



**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EYTEPE-YL-2014-0001**

# **İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMLERİ İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**HAZIRLAYAN**

**Esra FIRINCIOĞULLARI BİGE**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA**

**AYDIN-2014**

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EYTEPE-YL-2014-0001**

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMLERİ İLE  
İLGİLİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**HAZIRLAYAN**

**Esra FIRINCIOĞULLARI BİGE**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç. Dr. Pınar YENGİN SARPKAYA**

**AYDIN-2014**

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

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı öğrencisi Esra FIRINCIOĞULLARI BİGE tarafından hazırlanan **İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri** başlıklı tez, 30.01.2013 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı :

Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA

Yrd. Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA

Yrd. Doç. Dr. Kazım ÇELİK

Kurumu :

ADÜ/Eğitim Fakültesi

ADÜ/Eğitim Fakültesi

PAÜ/Eğitim Fakültesi

İmzası:

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu yüksek lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Unvanı, Adı Soyadı  
Enstitü Müdürü

## **KİŞİSEL KABUL**

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Esra FIRINCIOĞULLARI BİGE

İmza :

## ÖNSÖZ

Eğitim, amaçlı ve sistemli etkinlikler sürecidir. Bu sistem içerisinde bulunan öğeler doğal olarak birbirleri ile etkileşim içerisindeyler. Toplumla faydalı bireyler yetiştirme sürecinde, eğitim kurumlarına, eğitim kurumları yöneticileri ile denetçilerine ve öğretmenlere oldukça önemli görev ve sorumluluklar yüklenmektedir. Ortak amaç çevresinde birleşen tüm paydaşlara önemli görevler atfedilmektedir. Süreçte, öğretmenlerin öğrencilere faydalı olabilmeleri için, kendi mesleki yeterliliklerinin yanında zaman zaman daha deneyimli paydaşların fikir ve yardımlarına ya da en azından objektif bir gözleme, böylelikle sürecin iyileştirilmesi ya da aynen devam ettirilmesi adına öneri, düzeltme-değerlendirme, takdir ve ödüllendirmeye ihtiyaç duyulabilmektedir. Öğretmenlerin, eğitim sürecinde görevlerini yerine getirirken rehberlik, gözlem, durum değerlendirmesi yapmaları adına denetçilere ve okul yöneticilerine bir takım görevler verilmiştir. Bu çalışmada, okul yöneticilerine verilen bu görevlerden, denetim görevini nasıl ve ne kadar yerine getirdikleri ile ilgili öğretmen görüşleri araştırılmıştır. Alan araştırmaları sırasında okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili çok fazla çalışma yapılmadığı görülmüştür. Yerinden denetimin öğretmenler açısından daha güdüleyici ve çözüm odaklı olduğu düşüncesinden yola çıkılarak bu çalışmanın alanda bir farkındalık yaratacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın verilerinin toplanması, hazırlanması ve raporlaştırılmasında birçok kişinin emeği geçmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi, verilerin çözümlenmesi, çalışmanın raporlaştırılması sürecinde akademik bilgisini, yardımlarını, psikolojik desteğini ve samimiyetini her an hissettiğim bu süreçte en önemli yol göstericim olan çok değerli Danışman Hocam Sn. Yard.Doç.Dr.Pınar Yengin SARP KAYA'ya ve istatistiksel çalışmaların yürütülmesinde değerli zamanını ayıran, yüksek lisans eğitiminin ilk yılından son ana kadar aydın, özgürlükçü, felsefi ve akademik bilgilerini bizden esirgemeyen değerli hocam Sn. Prof.Dr.Ruhi SARP KAYA'ya, çalışmanın projelendirilmesi, takibi ve bilgilendirmelerinde her türlü destek ve yardımlarını asla esirgemeyen ve onca işleri ile yoğunlukları arasında nazımızı çeken, çok değerli arkadaşlarım Arş.Gör. Tahir YILMAZ ve Arş.Gör.Burcu ALTUN'a, tüm Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilimsel Araştırma Merkezi çalışanlarına, araştırmanın verilerinin toplanmasında değerli yardımlarından dolayı okul yöneticilerine, çalışmaya katılan öğretmenlere teşekkürü borç bilirim.

Bu zorlu ve yoğun süreçte manevi olarak desteklerini her zaman hissettiren kıymetlilerim annem ve babama, sevgili ve akıllı kardeşlerime, maddi-manevi, akademik olarak bilgisiyle her zaman destekçim olan eşim Özgür BİGE'ye, her zaman hayatımın en önemli tamamlayıcıları olan ESSF'ye, tezimin bitme süresini dalga konusu eden psikolojik olarak beni her zaman mutlu eden, hep yanımda olmalarını istediğim -onlar kendini biliyor-dostlarıma, varlıklarından ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Onlara şunu diyebileceğim günü hep bekledim: BİTTİ!

Aydın-2014

Esra FIRINCIOĞULLARI BİGE

**YAZAR:** Esra FIRINCIOĞULLARI BİGE

**BAŞLIK:** İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Öğretmen Görüşleri

## ÖZET

Bu araştırma, ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Şişli ilçesindeki 18 ilkokuldaki 396 öğretmen oluşturmaktadır. Evren ulaşılabilir olduğundan örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmanın örneklemini 266 öğretmen oluşturmuştur.

Ölçek, araştırmacı tarafından Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığınca hazırlanan “Öğretmen Değerlendirme Formu”ndaki maddelerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Veri toplama aracının Cronbach-alpha ve Sperman-Brown iki yarı test güvenilirlik analizi yapılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır.

Verilerin analizinde frekans, yüzde, t-testi, tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. Katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı .05 seviyesinde test edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları aşağıda verilmiştir:

- İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri üç boyutta da "olumlu" düzeydedir.
- Öğretmenlerin görüşleri arasında üç boyutta da meslekteki toplam hizmet yıllarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- Öğretmenlerin görüşleri arasında üç boyutta da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- Öğretmenlerin görüşleri arasında üç boyutta da en son mezun oldukları eğitim kurumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- İlkokul müdürlerinin branşlarına göre öğretmen görüşleri arasında "planlama" boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İlkokul müdürlerinin branşlarına göre öğretmen görüşleri arasında "sınıf yönetimi ve iletişimi", "sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme" boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur.

- Okul müdürlerinin ders denetimleri için bir dönemde ayırdıkları süreye göre, denetledikleri öğretmenlerin görüşleri arasında  boyutta da anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- Öğretmenlerin ders denetimlerinden beklentileri önem sırasına göre; “rehberlik, dönüt, materyal eksiklerinin tamamlanması, mesleki eksiklerin belirlenmesi, ödül-takdir ve eğitimin niteliğinin artması” olarak sıralanmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:**

Okul müdürü, ders denetimi, kliniksel denetim, öğretmen grş, ilkokul.



**NAME:** Esra FIRINCIOGULLARI BIGE

**TITLE:** The View Of Teachers' About Primary School Principals' Classroom Supervision

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to define teachers' views about the classroom supervisions of primary school principals.

The population of the research, consists of 396 primary school teachers working at 18 primary school in İstanbul, Şişli in the academic year of 2012-2013. Since the population was reachable, any sampling method was not preferred. The research sample consisted of 266 teachers.

The scales were developed by the researcher based on the "Teacher Auditing Form" of Guidance and Supervision Presidency of Ministry of Education of Turkey. It has been done reliability analyzes that are named as Cronbach-alpha and Sperman-Brown two item scale. It has been used SPSS 20.0 for analyze the data.

The data has been analyzed by using the techniques such as frequency, percentage, mean, standart deviation, the t-test, the one-way variance analysis. Whether there was a significant difference between the views of the participants was tested at .05 level.

The results of this research are given below:

- Teachers' view was "positive" in three sub-dimension of The Teachers' Views About The Primary School Principals' Classroom Supervision Scale.
- No significant difference has been found in three factor of the scale among the teachers' views on the total years of the service in the proffession.
- No significant difference has been found among teachers' views in three factors according to the gender.
- No significant difference has been found among teachers' views in three factors according to the schools that the teachers graduated from.
- No significant difference has been found among teachers' views in planning according to branches of primary school principals. A significant relation has been found out

among teachers' views in classroom management and communication, classroom activities and student orientation dimension.

- A significant relation has been found among teachers' views in three factors according to the time allotted for the classroom supervision of the school principals.
- The teachers' expectations from the classroom supervision was respectively, guidance, feedback, completion of missing material, the determination of professional missing, reward-appreciation, and increase the quality of education.

**KEYWORDS:**

Primary school principal, classroom supervision, clinical supervision, teacher views, primary school.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
EKLER LİSTESİ.....	XIV
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	XV
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. PROBLEM DURUMU</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4. SINIRLILIKLAR</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5. SAYILTILAR</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6. TANIMLAR</b> .....	<b>8</b>
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>10</b>
<b>KONUyla İLGİLİ KURAMSAL TEMEL</b> .....	<b>10</b>
<b>2. 1. OKUL MÜDÜRÜ</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2. OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREVLERİ</b> .....	<b>12</b>
2.2.1. Eğitim-Öğretim İşleri .....	19
2.2.2. Personel İşleri .....	20
2.2.3. Öğrenci İşleri .....	21
2.2.4. Okul İşletme İşleri .....	21

2.2.5. Aile ve Toplumun Okula Katılımı .....	22
<b>2.3. DENETİM.....</b>	<b>22</b>
2.3.1. Denetim İlkeleri .....	31
2.3.2. Denetim Türleri .....	35
2.3.2.1. Kurum Denetimi .....	35
2.3.2.2. Ders Denetimi .....	36
2.3.2.2.1. Ders Denetiminin Amacı .....	37
2.3.2.2.2. Ders Denetiminde Göz Önünde Bulundurulacak Noktalar .....	40
2.3.2.2.3. Ders Denetim Süreçleri .....	40
2.3.2.2.4. İlköğretim Kurumlarında Kullanılan Ders Denetim Formu.....	41
2.3.3 Sınıf içi Etkinliklerin Denetimi .....	43
2.3.3.1. Öğretimsel Denetim .....	44
2.3.3.2. Kliniksel Denetim .....	48
2.3.3.2.1. Kliniksel Denetimin Amaçları .....	51
2.3.3.2.2. Kliniksel Denetim Döngüsü .....	52
2.3.3.2.3. Kliniksel Denetimin Aşamaları .....	53
2.3.3.2.3.1. Gözlem Öncesi Görüşme .....	53
2.3.3.2.3.2. Gözlem.....	54
2.3.3.2.3.3. Analiz.....	55
2.3.3.2.3.4. Gözlem Sonrası Görüşme .....	55
2.3.3.2.3.5. Değerlendirme .....	56
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>57</b>
<b>İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1. YURTİÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2. YURTDIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>76</b>
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>85</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>85</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>	<b>85</b>

<b>4.2. EVREN.....</b>	<b>86</b>
<b>4.3. ÖRNEKLEM.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....</b>	<b>88</b>
<b>4.5. VERİLERİN TOPLANMASI.....</b>	<b>89</b>
<b>4.6. VERİLERİN ANALİZİ.....</b>	<b>89</b>
<b>4.7. VERİLERİN YORUMLANMASI.....</b>	<b>94</b>
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>96</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>96</b>
<b>5.1. ÖĞRETMENLERİN VE MÜDÜRLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....</b>	<b>96</b>
<b>5.2. İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMLERİ İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ÖLÇEĞİNİN ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....</b>	<b>98</b>
5.2.1. Planlama Alt Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	99
5.2.2. Sınıf Yönetimi ve İletişimi Alt Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	100
5.2.3. Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme Alt Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	102
<b>5.3. ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....</b>	<b>103</b>
5.3.1. Ölçeğin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Hizmet Yılına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	104
5.3.2. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Cinsiyetine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	105
5.3.3. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin En Son Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	106

5.3.4. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Okul Müdürlerinin Branşına İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	106
5.3.5. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Okul Müdürlerinin Ders Denetimi İçin Bir Dönemde Ayırdığı Süreye İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	108
<b>5.4. ÖĞRETMENLERİN DENETİMDEN BEKLENTİLERİ İLE İLGİLİ BULGU VE YORUMLAR.....</b>	<b>110</b>
<b>BÖLÜM VI .....</b>	<b>115</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>115</b>
<b>6.1. SONUÇ.....</b>	<b>115</b>
<b>6.2. ÖNERİLER.....</b>	<b>116</b>
6.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	116
6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	117
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>118</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>133</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>146</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

TABLO ADI	SAYFA NO
<b>Tablo 2.1.</b> Öğretimsel Denetimin Aşamaları ve Amaçları.....	46
<b>Tablo 4.1.</b> Şişli İlçesinde Bulunan İlkokulların Listesi ve Öğretmen Sayıları.....	87
<b>Tablo 4.2.</b> İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 4.3.</b> Planlama Faktörünü Oluşturan Maddeler.....	91
<b>Tablo 4.4.</b> Sınıf Yönetimi ve İletişimi Faktörünü Oluşturan Maddeler.....	92
<b>Tablo 4.5.</b> Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme Faktörünü Oluşturan Maddeler.....	93
<b>Tablo 5.1.</b> Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	96
<b>Tablo 5.2.</b> Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	96
<b>Tablo 5.3.</b> Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı.....	97
<b>Tablo 5.4.</b> Okul Müdürlerinin Branşa Göre Dağılımı.....	97
<b>Tablo 5.5.</b> İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	98
<b>Tablo 5.6.</b> İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Planlama Alt Boyutundaki Maddelere İlişkin Bulgular.....	99
<b>Tablo 5.7.</b> İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Sınıf Yönetimi ve İletişimi Alt Boyutundaki Maddelere İlişkin Bulgular .....	100
<b>Tablo 5.8.</b> İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme Alt Boyutundaki Maddelere İlişkin Bulgular.....	102

<b>Tablo 5.9.</b> İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Hizmet Yıllarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	104
<b>Tablo 5.10.</b> İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Cinsiyetine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	105
<b>Tablo 5.11.</b> İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin En Son Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna İlişkin t-Testi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 5.12.</b> İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Okul Müdürlerinin Branşına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	107
<b>Tablo 5.13.</b> İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Okul Müdürlerinin Ders Denetimleri için Ayırdıkları Süreye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	108
<b>Tablo 5.14.</b> Öğretmenlerin Denetimden Beklentileri ile İlgili Bulgular.....	111



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>ŞEKİL ADI</b>	<b>SAYFA NO</b>
<b>Şekil 2.1.</b> Yıllara Göre Denetim Tanımının Değişimi.....	24
<b>Şekil 2.2.</b> Denetim Öğeleri.....	26
<b>Şekil 2.3.</b> Başarılı Okullar İçin Denetim.....	27
<b>Şekil 2.4.</b> Öğretimsel Denetim ve İlgili Süreçler.....	45
<b>Şekil 2.5.</b> Öğretimsel Denetim: Yeniden Kavramsallaştırma.....	47

**EKLER**

<b>EK 1. ÖĞRETMEN DEĞERLENDİRME FORMU</b> .....	134
<b>EK 2. ÖĞRETMEN DENETİM RAPORU</b> .....	136
<b>EK 3. VERİ TOPLAMA ARACI İLE İLGİLİ İZİN YAZISI</b> .....	137
<b>EK 4. ŞİŞLİ İLÇESİNDEKİ İLKOKULLARIN LİSTESİ</b> .....	139
<b>EK 5. ÖĞRETMENLERE UYGULANAN VERİ TOPLAMA ARACI</b> .....	140
<b>EK 6. İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMLERİ İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ 32 MADDE LİK ÖLÇEK</b> .....	146

**KISALTMALAR ve SİMGELER LİSTESİ**

f: Frekans

ss: Standart Sapma

p: Anlamlılık Derecesi

%: Yüzde

N: Evren Büyüklüğü

Sd: Serbestlik Derecesi

$\bar{X}$ : Aritmetik Ortalama

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

İnsana ilişkin görüşler ve anlayışlar çok eski ve bir o kadar da çeşitlidir. Bununla ilgili olarak bazı yazarlar insanın duygusal, bazıları fiziksel, bazıları ise akılcı yönünü vurgulamışlardır. Biyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlık olan insan; yaşam boyu değişir, kalıtımla getirdiği özellikleri çevresel faktörlerle geliştirerek toplumda bir birey olarak yerini alır (Doğan, 2003).

Toplumunu meydana getiren bireyler birbirleriyle sürekli bir etkileşim içerisindedirler. Birbirleriyle öğrendiklerini paylaşmayı öğrenen insanlar zamanla gereksinim ve isteklerini karşılamak için işbirliğine ve beraber yaşamaya ihtiyaç duyarlar. Beraber yaşamaya başlayan insanlar arasında ekonomik, hukuksal, duygusal, entelektüel ilişkiler gelişmeye başlar.

Toplumdaki bireyler arasında meydana gelen ilişkiler ağı belli bir düzende olmalıdır. İnsanlar arasındaki iletişim ve etkileşimi belli bir düzende tutan sistemler geliştirilmiştir. Bu sistemlerden biri eğitim sistemidir. Eğitim, toplumsal bir varlık olan insanı hayata hazırlama ve bir birey olarak ondan en iyi şekilde yararlanma adına yapılan bilgilendirme ve yönlendirme örüntüsüdür. Bireyde topluma yararlı olacak yönde davranışlar meydana getirme eğitimin önemli bir amacıdır. Bu amaçlar yerine getirilirken belli süreçlerden geçilmektedir. Süreçte amaçlardan sapmalar olmasa bile değişim her zaman söz konusudur ve değişime ayak uydurma zorunluluğu vardır. Bu pencereden bakıldığında sistemlerin işleyişindeki değişimler kontrol altında tutulmalı, zamanı geldiğinde değişiklikler yapılabilmesi ve uygulanabilir olup olmadığı ya da var olan sürecin kalitesi denetlenmelidir.

Toplumsal bir varlık olan insan, sistemlerde yalnız değildir. Bireyler aynı amaç çevresinde birleştiğinde örgütleri oluşturur. Örgütler meydana getirilirken, ortak amaçlar belirlenir. Bundan sonra bu amaçlara yönelik yapılacaklar belirlenir ve örgütteki bireyler amaçlara yönlendirilir. Bu aşamada işbirliği ve görev paylaşımının önemi yadsınamaz. Tüm bunlara bağlı olarak örgütlerde yöneten, yönlendirilen, güdüleyen, güdülenen olgular ortaya çıkar. Sonuçta yönetim, yöneten, yönetilen iş gören kavramları ortaya çıkmaktadır ki her bireye bu işleyişte belli görevler düşmektedir.

Yönetimin görevi örgütü “amaçlarına uygun olarak” yaşatmaktır. Yönetimden beklenen, örgütün amaçlarını değil, madde ve insan kaynaklarını kontrol altına almak ve önceden belirlenmiş olan bu amaçlara doğru yöneltmektir (Bursalıoğlu, 2011). Her kurumun yöneticisi

çalıştığı kurumda yetkileri çerçevesinde yönetim süreçlerini yerine getirmekten, bir başka deyişle planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdümleme ve denetleme yapmaktan sorumludur. Yöneticilik görevi, kendi doğasında bu etkinlikleri barındırdığı gibi çeşitli yasal metinlerle de bu görevler yöneticiye verilir. Örgütün devamlılığı ve geliştirilmesi için çalışanların ve etkinliklerin denetlenmesi, gerekli ödüllendirmeler yanında, düzeltme ve geliştirmenin yapılması gerekmektedir (Yengin Sarpkaya, 2012).

Denetim, genel anlamda kamu sektöründe ve tüzel kişiliği bulunan, örgütlerin verimliliklerinin ölçülmesi sürecidir (Taymaz, 2011). Değerlendirme yapılırken ortaya çıkarılan üründeki görülen hata ve eksikliklerin giderilmesi, karar sürecini etkiler. Gerekirse kararlarda değişiklik yapılır. Bu değişiklik diğer süreçlere de yeni bir nitelik kazandırır ve tümü ile yönetimi yönlendirir (Altıntaş, 1992). Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. Denetimin genel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç almak için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir (Aydın, 2011).

Eğitimde denetim; Altıntaş (1992) tarafından, eğitim kurumundaki insan ve maddi kaynakların ilgili mevzuata, kurumun amaçlarına, eğitim-öğretim ilkelerine ve ekonomik kurallara uygun olarak kullanılıp kullanılmadığını, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde karşılaşılan sorunları tespit edip değerlendirmek olarak tanımlanmıştır. Buna göre, eğitimde yapılan denetim, eğitim-öğretimin amaçlarına uygunluğunun kontrolü ve eğitim çıktılarının nitelik ve nicelik bakımından geliştirilmesini sağlamak amacını gütmelidir.

Tezin bu bölümünde problem durumu, sayıltılar, varsayımlar üzerinde durulmuştur. Kuramsal temel başlığı altında ikinci bölümde okul müdürü, denetim, ders denetimi, okul müdürünün ders denetimi, sınıf içi etkinliklerin denetimi, öğretimsel ve kliniksel denetim konularına yer verilmiştir. Konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar, üçüncü bölümde ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, araştırmanın evreni, araştırma modeli, veri toplama aracı, veri analiz aşamaları tanıtılmıştır. Verilerden elde edilen bulgular ve bulgulara dair yorumlar beşinci bölümde ele alınmış, bulguların sonucunda elde edilen sonuçlar ve öneriler altıncı bölümde verilmiştir.

## **1.1. PROBLEM DURUMU**

Eğitim öğretim faaliyetleri formal ya da informal bir şekilde süregelen bir olgudur. Günümüzde daha da derinleşen ve karmaşıklaşan eğitim öğretim faaliyetlerinin doğası

anlaşılmaya ve daha etkili hale getirilmeye çalışılmaktadır. Üzerinde asıl durulan konu öğrenci başarısının en üst düzeye getirilmesidir. Burada öğrenci başarısında kalıtsal faktörlerden sonra dikkatle izlenmesi ve geliştirilmesi gereken en önemli unsur öğretmenlerdir. Kalıtsal faktörlere etki etmek zordur, bu durumda öğrenci öğrenmesi konusunda öğretmenleri etkilemek ve iyileştirmek önem kazanmaktadır (İlğan, 2012).

Zamanımızda bilimsel gelişmelerden her alanda olduğu gibi eğitimin temel sistemi olan denetim sistemi de etkilenmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin, yöneticilerin ve denetmenlerin değişime katkısı yüksek düzeyde olmalıdır (Erdem ve Eroğlu, 2012).

Öğretimin denetimi konusu, özellikle 1980’li yıllardan itibaren, gelişmiş ülkelerde üzerinde önemle durulan bir ilgi ve araştırma alanıdır. Öğretmenin, sınıfta etkili öğretimi gerçekleştirebilmesi için, mesleki bilgi ve becerisini geliştirmesini sağlayacak; ilgi, gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yönde denetim modelleri geliştirilmeye çalışılmaktadır (Özmen, 2000).

Eğitim öğretimde hedeflenenlerin gerçekleşme derecesinin belirlenmesi, varsa hedeflerdeki sapmaların düzeltilmesi ve eksikliklerin giderilmesi ancak denetim sürecinin sağlıklı işletilmesiyle mümkündür (Erdem, 2006). Eğitim denetimi, eğitim amaçlarına ulaşmada son derece önemli rol oynar. Mevcut durumu belirleme yanında, amaçlara en iyi şekilde ulaşabilmek için nelerin yapılması gerektiği, öğretmenlerin mesleki gelişiminin nasıl sağlanacağına ilişkin kuramsal ve uygulamalı olarak işlev görür (Özmen ve Güngör, 2008).

İlkokullarda çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin Milli Eğitimin temel amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini belirlemek, eğitim-öğretim etkinliklerini etkili ve doğru bir şekilde kullanıp kullanmadıklarını tespit etmek, tüm ülke genelindeki ilkokullarda görevli öğretmenler arasında amaç birliğini sağlamak, bu öğretmenlerin mesleki gelişimlerini takip ederek mesleklerinde yeterince verimli olmayanların hizmet içi eğitimden geçirilmesini sağlamak ve onların değişime ve gelişime açık olmalarını sağlamak için etkili bir denetime ihtiyaç vardır (Erdem ve Eroğlu, 2012). Öğretmene yapılan yardım kuşkusuz öğrenciye yansımaktadır. Eğitim sisteminde öğretmene yardım edilmesi için hangi tür yardıma ihtiyacı olduğunun saptanması, onun için de çalışmalarının izlenmesi ve denetlenmesi zorunludur (Taymaz, 2011).

Yönetmeliklerin verdiği yetkiye göre eğitim denetçilerinin yanında okul müdürlerinin de öğretmen ve ders denetimi görevleri vardır. Ülkemizde eğitim denetimi, 1739 sayılı Milli

Eğitim Temel Kanununun 56. Maddesi ile Milli Eğitim Bakanlığının sorumluluğuna verilmiştir. Milli eğitim Bakanlığı da yönetmeliklerle bu görevi Milli Eğitim Bakanlık Denetçileri, İl Milli Eğitim Denetmenleri ve bunun yanında kurumlarında neler olup bittiğinin, amaçlara ne kadar uygun hareket edildiğinin izlenmesi için okul müdürlerine de yetki vermiştir.

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

Okul müdürlerinin, öğretimin denetiminde, süreç odaklı yönetimi esas alan, çağdaş denetim ilkelerine uygun eylemler sergilemesi, okulların akademik etkililiği açısından önemli bir gereksinimdir. Bu gereksinimin karşılanması, müdürlerin etkili öğretim liderliği rolleri ile birlikte, öğretmenlerin eylemlerini hedefler yönünde eşgüdümlemelerine bağlıdır (Özbaş, 2010). Okul müdürlerinin yeterlikleri kurumun amacına ulaşmada etkilidir. Bu anlayıştan hareketle son yıllarda, “bir okul, yöneticisi kadar okuldur” anlayışı oluşmuştur (Yıldırım, 1999).

Okul müdürü informal olarak, sıradan zamanlarda ve habersiz olarak öğretmenin sınıfına girerek öğretimi denetleyebilir. Burada amaç öğretmeni hazırlıksız yakalamak veya dersi bölmek değildir. Duruma göre, bir ders saati veya 10-15 dakika gibi kısa süreli bu ziyaretlerin amacı şu şekilde özetlenebilir (Özmen ve Batmaz, 2006):

- Öğretmenleri derse karşı güdülemek,
- Öğretimi izlemek,
- Desteklenmesi gereken hususları belirlemek,
- Okuldaki öğretim hakkında bilgi edinmek.

Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarının sayıca fazla olması ve Türkiye’de eğitim yöneticiliği alanının uzmanlık alanı olarak kabul edilmemesi okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği ve denetçilik rollerini yeterince üstlenememeleri sonucunu doğurmuştur (Bayraktutan, 2011). Ancak, okul müdürlerinin birer öğretim lideri olarak, öğretmenlerin

sınıf içindeki öğretim etkinliklerini denetlemeleri ve bu etkinlikleri geliştirici yönde etkinlikler düzenlemeleri gerekmektedir. Okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri, okulun mali ve bürokratik işleri kadar önem taşımaktadır. Bu anlamda, okul müdürlerinin sınıf içi etkinlikleri denetlemeleri, öğretmenler ile yakın bir ilişki kurmaları, onlara rehber olmaları gerekmektedir. Doğaldır ki bütün bu etkinliklerin amacı eğitim-öğretim etkinliklerinin geliştirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışmanın okul müdürünün ders denetimi görevlerine ilişkin farkındalığı artıracağı düşünülmektedir.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, ilkökul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri araştırılmıştır. Okul müdürlerinin eğitim-öğretimi gözetim ve denetim yetkilerini okulun amaçları doğrultusunda yerine getirmeleri beklenmektedir.

Okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesine verilen önemin artmasında şu gelişmelerin rol oynadığı ileri sürülmektedir (Yılmaz, 2009):

- Okul yöneticilerine biçilen liderlik rollerinin önemli etkisi,
- Denetim düşüncesindeki değişiklikler. Denetimin artık bir rehberlik ve geliştirme süreci olarak görülmesi,
- Okuldaki bütün etkinliklerin amacının, eğitim öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi olduğu gerçeği,
- Denetim etkinlikleri ile okul geliştirme çalışmaları arasındaki ilişki,
- Etkili okul düşüncesinde okul yöneticilerine düşen görevler,
- Okul yöneticilerinin, okul kadrosunun performansını geliştirmesi gereği,
- Aynı örgütsel havayı soluyan kişilerin daha iyi denetim sonuçları elde edebileceği düşüncesi,
- Öğretmenleri denetleyecek olan denetçi sayısının yetersizliği,
- Denetçilerin yaptıkları ders denetimi süresinin çok kısa olması,
- Denetim sisteminin eksiklikleri.

Tüm bu nedenler, okul müdürünün okulda eğitim-öğretimin de lideri olmasını, okulda etkili bir şekilde rehberlik, eksikliklerin belirlenmesi ve giderilmesi adına çalışmalar yapmasını zorunlu kılmaktadır.

Okul müdürleri ve denetçilerin ders denetimlerinde göz önünde bulundurmaları gereken durumlar, Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından



hazırlanan “Öğretmen Denetim Rehberi”nde verilen "Öğretmen Değerlendirme Formu"nda farklı boyutlar altında maddeler halinde verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığının yönetmeliklerde verdiği yetkilere göre, okul müdürü okulun idari amiri konumundadır ve yılda en az bir kere ders ziyaretleri yapmak suretiyle dersleri denetleyebilmektedir (MEB, 2001; 2003a, 2009). Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapmakta olan ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerini belirlemektir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi belirlenmiştir: İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri nelerdir?

Bu çalışmada belirlenen bu problem cümlesinden hareketle aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

- 1) İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili olarak ölçeğin;
  - a) Planlama,
  - b) Sınıf yönetimi ve iletişimi,
  - c) Sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
- 2) İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili olarak;
  - a) Planlama,
  - b) Sınıf yönetimi ve iletişimi,
  - c) Sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında öğretmenlerin görüşleri onların;
    - a) meslekteki toplam hizmet yıllarına,
    - b) cinsiyetlerine,
    - c) en son mezun oldukları okullara,
    - d) müdürlerinin branşlarına,
    - e) müdürlerinin ders denetimleri için ayırdıkları süreye göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
- 3) İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili olarak öğretmenlerin beklentileri nelerdir?

### **1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Öğretmen denetimleri, özel olarak görevlendirilmiş kişiler yani eğitim denetçileri tarafından ya da okul müdürleri tarafından yapılır. Okul yönetmelikleri okul müdürlerine eğitim sürecini ve öğretmenleri denetleme yetkisi vermiştir (MEB, 2001; MEB, 2003a; MEB,

2009). İlgili yönetmeliklere göre okul müdürü dönem içerisinde en az bir defa ve gerekli gördüğü sürece ders denetimi yapmaya yetkilidir. Ancak öğretmenlerin genel olarak eğitim denetçilerinin denetimine önem verdikleri, okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili görevlerini ve yetkilerini çok fazla dikkate almadıkları görülmektedir (Kamacı vd., 2007).

Konu ile ilgili alanyazın araştırması yapıldığında okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini çok fazla yerine getirmedikleri, hatta önemli görmedikleri bulgularına ulaşılmıştır (Akçay ve Başar, 2004; Kaykanacı, 2003; Dönmez, 2002).

Akçay ve Başar (2004) tarafından yapılan ve ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri ile ilgili araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin, altıncı sırada “Öğretmenlerin planlarını incelemek, denetlemek”, dokuzuncu sırada “Öğretmenlerin başarısını ortaya koyacak değerlendirmeler yapmak”, on birinci sırada ise “Öğretmenlerin sınıf içi çalışmalarını denetlemek” görevlerine yer vermişlerdir. Görüldüğü gibi okul müdürleri iş görenlerin denetimi ile ilgili etkinliklere son sıralarda yer vermişlerdir. Kaykanacı da (2003) benzer bir araştırma yapmış ve ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zamanı belirlemeye çalışmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri en çok önemi, sırası ile personel işlerine, eğitim öğretim işlerine, öğrenci işlerine, okul çevre ilişkilerine ve okul işletmesine vermektedir. Ancak okul yöneticilerinin önem verdikleri ile en çok zamanı ayırdıkları işler birbirinden farklı bulunmuştur. Okul yöneticileri en çok zamanı sırası ile eğitim öğretim işlerine, personel işlerine, öğrenci işlerine, okul işletmesine ve okul çevre ilişkilerine ayırdıklarını belirtmişlerdir.

Eldeki araştırmada "Öğretmen Denetim Rehberi"nden yararlanılarak hazırlanan "İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri" ölçeğinin hangi boyutlarında ne derece denetim yapıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu anlamda, bu çalışmanın uygulayıcılar için, okul müdürlerinin yöneticilik yeterliliklerine ilişkin donanımlarının ve becerilerinin artırılması adına dikkat çekmesi ve araştırmacılar için de okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili çalışmalarının araştırılması adına bir farkındalık yaratacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. SINIRLILIKLAR**

- Araştırma 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Şişli ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

- Öğretmenlere yöneltilen maddeler, Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından hazırlanan "Öğretmen Denetim Rehberi"ndeki "Öğretmen Değerlendirme Formu"ndaki göstergeler çerçevesinde araştırmacı tarafından geliştirilen "İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Formu"nda belirtilen maddeler ile sınırlı tutulmuştur.

## 1.5. SAYILTILAR

Bu araştırmada aşağıdaki durumlar varsayılmıştır:

- Okul müdürleri, ders denetim görevlerini yerine getirmektedirler.
- Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenleri, araştırmada kullanılan ölçme aracını içtenlikle ve yansız olarak cevaplandırmışlardır.

## 1.6. TANIMLAR

**Denetim:** Genel olarak kamuda, özel ve tüzel kişiliği bulunan kurum ve kuruluşlarda yapılmakta olan işlerin; kaynak, imkan ve şartlar dikkate alınarak, yasal çerçeve ile belirlenen amaç, öngörülen temel ilke ve hedeflere uygunluğunu, doğruluğunu, düzenliliğini, verimliliğini, ekonomikliğini, etkinliğini; objektif, geçerli, güvenilir ölçütlere göre karşılaştırma yapabilme, ulusal standartlara ve planlanan esaslara göre durumunu ortaya koyma, giderilebilir eksiklikler için rehberlikte bulunma, değişim ve gelişim için misyon ve vizyon kazandırmaya ilişkin öneriler getirme sürecidir (MEB, 2005).

**Ders Denetimi:** Ders denetimleri, genel denetimler sırasında veya bunlardan ayrı olarak yapılan, öğretmenlerin, kendi alanlarındaki yetiştiklikleri, göreve bağlılıkları, çalışmaları, öğretim metotlarını uygulamadaki yeterlikleri, Milli Eğitim Temel Kanununda öngörülen hedeflerini; ulaşılması yönündeki çabaları, öğrencilerin yetiştirme düzeyleri ve derslerde elde edilen sonuçların okuldaki eğitim ortamına ve çevreye yansımalarının araştırıldığı denetimdir (MEB,1993).

**Öğretmen Denetimi:** Öğrencilerin, bilgi ve beceri düzeyleri ile öğretmenin, alan bilgisi, pedagojik formasyonu ve diğer eğitim-öğretim çalışmalarının tespiti, gözlemi ve değerlendirmesi için yetkilendirilmiş denetçiler ve okul müdürleri tarafından yapılan denetim ve rehberliktir (MEB, 2003b).

**Öğretmen Denetim Formu:** Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından hazırlanan, Öğretmen Denetim Rehberi'nde verilmiş olan formdur.

**İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Formu:** Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından hazırlanan "Öğretmen Denetim Rehberi"ndeki "Öğretmen Değerlendirme Formu"ndaki göstergeler çerçevesinde araştırmacı

tarafından ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmesi için geliştirilen veri toplama aracıdır.

**Planlama Alt Boyutu:** İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri ölçeğinin 1, 3, 5, 7, 8, 10. maddelerinin oluşturduğu boyuttur. Öğretmenlerin ders planlarını hazırlarken yapmaları gereken ve okul müdürlerinin denetlemesi gereken durumlar bu boyutta yer almaktadır.

**Sınıf Yönetimi ve İletişimi Alt Boyutu:** İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri ölçeğinin 17, 19, 21, 24, 27, 29, 33, 35, 36, 38, 40, 42. maddelerinin oluşturduğu boyuttur. Öğretmenlerin öğrencilerle iletişiminde ve sınıf yönetiminde dikkat etmesi gereken durumlar bu boyutu oluşturmaktadır.

**Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme Alt Boyutu:** İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri ölçeğinin 4, 6, 13, 15, 20, 22, 23, 26, 28, 30, 32, 34, 37, 41. maddelerinin oluşturduğu boyuttur. Öğretmenlerin sınıf içinde öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştırmak ve onları yönlendirmek için yapması gerekenler, bu boyutu oluşturmaktadır.

## BÖLÜM II

### KONUyla İLGİLİ KURAMSAL TEMEL

Bu bölümde okul müdürü, okul müdürünün görevleri, denetim, ders denetimi, ders denetiminin amaçları, ders denetiminin ilkeleri, ders denetiminde kullanılan gözlem formu, sınıf içi etkinliklerin denetimi, öğretimsel ve kliniksel denetim konuları üzerinde durulacaktır.

#### 2. 1. OKUL MÜDÜRÜ

Okul müdürünün görev tanımı yasa ve yönetmeliklerde belirtilmiştir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 60. maddesi uyarınca okul müdürü, okulunun en üst yöneticisidir. Maddeye göre, ilköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur (MEB, 2003a).

Yönetmeliklere göre okul müdürü, okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar (MEB, 2000).

Okul müdürü, eğitim öğretim etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili faaliyetlerin yürütülüp düzenin sağlanmasından ve denetlenmesinden okul yapısı içinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kimsedir (Uluğ, 1985).

Okul müdürü, kanun, yönetmelik ve emirler doğrultusunda okulun bütün işlerini çevirmeye, düzenlemeye ve denetlemeye yetkilidir. Bundan başka müdür, okulun bina ve eşyasının korunmasını, iyi kullanılmasını, temizliğini ve düzenini sağlamak ve ilgili görev sahiplerini yakından izlemekle de yükümlüdür (Akçay, 2006).

Okul müdürü, uyguladığı çeşitli yönetim süreçlerinin değerlendirmesini yapabilecek bilgi ve teknikleri kazanmış olmalıdır. Ayrıca okul müdürünün okuldaki personeli değerlendirme sorumluluğu vardır. Özellikle okulundaki öğretmenlere danışmanlık ve rehberlik etmek olanakları bir denetçiden daha fazladır (Bursalıoğlu, 2011).

Okul müdürünün iyi bir lider olması gerektiği düşünüldüğünde ise, aşağıdaki özelliklere de sahip olması beklenmektedir (O'Neill, Fry, Hill ve Bottoms, 2003):

- Hangi tür okul ve sınıf uygulamalarının öğrenci başarısını arttıracığını anlayan,
- Olumlu değişikliği sağlamak için öğretmenler ile nasıl çalışacağını bilen,
- Öğretmenlere öğretim ile ilgili uygulamalarında destek veren.

Okul müdürünün görev tanımında, okul müdürü olarak atanacak bireylerin kişisel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (MEB, 2000):

Bu göreve atanacaklarda;

- Türkçeyi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen,
- Misyon ve vizyon sahibi,
- Temsil yeteneği olan,
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,
- Sevk ve idare yeteneği olan,
- Dinamik,
- Ekip çalışması anlayışına önem veren,
- Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen,
- İyi insan ilişkileri kurabilen,
- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,
- Objektif değerlendirmeler yapabilen,
- Problem çözebilen,
- Karşılaştırma ve kıyaslama becerisine sahip,
- Kendisi ile barışık,
- Astları ile uyumlu çalışabilen,
- Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren,
- Yetişkin psikolojisini bilen ve buna göre davranan,
- Bakanlığın, il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilen,
- Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili, tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip bir eleman olma özelliği aranır.

Bunların yanında okul müdürü yönetimin işlevlerini bilmek ve uygulamak yeteneğine, KPDS'ye göre C seviyesinde İngilizce bilgisine, bilgisayar, faks, yazıcı, tepegöz, hesap makinesi, fotokopi gibi ofis araçlarını kullanma becerisine sahip olmalıdır (MEB, 2000).

Okul müdürü, bu becerilerin yanında pek çok kişi, grup, kurum ve kuruluşla da iletişim kurma yeterliliğine sahip olmalıdır. Yönetmelikte okul müdürünün ilişkili olduğu birimler şu şekilde sıralanmıştır (MEB, 2000):

#### **Okul İçinde:**

- İdari Personel
- Öğretmenler
- Öğrenciler
- Diğer Okul Personeli

#### **Okul Dışında:**

- Öğrenci velileri
- Okul Koruma Derneğın
- Okul Aile Birliğı Diğer Okul ve Kurum Müdürlükleri
- İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- İl Milli Eğitim Müdürlüğü
- Milli Eğitim Bakanlığı Yerel Yönetimler Gönüllü kuruluşlar öğrenci taşımacılığı
- Okul kantini işletmeciliğı
- Okul Çevresi
- Diğer Özel ve Resmi Kuruluşlar.

## **2.2. OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREVLERİ**

Okul yönetiminin esas görevi okulu belirlenmiş amaçlara uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır. Okul müdürlerinin ve yardımcılarının görevleri, yetkileri ve sorumlulukları ilgili yönetmeliklerde maddeler halinde sıralanmıştır (Taymaz, 2000).

2508 Sayılı Tebliğler Dergisinde Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı başlığı altında müdürün görevleri aşağıdaki gibi verilmiştir (MEB, 2000):

Okul müdürü, aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir:

- Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.
- Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.

- Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planın uygulamaya geçirilmesini sağlar.
- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
- Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
- Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.
- Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
- Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
- Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler.
- Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekliğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan işbölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
- 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.
- Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
- Gerekliğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.



- Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında işbirliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
- Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
- Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
- Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
- Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
- Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
- Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.
- Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
- İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekalet verir.
- Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
- Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
- Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
- Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
- Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.
- Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
- Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
- Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.
- Evcil çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.
- Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhanesi, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
- Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.

- Ambardan tabelaya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.
- Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.
- Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
- Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
- Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.
- Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
- Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.
- İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
- Okul. bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
- Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
- Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkanlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkanlarından okulun, okulun imkanlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
- Okulun iç (idari personel, öğretmen öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) işbirliği içinde çalışır.

- Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
- Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
- Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.
- Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
- Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
- Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kartları, bordroları vb. evrakı onaylar.
- Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
- Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
- Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
- Taşınmalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
- Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
- YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
- Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
- Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
- Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
- İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
- Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
- İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

Genel olarak bu görevler özetlenecek olursa şu maddelere ortaya çıkmaktadır (Gürsel, 1997):

- a) Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak,
- b) Öğretmen, personel ve öğrenci uyum problemlerini çözmek,
- c) Personel ve öğretmenin mesleki gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak,

- d) Kurumu ve çevresini geliştirmek,
- e) Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek,
- f) evresindeki diğer yöneticilerle işbirliği yapmak,
- g) Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip değerlendirmek,
- h) Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak, uygulanmasını sağlamak,
- i) Kurum ile evre arasındaki iletişim, ilişki ve etkileşimi sağlamak,
- j) Okulun amaçlarını belirtmek ve açıklamak,
- k) Eğitim-ğretim programlarını sürekli değerlendirmek,
- l) Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve iş bölümü yapmak,
- m) Milli Eğitim politikasına uygun çalışmalara girmek,
- n) Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar, danışman olarak da hizmet etmektir.

Okul müdürleri birer ğretim lideri olarak görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin, öğretmenlerin sınıf içindeki ğretim etkinliklerini denetlemeleri ve bu etkinlikleri geliştirici yönde etkinlikler düzenlemeleri gerekmektedir. Bunları gerçekleştirmek için de, okul müdürlerinin odalarından çıkmaları, sınıf içi etkinlikleri denetlemeleri, öğretmenler ile yakın bir ilişki kurmaları gerekmektedir. Bütün bu etkinliklerin temelinde amaç, eğitim ğretim etkinliklerinin geliştirilmesidir. Okul müdürü, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur (Yılmaz, 2009).

Okul müdürlerinin belirgin görevleri Virginia Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan kaynaklarda aşağıdaki gibi verilmektedir (Stronge ve Lauri, 2012):

- ğretmenleri denetlemek,
- Akademik programları geliştirmek ve uygulamak,
- Bütçeyi hazırlamak,
- Öğrenciler, aileler ve toplumla ilişkileri yürütmek,
- Öğretmen performansını değerlendirmek,
- Öğrenci başarısını izlemek,
- Gerekli yerlere durumu rapor etmek,
- Eğitimsel amaçları oluşturmak,
- Özel okullarda, öğrencileri okula kabul etmek ve eğitim fonlarını artırmak.

### ***Okul Müdürlerinin Denetim Görevi***

İlköğretim okulu, demokratik eğitim-ğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden,

değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (MEB, 2003a).

Denetimin süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Süreklilik ilkesinin işlevsel olması için, denetim sisteminin yeniden yapılandırılması ve yerleşme ile güçlendirilmesi gerekmektedir. Denetçinin görevini paydaşlar yapabilmelidir. Burada, okul yöneticilerinin de denetim sürecine etkisinin olması ve okul müdürlerinin aktif bir şekilde denetim ve değerlendirme yapması önem kazanmaktadır (Kılıç vd. 2013). Son yıllarda özellikle de okul müdürlerinin denetim görevine ayrı bir önem verilmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesine verilen önemin artmasında şu gelişmelerin rol oynadığı ileri sürülebilir (Yılmaz, 2009):

- Okul yöneticilerine biçilen liderlik rollerinin önemli etkisi. Okul yöneticilerinden birer öğretim lideri olmaları beklenmektedir.
- Denetim düşüncesindeki değişiklikler. Denetimin artık bir rehberlik ve geliştirme süreci olarak görülmesi.
- Okuldaki bütün etkinliklerin amacının, eğitim-öğretim etkinliklerinin geliştirilmesi olduğu gerçeği.
- Denetim etkinlikleri ile okul geliştirme çalışmaları arasındaki ilişki.
- Etkili okul düşüncesinde okul yöneticilerine düşen görevler.
- Okul yöneticilerinin, okul kadrosunun performansını geliştirmesi gereği.
- Aynı örgütsel havayı soluyan kişilerin daha iyi denetim sonuçları elde edebileceği düşüncesi.
- Öğretmenleri denetleyecek olan denetçi sayısının yetersizliği.
- Denetçilerin yaptıkları ders denetim süresinin çok kısa olması.
- Denetim sisteminin eksiklikleri (Yılmaz, 2009).
- Denetimde özellikle evrak takibi yapılması. Kırtasiyeciliğin fazla olmasının eğitim-öğretim işlerinin denetimine engel olması.
- Denetim sürdürülebilir olmalıdır. Bu bağlamda okul yöneticisinin bu sürdürülebilirliği takip edebilme kolaylığı.
- Okul yöneticisinin kendi okulundaki eksiklik ve yeterliliklere daha iyi hakim olması.
- Okul yöneticisinin öğretmenler ve öğrencileriyle iletişiminin kolaylığı dolayısıyla sorunlara daha hızlı ve etkili çözümler getirilmesi, gibi sebepler okul müdürünün kendi okulunda denetim yapmasının önemini artırmaktadır. Böylelikle de denetim etkinliğinin işlevselliği ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürünün, öğretmenin sınıf içinde karşılaştığı öğretim, davranış düzeni, sınıf disiplini vb. sorunlarına çözüm bulmak için düzenli aralıklarla denetim eyleminde bulunması gerekir. Sürekli denetim etkinliği, düzeltici, eksiklikleri giderici ve gelişmeyi sağlayıcı yönetsel eylemler için yardımcı olabilir (Özbaş, 2002).

Okul müdüründen bir öğretim lideri olarak beklenen, okuldaki öğretmenin etkin bir biçimde gerçekleşmesi için gerekli koşulları sağlamak ve sürdürmektir. Denetimin objesi

olmaktan pek hoşlanmayan öğretmenlere karşı, öğretimin denetiminde de okul müdürünün bir öğretim lideri olarak yaklaşması, öğretimin iyileştirilmesinde yararlı sonuçlar doğurabilir (Şişman, 2011a).

### **Okul Müdürlerinin Görev Alanları**

Okul yönetiminde, yöneticilerin görevleri yasal olarak belirlenmiştir ve yönetmenliklerde ayrıntılı olarak yer almaktadır. Bu görevlerin yerine getirilmesi için değişik işlemlerin yapılması ve davranışların gösterilmesi gerekir. İşlem ve davranışların birbirleri ile ilişkili olmakla beraber nitelik bakımından aralarında bazı farklılıklar görülür. Aynı niteliği taşıyan görevler bir araya getirildiğinde görev alanları oluşturulabilir.

#### **2.2.1. Eğitim-Öğretim İşleri**

Okul müdürü okulun araçları, ortamları, eğitsel çalışmaları, okul çevre ilişkileri ve rehberlik hizmetlerinin en üst düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamalı, bu konudaki eksikliklerini gidermeli ve başkalarından faydalanmalıdır. Eğitim-öğretim işleri şunlardır (Taymaz, 2011, Görgülü, 2008):

- Öğretimi planlama işleri.
- Program ve ders dağıtım işleri.
- Ders araç-gereçlerinin sağlanması, bakımı, korunması, yatılı ve pansiyonlu okullarda etüt saatlerinin program ve mevzuat doğrultusunda düzenlenmesi ile ilgili işler.
- Okul ve sınıf kitaplıklarının oluşturulması, kontrolü, niteliği ile ilgili işler.
- Tamamlama ve yetiştirme kursları ile ilgili işler.
- Öğretmenler, zümre öğretmenler ve şube öğretmenler kurulu çalışmaları ile ilgili işler.
- Seçmeli derslerin belirlenmesi ile ilgili işler.
- Rehberlik, eğitsel ve sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili işler.
- Okulda yapılan sosyal, eğitsel, kültürel ve sportif etkinliklerle ilgili işler.
- Törenler, anma ve kutlama etkinlikleri ile ilgili işler.
- Öğrenci nöbet işleri.
- Okul-Aile Birliği ile ilgili işler.
- Okul koruma derneği ile ilgili işler.
- Okul-çevre işleri.
- Ders denetimlerinde gözlem formu ile ilgili işler.

### 2.2.2. Personel İşleri

Okul personeli, okulun amaçlarına ulaşmadaki en önemli unsurlardan biridir. Okul müdürü, işlerin düzenli ve mevzuatına uygun olarak yapılmasından sorumludur. Personelin izinleri, devamları, devamsızlıkları, sağlık problemleri olması durumunda gerekli izinlerin sağlanması, askerlik işlemleri, emeklilik işlemleri gibi birçok iş okul müdürünün sorumluluğu, denetimi ve gözetimi altındadır.

Personel işleri, yöneticiler, öğretmenler ve diğer personelin çalıştırılması, izlenmesine ilişkin iş ve işlemlerden oluşmaktadır (Görgülü, 2008):

- Öğretmen, memur ve diğer personel için kuralına uygun devama, devamsızlık ve sicil defterlerinin, kişisel dosyalarının tutulması.
- Öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer personelin işe başlama ve ayrılma ile ilgili durumlarının ilgili makamlara bildirilmesi.
- Ders dağıtım çizelgelerinin Kasım ayı başında öğretim yılı içerisinde yönetici ve öğretmenlerin ders saatlerinde yapılan değişikliklerin il/ ilçe milli eğitim müdürlüğüne zamanında bildirilmesi.
- Aday öğretmen ve memurların yetiştirilmesinde mevzuata uyulması.
- Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında işbölümü yapılması, görev değişimi olması durumunda devir teslim işlerinin yapılması.
- Mutfak, yemekhane, çamaşırhane, kantin gibi yerlerde çalışan personelin ve çalıştıkları bölümlerin kontrollerinin yapılması.
- Personel çalışmalarını izleme defterinin doldurulması.
- Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personelin atama, özlük işlemlerinin zamanında ve mevzuata uygun şekilde yapılması.
- Yöneticiler ve öğretmenlerin haftalık ders saatlerine ve alanlarına uygun olarak çalıştırılması.
- (Varsa) yabancı uyruklu öğretmenlerin görevlendirilmeleriyle ilgili çalışma izinlerinin kontrollerinin yapılması.
- Rehber öğretmenlerin çalışmalarının izlenmesi ve denetlenmesi.
- Ders saati karşılığı çalıştırılan öğretmenlerin ders saatlerinin uygunluğunun kontrolü.
- Personel nöbet çizelgesinin ve nöbet defterinin hazırlanması.
- Elektronik ortamda yayımlanan (meb.gov.tr) ya da kuruma gelen Tebliğler Dergisi, genelge ve yazıların zamanında personele duyurulması.

### 2.2.3. Öğrenci İşleri

Okulun ve buna bağlı olarak eğitimin amaçlarına ulaşmasında kontrol edilebilen en önemli çıktı öğrencilerde meydana getirilen değişikliklerdir. Öğrenciler, okul örgütünün önemli bir kısmını oluşturur. Öğrencilerin okula alınması, mezuniyetleri, devam durumları, sınıf geçme durumlarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve yerine getirilmesi öğrenci işlerini oluşturur.

Öğrenci işleri şu şekilde maddelendirilebilir (Şişman, 2011b):

- Öğrencilerin okula kaydedilmesi.
- Sınıf listelerinin hazırlanması.
- Öğrenci dosyalarının düzenlenmesi.
- Öğrenci devamının izlenmesi ve işlenmesi.
- Nakil, kayıt silme ve öğrenim belgelerinin düzenlenmesi.
- Denklik işlemleri.
- Sağlık ve güvenlikle ilgili işlemler.
- Kimlik ve paso düzenleme.
- Askerlik işlemleri.
- Öğrencilere kredi ve burs sağlanması.
- Sınavlar ve sınıf geçme işlemleri.
- Mezuniyet ve diploma işlemleri.
- Mezunların izlenmesi.

### 2.2.4. Okul İşletme İşleri

Okul örgütlerinde araç-gereçlerin temini, kontrolü, bakımı, kantin, kooperatif, işletmesi, okul binasının düzenlenmesi ile ilgili işlemler, satın alma işlemleri, vb. gibi maddi boyutu önem taşıyan işler okul işletme hizmetlerine girer.

Okul işletme işleri maddeler halinde aşağıdaki şekilde verilebilir (Şişman: 2011b):

- Okulun bütçe işlemlerinin yapılması.
- Yazı işlerinin düzenlenmesi.
- Gizli yazılarla ilgili işlemler.
- Veri işleme ve raporlarla ilgili işler.
- Satın alma ve mal tedarik işlemleri.
- Okul, bina ve tesislerin bakım ve onarım işleri.
- Okul temizlik işleri.
- Okul bahçesinin düzenlenmesi.



- Taşınır mallarla ilgili işler.
- Sivil savunma ve güvenlikle ilgili işler.
- Öğrenci taşıma hizmetleri.
- Öğrenci pansiyon hizmetleri.
- Kooperatif işleri.
- Kantin işleri.
- Döner sermaye işleri.
- Arşiv ve depo işleri.

### **2.2.5. Aile ve Toplumun Okula Katılımı**

Öğrencinin başarısı ve okuldan edinmesi beklenen beceriler, büyük ölçüde ailenin ve çevrenin özelliklerine bağlıdır. Okullar çevreden ve aileden soyutlanmış bürokratik örgütler değildir. Okul, toplum için var olan bir yerdir (Şişman, 2011). Bu açıdan bakıldığında okul müdürlerinin toplum ile okullarını kaynaştırmaları beklenmektedir.

Aile ve toplumun okula katılımı işleri ile ilgili müdürlerin yapmaları gereken işler aşağıda belirtilmiştir (Şişman, 2011):

- Okul ve toplum ilişkileri.
- Eğitimde paydaşların katılımı.
- Ailenin okula ve eğitime katılımı.
- Velinin okul yönetimine katılımı.
- Okulda demokrasi ve öğrenci katılımı.
- Okul aile birliklerinin oluşturulması.

## **2.3. DENETİM**

Milli Eğitim Bakanlığı, Denetim Kurulu tarafından hazırlanan “İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları”nda (MEB, 2005) denetim aşağıdaki şekilde açıklanmıştır: “Denetim, genel olarak kamuda, özel ve tüzel kişiliği bulunan kurum ve kuruluşlarda yapılmakta olan işlerin; kaynak, imkan ve şartlar dikkate alınarak, yasal çerçeve ile belirlenen amaç, öngörülen temel ilke ve hedeflere uygunluğunu, doğruluğunu, düzenliliğini, verimliliğini, ekonomikliğini, etkinliğini; objektif, geçerli, güvenilir ölçülere göre karşılaştırma yapabilme, ulusal standartlara ve planlanan esaslara göre durumunu ortaya koyma, giderilebilir eksiklikler için rehberlikte bulunma, değişim ve gelişim için misyon ve vizyon kazandırmaya ilişkin öneriler getirme sürecidir.”

Denetim, önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek, bu amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda, planlanan ve yürütülen etkinlikleri kontrol etmek ve değerlendirmek; öğretme öğrenme sürecini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunmaktır. Bununla birlikte, uygulamaların en iyi ve doğru olanında beraberliği sağlamak; devletin sürekliliği için eğitimi etkili kılmak; öğretmenlerin yeterliliğini artırırken, eğitim ortamının iyileşmesine katkıda bulunmak; güdüleyici ödülün ve caydırıcı cezanın uygulanmasında, niteliğin yükseltilmesi ile verimin artırılmasında, programların ve öğretimin geliştirilmesinde çaba harcamak, çalışanların üst görevlere hazırlanmasında ve getirilmesinde seçici rol alarak yönetimi güçlendirmek, denetimin başlıca amaçlarındandır (MEB, 2003b).

Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı'nda denetim: “kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve kuruluşların gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı hale gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre; tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır” şeklinde tanımlanmıştır (KYTK, 2003).

Denetim kavramının anlaşılması öğelerinin bilinmesine bağlıdır. Bu öğeler; “durum saptama, var olan durumu ortaya koyma”dır. Durum saptamada denetim ve kontrol, amaç-sonuç uyumunu karşılaştırmaktır ancak bazen daha geniş anlamda yönetme ve egemen olma gibi geniş anlamlar yüklenerek kullanılabilir (Unesco: 1982). Burada denetim, tüm olasılıklar göz önünde tutularak esnek tutulmalıdır ve insancıl yönü teknik yönü kadar önemsenmelidir. Denetimde örgütün ve işgörenlerin beklentilerinin karşılıklı algılanması önem taşımaktadır (Unesco: 1977).

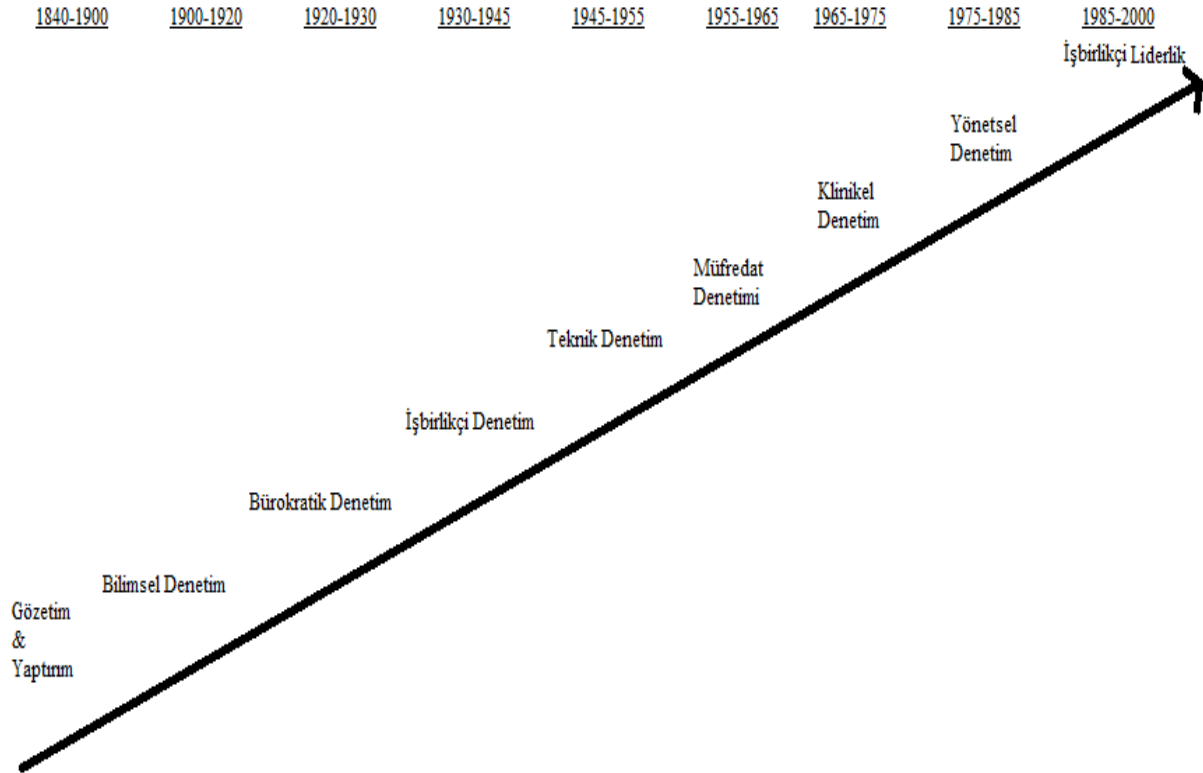
İngiliz pedagogları denetimi, “inceleme, irdeleme, kontrol etme” olarak anlamlandırmaktadır (Badiali, 1997).

Çağdaş alan yazında denetimle ilintili olan, denetimden etkilenen ve denetimi etkileyen en az altı temel kavramla karşılaşılmaktadır. Bunlar (Wiles ve Bondi, 2000):

- Denetim, yönetimin bir eylemidir.
- Denetim, öğretim programı çalışmalarının bir eylemidir.
- Denetim, öğretimsel bir işlemdir.
- Denetim, insan ilişkilerinden doğan bir eylemdir.
- Denetim, yöneticiliktir.

- Denetim, kapsamlı bir liderlik rolüdür.

Konuyla ilgili olarak Wiles ve Bondi denetim tanımının ve dolayısıyla denetçi rollerinin zamanla değiştiğine de değinmişlerdir. Belli zaman aralıklarında değişen denetim kavramı Şekil 2.1’de verilmiştir (Wiles ve Bondi, 2000):



**Şekil 2.1.** Yıllara Göre Denetim Tanımının Değişimi

Kaynak: Wiles, J., Bondi, J. (2000). Supervision: a guide to practice. (5th ed.) USA: Prentice-Hall, Inc.

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir (Aydın, 2011). Güredin (2000), denetimin dinamik bir faaliyet olduğunu belirtmektedir. Denetimin, yapılan işlerle ilgili bilgi toplanması, değerlendirilmesi, raporlandırılması ve sonuçta bilgi üretme ve karar verme süreci olarak görülmesi gerektiğine değinmiştir. Denetim süreci anlamlıdır, ussaldır, planlıdır ve bilimseldir.

Denetim kavramı, soruşturma işlemlerini de kapsamakla birlikte kurumun amaçlarına ulaşması için personele yapılan mesleki rehberlik ve yardım olarak nitelendirilebilir (Taymaz, 2011). Denetim, bağlı bulunulan yönetici adına, kurumda bulunan işgörenlerin kurum için saptanmış amaç ve kurallara uygun olarak çalışıp çalışmadığını değerlendirmek, var olan durumu geliştirilmesine yardımcı olmaktır (Öz, 2003).

Denetim bir amaç değil, örgütü daha verimli bir biçimde yürütme ve amaçlara yöneltmeyi hedefleyen bir araçtır. Denetimin örgütsel yaşama iki türlü önemli etkisi vardır (Ertekin, 1998):

1. Denetimin varlığı, kamu görevlilerinin davranışlarını sürekli olarak düzeltici bir etki yaratır.
2. Denetim sonunda hazırlanan rapor, doğrudan doğruya, adına denetim yapılan ve harekete geçme yetkisi bulunan makama (hükümet başkanı, bakan, genel müdür gibi) gönderilir. Böylece kendisine bilgi verilen makamın karar alması kolaylaşır. Buna denetimin biçimsel (formal) ve yaptırıma yönelik sonuçları denilebilir. Bu yönüyle denetim, karar sürecinde de etkili olan, yönetsel düzenlemelerin ve reformların yapılmasını sağlayan bir süreç olarak değerlendirilir.

Denetim, belli amaç ve görevlerin öngörülen sürede “tam ve eksiksiz” biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini gözleme işidir. Denetim sürecinin yönü; örgütsel işleyişin düzenli olarak izlenip gözlenerek yetersizlik alanlarının belirlenmesine ve daha etkin bir işleyişi güvenceye alacak düzeltici önlemlere temel oluşturan işlemlere dönüktür. Böylece de denetimin geçmişe, bugüne ve geleceğe ışık tutması beklenmektedir (Uluğ, 2004).

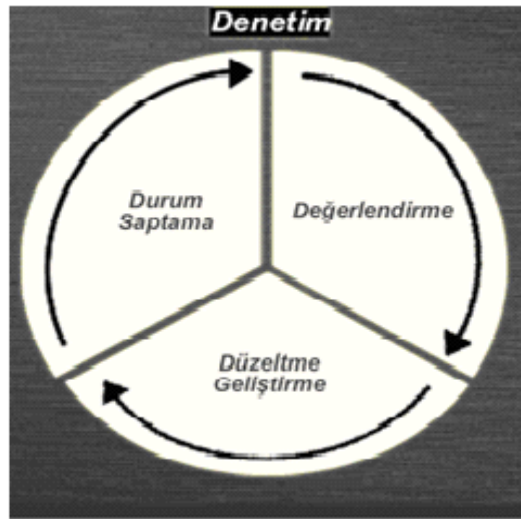
Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmaları önlemek için örgütün işlemlerini izleyip düzeltme sürecidir (Başaran, 1989).

Taymaz’a göre denetim, kurumda çalışan işgörenin görevlerinin yapılma şeklinin gözlenmesi ve eksikliklerinin ortaya konulması, bunların düzeltilebilmesi için gerekli önlemlerin alınması, sorunların çözülmesi, yeniliklerin tanıtılması, yöntemlerin geliştirilmesini sağlamaktır. Denetim, bir denetçinin yönetici, lider, rehber, öğretici ve araştırmacı olarak görev yapmasını zorunlu kılmaktadır (Taymaz, 2011). Örgütler dinamik ve işlevsel oldukları sürece yararlı olabilir ve varlıklarını sürdürebilirler bu açıdan bakıldığında denetimin, örgütlerin sağlıklı olarak varlıklarını sürdürmelerinde ve değişen dünya şartlarına uygun şekilde gelişimlerinde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir (Gündüz, 2012).

*Denetim;*

- Yapılan çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek,
- Daha verimli hale gelmelerini sağlamak,
- İlgililere önerilerde bulunmak,
- Kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yoluyla yardımda bulunmak, gibi geniş bir hizmet alanını kapsayan kavrama denir (Çetin, 2012).

Bursalıoğlu'nun eğitim denetimi konusunda yaptığı tanıma göre denetim, eğitim ve öğretimi değerlendirmek ve niteliğini yükseltmek için yapılan işlemler bütünüdür (Bursalıoğlu, 2011). Denetim, eğitimin amaçlarına hizmet eden amaçlı bir etkinliktir. Eğitim sisteminde denetimin tanımını Başar (2000), “Durum saptama, düzeltme, geliştirme gibi amaçlı etkinlikler bütünüdür” şeklinde tanımlamaktadır. (bk. Şekil 2.2. Denetim, Öğeleri, İlişkileri)

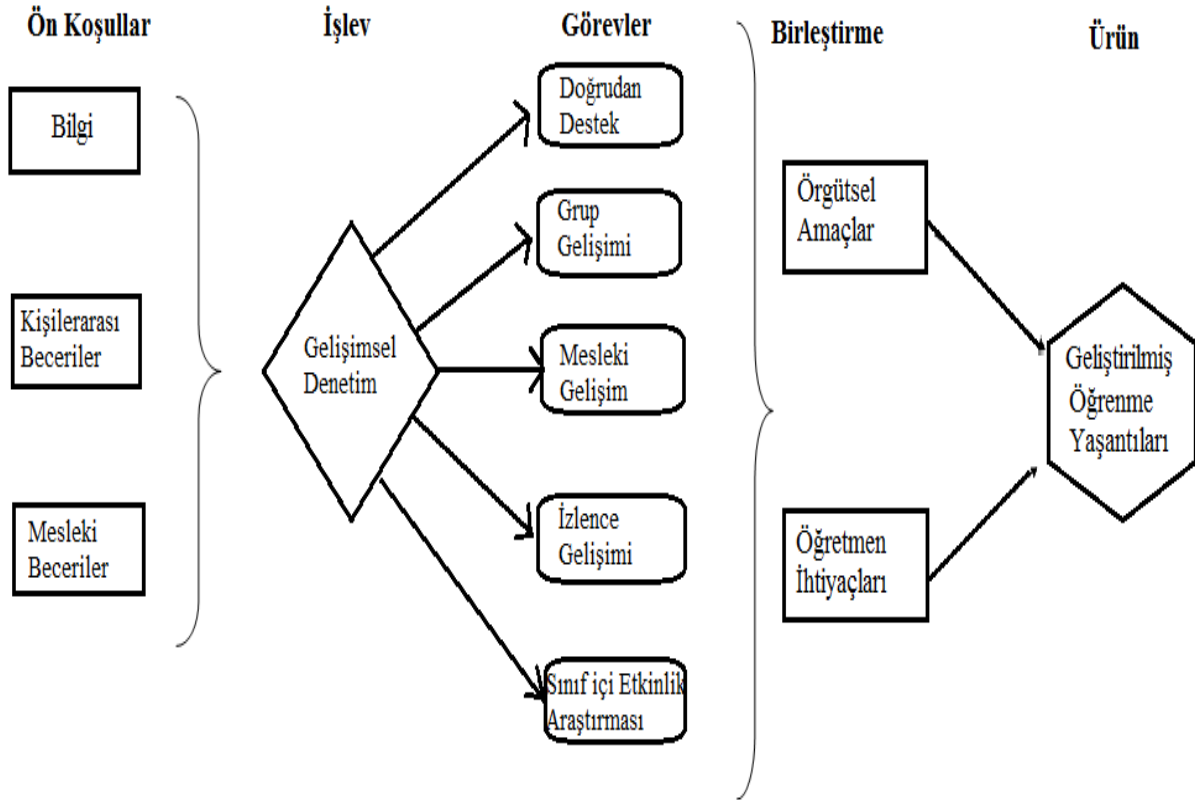


**Şekil 2.2.** Denetim Öğeleri

Kaynak: Başar, H. (2000). Eğitim denetçisi. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No:19.

Denetim, büyüme odaklı, biçimlendirici bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda denetim, öğretmen ve yöneticiler açısından öğrencilerin en iyi ve etkili şekilde öğrenecekleri koşulları sağlama konusunda titiz bir gözden geçirme etkinliğidir. Bu gözden geçirme sürecinde problemler belirlenir, çözüm için yeni bakış açısı kazanılır ve yeni anlayışlar geliştirilir. Okul müdürü, genellikle deneyim sahibi ve sınıf ortamında bulunmuş bir öğretmen olduğundan zaten bu süreçlere egemen olacaktır. Denetimle ilgili önemli bir başka görüş, denetimin öğrencilere ne öğretildiğini araştırmak, öğretimi değerlendirme yollarını belirlemek ve öğretmenin ders planında öncelikli olarak içerikte neye yer verdiğini anlamak olarak algılanmaktadır. Bu anlayışı geliştirmek, öğretimin anlamlı olup olmadığını gözlemlemek için hayati bir önem taşımaktadır (Robbins ve Alvey, 2004). Mosher ve Purpel (1972), denetimin amacını, öğretim sürecini geliştirme ve öğretmenlere nasıl öğretmeleri gerektiği konusunda mesleki liderlik yapma olarak belirtmişlerdir, (Akt. Wiles ve Bondi, 2000). Denetimin amacı öğrenci başarısının artırılması olan esas amaç ile birlikte öğretmenin öğretimsel ve eğitsel becerilerini artırmak olmalıdır (Marzano, Frontier, Livingston, 2011). Bu amaç doğrultusunda denetçilere oldukça önemli bir işlev yüklenmiş olur. Denetçi, amaç doğrultusunda öğretmene öğretimi geliştirme ve iyileştirme konusunda rehber olmalıdır.

