne de okul müfettişleri okul denetimi uygulamalarında kullanılan geleneksel yöntemlerin günümüzde kabul edilen kalite gelişimine ve güvencesine artık uygun olmadığını sorgulamaktadırlar. Ancak artık ders denetiminde yürütülen uygulamaların çok daha farklı bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırma, MEB'e bağlı liselerdeki okul müdürleri ve öğretmenlerin ders denetimi uygulamaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi ve denetimlerin kim tarafından, nasıl uygulandığında, MEB'in amaç ve ilkelerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabileceğini araştırmak için yürütülmüştür. Okul müdürleri ve öğretmenlere bireysel olarak ayrı ayrı sorular yöneltilmiş ve denetim uygulamaları derinlemesine incelenmiştir.

Yöneticilere ve öğretmenlere göre denetimin amacı, eğitim-öğretim sürecinde yapılanların takip ve kontrol edilmesidir. Çoğu yöneticide ve öğretmende denetim denince akla ilk olarak kontrol kelimesi gelmektedir. Denetimin yarattığı hissiyat bakımından yapılan tanımlamalarda ise “korku, baskı, kısıtlama, irrite edici, sevimsiz, tedirginlik” gibi olumsuz anlam ifade eden sözcüklerin seçilmiş olması, denetimin negatif yönde bir çağrışım yaptığını ortaya çıkarmıştır.

Okul müdürleri uyguladıkları denetim modelini anlatırlarken; denetim zamanını kendileri belirleyerek, bilgi dâhilinde ders gözlemlerini yaptıklarını, kendi branşları dışındaki derslerde izleyici konumunda olduklarını, sınıfta genellikle bir ders saatinden az



kaldıklarını, dersten çıktıktan sonra öğretmenlere geribildirimleri sözlü olarak ve karşılıklı görüşmede, tavsiye niteliğinde yaptıklarından bahsetmişlerdir.

Öğretmenlerin ifadelerine göre de uygulanan denetim modelinde; denetim zamanı önceden öğretmene bildirilmektedir. Müdür derse öğretmenle birlikte ya da öğretmenden biraz sonra girmekte, genellikle bir ders saatinden az sınıfta kalarak, izleyici konumda dersi gözlemlemektedir. Denetim esnasında anket, çizelge, form gibi bir belge doldurmakta, ancak denetimden sonra geribildirim sözlü şekilde yapmaktadır. Hatta bazen geribildirim yapılmadığı da olmaktadır.

Yöneticilere ve öğretmenlere göre ders denetiminin en temel rolü öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak ve kontrol etmektir. Ancak bazı yöneticilere göre, tecrübeli öğretmenlerin denetime ihtiyacı yoktur ve aşırı kalabalık sınıflarda denetim yapmak gereksizdir. Aynı şekilde bazı öğretmenlere göre de denetimin işleri rapor haline getirmekten ve denetmenin egosunu tatmin etmekten başka rolü yoktur.

Yöneticilere ve öğretmenlere göre ders denetimi eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde öğretmenin performansının iyileştirilmesini sağlayarak katkıda bulunmaktadır. Yöneticiler öğretmenlerden farklı olarak denetimin eğitim-öğretim sürecine de olumlu etkisi olduğundan bahsetmişlerdir. Ancak ders denetimlerinin amacına ulaşabilmesi için doğru kişi tarafından yapılması ve önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Bu engeller olduğu sürece denetimin eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bir rolü olmayacaktır.

Yöneticiler ve öğretmenler Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersin amaçlarının genel anlamda örtüştüğünü, ancak bazen farklılık gösterebildiğini de ifade etmişlerdir. İmkânların yetersizliği nedeniyle uygulama ve kâğıt üzerinde tamamen bir örtüşme sağlanamamaktadır. Öğretmenler öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarını, müdürler ise belirlenen amaçların güncellenmemesini farklılaşmaya örnek göstermişlerdir. Ortak olarak ise kaynak kitap sıkıntısından ötürü tam bir örtüşme olmadığı ifade edilmiştir.

Yöneticilere göre öğretmenlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalıkları tecrübeleri arttıkça çoğalmaktadır. Ancak bazı müdürler genç öğretmenlerde farkındalık olmasına rağmen üretkenlik ve özveri görülmemesinden şikâyetçidirler. Öğretmenler tarafından ise sevilen, iletişime açık müdürler farkındalık sahibi olarak, yöneticilik tarzı beğenilmeyen müdürler ise farkındalığı düşük olarak değerlendirilmişlerdir. Bu bağlamda

Millî eğitimin amaçları ile kişilerin insani ilişkilerinin bağdaştırılarak cevap verilmesi ve amaçlarla ilişkilendirilerek kıyaslama yapılmaması iki grupta da aslında farkındalık oranının düşük olduğunun göstergesi olarak sayılabilir.

Yöneticilerin ders denetiminde Millî eğitimin temel amaç ve ilkeleri doğrultusunda belirlediği kriterler öğrencilerin gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazanması hedefine yöneliktir ve öğretmen-öğrenci arasındaki iletişimi ölçüt almaktadır. Öğretmenlere göre ise müdürler öğretmenin öğrencilerle ve müdürle olan iletişimini dikkate alsa bile, daha çok evrak denetimi yapmakta ve denetim formunu ölçüt almaktadırlar.

7 okul müdürü ders denetiminden sonraki değerlendirmelerini tamamen Millî eğitimin temel amaç ve ilkelerine yönelik yapmaktadır. Bunun dışında müdürler öğretmenlerin sınıf içindeki ve dışındaki performansları ile öğrencilerin şikâyetleri gibi çevresel değerlendirmeleri de dikkate almaktadırlar. Öğretmenlerin çoğu yöneticilerin cevaplarına benzer olarak müdürlerin prosedüre bağlı kalarak değerlendirme yaptıklarını ve evrak denetimi üzerinde yoğunlaştıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilere ve öğretmenlere göre ders denetimi öğretmenlerde mutluluk, farkındalık yaratmak, fikir alışverişi gibi olumlu etkilerin yanı sıra; stres, heyecan, kaygı gibi olumsuz etkiler de yaratmaktadır. Ayrıca müdürler denetimi bağımsız bir denetçinin doğru şekilde, ihtiyaçlara yönelik yaparsa olumsuz etkilerin ortadan kalkacağı görüşündelerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler ders denetimi sürecinde MEB'in amaçlarının gerçekleşmesine dönük bazı sorunlar yaşamaktadırlar. Bu sorunlar hem okul müdürlerinden hem de öğretmenlerden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler tarafından kendi okullarında denetim yapmaları, egosu yüksek davranışlar sergilemeleri, öğretmenlerin ders denetimlerini kişisel algılamaları ve uyum sürecinde olan öğretmenlerden kaynaklı sorunlar dile getirilmiştir. Öğretmenler ise denetimi duygusal açıdan ele almalarından kaynaklanan heyecan ve endişe yaşamalarından ve müdürlerin evrak işlerine önem vermesinden ötürü yaşadıkları sorunlardan bahsetmişlerdir.

Yöneticiler ders denetimleriyle Millî eğitimin amaçlarını gerçekleştirebilmek için denetimleri kendileriyle birlikte ilgili dersin branş öğretmeni ya da kurum dışından bir uzman eşliğinde yapmanın faydalı olacağı görüşündedirler. Öğretmenler ise ders denetimlerine müdür, bakanlık müfettişi, meslektaşları ya da dışarıdan gelen bir uzmanın gelebileceğini ve ayrıca denetmenin iyi karakterli bir kişi olması gerektiğini ifade

etmişlerdir. Okul müdürleri ders denetiminden sonra öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlanabilmesi için de notsuz bir değerlendirme sistemi kurularak, öğretmenlere rehberlik sağlanabilecek eğitimler düzenlemesini önermektedirler. Öğretmenlere göre ders denetimlerinin amacına ulaşabilmesi için denetimden önce öğretmenlerin mesleki gelişimlerini arttırabilmeleri adına çeşitli eğitimler almaları gerekmektedir. Denetim süreci, öğretmen ve denetmenin iletişim içinde olduğu bir uygulama olmalıdır. Olumlu veya olumsuz geribildirimler öğretmenin ihtiyaçlarını karşılamalı, öğretmenler gerektiğinde ödüllendirilmeli, gerektiğinde de eksik olunan alanlara yönelik eğitime tabi tutulmalıdırlar. Ders denetimlerinde süreklilik sağlanması ve bir standart olması da denetimin kalitesi açısından gerekli görülmüştür. Liselerde denetimin yetersiz yapılması (Özmen ve Yasan, 2007) ve tam anlamıyla bir denetim modeli uygulanmayışı denetimin çözüme kavuşturulamayan sorunları arasındadır. Denetmenlerin denetime yönelik çeşitli model ve yaklaşımları da incelemeleri yararlı olacaktır. Çünkü denetimciler bir modele veya yaklaşıma bağlı kaldıklarında, özellikle birlikte çalıştıkları tüm öğretmenlerin mesleki gelişimini teşvik etmeyi amaçlıyorlarsa, bu modeli aşılmaz bir engel haline getirebilirler. Bu açıdan denetim modelini dinamik bir süreç olarak kabul etmek gerekmektedir (Snow-Gerono, 2008).