Glickman ve arkadaşları (2009) denetçiye yüklenen görevler, işlevler sonucunda öğrenci başarısının ve öğrenci öğrenmesinin nasıl iyileşeceğine yönelik “başarılı okullar için denetim” başlıklı bir ilişkiler ağı önermişlerdir:



**Şekil 2.3.** Başarılı Okullar İçin Denetim

Kaynak: Glickman, C. D., Gordon, S., Ross-Gordon, J.M. (2009). The basic guide to supervision and instructional leadership (2nd ed.) USA: Pearson Education, Inc.

Denetim görevleri ile okul yöneticilerinin, hem eğitim programını hem de eğitimin gerçekleşmesinde görev yapan kişileri denetlemesi beklenir. Eğitimsel etkinliklerin örgüt amaçları doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılabilmesi, öğretimin düzeyi ve yapılabilecekler hakkında alınacak kararlar; denetim ile mümkün olabilecektir (Özmen ve Batmaz, 2006). Eğitim amaçlarına ne derece ulaşıldığının en ussal yolu, denetim yapılarak toplanan verilerin bir değerlendirmesini yapmaktır. Bu nedenle denetim etkinliklerinin sorunsuz bir şekilde yapılması gerekmektedir (Sarpkaya, 2004). Denetim, gelişim için yapıcı bir şekilde çaba sarf eden okullar için son derece önemli ve hassas bir konudur. Umut verici belirtilerden biri kullanılan uygulamaları geliştirmek için gösterilen istekliliktir. Denetim, okulun paylaşılan çıkarları, ortak kaygıları için amaçlara yönelik olarak bireylerin kaynaşmasını sağlayan bir itici güç olmalıdır (Swearingen, 1946).

Glanz, Sullivan ve Shulman (2007)'a göre denetim; amaçlı, kasıtlı ve öğrenci başarısını ve

gelişimini daima merkeze alan ve bu doğrultuda buna uygun öğretimsel planlar yapılmasını zorunlu kılan bir etkinliktir.

Kayıkçı (2004)'nın yaptığı eğitim denetimi tanımı aşağıdaki gibidir:

Önceden belirlenmiş genel amaçlar ve ilkeler doğrultusunda çevresel koşullar dikkate alınarak eğitimden etkilenenlerle işbirliği içinde bilimsel yöntemlerle nesnel olarak eğitim kurumlarındaki her türlü insan ve madde kaynağının, program ve çalışmalarının, değerlendirilmesi sonucunda belirlenen eksiklik, aksaklık ve problemlerin giderilmesi kurumsal amaçların, gelişmeci örgüt kültürünün olanaklar ölçüsünde gerçekleşmesi, geliştirilmesi, çalışanların iş doyumunun ve eğitimden etkilenen diğer müşterilerin memnuniyetinin sağlanması için kuruma ve çalışanlara yapılan destek ve liderlik hizmetini içeren bir süreçtir.

Denetimle yerine getirilmesi istenilen görevler şu şekilde sıralanabilir (Öncel, 2006):

- Çağdaş örgüt anlayışındaki denetim işlevi ile tüm birimlerin aksayan yönlerini saptamak,
- Okuldaki aksaklıkları eğitim politikalarına uygun şekilde düzenlemek ve ilgili örgüt birimlerini bilgilendirmek,
- Gerekğinde yeniden örgütleme yapmaktır,
- Okulu, eğitim etkinliği ve milli eğitimin gerekleri doğrultusunda bir düzenlemeye sokmak için gerekli birimleri harekete geçirmek,
- Plan ve programları yeni baştan gözden geçirmek, aksayan uygulamaları plan ve programdan çıkarmak, yeni belirlenen yöntemleri plan dahiline almaktır.

Hem alanyazında hem de mevzuatta okul müdürlerinin denetim ve bu kapsamda öğretimi geliştirme görevleri vardır. Okul müdürlerinin ders denetiminden ne anladıkları ve ders denetimi uygulamaları, öğretmenlerin bu konudaki beklentileri; ders denetiminin amacına ulaşmasını etkileyecektir. Bu nedenle, okul müdürleri ve öğretmenlerin ders denetimine ilişkin algıları ve ders denetimi uygulamalarının bilinmesi, sürecin geliştirilmesi için önemlidir (Ünal ve Şentürk, 2011).

Eğitimde denetimin önemine değinen Schlechty (2011), her sınıfta yapılan işin kalitesinin öğretmenin olduğu kadar okul müdürünün de sorumluluğunda olduğunu ve öğrencilerin daha iyi olmaları için öğretmenin de müdürün de uğraşması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu anlamda okul müdürünün kaliteli çalışmanın ne olduğunu da bilmesi ve bu konuda öğretmenlere yardım edebilmesi önem taşımaktadır.

## Öğretmen Denetimi ve Önemi

Eğitim-öğretimin asıl hedefi, Milli Eğitim Temel Kanunu'nda açıklanan genel amaçlar doğrultusunda, Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen bilgi çağı insanını yetiştirmektir. Eğitilmiş insan, gelecekte, rekabet gücünün artmasında ülkelerin en büyük avantajı olarak görülmektedir. İstenilen insan gücünün yetiştirilmesi, ancak eğitime ilişkin girdilerin yerinde ve etkili kullanımı ile mümkündür. Eğitim-öğretimin merkezinde öğrenci bulunmakta olup, diğer unsurların hepsi, bu hedef kitlenin amaca uygun yetiştirilmesi için birer araç durumundadır. Öğrencilerin iyi insan, iyi vatandaş ve iyi meslek sahibi olarak yetiştirilmesinde en etkili rol öğretmene düşmektedir (MEB, 2003b).

Okul yöneticilerinin görevleri arasında olan öğretmen denetimi iki temel amaca dayanır (Acheson ve Gall, 2003):

1. Öğretmenin mesleki gelişimini sağlayarak etkili eğitimin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak.
2. Öğretmenin mevcut performansını değerlendirerek mesleki durumu hakkında karar vermektir.

Öğretmen denetiminde temel amaç, öğretmene liderlik yaparak öğretmenin sınıf içindeki davranışlarını etkileme, öğretimle ilgili materyal ve yöntemleri seçme, değerlendirme ve kullanmada ona yardımcı olmak ve böylece öğretimi iyileştirmedir (Şişman, 2011a).

Öğretmen denetimi ile ilgili MEB Denetim Kurulunun yayınlamış olduğu Okullar ve Dershaneler Denetim Rehberi'nde şunlar belirtilmiştir (MEB, 2003b):

“Eğitimin her kademesinde, ülkemizin hızlı kalkınması için gerekli olan iyi eğitilmiş insan gücünün yetiştirilmesi, temel hedeflerimizdendir. Bu temel hedefin ortak elemanı olan öğrenciyi, topluma ve onun özelliklerine uyumlu, okuma-yazma becerilerini geliştirmiş, düşünme, analiz etme ve problem çözme yeterliliği olan, bilgi üretme ve bilgiyi verimli şekilde kullanabilme yeteneğine sahip, öğrendiğini davranışa dönüştüren, nitelikli bir insan olarak yetiştirmede, öğretmene önemli görevler düşmektedir. Öğretmen; neyi, niçin ve nasıl öğreteceğini bilmeli, öğrenmeyi paylaşabilmeli, öğrencilerini aktif öğrenme çabası gösteren kişiler haline getirebilmeli, etkinliklerinin amaca uygunluğunu ölçüp, sonuçlarını değerlendirerek, eksikliklerini giderebilmelidir

Bu sebeple; eğitim-öğretim çalışmalarındaki verimliliğin kontrol edilip, hedeflere hızla ulaşılabilmesi için, öğretmenlerin yakından izlenmesi, karşılaştıkları problemlerde kendilerine mesleki yardım ve rehberlikte bulunulması gibi pek çok yönleri ile öğretmen denetimi ayrı bir önem arz etmektedir.”



Öğretmen denetimi ve yetiştirilmesi ile ilgili mevzuat aşağıda verilmiştir.

- **MEB Denetim Kurulu Yönetmeliği**

Bu yönetmelikte denetçilerin öğretmenlere yapacakları mesleki yardım ve rehberlik hizmetleri, öncelikli görevler arasında sayılmıştır. Yönetmelikte mesleki yardım ve rehberlik konularının yer aldığı maddeler ve ayrıntıları şunlardır (MEB, 1993):

**Madde 7/1-**Yönetici, öğretmen ve memurların meslek alanında fikir yönünden gelişmelerini sağlayacak meslekî yardım hizmetlerini gerçekleştirir.

**Madde 3-** Eğitim kurumlarının gelişmelerini, görevlilerin şevk ve liyakatla çalışmalarının sağlanmasında rehberlikte bulunur.

**Madde 10-** e) Öğrencilerin, Milli Eğitimin amaç ve ilkeleri doğrultusunda yetiştirilme derecelerini belirlemek; ilgi, istek, bilgi ve becerileri yönünde yetiştirilmeleri ve geliştirilmeleri için gerekli çabanın gösterilmesini desteklemek; öğretim programlarının bütünlük içerisinde işlenmesi ve seviye farklılıklarına sebep olabilecek değişik uygulamalara yer verilmemesi için ilgili öğretmenler arasında gerekli koordinasyonun sağlanma düzeyini kontrol etmek ve rehberlikte bulunarak, alınacak önlemleri belirlemek ve Bakanlığa bilgi sunmak.

f) Öğrencilere, milli değerlerimizin kavratılması, örf, adet ve geleneklerimizin benimsetilmesi ve okulun, bulunduğu yörenin bir kültür merkezi konumuna getirilmesi için çalışmaların geliştirilmesi yönünde rehberlik yapmak, öğretmen ve yöneticilerce gerekli planlama ve uygulamaların yapılıp yapılmadığını araştırmak.

### ***Öğretmen-Personel Denetimi ve Raporu***

**Madde 62-** Öğretmen ders denetimleri, genel denetimler sırasında veya bunlardan ayrı olarak yapılır. Bu denetimlerde, öğretmenlerin, kendi alanlarındaki yetişkinlikleri, göreve bağlılıkları, çalışmaları, öğretim metotlarını uygulamadaki yeterlikleri, Millî Eğitim Temel Kanununda öngörülen hedeflerini; ulaşılması yönündeki çabaları, öğrencilerin yetişme düzeyleri ve derslerde elde edilen sonuçların okuldaki eğitim ortamına ve çevreye yansımaları araştırılır.

Ders denetimlerinde, görülen ders saatlerindeki çalışmaların değerlendirilmesi yanında, öğretmenin; öğretim programını ve yıllık ders planlarını ne dereceye kadar uygulamış olduğu, soru düzenlemedeki yeterliliği, yaptığı yazılı yoklamalar, yaptırdığı öğrenci ödevleri ve bunları değerlendirmede dikkati, atölye çalışmaları ile kazandırdığı bilgi ve beceri düzeyi,

öğrencileri kişisel çalışmalara yönlendirmede gösterdiği başarı, okul içi ve dışı etkinlik ve davranışları da incelenip değerlendirilir.

Denetimler sırasında kurum yöneticileri ve gerekli görülen diğer personel hakkında, sorumluluk duygusu, görevine bağlılığı, iş heyecanı; fikri, mesleki bilgi, yazılı ve sözlü ifade becerisi, kendini geliştirme ve yenileme gayreti, intizam ve dikkati, disipline bağlılığı, amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı, çalışkanlığı, verimliliği, temsil ve yönetme yeteneği gibi konularda ulaşılan sonuca göre değerlendirme yapılır (MEB, 1993).

- **MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği**

Öğretmenlere yapılacak rehberlik ve iş başında yetiştirme, bu yönetmelikte denetçilerin görevleri arasında ilk sırada olup yönetmeliğin 29/a, b, d; 37/a; 43/a/1, 2, 3, 4 ve 5. maddelerinde yer almıştır (MEB, 1999).

### 2.3.1. Denetim İlkeleri

İlke, düşünce ve eylemlerde gözetilmesi gereken özellik anlamında kullanılabilir. Davranışların ilkelere uygun olması gerekir (Başar, 2013). Belirlenen amaçlar, gerçekleştirilmesi aşamasında belli ilkelere dayandırılır. Eğitimin amaçlarının gerçekleşmesinin eğitimin genel ve temel ilkelerine bağlı olduğu düşünülürse, denetiminde amaçlarının gerçekleşmesinin, belli denetim ilkelerine uyulmasıyla mümkün olabileceği söylenebilir (Gökçe, 1994b). Zaten ilkeler, davranışları amaçlara yönlendirmek için konulur; böylece ilkelere uygun davranıldığında, amaçlanan sonuçlara ulaşmak olası hale gelir. Okulların denetiminde de okulun amaçlarına ulaşabilmesi için, denetimin denetim ilkelerine uygun yapılması gerekir.

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Denetim yönergesinde rehberlik ve denetimin ilkeleri aşağıdaki gibi verilmiştir (MEB, 2001, Md: 6):

- Rehberlik ve denetim; kontrol, düzeltme ve geliştirme amaçlı yapılıdır.
- Rehberlik ve denetim demokratik bir süreçtir.
- Yetkiden çok etkiyi, özendirmeyi, ödülü, işbirliğini ve katılmayı içerir.
- Eğitim, öğretim ve yönetim etkinliklerinin bütünü ile ilgilidir.
- Sorunları paylaşma, belirleme ve çözümlemede birlikte karar verme, planlama, uygulama, değerlendirmeyi ve gerekirse bir gelişim planı yapmayı gerektirir.
- Sorumlulukların paylaşılmasına ve insani ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunur.

- Yönetici, öğretmen ve diğer personelin meslekteki yeterliliğini geliştirmesine yardım eder.
- Bütünlük ve devamlılığı gerektirir.
- Bireysel farklılıkları ve çevre koşullarını dikkate alır.
- Milli eğitim hizmetlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine hizmet eder.
- Eğitim öğretim yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesini sağlayacak inceleme ve araştırmalara önem verir.
- Öğretme ve öğrenme sürecinin geliştirilmesini esas alır.
- Bilimsel ve objektif esaslara dayanır.
- Denetim etkinliklerini değerlendirir ve denetim sistemlerinin gelişmesini sağlar.
- Açıklık ve güvenilirliği gerektirir, denetçi, öğretmenin gereksinim duyduğu konuları birlikte belirler, denetim sonrası görüşlerini öğretmenle paylaşır.
- Ekonomiklik ve verimliliği gerektirir.
- Sistemi amaçlarına uygun olarak yaşatmayı, madde ve insan kaynaklarının en verimli bir biçimde kullanılmasını esas alır.

Gökçe (1994b)'ye göre denetim belli ilkelere dayandırılmak zorundadır. Bu ilkeler çeşitli kaynaklardan derlenen bilgilerle bu ilkeler şu şekilde toparlanmıştır:

- a. Denetim, önceden belirlenen amaçlara göre yapılır.
- b. Denetim belli bir plana göre yürütülür.
- c. Denetim, iyi insan ilişkileri temeline dayalıdır.
- d. Denetimle ilgili veriler ve denetim sonuçları denetlenenlerce açık olarak bildirilir.
- e. Denetim, demokratik katılımı, katılanların işbirliğini ve eşgüdümünü esas alır.
- f. Denetimde öğrenci, okul ve çevre koşulları dikkate alınır.
- g. Denetim, eğitim etkinliklerinin tümünü içerir.
- h. Denetim, başlayıp biten değil sürekliliği olan bir eylemdir.
- ı. Denetim, nesnel bulgulara ve bilimsel esaslara dayalıdır.
- i. Denetim eylemleri arasında tutarlılık vardır.
- j. Denetimde bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulur.

Denetimin ilkeleri, başka bakış açılarıyla başka şekillerde de gruplanabileceği gibi, aşağıdaki sekiz grupta da toplanabilir (Başar, 2013):

### ***1. Amaçlılık***

Denetim etkinliklerinin, denetimin yakın ve uzak amaçlarına uygun olması demektir. Denetimsel etkinlikler, eksik bulma, suçüstü yakalama, sıkıntıya sokma gibi amaçlarla değil,

düzeltilme ve geliştirme amaçlarıyla yapılmalıdır. Bu ilkeye uyan denetçi, “gitse de kurtulsak” denen değil, istenen, beklenen, aranan insan olabilir (Başar, 2013).

Amaçsız olan her girişim sadece kayıptır. Denetimin en önemli amaçlarından biri, paydaşlarda gelişme isteği yaratılmasıdır. Denetimin bir başka amacı da verimi artırmaktır. Burada hem öğretmenin hem de öğrencinin verimliliği göz önünde bulundurulmalı ve paydaşlar bu amaçlar gözetilerek denetlenmelidir (Aydın, 2011).

### **2. Planlılık**

Plan, hedeflenen bir amaca ulaşılmasını sağlayacak diyagram veya adımlardan oluşan dokümandır. Farklı bir tanımla bir işin, bir eserin gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen (TDK, 2000) olarak tanımlanabilir. Amaç belirlendikten sonra, amaca ulaşmak için bir kılavuz gereklidir. Bu kılavuz doğrultusunda işlerin ne kadar yolunda gittiği, bir sonraki adımda neler yapılabileceği rahatlıkla görülür. Bu anlamda planlılık denetimin neden yapıldığı, sonucunda nelere ulaşılacak istendiği ve ne kadar verimli olduğu konusunda denetçiye geri bildirim sağlar.

Her denetsel eylem, ulaşılacak istenen sonuçlar belirlenerek önceden planlanmalıdır. Plan, kaynakların etkili kullanılması ve geleceğe bugünden hazırlık yapılabilmesi için gereklidir. Plan olmadığında işlerin birbirine uyumu sağlanamaz, denetim için ölçüt bulmak zorlaşır (Başar, 2013).

### **3. Süreklilik**

Denetimde süreklilik olmazsa, eksik ve yanlışlar yeni denetime kadar sürer. Her işin son basamağı o işin denetimidir. Sürekliliği sağlamanın iki etkili yolu, denetim görevlerini yaymak ve kişileri özdenetimli yapmaktır. Okul yöneticileri okullarında bulduklarından, sürekli denetim yapma olanağına sahiptirler. Okuldakilerin özdenetimli olması, okulu benimsemesi, denetimi herkesin işi yapar, yöneticinin denetim yükü azalır (Başar, 2013).

Süreklilik ilkesi gözetilerek denetim yapıldığında, daha önceki denetsel işlemlerin takibi kolaylaşır. İşlerin yapılabilirliği, olumlu ya da olumsuz sonuçları hakkında sürece daha iyi hakim olunabilir.

### **4. Nesnellik**

Nesnellik somut gerçekçiliktir. Bu ilkenin amacı, denetimde yanılgıların oluşmamasıdır. Nesnelliği sağlamak için denetçi gerçek ve tam bilgiye sahip olmalı, yansız davranmalı, duygularının aklının önüne geçmesini engellemelidir (Başar, 2013). Nesnellik tarafsızlığı dolayısıyla doğru ve yerinde kararlar almayı kolaylaştırır.

Denetim ölçütleri (kriter) nesnel, ölçünleri (standart) gerçekçi olmalı, bilgi ve yargılar sayısallaştırılmalıdır. Denetimde ölçü olarak kullanılabilecek bir ölçütün belirlenmesi, nesnelliği açısından denetimin ilk ve ön koşuludur (Göktaş, 2008).

### **5. Bütünlük**

Denetlenen durumun tamamı ele alınmalı, bir veya birkaç rastlantısal parçadan elde edilen bilgi ile bütün hakkında yargıda bulunulmamalıdır. Denetimde sistemli düşünme egemen olmalı, bir durumu-sonucu etkileyebilecek her şey hesaba katılmalıdır. Böylece örneğin çeşitli etmenlerin rol oynadığı öğrenci başarı veya başarısızlığının yalnızca öğretmene bağlanması gibi bir yanlış yapılmamış olur (Başar, 2013).

### **6. Durumsallık**

Görelilik de denebilecek olan durumsallık, durumun gerektirdiği, koşulların etkilediği her şeyin gözetilmesi demektir. Durumsal farklılıklar süreç ve sonuçları da farklılaştırır. Durumsallık, beklentileri ve değer yargılarını oluştururken, koşulların gözetilmesini gerektirir. Farklı koşullarda çalışan insanlardan aynı sonuçlar beklenmemelidir (Başar, 2013). Aynı okulda bile sınıflar arasında farklılıklar vardır. Denetimlerde bu farklılıkların göz önünde bulundurulması önemlidir.

### **7. Açıklık**

Kapalılık; gizlilik, görülmesi, bilinmesi istenmeyen şeylerin varlığı demektir. Gizlenen işlerin kötülüğü, yanlışlığı, haksızlığı barındırması daha kolaydır, bu nedenle de gizlilik yerini açıklığa bırakmalıdır. Denetimdeki her etkinlik ve sonuçları denetlenene, denetlenen de denetleyene açık olmalıdır. Böylece gizlilik ve belirsizliğin sakıncaları önlenir, planlama ve nesnellik kolaylaşır, eylemlerin beklentilere uygunluğu artar, amaçlara ulaşmak olası hale gelir (Başar, 2013).

### **8. Demokratiklik**

Demokratik denetim, denetim işine denetleneni de katmak, onu da denetçi yapmaktır. Bu, denetime direnci azaltır, kişiyi bilinçlendirir, özdenetime götürür. Denetçinin denetimden etkilenen herkesin düşüncelerine açık olması, denetim süreçlerinin tamamına denetlenenleri de katması gerekir. Denetlenenin katılımı olanları anlamasını, gelişebilmesini sağlar, denetime denetlenenin gözüyle bakmayı kolaylaştırır, katılmayla alınan kararı denetlenenin benimsemesi ve uygulaması olasılığını artırır (Başar, 2013).

### **Bağımsızlık**

Yukarıda Başar'ın ele aldığı ilkeler dışında bazı kaynaklarda denetimin "bağımsızlık" ilkesi de ele alınmaktadır. Özer (2012)'in yaptığı tanımlamaya göre bağımsızlık, herhangi bir

etki altında kalmadan, herhangi bir tarafın çıkarları göz önünde tutulmadan, objektif ve dürüst bir şekilde bir faaliyetin icrası olarak tanımlanmıştır. Bağımsızlık etik bir davranış biçimidir.

Bağımsız denetim ilkelerine ilişkin yönetmelikte ise bağımsızlık şu şekilde tanımlanmıştır (BDDK, 2002, Md.6):

“Bağımsızlık, mesleki faaliyetin dürüst ve tarafsız yürütülmesini sağlayacak bir davranış ve anlayışlar bütünüdür. Denetçiler, çalışmalarını sırasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarından uzak kalmak, dürüstlük ve tarafsızlıklarını etkileyebilecek hiçbir müdahaleye imkan vermemek, bağımsız denetim sonucunda ulaştıkları görüşlerini, başkalarının doğrudan veya dolaylı çıkarlarını düşünmeksizin raporlarında açıklamak zorundadır.”

### **2.3.2. Denetim Türleri**

Her kurumda planı uygulama ve amaçlarına ulaşma derecesi hakkında hükme varmak için değerlendirme yapılır. Kurum çalışmalarında değerlendirme yollarından biri ve en çok yararlanılan yöntem denetimdir. Denetim, çeşitli teoriler yoluyla beklenen sonuçları sentez eden bir süreç olarak kabul edildiğinde, belirli durumlarda istenilen sonuçlara ait hükümleri de içine alır (Taymaz, 2011). Eğitimde denetim; kurum denetimi ve ders denetimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan kurum denetimi, yönetim denetimine; ders denetimi ise öğretim denetimine karşılık gelmektedir (Balcı, 2007). Her ne kadar amaç aynı olsa da yapılan işe ve kurumun yapısına göre denetimin yapılış şekli farklı olabilmektedir. Eğitimde denetim kurum ve ders denetimi olmak üzere iki sınıfa ayrılarak yapıldığından iki denetim türü de incelenmiştir.

#### **2.3.2.1. Kurum Denetimi**

Kurum denetimi, eğitim sistemindeki yeniliklerin ve gelişmelerin ilgili kurumlara iletilmesi, kurum çalışmalarını güçlendiren veya zayıflatan nedenlerin saptanarak gerekli önlemlerin yerinde ve zamanında alınması, insangücü ve maddi olanakların yerinde ve verimli bir biçimde kullanılmasının sağlanması, eğitim ve öğretim etkinliklerinin güçlendirilmesi bakımından, denetim türlerinin en kapsamlı ve etkili olanıdır (Taymaz, 2011).

MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi (2001)'nde kurum denetimi; kurumların sistemindeki yeniliklerin ilgili kurumlara iletilmesi, kurumun çalışmalarını güçleştiren veya zayıflatan nedenlerin belirlenmesi, gerekli önlemlerin yerinde ve zamanında alınması, kurumun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynakları ile bunlardan yararlanılma durumunun gözlenerek yerinde ve etkili bir biçimde kullanılmasının sağlanması, eğitim-öğretim ve yönetim etkinliklerinin geliştirilmesi, öğretme-öğrenme ve

yönetim sürecinin etkili duruma getirilmesi için objektif verilere, yasa, tüzük, yönetmelik, genelge emir ve kararlara dayalı olarak gözlenmesi, kontrol edilmesi ve ölçütlere göre değerlendirilerek geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır.

Kurum denetimi yapılırken, kurumun tüm etkinlikleri incelenir, karşılaşılan sorunlar ve bunların çözüm yolları birlikte saptanır, alınabilecek önlemler hakkında ilgililere gerekli rehberlik yapılır. Böylece kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde çalışması, sürekli olarak yenilenmesi ve gelişmesine yardımcı olunur (Taymaz, 2011).

Eğitim sisteminde kurum denetiminin amacı, okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir. Okulun etkili olabilmesi örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleşebilmesine bağlıdır (Öztürk, 2009).

### **2.3.2.2. Ders Denetimi**

Genel veya grupla denetimler veya bunlardan ayrı olarak yapılan, öğretmenlerin alanlarındaki yetişkinliğini, çalışmasını, uyguladığı öğretim yöntemlerini ve uygulama başarısını, öğrencilerin yetişme düzeylerini inceleyip değerlendirmeye yönelik yapılan denetime ders denetimi denir (Taymaz, 2011). Denetimdeki temel amaç, hedef ile eylem ve çıktılar arasındaki uyum ya da tutarlılığın güçlendirilmesini sağlamaktır. Denetim yoksa etkili bir yönetim de yok demektir. Aslında denetim, yönetsel iş ve eylemlerde sistemi keyfiliğe, yani sapmalara karşı koruyan bir araç özelliği de taşımaktadır (Uluğ, 2013).

MEB Denetim Kurulu Yönetmeliği'nin 62. Maddesine göre; öğretmen ders denetimleri, genel denetimler sırasında veya bunlardan ayrı olarak yapılır. Bu denetimlerde, öğretmenlerin, kendi alanlarındaki yetişkinlikleri, göreve bağlılıkları, çalışmaları, öğretim metotlarını uygulamadaki yeterlikleri, Milli Eğitim Temel Kanunu'nda öngörülen hedeflerini; ulaşılması yönündeki çabaları, öğrencilerin yetişme düzeyleri ve derslerde elde edilen sonuçların okuldaki eğitim ortamına ve çevreye yansımaları araştırılır (MEB, 1993).

Ders denetimlerinde sadece izlenen ders saatlerindeki çalışmaların değerlendirilmesiyle yetinilmeyerek, öğretmenin müfredat programını ve yıllık ders planlarını ne dereceye kadar uygulamış olduğu, soru düzenlemedeki yeterliği, yaptığı yazılı yoklamalar, yaptırdığı öğrenci ödevleri ve bunları düzeltmedeki dikkati, laboratuvar çalışmaları, öğrencileri kişisel çalışmalara yöneltmede gösterdiği başarı, okul içi ve okul dışı faaliyetleri ve davranışları da incelenip değerlendirilmelidir (Karakütük vd, 1997).

Denetçi, öğretmenin durumunu değerlendirmek ve gerektiğinde ihtiyaç duyduğu gelişim alanlarını ortaya koymak amacıyla dikkatli ders gözlemi yapar. Bu amaçla denetçi;

- Önceden belirlenmiş olan ders saatinde gözlemin yapılacağı sınıfa, öğretmen ile birlikte gider.
- Öğrencilerin tümünü görebileceği uygun bir yerde oturur.
- Eğitim-öğretim sürecinde öğretmen ve öğrencilerin dikkatini bozacak davranışlardan kaçınır, dersin akışına müdahale etmez.
- Ders gözlemini kolaylaştırmak amacı ile hazırlanan “Öğretmen Değerlendirme Formu”ndan (EK 1) yararlanarak ders denetimini yapar.
- “Öğretmen Değerlendirme Formu”nda belirtilen değerlendirme alanlarına ilişkin tespitlerine “Açıklamalar” bölümünde yer verir. “Öğretmen Denetim Rapor”unun düzenlenmesinde (EK 2) ve/veya kurum raportörlerine teslim edilecek föylerin hazırlanmasında bu formun açıklamalar bölümünde tutulan notlardan yararlanır.
- Gerek gördüğünde; dersin sonuna doğru öğrencilerin bilgi düzeyini ölçücü sorular sorar ve gecikmeye meydan vermeden öğretmenle birlikte sınıftan ayrılır (MEB, 2011b).

Ders denetimlerinde, görülen ders saatlerindeki çalışmaların değerlendirilmesi yanında, öğretmenin; öğretim programını ve yıllık ders planlarını ne dereceye kadar uygulamış olduğu, soru düzenlemedeki yeterliliği, yaptığı yazılı yoklamalar, yaptırdığı öğrenci ödevleri ve bunları değerlendirmede dikkati, atölye çalışmaları ile kazandırdığı bilgi ve beceri düzeyi, öğrencileri kişisel çalışmalara yönlmede gösterdiği başarı, okul içi ve dışı etkinlik ve davranışları da incelenip değerlendirilir (MEB, 1993).

#### **2.3.2.2.1. Ders Denetiminin Amacı**

Denetim, başarılması istenen durumla başarılan durum arasında köprü görevi görür. Düzenleyici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Denetim, yalnızca örgütün amaçlarına erişip erişmediğini belirlemekle kalmaz, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınmasını da sağlar (Öncel, 2006). Eğitim örgütlerindeki denetimin en önemli amacı eğitim öğretimi geliştirmektir (Gündüz, 2012).

Okul müdürü informal olarak, sıradan zamanlarda ve habersiz olarak öğretmenin sınıfına girerek öğretimi denetleyebilir. Burada amaç öğretmeni hazırlıksız yakalamak veya dersi



bölmek değildir. Duruma göre, bir ders saati veya 10-15 dakika gibi kısa süreli bu ziyaretlerin amacı şu şekilde özetlenebilir (Zepeda, 2003):

- Öğretmenleri derse karşı güdülemek,
- Öğretimi izlemek,
- Desteklenmesi gereken hususları belirlemek,
- Okuldaki öğretim hakkında bilgi edinmek.

Böylelikle, okul müdürü, öğretmenle arasındaki iletişimi güçlendirir, sınıftaki öğretim hakkında ortak konular oluşturularak ilişki ve işbirliği düzeyi artar.

Eğitim sisteminde denetimin amacı, okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir. Denetim ister okul yönetmenince yapılsın isterse üst düzey yönetmen ve denetçilerce yapılsın, denetimde tek amaç okulun etkililiğidir. Okulun etkili olabilmesi örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleşebilmesine bağlıdır. Bu iki durumun dengelenmesi gerekir (Başar, 2000).

Ders denetiminin amaçları denetimin genel amaçları içinde yer almakta ve Taymaz (2011) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- Öğretmenin, öğretimdeki başarı derecesi hakkında bilgi edinmek.
- Öğretmenin özellikle iyi ve ümit verici karakteristiklerini saptamak.
- Öğretmenin öğretimdeki eksik yönlerini belirlemek, giderici önerilerde bulunmak.
- Öğretmenleri görevlerini en iyi şekilde yapmaya özendirmek.
- Okulda yapılan öğretimde birlik sağlamak üzere yardımcı olmak.
- Öğretmenlere yapılan yardımlarla denetim programlarına güvenlerini arttırmak.
- Okulda öğretmenlerin uyguladığı öğretim yöntemlerini geliştirmek.
- Öğretim araçlarının sağlanması ve uygulanmasında yardımcı olmak.
- Öğrenci başarısının bilimsel yöntemlerle ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yardımcı olmak.
- Öğretmene karşılaştığı sorunları çözümlenmede yol göstermek.

Denetimin öğeleri açısından (durum saptama, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme) eğitim denetiminin amaçları, aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Gökçe, 1994b):

- Derslerin, okulun ve eğitimin amaçlarına ulaşma derecesini belirlemek, değerlendirmek ve gerekli düzeltme ve geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmak,

- Ders amaçlarının gerçekleştirilmesinde okul ve eklentilerinin fiziksel durumunun; (ısı, ışık, nem, kullanım alanı gibi) eğitim ortamına uygunluğunu belirlemek, değerlendirmek, uygun olmayan eğitim ortamının düzenlenmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- Gerçekleştirilmesinde zorluk çekilen ders, okul, eğitim ve denetim amaçlarını tespit etmek, değerlendirmek, bu amaçların gerçekleştirilebilir şekilde düzenlenmesine yardımcı olmak,
- Ders ve konuların öğrencinin gelişim düzeyine uygunluğunu belirlemek, değerlendirmek, gerekiyorsa yeniden düzenlenmesine yardımcı olmak,
- Kullanılan yöntem ve tekniklerin amaç ve konulara uygun olma durumunu belirlemek, uygulamaları ve araçlarıyla ne düzeyde değerlendirildiğini belirlemek, değerlendirmek ve geliştirilmesi yönünde çaba harcamak,
- Araç ve gereçlerin zamanında, ders ve konuların özelliklerine göre kullanılma durumunu belirlemek, değerlendirmek, varsa yanlış işleyişin düzeltilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olmak,
- Öğrenci başarısının uygun ölçme ve değerlendirme araçlarıyla ne düzeyde değerlendirildiğini belirlemek, değerlendirmek ve geliştirilmesi yönünde çaba harcamak,
- Eğitim ortamının karşılıklı sevgi, saygı ve demokratik ilişkileri geliştirme esasına göre işleyiş durumunu belirlemek, değerlendirmek, gerekli ortamın yaratılmasına yardımcı olmak,
- Öğretmenin yeterlilik, yetenek, çaba, başarı düzeyi ve zümre öğretmenlerle olan işbirliğini belirlemek, değerlendirmek, geliştirilmesi için rehberlikte bulunmak,
- Eğitim alanında gelişmelerin ve bilimsel çalışmaların, eğitim etkinliklerine yansımada durumunu belirlemek, değerlendirmek, eğitime yansımaya katkıda bulunmak,
- Okul çevre etkileşimi ve eğitim etkinliklerinin çevreye olan katkılarını belirlemek, değerlendirmek, geliştirilmesine rehberlik etmek,
- Eğitim kurumlarında görevli işgörenlerin çabalarının düzeylerini tespit etmek, nesnel ölçütlere göre değerlendirilmeleri, yetişme ve gelişmeleri için hizmet-içi eğitim dahil gerekli tüm çalışmalara katkıda bulunmak,
- Eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde eşgüdümeye verilen önemi tespit etmek, değerlendirmek, geliştirilmesine yardım etmek,
- Eğitimle ilgili her düzeydeki sorunları saptamak, değerlendirmek ve çözümüne katkıda bulunmak,

- Denetimin kendini değerlendirme ve geliştirmesine katkıda bulunmak.

Tüm bu görüşler ışığında, ders denetimlerinde temel amaç, öğretmenin ve öğretimin geliştirilmesi ve iyileştirilmesidir denilebilir.

#### **2.3.2.2.2. Ders Denetiminde Göz Önünde Bulundurulacak Noktalar**

Ders denetiminin amacına ulaşabilmesi bazı önemli noktaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. MEB İKRYT'nin (1991) 27. maddesine göre resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli sınıf ve ders öğretmenlerinin denetiminde göz önünde bulundurulacak esaslar şu şekildedir:

- Öğretmenin denetiminden önce, yöneticiden öğretmen hakkında bilgi alınır.
- Denetimi yapılacak öğretmen ile denetimden önce görüşülür.
- Denetçi sınıfa öğretmenle birlikte girer.
- Denetçi denetim sırasında sınıfın bir üyesi gibi davranır.
- Denetçi denetim sonunda öğretmenle görüşür.
- Denetim sonunda zümre ve şube öğretmenleri ile ayrı ayrı veya birlikte toplantılar düzenlenir.
- Sınıf ve branş öğretmenlerinin denetimi de stajyer öğretmenlerin en az üç ders saati diğer öğretmenlerin en az iki ders saati denetimi esastır.

#### **2.3.2.2.3. Ders Denetim Süreçleri**

Denetim, örgütün planlanan örgütsel amaçlardan sapmasını önlemek için örgütün işlemlerini izleyip ve düzenleme sürecidir. Bu tanıma göre, denetim sürecinde ilk önce örgütsel amaçların planlanması gerekmektedir. Belli bir hedef olmadan örgüt denetim, amaca uygun olarak gerçekleştirilemez. Denetleme süreci; genel olarak ölçünleme, ölçme ve düzeltme olarak ele alınabilir (Başaran, 1989):

##### ***1. Ölçünleme:***

Bir işin ulaşacağı nicel ve nitel durumu ölçülerle önceden saptamaya ölçünleme (standardization) denir. Ölçünler, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan planların başarıya ulaşması için konulur. Okul yönetmeni, uygulayacağı öğretim planında; ulaşacağı hedefin nicel ve nitel düzeyinin ne olacağını açıkça bilmelidir.

##### ***2. Ölçme***

Bir ölçme aracı kullanarak, ölçülecek nesnenin sayısal değerini ortaya çıkarmaya ölçme denir. Ölçme, işgörenin görevindeki ediminin niceliğini, bunlara uygun ölçeklerle

karşılaştırmak olarak da tanımlanabilir. Okul müdürü, gerçekleştireceği yönetim hedeflerinin ölçülmesi için, konusuna göre değişik ölçme araçları geliştirebilir.

### **3. Düzeltme**

Denetimde düzeltme, amaçlardan geri kalma ve sapmaları ortadan kaldırmak için yapılan etkinlikleri kapsar. Amaçlardan geride kalma ve sapmaya etkisi olan tüm engeller, ortaya çıkarılmalıdır.

Başar (2000)'a göre denetim sürecinde ele alınan öğeler aşağıda tanımlanmıştır:

#### **a. Durum Saptama**

Durum saptama; var olan durumun fotoğrafını çekme, kontrol, amaç-sonuç ilişkisini karşılaştırma şeklinde ele alınabilir (Başar, 2000). Durum saptama aşaması, denetim etkinliklerinin amacına ulaşmasında kritik bir öneme sahiptir. Bu süreçte elde edilen verilere dayanılarak sağlıklı bir değerlendirme ve geliştirme etkinliğine girilebilir (Yıldırım, 2007).

#### **b. Değerlendirme**

Denetimin ikinci ögesi değerlendirmedir. Değerlendirme, ölçüm sonuçlarının bir ölçütle karşılaştırılıp değer yargısında bulunulması olarak tanımlanabilir (Başar, 2000). Değerlendirmenin güvenilir ölçme sonuçlarına dayanması, geçerli bir ölçütle yapılması, değer yargısına ulaşma işlemlerinde yanlışlık bulunmaması doğru bir değer yargısına ulaşmak için gereklidir (Kurt, 2009). Değerlendirme, yapılan bir işin ya da bu işi yapan işgörenin değerini biçme, tanıma sürecidir. Değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin (verilerin) birbiriyle karşılaştırılması sonucunda varılan bir yargı olduğu için denetimin bir uzantısıdır (Başaran, 2000).

#### **c. Düzeltme ve Geliştirme**

Denetim kavramının son ögesi düzeltme-geliştirme ögesidir. Denetimin ağırlığını ve amacını aslında bu öge belirlemektedir. Düzeltme ve geliştirme aşaması, ilk iki aşamada elde edilmiş ve değerlendirilmiş bulgulardan yola çıkarak “eksikliklerin düzeltilmesi, gereksiz fazlalıkların atılması, yanlışların doğruya dönüştürülmesi, amaç ve planlardan sapmaların düzeltilmesi, daha iyi süreç ve sonuçlar için öneri ve uygulamalara ulaşılması”nın gerçekleştiği süreçtir (Başar, 2000).

#### **2.3.2.2.4. İlköğretim Kurumlarında Kullanılan Ders Denetim Formu**

Ders denetiminin “Öğretmen Değerlendirme Formu”nda (EK 1) belirtilen değerlendirme alanları dikkate alınarak yapılması gerekmektedir. Bu form iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde evrak incelemesi, ikinci bölümde ise ders gözlemine ilişkin değerlendirme

alanları yer almaktadır (MEB, 2011b). Sınıf ve ders denetimi, ilköğretim kurumlarında öğretmenlerin başarı durumlarını değerlendirmek ve geliştirmek üzere saptanan ilkelere uygun olarak yapılır. Grupla denetim sırasında denetçi ve okul müdürü tarafından yapılan ders denetiminde gözlenen davranışlar beklenen davranışlarla kıyaslanarak, saptanan puan değerine göre takdir edilen puan yazılır (Taymaz, 2011).

Ders denetiminde nelerin gözleneceği, dersin işlenişindeki işlemler, davranışlar veya gözlem grupları ile hem işlem hem de davranış açılarından listelenebilir (Taymaz, 2011; Başar, 2000). Bu listelerdeki işlem ve davranışlar süreçler açısından, derse hazırlık, işleme ve değerlendirme olarak üç grupta toplanabilir. Hazırlık, öğretmenin ders için kendini ve öğrencilerini hazırlanması, konu-okul-çevrenin özelliklerini gözetererek dersi planlaması, ders için uygun ortam ve araçları hazırlaması olarak ele alınabilir. Öğretmen, işlenecek konuyla ilgili en yeni bilgileri edinerek, morali, ilgisi, canlılığıyla derse hazırlanmalı, dersliğe girdiği anda kendini derse verebilecek durumda olmalı; konunun önceki konularla ilgisini kurarak öğrencide ilgi uyandırmalıdır. Ders işlenişindeki işlemler planlama, uygulama, değerlendirme gibi süreçler içerisinde ele alınabilir (Başar, 2000).

Taymaz'a göre ise, ders denetimi yapacak olan denetçi veya okul müdürü şu işlemleri yerine getirmelidir (Taymaz, 2011):

- Denetim planı hazırlanır.
- Öğretmen hakkında bilgi sağlanır.
- Öğretmen ile ön görüşme yapılır.
- Ders planı ve hazırlıklarına bakılır.
- Öğretmene denetim zamanı duyurulur.
- Dershaneye öğretmenle birlikte girilir.
- Öğrencilerle tanışma sağlanır.
- Uygun bir yere oturulur.
- Olumlu bir hava yaratılır.
- Sınıfın bir üyesi gibi davranılır.
- Yapılan öğretim izlenir.
- Planlı gözlem yapılır.
- Öğretim etkinliğine katılır.
- Ders araçlarının kullanılması gözlenir.
- Ders veya uygulama sonucu beklenir.
- Dershaneden birlikte çıkılır.

- Ödev ve sınav belgelerine bakılır.
- Ders dışı etkinlikler incelenir.
- Öğretmenle görüşülür.
- Öğretmen denetim formu doldurulur.

Denetlenen öğretmenlere, denetlenen okul/kurum genel denetim raporunda “Öğretmen Yeterlilikleri” başlığı altında yer verilir ve öğretmenlere yönelik varsa öneriler bu bölümde belirtilir. Okul/kurum denetim grubu dışında öğretmen denetimi için görevlendirilen branş denetçileri, denetledikleri öğretmenlerin isimlerini, açıklamalarını ve varsa önerilerini gerekçeleriyle birlikte ilgili denetim grubuna yazılı olarak verirler. Okul/kurum denetim raporunda, okul/kurumun öğretmen kadrosunun genel durumunu yansıtır ifadeler ve gerekli önerilere yer verilir (MEB, 2011b).

### 2.3.3 Sınıf içi Etkinliklerin Denetimi

Eğitimin saptanmış amaçlarına genelde sınıf içinde yapılan öğrenim etkinlikleriyle ulaşılabilir. Bu nedenle eğitim sisteminde sınıf içi denetim tekniklerinin geliştirilmesine önem verilir (Taymaz, 2011). Denetimle ilgili hemen her tanımda denetim sürecinin okul çalışmalarına bir yardım eylemi olduğu vurgulanmaktadır. Öğretmen denetiminde de temel amaç, öğretmene liderlik yaparak öğretmenin sınıf içindeki davranışlarını etkileme, öğretimle ilgili araç-gereç ve yöntemleri seçme, değerlendirme ve kullanmada ona yardımcı olmak ve böylece öğretimi iyileştirmedir (Şişman, 2011a).

Sınıf içi etkinliklerden fiziksel düzenlemeler, plan-program işleri, zaman yönetimi, ilişki düzenlemeleri ve davranış ortamının belirlenmesine (Başar, 1996) yönelik uygulamalardan beklenen sonuçların alınması için öğretmenin bunlarla ilgili eylemlerinin denetim etkinliği kapsamında izlenmesi gerekmektedir. Sürekli değişen ve gelişen bir topluma birey yetiştiren kurumlarda öğretmenlerin izlenmesi, geliştirilmesi gerekliliği önem kazanmaktadır. Sınıf denilen birimler kapalı kapılar ardında eğitim-öğretim etkinliklerinin yapıldığı yerlerdir. Sınıflarda yapılan ve yapıl(a)mayan işler bilinmelidir. Sınıflarda neler olup bittiğini bilmenin sağlıklı ve akla uygun yolu gözlemdir. Bu durum, asla öğretmene güvensizlik olarak algılanmamalıdır. Önemli olan, bu örgütsel gereklilik konusunda öğretmenlerin doğru aydınlatılması, bunun örgütsel işleyişin doğal bir gereği olduğunu kavratmaktır (Aydın, 2011).

Sınıf içi etkinliklerin denetimi ve gözlemi eğitimcilerin ve eğitim araştırmacılarının üzerinde durduğu önemli bir konudur. Yazarlar konuyu farklı başlıklar altında ele

almaktadırlar. Bazıları “öğretimsel denetim (instructional supervision)” olarak nitelendirirken bazıları “kliniksel denetim (clinical supervision) olarak ele almışlardır (Aydın, 2011).

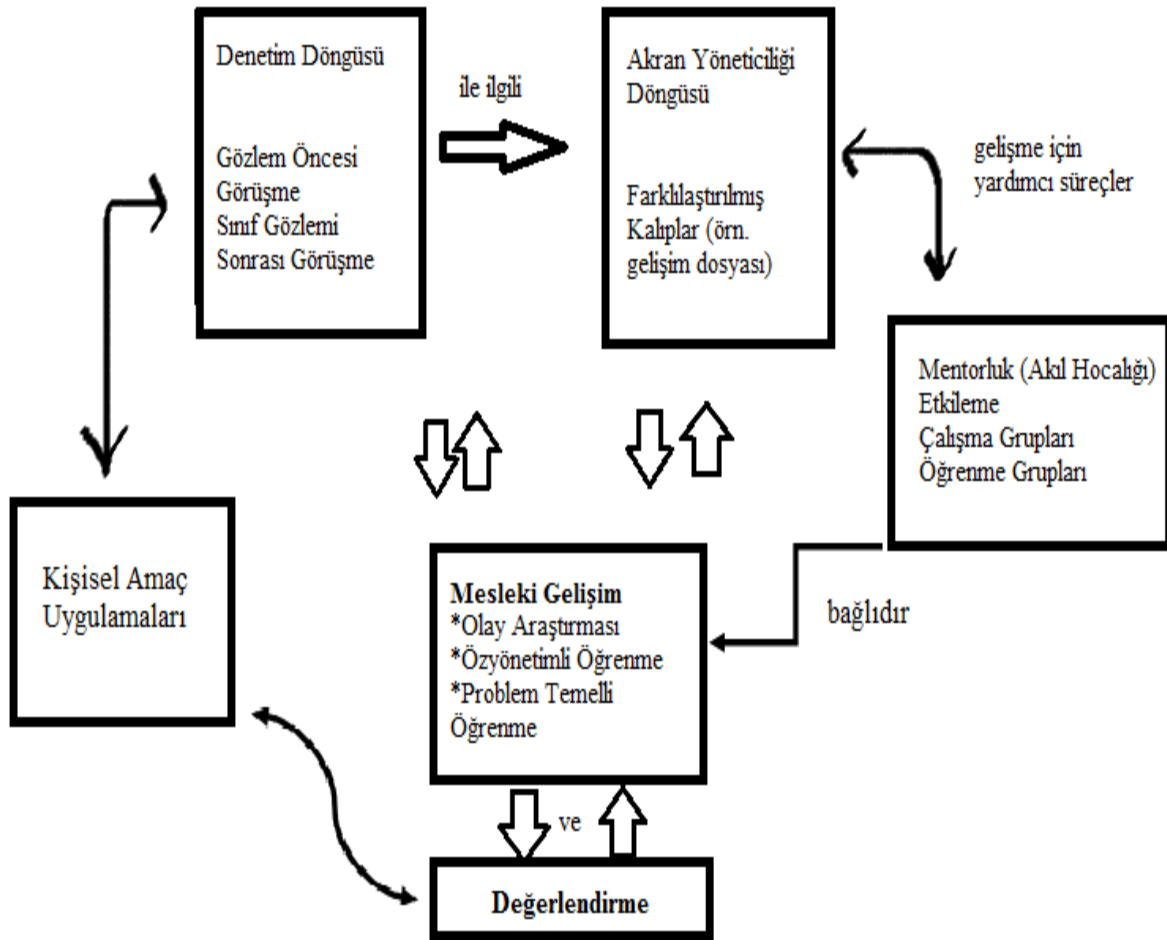
### 2.3.3.1. Öğretimsel Denetim

Öğretimsel denetim, sınıf içi ortamında öğretme ve öğrenme çalışmalarının tümünü kapsayan ve bu sürecin geliştirilmesi etkili kılınması için yapılan, planlı ve programlı eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Öğretimsel denetimde amaç, öğrencilere öğretmen ve denetçinin işbirliği ile yüksek nitelikli öğrenme ortamları sağlamak için, eğitim ve öğretim sürecinde öğretmene yardım sağlanmasıdır. Bu bağlamda öğretimsel denetim süreci, doğası gereği öğretmen, öğrenci ve denetçi arasında bir işbirliğini ve aktif katılımı gerekli kılmaktadır (Aydın, 2011).

Öğretimsel denetim, profesyonel bir anlayış ve olumlu bir tutum içinde öğretim sürecinde ortaya çıkan sorunların tanımlanması ve çözümlenmesi yolu ile öğretmenlerin sürekli mesleki gelişmelerine katkıda bulunur. Öğretimsel denetim bir kontrol ya da yargılama sürecini anlatmaz. Başarılı bir öğretimsel denetim süreci bu iki işlevden uzak kalmaya çalışır (Aydın, 2008).

Öğretimsel denetim ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Glickman (1990), öğretimsel denetim için birleştirici -yapıştırıcı- metaforunu kullanarak bu denetimin okuldaki tüm unsurları ve etkinlikleri aynı amaç doğrultusunda birleştirdiğini belirtmektedir. Tunison (2005)’a göre öğretimsel denetim ile ilgili öğretimin geliştirilmesi üzerinde çalışan bilim insanlarının tartışmaları olsa da öğretimsel denetim, sınıftaki öğretimi geliştirmeyi amaçlar ve böyle olduğundan vazgeçilmezdir. Ayrıca, öğretmenin sınıf içindeki tutumunun olumlu yönde değişmesine katkı sağladığı ve öğrenci başarısını arttırmada etkili olduğu da belirtilmektedir.

Öğretimsel denetimde denetçiler, öğretmen ve öğrencilerin etkili bir şekilde gelişimlerinden sorumludurlar (Glanz, Shulman, Sullivan, 2007). Sürekli gelişime açık olan ve öğretimin amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşmesini sağlamada “pusula” görevi gören öğretimsel denetim (Erdem, 2006), öğretim sürecinin geliştirilip iyileştirilmesini sağlayarak öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlar (Memduhoğlu, Zengin, 2012). Zepeda (2007), öğretimsel denetimi, mesleki gelişim ve öğretmen değerlendirmesi ile ilişkili bir şekilde açıklamış ve bu üç süreci yardımcı süreçlerin önemine de vurgu yaparak, birbirine bağlı şekilde ele almıştır (bkz. Şekil 2.4):



**Şekil 2.4.** Öğretimsel Denetim ve İlgili Süreçler

Kaynak: Zepeda, S. J. (2007). Instructional supervision: applying tools and concepts 2.nd Edition, p: 14, New York: Eye On Education

Öğretimsel denetimde denetçinin aşağıdaki prensiplere uyması beklenir (Taymaz, 2011):

- Denetimin asıl amacı öğrenimi geliştirmek olup denetim ve kontrolden daha çok yapıcı olmalıdır.
- Denetimde izleme yalnız öğretmen için değil öğretim ve öğrenim durumlarına yönelik olmalıdır.
- Denetimde sınıf ziyaretleri ve sınıf dışı etkinlikleri öğretmenin gelişmesine olanak sağlamalıdır.
- Denetim sırasında öğretmene ve diğer ilgili personele serbest katılma ve konuşma olanağı verilmelidir.
- Denetimde her alan ve seviyede öğretim sonuçlarının yansız olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi yapılmalıdır.



Morris J. Cogan öğretimsel denetim için beş aşamadan oluşan ve her aşaması tanımlanmış olan döngüsel bir sistem önermiştir. Bu aşamalar ve içerdiği etkinlikler Tablo 2.1’de verilmiştir (Akt: Aydın, 2008).

**Tablo 2.1.** Öğretimsel Denetimin Aşamaları ve Amaçları (Aydın, 2008)

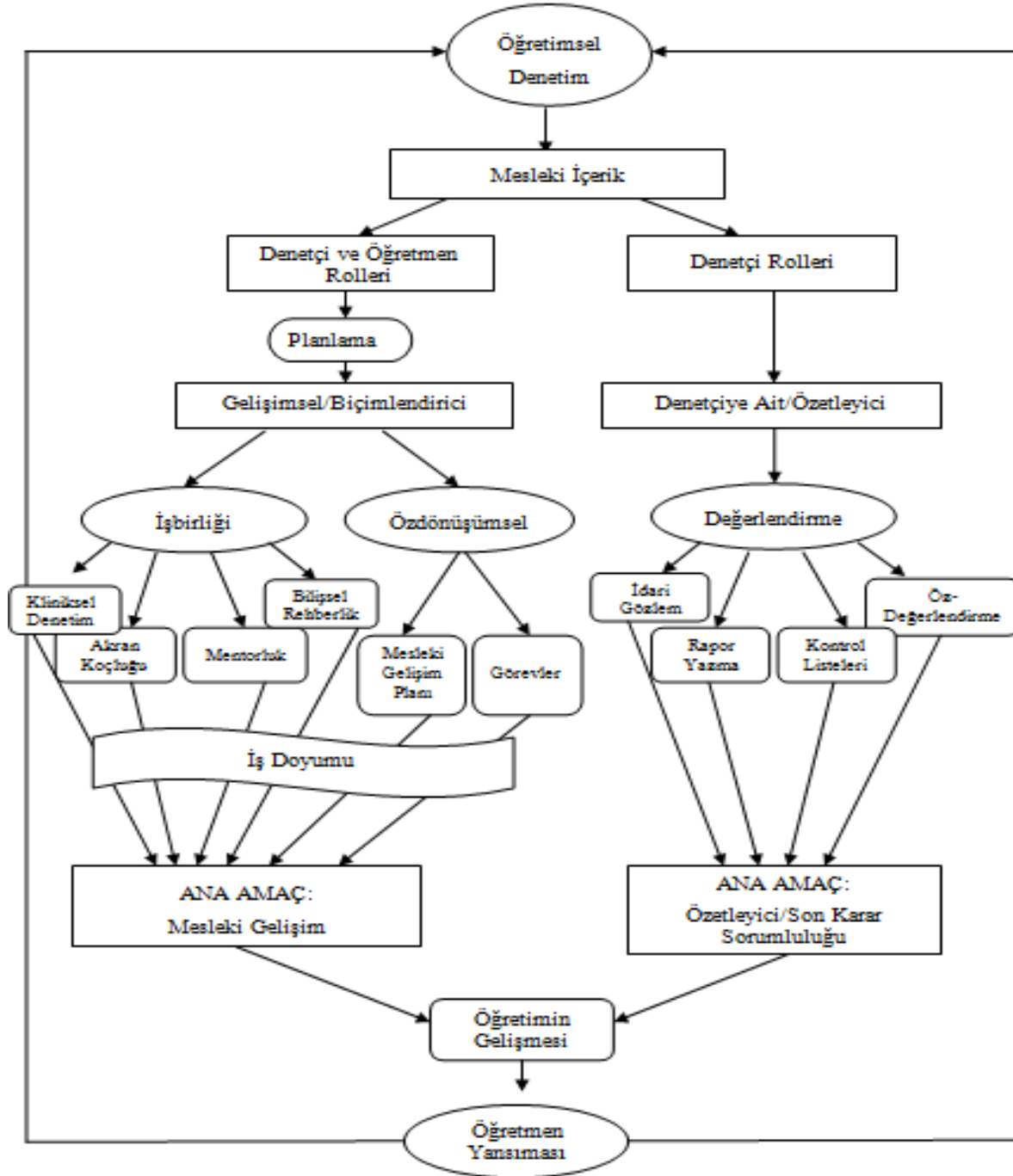
<i>Aşama</i>	<i>1.Tanışma</i>	<i>2. Gözlem Öncesi Görüşme</i>	<i>3. Sınıf Gözlemi</i>	<i>4. Gözlem Sonrası Görüşmeye Hazırlık</i>	<i>5. Gözlem Sonrası Görüşme</i>
<i>Amaç</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öğretmen ve denetçinin birbirini tanıması</li> <li>- Öğretmene gözlenecek durumların bildirilmesi</li> <li>-Beklenti ve endişelerin paylaşılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gözlenecek dersler,</li> <li>- Ne tür verilerin toplanacağı</li> <li>- Gözlem sırasında uyulacak kurallar</li> <li>-Denetçinin ders konusu ve öğretim hedefleri konusunda bilgilendirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Öğretmen ve öğrenci performansının gözlenmesi</li> <li>- Önceden belirlenmiş verilerin toplanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sınıf gözlemi sırasında elde edilen verilerin analizi</li> <li>- Gözlem sonrası görüşmede tartışılacak özel konuların seçilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gözlem ve düşüncelerin paylaşılması</li> <li>- Olası iyileştirmelerin tartışılması</li> <li>-Gelecek denetim için amaçlar oluşturulması</li> <li>-Amaçların nasıl başarılacağına ilişkin puanlar geliştirilmesi</li> </ul>

Öğretimsel denetim yapan bir denetçi şu etkinlikleri gözlemlemelidir:

- Bireysel ve grup halinde yapılan öğrenci etkinlikleri,
- Öğrenciler arası ve öğretmenin öğrencilerle olan etkileşimi.

Sınıf gözlemleri sırasında farklı gözlem araçları kullanılarak yansız veriler toplanmalıdır. Bu veriler gözlem sonrası görüşme aşamasında geri bildirim ve tartışmalar için iyi bir

başlangıç noktası olacaktır. Video kayıtları öğretmenin kendi performansını görmesi açısından çok yararlı araçlardır (Aydın, 2008).



Şekil 2. 5. Öğretimsel Denetim: Yeniden Kavramsallaştırma

Kaynak: Kutsyuruba, B. (2003). Instructional supervision: perceptions of Canadian and Ukrainian beginning high-school teachers. Unpublished Master Dissertation. University of Saskatchewan, Saskatoon, Canada. Pp: 125.

Öğretimsel denetiminin odağında öğretimin geliştirilmesi vardır. Bu açıdan bakıldığında tüm girdiler (öğretmen, öğrenci) sınıftaki öğretimi denetleyen denetçi tarafından sürekli

izlenmeli ve geliştirilmelidir. Burada denetçinin görevi öğretmenin sınıf içerisindeki tutumunu iyi yönde geliştirmek ve öğrenci başarısına olumlu katkı sağlamaktır.

### 2.3.3.2. Kliniksel Denetim

İnsan kaynakları yönetimine karşı artan ilgiyle beraber, öğretmenlerin sıkıntı ve kaygılarına yanıt veren ve sonuçta öğretimin ve öğretmenin gelişmesini sağlayan denetim şekli üzerinde durulmaya başlanmıştır. 1960'lı yıllarda, Stanford Üniversitesi'ndeki bir grup eğitimcinin verdiği hizmet öncesi ve hizmet içi öğretmen eğitimi çalışmaları sırasında ilk kez kliniksel denetim hakkındaki çalışmaların başladığı görülmektedir (Özmen, 2000). 1960'lardan sonra kliniksel denetim kavramı Harvard Üniversitesi'nde çalışan Cogan ile Goldhammer tarafından, yıllardan sonra ortaya konmuş, ardından Pittsburg Üniversitesi'nde konuyla ilgili çalışmalar devam etmiştir. Kliniksel denetim, başlangıcından beri uzman kişiler tarafından geniş ve değişik perspektifler içinde yorumlanmıştır. (Pajak, 2002). Kliniksel denetim Morris Cogan (1973), Goldhammer, Anderson ve Krajewski (1980), ve Acheson ve Gall (1980) tarafından yeniden gözden geçirilmiştir (Özmen, 2000). Davranışçı yaklaşıma dayanan, öğretmenlerin gelişim düzeyleri ve içinde buldukları diğer durumsal faktörleri dikkate almayan, katı ve ürün odaklı bir anlayışa sahip olan klasik denetimin öğretmenlerin kişisel gelişimleri ve iş tatminleri önünde ciddi bir engel olarak durduğunu gören araştırmacılar tarafından bütün bu sorunlara çözüm olarak kliniksel denetim yaklaşımı ortaya atılmıştır (Linde, 1998).

Kliniksel denetim, mesleki gelişimi arttırmak ve öğrenimi geliştirmek amacıyla, öğretmenlerle yüz yüze iletişim kurmak demektir. Bu iletişim sonucunda, öğretmenin öğretime yönelik davranışlarında sürekli ve iyi yönde değişim yaratan ve öğretmene doğrudan yardım sağlayan destek sistemidir. Kliniksel denetimde denetçi ile öğretmen arasında birebir iletişim ve etkileşim vardır (Sergiovanni ve Starrat, 1979).

Kliniksel denetimin öncülerinden olan Morris Cogan kliniksel denetimi şöyle tanımlamaktadır (Cogan, 1973; Akt: Aydın, 2011):

“Öğretmenin sınıf içi öğretmedeki yeterliliğini artırmak ya da öğretmeni daha yeterli kılmak amacıyla planlanmış bir program ve uygulamadır. Planlı olması ussal olduğunu göstermektedir. Kliniksel denetimde veriler sınıf ortamındaki gerçek yaşamdan elde edilir. Toplanan veriler, daha etkili bir öğretilme ve öğrenme ortamını gerçekleştirilmesi amacı ile analiz edilir. Analizde, öğretmen, denetçi ilişkisi, prosedürler, stratejiler üzerinde durulur. Öğretmenin rol davranışını değiştirme yolu ile daha etkili bir öğretilme gerçekleştirilmeye çalışılır.”

Başar (2000)'a göre kliniksel denetim, “denetim eylemlerinin etkililiğini artırmak amacıyla ve özellikle öğretimde planlı, işbirlikçi, gözlem, inceleme ve davranış değiştirmeye yönelik etkinlikler bütünüdür. Öğretmenin herhangi bir eksik veya yanlısına yönelik karşılıklı çabalarla birlikte planlama ve öğretmenin uygulamasını, sonra da birlikte değerlendirip düzeltmeyi içerir.”

Bursalıoğlu'nun, kliniksel denetim tanımı ise şöyledir: “kliniksel denetim, değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir” (Bursalıoğlu, 2011). Bu durum ders denetimi yaklaşımlarından birisi olan kliniksel denetimin öğretmen değerlendirmesinde tercih edilme nedenlerinden birisi olmaktadır. Çünkü bu yaklaşımın aşamaları içerisinde öğretmenin de denetim sürecinden beklentileri, duygu-düşünceleri göz önünde bulundurulup sürece dahil edilmektedir (Yıldırım, 2007).

Kliniksel denetim, denetlenenin düşüncelerine, anlayışlarına ve kendilerine özgü uygulamalarına saygı gösterilen, baskı ve korkudan uzak, denetçi ve denetlenen arasında karşılıklı güven ve anlayışa dayalı, her iki tarafın da esnek ve değişime açık bir anlayış içinde uygulamaları ortak şekilde değerlendirdikleri bir denetim yaklaşımıdır (Stevenson, 2005).

Kliniksel denetim ilk başlarda “uzman” diye bilinen kişilerin öğretmenlere yardım etmek için gönderilmesi işi olarak görülmekteydi. Yıllar içinde öğretmenlerin öğretimde deneyimlerinden yola çıkarak uzmanlaştıkları düşüncesi kabul gördü. Bundan sonra denetim, bu deneyimlerden yola çıkarak sorunların çözülmesi, olumlu öğrenme ortamları yaratma ve bunu sürdürme süreci olarak planlandı (Henson, 2010).

Kliniksel denetim, daha çok sınıf için öğrenme ve öğretme ortamının geliştirilmesini hedefler. Burada denetçinin belli bir süre ve plan dahilinde öğretmenin öğretimsel davranışlarını izlemesi ve çalışmaların öğretmen ile birlikte belirlene kıstaslara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Denetçinin öğretmeni sınıfta gözlemlemesi, Johari penceresi olarak bilinen “Eğitim Platformunda” öğretmenin kendi hakkında bilmediklerinin dış gözle denetçi tarafından gözlemlenmekten sonra azaltılması ve öğretmenin kendini daha fazla tanımasına yardım etme süreci olarak görülebilir (Kayıkçı, 2004).

Denetime muhalif olan tutumlara karşın, kliniksel denetim öğretimin gelişimi ve ilerlemesi açısından oldukça demokratik ve işbirlikçi bir ortam sunar (Acheson ve Gall, 2003; Kayaoğlu, 2012). Sergiovanni ve Starrat, kliniksel denetim ile diğer geleneksel denetim şekilleri arasındaki farklılığa işaret ederek, kliniksel denetim tekniklerinin denetçilerin

öğretmenlerle çalışmaları sırasında karşılaşılan bir dizi sorunlardan dolayı geliştiğini ve mesleki uygulamaların gerçek dünyasından kaynaklandığını belirtmektedirler (Sergiovanni ve Starrat, 1979). Kliniksel denetimle ilgili alanyazın tarandığında alanın, “meslek dayanışması, işbirliği, yardım ve öğretimin geliştirilmesi” kavramlarıyla dolu olduğu görülür (Sullivan ve Glanz, 2009).

Kliniksel denetim yaklaşımında denetçi ve denetlenen (öğretmen) arasında; karşılıklı güvene ve -klasik denetimdeki hiyerarşik denetçi üstünlüğünden farklı olarak- eşitlik algısına ve işbirliğine dayalı olan sıcak bir ilişki vardır. Yeni fikirlere açıklık, denetimde tabu niteliğinde olan bazı sınırların ortadan kaldırılması, mevcut sorunlar için kesin çözümler dayatmak yerine durumsal faktörlere göre seçeneklerin ortaya konularak en uygun olan çözümün ortak anlayışla bulunması, yargılayıcı ve suçlayıcı ifadelerden uzak durulması, denetlenenlerin (öğretmenlerin) kişiliklerine ve mesleki uygulamalarına saygı duyulması gibi unsurlar, bu yaklaşımın temel özellikleri arasında sayılabilir (Cleary ve Freeman, 2005; McLean ve Whalley, 2004).

Kliniksel denetimin dayandığı varsayımların, Teori Y ve insan kaynakları yaklaşımıyla tutarlı olduğu açıklanmaktadır (Sergiovanni ve Starrat, 1979). Bu çerçevede içinde kliniksel denetimin dayandığı varsayımlar şu şekilde verilmiştir (Sergiovanni ve Starrat, 1979):

- Okul eğitim programları gerçekte öğretmenlerin gün be gün ne yaptıklarıyla ilgilidir.
- Denetim, hem öğretmenin hem de denetçinin sorumluluğu olan bir işlemdir.
- Denetimin odak noktası öğretmenin güçlü yönleridir.
- Doğru koşullar yaratıldığında öğretmenler ilerleme istek ve yeteneğine sahiptirler.
- Öğretmenler, genellikle kullanılmadan kalan, geniş bir beceri hazinesine sahiptirler.
- Öğretmenler meydan okuyucu işten doyum elde ederler, konuları dile getirilmektedir.

Böylece, kliniksel denetimin, eğitimin geliştirilmesinde denetçi ve öğretmenin bir ortaklığı olarak görülmekte ve denetçi rolünü üstlenen kişinin deneyimleri ve davranışlarıyla daha çok etkin ve yol gösterici olduğu belirtilmektedir (Sergiovanni ve Starrat, 1979). Öğretim sürecini geliştirmek amacıyla, öğretmenin sınıf içinde yeterli bir denetçi tarafından gözlenerek, öğretmenin öğretim süreciyle ilgili davranışını geliştirmek suretiyle öğrenci başarısını arttırmak kliniksel denetimin önemli bir işlevidir (İlğan ve Kıranlı, 2007). Kliniksel denetime atfedilen başka bir işlev, denetlenen bireylerin kendini geliştirmesi, meslekte uzmanlaşması ve kariyer gelişimi için destekleyici bir unsur olmasıdır (Abiddin, 2008).

Goldhammer, Anderson ve Krajewski (1993) kliniksel denetimin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

Kliniksel denetim;

1. Öğretimi geliştirmek için kullanılan bir yordambilimdir.
2. Öğretim sürecine yapılan kasıtlı müdahaledir.
3. Okulun ihtiyaçları ile personelin kişisel gelişim ihtiyacını birleştiren amaç yönelimli bir etkinliktir.
4. Öğretmen(ler) ve denetçi(ler) arasındaki profesyonel iş ilişkisi üzerinde durur.
5. Gelişim için anlaşma, destek ve inanç konusunda karşılıklı güven gerektirir.
6. Sistematik olmakla birlikte esnek ve sürekli değişen bir yöntem bilim gerektirir.
7. Gerçek ve ideal arasındaki köprü görevi görürken verimli bir gerilim ve heyecan yaratır.
8. Denetçinin öğretim ve eğitimin analizi ve ayrıca verimli insan ilişkileri ile ilgili çok şey bildiğini varsayar.
9. Denetçinin hizmet öncesinde ve sırasında özellikle gözlem yöntemleri ve sürekli olarak gelişen etkili ve yararlı yaklaşımlar ile ilgili eğitilmesini gerektirir (Goldhammer, Anderson, Krajewski, 1993).

### **2.3.3.2.1. Kliniksel Denetimin Amaçları**

Kliniksel denetimin amacı, denetçiyle öğretmen arasında öğretme, öğrenme sürecini geliştirme doğrultusunda yoğun, sürekli ve olumlu bir etkileşim kurmaktır. Bu denetimde birincil hedef, öğretmenin ne öğrettiği ve nasıl öğrettiğinin tespitiyle, öğretimin geliştirilmesidir (Gündüz, 2008).

Acheson ve Gall (2003)'a göre kliniksel denetimin genel ve yaygın amacı sınıf içerisinde öğretmenin öğretimini geliştirmektir. Daha özel amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Acheson ve Gall, 2003):

- Nesnel dönütle öğretmenlere öğretimlerinin bugünkü durumunu gösterme
- Öğretimsel sorunları tanımlama ve çözme
- Öğretim stratejilerindeki becerilerini geliştirmeleri için öğretmenlere yardım etme
- Yükseltme, işe alma ve diğer kararlar için öğretmeni değerlendirme
- Sürekli mesleki gelişime ilişkin olumlu bir tutum geliştirmek için öğretmenlere yardım etme.

### 2.3.3.2.2. Kliniksel Denetim Döngüsü

Kliniksel denetim döngüsü belli aşamalardan ibaret olup yazarlar tarafından farklı biçim ve sayılarda ele alınmıştır. Ancak bu sınıflamalar arasında büyük benzerlik ve karşıtlıklar olduğu görülmektedir. Temel hedef, taraflarla işbirliği yoluyla güven ortamı yaratılarak en iyi ve en etkili öğretimin gerçekleştirilmesi yolunda karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaktır. Bunu sağlamak için de uygulamanın bilinçli ve inançlı yapılması önem kazanmaktadır (Yavuz, 1995).

Cogan kliniksel denetim döngüsünü sekiz aşamada incelemektedir.