Yılmaz'ın (2021) araştırmasında öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin 21. yüzyılda öğrenme ve yenilikçilik becerilerine hâkim olmaları; bilgi, teknoloji ve medya okuryazarlığı becerileri ile yaşam ve kariyer becerileri konularında kendilerini yetiştirmiş olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda müdürler denetmen rolünü üstlendikleri zaman öğretmenlerle işbirliği içerisinde olabilecek ve onların ihtiyaçlarına yanıt verebilecek düzeye ulaşmış olacaklardır. Uzmanlık sadece kendi alanındaki derste profesyonel olmak değildir. Denetmen uzman olmalı diyen öğretmenlerin kastettiği şey de denetmenin çağın şartlarına ayak uydurmuş, bilim ve teknolojiyi takip eden, geleneksel yöntemlerin yanında yeni yöntemleri de tanıyan, yeniliklere açık bir lider olmasıdır. Ders denetimleri bu anlamda uzman okul yöneticileri tarafından gerçekleştirildiğinde öğretmenlerin de ufku gelişebilecektir. Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesinde (ILO/UNESCO-Uluslararası Çalışma Örgütü/BM Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü) belirtildiği gibi öğretimin ilerlemesi nitelikli ve yetenekli bir öğretmen kitlesine bağlıdır. *“Öğretmenler, öğrencilerine en iyi uyarlanmış öğretim yöntemlerini ve araç gereçlerini değerlendirmek için özellikle niteliklidirler; onaylanmış programlar çerçevesinde ve okul yetkililerinin yardımıyla (katkısıyla), öğretim araçlarının seçiminde ve ayarlanıp düzenlenmesinde, el (ders) kitaplarının seçiminde ve*

*pedagogik yöntemlerin uygulanmasında temel rolü üstlenmesi gerekenler onlardır.”* (Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi, Md. 61) hükmü çerçevesinde öğretmenlere akademik açıdan güven duyulmalıdır. Ancak eğitimin amaçlarına ulaşılması için de etkili ders denetimleriyle öğretmenlere destek sağlanmalıdır. Etkili ders denetimlerinin sacayağı da eğitim lideri denetmenler, öğrenen öğretmenler ve eğitimin hedeflerini uygulayacak öğrencilerdir. Denetim sisteminin yürütülmesinde: (a) işbirlikçi eğitim programlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmeli; (b) tüm öğretmenlerin denetim yardımına ihtiyacı olduğunu ve bu yardıma hak kazandığı düşünülmeli; (c) denetim hizmeti tüm okul personelinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlanmalı; (d) eğitimin hedeflerini ve bunların sonuçlarını açıklamaya yardımcı olunmalı, (e) tüm okul personelinin tutum ve ilişkilerini geliştirmeye ve okul ve toplum ilişkilerinin geliştirilmesine yardımcı olunmalı; (f) denetim programının geliştirilmesinin sorumluluğunun müfettiş ve müdüre ait olduğunu düşünülmelidir (Saputra, vd., 2021).

Memduhoğlu ve Mazlum'un (2014) eğitim denetmenlerine ilişkin metaforik algılarla ilgili çalışmasının amacı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin, eğitim denetmenlerine ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Araştırma için Van ilinde okul öncesi ve ilköğretim düzeyindeki kamu ve özel okullarda görev yapan 6 yönetici ve 5 öğretmen ile Van ilinde görev yapan 8 eğitim denetmeni olmak üzere toplam 19 kişi ile görüşülmüştür. Bu araştırmanın bulgularına göre on yıl öncesi ile kıyaslandığında günümüzde denetmenlere bakış açısı olumlu yönde gelişmiştir. Fakat bu değişimin henüz istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir. Denetmenler artık öğretmenlere mesleki açıdan yardımcı olan ve öğretim sürecinin iyileştirilmesini amaçlayan kişiler olarak tanımlanmaktadırlar. İdeal bir denetmenden beklenen, denetmenin adil olması, okulda yapılan çalışmaların denetlenmesi ve geliştirilmesinde tarafsızlık ilkesine uymasındır. Ayrıca eğitim denetmenlerinin, kendilerine verilen soruşturma rolünden rahatsız oldukları da tespit edilmiştir. Bu çalışmanın üzerinden yaklaşık on yıla yakın bir süre geçmiş olmasına rağmen, denetmenlere karşı hâlâ tam anlamıyla olumlu bir bakış sağlandığı söylenememektedir.

Dönmez ve Demirtaş'ın (2018) benzer çalışmasında 8 ilkokul müdürü ve 34 öğretmenle görüşülerek ders denetimleri hakkında veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenleri değerlendirmek için bir ders saatinin yeterli olmadığı, denetimin eğitim sürecine yayılması gerektiği tespit edilmiştir. Öğretmenler denetimi okul müdürünün yapmasını müdür ile sürekli iletişim halinde olacakları için avantaj olarak gördüklerini ifade

etmişlerdir. Alternatif denetmen olarak okul müdürleri ve müfettiş ya da denetim konusunda alan uzmanı olan zümre öğretmenlerinin birlikte denetim yapabileceği fikri bu araştırmanın sonucu ile paralellik göstermektedir.

Gündüz ve Can (2013) eğitim denetimi uygulamalarında karşılaşılan temel sorunların neler olduğunu belirlemek ve bu sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirmek için toplam 26 öğretmen ve yönetici ile görüşmüşlerdir. Araştırmanın bulgularına göre denetmenlerin uzmanlık alanlarına göre seçilmemeleri, branşlarında yeterli olmamaları, denetimde süreklilik ve yeterlilik olmaması, denetim sonrasında geribildirim gerçekleştirilememesi, denetmenlerin tutarlı ve demokratik olmamaları, denetimde rehberlikten ziyade, açık aranmaya çalışılması ve mevzuata uygunluğun esas alınması, temel sorunlar olarak belirtilmiştir. Gündüz ve Can'ın çalışmasının bulguları bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Bayar (2017) tez çalışmasında, maarif müfettişlerinin sınıflarda uyguladığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasına ilişkin öğretmen, okul müdürü ve maarif müfettişlerinin görüşlerinin belirlenmesi amaçlamıştır. Nitel bir çalışma olarak, olgubilim deseniyle yürüttüğü çalışmasında araştırmanın ilk çalışma grubunu, basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle her okuldan 2 olmak üzere 26 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. İkinci ve üçüncü çalışma grubunu ise, Burdur il merkezindeki 13 ilkokul müdürü ve 13 maarif müfettişi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre ders denetimi uygulamalarının okul müdürleri tarafından gerçekleştiriliyor olması, müdürler ve öğretmenler tarafından olumlu karşılanmaktadır. Olumlu olmasının nedeni olarak öğretmenlerde, müdürün öğretmen ve öğrencileri daha iyi tanınması gösterilmiştir. Okul müdürleri açısından ise, okulun sorunlarını bilme, hemen müdahale etme ve öğretmenleri yakından tanımaya imkân sağlamasıdır. Okul müdürlerinin ders denetiminin olumsuz yanları açısından öğretmen, müdür ve müfettişler fikir birliği oluşturmuşlardır. Denetimin objektiflik derecesinin ve niteliğinin düşebileceğini belirtirken, çözüm olarak öğretmenlere olumlu-olumsuz geribildirimlerin verilebilmesine izin veren bir yapının oluşturulması ve denetim sisteminin mesleki rehberliği öne çıkaracak şekilde geliştirilmesi gerektiği önerilmiştir. Bu çalışmada da okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarına devam etmeleri gerektiğine dair cevaplar alınmıştır. Ancak müdürlerin kendi branşları dışında bir alanda denetim yaparken zorlanabileceklerinden ya uzman oldukları alandan ders gözlemi yapmaları ya da o alanda uzman biriyle ders denetimini gerçekleştirmeleri uygun görülmektedir.

Uzun (2019) anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerini, eğitimde hesap verebilirliğin yasal, mesleki ve sonuç odaklı hesap verebilirlik alt boyutları çerçevesinde okul müdürleri ve öğretmenlerle görüşme yaparak, olgu bilim deseninde bir araştırma yürütmüştür. Araştırmanın çalışma grubu Amasya ili Merkez ilçesinde (köy ve kasabalar hariç) MEB'e bağlı üç anaokulu, üç ilkokul, üç ortaokul ve üç lise olmak üzere toplam 12 okulda görev yapan 12 okul müdürü ve aynı okullarda çalışan 20 farklı branşta toplam 36 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, yasal hesap verebilirlik çerçevesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürlerinin çoğunluğu, ders denetim görevlerini yönetmeliklerde belirtilen sayıda ve sıklıkta yapmamakta, ders denetimleri öncesinde öğretmenle birlikte hazırlık/ön çalışmada bulunmamakta, genellikle sınıfa ders denetimi için öğretmen 1-10 dakika kadar geç girmekte ve sınıfta bir ders saati boyunca kalmaktadır. Mesleki hesap verebilirlik çerçevesinde ulaşılan sonuçlar şunlardır: Ders denetimleri öncesinde öğretmeni bilgilendirme okul müdürlerine göre değişmekte, öğretmenlere, genellikle sözlü olarak bir gün öncesinde haber verilmektedir. Okul müdürleri, ders denetimi sırasında not almayı ihmal etmektedirler. Okul müdürlerinin çoğunluğu, sınıfa girerken kapıyı çalarken, bazıları ise kapıyı çalmadan sınıfa girmektedir. Okul müdürleri, denetimlerden sonra öğretmen değerlendirme raporlarını ilgili öğretmenlere detaylı bir şekilde sunmamaktadırlar. Sonuç odaklı hesap verebilirlik çerçevesinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır: Ders denetimlerinden sonra birçok okul müdürü öğretmenin mesleki gelişimini artırmak için herhangi bir çalışma yapmamaktadır. Bu sonuçlar bağlamında eğitimde hesap verebilirlik alt boyutlarının denetim sisteminin işleyişini etkilediği açıkça görülmektedir. Bu araştırmada da liselerde benzer bir denetim sistemi uygulandığı görülmüştür. Farklı olarak tespit edilen bulgu ise, öğretmenlerde Millî eğitimin amaç ve ilkeleriyle ilgili yeterli farkındalık bulunmamasıdır. Öncelikle bu konuda gerekli önlemler alınmalı, denetimler de bu ölçütlere sadık kalınarak yapılmalıdır.

Kaplan (2019) betimsel tarama modelinde karma araştırma deseni kullanarak amaç, yapı ve süreç olmak üzere üç boyutu olan “Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimlerini destekleyen bir denetim modeli” önerisi hazırlamıştır. Araştırmanın nitel verileri 81 katılımcıdan odak grup görüşmesi ve bireysel görüşme yapılarak toplanmıştır. Nicel veriler ise toplanan 372 anketten elde edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre amaç boyutunda öğretmenin sürekli mesleki gelişimini sağlamak için; öğretmenin, teknolojik gelişmelere uyum göstermesi, mesleki bilgisini geliştirmesi ve öğrenciyi geliştirmesi gerekmektedir.

Yapı boyutunda öğretmenin öz değerlendirmesi, meslektaş rehberliği, okul müdürü ve eğitim müfettişinin ders denetimi yapması planlanmıştır. Süreç boyutunda ise denetimden önce değerlendirme kriterlerinin ve denetim saatinin öğretmenle paylaşılması, denetim esnasında öğretmenin sınıf ortamındaki tutumunun değerlendirilmesi, denetimden sonrasında da gereken düzeltmelerin kayıt altına alınarak, öğretmene puan vermek yerine “iyi, yeterli, geliştirilmeye açık, yetersiz” şeklinde değerlendirilmede bulunulması önerilmektedir. Bu çalışma eğitim sistemimizde olması gereken denetim sistemine bir örnek teşkil etmektedir. Denetimde öğretmenin önce kendini değerlendirmesi, mesleki gelişimi için motivasyonunu sağlaması, çoklu değerlendirmelere açık olması gibi unsurların da planlanması eğitim ve öğretimin kalitesini arttıracaktır. Benzer sonuçlara rastlanan benim araştırmamda da liselerde ders denetimin okul müdürü tarafından sadece kontrol amacıyla ve sistemli ya da esnek bir şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bazı öğretmenler tarafından sınıfta ders gözlemi yapılması yerine, öğretilerde öz değerlendirme bilinci oluşturulması ve meslektaş yardımlaşmasının gerekliliği dile getirilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonunu artırmak, onları başarılı olmaya teşvik etmek için maddi ya da manevi ödüller verilmesi önerilmiştir.

Archibong (2012) çalışmasında ortaöğretimde kaliteli bir sonuca ulaşabilmek için; denetim, teftiş ve toplam kalite yönetimi arasındaki farkları ele almıştır. Ayrıca öğretim denetimi ve öğretim denetimi teknikleri, sınıf gözlemi, öğretmen ziyareti, gösteri, atölye çalışması, mikro öğretim, kayıtları dinleme, rehberli uygulama ve araştırma konularına değinmiştir. Araştırmanın sonucunda toplam kalite yönetimi için okullarda öğretim denetimine ihtiyaç duyulduğu, bu yüzden tüm eğitim paydaşlarının işbirliğine yönelik bir uzlaşma sağlaması gerektiği tespit edilmiştir. Kaliteli eğitim için, güvenli bir eğitim ortamı gerekmektedir. Bu güvenli ortamı da çeşitli öğretim etkinliklerinin uygulanmasını geliştirmekten sorumlu olan okul müdürleri sağlayacaktır. Müdürlerin denetmen rolündeki görev ve sorumluluklarının önemi açısından bu çalışma, benim çalışmamı destekler niteliktedir.

Tshabalala (2013) çalışmasında öğretmenlerin kendi kendilerine bırakıldığında öğretim becerilerini geliştirmeye çalışmayabileceklerine inanıldığı için, öğretmenlerin öğretme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak gerektiği vurgulanmaktadır. Araştırma için Zimbabwe'nin Kuzey Matabeleland bölgesindeki Nkayi Bölgesinden 48 nitelikli öğretmen ile görüşülmüştür. Araştırmanın sonucunda okul öğretmenlerinin sınıf içi öğretim

denetimini olumlu bir şekilde algıladıkları tespit edilmiştir. Öğretim denetiminin sıklığı, denetçilerin türleri ve denetimin amaçlarına yönelik tercihler öğretmenlerin denetimi olumlu algıladıklarının göstergesi olarak sayılmıştır. Çoğu öğretmen, özellikle okul müdürleri olmak üzere okul müfettişleri tarafından denetlenmeyi tercih etmekte ve sınıf ziyaretleri hakkında müfettişler tarafından önceden bilgilendirilmek istemektedir. Öğretmenler ayrıca denetim sonrası hemen görüşme yapmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmada okullarda öğretimin kalitesini artırabilecek iyi planlanmış öğretim denetimi programlarının olması gerektiği önerilmiştir. Çalışmanın bulguları öğretmenlerin denetimi algılayışları bakımından benim araştırmamla farklılık göstermektedir. Ancak kaliteli bir öğretim denetimine olan ihtiyaç ve öğretmenlerin denetim modeliyle ilgili tercihleri bakımından benzerdir.

Kutsyuruba (2003) Kanada ve Ukrayna liselerinde mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin denetime yönelik gerçek ve fikrîsel yaklaşımlara ilişkin algılarını ve denetim ile mesleki gelişim arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Bu çalışmada nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre her iki ülkede de mesleğe yeni başlayan öğretmenler, bireysel ve profesyonel ihtiyaçlarını karşılayan denetimin daha sık kullanılmasını istemektedirler. Denetim uygulamalarına ilişkin karar verme sürecine aktif katılmayı talep etmektedirler. Güveni ve işbirliğini teşvik eden, onlara destek sağlayan bir denetim mekanizmasını desteklemektedirler. Öğretmenlerin yanıtları çoğunlukla, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerinin kapsamlı bir denetim desteğine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Çoğu öğretmen denetimi profesyonel kariyerleri açısından önemli algılamaktadır. Genel olarak, sonuçlara bakıldığında ise politikalar bireysel bir denetim türü seçmelerine izin vermediğinden, denetimin, öğretmenlerin bireysel ve profesyonel ihtiyaçlarını karşılamadığı görülmüştür. Benim çalışmamda görüşmeler en az 3 yıl deneyimli öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Ancak bu öğretmenler de kendi yaşadıkları zorlukları değerlendirerek stajyer öğretmenlerin klinik denetim gibi kapsamlı bir denetime ihtiyaçları olduğunu belirtmişlerdir. Bu açıdan alanyazın ile uyumlu bir bulgu tespit edildiği görülmektedir.