**1. Aşama öğretmen denetçi ilişkisini oluşturmayı gerektirir.** Bu ilk aşama, kliniksel denetimin tümünü test ettiği için önemlidir. Kliniksel denetimin başarısı, öğretmenlerin denetçilerle tüm basamak ve uygulamalarda sorumluluğu paylaşmasını gerektirir.

**2. Aşama derslerin ve ünitelerin öğretmenle planlanmasını gerektirir.**

**3. Aşama sınıf gözlem stratejisinin öğretmen ve denetçi tarafından planlanmasını gerektirir.** Öğretmen ile denetçi gözlem sürecinde toplanacak bilgilerin çeşidi ve miktarını planlar ve bu bilgiyi toplamak için, kullanılacak yöntemleri görüşür.

**4. Aşama denetçinin sınıf içi öğretimi gözlemesini gerektirir.** Cogan gözlemin sadece denetim bağlantısının oluşturulmasından ve ders ile ünitenin ve gözlem stratejisinin planlanmasından sonra oluştuğunu vurgular.

**5. Aşama öğrenme öğretme sürecinin dikkatle incelenmesini gerektirir.** Bunun için öğretmen ve denetçi beraber ya da ayrı çalışabilirler. İncelemenin sonuçları, zamanla oluşan öğretmen davranışlarını, sınıf ortamını etkileyen önemli olayları ve öğretmen davranışının tanımını ve bu davranışın belirtilerini gösterir.

**6. Aşama toplantı stratejisinin planlanmasını gerektirir.** Denetçiler, görüşmenin amacını, tamamen kapsayacak şekilde tecrübelerine dayanarak hedefler oluşturur ve denenmiş süreçler planlayarak görüşmeye hazırlanır. Görüşme acele etmeden ve okul zamanında yapılmalıdır.

**7. Aşama toplantı yapmak.** Toplantı dersin ya da ünitenin hedefleri ile gerçek sonuçları hakkında bilgi alış verişi için öğretmen ile denetçi için bir fırsattır.

**8. Aşama planlamanın yenilenmesini gerektirir.** Öğretmen ile denetçi, gelecek ders ya da üniteyi planlamaya ve yeni hedefler, yaklaşımlar ve teknikleri belirlemeye başlar (Sergiovanni ve Starratt, 1979).

### 2.3.3.2.3. Kliniksel Denetimin Aşamaları

Literatürde kliniksel denetimin aşamaları konusunda farklı yaklaşımlar görülmekteyse de, kliniksel denetim genel olarak Glickman ve arkadaşlarının ele aldığı şekilde incelenecektir. Glickman ve arkadaşlarına göre bu aşamalar (Glickman, Gordon, Ross-Gordon, 2009):

1. Gözlem öncesi öğretmenle görüşme,
2. Sınıf gözlemi,
3. Analiz, gözlemi sözlü halde aktarma ve gözlem sonrası görüşmenin yaklaşımını belirleme,
4. Gözlem sonrası görüşme
5. Görüşme sonrası analiz, diğer dört sürecin kritiğini yapma; süreçlerini içermektedir.

#### 2.3.3.2.3.1. Gözlem Öncesi Görüşme

Gözlem öncesi görüşme denetim döngüsünün en önemli aşamasıdır. Çünkü tüm kliniksel denetim yaklaşımının başarılı olması bu ilk aşamanın başarılı olmasına bağlıdır. Bu aşamada gerçekleştirilmesi gereken hedef, denetçiyle öğretmen arasındaki karşılıklı güven ve desteğe dayalı sağlıklı bir ilişkinin kurulmasıdır. Böyle bir ilişki denetçi öğretmenin sınıfına girmeden önce mutlaka kurulmalıdır. Çünkü öğretmen denetçi ilişkisinin niteliği kliniksel denetim döngüsünün tüm aşamalarını etkiler. Bu nedenle bu ilk aşama duyarlı bir aşamadır (Aydın, 2011).

Kliniksel denetime başlamadan önce denetçi, öğretmen ile uygun bir zamanda ve yerde görüşür. Bu görüşme öğretmenin öğretimini aksatmayacak şekilde planlanır ve bireyle çalışma ilke ve kurallarına uyularak yapılır (Glickman, Gordon, Ross-Gordon, 2009; Taymaz, 2011). Bu görüşmede aşağıdaki amaçların gerçekleşmesi beklenir (Taymaz, 2011):

- Denetçi ve öğretmen birbirlerini tanırlar.
- Denetimin amacı açıklığa kavuşturulur.
- Öğretmenin neler yapmak istediği belirlenir.
- Öğretim etkinlikleri birlikte kararlaştırılır ve planlanır.
- Öğretim planının nasıl uygulanacağı belirlenir.
- Denetimde nelerin gözleneceği ortaya konulur.
- Denetçi, öğretmene rehberlik eder, mesleki yardımda bulunur.
- Öğretmenin bilinçli hazırlık yapması sağlanır.
- Öğretmen denetçi ilişkileri geliştirilir.
- Öğretim ve öğrenim süreçleri geliştirilir.



### 2.3.3.2.3.2. Gözlem

Gözlem, çizelgeler ve ölçekler kullanarak bir durum, faaliyet, davranış özellik, nesne, ilişki veya insan hakkında sistemli bir şekilde veri toplamadır. Bu bağlamda bahsedilen gözle, duylara dayalı olarak veri toplama biçimidir (Erdoğan, 2007).

Gözlemin amacı, öğretme uygulamasının analiz edilmesidir dolayısıyla bu uygulamaya ilişkin veriler önem taşır. Sınıf içi etkinlikler kapalı kapılar ardında olduğundan yapılan gözlem ve toplanan veriler, sınıf ortamında olup bitenlerin olduğu gibi yansıtılması açısından önem taşımaktadır. Kliniksel denetimin çok özel bir yönü, öğretmen–öğrenci etkileşiminin vurgulanmasıdır. Öğrenme ortamında öğrencilerin ileri sunduğu görüşler, sordukları sorular ve bunlara öğretmenin tepkisi, dönütleri öğrenme ortamı hakkında geçerli ve doğru bir tahmin yapılmasını kolaylaştırır. Sınıf içi etkinliklerin dışarıdan biri olarak denetçi tarafından gözlemlenmesinin önemli bir yararı, etkinlikleri yönlendiren ve bir bakıma süreçle bütünleşen öğretmenin göremeyeceği bazı önemli noktaların, denetçi tarafından görülmesi ve saptanması olasılığıdır. Gözlemden (Aydın, 2011);

- Bireyler arası ilişkiler
- Fiziksel çevre
- Amaca yönelik öğretim
- Ders verme yöntemleri
- Değerlendirme durumlarına dikkat edilmelidir.

Taymaz (2011), gözlem aşamasında dikkat edilmesi gereken durumları şöyle sıralamaktadır:

1. Öğretimin amaç ve konusuna uygun fiziksel ortamın, ders araç ve gereçlerinin zamanında kullanılabilir şekilde sağlanması.
2. Öğretime başlamadan önce ders amaçlarının öğrencilere açıklanması ve benimsetilmesi.
3. Amaçlara ulaşılması için kazandırılacak bilgiler, beceriler, çözülecek problemlerin belirlenmesi ve öğrencilerin güdülenmesi.
4. Öğretimin amaç ve konusuna uygun yöntem seçilmesi, öğretim ilke ve prensiplerine uyulması.
5. Öğrencilerin öğretime ilgi ve katkılarının sağlanması, bireysel farklılıkların dikkate alınması.

6. Öğrencilere eleştirici düşünme, karar verme, kendini yönetme, yaratıcı gücünü geliştirme fırsatı verilmesi.
7. Konuların uygun bir sıra ile doğru olarak öğretilmesi, öğretim sırasında dilbilim kurallarına uyulması, ses tonunun ayarlanması ve göz temasının sağlanması.
8. Öğretmen ve öğrenciler arasında karşılıklı saygı ve güveni yansıtırıcı ilişki sağlanması, karşılıklı iletişim kanalı kurulması.
9. Konuların işlenmesinde güncel, yenilik ve gelişmelerle ilgili somut örnekler verilmesi, tartışılması, soruların cevaplandırılması.
10. İşlenen konunun özetlenmesi, öğretim sonuçlarının öğrencilerle birlikte değerlendirilmesi, amaçlara ulaşılmasının sağlanması.

Öğretmenin sınıf içi etkinlikleri gözlemlenirken denetçi, öğretmenin kendisini tehdit altında hissederek strese girmesini önlemeli, empatik bir şekilde öğretmeni anlamaya çalışmalı, yapay davranışların oluşmasını önlemek için sınıf içindeki varlığını hissettirmemeli, önemsiz detayları önemli olanlardan ayırt etmeli, gözlemi modern ve güvenilir araçlarla kayıt altına almalı, öğretmeni bütün yönleriyle ve içinde bulunduğu durumsal koşulları da göz önünde bulundurarak değerlendirmelidir (Linde, 1998).

#### **2.3.3.2.3.3. Analiz**

Analiz aşaması, gözlem aşamasından önce, gözleneceğine karar verilen durumların, gözlemden sonra ayrıntılı olarak değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreçte sınıf içinde gözlenen genel davranış kalıpları hem öğretmen hem denetçi tarafından analiz edilir ve nerelerde düzeltme-geliştirme yapılacağına karar verilir. “Bu aşamada öğretmene ne zaman, nerede ve hangi tür yardımın yapılacağı belirlenir” (Taymaz, 2011). Öğretmen ve denetçi sorumluluğu paylaşan kişiler olarak, sınıf içi etkinlikleri ve olayları birlikte analiz ederler. Analizin özünde, bir davranış değiştirme amacı bulunduğu unutulmamalıdır (Aydın, 2011).

Glickman, Gordon, Ross-Gordon (2009), analiz aşamasında kullanılabilecek bir form önermişlerdir. Bu form analiz sonuçları ve yorumlar şeklinde iki aşamadan oluşmakta olup, denetçinin görüşlerini yazılı hale getirmesi için kolaylıkla kullanılabilir.

#### **2.3.3.2.3.4. Gözlem Sonrası Görüşme**

Görüşmede, öğretmenin güçlü ve zayıf yönlerini tanıması sağlanır, etken faktörler ortaya konur. Öğretmenin denetime karşı güveni ve yararlı olacağına inancı artar (Taymaz, 2011). Gözlem sonrası görüşme, öğretmenin öz denetim ve teknikleri konusunda yetiştirilmesini

sağlar. Ayrıca bu görüşme ile öğretmene doğrudan ya da dolaylı olarak öğretici yardımda bulunulur ve öğretmeni ödüllendirme açısından temel oluşturur (Gündüz, 2008).

Gözlem sonrası görüşme, gözlemin ardından olabildiğince çabuk yapılmalıdır. Burada denetçi, öğretmenin kişiliğine yönelik değil, onun davranışlarındaki eksik veya hatalı unsurlara yönelik eleştiriler yapmalıdır. Öğretmenin uygulamalarıyla ilgili olarak hem olumlu hem de olumsuz yönler tartışılmalı, eğer bir değişim ihtiyacı varsa bunun nasıl gerçekleştirilebileceği konuşulmalıdır. Eğitim-öğretimin etkililiği odağa alınarak, elde edilen veriler ışığında, öğretmenin profesyonel gelişiminin devamlılığının nasıl sağlanabileceği tartışılmalıdır (Linde, 1998).

#### **2.3.3.2.3.5. Değerlendirme**

Bu aşama, gözlem sonrası analiz ve yeniden planlama olarak da nitelendirilebilmektedir. Bu aşama aynı zamanda denetim uygulamasının izlenmesi ve değerlendirilmesi olarak da düşünülebilir. Bu süreç denetim uygulamalarının yeterli ve yetersiz yönlerinin saptanmasında ve denetim uygulama programının bulgulara göre yeniden düzenlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. (Aydın, 2011).

Bu aşamada diğer dört aşamanın kritiği yapılır. Resmi olmayan ama şu soruları da içeren kısa bir münazara yapılabilir:

- Yaptıklarımız arasında önemli olan nedir?
- Yaptıklarımızdan çok da gerekli olmayan durum nedir?
- Ne tür değişiklikler yapabiliriz?

Değerlendirme hem sembolik hem işlevsel bir nitelik taşımaktadır. Denetçi denetlenenle birlikte hedeflenen gelişim için aynı gayret içerisinde bulunur. Buna ek olarak, öğretmenden gelen dönüt, denetçiye daha sonraki denetimlerde hangi uygulamalara devam edebileceğini, hangilerini değiştirmesi ya da yenilemesi gerektiği hakkında karar vermek için bir şans verir (Glickman, Gordon, Ross-Gordon, 2009).

Bu bölümde okul müdürünün görev alanları ve denetim görevleri üzerinde durulmuştur. Denetimin alanyazındaki tanımı ve denetim türleri ele alınmıştır. Okul müdürünün ders denetimi görevinin hangi yasal metinlerde verildiği belirtilmiştir. İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve -varsa- eksikliklerin giderilmesi için uygulamacılara önerilerde bulunmaya odaklanılan bu araştırmada, araştırmanın kuramsal çerçevesi ortaya konulmuştur.

## BÖLÜM III

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 3.1. YURTIÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ilkokullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalar ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Başar (1981)'ın "Okul Yöneticisinin Denetim Görevleri" isimli çalışmasının amacı okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililik düzeylerini belirleyebilmektir. Taramaya dayalı betimsel yöntemle yapılan bu çalışmada okul yöneticisinin görevleri "öğrenci işleri", "personel işleri", "eğitim liderliği", "okul işletmeciliği", "öğretim ile ilgili işler" olmak üzere beş gruba ayrılmıştır. Çalışmanın sonucunda, okul yöneticilerinin işletme, personel işleri gibi görevlere öncelik verdikleri fakat asıl önemli olan eğitim-öğretimin iyileştirilmesi için gerekli denetim görevini yeterince yerine getiremediklerini belirlenmiştir. Ayrıca, okul yöneticilerinin en az başarılı oldukları alanın eğitim liderliği alanı olması da araştırmanın bulguları arasındadır.

Gökçe (1994)'nin yaptığı, "Bağımsız Ortaokullar ile İlköğretim Okulları 2. Kademesinde Denetim Amaçlarının Gerçekleşmesi ve Denetim İlkelerine Uyulması Konusunda Denetçi ve Öğretmen Görüşleri" adlı araştırmasının amacı, bağımsız ortaokullar ile ilköğretim okullarının ikinci kademesinde ders denetiminin amaçlarının gerçekleşmesinde denetim ilkelerine ne kadar uyulduğunu ortaya koymaktır. Çalışmanın bulgularına göre, ders denetiminin amaçlarının gerçekleşme düzeyi ve bu amaçların gerçekleşmesinde denetim ilkelerine uyulma düzeyi konusunda denetçi ve öğretmen görüşleri arasında fark bulunmuştur.

Bozkurt (1995)'un, "İlköğretim okullarında ders denetimi uygulamalarının değerlendirilmesi" konulu araştırması, Elazığ ilinde çalışan eğitim yöneticileri ve öğretmenler ile yürütülmüştür. araştırmanın bulgularına göre, yöneticiler ders denetimlerinin etkili bir şekilde amacına uygun olarak yapıldığını belirtirken, öğretmenler ders denetimlerinin etkili bir şekilde yapılmadığını, ders denetiminde kullanılan ölçütlerin açıkça ortaya konulmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenler, denetçilerin ders denetimlerinde nesnel tutum sergilemeleri ve bilimsel yöntemlerle ölçme ve değerlendirme konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Değerlendirme ölçütleri konusunda öğretmenlerin bilinçlendirilmesi ve ödüllendirmenin öğretmenleri güdülemesinin önemine değinilmiştir.

Yavuz (1995)'un, “Öğretmenlerin Denetim Etkinliklerini Klinik Denetim Açısından Değerlendirmeleri” isimli araştırmasının amacı, eğitim sürecinde önemli rol oynayan öğretmenlerin -denetçilerin yerine getirdikleri- denetim etkinliklerini nasıl gördüklerini ortaya çıkarmak ve buradan hareketle denetimin daha işlevsel olması için öneriler geliştirmektir. Araştırmada elde edilen bulgular şöyledir:

- İlköğretimdeki denetim etkinlikleri klinik denetim etkinlikleri ile benzeşmemektedir.
- İlköğretimdeki denetim etkinliklerinde çağdaş denetim ilkeleri uygulanmamaktadır.
- Denetim etkinliklerinde daha çok sınıfın ve okulun fiziksel durumu ile derslerde yapılan öğretim etkinliklerinin, sistemin amaçlarına ne kadar uygun olduğu dikkate alınmakta, öğretimi etkileyen diğer etkenler önemsenmemektedir.
- Denetim etkinliklerinde denetçiler, denetim öncesi ve sonrası öğretim ve denetim hakkında öğretmenlerle görüşmelere pek yer vermemektedirler.
- Öğretmenler, öğretim sürecini geliştirmede ve öğretmenlerin mesleki yönden gelişmelerini sağlayıcı yardımlarda denetçileri yetersiz görmektedirler.

Uludüz (1996)'ün yaptığı, “İlköğretim Kurumlarında Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Müfettiş Davranışları” adlı araştırmasında amaç, sınıf içi etkinliklerin denetiminde denetçi davranışlarını betimlemek, bu davranışların gösterilme sıklığını, yasal denetime ve çağdaş denetim anlayışlarına uygunluğunu irdelemektir. Araştırma için incelenen otuz altı denetçi davranışından otuz birinde öğretmenlerle denetçilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Denetçilerin görüşleri "sık sık" aralığındayken öğretmen görüşleri “nadiren” düzeyinde bulunmuştur. Araştırma sonucunda, sınıf içi etkinliklerin denetiminde denetçilerin göstermiş oldukları davranışlardan önemli sayılabilecek bir bölümünün çağdaş denetim anlayışlarına ve yasal metinlere tam olarak uymadığı bulunmuştur.

Gökçer (1997), “İlköğretim Okulları 2. Kademe Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlilik Alanlarına İlişkin Algıları” konulu araştırmasında ilköğretim okullarının 2. kademesinde görev yapan branş öğretmenlerinin, ilköğretim denetçilerinin rehberlik yeterlilik alanına ilişkin davranışlarını “az” düzeyde gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur. Denetçilerin, denetim ve değerlendirme yeterlilik alanına ilişkin davranışlarını ise “orta” düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı çalışmada, öğretmenlerin rehberlik alanına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, denetçilerin rehberlik alanına ilişkin algılarında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Denetim ve değerlendirme alanında ise anlamlı farklılıkların görülmediği, kıdemlerine göre de öğretmen algılarında

farklılıkların olmadığı; öğretmenlerin, denetçileri rehberlik alanında “az” düzeyde, denetim ve değerlendirme alanında ise “orta” düzeyde algıladıkları gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Kartal (1997), tarafından yapılan “İlköğretim 2. Kademe Branş Öğretmenlerinin Teftiş-Rehberlik Etkinlikleri Hakkındaki Görüşleri” konulu araştırmasında, branş öğretmenlerinin yarısına yakınının görüşlerine göre; denetim ve değerlendirme sırasında eğitim ve öğretimdeki başarılarının ölçülmesinin “az” derecede olduğu, denetim etkinlikleri sırasında öğrencilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkarılma derecesinin “az” seviyede gerçekleştiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ders denetimi sırasında objektif değerlendirme yapılmadığını, derse hazırlık ve planlama etkinliklerinin “orta” seviyede değerlendirildiğini, planlama çalışmalarının diğer etkinliklere oranla daha ağırlıkla değerlendirildiğini, mesleki alandaki yeterliliklerinin eğitim denetçileri tarafından “az” oranda saptandığı bulunmuştur. Öğretmenlerin tamamına yakını öğretmenlerin özlük haklarını bilmeleri için denetçilerin yapmış olduğu rehberliğin “hiç” seviyesinde gerçekleştiğini, öğrencilerin zihni, fiziki, çevreye bağlı, kültürel ve hissi farklılıklarını tanımada denetçilerin yapmış olduğu rehberliğin “hiç” seviyesinde olduğunu, eğitim öğretim problemlerinin çözümüne yönelik rehberliğin “az” seviyede gerçekleştiğini, planlamaya ilişkin rehberliğin “orta” seviyede gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Özbek (1997)’in yaptığı “Öğretmenlerin Ders Teftişi Etkinliklerinde Müfettişlerden Beklentileri Müfettişlerce Gerçekleştirilme Düzeyleri” adlı araştırmasında, öğretmenler, ilköğretim denetçilerinin aşağıdaki konularda yeterli olmadıklarını belirtmişlerdir:

- Eleştirilerinde yapıcı davranma,
- Öğretmene güven duyma,
- Öğretmene yeterli süreyi ayırma,
- Birlikte çalışma imkanı tanıma,
- Önerici davranışlar gösterme,
- Değerlendirmeyi birlikte yapma,
- Öğretmenin başarılı olduğu yönleri vurgulama,
- Öğretmene yeni mesleki yayınları tanıtmaya,
- Öğretmene özlük haklarını aramada rehberlik yapma,
- Mevzuattaki değişikliklerden öğretmeni haberdar etme.

Algün (1998)’ün yaptığı, “İlköğretim Okulları 1. Kademe Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Denetleme Yeterliliklerine İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmasının

amacı, ilköğretim okulu 1. kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin denetim yeterliliği konusundaki algı ve beklentilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen “Okul Müdürünün Denetleme Yeterliliği” ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 16 ilköğretim okulundaki 139 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada ulaşılan bulgular şöyledir:

- İlköğretim okulu 1. kademe öğretmenleri, okul müdürleri denetleme yeterliliğini “çok” yeterli algılamakta ve “pek çok” düzeyinde denetleme yeterliliğine sahip olmalarını beklemektedirler.
- Öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin 1. kademe öğretmenlerini denetlerken çağdaş denetim ilkelerini uygulama, öğretimin denetimi, fiziki koşulların denetlenmesi, öğretmeni geliştirme, denetim sorunlarını paylaşma ve insan ilişkileri boyutlarında istenilen düzeyde olmadıkları görüşündedirler.
- Öğretmenler, okul müdürlerinin denetimler sırasında, en çok fiziki koşulların düzenlenmesine, en az da öğretimin denetimine önem verdikleri görüşündedirler.
- Öğretmenler, okul müdürlerinin, denetim uygulamalarında öncelikle insan ilişkileri ve öğretmeni geliştirme konusunda yeterli olması gerektiği görüşündedirler.

Büyükaslan (1998), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İlköğretim Denetmenlerinin, Denetime İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin yüksek düzeyde beklentilere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu beklentilerden bazıları şunlardır:

- Denetim sürecine katılımlarının sağlanması,
- Kendilerini ifade etme fırsatlarının verilmesi,
- Denetime güvenilir ölçütlerle eğitim-öğretim ortamını bir bütün olarak değerlendirmelerinin sağlanması şeklindedir.

Özbek’in (1998), “İlköğretim 2. kademe ders denetim sorunları” adlı araştırmasında, ders denetimi etkinliklerine ilişkin olarak branş öğretmenleri ve onları denetleyen ilköğretim denetçilerinin algı ve beklentilerini saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın bulgularından yola çıkarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Branş öğretmenlerinin, denetçilerin rehberlik etkinliklerini “hiçbir zaman” uyguladıkları yönünde görüşe sahip oldukları; buna karşılık denetçilerin ise bu etkinlikleri “her zaman” uyguladıkları yönünde bir görüşe sahip oldukları belirlenmiştir.

- Ayrıca araştırma sonucunda branş öğretmenlerinin denetçilerin rehberlik etkinliklerine ilişkin olarak beklentilerinin ise “her zaman” uygulanmalıdır yönünde olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz (1998), “İlköğretim Okullarında Ders Teftişinde Karşılaşılan Sorunlar” adlı araştırmasında, ders denetiminde karşılaşılan sorunları ele alınmıştır. Denetim öncesinde karşılaşılan sorunlardan en çok karşılaşılanın; denetim etkinliklerinin denetçi ve öğretmenle birlikte planlanmaması, denetim sırasında en çok karşılaşılanın; denetçilerin öğretmenleri öğrencilerinin yanında eleştirmesi, denetim sonunda en çok karşılaşılanın ise ders denetimi sonrasında verilen raporların gereğince değerlendirilmemesi ve ders denetimi sonunda objektif bir değerlendirme yapılmaması olarak belirlenmiştir.

Akış (1999), “İlkokul öğretmenlerinin çağdaş denetçi rollerine ilişkin algı ve beklentileri” isimli araştırmasında, ilköğretimde görevli öğretmenlerin çağdaş denetçi rollerine ilişkin algı ve beklentileri ile bu algı ve beklentilerinin deneklere ilişkin kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Öğretmenler, denetçilerin çağdaş denetçi rollerini düşük düzeyde sergilediklerini algılamaktadırlar.
- Öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki vardır. Öğretmenlerin çağdaş denetçi rollerine ilişkin algıları düştükçe beklentileri artmaktadır.
- Öğretmenlerin çağdaş denetçi rollerine ilişkin algıları; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, branş ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin çağdaş denetçi rollerine ilişkin beklentileri; cinsiyet ve branşa göre fark göstermezken, yaş, kıdem, okul türü ve öğrenim durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.
- Öğretmenler genelde denetçilerin rehberlik boyutuna ilişkin rolleri düşük düzeyde sergilediklerini algılamışlardır. Öğretmenlerin, rehberlik boyutuna ilişkin denetçilerden beklentileri yüksek düzeyde bulunmuştur.

Okutan (1999)'ın, Trabzon'da okul yöneticiliği sınavını kazanan 80 öğretmene anket uygulayarak yaptığı araştırmasında, okul yöneticilerinin güçlerini mevzuattan alarak mevzuat bekçiliği yaptıkları, öğretmenlere rehberlik yapmadıkları, öğretmenlere danışarak işlerini yürütmedikleri ve değerlendirmelerde taraflı davrandıkları gibi bulgulara ulaşmıştır. Çalışmanın sonucunda, okul müdürlerinin geleneksel yönetici rollerini sürdürdükleri belirtilmiştir.



Dağlı (2000)'nin yaptığı “İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları” adlı araştırmasında amaç, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışına ilişkin algılarını saptamaktır. Verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular şu şekildedir:

- İlköğretim okullarının 1. ve 2. kademesinde görev yapan öğretmenler ile yine bu okullarda görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışına ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Tüm öğretmenler, kendi okul müdürlerinin “orta derecede” etkili müdürlük davranışları gösterdiklerini belirtmişlerdir.
- Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında “sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için sınıfları bizzat ziyaret eder” davranışı gelmektedir.

Ekleme (2001)'nin “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin, Denetim ile İlgili Görevlerini Yerine Getirme Düzeyleri” isimli araştırması, İstanbul ili resmi ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin, denetim ile ilgili görevlerini ne düzeyde yerine getirdiklerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, belirlenen alt problemlerle ve ankete katılan 560 öğretmen, 110 ilköğretim denetçisi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulguları özetlenecek olunursa; okul yöneticilerinin personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, eğitim-öğretim hizmetleri ve okul işletmesi ile ilgili denetim görevlerini yerine getirme düzeyleri; öğretmenlere göre “çok” düzeyinde, araştırmaya katılan ilköğretim denetçilerine göre de “çok” düzeyinde yeterli bulunmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin, denetçilere oranla yöneticileri daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Memişoğlu (2001), “Çağdaş Denetim İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında ilköğretim okullarında görevli denetçilerin çağdaş denetim ilkelerine ne derecede uyduklarını saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonuçları şu şekildedir:

- Denetim uygulamalarında çağdaş eğitim denetimi ilkelerine ne derece uyulduğuna ilişkin denetçi, öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.
- Denetim uygulamalarında çağdaş eğitim denetimi ilkelerine ne derece uyulduğuna ilişkin denetçiler "çoğunlukla" ve "her zaman" düzeyinde uyduklarını belirtirken; öğretmenlerin büyük çoğunluğu denetim uygulamalarında çağdaş eğitim denetimi ilkelerine denetçilerin "nadiren" düzeyinde uyduklarını; yöneticilerin büyük

çoğunluğu ise denetçilerin denetim uygulamalarında çağdaş eğitim denetimi ilkelerine "ara sıra" düzeyinde uydukları görüşündedirler.

Özbaş (2002)'ın "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler Konusunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri" isimli araştırması okul müdürlerinin ders içi etkililiklerin denetlenmesinde onların etkililiklerini belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırmanın bulgularına göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Müdür ve öğretmenler, "sınıf içi etkinliklerin denetimi" ile ilgili bütün boyutların yapılması gerekliliğine "tam" düzeyde katılmaktadırlar.
- Müdürler, "denetim etkinliğine hazırlık" ile ilgili işlerin, uygulamada "az" düzeyde gerçekleştiğini belirtirken, "sınıfın fiziksel düzeni ile ilgili etkinliklerin denetimi"; "plan, program ve öğretim uygulamasının denetimi" ile "denetim etkinliğinin tamamlanmasından sonra yapılan işler" boyutlarıyla ilgili olanların ise "orta" düzeyde gerçekleştiği görüşündedirler.
- Öğretmenler "denetim etkinliğine hazırlık" ile ilgili işlerin uygulamada "hiç" gerçekleşmediğini belirtirken; "sınıfın fiziksel düzeni ile ilgili etkinliklerin denetimi"; "plan, program ve öğretim uygulamasının denetimi" ile "denetim etkinliğinin tamamlanmasından sonra yapılan işler" boyutlarıyla ilgili olanların ise "az" düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler.

Sağlam (2002), "İlköğretim Okullarında Öğretim Denetimine İlişkin Öğretmen, Müdür ve Denetmen Görüşleri" adlı araştırmasında, öğretimin denetimi ile ilgili ilköğretim denetçileri, sınıf öğretmenleri ve okul müdürlerinin görüşlerini belirlenmeyi amaçlamıştır. Çalışmaya ilişkin bazı önemli bulgular şöyle sıralanmıştır:

- Öğretimin denetiminin amaçlarının gerçekleşme derecesini, denetçiler "çoğu zaman" olarak belirtmişler ve bu amaçların "çok önemli" olduğunu ifade etmiştir. Müdürler ve öğretmenler, bu amaçların gerçekleşme derecesini "ara sıra" olarak ifade etmişler ve bu amaçların "çok önemli" olduğunu belirtmişlerdir.
- Denetçilerin %73,2'si öğretimin denetimini "ilköğretim denetçilerinin" yapmasını, %20'si "okul müdürü ve denetçinin birlikte yapmasını" ifade etmişlerdir. Müdürlerin %45,3'ü "okul müdürü ve denetçinin birlikte" öğretimin denetimini yapmasını beklerken, %18,9'u denetimin "okul müdürünce" yapılması beklentisi içerisindedir.
- Öğretmenlerin %30,4'ü "Denetçilere gerek yoktur. Açık olarak belirlenen standartlara göre öğretmen kendi kendini denetleyebilir" şeklinde görüş belirtirken, %22,4'ü "okul müdürü ve denetçi birlikte" denetimi yapmalı şeklinde görüş bildirmiştir.

- Denetçilerin insan ilişkileri becerilerini sergileme derecesini öğretmenler “ara sıra” olarak belirlemişler ve bu becerilerin çok önemli olduğunu ancak bunların “ara sıra” uygulandığını belirtmişlerdir.
- Denetçiler, öğretmenler ve müdürler, denetçilerin öğretmenlere rehberlik hizmetini uygulama derecesini, “ara sıra” olarak belirlemişlerdir. Bütün denekler, öğretmenlere gerekli rehberliğin denetçilerce yapılmadığını düşünmektedir.

Engin (2003) tarafından yapılan "İlköğretim Okul Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik ve Mesleki Görevlerine İlişkin Algı ve Beklentileri" adlı araştırmada, ilköğretim denetçilerinin sicil amiri olarak öğretmenleri değerlendirme rolünü yerine getirmeleri konusunda rehberlik ve mesleki yardım görevlerine ilişkin algıları ve beklentileri araştırılmıştır. Tarama modelinin kullanıldığı çalışmada öğretmenlerin denetçilerin görevlerini bilmedikleri, mesleki açıdan öğretmenlerin çoğu zaman denetçilere karşı bir beklenti içinde oldukları özellikle kıdem bakımından ileride olan öğretmenlerin beklenti düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Can (2004), “İlköğretim Öğretmenlerinin Denetimi ve Sorunları” adlı araştırmasında, denetimle ilgili ulaştığı sorunları şu şekilde özetlemiştir:

- Türkiye’de ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler, okul müdürleri ve ilköğretim denetçileri tarafından ayrı ayrı denetlenmekte ve iki ayrı denetim, iş birliğini ve etkili denetimi güçleştirmektedir.
- Öğretmenler tüm yönleriyle, rehberlik ve mesleki yardım anlayışı içerisinde ve bir bütün olarak denetlenmemekte, bu da denetimin etkililiğini azaltmaktadır.
- Denetçiyle öğretmenin aynı eğitim düzeyinde (lisans) olması iş birliğini güçleştirmektedir.
- Okul müdürlerinin yönetim ve denetim konularında eksiklikleri vardır.
- Kullanılan sicil raporlarının yetersizliği müdürlerin denetimdeki etkililiğini azaltmaktadır.

Özmen ve Batmaz (2004) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri-Cinsiyet ve Yaş Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri” isimli araştırmalarında, okul müdürlerinin öğretmen denetiminde ne düzeyde etkili olduklarını öğretmen görüşlerini alarak belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada öğretmenlerin görüşleri cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekilde verilmiştir:

- "Okul müdürünün niyeti" boyutunda elde edilen bulgular, okul müdürlerinin denetim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıklarını göstermektedir.

- Meslekte yeni olan öğretmenler, okul müdürlerinin denetimine yönelik olarak daha iyimser görüş bildirmişlerdir.
- Yaş değişkenine göre, okul müdürlerinin etkililiği hakkında yaşlı denek grubunun, diğer denek gruplarına göre düşük düzeyde görüş belirttiği, okul müdürünün niyeti, bilgi ve becerisi, denetimin işlevselliği, ve denetim koşulları şeklinde oluşturulan boyutların tümüne “kararsızım” düzeyinde yanıt verdiği sonucuna ulaşılmıştır.
- İş deneyimi fazla olan öğretmenler, okul müdürünün yaptığı denetimle ilgili olarak, özellikle okul müdürünün denetimdeki bilgi ve becerisi, yapılan denetimin öğrenci ve öğretmen öğrenmesine katkıda bulunması veya diğer bir deyişle denetimin işlevselliği konularında “kararsızım” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum, okul yöneticisinin denetim konusunda bilgi ve becerisinin, öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde kaldığını ortaya koymuştur.

Sarpkaya (2004), Manisa ve Aydın illerinde görev yapan ilköğretim denetçileri ile yaptığı “İlköğretim Denetmenlerinin Denetim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar” adlı araştırmasında özetle şu bulgulara ulaşmıştır:

- Denetçiler denetim öncesinde öğretmenler hakkında yeterli bilgi elde edememektedir.
- Denetçilerin mezun oldukları okula, denetçilik eğitimi ve hizmet içi eğitim alıp almamalarına göre eğitim-öğretim alt boyutundaki sorunların sıklığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
- Denetçi başına 125 öğretmen düşmektedir. Denetçilerin %70’i öğretmenlere ayırdıkları iki saatlik sürenin yeterli olduğunu düşünmektedirler.
- Denetçilerin kendilerini geliştirme ve yeniliklere açıklık konusunda isteksiz oldukları belirlenmiştir.

Döş (2005)’ün yaptığı “İlköğretim Okullarında Kullanılan Öğretmen Teftiş Formunun Yeterlik Düzeyine İlişkin Denetçi, Yönetici ve Sınıf Öğretmenleri Algıları” isimli araştırmasının amacı, denetim formundaki maddeler ile araştırmacı tarafından geliştirilen maddelerin kabul edilme derecelerini belirlemektir.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında, denetim formlarında bulunması gereken yeterlikler şu ana başlıklar altında toplanmıştır:

- 1- Alan bilgisi
- 2- Öğretme öğrenme sürecine ilişkin yeterlikler,
- 3- Öğrencilerin öğrenmelerini izleme, değerlendirme ve kayıt tutma (öğrenci kişilik hizmetleri)
- 4- Kişisel özellikler

5- Diğer mesleki özellikler

6- Geleceğin -21. Yüzyılın- öğretmen özellikleri şeklinde sıralanmıştır.

Denetçiler, tüm maddelere olumlu yönde görüş belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretimde kullanılan öğretmen denetim formunda yer alan ve araştırmacı tarafından geliştirilen davranışlar kabul görmüştür.