Lian'ın (2020) çalışmasının amacı Endonezya'da Sumatra adasının Muara Sugihan ve Makarti Jaya ilçelerinde okul müdürü denetiminin ve örgüt ikliminin lise öğretmenlerinin performansına etkisini belirlemektedir. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürünün yaptığı denetimin ve örgüt ikliminin lise öğretmenlerinin performansı üzerinde olumlu ve



anlamli bir etkisi vardir. Yani okul müdürünün denetimi ve örgüt iklimi öğretmenlerin performansının belirleyicileridir. Bu araştırmada çalışma grubundaki okullar Őehir merkezine uzak bir konumda bulunmaktadır. Ayrıca Endonezya insan kaynaklarının henüz yeterli bir eğitime sahip olmadığı belirtilmiştir. Öğretmenler asgari düzeyde bir yeterliliğe sahiptir ve öğretmenlerin çoğunun sınıftaki ğretim yöntemleri sıkıcıdır. Fakat çalışmada ğretmen performansının, başka bir ğretmen tarafından iyileştirilebileceği savunulmaktadır. Bu yüzden okul müdürleri tarafından yoğun bir denetim uygulanmaktadır. Okul müdürünün varlığının öğretmenlerde bir sorumluluk ve gözetim duygusu yarattığı dşnlmektedir. Bu araştırma okul müdürlerinin eğitimin hedeflerine ulaşılması için denetim görevlerinin önemi bakımından benim çalışmamla benzerlik göstermektedir.

Rahabav (2016) alışmasını akademik denetimin öğretmenlere yönelik genel etkililiğini tespit etmek ve müfettişlerin yeterliklerini analiz etmek amacıyla yapmıştır. Çalışmada akademik denetim program uygulaması, akademik denetimin sonuçları ve etkisine odaklanılmıştır. Araştırma yeri Endonezya, Maluku eyaleti, SMU Maria Mediatrix Ambon'dur. Katılımcılar Mediatrix Ambon lisesinde öğretmenlik yapan müdür ve 9 kadrolu öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre müfettişler müfettiş olmak için özel eğitim ve ğretim görmemiştir. Bu da akademik denetim uygulamak açısından yeterli yetkinliğe sahip olmadıklarını kanıtlamaktadır. Okul müdürleri de akademik denetim konusunda özel bilgi ve becerilere ihtiyaçları olduğu ifade etmişlerdir. Temel akademik denetimin önemine ilişkin farkındalık, akademisyenler tarafından yeterince desteklenmediği ve Eğitim Bakanlığı ve Eğitim Enstitüsü'nün zayıflığından ötürü doğrudan akademik denetimle ilgili bir eğitim hiçbir zaman var olmamıştır. Bu alışma eğitim denetmenliğinin uzmanlık gerektiren bir alan olduğunu ve denetimin sistemli olarak yapılması gerektiğini ortaya koymasından benim çalışmamı desteklemektedir.

Tyagi'nin (2010) amacı eğitim yetkilileri tarafından sağlanan akademik denetim ve desteğin, devlet liseleri ve özel liselerdeki ğretim-öğrenim sürecini ve öğretmenlerin mesleki gelişimini iyileştirmeye nasıl yardımcı olduğunu açıklamaktır. Bu yüzden Hindistan'da, seçilmiş devlet liseleri, özel destekli ve özel liseler arasında karşılaştırmalı bir çalışma yapılmıştır. Bu liselerde öğretmenlere, müfettişler tarafından sağlanan denetim desteğinin ve akademik rehberliğin tamamen yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Günümüz koşullarına daha uygun grldğu için akademik denetim görevinin müfettişlerden alınarak, okul müdürlerine devredilmesi önerilmektedir. Müdürler tarafından yapılacak okul temelli

öğretim denetimi; öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunacaktır. Eğitim yetkilileri bu konuda müdürlerin çabasını desteklemelidirler. Özel okulların müdürleri, öğretim-öğrenim sürecini desteklemede önemli bir role sahiptir. Devlet kurumları da benzer şekilde öğretmenleri geliştirmek için destek sağlamalıdır. Yani devlet liselerinin ve özel destekli liselerin müdürlerinin idari, mali ve akademik yetkileri kullanma konusunda daha fazla özerkliğe ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde okul temelli öğretim denetimine, dolayısıyla öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlanabilecektir. Benim çalışmamda da devlet liselerindeki müdürlerin yaptırım gücü eksikliğinden kaynaklı ders denetimlerinin amacına ulaşamadığı bulgusu tespit edilmiştir. Ancak özel liseler araştırmaya dahil edilmediği için kıyaslama yapılamamıştır.

Saputra vd. (2021) çalışmalarında beden eğitimi öğretmenleri için sanal tabanlı bir denetim geliştirmeye ilişkin müfettişlerin algılarını araştırmaktadırlar. Günümüzde denetimin en uygun ve etkin bir şekilde yürütülmediği düşünüldüğünden, böyle bir denetim modeli geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Modern teknoloji yaşamın her alanında kendi göstermektedir. Öğretmen bazlı öğrenme sisteminin sanal olarak denetlenmesi de denetimin teknoloji ile entegre olmuş halidir. Araştırmanın çalışma grubu West Java Eyaletindeki eğitim müfettişleridir. Araştırmanın sonuçlarına göre müfettişler sanal tabanlı denetimin geliştirilmesi konusunda hemfikirdir. Benim çalışmamda öğretmenlerin sürekli bir mesleki gelişim sürecinde olmaları ve kendilerini güncellemeleri gerektiği üzerinde durulmuştur. Ancak değişim içerisinde olması beklenen öğretmenleri yıllardır aynı tekniklerle denetlemek de doğru gözükmemektedir. Ayrıca bu çalışmanın benimkisi ile bağlantısı çalışma grubumdaki okul müdürlerinden birinin ve görüşme yaptığım bir öğretmenin beden eğitimi öğretmeni olmasıdır. Denetim yapan okul müdürü diğer branşları denetleyememekten, beden eğitimi öğretmeni de başka branştan bir okul müdürü tarafından denetlenemediğinden şikâyetçi olmuşlardır. Bu yüzden bu problemleri çözüme kavuşturabilecek farklı bir denetim sistemi önerisi faydalı olabilir. Saputra ve diğerlerinin (2021) araştırmasında akademik denetim; pratik, sistematik, nesnel, gerçekçi, ileriye dönük, yapıcı, işbirlikçi, ailevi, demokratik, hümanist, sürdürülebilir, entegre ve kapsamlı olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu özellikleri karşılayacak sanal bir denetim sistemi yepyeni bir tasarım olacaktır.

Ngulube (2021) çalışmasında John Dewey'in makalesine göre eğitimcilerin teftişe dayalı ve kuralcı uygulamaları haklı çıkarmak için bilimi ne ölçüde kullanmaya çalıştıklarını

gösteren tarihsel kanıtlar sunulmaktadır. Bu çalışmanın önemi, denetim uygulamasını bilimin tek başına dikte etmemesi gerektiğinin kavranmasıdır. Denetim alanının yeniden tanımlanması ve hatta kendini yeniden bulması gerekmektedir. Bu açıdan denetim ve eğitim bilimi araştırmalarına devam edilmelidir. Denetim alanında ek ampirik araştırmalar yapılması çok önemlidir. Bu araştırmalar öğretim hakkında daha derin ve daha kapsamlı bir anlayış oluşmasını sağlayacaktır. Ayrıca öğretmenler denetim sürecinde sınıfta olup bitenler hakkında sanatsal, derinlemesine ve sürekli bir diyalog veya sohbete dahil edilmiş olacaktırlar. Ancak araştırmacı umutsuz olduğunu, çünkü bu önerilere rağmen çok fazla ileriye gidilemeyeceğini düşünmektedir.

Özetle; öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek öğretmenler için, öğretmenlerin de problemlerine çözüm bulabilecek okul müdürlerine gerek duyulmaktadır. Müdürlerin öğretmenlere olan desteğinin sistemli bir denetim uygulaması altında gerçekleşmesi eğitimin hedeflerine ulaşabilmek adına önemli bir adım olacaktır. Ancak okul müdürleri için ders denetimlerini tüm aşamalarıyla detaylı bir şekilde uygulamak oldukça zaman alıcı ve zordur. Ayrıca her müdür eğitim yönetimi alanında uzman da değildir. Bu yüzden müdürlerin sadece evrak denetmenliği yapması, ders gözlemleri için ise her branştan yetiştirilmek koşuluyla ders denetmeni seçilmesi hem müdürlerin iş yükünü azaltabilir hem de denetim sisteminin işlevselliğini arttırabilir. Çünkü değişimlere hızla uyum sağlayan yeni kuşak öğrenciler düşünüldüğünde, onları safsatalardan uzak tutabilecek ve bilimin ışığında yürütebilecek öğretmenleri koordine etmek kolay değildir. Üstelik öğretmenlerin performansı hakkında karar yetkisinin tek bir kişide olması da çok doğru gözükmemektedir. Bu nedenle değerlendirmelerin, içerisinde öğretmenin de yer aldığı küçük bir ekiple yapılması denetime demokratiklik özelliği kazandıracaktır. Liselerdeki ders denetim uygulamaları için bu tarz işbirliği içeren yenilikleri hayata geçirmek, Millî eğitimin amaçlarının gerçekleştirilme oranını da yükseltecektir.

Bu çalışma, denetim uygulamaları ile ilgili olarak hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin yaşadıkları durumsal sorunları ve denetim uygulamalarının taraflar tarafından nasıl algılandığını ortaya koyarak alanyazına değerli katkılar sağlamaktadır. Denetim uygulamalarında yaşanan sorunlar ve engeller hem öğretmen hem de yönetici bakış açısıyla ortaya konmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, denetim görevi üstlenen yöneticilere ortaya koydukları uygulamaların öğretmenler tarafından nasıl algılandığını anlama fırsatı verecek

ve denetimde daha etkin olmalarını sağlayacaktır. Ayrıca yeni öğretmen adaylarına da kurumsal denetim mekanizmasının nasıl işlediğine yönelik bir çerçeve sunacaktır.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

1. Çalışma grubundaki okul müdürlerinden sadece üç tanesi eğitim denetimi alanında lisansüstü eğitim almıştır. Ayrıca araştırmanın bulgularına göre denetim kriterleri müdürlere göre değişkenlik göstermektedir. Bu yüzden okul müdürlerinin denetim alanında eğitim görmeleri yararlı olabilir.

2. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlere ders denetiminden önce sadece denetim zamanı ile ilgili bilgilendirme yapılmaktadır. Denetimde dikkate alınacak ölçütler hakkında bilgi verilmemektedir. Bu yüzden ders denetimlerinde değerlendirmeye alınacak ölçütler hakkında öğretmenlerin önceden bilgilendirilmesi yararlı olabilir.

3. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin çoğu kendi branşları dışındaki derslerin denetiminde zorluk yaşamaktadırlar. Bu sebeple okul müdürleri ders denetimlerinde kendi branşları dışındaki dersler için, o alandaki başka bir öğretmenden destek almak istediklerini dile getirmişlerdir. Ders denetimlerini müdürle birlikte ilgili dersin başka bir öğretmenin yapması yararlı olabilir.

4. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler ders denetimlerinde öğretmenin kontrolü yerine genellikle evrak kontrolleri üzerinde durulduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulguya göre denetimlerde evrak kontrolleri için müdürlerin; dersin içeriği ve öğretim yöntem ve teknikleri için ayrı bir denetmenin görev alması yararlı olabilir.

5. Araştırmanın bulgularına göre bazı öğretmenler müdür ya da müfettiş tarafından denetlenmek yerine, özdenetimin yeterli olacağını dile getirmişlerdir. Bu yüzden tüm öğretmenlerde özdenetim bilinci oluşturulabilmesi için eğitim içerikli kurslar ve motive edici küçük ödüllü yarışmalar düzenlenebilir.

6. Araştırmanın bulgularına göre bazı öğretmenlerde ve okul müdürlerinde Millî eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin farkındalığın istenen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

Bu yüzden öğretmenlerin ve okul müdürlerinin Millî eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin farkındalıklarını sürekli güncel tutabilmek için seminerler düzenlenebilir.

7. Araştırmanın bulgularına göre denetim sonrasında verilen geribildirimlerin sözlü ve genel ifadelerle yapıldığı tespit edilmiştir. Hatta bazı okullarda öğretmene geribildirim verilmemektir. Bu yüzden ders denetiminden sonra yapılan değerlendirmelerin öğretmenlere hem sözlü hem de yazılı olarak detaylı bir şekilde açıklanması yararlı olabilir.

8. Araştırmanın bulgularına göre ders denetimleri bazı okullarda sıkı bir şekilde gerçekleştirilirken, bazı okullarda esnek bir denetim uygulanmaktadır. Bazı okullarda ise denetim hiç uygulanmamaktadır. Bu sebeple ders denetimi uygulamasının yöneticinin inisiyatifine bırakılmadan her okulda gerçekleştirilmesi sağlanabilir.

9. Araştırmanın bulgularına göre denetimin öğretmeni mesleki açıdan geliştirme amacı çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Bu yüzden ders denetimlerinin amacına yönelik yapılabilmesi için denetimden önce ve denetimden sonra öğretmen ve yönetici iletişim halinde olmalıdır.

10. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürleri, denetim sonrasında bir yaptırım yetkisine sahip olmadıkları için değerlendirmelerinin boşuna olduğu konusunda görüş belirtmişlerdir. Bu konuda mevzuatta gerekli düzenlemeler yapılabilir.

### **5.2.2. Öğretmenlere Öneriler**

1. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler denetimlerde okul müdürlerinin neleri kriter aldığı konusunda bilgi sahibi değildirler. Öğretmenler okul müdürlerinden ders denetimlerinde denetlenecekleri kriterlerle ilgili ön bilgi talep edebilirler.

2. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler denetimden sonra detaylı bir geribildirim alamamaktadırlar. Bu yüzden öğretmenler okul müdürlerinden detaylı bir geribildirim isteyebilirler.

3. Araştırmanın bulgularına göre bazı öğretmenler için okul müdürlerinin denetimi kaygı, heyecan ve stres yaratmaktadır. Dışarıdan biri tarafından değerlendirilmek yerine kendi kendilerini değerlendirmeyi tercih etmektedirler. Bu yüzden öğretmenlerin özdenetim konusunda kendilerini geliştirmeleri yararlı olacaktır.

### 5.2.3. Araştırmacılara Öneriler

1. Bu araştırma tek bir ilçe içerisindeki liselerle yapıldığı için, farklı ilçelerdeki lise müdürleri ve öğretmenlerle de görüşülerek karşılaştırma yapılabilir.

2. Bu araştırma nitel bir araştırma olup liselerdeki ders denetimi uygulamalarıyla ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Bu konuyla ilgili nicel bir çalışma yapılabilir.

3. Stajyer öğretmenlerin ve 10 yılın üzerinde tecrübeye sahip öğretmenlerin ders denetimlerinden beklentileri araştırılarak, ihtiyaca göre farklılaştırılmış bir denetim modeli tasarlamaya yönelik nitel bir araştırma yürütülebilir.

4. Öğretmenlerin neden bir denetmen tarafından denetlenmek yerine, özdenetim yapmak istediklerinin sebepleri araştırılabilir.

5. Ders denetiminde dikkat edilen kriterlerin okul müdürlerine göre değişiklik göstermesinin nedenlerinin incelenebileceği araştırmalar yürütülebilir.

## 6. KAYNAKLAR

- Abbak, A. C. ve Akbaşı, S. (2021). Kurum denetim raporlarının incelenmesi (Adana İli örneği). *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi (JOHASS)*, 4(1), 230- 249.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği* (Dördüncü baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ada, S. ve Baysal Z. N. (2020). *Dünden Bugüne Türk Eğitim Sisteminde Denetim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Altınok, V., Tezel, M. ve Güngör, S. S. (2020). Okullarda denetimin gerekliliği üzerine öğretmen görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(1), 225-253.
- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel bir yaklaşım: denetim nasıl olmalı?* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altun, B. ve Yengin Sarpkaya, P. (2021). Öğretmenlerin mesleki gelişimi üzerine bir durum çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(Özel sayı), 1-1. DOI: 10.26466/opus.932403.
- Archibong, F. I. (2012). Instructional Supervision in the Administration of Secondary Education: A Panacea for Quality Assurance. *European Scientific Journal* 8(13). ISSN: 1857. DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2012.v8n13p%25p>.
- Arslantaş, H. İ., Avcı, Y.E. ve Tösten, R. (2020). Liselerde Ders Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 417-431. DOI: 10.17860/mersinefd.691129.
- Aydazer, B. (2020). *Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri (Pamukkale İlçe Örneği)*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, İ. (2013). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme* (Dördüncü baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi* (Beşinci baskı). Ankara: Hatiboğlu.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, 111.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı.

- Bayar, T. (2017). *Maarif müfettişlerinin sınıflarda uyguladığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasına ilişkin öğretmen okul müdürü ve maarif müfettişlerinin görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Binti Ismail, I. (2018). An important role of educational supervision in the digital age. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 3(4), 115-120. DOI: <https://doi.org/10.23916/0020180314230>.
- Birel, F. K. ve Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 169-177.
- Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri* (İkinci baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bush, T. (2018). *Eğitim Liderliği ve Yönetimi Kuramları*. (Çev. Sarpkaya, R.). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, E. ve Gündüz, Y. (2019). Eğitim denetimi uzmanlığı gerektirir mi? *Millî Eğitim*, 48(221), 187-205.
- Çelebi, N. ve Asan, T. (2016). Cumhuriyet'in ilk yıllarında eğitimde denetim anlayışı (1923-1946). *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(27), 18-31.
- Çetin, R. B. (2020). *Türk Eğitim sisteminde denetim alt sisteminin analizi ve bir model önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Çetin, R. B. ve Konan, N. (2020). Farklı Fakültelerin Eğitim Denetimine İlişkin Bir İnceleme. *Bilimsel Eğitim Araştırmaları*, 4(1), 45-77. DOI: 10.31798/ses.815786.
- Darmawati, (2021). Supervision of school principal clinicals in junior high school. *Jurnal Penelitian Guru Indonesia (JPGI)*, 6(2), 397-401.
- Dederling, K. (2020). Die Schulaufsicht als Instanz der Beratung? Zur Realisierung eines neuen Handlungsprinzips im Kontext "klassischer" Aufgaben. *Reihe Educational Governance*, 48, 289-311.
- Demir, M. ve Tok, T. N. (2016). Lisansüstü öğrenci görüşlerine göre eğitim denetimi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 102-125.



- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dönmez, B. ve Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman ili örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(29).
- Durnalı, M. ve Limon, İ. (2018). Çağdaş Türk eğitim denetimi sistemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(2), 413-425. DOI:10.24106/kefdergi.389801.
- Duykuluoğlu, A. (2016). Lise Müdürlerinin Ders Denetim Görevine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(6), 2018-2090. DOI: <https://doi.org/10.24106/kefdergi.2444>.
- Ekinci, H. ve Sabancı, A. (2020). Okul müdürlerinin soruşturma görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(1), 138-154. DOI: 10.7822/omuefd.572807.
- Erdem, A. R. (2020). *Ayrımcılığın Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, A., ve Sarpkaya, R. (2011). Postmodernizmin eğitim denetimine uygulanabilirliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 73-85.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi*. Ankara: Erk Yayıncılık.
- Ertürk, S. (2017). *Eğitimde Program Geliştirme* (İkinci baskı). Ankara: Edge Akademi.
- Frades, S. E. (2019). Educational supervision as the main function of the Inspection. Characteristics and purposes. *Revista de Pedagogía*, 25, 27-58. DOI: 10.14201/aula2019252758.
- Glickman, D. C. (2002). *Leadership for Learning. How to Help Teachers Succeed*. USA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Glickman, D. C., Gordon S. P. ve Ross-Gordon J.M. (2014). *Denetim ve Öğretimsel Liderlik. Gelişimsel Bir Yaklaşım*. (Çev. Ed. Bilgin Aksu, M. ve Ağaoğlu, E.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gordon, S. P. (2019). Educational supervision: Reflections on its past, present, and future. *Journal of Educational Supervision*, 2(2), 27-52.

- Göksoy, S. (2017). Eğitimde etkililiğin artırılabilmesi için sistem modelinin okul ve öğrenme ortamına uyarlanabilirliği. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)*, 3(3), 1-15.
- Göksoy, S. ve Öztürk, Z. (2018). Kliniksel denetim modelinin mesleki ve teknik anadolu lisesinde uygulanabilirliği ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. *İlköğretim Online*, 17(4), 1830-1846.
- Gülşen, C. (2021). Türk eğitim sistemi teftiş uygulamalarında cumhuriyet dönemiyle yaşanan değişimler. *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Resarches*, 6 (10). DOI: <http://dx.doi.org/10.51296/newera.111>.
- Gün, N. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerinin ders denetim sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gündüz, Y. (2008). *Avrupa Birliğine uyum sürecinde Millî Eğitim Bakanlığı teftiş sisteminin yenilenme ihtiyacı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: Kuramsal bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34.
- Gündüz, Y. ve Can, E. (2013, Haziran). Türkiye’de eğitim denetimi uygulamalarında karşılaşılan temel sorunlar. Yazılı Bildiri. *V. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiri Kitabı*, Kahramanmaraş, 717-723.
- Hidroğlu, Y. Ö. (2020). Türkiye’de Eğitim Denetimi Alanında Yayımlanan Makalelerin İncelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 1-22.
- Hvidston, D. J., McKim, C. A., & Holmes, W. T. (2018). What Are Principals’ Perceptions? Recommendations for Improving the Supervision and Evaluation of Principals. *Journal of Sage*, 102(3) 214–227.
- İlğan, A. (2017). *Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi ve Denetimi* (İkinci baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- İnal, K. (2004). *Eğitim ve İktidar*. Ankara: Ütopya.
- Kadir, Y. (2021). *Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri*. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Kaplan, İ. (2016). Maarif müfettişlerinin sınıf/ders denetimi görevlerinden muaf tutulmalarına ilişkin görüşleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 30(1), 43-60.
- Kaplan, İ. (2019). *Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimini destekleyen denetim modeli*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karakaya, N. (1989). Teftiş sisteminin birleştirilmesi hakkında. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 140.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, Ç., Yazıcı, A.Ş., Deliveli, K. ve Hoşgörür, V. (2016). Türkiye’de eğitim denetimi alanında yapılan lisansüstü çalışmaların değerlendirilmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 38-51.
- Kel, M. A. ve Akın, U. (2021). Değişim sürecindeki eğitim denetimi: müfettişler, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(1), 219-243. <https://doi.org/10.37217/tebd.85182>.
- Kienel, H. (2003). Brennpunkt: Schulleitung und Schulaufsicht. *RdJB Recht der Jugend und des Bildungswesens*, 51(1), 140-144.
- Koç, İ. ve Akın, U. (2020). Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin olumlu ve olumsuz yönleri: öğretmenlerin görüş ve önerileri. *Turkish Studies-Education*, 15(1), 261-288. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.24978>.
- Koçak, S. ve Arslan, S. Y. (2018). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüş ve önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 602-620.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R. B. (2019). Millî Eğitim Bakanlığı teftiş politikalarına ilişkin okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1449-1474.
- Köse, A. (2017). Türk eğitim sisteminde ders denetim sorunsalı. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46(2), 298-367.
- Köybaşı Şemin, F. (2018). 6528 Sayılı Yasanın Eğitim Yönetimi Alanına Yansımalarına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüşleri. *Osmangazi Journal of Educational Research*, 5(1), 60-70.

- Köybaşı, F., Uğurlu, C.T. ve Demir, D. (2017). Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak okullarda farklılaştırılmış denetim uygulamalarına ilişkin bir araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), 43-57.
- Kutsyuruba, B. (2003). *Instructional Supervision: Perceptions of Canadian und Ukrainian Beginning High-School Teachers*. University of Saskatchewan, Saskatoon.
- Lee, J. C., Ding, D., & Song, H. (2008). School supervision and evaluation in China: the Shanghai perspective. *Quality Assurance in Education*, 16(2), 148-163.
- Lian, B. (2020). The Influence of Principal Supervision and Organizational Climate toward Teacher's Performance. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(2). DOI: <https://doi.org/10.31219/osf.io/4u6jh>.
- Memduhoğlu, H. B. ve Mazlum, M. M. (2014). Bir değişim hikayesi: Eğitim denetmenlerine ilişkin metaforik algılar. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 28-47.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (1973). *Millî Eğitim Temel Kanunu*. Resmî Gazete: 14574. 14.06.1973.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (1999). *İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği*. Resmî Gazete: 23785. 13.08.1999.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2000). *Tebliğler Dergisi*. Sayı: 2508.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2001). *Tebliğler Dergisi*. Sayı: 2521.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2012). *İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği*. Resmî Gazete: 28741. 18.11.2012.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. Resmî Gazete: 28758. 07.09.2013.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2014). *Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği*. Resmî Gazete: 29009. 24.05.2014.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2016). *Lise ve Dengi Okullar Rehberlik ve Denetim Rehberi*. Ankara. Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Yayını. 12 Mayıs 2022 tarihinde <https://tkb.meb.gov.tr/www/yayinlarimiz/icerik/13> adresinden alınmıştır.

- Millî Eğitim Bakanlığı. (2017). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. Resmî Gazete: 30182. 16.09.2017.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2022). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği*. Resmî Gazete: 31765. 01.03.2022.
- Ngulube, P. (2021). Postgraduate supervision practices in education research and the creation of opportunities for knowledge sharing. *Problems of the Education in the 21st Century*, 79(2). DOI: 10.33225/pec/21.79.255.
- Nurie, Y. (2018). Higher education supervision practices on student thesis writing: Language Function and focus of written feedback. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 30(3), 522-553.
- Okur, Y. (2006). *Türkiye’de Kamu Denetimi; Değişim Süreci ve Performans Denetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi (1966). ILO / UNESCO Ortak Belgesi. Eğitim Sen Yayınları.
- Öner, Ö. ve Türkoğlu, M. E. (2020). Eğitim denetimi alanındaki lisansüstü tezlerin incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1265-1285. DOI: <https://doi.org/10.46928/iticusbe.798949>.
- Özmen, F., ve Yasan, T. (2007). Türk Eğitim Sisteminde Denetim ve Avrupa Birliği Ülkeleri ile Karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 204-210.
- Ponce, A. R. C. (2018). Supervised but not mentored: A survey of experiences of ESL beginning teachers in secondary schools in Central Mindanao. *TESOL International Journal*, 13(4), 137-155.
- Rahabav, P. (2016). The Effectiveness of Academic Supervision for Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(9).
- Sabancı, A. ve Akcan, N. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerinin rehberlik etkililiği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(5). DOI: 10.24106/kefdergi.2869.