Renkler (2005), tarafından yapılan “İlköğretim Denetmenlerinin İlköğretim Okullarında Öğrenme ve Öğretme Süreçleri ve Yönetim Görevleriyle İlgili Etkililik Düzeyleri” adlı araştırmanın örneklemini Kayseri İli’ndeki tesadüfi yöntemle seçilen 73 okul yöneticisi ve 354 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Denetçilerin göstermesi gereken davranışları gösterme durumuyla ilgili okul yöneticileri “orta” , öğretmenler ise “az” düzeyde gösterdikleri şeklinde görüş bildirmişlerdir.
- Denetçiler, öğretmenler ve yöneticiler tarafından yöneticilik boyutunda etkili bulunurken, rehberlik, araştırma ve geliştirme boyutlarında yeterince etkili bulunmamıştır.
- “Rehberlik-eğitcilik” ve “araştırma-geliştirme” boyutlarının ilköğretim okullarında görevli okul yöneticileri ve öğretmenlerin beklentisinden daha düşük düzeyde gerçekleştiği belirlenmiştir.

T. Şahin (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Düzeyinde Ders Denetimiyle İlgili Yeterlilikler Hakkında Denetmen ve Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasının amacı, eğitim denetçilerinin ders denetimiyle ilgili sahip olmaları gereken yeterlilikler hakkında bir değerlendirme yapmaktır. Araştırmanın sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeni ile öğretmen görüşleri arasında anlamlı düzeyde fark bulunurken, kıdem ve öğrenim düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

S. Şahin (2005)’in yaptığı “İlköğretim Okullarında Uygulanan Öğretmen Teftiş Formlarının Yeterliliğinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmanın amacı, MEB tarafından belirlenen öğretmen denetim formlarının öğretmen, yönetici ve denetçilerin görüşleri doğrultusunda genel bir değerlendirmesini yapmak olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın bulgularından yola çıkarak öğretmen denetim formu değerlendirmesinde başlıca şu sonuçlara varılmıştır:

- Şu anda uygulanan öğretmen denetim formunun birçok eksikliği vardır ve öğretmenin gerçek anlamda denetlenmesi için yeterli değildir.

- Denetim daha uzun bir sürece yayılmalıdır.
- Denetim formundaki maddeler tam olarak açık değildir.
- Denetim formundaki her madde yalnızca bir davranışı ölçmelidir.
- Denetim yapılırken öğretmen ile her madde üzerine görüşme yapılmalıdır.
- Günlük planların denetlenmesinde bir standart yoktur her denetçi kendine göre bir günlük plan istemektedir.
- Denetim formu hem birinci hem de ikinci kademe için kullanılmaktadır. Bu form daha çok birinci kademe için uygundur.
- Denetim yılda bir ya da iki kez yapılmaktadır. Bu nedenle denetçi öğretmeni iyi tanıyamamaktadır.
- Denetim formları denetlemenin yapıldığı okulun olanaklarını göz önüne almamaktadır.
- Öğretmen denetim formları ilkeler doğrultusunda hazırlanmış, durumlara ve olanaklara göre oluşturulmamıştır.

Öncel (2006)'in yaptığı “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri” adlı araştırmasının amacı ilköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken denetim rol ve yeterlikleri ile uygulamada gösterdikleri denetim rol ve yeterlikleri arasındaki farkı belirlemektir. Araştırmanın örneklemini Şanlıurfa merkez ilçede görev yapan 96 müdür, 523 öğretmen ve 35 denetçi oluşturmuştur. Araştırmanın bulgularından ulaşılan sonuca göre, okul müdürleri, denetimle ilgili rol ve yeterliklere “yüksek” düzeyde sahip olduklarını belirtirken, öğretmenler ve denetçiler okul müdürlerinin denetimle ilgili rol ve yeterliklere “düşük” düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Özmen ve Batmaz (2006)'ın “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri-Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri” isimli araştırmalarının amacı Elazığ il merkezinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililik düzeylerini belirleyebilmektir. Ulaşılan sonuçlar okul müdürlerinin denetimdeki etkililiğine ilişkin olarak görüşlerin “katılıyorum” veya “kısmen katılıyorum” düzeylerinde olduğunu; sınıf öğretmenlerinin ve hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin denetimle ilgili beklentilerine yeterince yanıt alamadıklarını ortaya koymaktadır.

Sarı (2006), “İlköğretim Müfettişlerinin İlköğretim Öğretmenlerince Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında; denetçilerin görevleri arasında olan rehberlik ve denetim-değerlendirme

alanlarındaki yeterlilik seviyeleri hakkında ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerine ilişkin karşılaştırmalar yapmıştır. Araştırmanın bulgularından yola çıkılarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Erkek öğretmenler denetçilerin yaptığı rehberliği ve denetimi “yetersiz” bulurken, kadın öğretmenler “çok yetersiz” bulmaktadırlar.
- Araştırmaya katılan her branştan öğretmen, denetçileri rehberlik ve denetim-değerlendirme alanında “yetersiz” bulmuşlardır. Genç öğretmenlerin denetçileri daha az yeterli bulmaktadırlar.
- Eğitim fakültesi mezunu öğretmenler, denetçileri rehberlik ve denetim-değerlendirme alanında diğer okullardan mezun olan öğretmenlere göre daha yetersiz bulmaktadırlar.

Yavuz (2006), “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri” adlı araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinden beklenen rolleri bunların ve karşılama düzeylerini karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeline uygun olarak incelemiştir. Araştırmada; araştırmacı tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri” isimli ölçek kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Okul müdürlerinden beklenen roller; tüm grup ve öğretmenlerde cinsiyet, müdürlerde branş, denetçi ve müdürlerde görev yapılan coğrafi bölge, denetçilerde, müdürlerin sınavla atanıp / atanmaması ile ilgili görüşleri ve görev değişkenleri bakımından farklılaşmaktadır.
- Okul müdürlerinden beklenen rollerin karşılama düzeyleri ise; tüm grupta, cinsiyet ve müdürlerin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapıp / yapmamaları ile ilgili düşünceleri, tüm grup, denetçi ve müdürlerde mesleki kıdem, tüm grup ve denetçilerde branş ve müdürlerin sınavla atanıp / atanmaması ile ilgili görüşleri, tüm grup, denetçi, müdür ve öğretmenlerde görev yapılan coğrafi bölge ve görev değişkenleri bakımından gruplar arasında farklılaşmaktadır.
- Denetçilerin müdürlerden bekledikleri roller ile karşılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Ateş (2007)’in “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Denetim Sürecinden Beklentileri ve Bunların Gerçekleşme Düzeyleri” isimli araştırması tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini evrenden oranlı eleman örnekleme yöntemi ile seçilen 455 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlerin denetim sürecinden beklentilerini ve bu beklentilerin gerçekleşme düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Beklenti ve gerçekleşme düzeyine ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.
- Araştırma sonucunda kadın öğretmenlerin denetim sürecinden beklentilerinin erkek öğretmenlere göre daha üst düzeyde olduğu, bununla birlikte bu beklentilerinin daha az düzeyde gerçekleştiği belirtilmiştir.

Bakır (2007)'ın “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değerlendirme Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli araştırması ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değerlendirilmesi konusunda geliştirici önerilerin sağlanması hedeflenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yeterliliklerinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Mesleki kıdemi 1–4 yıl olan öğretmenlerin yöneticilerinin yeterlilikleri konusunda diğer öğretmenlere göre daha olumsuz algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

Yıldırım (2007)'ın yaptığı “Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri” adlı araştırmasının amacı, Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın sonuçları şu şekildedir:

- Sosyal Bilgiler Öğretmenleri ders denetimi etkinliklerinin “kısmen” düzeyinde gerçekleştiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve geçirdikleri denetim sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- Sosyal Bilgiler Öğretmenleri ders denetimlerinde olması gereken rehberlik ve mesleki yardım etkinliklerinin “kısmen” gerçekleştiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve geçirdikleri denetim sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- Sosyal Bilgiler Öğretmenleri ders denetimlerinde denetçilerin göstermeleri gereken denetçi davranışlarının “kısmen” gerçekleştiği yönünde bir görüşe sahiptirler. Öğretmenlerin bu görüşleri arasında cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve geçirdikleri denetim sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Göktaş (2008)'ın “İlköğretim Okulu Müdürlerinin ve İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetimine İlişkin Yeterliliklerinin Sınıf Öğretmenlerince Değerlendirilmesi” adlı araştırmasının amacı ilköğretim okulu müdürleri ve denetçilerinin ders denetimi yeterliliklerini sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre değerlendirmektir. Müdürlerin “Dersliğin Eğitim-Öğretime Hazırlık Durumu”, “Eğitim-Öğretim ve Değerlendirme Durumu”, “Mesleki Gelişim”, “Yönetim İlişkileri” alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde kadın ve erkek



öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulunmuştur. Erkek öğretmenler, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, bu dört alt boyuta ilişkin yeterliklerini kadın öğretmenlere göre daha fazla gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

İnal (2008) “İlköğretim Okullarında Yapılan Denetimlerde Müfettişlerin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında, ilköğretim okullarında yapılan denetimlerde denetçilerin tutum ve davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim denetçilerinin denetimlerde göstermesi gereken tutum ve davranışları "nadiren" gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Başol ve Kaya (2009)'nın “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performanslarının Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi Üzerine Görüşleri” adlı araştırmasının amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin temelde okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeye ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmanın bulgularına göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenler, kendilerine okul müdürlerinin sicil notu vermesinden hoşnut olmamakla birlikte bu uygulamayı denetçi tarafından değerlendirilme uygulamasına tercih etmektedirler.
- Başarılı olan öğretmenler daha fazla takdir edilmeyi beklemektedirler.
- Değerlendirmenin birden fazla kişilerce (denetçi, okul müdürü, veli ve öğrenci) yapılması sorun teşkil etmektedir.
- Öğretmenler, sicil notlarının kendilerine bildirilmesini beklemektedirler.
- Öğretmenler, değerlendirme sistemlerinin pilot uygulamalarının yapılmasını istemektedirler.
- Öğretmenler, mesleki yükselmelerde başarıdan çok kayırmaların geçerli olduğunu düşünmektedirler.

Dağlı ve Akyıldız (2009)'ın yaptığı “İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Denetmenlerinin Etik Davranışları” adlı araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim denetçilerinin ders denetimi esnasında gösterdikleri etik davranışlarına ilişkin görüşlerini saptamaktır. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre;

- İlköğretim denetçilerinin etik davranışlarına ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri arasında eğitim düzeyi, cinsiyet ve kademe değişkenlerine göre anlamlı fark saptanmamıştır. Özellikle, denetçilerin “denetim zamanını önceden haber verme”, “değerlendirmelerde objektif davranma”, “öğretmenleri tanımaya-anlamaya çalışma”

ifadelerine, öğretmenlerin “az derecede” katıldıkları ve bu ifadelerin diğer ifadelere göre en düşük seviyede olduğu sonucuna varılmıştır.

- Ayrıca “herhangi bir gruba üyeliklerini simgeleyen takıları takmaz”, “temiz, tertipli ve düzenlidir”, “özel yaşama ilişkin bilgi istemez” ifadelerine öğretmenlerin “çok derecede” katıldıkları ve bu ifadelerin en yüksek seviyede olduğu sonucuna varılmıştır.
- Genel olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin, denetçilerin etik davranışlarına ilişkin ortak görüşlerinin aritmetik ortalaması “orta derecede katılıyorum” olarak ortaya bulunmuştur. Bu durum, denetçilerin etik ilkelere uymada istenilen düzeyde davranış sergilemediklerini göstermektedir.

Demir (2009), “İlköğretim Müfettişlerinin Ders Teftişlerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi” adında, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ilköğretim denetçilerince sürdürülen denetim görevlerini ne derece yerine getirdiklerini tespit etmek; öğretmenlerin bu hizmetlerden ne kadar yararlanabildiklerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda, denetçilerin tutumları hakkındaki öğretmen algıları “katılıyorum” derecesinde bulunmuştur. Öğretmenlere göre denetçilerin yeterliliği “katılıyorum” ile “çok az katılıyorum” arasındadır.

Rehber (2009)’in “Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Yeterlikleri Açısından Müfettişlerden Rehberlik Beklentileri” adlı araştırmasının amacı sınıf öğretmenlerinin öğretmen yeterlikleri açısından denetçilerden rehberlik konusundaki beklentilerini saptamaktır. Araştırmanın bulgularına göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Sınıf öğretmenlerinin denetçilerden, öğrencilerin gelişim özelliklerine uygun bireysel farklılıkların dikkate alınması ve öğrencilerin gelişim özelliklerine uygun etkinlikler sunma konusunda beklentilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.
- Sınıf öğretmenlerinin denetçilerden öğrenciye değer verme ve değer verdiğini gösterme konusunda beklentilerinin olduğu tespit edilmiştir.
- Sınıf öğretmenlerinin demokratik eğitim oluşturmada denetçilerden, örnek davranışlar sergilemeleri ve demokrasiyi hayata geçirmede onlara rehberlik etmelerini bekledikleri saptanmıştır.
- Sınıf öğretmenlerinin eğitim hakkı konusunda kendilerinin bilgilendirilmesinde denetçilerden rehberlik beklentilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Sınıf öğretmenlerinin bireysel farklılıklar ile ilgili bilgilerini güncellemek amacıyla denetçilerden seminer ve konferans beklentilerinin olduğu anlaşılmıştır.

- Sınıf öğretmenlerinin denetçilerden, öğrencilerin ilgilerini, dikkatlerini çekme ve onları güdülemede uygun yöntem, teknik, araç-gereç kullanma konularında beklentilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Sınıf öğretmenleri ölçme ve değerlendirmede eksikliklerinin olduğu görüşündedir. Denetçilerden bu konuya ilişkin rehberlik beklemektedirler.
- Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre öğrencilerde gelecek kaygısı vardır ve bunu azaltmaları için denetçilerden öğretmenlere mesleki rehberlik yapmaları beklenmektedirler.

Topçu ve Aslan (2009)'ın "İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretimin Denetimi Görevlerini Yerine Getirme Biçimleri" adlı araştırmalarının amacı özel ve devlet okullarında çalışan yöneticiler ile öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirme biçimleri konusundaki düşüncelerini ortaya koymaktır. Çalışmanın bulgularına göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılan tüm yöneticiler, denetimi bir gereklilik olarak görmüş ve önemini belirtmişlerdir. Ancak mevcut denetim uygulamalarının amaca uygun olarak yapılamadığının altını çizmişlerdir.
- Gerek yöneticiler, gerekse öğretmenlerin çoğu sınıf içi etkinliklerin değerlendirilmesini ve öğretmenlerin değerlendirilmesini en iyi okul yöneticilerinin yapabileceğini ifade etmişlerdir.

Yılmaz (2009)'ın "Okul Müdürlerinin Denetim Görevi" adlı araştırmasında okul müdürlerinin denetim görevinin önemi ve denetim görevi ile ilgili konular tartışılmış, okul müdürlerinin denetim görevi ve Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ilgili yasal durum etrafında açıklanmıştır. Kuram oluşturma yaklaşımıyla hazırlanan bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin denetim görevleri ile ilgili kavramsal bir çözümlenme yapmaktır. Bu amaçla denetim ve çağdaş denetim yaklaşımları ile ilgili alanyazın ve denetim ile ilgili yasal metinler incelenmiştir. Çalışmada araştırmacı, Türk Eğitim Sisteminde, okul müdürlerinin bu görevi yerine getirememesindeki en önemli engelin, okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almamış olmasını göstermiştir. Çalışmanın sonucu olarak okul müdürlerinin denetim görevlerinin çok önemli bir hale geldiği ve okul müdürlerince mutlaka yerine getirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Argon (2010)'un "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Değerlendirmelerine Yönelik Nitel Bir Çalışma" adlı araştırmasının amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürleri tarafından değerlendirilmelerine yönelik görüşlerini tespit etmektir. Verilen cevaplara göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Görüşme yapılan kadın ve erkek öğretmenlerin çoğunluğu öğretmenlerin okul müdürleri tarafından değerlendirilmesi yönünde görüş belirtmişlerdir. Buna karşın okul müdürlerinin değerlendirme konusunda yeterli görülmediği de belirlenmiştir.
- Öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirirken göz önünde bulundurduğu kıstaslar; öğretmenin sınıf içi performansı, okul içi davranışları ve ilişkileri, sınavlardaki öğrenci başarısı vb. şeklindedir. Öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin değerlendirmeyi etkin ve objektif yapmadığını belirtmişlerdir.

Bayraktutan (2011)'ın yaptığı, “İlköğretim Okul Müdürlerinin Denetim Rollerini” adlı araştırmasının amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bir denetçi olarak okul yöneticilerini nasıl algıladıkları ile okul müdürlerinin kendi denetim becerilerini nasıl algıladıkları arasındaki ilişkiyi saptamak ve bu ilişkinin müdür ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini araştırmaktır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar şöyle özetlenmiştir:

- Anketteki maddelerin tamamı dikkate alındığında müdürlerin kendi denetim becerilerine ilişkin algılarının “iyi” düzeyinde, öğretmenlerin müdürlerin denetim becerilerine ilişkin algılarının “biraz” düzeyinde olduğu bulunmuştur.
- Her iki cinsiyette olan müdürler denetimdeki rol ve yeterlikleri aynı düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir.
- Müdürlerin, kendi denetim rolünü yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının mezun oldukları fakülteden etkilenmediği, öğretmenlerin algılarının ise mezun oldukları fakülteden etkilendiği bulunmuştur.
- Müdürlerin, kendi denetim rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin algılarının hizmet süresinden etkilenmediği, öğretmenlerin algılarının ise hizmet süresinden etkilendiği bulgularına ulaşılmıştır.

Kızılkant (2011)'ın yaptığı “İlköğretim Okullarında Yapılan Denetim Etkinliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri Üzerine Katkısı” adlı araştırmasının amacı, ilköğretim okullarında yapılan denetim etkinliklerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri üzerine katkısı ile ilgili algılarının ne düzeyde olduğunun ortaya konulması olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları şu şekildedir:

- Öğretmenlerin denetim etkinliklerinin mesleki gelişimleri üzerindeki etkisi ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.
- Genç öğretmenlerin denetim etkinliklerinin mesleki gelişimleri üzerine etkisi ile ilgili algıları, kendilerinden daha yaşlı olan öğretmenlerden daha olumsuz yöndedir.

- Sınıf öğretmenlerinin denetim etkinliklerinin mesleki gelişimlerine katkısı ile ilgili algıları, branş öğretmenlerinden anlamlı düzeyde daha düşüktür.

Ünal ve Şentürk (2011)'ün yaptığı “İlköğretim Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Uygulamaları” adlı araştırmalarında amaç, ilköğretim okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini nasıl yerine getirdiklerini ve ders denetiminde karşılaşılan sorunları, okul müdürü ve öğretmen görüşlerine göre tespit etmek olarak belirlenmiştir.

Araştırmada ulaşılan bulgular ve sonuç şu şekildedir:

- Okul müdürleri, ders denetimini öğretmeni ve eğitim faaliyetlerini geliştirmek için değil, öğretmeni değerlendirmek, bürokratik bir işlemi yerine getirmiş olmak için yapmakta ya da hiç yapmamaktadırlar.
- Ders denetiminden öğretmenler rahatsız olmakta, ders denetimini süreç ve sonuçları belli olmayan bir uygulama olarak görmekte, süreçten rahatsız olmaktadır.
- İlköğretim okullarında yapılan ders denetimi uygulamaları, amacını gerçekleştirmekten uzaktır.

Can ve Gündüz (2012)'ün yaptığı “İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin, İl Eğitim Denetmenleri ve Okul Müdürlerinin Yapmış Olduğu Rehberlik Çalışmalarından Yararlanma Düzeylerinin İncelenmesi Düzeylerinin İncelenmesi” adlı araştırmalarında amaç, resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, il eğitim denetçileri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin belirlenmesidir.

Araştırmanın bulgularına göre;

- Katılımcıların büyük çoğunluğu (22 kişi), okul müdürlerinin etkili rehberlik yapmadıklarını düşünmektedir.
- Öğretmenlerin tamamına yakını (27 kişi) ise, müdürlerin yaptıkları rehberlik çalışmalarından yararlanamadıklarını belirtmiştir.
- Öğretmenlerin büyük çoğunluğu (20 kişi), müdürlerin yaptıkları rehberliğin, karşılaştıkları sorunların çözümüne yardımcı olamadığını belirtmiştir.
- Katılımcıların tamamına yakını (28 kişi) il eğitim denetçilerinin öğretmenlere yönelik etkili rehberlik çalışması yapmadığını düşünmektedir.
- Öğretmenlerin tamamına yakını (29 kişi) il eğitim denetçilerinin yürüttüğü rehberlik çalışmalarından öğretmenlerin yeterli derecede yararlanamadıklarını ifade etmiştir.
- Öğretmenlerin tamamına yakını (27 kişi), rehberlik çalışmalarının okul müdürlerince yürütülmesinin daha etkili ve yararlı olacağını düşünmektedir.

Erdem ve Eroğul (2012)'un yaptığı “Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Ders Denetiminde Eğitim Müfettişlerinin Öğretmene İlişkin Tutumları” adlı araştırmada amaç, ders

denetiminde eğitim denetçilerinin öğretmene ilişkin tutumları hakkında sınıf öğretmenlerinin görüşlerini araştırmak olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları şu şekilde özetlenmiştir:

- “Ders denetiminde eğitim denetçilerinin öğretmene ilişkin tutumları” boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin ölçekteki görüşleri “katılıyorum” düzeyindedir.
- Eğitim denetçilerinin ders denetiminde öğretmene ilişkin tutumları konusunda ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşleri “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte fakat “cinsiyet”, “yaş”, “en son mezun olunan okul” ve “son üç yıldaki teftiş puanlarının ortalaması” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Sınıf öğretmenleri ders denetiminde eğitim denetçilerinin öğretmene ilişkin tutumları boyutunda en yüksek puanı “Yaptığı işlerde olumlu eleştirilere açıktır, ‘her şeyi ben bilirim’ tavrı sergilemez” maddesine vermişlerdir.
- Sınıf öğretmenleri ders denetiminde eğitim denetçilerinin öğretmene ilişkin tutumları boyutunda anket maddelerinden “Yasal ödevlerini yerine getirirken kanun ve yönetmeliklere göre hareket eder” maddesine “çok az katılıyorum” derecesinde yanıt vermişlerdir.

Eroğul (2012)'un yaptığı, “Eğitim Müfettişlerince Yapılan Ders Denetimlerinin Sınıf Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi” adlı araştırması Denizli ili merkezindeki 96 ilköğretim kurumunda görev yapan 408 sınıf öğretmeniyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları şu şekildedir:

- "Eğitim denetçilerinin ders denetiminde öğretmene ilişkin tutumları" boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşleri “katılıyorum” derecesinde bulunmuştur.
- Eğitim denetçilerinin ders denetiminde öğretmene ilişkin tutumları konusunda ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre farklılıklar bulunmuştur. 10-19 yıl ve 20-29 yıl arası olan öğretmenlerin 0-9 yıl arasındakilere oranla eğitim denetçilerinin tutumlarına katılma düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.
- “Eğitim denetçilerinin Ders Denetim Yeterlilikleri” boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin uygulanan ölçekteki görüşleri “katılıyorum” seviyesinde bulunmuştur. Eğitim denetçilerinin ders denetim yeterlilikleri konusunda ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında cinsiyet,

yaş, mesleki kıdem, en son mezun olduğu okul ve son üç yıllık denetim puanı ortalaması değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yengin Sarpkaya (2012)'nin yaptığı, "Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetiminde Karşılaştığı Sorunlar" adlı araştırmasının amacı, okul müdürlerinin öğretmen denetimine odaklanarak müdürlerin karşılaştıkları sorunları saptamak olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen sonuçlar şu şekilde verilmiştir:

- Genel ortalamalara göre sorun olduğu saptanan maddelerle ilgili olarak yöneticilerin kişisel değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmalarda; yöneticilerin atanma biçimine, mezun oldukları eğitim kurumuna, toplam çalışma yılına, mesleki dergi izleyip izlememe durumuna göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.
- 25 sorundan 8'inin önemli bir sorun olarak görüldüğü bulunmuştur: Bunlardan 4'ü öğretmen yetersizliği ile ilgilidir. Yetersiz ya da milli eğitimin ilkeleriyle çelişen öğretmen davranışları konusunda müdürlerin gerekli desteği bulamaması, sistemin kendisini koruma refleksinin yetersizliğinin göstergesi olarak yorumlanmıştır.
- Müdürlerin geliştirilmesine yönelik olarak Bakanlıktan yeterli destek alınamamasıyla ilgili iki sorun belirlenmiştir.
- Çalışmada belirlenen bir sorun, müdürlerin görevlendirilmesinde yeterliliğin dikkate alınmaması ile ilgilidir. Böylece yetersiz yönetici ve yetersiz öğretmen konusunda eğitim sisteminde eğitimin, önlemin ve yaptırımın istenen düzeyde olmadığı düşünülmüştür.
- Bir sorun da okul müdürlerinin İl Eğitim Denetmenleri Başkanlığından gerekli desteği alamamasıyla ilgili bulunmuştur.

Yurt içinde yapılan araştırmalarda genel olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürleri ve denetçilerden özellikle bekledikleri yönetsel davranış "rehberlik"tir. Öğretmenler rehberliğin yapılmadığını belirtirken, okul müdürleri ve denetçiler bu görevlerini yeteri kadar yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Genel olarak, hem okul müdürü hem denetçiler tarafından yapılan ders denetimleri, öğretmenler tarafından "gözetim" ve/veya "kontrol" olarak algılanmakta ve sonuçta ders denetimi amaçlarının yerine getirilmediği düşünülmektedir.

### **3.2. YURTDIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde denetim, ders denetimi, öğretmen denetimi ve denetimle ilgili öğretmen görüşleri konularıyla alakalı yurt dışında yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

Atkins (1996) tarafından “Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli bir araştırma yapılmıştır. Çalışmaya ilişkin bazı önemli bulgular şöyledir:

- Öğretmenlerin %95’i değerlendirmenin öğretimi geliştirme amacıyla yapılmasını beklemektedir.
- Öğretmenlerin %79’u değerlendirmenin yetersiz öğretmenleri seçebilmesi gerektiğini belirtmiştir.
- Öğretmenlerin %57’si değerlendirme sonunda gözlemlerin açıklanmasını yani denetimle ilgili dönüt istediklerini belirtmişlerdir.
- Öğretmenlerin tamamı değerlendirme sürecinde geri dönütlerin yapıcı ve olumlu olmasını beklemektedir.
- Çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu değerlendirme sürecinde gözlem ve planlama aşamalarına daha çok katılmak istediklerini belirtmişlerdir
- Öğretmenlerin %79’u kendi yöntem ve tekniklerini anlatmak için değerlendirme sonunda bir değerlendirme toplantısı yapılmasını istemektedir.

Spaulding (1997) tarafından yapılan “ Life in Schools-A Qualitative Study of Teacher Perspectives On The Politics of Principals: Ineffective Leadership Behaviors and Their Consequences Upon Teacher Thinking and Behavior” adlı araştırma, Amerika’nın 26 değişik şehrinde görev yapan 81 deneyimli öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, sınıf içindeki yaşantılar ile öğretmenlerle, yöneticiler arasında nasıl bir ilişkinin olduğuyla ilgili bilgi edinmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya göre etkisiz ve yetersiz olan okul müdürlerinin ortak özellikleri;

- Karar vermede çalışanların katılımının yeterince sağlayamama,
- Destek eksikliği,
- Öğretmenlere eşit davranmama,
- Öğretmenlerden beklentilerin açık olmaması,
- Güç gösterisi yapma,
- Zayıf yönetim,
- Tutarsız beden dili olarak belirtilmiştir.

Müdürlerin okulda yeniliğe açık bir kültür oluşturmada aktif bir rol üstlenmeleri; öğretmenler arasında okul gelişim faaliyetlerine katılımı artmaktadır.

Hsieh ve Shen (1998) tarafından yapılan “Teachers’, Principals’ and Superintendents’ Conceptions of Leadership” isimli araştırma üç odak grup (öğretmen, müdür, denetçi) ile nitel çalışma yapılarak gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar okul sistemi içerisinde beklenmedik bir durumu ortaya çıkarmıştır. Öğretmenlerden okul müdürlerine ve denetçilere kadar, eğitim-öğretimle ilgili konuların göz ardı edildiği, daha çok idari ve politik konuların öne çıkarıldığı sonucuna ulaşılmıştır.



Araştırmanın sonuçlarına göre, denetçi, müdür ve öğretmenlerin bakış açısıyla, okul müdüründen beklenen ortak görevler ve yeterlilikler;

- İletişim,
- Problem çözme,
- Örgütsel beceriler,
- İşbirliği,
- Model olma,
- Karar verme,
- Dinleme,
- Kişiler arası ilişkiler iken,

Sadece öğretmenlerin önem verdiği okul müdürünün liderlik rolleri:

- Mizah yeteneği,
- Dengeyi sağlama,
- Çalışanları yetkilendirme,
- Çatışmaları çözme,
- Öğretimsel yetenekler;

Denetçilerin ön plana çıkardıkları roller:

- Vizyon geliştirme,
- Okulda uzlaşmayı sağlama,
- Personel geliştirme,
- Esneklik,
- İnsanları etkileme,
- Politik beceriler,
- Eğitim liderliği;

Müdürlerin ön plana çıkardıkları roller:

- Model olma,
- Okul bütçesi,
- Okul çevresi ile ilişkiler,
- Bütünlüğü sağlama,
- Sağduyu ve empati olarak belirtilmiştir.

Britton, Goodman ve Rak (2002) tarafından ABD’de yapılan deneysel bir araştırmada, katılımcıların denetimi nasıl algıladıkları ve “denetim” kavramının neleri çağrıştırdığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Katılımcılar “denetim” kavramını; “kontrol”, “yardım”, “danışmanlık” ve “kaygı” gibi kavramlar ile ilişkilendirmişlerdir. Araştırmacılar, araştırmanın teorik temellerini açıklarken denetmenlik eğitiminin eksik ve yetersiz olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bu araştırmanın bulgularına göre sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Bireysel ihtiyaçların farklı olması, denetim konusunda da farklı beklentiler ortaya çıkarmaktadır.

- Karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı bir denetim daha etkilidir.
- Denetim, bir danışmanlık sürecidir.
- Etkili bir denetmenlik eğitimi, zorlu bir süreç gerektirmektedir.

Stebbins (2002) tarafından yapılan “The Public School Principal: Elements for Successfully Surviving and Thriving in the System” adlı araştırmasında, sistemde başarılı olabilmek için okul müdürlerinden beklenen rolleri araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, müdürlerden beklenen roller on bir alt boyutta toplanmıştır:

- Güvenirlilik,
- Destekleme,
- Liderlik yeteneği,
- Karar verme yeteneği,
- Dengeyi sağlama,
- Bilgili olma ve sınırları belirleme,
- Öğrencileri anlama ve sevme,
- Politikalarında kararlı olma,
- Öğretmenlerin içinde olma,
- Mesleki yetenekler ve kişisel tutumlar,
- Sürekli öğrenen konumunda olma.

Benjamin (2003) tarafından yapılan “Instructional Supervision: Perceptions Of Canadian and Ukrainian Beginning High-School Teachers” adlı araştırmada; öğretmenlerin performanslarını artırmak için öğretimsel denetim ve mesleki gelişimin uzun yıllardır kullanıldığına değinilmiştir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin geliştirilmesi bu süreçte önemli bir sorun olarak kendini göstermiştir. Bu bağlamda çalışmanın yapılaş amacı, Ukrayna ve Kanada’daki liselerde mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin var olan ve idealdeki denetim yaklaşımlarını ve denetimin mesleki gelişimleriyle bağlantısı ile ilgili algılarını belirlemektir.

Araştırma sonuçlarına göre;

- Kanadalı ve Ukraynalı katılımcılar, denetimi mesleki gelişimleri ve kariyerleri için gerekli ve önemli bulmaktadırlar.
- Katılımcılar, göreve yeni başlayan öğretmenlerin daha etkili olabilmeleri ve öğretimsel gelişimleri için denetimin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.
- Zaman darlığı ve sınav sayıları ve sorumluluklar göreve yeni başlayan öğretmenler için stres yaratan olgulardır. Strese neden olan bir başka temel konu her iki ülke katılımcıları için de, denetimde ön hazırlık ve ön görüşmelerin yapılmaması olarak belirtilmiştir.
- Özellikle Ukraynalı katılımcılar, denetçilerin kliniksel denetimde ön-görüşme yapmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılara göre kliniksel denetim ön-görüşme basamağını kesinlikle içermelidir.

- Kanadalı ve Ukraynalı katılımcıların cevaplarına göre, denetim öğretmen ve denetçi arasında işbirliğine dayalı olarak yürütülmelidir.
- Kanadalı katılımcılar, daha destekleyici bir denetim süreci görmek istediklerini belirtmişlerdir.
- Liselerde göreve yeni başlayan öğretmenlerin denetimi daha informal olmalıdır.
- Ukraynalı katılımcıların verdikleri yanıtlara göre, Kanadalı katılımcılardan daha sık denetlendikleri çalışmanın çıkan sonuçlarındandır.

Bird (2003)'ün, "Reflective Conferencing In Teacher Supervision: Perceptions Of Teachers" adlı araştırmasının amacı okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin farklı seviye ve tecrübe düzeyinde olan öğretmenlerin gelişimi üzerindeki etkilerinin neler olduğunu araştırmaktır.

Araştırma sonucunda;

- Öğretmenlerin müdürlerinden daha kişisel ve cesaretlendirici, yansıtmacı bir denetim istedikleri saptanmıştır. Bu yüzden okul müdürlerinin, öğretmenlerin tercih ve tecrübeleri ile geliştirdikleri bireysel öğretim metodlarını dikkate almaları gerektiği vurgulanmıştır.
- Okul müdürlerinin, öğretmenlerin denetimsel ihtiyaçlarının farklı okullar ve öğretmen deneyimine göre değişiklik gösterdiğini de unutmamaları gerektiği belirtilmiştir. Okul müdürlerinin bu yansıtmacı liderlik özelliğini geliştirerek öğretmenlerin kişisel gelişimine katkı sağlayabilecekleri ifade edilmiştir.

Ferrigno (2003) tarafından yapılan "Becoming A Principal: Role Conception, Initial Socialization, Role-Identity Transformation, Purposeful Engagement" isimli araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri roller;

- 5 yıldan daha az mesleki kıdeme sahip öğretmenler; değer oluşturma, karar verme, disipline etme, eğitimcilik, kolaylaştırıcılık, amaç oluşturma, liderlik, organize etme, kaynak kişi olma, model oluşturma ve vizyon kazandırma,
- 6 ile 10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler; okula adanma, yöneticilik, iletişim kurma, eğitimcilik, değerlendirme, kolaylaştırıcılık, liderlik,
- 11 ile 20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler; iletişim kurma, değerlendirme, kolaylaştırıcılık, dostluk ve arkadaşlık kurma, yenilikleri uygulamaya koyma, öğretimsel liderlik motivasyonu sağlama ve vizyon kazandırma,
- 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler, karar verme ve kolaylaştırıcılık olarak sıralamışlardır.

Thobega ve Miller (2003) tarafından yapılan "Relationship of Instructional Supervision With Agriculture Teachers' Job Satisfaction and Their Intention to Remain in the Teaching Profession" adlı araştırmalarında Iowa'daki ziraat öğretmenlerinin geçirdikleri denetim türünü belirleyerek, bunun iş doyumlarına ve meslekteki öğretimlerini sürdürmelerine ilgili planlarına olan etkisinin ne olduğunu bulmayı amaçlamışlardır. Sonuçlar göstermiştir ki,

öğretmenlerin beşte biri bütün yıl boyunca derslerinin bir denetçi tarafından hiç gözlenmediğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin yarısından fazlası, denetçi ile gözlem öncesi görüşme; üçte biri de denetçi ile gözlem sonrası görüşme yapmadığını bildirmiştir. Bu sonuçlar Iowa’da görev yapan ciddi sayıda ziraat öğretmenin akademik yıl boyunca denetlenmediğini göstermektedir.

Araştırmanın bulguları ve ortaya çıkan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Öğretmenlerin iş doyumu ve meslekle ilgili gelecek planları denetimin; gözlem, gözlem öncesi ve sonrası görüşme, denetçi desteği ve rehberliğini içine alan öğeleriyle ilişkili bulunmamıştır.
- “Öğretim seviyesi” ve “sorumlulukları paylaşan bir çevreden gelmiş olma” olan ikincil değişkenlerin, öğretmenlerin iş doyumunu ve meslekle ilgili planlarını olumlu etkilediği bulunmuştur.
- İşbirlikçi denetim uygulamasını geçiren öğretmenlerin iş doyumu, işbirlikçi denetim uygulamasını geçirmeyen öğretmenlere göre biraz daha yüksek çıkmıştır.

Persson ve ark. (2004), tarafından yapılan “Successful Swedish Headmasters in Tension Fields and Alliances” araştırmada “Başarılı bir okul müdürü ne yapar?”, “Ne yapması bir okul müdürünü başarılı kılar?” gibi sorulara yanıt aranmıştır. Araştırmada veriler; anket, gözlem, öğrenci raporları, öğretmen ve okul müdürü görüşmeleri ile toplanmıştır. Araştırma için, İsveç’teki farklı kültürlere ait okullar seçilmiştir. Araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri roller;
  - Okul yönetimi ile ilgili olarak deneyim sahibi olma, okulda yapılan aktivitelerin içinde olma, öğretmenlere destek sağlama, adil davranma, vizyon sahibi olma ve mesleki özerkliğe saygı gösterme olarak ortaya konulmuştur.
- Öğrencilerin okul müdürlerinden bekledikleri roller;
  - Okulda görünür olma (şeffaflık),
  - Öğrencilere arkadaşça davranma,
  - İyi bir okul çevresi oluşturma olarak bulunmuştur.
- Okul müdürlerine göre, iyi bir okul müdürü olmak için göstermesi gereken roller;
  - Okulu geliştirmek için alınan ortak kararlara bağlılık,
  - Kıt kaynakları yaratıcı ve yeterli bir şekilde kullanabilmek,
  - Amaçlanan kararların üstesinden gelebilmek ve finanse edebilmek-azimli olmak,
  - Eğitim ilkelerini okul çıkarlarını gözeterak aktif şekilde uygulamak olarak belirtmişlerdir.

Rizzo (2004)'nın, "Teachers' Supervisors' Perceptions of Current and Ideal Supervision and Evaluation Practices" adlı araştırmasında devlet, özel ve dini okullarda görev yapan

öğretmenlerin, okullarında yapılan denetim ve değerlendirmeye ilişkin öğretmen algıları araştırılmıştır. Araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Öğretmen ve denetçi algıları karşılaştırıldığında, klinik denetim alanındaki mevcut ölçme araçları, kullanılan farklı gözlem yöntemleri, öğretmen ve denetçi işbirliği, güvene dayalı ilişkiler, öğretmenlerin var olan denetim sistemine katılma istekleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- Öğretmen ve denetçiler, mevcut denetim ve değerlendirme sisteminde kullanılan ölçütlerin; sınıf gözlemleri, ders planları ve profesyonel gelişim etkinliklerinden oluştuğunu belirtmişlerdir.
- Hem öğretmenler hem de denetçiler ideal denetimin, öğretmen ve denetçi arasında daha fazla işbirliği ve güven ile ve aynı zamanda daha yakın aralıklarla denetim yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.
- Araştırma sonuçları, öğretmen ve denetçilerin denetim sürecine başkalarının da (diğer öğretmenler, veliler ve öğrenciler gibi) katılması gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca yapılan denetimle ilgili dönüt verilmesi konusuna da değinilmiştir.

Florence (2005), araştırmasında “Virginia’daki Öğretmen Denetim Yöntemleri” konusunu araştırmıştır. Araştırmaya ilişkin bazı önemli bulgular şöyledir:

- Öğretmenlerin %80’i denetim sonunda geri dönüt almadıklarını belirtmiştir.
- Öğretmenlerin %85’i denetçilerin güvenilir, inanılır, saygıdeğer, yaratıcı, risk almayı destekleyen, yararlı denetim sağlayan, açık ve doğru kişiler olduğunu belirtmiştir. Yalnız 39 öğretmen, bu görüşte olmadıklarını belirtmişlerdir.
- Öğretmenlerin %99’u geliştirici (formative) geri dönütlerin denetim sürecinin bir parçası olması gerektiğini belirtmiştir.
- Öğretmenlerin %95’i mesleki gelişimin denetim sürecinin bir parçası olması gerektiğini ifade etmiştir.

Glanz, Shulman, Sullivan, (2007) tarafından yapılan “Impact of Instructional Supervision on Student Achievement: Can We Make the Connection?” adlı araştırmalarında “Etkili okullarda yapılan denetim ve denetçilerin etkili çalışmaları ile öğretmenlerin davranışları öğrenci başarısını geliştirmekte midir?”, “Öğrenci gelişiminde başarılı bir denetimin nasıl bir etkisi vardır?” gibi sorulara cevap aramışlardır. Araştırma örnek olay tekniği ile Brooklyn'deki bir okulda yapılmıştır.

Araştırmada, okul müdürlerinin öğretimle ilgili olmayan birçok ekstra görevi olduğu, etkili ve süreklilik arz eden bir şekilde denetim yapmaya vakit ayıramadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenler, denetimin çoğu zaman formalite icabı ve baştan savma şekilde yapıldığını belirtmişlerdir.

Araştırma sonunda elde edilen bulgulardan elde edilen sonuç şudur ki, denetim; amaçlı, kasıtlı ve öğrenci başarısını ve gelişimini daima merkeze alan ve bu doğrultuda buna uygun öğretimsel planlar yapılmasını zorunlu kılan bir etkinliktir.

Shulman, Sullivan, Glanz (2008) tarafından yapılan “The New York City School Reform: Consequences for Supervision of Instruction” adlı araştırma, New York’taki okul reformunun gidişatını ve öğretimsel denetimin durumunu belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki; her ne kadar reform, denetimin ihtiyaçları doğrultusunda mesleki gelişimi hedef olarak gösteriyor olsa da okul müdürleri ve yardımcılarını ağırlıklı olarak öğretimsel olmayan görevlerle uğraşmak zorunda kalmaktadırlar.

Araştırmacılar, denetimi öncelikli olarak öğretmenin sınıfta öğretimini ve bu amaç doğrultusunda eğitsel iletişimi geliştirmenin bir aracı olarak görmektedirler. Bu araştırma sonucunda toplanan verilere göre, öğretimsel denetim işlevi, New York şehrindeki deneyimli yöneticiler tarafından reformun sınırlamalarıyla çakışık da olsa yerine getirilmektedir.

Minnear-Peplinski (2009) tarafından yapılan, “Principals’ and Teachers’ Perceptions of Teacher Supervision” adlı araştırmasında, iki yönlü amaç belirlenmiştir. Bunlar;

- Ülke genelindeki okullarda profesyonel ve bürokratik yaklaşımdan hangisinin yaygın olduğunu belirlemek,
- Öğretmenleri denetlemek için, öğretimsel denetimin hangi öğelerinin ne kadar ve mesleki gelişim ile değerlendirmenin nasıl uygulandığını betimlemektir.

Araştırmanın sonucunda, denetim yapılırken öğretimsel denetim ve mesleki gelişim yöntemlerinin daha baskın olarak kullanılmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı araştırmada, okullar ilk ve ortaokul olarak bölündüğünde ilkokullarda müdürlerin daha çok profesyonel olarak öğretimsel denetim ve mesleki gelişim; ortaokullarda ise bürokratik bir şekilde değerlendirme tekniklerini kullandığı tespit edilmiştir. Bunların yanında okulun içinde ve dışında “uyumsuzluk” ve “işbirliksizlik” olduğu belirtilmiştir. Araştırmada verilen bilgilere göre, kliniksel denetim kullanılmakta ancak kullanım sıklığı yılda ortalama bir ya da iki defayı geçmemektedir. Çoğu katılımcı, denetimde seçilen yöntemlerin özellikle ihtiyaçlara bağlı olarak farklılaştığını ve kurallarla belirlenmiş değerlendirme araçlarının kullanıldığını belirtmiştir.

Yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, denetçilerin nasıl olmaları gerektiği ve nasıl oldukları konusunda araştırmalar ağırlıktadır. Denetim sisteminin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için oldukça fazla sayıda araştırma yapılmıştır.

Gerek yurtiçi gerekse yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde; okullarda denetçiler ve yöneticiler tarafından denetim işlemlerinin nasıl ve ne şekilde yerine getirildiğinin araştırıldığı konular ağırlıktadır. Denetimin nasıl ve ne şekilde yapıldığının yanında etkililiği konusunda da araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu anlamda, dikkati yapılan işlere değil, yapılan işlerin etkililiğine çekmekte fayda görülmektedir.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri alınarak okul müdürlerinin ders denetimlerinde eksik yönlerine dikkat çekmek ve bunların giderilmesi için uygulayıcılara önerilerde bulunmak amacına odaklanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması ve toplanan verilerin çözümlenmesi sırasında kullanılan istatistiki yöntemlere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bir araştırma örneği, araştırmacılar tarafından; varsayımlar, kavramlar, değerler ve uygulamalara bağlı olarak geliştirilen bakış açısidir. Daha basit bir şekilde açıklamak gerekirse, bir şey hakkında düşünme ve inceleme yapma yaklaşımıdır (Johnson ve Christensen, 2004).

Betimsel tarama modeli, güncel olan konularla ilgili davranışları tanımlama ve insanların algılarını, görüşlerini, tutumlarını ve inançlarını bir araya getirerek açıklamayı hedefler. Betimsel tarama modeli, fenomenin (insanın, şeyin, kurumun) özellikleriyle ilgilenir. Değişkenlerin doğası hakkında bilgi verir, benzer özelliklere göre gruplamalar (faktör veya değişken grupları) yapar. Böylece belli değişkenlerin özellikleri hakkında temel bilgiler ve tanımlamalar sağlar (Lodico, Spaulding, Voegtle, 2006; Erdoğan, 2007). Betimsel tarama modelinde araştırmalar geçmişe özgü yapılacağı gibi, içinde yaşanılan zamanın karakteristiklerini de konu alabilir (Aziz, 2010).

Betimsel tarama modelinin kullanılış amacı (Erdoğan, 98);

- Herhangi bir fenomen hakkında bu fenomeni tanımlayan somut ve delillere dayanan bilgiler toplamak,
- Sorunları belirlemek,
- Var olan koşulları belirlemek,
- Belli koşulları yasallaştırmak (meşrulaştırmak)
- Karşılaştırma ve değerlendirmeler yapmak,
- Başkalarının aynı konumda ve durumda ne yaptıklarını incelemek, böylece deneyimlenerek uygun politika ve plan saptamak,
- Belli grupların tercihlerini belirlemek ve bunlara uygun siyasal, sosyal, kültürel propagandalarla topluma erişebilmektir.



Tanımlamalar bir rapor halinde sayılarla veya yüzdeler halinde verilerek sunulur (Lodico, Spaulding, Voegtler, 2006). Bu yüzdeleri, sayısal verileri özetlemek ve araştırmanın nicel sonuçlarını sözele dökmenin en etkili yolu betimsel tarama modelidir (McMillan & Schumacher, 2006). Betimsel taramada anahtar soru, verilerin özellikleri ile ilgili temel bağlantının nasıl kurulacağıdır (Johnson ve Christensen, 2004). İyi bir betimsel tarama modeli, dikkatli ve özenli bir şekilde yapılmalıdır. Bu araştırma modeli, yapılan eğitim araştırmalarında %70 oranında yani oldukça sık tercih edilen bir modeldir (Lodico, Spaulding, Voegtler, 2006).

Bu araştırmada da, ilköğretim müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmenlerin görüşlerini belirlemek için betimsel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırma verilerinden yola çıkılarak belli bir sonuca ulaşılmıştır.

## **4.2. EVREN**

Araştırma tasarımının en önemli aşamalarından biri, incelenen konuya uygun olan veri toplama kaynağının belirlenmesidir. Bir araştırmada bilgi sağlamak üzere üzerinde gözlem yapılacak birey ve objelerin tümü evreni meydana getirir. Bir başka deyişle evren, betimlenmiş, tanımlanmış araştırma birimi ya da birimleridir. Evren, bir araştırmada verilerin kaynağıdır. Evreni belirleyen, araştırmanın betimleyici özelliğidir. (Erdoğan, 2007; Aziz, 2010). Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü “evren” -ana kütle, yığın, toplum- olarak tanımlanabilir (Karasar, 2005; Ural ve Kılıç, 2011).

Araştırmanın çalışmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Şişli ilçesindeki ilköğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Şişli ilçesi Milli Eğitim Müdürlüğü’nden elde edilen verilere göre ilçe sınırları içerisinde 18 ilköğretim bulunmaktadır. Çalışma evreni bu 18 ilköğretimde görev yapmakta olan 396 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır.

## **4.3. ÖRNEKLEM**

Evreni temsil edecek şekilde ve daha az sayıdaki elemandan oluşturulan kümeye örneklem adı verilir (Baykul, 1999). Örneklem, evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir (Karasar, 2005).

Araştırmada, evren ulaşılabilir olduğundan örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırma, Şişli ilçesinde bulunan 18 ilköğretimde ve 396 öğretmen ile yürütülmüştür.

Araştırma, gönüllü ve istekli öğretmenler ile anket çalışması yapılarak yürütülmüştür. 299 ilkokul öğretmeni çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ederek anketleri cevaplandırmıştır. Ancak 33 adet anket, sonuna kadar cevaplanmadığı, uç değerler olduğu ve gerçeği yansıtmayan bir yaklaşımla cevaplandığı izlenimi bıraktığı için analiz aşamasında çalışmadan çıkarılmıştır. Sonuçta araştırmanın örneklemini 266 ilkokul öğretmeni oluşturmuştur. Çalışmanın yürütüldüğü Şişli ilçesindeki ilkokullar ve bu okullarda görev yapmakta olan öğretmen sayıları Tablo 4.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1. Şişli İlçesinde Bulunan İlkokulların Listesi ve Öğretmen Sayıları**

Okulun Adı	Öğretmen Sayısı	%
1. Ayazağa İlkokulu	23	5.8
2. Feriköy İlkokulu	42	10.6
3. Fuat Soylu İlkokulu	16	4.0
4. Gölbağ Selim Sırrı Tarcan İlkokulu	34	8.6
5. Halide Edip Adivar İlkokulu	19	4.8
6. Handan Ziya Öniş İlkokulu	22	5.5
7. Harbiye İlkokulu	18	5.4
8. Hüseyin Avni Kurşun İlkokulu	20	5.0
9. Hüseyin Cahit Yalçın İlkokulu	14	3.5
10. Kuvayı Milliye İlkokulu	15	3.8
11. Mareşal Fevzi Çakmak İlkokulu	14	3.5
12. Mecidiye İlkokulu	17	4.3
13. Nilüfer Hatun İlkokulu	24	6.1
14. Resneli Niyazibey İlkokulu	39	9.8
15. Sait Çiftçi İlkokulu	18	4.5
16. Süleyman Çelebi İlkokulu	21	5.3
17. Süleyman Şah İlkokulu	26	6.6
18. Talatpaşa İlkokulu	14	3.5
<b>TOPLAM</b>	<b>396</b>	<b>100</b>

#### 4.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmanın kuramsal temelini oluşturabilmek, araştırmayı belirlenen amaçlara ulaştırabilmek ve uygun veri toplama aracını geliştirebilmek için ilgili alanyazın incelenmiştir. Görgül araştırmalarda, birinci elden veri toplanması amaçlanan araştırmalarda en sık kullanılan teknik “sormaca (anket)” tekniğidir. Bu teknik, gerek durum saptama, gerek bir ilişkiyi araştırma, gerekse bir varsayımı sınaama amaçları ile yapılan araştırmalarda sık sık başvurulan, uygulaması ve değerlendirmesi güvenilir olan ve hata payı en az olan bir tekniktir (Aziz, 2010).

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, MEB tarafından 2011 yılında hazırlanan "Öğretmen Denetim Rehberi"nde verilen "Öğretmen Değerlendirme Formu"ndaki maddelerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Öğretmen Denetim Rehberi'nde verilen "Öğretmen Değerlendirme Formu"nda öğretmenin sergilemesi beklenen özellikler altı boyutta 43 maddede ele alınmıştır.

Araştırmada geliştirilen veri toplama aracı, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm öğretmenlerin kişisel özelliklerinin sorulduğu dokuz soru ve denetimden beklentilerinin önem sırasına göre yazılmasının istendiği bir açık uçlu sorudan; ikinci bölüm ise okul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesini sağlayacak 42 maddeden oluşturulmuştur. Bu 42 madde aslında, "Öğretmen Değerlendirme Formu"nda müdürlerin ve denetçilerin göz önünde bulundurması gereken maddelerdir. İlkokul müdürlerinin ders denetimlerinde göz önünde bulundurması gereken göstergelerin olduğu "Öğretmen Değerlendirme Formu"ndaki maddeler ölçeğe alınırken, sorular müdürün gözünden öğretmenin yerine getirdiği davranışlar olarak değil de; öğretmenin bakış açısıyla müdürün dikkat etmesi gereken özellikler olarak değiştirilmiştir. Buna göre örneğin, "Zamanı etkin kullanacak şekilde dersi planlar" cümlesi "Okul müdürüm zamanı etkin kullanacak şekilde dersi planlayıp planlamadığımı denetler" olarak değiştirilmiştir. Yapılan faktör analizleri ile alt faktörleri meydana getiren 32 maddeye verilen yanıtlar analiz edilmiştir. Öğretmenlerin bu maddeler hakkındaki görüşlerine; 1: Tamamen Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Biraz Katılıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Hiç Katılmıyorum anlamına gelen beşli Likert tipi dereceleme ölçeği formu kullanılarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Likert ölçeğinin temelinde her önerinin şıkları arasındaki sosyal uzaklık aralığı eşittir (Aziz, 2010).

#### 4.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Okullarda uygulanacak ölçekler için İstanbul Valiliği'nden gerekli izinler alınmıştır. Ölçekler Şişli ilçesindeki 18 ilkokulda görev yapan çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden öğretmenlere araştırmacı tarafından elden dağıtılmış, bazı okullardan aynı gün; bazılarında ise birkaç gün sonra toplanmıştır.

Çalışma evrenini, İstanbul ili Şişli ilçesindeki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmuştur. Çalışmaya katılmayı kabul eden 299 öğretmene araştırmanın veri toplama araçları olan anketler dağıtılmıştır. Çalışmaya katılmayı kabul ettiklerinden, ders denetimleri konusunda duyarlı ve ilgili oldukları düşünülen öğretmenlerin, gönüllü olarak çalışmaya katılarak anketleri doldurmayı kabul etmelerine rağmen; 33'ünün anket formlarını gelişigüzel bir şekilde, duyarsız olarak cevaplandıkları görülmüştür. Demografik kısımları gayet ilgili ve doğru bir şekilde cevaplayan öğretmenlerin ölçek maddelerine birkaç sorudan sonra sistemli olarak aynı cevabı verdikleri ya da tüm cevaplar için "biraz katılıyorum" düzeyinde işaretleme yaptıkları görülmüştür. Bu durum, öğretmenlerin anket sorularını okumaktan kaçındıklarını ya da cevaplamaktan sıkıldıklarını düşündürmüştür. Ankette "denetler", "denetlemez" biçiminde sorulan maddelerin hepsine "tamamen katılıyorum" ya da "hiç katılmıyorum" derecesinde yanıt vermek olanaksızdır. Bu sebeple 33 ölçek çalışmadan çıkarılmış, çalışma 266 öğretmenin verdiği yanıtlarla yürütülmüştür.

Şişli ilçesi sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan İstanbul ilinin en büyük ve en karma ilçelerinden biridir. Böyle merkezi bir ilçede görev yapmakta olan öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili bir araştırmaya katılmak istememeleri, katılanların 33'ünün çalışmayı yeterince ciddiye almadan maddeleri yanıtlamaları olumsuz bir durumdur. Öğretmenlerin duyarlı olmaları beklenmektedir. Çalışmayı destekleyen ve sonuçlarıyla ilgili haberdar edilmek istenen öğretmen ve yöneticilerle karşılaşılması, karşılaşılan olumlu durumlardandır.

#### 4.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın genel amaçları doğrultusunda hazırlanan ölçeklerle toplanan veriler üzerinde istatistiksel çözümlenmelerin yapılabilmesi için SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi için Kolmogorov-Smirnov normallik testi yapılmış, verilerin normal dağılım gösterdikleri bulunmuştur. Ölçeğin; planlama (KSZ= 2.406,  $p>.05$ ), sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme (KSZ= 2.609,  $p>.05$ ), sınıf yönetimi ve iletişimi (KSZ= 2.125,  $p>.05$ ) boyutlarında puanların normal dağılıma sahip oldukları görülmektedir.

Verilerin homojenliği test edilmiştir ve verilerin homojen dağıldıkları belirlenmiştir. .05 anlamlılık düzeyinde yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik testinde puanların dağılımı normal dağılıma sahip olduğundan, verilerin analizinde parametrik testlerden yararlanılmıştır.

Veri toplama aracında her üç boyut için hem Cronbach-alpha hem de Spearman-Brown iki yarı test güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda birinci faktörün (planlama) cronbach-alpha katsayısı .93 ( $p<.001$ ), ikinci faktörün cronbach-alpha katsayısı .96 ( $p<.001$ ), üçüncü faktörün cronbach-alpha katsayısı ise .97 ( $p<.001$ ) olarak bulunmuştur. Yapılan Spearman-Brown İki Yarı Test güvenilirliği sonuçlarına göre ise, birinci faktörün güvenilirlik katsayısı .91, ikinci faktörün Spearman-Brown İki Yarı Test güvenilirliği katsayısı .95 ve üçüncü faktörün Spearman-Brown İki Yarı Test güvenilirliği katsayısı .94 ( $p<.001$ ) olarak bulunmuştur.

Ölçeğin geçerlilik testleri için üç uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Halihazırda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında kullanılmakta olan "Öğretmen Değerlendirme Formu"ndaki 43 maddeden 13. madde 12. madde ile benzer bir özelliği denetlediği için ölçekten çıkarılmıştır. Veri toplama aracı geliştirilirken yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, yeni ölçek üç faktörde toplanmıştır. Bu faktörler, araştırmacı tarafından "planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi, sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme" olarak adlandırılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda faktörlere uymayan 10 madde atılmış, sonuçta ölçek 32 madde, üç boyut olarak değerlendirmeye alınmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 4.2'de verilmiştir.

**Tablo 4.2. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
S1	.763		
S3	.737		
S5	.735		
S7	.726		
S8	.711		
S10	.603		
S35		.786	
S33		.771	
S36		.769	
S38		.740	
S42		.734	

S29	.732	
S40	.731	
S21	.698	
S19	.661	
S27	.644	
S17	.643	
S24	.563	
S28		.801
S22		.772
S32		.756
S34		.752
S13		.746
S26		.739
S30		.726
S37		.723
S41		.717
S20		.702
S15		.702
S23		.672
S6		.663
S4		.629

Ölçekteki maddelerin yük değerleri .464 ile .801 arasında değişmektedir.

Araştırmacı tarafından planlama olarak isimlendirilen faktör, altı maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin yük değerleri .603 ile .763 değerleri arasında değişmektedir.

**Tablo 4.3. Planlama Faktörünü Oluşturan Maddeler**

Madde No	Madde İçeriği
S1	Okul müdürüm zamanı etkin kullanacak şekilde dersi planlayıp planlamadığımı denetler.
S3	Okul müdürüm ders planını öğrenciyi merkeze alan bir şekilde hazırlayıp hazırlamadığımı denetler.
S5	Okul müdürüm ders planında amaç ve kazanımları belirtip belirtmediğimi denetler.
S7	Okul müdürüm ders planında amaca uygun yöntem ve teknikleri belirtip belirtmediğimi denetler.
S8	Okul müdürüm ders planında kullanacağım kaynak ve materyalleri belirtip belirtmediğimi denetler.
S10	Okul müdürüm ders planında vereceğim ödevleri yazıp yazmadığımı denetler.

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi maddeler öğretmenlerin ders planları ve onların okul müdürleri tarafından denetlenip denetlenmediği ile ilgili maddelerdir. Faktör değerleri .30'dan küçük olduğu ya da birden fazla faktörde yer aldığı için ölçekten çıkarılan maddeler şunlardır:

S.2. Okul müdürüm plan ve uygulamaların Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkelerini yansıtır yansıtmadığını denetlemez.

S.9. Okul müdürüm ders planında bilgi ve iletişim teknolojilerini nasıl kullanacağıma yer verip vermediğimi denetlemez.

S.14. Okul müdürüm ders araç-gereçlerini kullanıma hazır halde tutup tutmadığımı denetler.

S.16. Okul müdürüm teknoloji kaynaklarının etkili kullanılması konusunda öğrencilere model olup olmadığımı ve bunları onlara öğretip öğretmediğimi denetler, maddeleri buldukları boyutla ilişkili olmadığından ölçekten çıkarılmıştır.

Araştırmacı tarafından “sınıf yönetimi ve iletişimi” olarak isimlendirilen ikinci faktör on iki maddeden oluşmaktadır (Tablo 4.4). Bu maddelerin yük değerleri .563 ile .786 değerleri arasında değişmektedir.

**Tablo 4.4. Sınıf Yönetimi ve İletişimi Faktörünü Oluşturan Maddeler**

Madde No	Madde İçeriği
S17	Okul müdürüm öğrencilere isimleriyle hitap edip etmediğimi denetler.
S19	Okul müdürüm öğrenciler, sorulara farklı cevaplar verdiğinde olumlu tepki verip vermediğimi denetler.
S21	Okul müdürüm konuşmalarında ve davranışlarımda saygı öğelerine yer verip vermediğimi denetler.
S24	Okul müdürüm, öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymaları için doğru stratejiler kullanıp kullanmadığımı denetler.
S27	Okul müdürüm özel alana ilişkin kuram, ilke ve kavramları öğrencilerin anlayacağı biçimde aktarıp aktarmadığımı denetler.
S29	Okul müdürüm öğrencilerin dikkatini çekerek onları motive edip etmediğimi denetler.
S33	Okul müdürüm öğrencilerin dikkatini çekerek onları motive edip etmediğimi denetler.
S35	Okul müdürüm farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını cesaretlendirip cesaretlendirmediğimi denetler.
S36	Okul müdürüm öğrencilere anında dönüt ve düzeltme verip vermediğimi denetler.
S38	Okul müdürüm öğretim sürecinde ses tonumu, jest ve mimiklerimi etkili bir şekilde kullanıp kullanmadığımı denetler.
S40	Okul müdürüm Türkçeyi dil kurallarına uygun ve anlaşılabilir bir biçimde kullanıp kullanmadığımı denetler.
S42	Okul müdürüm öğretme-öğrenme sürecinde zamanı etkin kullanıp kullanmadığımı denetler.

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere maddeler öğretmenlerin sınıf yönetimi ve öğrencilerle iletişimi ve onların okul müdürleri tarafından denetlenip denetlenmediği ile ilgili maddelerdir. Faktör değerleri .30'dan küçük olduğu ya da birden fazla faktörde yer aldığı için ölçekten çıkarılan maddeler şunlardır:

S.18. Okul müdürüm öğrencileri etkin bir şekilde dinleyip dinlemediğimi denetlemez.

S.31. Okul müdürüm ders içeriğini, konuların özelliklerine göre aşamalı bir şekilde sıralayıp sıralamadığımı denetler.

S.39. Okul müdürüm kişisel bakıma özen gösterip göstermediğimi denetlemez.

Üçüncü faktör “sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme” olarak isimlendirilmiş olup on dört maddeden oluşmuştur. Üçüncü faktördeki maddelerin yük değerleri ise .629 ile .801 değerleri arasındadır.

**Tablo 4.5. Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme Faktörünü Oluşturan Maddeler**

Madde No	Madde İçeriği
S4	Okul müdürüm ders planı hazırlarken bireysel farklılıkları dikkate alıp almadığımı denetlemez.
S6	Okul müdürüm ders planında amaca uygun etkinlikler planlayıp planlamadığımı denetlemez.
S13	Okul müdürüm öğrenmeyi kolaylaştırmak için uygun materyal, kaynak ve etkinlik seçmede öğrencilerin özelliklerini dikkate alıp almadığımı denetlemez.
S15	Okul müdürüm bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri derse yansıtıp yansıtmadığımı denetlemez
S20	Okul müdürüm öğrencinin kendini ifade edebileceği fırsatlar sunup sunmadığımı denetlemez.
S22	Okul müdürüm öğrencilerin ders içi ve ders dışı zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı denetlemez.
S23	Okul müdürüm tüm öğrencilerin planlı ve amaçlı çalışmalarını sağlayıp sağlamadığımı denetlemez.
S26	Okul müdürüm özel alanda gerekli olan öğrenme yollarını öğrencilere kazandırıp kazandırmadığımı denetlemez.
S28	Okul müdürüm özel alan öğretim programlarına ilişkin gelişmeleri derslerime yansıtıp yansıtmadığımı (felsefe, kuram, yaklaşım...) denetlemez.
S30	Okul müdürüm konunun anlaşılması için önkoşul bilgi, beceri ve/veya değerlere öğrencilerin ne kadar sahip olduklarını yoklayıp yoklamadığımı denetlemez.
S32	Okul müdürüm derste işlenen konuyu daha önceki konularla ilişkilendirip ilişkilendirmediğimi denetlemez.
S34	Okul müdürüm üst düzey düşünme becerilerini teşvik eden sorgulama tekniklerini kullanıp kullanmadığımı denetlemez.
S37	Okul müdürüm öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratıp yaratmadığımı denetlemez.
S41	Okul müdürüm teknoloji okuryazarı olup olmadığını denetlemez.

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere maddeler öğretmenlerin sınıf içi etkinlikleri ile öğrencileri yönlendirme ve onların okul müdürleri tarafından denetlenip denetlenmediği ile ilgili maddelerdir. Faktör değerleri .30'dan küçük olduğu ya da birden fazla faktörde yer aldığı için ölçekten çıkarılan maddeler şunlardır:

S.18. Okul müdürüm öğrencileri etkin bir şekilde dinleyip dinlemediğimi denetlemez.

S.25. Okul müdürüm özel alan öğretim programının amaç ilke ve yaklaşımlarını plan ve uygulamalarıma yansıtıp yansıtmadığımı denetler.

Ölçeğin 32 maddelik son hali ekte (EK 6) verilmiştir. Bu 32 maddeden olumlu durum bildirenler analiz aşamasında ters çevrilmiştir. Böylece “tamamen katılıyorum” görüşlerinin en yüksek puanı alması sağlanmıştır.



Her üç faktörün de açıkladığı varyans oranına bakılmıştır; birinci faktörün ölçeği açıklama varyansı %28,5, ikinci faktörün ölçeği açıklama varyansı %26, üçüncü faktörün ölçeği açıklama varyansı ise %17 olarak bulunmuştur. Üç faktörün birlikte açıkladığı toplam varyans ise %72 olarak bulunmuştur.

#### 4.7. VERİLERİN YORUMLANMASI

Ölçekte kullanılan beş dereceli Likert ölçeğinin puan aralıkları aşağıda belirtilmiştir:

<u>Seçenek</u>	<u>Seçenek Puanı</u>	<u>Seçenek Puan Aralığı</u>	<u>Olumluluk Düzeyi</u>
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.80	Hiç Olumlu Değil
Katılmıyorum	2	1.81-2.60	Olumlu Değil
Biraz Katılıyorum	3	2.61-3.40	Biraz Olumlu
Katılıyorum	4	3.41- 4.20	Olumlu
Tamamen Katılıyorum	5	4.21-5.00	Tamamen Olumlu

Öğretmenlerin kişisel bilgilerinin değerlendirilmesinde betimsel istatistiklerden frekans (f) ve yüzde (%) hesaplanmıştır. Araştırmada, cinsiyet değişkeni açısından deneklerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t-testi (Independent-Samples T Test) kullanılmıştır. Meslekteki toplam yıllar analiz yapılabilmesi için dört gruba ayrılmıştır. Öğretmenlerin meslekteki yıllara göre dağılımı 1-38 yıllar arasında değişmektedir. Buna göre meslekteki hizmet yılı 1-9 arasında olanlar 1; 10-18 arasında olanlar 2; 19-27 arasında olanlar 3; 28 ve üstü olanlar 4 olarak kodlanmıştır. Üç boyutta meslek yıllarına göre anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin en son mezun oldukları okullar ile müdürün ders denetimi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Öğretmenlere sorulan demografik sorulardan eğitim alanında ya da eğitim alanı dışında herhangi bir bölümden lisansüstü eğitim alıp almama durumlarının okul müdürünün yaptığı ders denetimi ile ilgili görüşleri arasında anlamlılık testi yapılmamıştır. Lisansüstü eğitim alan öğretmen sayısı (n=13) ile lisansüstü eğitim almayan (n=253) öğretmen sayısı arasında oldukça büyük fark vardır. Bu sayılar arasındaki farklılık nedeniyle anlamlılık testi yapılmamıştır. Aynı şekilde ölçekler ilkökul öğretmenlerine uygulandığından çalışmaya katılan 266 öğretmenin 247'si sınıf öğretmeni, 19'u ilkökullarda derse giren resim, müzik, beden eğitimi öğretmeni olduğundan ve yine sayılar arasında büyük bir fark olduğundan anlamlılık testi yapılmamıştır.

Alanı sayısal derslerden biri olan okul müdürleri, sayıları çalışmaya giremeyecek kadar az olduğundan gruplamaya alınmamıştır.

Öğretmenlerin denetimlerden en önemli üç beklentilerinin sorulduğu açık uçlu maddeye verilen yanıtlar; cevaplardan yola çıkılarak “rehberlik, materyal eksiklerinin tamamlanması, mesleki eksiklerin belirlenmesi, ödül-takdir, dönüt ve eğitimin niteliğinin artması” olarak oluşturulmuştur. Verilen yanıtların frekans analizleri ve yüzdelikleri hesaplanmıştır.

Elde edilen veriler; grafik ve tablolar oluşturularak belirtilmiş, yorumlar yapılarak tartışılmıştır.

## BÖLÜM V

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan ilkokullarda görevli öğretmenlerden “İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Görüşleri Ölçeği” ile toplanan veriler ve bu verilerden elde edilen bulgular ve bulgulara yönelik yorumlar yer almaktadır. Alt problemlere ilişkin bulgular üç ana başlıkta verilmiştir.

#### 5.1. ÖĞRETMENLERİN VE MÜDÜRLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Çalışmaya katılan öğretmenlerin ve onların görüş bildirdikleri okul müdürlerinin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular bu bölümde ele alınmıştır.

**Tablo 5.1. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılına Göre Dağılımı**

Meslekteki Toplam Hizmet Yılı Aralığı	f	%
1-9	57	21.4
10-18	133	50.0
19-27	45	16.9
28 ve üstü	31	11.7
<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100.0</b>

Tablo 5.1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 57'sinin (21.4) meslekteki toplam hizmet yılları 1 ile 9 yıl arasında değişmektedir. 133'ünün (%50) meslekteki toplam hizmet yılları 10 ile 18 yıl arasında, 45'inin (%16.9) 19 ile 27 yıl arasında, 31'inin (%11.7) meslekteki toplam hizmet yılları 28 yıl ve üstündedir.

**Tablo 5.2. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	f	%
Kadın	168	63.2
Erkek	98	36.8
<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100.0</b>

Tablo 5.2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin 168’i (%63.22) kadın, 98’i (%36.8) erkek öğretmendir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlası kadındır.

**Tablo 5.3. Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı**

<b>Branş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sınıf Öğretmeni	247	92.9
Resim, Müzik, Beden Eğitimi, İngilizce Öğretmeni	19	7.1
<b>Toplam</b>	<b>266</b>	<b>100.0</b>

Çalışmada ilkökul müdürlerinin ders denetimleri öğretmenlere sorulduğundan ilkökullarda görev yapan öğretmenlerle çalışılmıştır. Bunun sonucunda ilkökullardaki öğretmenlerin branş dağılımı tablodaki gibi olmuştur. Buna göre 266 öğretmenden 247’si (%92.7) sınıf öğretmeni iken, 19’u (%7.1) ilkökullarda görev yapan resim, müzik, beden eğitimi ve İngilizce öğretmenidir. Öğretmenlerin branş durumları arasında nicel olarak büyük bir fark vardır; branş değişkenlerine göre boyutlar arasındaki görüş farklılığına bakmak istatistiksel olarak mantıklı olmayacağı için branş değişkenine göre okul müdürünün ders denetimi ile ilgili görüşler arasındaki ilişkiye bakılmamıştır.