- Sağlam, A. Ç. ve Aydoğmuş, M. (2016). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin eğitim sistemlerinin denetim yapıları karşılaştırıldığında Türkiye eğitim sisteminin denetimi ne durumdadır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1).
- Saputra, Y. M., Paramitha, S. T., Ramadhan, M. G. (2021). Supervisor Perception of Virtual-Based Supervision Development for Physical Education Teachers, *JUARA: Jurnal Olahraga*, 7(1).
- Sarpkaya, R. (2002). Atatürk'ün eğitim politikasının kaynakları ve temel ilkeleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 27(126), 3-9.
- Sarpkaya, R. (2013). Türk Eğitim Sisteminin Amaçları ve Temel İlkeleri. Sarpkaya, R. (Ed.) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Üçüncü baskı) içinde (1-30). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sendzik, N. (2021). Die Schulaufsicht als vernachlässigte Akteurin der Schulreform. Eine Sammelbesprechung. *Die Deutsche Schule*, 113(1), 119-122. DOI: <https://doi.org/10.31244/dds.2021.01.10>.
- Smith, E. S. (1997). *Investigating the path mechanism linking developmental supervision and instructional efficacy using EQS and structural equation modeling*. "Unpublished Doctoral Thesis, University of Kansas, Kansas. Erişim adresi: <http://proquest.umi.com/>.
- Snow-Gerono, J. L. (2008). Locating supervision—A reflective framework for negotiating tensions within conceptual and procedural foci for teacher development. *Teaching and Teacher Education*, 24(6), 1502-1515.
- Sönmez, V. (2015). *Program Geliştirmede Öğretmen El Kitabı* (Onsekizinci baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şahin, A., Bilecik, T. ve Saçlı, B. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin sınıf içi denetime ilişkin görüşleri. *Asya Akademik Sosyal Araştırmalar*, 4(13), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.31455/asya.756357>.
- Şahin, S., Elçiçek, Z. ve Tösten R. (2013). Türk eğitim sisteminde teftişin tarihsel gelişimi ve bu gelişim süreci içerisindeki sorunlar. *International Journal of Social Science*, 6(5), 1105-1126. DOI: <http://dx.oj.org/10.9761/JASSS1336>.
- Tanilli, S. (2016). *Nasıl Bir Eğitim İstiyoruz?* (Sekizinci baskı). İstanbul: Cumhuriyet Kitapları.

- Taymaz, H. (2015). *Eğitim Sisteminde Teftiş 'Kavramlar, İlkeler, Yöntemler'* (Onbirinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi* (Onbirinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Temel Eğitime Destek Programı (2006). 10 Mayıs 2022 tarihinde <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1039.pdf> adresinden alınmıştır.
- Toker Gökçe, A. (2009). Bilimsel yönetim anlayışında denetim. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 74-89.
- 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.
- Tosun, A. ve Ordu, A. (2020). Okul yöneticilerine göre değişen denetim uygulamaları: karşılaştırmalı bir analiz. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 303-320. DOI: 10.9779/pauefd.544220.
- Tosun, N. (2012). *Türkiye İngiltere eğitim sistemlerindeki okulların eğitim denetimi, politikaları ve uygulamaları arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tshabalala, T. (2013). Teachers' Perceptions towards Classroom Instructional Supervision: A Case Study of Nkayi District in Zimbabwe. *International J. Soc. Sci. & Education*, 4(1).
- Tulowitzki, P. (2019). Supporting instructional leadership and school improvement? Reflections on school supervision from a German perspective, *Journal of Educational Administration*, 57(5), 571-581.
- Tunç, Z. (2020). *Ders denetimi uygulamalarının ağdaş denetim özellikleri ve ilkeleri doğrultusunda değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2019). 12 Nisan 2022 tarihinde <https://sozluk.gov.tr> adresinden alınmıştır.

- Türk, E. (2015). *Türk Eğitim Sistemi ve Ortaöğretim*. Ankara: Ortaöğretim Genel Müdürlüğü.
- Tyagi, R. S. (2010) School-based instructional supervision and the effective professional development of teachers, *Compare*, 40(1), 111-125, DOI: 10.1080/03057920902909485.
- U-Sayee, C. R. ve Adomako, E. A. (2021). Supervisory practices and challenges faced by senior high school principals in Greater Monrovia, Liberia: Implications for quality education. *Heliyon*, 7(4).
- Uzun, O. N. (2019). *Okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerinin hesap verilebilirlik çerçevesinde incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Ünal, A. ve Sarpkaya, R. (2020). *Eğitim Hukuku: Herkese Nitelikli Eğitim*. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Van Der Bogert, R. (2006). Democracy during hard times. In Kelleher, P. & Van Der Bogert R. (Eds). *Voices for democracy: Struggles and celebrations of transformational leaders* (The 105th Yearbook of the national Society for the Study of Education Part I) (146-169). Blackwell Publishing.
- Varış, F. (1976). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Waite, D. (1993). Teachers in conference: A qualitative study of teacher-supervisor face-to-face interactions. *American Educational Research Journal*, 30(4), 675-702.
- Yavuzkurt, T. ve Kıral, B. (2019). Kanada, Bulgaristan ve Türkiye öğretmen yetiştirme, eğitim yönetimi ve denetimi sistemlerinin karşılaştırılması. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 667-684.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Onbirinci baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, E. (2019). *Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürünün öğretimsel davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.



- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- Yılmaz, T., Altun, B., Uygun, H. ve Hoşgörür, V. (2016). Eğitim denetimine ilişkin Türkiye’de yayımlanmış makalelerin değerlendirilmesi. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1).
- Yin, R. (1984). *Case study research: design and methods*. (3. Basım). California: Sage Publications.



## 7. EKLER

Ek 1. Okul Müdürü Görüşme Formu

### OKUL MÜDÜRÜ GÖRÜŞME FORMU

**Görüşme tarihi:** ..... / ..... / 2022

**Görüşme Başlama Saati:** .....

**Görüşme Bitiş Saati:** .....

**Görüşme Yeri:** .....

Sayın Okul Müdürüm,

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programında Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. “Liselerde Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetim Uygulamaları” başlıklı bir yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Bu çalışma denetimin eğitim sistemimizin amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağladığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma için Kuşadası ilçesinde MEB’e bağlı devlet liselerindeki okul müdürleri ve öğretmenlerle görüşmeler yapıyorum. Görüşme yaklaşık 20 dakika sürecektir. Görüşme esnasında veri ve zaman kaybına neden olmamak amacıyla ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Kayıt yoluyla elde edilen veriler yalnızca bu araştırma için kullanılacaktır. Değerli katkınız için teşekkür ederim.

Çimen ATAY

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

## BÖLÜM 1

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yöneticilikteki toplam hizmet yılınız: ..... Yıl ..... Ay
2. Branşınız:
3. Çalıştığınız okul:
4. Ders denetimi veya öğretmenlere yönelik mesleki rehberlik alanlarında bir eğitim aldınız mı?

## BÖLÜM 2

### GÖRÜŞME SORULARI

1. Denetim sözcüğü sizde neyi çağırıyor?
2. Okulunuzda ders denetimini nasıl yapıyorsunuz?
  - a. Denetim sürecinde öğretmenle etkileşiminiz nasıl?
3. Ders denetiminin sizce en temel rolü nedir?
  - a. Ders denetiminin sizce eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ne gibi bir rolü vardır?
  - b. Millî eğitimin amaçları ile okulun ve derslerin amaçları sizce ne oranda örtüşüyor?
  - c. Öğretmenlerin Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalıklarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
  - d. Ders denetimi yaparken Millî eğitimin temel amaç ve ilkelerinden hangilerini kriter olarak belirliyorsunuz?
  - e. Ders denetimi bittikten sonra Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini öğretmeni değerlendirmenizde ölçüt olarak dikkate alıyor musunuz?
4. Ders denetiminin öğretmenlere yönelik etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

5. Ders denetim sürecinde karşılaştığınız problemler oluyor mu?

(Yanıt evetse) Karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunların giderilmesi için neler yapıyorsunuz?

6. Size göre ders denetimi nasıl olmalıdır?

a. Ders denetiminin kim ya da kimler tarafından yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz?  
Neden?

b. Sizce ders denetimi için ideal bir süre var mıdır?

c. Etkili bir denetim için nelerin ölçüt alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?



## ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

**Görüşme tarihi:** ..... / ..... / 2022

**Görüşme Başlama Saati:** .....

**Görüşme Bitiş Saati:** .....

**Görüşme Yeri:** .....

Sayın Meslektaşım,

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programında Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. “Liselerde Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetim Uygulamaları” başlıklı bir yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Bu çalışma denetimin eğitim sistemimizin amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağladığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma için Kuşadası ilçesinde MEB’e bağlı devlet liselerindeki okul müdürleri ve öğretmenlerle görüşmeler yapıyorum. Görüşme yaklaşık 20 dakika sürecektir. Görüşme esnasında veri ve zaman kaybına neden olmamak amacıyla ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Kayıt yoluyla elde edilen veriler yalnızca bu araştırma için kullanılacaktır. Değerli katkınız için teşekkür ederim.

Çimen ATAY

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

## BÖLÜM 1

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Meslekteki toplam hizmet yılınız: ..... Yıl ..... Ay
2. Branşınız:
3. Çalıştığınız okul:

## BÖLÜM 2

### GÖRÜŞME SORULARI

1. Denetim sözcüğü sizde neyi çağrıştırıyor?

2. Okulunuzda bir ders denetim süreci var mı?

(Yanıt evetse) Bu denetim sürecini biraz anlatır mısınız? Denetim sürecinde müdürünüzle etkileşiminiz nasıl?

3. Ders denetiminin sizce en temel rolü nedir?

a. Ders denetiminin sizce eğitim ve öğretimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ne gibi bir rolü vardır?

b. Millî eğitimin amaçları ile okulun ve dersinizin amaçları sizce ne oranda örtüşüyor?

c. Müdürünüzün Millî eğitimin amaçlarına ilişkin farkındalığını nasıl değerlendiriyorsunuz?

d. Ders denetimi yaparken müdürünüzün Millî eğitimin temel amaç ve ilkelerinden hangilerini kriter olarak belirlediğini düşünüyorsunuz?

e. Ders denetimi bittikten sonra müdürünüzün sizi değerlendirirken Millî eğitimin amaçlarını ve ilkelerini ölçüt olarak dikkate aldığını düşünüyor musunuz?

4. Ders denetiminin size yönelik etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

5. Ders denetim sürecinde karşılaştığınız problemler oluyor mu?

(Yanıt evetse) Karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunların giderilmesi için önerileriniz nelerdir?

6. Size göre denetim nasıl olmalıdır?

- a. Ders denetiminin kim ya da kimler tarafından yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz?  
Neden?
- b. Sizce ders denetimi için ideal bir süre var mıdır?
- c. Etkili bir denetim için nelerin ölçüt alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?



Ek 3. Araştırma İzni Onayı

ADÜ Evrak Tarih ve Sayısı: 15.03.2022-149874  
ADÜ Evrak Tarih ve Sayısı: 14.03.2022-149671



T.C.  
AYDIN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-74083975-605.01-45058347  
Konu : Çimen ATAY'ın Araştırma İzni

04.03.2022

AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 Sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.  
b) Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 03.02.2022 tarih ve E.132683 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazıda; Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Öğrencisi Çimen ATAY'ın "Liselerde Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetim Uygulamaları" konulu tez çalışması için ilimiz Kuşadası İlçesi tüm Resmi Liselerde görev yapan Okul Müdürleri ve Öğretmenler ile çalışma yapma isteği, ilgi (a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 Sayılı Genelgesi doğrultusunda incelenmiş olup, inceleme sonucunda; çalışmanın 2021-2022 eğitim - öğretim yılı içerisinde okul idaresinin gözetiminde, denetiminde ve uygun göreceği zamanlarda ve mühürlü anketin kullanılarak yapılmasını uygun gören Valilik Makamının 04/03/2022 tarih ve E-74083975-605.01-44956764 sayılı Olurları ekte sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Seyfullah OKUMUŞ  
İl Millî Eğitim Müdürü

- Eki:  
1-İlgi (b) yazı ve ekleri  
2- Valilik Oluru (1 Adet)

Adres : Meşrutiyet Mah. Kültür Cad. No:20 Efeler/AYDIN

Telefon No : 0 (256) 215 10 28

E-Posta: yuksekogretim.yurtdisi09@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Fatih YILMAZ - Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Şubesi

Unvan : Bilgisayar İşletmeni

İnternet Adresi: [www.aydin.meb.gov.tr](http://www.aydin.meb.gov.tr)

Faks: 2562251268

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9cbd-9519-3333-9eed-07ec kodu ile teyit edilebilir.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.





## Ek 4. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Etik Kurulu İzni

ADÜ Evrak Tarih ve Sayısı: 06.05.2022-168008



T.C.  
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı :E-84982664-050.01.04-168008  
Konu :2022/07 nolu karar (Çimen ATAY)

Sayın Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA  
Anabilim Dalı Başkanı

Prof.Dr.Ruhi SARP KAYA'nın danışmanlığını yürüttüğü Çimen ATAY'a ait "Liselerde Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetim Uygulamaları " başlıklı araştırma için 29.04.2022 tarih ve 2022/07 sayılı Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu Toplantımızda alınan XXV nolu karar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Şerife AK  
Kurul Başkanı

Ek:Karar Sureti

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BS46LEJJB7

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?cK=5740&eD=BS46LEJJB7&eS=168008>

Adres:Eğitim Fakültesi Merkez Kampüs Aytepe Mevkii 09010 Efeler/Aydın  
Telefon:0256 214 20 23 Faks:0256 214 10 61  
e-Posta:egitimetik@adu.edu.tr Web:site.adu.edu.tr/etikkurulu/eack/  
Kep Adresi:adnanmenderesuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Yeliz BABACAN YAĞCI  
Unvanı: Şef  
Tel No: 3111



*Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.*

T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

OTURUM TARİHİ	OTURUM SAYISI	KARAR NUMARASI
29.04.2022	07	XXV

KARAR XXV

Prof.Dr.Ruhi SARP KAYA'nın danışmanlığını yürüttüğü Çimen ATAY'a ait "Liselerde Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetim Uygulamaları " başlıklı araştırmanın etik açıdan uygunluğu konusu görüşüldü.

Prof.Dr.Ruhi SARP KAYA'nın danışmanlığını yürüttüğü Çimen ATAY'a ait "Liselerde Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Denetim Uygulamaları " başlıklı araştırma ve raportör raporu incelenmiş olup, aşağıdaki önerilerin dikkate alınması söz konusu araştırmanın niteliğini arttıracak düşünölmekle beraber adı geçen araştırmanın bilimsel etik, yöntem ve genel ilkeler bakımından etik kurallara uygun olduğuna, oy birliği ile karar verildi.

- Araştırmanın amaçları, modeli, veri toplama teknik ve araçları açık biçimde verilmiştir. Çalışmada yöntem olarak durum çalışmasının kullanılacağı ifade edilmiş ancak niçin bu çalışmanın bir "fenomenolojik çalışma" değil de "durum çalışması" olduğu açıklanmamış."hangi tür durum çalışması"nın kullanılacağı da ifade edilmemiştir. Bu eksikliklerin giderilmesi yöntemsel açıdan daha uygun olacaktır.
- Araştırma önerisinde başlık olarak "liselerde yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre denetim uygulamaları" biçiminde ifade edilmiştir.Ancak araştırmanın amacı ve problem cümlesinde "denetim, eğitim sistemimizin amaçlarına nasıl katkı sağlar?" ifadesi kullanılmıştır.Diğer taraftan hem öğretmen hem de yönetici görüşlerini belirlemek amacıyla geliştirilen görüşme formlarında "ders denetimi" kavramına ilişkin bireysel algıları belirlemeye çalışan sorular kullanılmıştır.Burada "başlık, amaç ve problem ve ölçme aracı açısından bir tutarsızlık bulunmaktadır." Sözü edilen tutarsızlığın giderilmesi önerilmektedir.

**AYDIN İLİ KUŞADASI İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI**

<b>OKUL ADI</b>
Derici Mustafa Gürbüz Anadolu Lisesi
Ada Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Güvercinada Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Kuşadası Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Kuşadası Hasan-Fatma Önal Anadolu Lisesi
Kuşadası Makbule Hasan Uçar Anadolu Lisesi
Şehit Kaya Aldoğan Anadolu Lisesi
Adviye-Ertuğrul Acun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Kuşadası Anadolu İmam Hatip Lisesi
Kuşadası Anadolu Lisesi
Kuşadası-Şukufe Cemal Özbaş Anadolu Lisesi
Kuşadası-Ayşıl-Oğuz Başöz Çok Programlı Anadolu Lisesi
Kuşadası-Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Devlet Konservatuvarı Müzik ve Sahne Sanatları Lisesi

Ek 6. Çalışma Grubundaki Okulların Listesi

**ÇALIŞMA GRUBUNDAKİ OKULLARIN LİSTESİ**

1. Derici Mustafa Gürbüz Anadolu Lisesi
2. Ada Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
3. Güvercinada Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
4. Kuşadası Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
5. Kuşadası Hasan-Fatma Önal Anadolu Lisesi
6. Kuşadası Makbule Hasan Uçar Anadolu Lisesi
7. Şehit Kaya Aldoğan Anadolu Lisesi
8. Adviye-Ertuğrul Acun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
9. Kuşadası Anadolu Lisesi
10. Kuşadası-Şukufe Cemal Özbaş Anadolu Lisesi
11. Kuşadası-Ayşıl-Oğuz Başöz Çok Programlı Anadolu Lisesi
12. Kuşadası-Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Devlet Konservatuvarı Müzik ve Sahne Sanatları Lisesi