**Tablo 5.4. Okul Müdürlerinin Branşa Göre Dağılımı**

<b>Branş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sınıf Öğretmeni	9	50.0
Fen Dersleri	1	5.5
Sosyal Dersleri	8	44.4
<b>Toplam</b>	<b>18</b>	<b>100.0</b>

Çalışmanın yürütüldüğü 18 ilkökuldaki müdürlerin branşları Tablo 5.4’te verilmiştir. Okul müdürlerinin 9’unun (% 50) branşı sınıf öğretmenliği iken, 1’i (%5.5) fen derslerinden, 8’inin (%44.4) branşı sosyal dersleri alanlarındandır. Okul müdürlerinin branş değişkenleri arasında fen dersleri değişkeni ile diğer alanlardaki değişkenlerin sayısı arasında büyük bir fark olduğundan istatistiksel olarak diğer alanlarla karşılaştırmak anlamlı olmayacağı için branş değişkenleri ile boyutlar arasındaki istatistik analizi yapılırken fen dersleri değişkeni ele

alınmamıştır. Sınıf ve sosyal dersleri değişkeni ile boyutlar arasındaki anlamlılık analiz edilmiştir.

## 5.2. İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMLERİ İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ÖLÇEĞİNİN ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın birinci alt probleminde “ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili olarak; planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi ile sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme alt boyutlarında öğretmenlerin görüşleri nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yanıt bulmak amacıyla yapılan frekans analizlerinin sonuçları Tablo 5.5'te verilmiştir.

**Tablo 5.5. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Boyut	$\bar{X}$	ss	Seçenek	Olumluluk Düzeyi
Planlama	3.53	.928	Katılıyorum	Olumlu
Sınıf Yönetimi ve İletişimi	3.57	.893	Katılıyorum	Olumlu
Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme	3.60	.908	Katılıyorum	Olumlu

Tablo 5.5'e göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili görüşlerinin ortalaması üç boyutta da "katılıyorum" derecesindedir. Buna göre okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi ile sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında öğretmenlerin görüşleri "olumlu" düzeydedir. Tablo 5.6, Tablo 5.7 ve Tablo 5.8'de her bir boyutun maddelerine ait öğretmen görüşleri ortalamaları ve ve bu ortalamalara ait görüşlerinin olumluluk düzeyleri verilmiştir.

Bu bulgudan hareketle, ilkokul müdürlerinin ders denetimlerinde planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi ile sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında “İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeği”nde belirtilen maddeleri göz önünde bulundurarak denetledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Yıldırım (2007)'in yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, Sosyal Bilgiler Öğretmenleri ders denetiminin uygulanması sürecindeki etkinlikleri genel olarak “kısmen” derecesinde gerçekleştiriyor olarak değerlendirmekte ve daha önceki bulgulara göre daha olumlu bir görüş bildirmektedirler. Bu çalışmada da Yıldırım'ın yaptığı çalışmanın sonuçlarına benzer sonuçlar elde edilmiştir. Topçu ve Aslan (2009)'ın yaptıkları araştırmanın bulgularına göre; hem yöneticiler, hem de

öğretmenlerin çoğu sınıf içi etkinliklerin ve öğretmenlerin değerlendirilmesinin en iyi okul yöneticileri tarafından yapılmasını uygun bulmaktadırlar. Her iki okulda da yöneticilerin derslere katılarak, sınıf içi etkinlikleri gözlemlediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, okul müdürlerinin sınıf içi etkinlikleri denetlediğini göstermektedir. Öğretmen ve yöneticilerin okul yöneticileri tarafından yapılan denetimi tercih etmelerinin sebebi, okul müdürünün sürekli olarak okulda bulunması sebebiyle ders denetimlerinin daha işlevsel bir şekilde yürütülebileceğini düşünmeleri olabilir.

### 5.2.1. Planlama Alt Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

"İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri" ölçeğinin 1, 3, 5, 7, 8, 10. maddeleri planlama alt boyutunu ölçen maddelerdir. Tablo 5.6'da planlama alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları ve düzeyleri verilmiştir.

**Tablo 5.6. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Planlama Alt Boyutundaki Maddelere İlişkin Bulgular**

Madde No	Madde İçeriği	$\bar{X}$	Seçenek	Olumluluk Düzeyi
S1	Okul müdürüm zamanı etkin kullanacak şekilde dersi planlayıp planlamadığımı denetler.	3.56	Katılıyorum	Olumlu
S3	Okul müdürüm ders planını öğrenciyi merkeze alan bir şekilde hazırlayıp hazırlamadığımı denetler.	3.66	Katılıyorum	Olumlu
S5	Okul müdürüm ders planında amaç ve kazanımları belirtip belirtmediğimi denetler.	3.66	Katılıyorum	Olumlu
S7	Okul müdürüm ders planında amaca uygun yöntem ve teknikleri belirtip belirtmediğimi denetler.	3.63	Katılıyorum	Olumlu
S8	Okul müdürüm ders planında kullanacağım kaynak ve materyalleri belirtip belirtmediğimi denetler.	3.52	Katılıyorum	Olumlu
S10	Okul müdürüm ders planında vereceğim ödevleri yazıp yazmadığımı denetler.	3.17	Biraz Katılıyorum	Biraz Olumlu
Ortalama		3.53	Katılıyorum	Olumlu

Tablo 5.6'ya göre okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili planlama boyutundaki maddelere ilişkin öğretmen görüşleri "katılıyorum" ile "biraz katılıyorum" düzeyindedir.

Planlama boyutunda en düşük ortalamaya sahip olan "Okul müdürüm ders planında vereceğim ödevleri yazıp yazmadığımı denetler" maddesinin ortalaması  $\bar{X}=3.17$  olarak bulunmuştur. Öğretmenler, okul müdürlerinin ders denetimleri sırasında verecekleri ödevlerin ders planlarında yazıp yazmadıklarının okul müdürleri tarafından denetlenmesine "biraz olumlu" düzeyinde yanıt vermişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerine göre planlama boyutunda iki madde en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}=3.66$ ) sahiptir. Buna göre, öğretmenler "Okul müdürüm ders planını öğrenciyi merkeze alan bir şekilde hazırlayıp hazırlamadığımı denetler" ile "Okul

müdürüm ders planında amaç ve kazanımları belirtip belirtmediğimi denetler" maddelerine "olumlu" düzeyinde yanıt vermişlerdir.

Okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri planlama boyutunda en çok ders planlarında öğrenciyi merkeze alarak plan hazırlanması ile amaç ve kazanımların belirtilmesini denetlerken, en az öğretmenlerin planlarında verecekleri ödevleri yazıp yazmadıklarını denetlemektedirler. Buradan okul müdürlerinin verilen ödevlerle değil de daha çok öğrencilere uygun planlar hazırlanıp hazırlanmadığını kontrol ettiği, bunu önemseydiği sonucuna varılabilir.

Kartal (1997), yaptığı araştırma ile planlama etkinliklerinin “orta” seviyede denetlendiğini ve planlama çalışmalarının diğer etkinliklere göre daha ağırlıklı değerlendirildiğini belirtmiştir. Özbaş (2002)’ın yaptığı araştırmada da “plan, program ve öğretim uygulamasının denetimi” boyutlarıyla ilgili olan maddelerin “orta” düzeyde gerçekleştiği belirtilmiştir. Bu çalışmada da planlama boyutundaki maddelerin denetlenmesi ile ilgili öğretmenlerin görüşleri "olumlu" düzeydedir.

### 5.2.2. Sınıf Yönetimi ve İletişimi Alt Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

"İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri" ölçeğinin 17, 19, 21, 24, 27, 29, 33, 35, 36, 38, 40, 42. maddeleri sınıf yönetimi ve iletişimi alt boyutunu ölçen maddelerdir. Tablo 5.7'de sınıf yönetimi ve iletişimi alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları ve düzeyleri verilmiştir.

**Tablo 5.7. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Sınıf Yönetimi ve İletişimi Alt Boyutundaki Maddelere İlişkin Bulgular**

Madde No	Madde İçeriği	$\bar{X}$	Seçenek	Olumluluk Düzeyi
S17	Okul müdürüm öğrencilere isimleriyle hitap edip etmediğimi denetler.	3.41	Katılıyorum	Olumlu
S19	Okul müdürüm öğrenciler, sorulara farklı cevaplar verdiğinde olumlu tepki verip vermediğimi denetler.	3.46	Katılıyorum	Olumlu
S21	Okul müdürüm konuşmalarında ve davranışlarımda saygı öğelerine yer verip vermediğimi denetler.	3.73	Katılıyorum	Olumlu
S24	Okul müdürüm, öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymaları için doğru stratejiler kullanıp kullanmadığımı denetler.	3.58	Katılıyorum	Olumlu
S27	Okul müdürüm özel alana ilişkin kuram, ilke ve kavramları öğrencilerin anlayacağı biçimde aktarıp aktarmadığımı denetler.	3.47	Katılıyorum	Olumlu

S29	Okul müdürüm öğrencilerin dikkatini çekerek onları motive edip etmediğimi denetler.	3.65	Katılıyorum	Olumlu
S33	Okul müdürüm öğrencilerin dikkatini çekerek onları motive edip etmediğimi denetler.	3.56	Katılıyorum	Olumlu
S35	Okul müdürüm farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını cesaretlendirip cesaretlendirmediklerimi denetler.	3.55	Katılıyorum	Olumlu
S36	Okul müdürüm öğrencilere anında dönüt ve düzeltme verip vermediğimi denetler.	3.50	Katılıyorum	Olumlu
S38	Okul müdürüm öğretim sürecinde ses tonumu, jest ve mimiklerimi etkili bir şekilde kullanıp kullanmadığımı denetler.	3.66	Katılıyorum	Olumlu
S40	Okul müdürüm Türkçeyi dil kurallarına uygun ve anlaşılabilir bir biçimde kullanıp kullanmadığımı denetler.	3.59	Katılıyorum	Olumlu
S42	Okul müdürüm öğretme-öğrenme sürecinde zamanı etkin kullanıp kullanmadığımı denetler.	3.74	Katılıyorum	Olumlu
Ortalama		3.58	Katılıyorum	Olumlu

Tablo 5.7'ye göre okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili sınıf yönetimi ve iletişimi boyutundaki maddelere ilişkin öğretmen görüşleri "olumlu" düzeydedir.

Sınıf yönetimi ve iletişimi boyutunda en düşük ortalamaya sahip olan "Okul müdürüm öğrencilere isimleriyle hitap edip etmediğimi denetler" maddesinin ortalaması  $\bar{X}=3.41$  olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri ders denetimleri sırasında öğretmenlerin, öğrencilere isimleriyle hitap edip etmediklerine diğer maddelere göre daha az dikkat etmektedirler. Öğretmenlerin görüşlerine göre en yüksek ortalama ( $\bar{X}=3.74$ ) "Okul müdürüm öğretme-öğrenme sürecinde zamanı etkin kullanıp kullanmadığımı denetler" maddesine aittir. Buna göre okul müdürleri; öğretmenlerin görüşlerine göre, ders denetimlerinde zamanın etkin kullanılıp kullanılmadığını daha çok denetlemektedir.

Bu bulgulara göre, okul müdürleri, ders denetimlerinde öğretmenlerin sınıf yönetimi ile ilgili becerilerini denetlemektedirler. Öğretmenin öğrenciyle iletişimi, eğitimin niteliğinin artması ve öğrencinin kendini ifade etmesi açısından önemlidir. Buradan; okul müdürlerinin "Öğretmen Değerlendirme Formu"nda belirtilen bu durumu önemsedikleri sonucuna ulaşılabilir.



### 5.2.3. Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme Alt Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

"İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri" ölçeğinin 4, 6, 13, 15, 20, 22, 23, 26, 28, 30, 32, 34, 37, 41. maddeleri sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme alt boyutunu ölçen maddelerdir. Tablo 5.8'de sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları ve düzeyleri verilmiştir.

**Tablo 5.8. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme Alt Boyutundaki Maddelere İlişkin Bulgular**

Madde No	Madde İçeriği	$\bar{X}$	Seçenek	Olumluluk Düzeyi
S4	Okul müdürüm ders planı hazırlarken bireysel farklılıkları dikkate alıp almadığımı denetlemez.	3.60	Katılıyorum	Olumlu
S6	Okul müdürüm ders planında amaca uygun etkinlikler planlayıp planlamadığımı denetlemez.	3.71	Katılıyorum	Olumlu
S13	Okul müdürüm öğrenmeyi kolaylaştırmak için uygun materyal, kaynak ve etkinlik seçmede öğrencilerin özelliklerini dikkate alıp almadığımı denetlemez.	3.53	Katılıyorum	Olumlu
S15	Okul müdürüm bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri derse yansıtıp yansıtmadığımı denetlemez.	3.56	Katılıyorum	Olumlu
S20	Okul müdürüm öğrencinin kendini ifade edebileceği fırsatlar sunup sunmadığımı denetlemez.	3.65	Katılıyorum	Olumlu
S22	Okul müdürüm öğrencilerin ders içi ve ders dışı zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı denetlemez.	3.65	Katılıyorum	Olumlu
S23	Okul müdürüm tüm öğrencilerin planlı ve amaçlı çalışmalarını sağlayıp sağlamadığımı denetlemez.	3.67	Katılıyorum	Olumlu
S26	Okul müdürüm özel alanda gerekli olan öğrenme yollarını öğrencilere kazandırıp kazandırmadığımı denetlemez.	3.68	Katılıyorum	Olumlu
S28	Okul müdürüm özel alan öğretim programlarına ilişkin gelişmeleri derslerime yansıtıp yansıtmadığımı (felsefe, kuram, yaklaşım...) denetlemez.	3.49	Katılıyorum	Olumlu
S30	Okul müdürüm konunun anlaşılması için önkoşul bilgi, beceri ve/veya değerlere öğrencilerin ne kadar sahip olduklarını yoklayıp yoklamadığımı denetlemez.	3.56	Katılıyorum	Olumlu
S32	Okul müdürüm derste işlenen konuyu daha önceki konularla ilişkilendirip ilişkilendirmediğimi denetlemez.	3.64	Katılıyorum	Olumlu

S34	Okul müdürüm üst düzey düşünme becerilerini teşvik eden sorgulama tekniklerini kullanıp kullanmadığımı denetlemez.	3.60	Katılıyorum	Olumlu
S37	Okul müdürüm öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratıp yaratmadığımı denetlemez.	3.62	Katılıyorum	Olumlu
S41	Okul müdürüm teknoloji okuryazarı olup olmadığını denetlemez.	3.58	Katılıyorum	Olumlu
Ortalama		3.61	Katılıyorum	Olumlu

Tablo 5.8'e göre okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutundaki maddelere ilişkin öğretmen görüşleri "olumlu" düzeydedir. Bu boyutta olumsuz maddelerin ortalama puanları ters çevrilmiştir. "Denetlemez" sorusuna verilen "Katılıyorum" seçeneği aslında olumsuz bir durumu temsil etmemektedir. "Katılıyorum" yargısı "olumlu" bir düzey belirtmektedir. Yanıt ortalamalarının olumluluk düzeyi göz önüne alındığında Tablo 5.8'de verilen maddeler okul müdürleri tarafından denetlenmektedirler.

Sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutunda en düşük ortalamaya sahip olan "Okul müdürüm özel alan öğretim programlarına ilişkin gelişmeleri derslerime yansıtıp yansıtmadığımı (felsefe, kuram, yaklaşım...) denetlemez" maddesinin ortalaması  $\bar{X}=3.49$  olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri ders denetimleri sırasında öğretmenlerin, özel alan programlarına ilişkin gelişmeleri derslerine yansıtıp yansıtmadıklarını denetlemektedirler. Öğretmenlerin görüşlerine göre en yüksek ortalama ( $\bar{X}=3.71$ ) "Okul müdürüm ders planında amaca uygun etkinlikler planlayıp planlamadığımı denetlemez" maddesine aittir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri, ders planlarında öğretmenlerin amaca uygun etkinlikler düzenleyip düzenlemediklerini denetlemektedir.

### 5.3. ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın ikinci alt probleminde "ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri ölçeğinin; planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi ile sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme alt boyutlarında öğretmenlerin görüşleri onların meslekteki toplam hizmet yıllarına, cinsiyetlerine, en son mezun oldukları eğitim kurumuna, okul müdürlerinin branşına ve okul müdürlerinin ders denetimleri için bir dönemde ayırdığı süreye göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" sorusu sorulmuştur.

### 5.3.1. Ölçeğin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Hizmet Yılına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet yılına göre okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 5.9'da tek yönlü varyans analizine ilişkin bulgular verilmiştir.

**Tablo 5.9. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Meslekteki Toplam Hizmet Yıllarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Planlama	Gruplarası	3.651	3	1.217			
	Grupiçi	224.844	262	.858	1.418	.238	-
	Toplam	228.495	265				
Sınıf Yönetimi ve İletişimi	Gruplarası	1.595	3	.532			
	Grupiçi	209.988	262	.801	.663	.575	-
	Toplam	211.582	265				
Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme	Gruplarası	.880	3	.293			
	Grupiçi	217.174	262	.831	.353	.787	-
	Toplam	218.594	265				

1: 1-9 yıl; 2: 10-18 yıl; 3: 19-27 yıl; 4: 28 yıl ve üstü

Tablo 5.9'da öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet yıllarına göre okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları verilmiştir. Ölçeğin üç boyutunda da meslekteki toplam hizmet yılına göre öğretmen görüşleri arasında bir farklılık bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Meslekteki toplam hizmet yılları 4 gruba ayrılmıştır. Bu gruplar 1: 1-9 yıl; 2: 10-18 yıl; 3: 19-27 yıl ve 4: 28 yıl ve üstü olarak tanımlanmıştır. Tablo 5.9'daki bulgulara göre ilkökul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmenlerin görüşleri, onların meslekteki toplam hizmet yıllarına göre bir değişiklik göstermemektedir. Bu bulgu doğrultusunda, okul müdürlerinin farklı kıdemlerdeki öğretmenleri benzer şekilde denetledikleri düşünülebilir.

### 5.3.2. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Cinsiyetine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri ölçeğinin alt boyutlarındaki görüşlerini belirlemek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 5.10'da verilmiştir.

**Tablo 5.10. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Cinsiyetine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Boyut	Cinsiyet	f	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
Planlama	Kadın	168	3.46	.954	264	-1.621	.106
	Erkek	98	3.65	.873			
Sınıf Yönetimi ve İletişimi	Kadın	168	3.53	.881	264	-.863	.389
	Erkek	98	3.63	.915			
Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme	Kadın	168	3.58	.895	264	-.467	.641
	Erkek	98	3.64	.933			

Tablo 5.10'a göre ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri; planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi ile sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ )

Özbaş (2002)'in yaptığı çalışmada, öğretmenler, okul müdürlerinin “sınıf içi etkinliklerde yapılanların denetiminin” “az” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Eldeki çalışmada ulaşılan bulgulara göre, okul müdürünün sınıf içinde yapılan etkinlikleri denetlemesi hem kadın hem erkek öğretmenler tarafından "olumlu" olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada ulaşılan bu bulgu Özbaş (2002)'in çalışmasında ulaştığı bulguyla tam olarak örtüşmemektedir. Göktaş (2008)'in yaptığı yüksek lisans araştırmasında okul müdürlerinin ders denetimlerinde “öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif katılımını sağlayacak ortam ve süreçleri hazırlamayı dikkate alabilme” davranışına ilişkin grupların ortalamaları incelendiğinde; kadın ve erkek öğretmenler arasında görüş farklılıklarının olmadığı ve müdürün bu yeterliliği konusunda da “çoğunlukla yeterli” şeklinde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

### 5.3.3. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin En Son Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Öğretmenlerin en son mezun oldukları eğitim kurumuna göre ilkökul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri ölçeğinin alt boyutlarındaki görüşlerini belirlemek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 5.11'de verilmiştir.

**Tablo 5.11. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Öğretmenlerin En Son Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna İlişkin t-Testi Sonuçları**

Boyut	En Son Mezun Olunan Okul	f	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
Planlama	Öğretmen Yetiştiren Okullar	207	3.52	.901	264	-.145	.885
	Diğerleri	59	3.54	1.02			
Sınıf Yönetimi ve İletişimi	Öğretmen Yetiştiren Okullar	207	3.57	.870	264	.023	.982
	Diğerleri	59	3.57	.979			
Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme	Öğretmen Yetiştiren Okullar	207	3.60	.871	264	-.071	.943
	Diğerleri	59	3.61	1.033			

Öğretmenlerin en son mezun oldukları eğitim kurumuna göre okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili görüşleri arasında üç boyutta da anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

Öğretmenlerin en son mezun oldukları eğitim kurumları okul müdürünün ders denetimleri ile ilgili görüşlerini etkilememektedir. Bunun sebebinin, okul müdürlerinin ders denetimlerinde farklı yaklaşımlarla dersi denetlemediği olduğu düşünülebilir.

### 5.3.4. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Okul Müdürlerinin Branşına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul müdürlerinin branşına göre, ilkökul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri ölçeğinin alt boyutlarındaki öğretmen görüşlerini belirlemek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 5.12'de verilmiştir.

Branş değişkenleri üç grupta toplanmıştır. Bunlar; sınıf öğretmenliği, fen dersleri, sosyal dersleri olarak gruplandırılmıştır. Bu değişkenler ile öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Ancak fen dersleri branşlarından olanların sayısının, diğer branşlardan olanlardan oldukça az olması

istatistiksel analizin sağlıklı olarak yapılmasını engelleyeceğinden fen dersleri branşı değişkeni atılarak sınıf ve sosyal dersleri branşı ile öğretmen görüşleri arasındaki anlamlılığa bakılmıştır.

**Tablo 5.12. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Okul Müdürlerinin Branşına İlişkin t-Testi Sonuçları**

Boyut	Okul Müdürünün Branşı	f	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
Planlama	Sınıf Öğretmenliği	142	3.55	.910	255	.616	.539
	Sosyal Dersleri	115	3.48	.948			
Sınıf Yönetimi ve İletişimi	Sınıf Öğretmenliği	142	3.69	.825	255	2.517	*
	Sosyal Dersleri	115	3.41	.939			
Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme	Sınıf Öğretmenliği	142	3.73	.829	255	2.368	*
	Sosyal Dersleri	115	3.47	.964			

\*p<.05

Tablo 5.12'ye göre ilkökul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri planlama boyutunda okul müdürlerinin branşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $t_{(255)} = .616, p > .05$ ).

İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri arasında sınıf yönetimi ve iletişimi boyutunda okul müdürlerinin branşına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(255)} = 2.517, p < .05$ ). Okul müdürünün branşı “sınıf öğretmenliği” olan öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X} = 3.69$ ) sınıf yönetimi ve iletişimi boyutunda, okul müdürlerinin branşı “sosyal dersler”den biri olan öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamasına ( $\bar{X} = 3.41$ ) göre anlamlı bir şekilde daha olumludur. Bu da, okul müdürünün yaptığı denetimin sınıf yönetimi ve iletişimi boyutu ile ilgili öğretmen görüşlerinin, okul müdürlerinin branşından etkilendiğini göstermektedir. Bu bulguya göre, branşı sınıf öğretmenliği olan okul müdürlerinin, ders denetimlerinde sınıf yönetimi ve iletişimi konusunda daha hassas davrandıkları düşünülebilir. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre; aynı sınıfla sürekli birebir iletişim ve etkileşim halindedirler, bu sebeple sınıfla iletişim ve sınıf yönetimi konusunu daha çok önemsiyor ve dolayısıyla daha çok bu durumu denetliyor olabilirler.

Tablo 5.12'ye göre ilkökul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri arasında sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutunda okul müdürlerinin branşına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(255)} = 2.368, p < .05$ ). Okul müdürünün branşı “sınıf

öğretmenliği” olan öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.73$ ) sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutunda, okul müdürlerinin branşı “sosyal dersler”den biri olan öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamasına ( $\bar{X}=3.47$ ) göre anlamlı bir şekilde daha olumludur. Sosyal dersleri, ortaokulda haftada bir-iki ders saati kadar işlenen derslerdir. Sosyal derslerinden birinden branşa sahip olan öğretmenler, süreçte öğrencilerin yaşları ve durumları gereği öğrenciyle çok muhatap olmadan, derslerini işleyip öğrenciden dersi anlama ve derste işlenenleri analiz etmelerini bekleyebilmektedirler. Ancak branşı sınıf öğretmenliği olan öğretmenler için, öğrenci öğrenmesi için etkinlikler düzenleme, öğrenciyi yönlendirme gibi konular daha çok önem kazanmaktadır. Sınıf öğretmenliği branşından olan okul müdürlerinin ders denetimlerinde aynı branştan olan öğretmenin dersinde daha dikkatli ve özenli bir şekilde denetim yaptıkları düşünülebilir.

### 5.3.5. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Okul Müdürlerinin Ders Denetimi İçin Bir Dönemde Ayırdığı Süreye İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul müdürlerinin ders denetimi için bir dönemde ayırdığı süre ile öğretmen görüşleri arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 5.13'te okul müdürlerinin ders denetimleri için bir dönemde ayırdıkları süreye göre öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Okul müdürlerinin ders denetimi için bir dönemde ayırdıkları süre; “1: hiç, 2: 40 dakika ve daha az, 3: 41-80 dakika ve 4: 81 dakikadan fazla” olarak gruplandırılmıştır.

**Tablo 5.13. İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile Okul Müdürlerinin Ders Denetimleri için Ayırdıkları Süreye İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Planlama	Gruplarası	36.216	3	12.072	16.546	*	2-1, 3-4, 4-2
	Grupiçi	176.564	242	.730			
	Toplam	212.780	245				
Sınıf Yönetimi ve İletişimi	Gruplarası	26.215	3	8.737	13.013	*	2-1, 3-2, 4-3
	Grupiçi	162.502	242	.671			
	Toplam	188.717	245				

<b>Sınıf İçi</b>	<b>Gruplarası</b>	18.451	3	6.150			
<b>Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme</b>	<b>Grup içi</b>	181.630	242	.751	8.195	*	2-1, 3-4, 4-2
	<b>Toplam</b>	200.081	245				

\* $p < .05$  (1: Hiç, 2: 40 dakika ve daha az, 3: 41-80 dakika ve 4: 81 dakikadan fazla)

Tablo 5.13'te okul müdürlerinin bir dönemde ders denetimi için ayırdıkları süreye göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili planlama boyutundaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F_{(3,242)}=16.546$ ,  $p < .05$ ). Müdürün ders denetimi için bir dönemde ayırdığı süre, müdürün ders denetimi ile ilgili planlama boyutunda öğretmenlerin görüşleri arasında farklılığa neden olmaktadır.

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre, planlama boyutunda müdürün bir dönemde ders denetimi için ayırdığı sürenin “41-80 dakika” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.99$ ), bu sürenin “81 dakika ve daha fazla” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{X}=3.89$ ) göre daha olumlu; müdürün bir dönemde ders denetimi için ayırdığı sürenin “40 dakika ve daha az” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.48$ ), bu sürenin “hiç” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{X}=2.79$ ) göre daha olumlu; müdürün bir dönemde ders denetimi için ayırdığı sürenin “81 dakika ve daha fazla” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.89$ ), bu sürenin “40 dakika ve daha az” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{X}=3.48$ ) göre daha olumlu olduğu bulunmuştur.

Tablo 5.13'te görüldüğü üzere, okul müdürlerinin ders denetimleri için bir dönemde ayırdıkları süreye göre denetledikleri öğretmenlerin sınıf yönetimi ve iletişimi boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ( $F_{(3,242)}=13.013$ ,  $p < .05$ ). Müdürün ders denetimi için bir dönemde ayırdığı süre, müdürün ders denetimi ile ilgili sınıf yönetimi ve iletişimi boyutunda öğretmenlerin görüşleri arasında farklılığa neden olmaktadır.

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre, sınıf yönetimi ve iletişimi boyutunda; müdürün bir dönemde ders denetimi için ayırdığı sürenin “40 dakika ve daha az” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.54$ ), bu sürenin “hiç” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=2.98$ ) daha olumlu; müdürün bir dönemde ders denetimi için ayırdığı sürenin “41-80 dakika” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.98$ ), bu sürenin “40 dakika ve daha az” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=3.54$ ) daha olumlu;



müdürün bir dönemde ders denetimi için ayırdığı sürenin “81 dakika ve daha fazla” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=4.00$ ), bu sürenin “41-80 dakika” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}= 3.98$ ) daha olumlu olduğu bulunmuştur.

Tablo 5.13'e göre, okul müdürlerinin ders denetimleri için bir dönemde ayırdıkları süreye göre denetledikleri öğretmenlerin sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ( $F_{(3,242)}=8.195, p<.05$ ).

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre, sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutunda; müdürün bir dönemde ders denetimi için ayırdığı sürenin “41-80 dakika” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}= 4.00$ ), bu sürenin “81 dakika ve daha fazla” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{X}=3.82$ ) göre daha olumlu; müdürün bir dönemde ders denetimi için ayırdığı sürenin “40 dakika ve daha az” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.55$ ), bu sürenin “hiç” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{X}=3.18$ ) göre daha olumlu; müdürün bir dönemde ders denetimi için ayırdığı sürenin “81 dakika ve daha fazla” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.82$ ), bu sürenin “40 dakika ve daha az” olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{X}=3.55$ ) göre daha olumlu olduğu bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda, ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet yılları, cinsiyet ve en son mezun oldukları eğitim kurumu değişkenlerinden etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin bu görüşleri, okul müdürlerinin durumlarına bağlı olarak değişmektedir. Okul müdürlerinin branşları ve ders denetimleri için bir dönemde ayırdıkları süreler, öğretmenlerin görüşleri arasında farklılığa sebep olmaktadır. Buradan hareketle okul yöneticilerinin okuldaki eğitim-öğretim durumlarıyla ilgili tutumları, davranışları ve yaklaşımlarının öğretmenler tarafından önemsendiği sonucuna ulaşılabilir.

#### **5.4. ÖĞRETMENLERİN DENETİMDEN BEKLENTİLERİ İLE İLGİLİ BULGU VE YORUMLAR**

Araştırmanın üçüncü alt probleminde “İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili olarak öğretmenlerin beklentileri nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya yanıt bulabilmek amacıyla, veri toplama aracıyla öğretmenlere açık uçlu bir soru yöneltilmiş, denetimlerle ilgili en önemliden en önemsiz doğru üç beklentilerini yazmaları istenmiştir. Verilen yanıtlar incelendiğinde öğretmenlerin denetimden bekledikleri “rehberlik, materyal eksiklerinin

tamamlanması, mesleki eksiklerin belirlenmesi, ödül-takdir, dönüt ve eğitimin niteliğinin artması” olarak gruplandırılmıştır. Verilen yanıtların frekans analizleri yapılmıştır.

**Tablo 5. 14. Öğretmenlerin Denetimden Beklentileri ile İlgili Bulgular**

Beklenti	f	%	ss
Rehberlik	73	24.7	.730
Dönüt	66	22.4	.661
Materyal Eksiklerinin Belirlenmesi	53	18.0	.527
Mesleki Eksikliklerin Belirlenmesi	49	16.6	.661
Ödül-Takdir	41	13.9	.740
Eğitim Niteliğinin Artması	13	4.4	.832
<b>Toplam</b>	<b>295</b>	<b>100</b>	

Çalışmaya katılan öğretmenlerden denetimden beklentilerinin yazılması istenmiştir. 153 öğretmen bu soruyu yanıtlamıştır. "Rehberlik" beklentisi 73 kez yazılmıştır. Öğretmenlerin en önem verdikleri ve en fazla yazdıkları beklenti, rehberlik olmuştur. Denetimden beklentisi rehberlik olan öğretmenler yanıt olarak şu ifadelere yer vermişlerdir: danışmanlık, planlama, yol göstericilik. Özbek'in (1998), "İlköğretim 2. kademe ders denetim sorunları" adlı araştırmasında, branş öğretmenlerinin denetçilerin rehberlik etkinliklerine ilişkin olarak beklentilerinin ise "her zaman" uygulanmalıdır yönünde olduğu belirlenmiştir. Ancak Sağlam'ın (2002), araştırmasında, denetçilerin, öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları çözümlenmede kendilerine "ara sıra" yardımcı olduklarını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Akış'ın (1999), "İlkokul öğretmenlerinin çağdaş denetçi rollerine ilişkin algı ve beklentileri" isimli araştırmasında, denetçilerin rehberlik boyutuna ilişkin rolleri düşük düzeyde sergilediklerini algılamışlardır ve öğretmenlerin denetçilerden rehberlik boyutuna ilişkin beklentileri yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu bulgular eldeki araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Öğretmenlerin rehberlik konusundaki beklentileri yüksek olmasına karşın bu beklentilerinin yeterince karşılanmadığını yansıtan araştırmalar vardır. Yıldırım (2007), "Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri" isimli çalışmada, öğretmen görüşlerine göre ders denetimlerinde olması gereken rehberlik ve mesleki yardım etkinliklerinin "kısmen" gerçekleştiğini belirtmiştir. Yakut (2006)'un çalışmada da öğretmenlerin, "okuldaki personeline gerekli rehberliği yapar" maddesine katılımlarının "orta düzeyde" olduğu belirtilmiştir.

"Dönüt" beklentisi 66 defa yazılmıştır ve gelen yanıtların %22.4'ünü oluşturmaktadır. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında; olumlu ya da olumsuz eleştiri, sorunların çözümü, öneri, objektif değerlendirme sonuçları, sonuçların bildirilmesi gibi ifadeler yer almaktadır. Ateş (2007)'in yaptığı araştırma sonucunda da öğretmenlerin; denetimi yapan kişinin, denetim süreci sonunda görüşlerini öğretmenle paylaşması beklentilerinin olduğu belirtilmiştir. Atkins (1996) "Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Görüşleri" isimli bir çalışma yapmıştır. Çalışmadaki "öğretmenlerin %57'si değerlendirme sonunda gözlemlerin açıklanmasını yani denetimle ilgili dönüt istediklerini belirtmişlerdir" sonucu bu çalışmada ulaşılan bulguyu destekler niteliktedir. Rizzo (2004), "Teachers' Supervisors' Perceptions of Current and Ideal Supervision and Evaluation Practices" adlı çalışmasında, yapılan denetimle ilgili dönüt verilmesi konusuna değinmiştir. Florence (2005), doktora tezi olarak yaptığı "Virginia'daki Öğretmen Denetim Yöntemleri" konusunu araştırmasında, öğretmenlerin %99'unun geliştirici (formative) geri dönütlerin denetim sürecinin bir parçası olması gerektiğini belirttikleri bulgusuna ulaşmıştır.

"Materyal eksikliklerinin belirlenmesi" beklentisinin frekansı 53'tür. Yanıtların %18'ini oluşturmaktadır. Bu maddede öğretmenler; sınıftaki fiziksel eksikliklerin belirlenmesi, gerekli araç-gereç temini, gerekli teknolojilerin belirlenmesi ve giderilmesi gibi ifadelere yer vermişlerdir. Buna göre, öğretmenlerin sınıftaki fiziksel eksikliklerin belirlenmesi ve giderilmesi ile ilgili beklentilerinin olduğu ve bu beklentilerin ders denetimlerinde dikkat çekmesini bekledikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

"Mesleki eksikliklerin belirlenmesi" beklentisinin frekansı 49'dur ve yanıtların %16.6'sını oluşturmaktadır. Bu maddede öğretmenler; sınıf yönetimi konusunda eksiklerin belirlenmesi, mesleki verimliliğin artması için eksikliklerin belirlenmesi, öğrenci-öğretmen ilişkisi gibi ifadelere yer vermişlerdir. Ateş (2007)'in yaptığı çalışmadaki "Denetçinin, öğretmenin ihtiyaç duyduğu konuları birlikte belirlemesi" sonucu, öğretmenler tarafından belirtilen beklentiler arasındadır. Aynı çalışmada "Denetim sürecinde eksiklikler açık olarak belirtilmelidir" maddesi için, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bu durumu "her zaman olmalı" düzeyinde bekledikleri, ancak bu beklentilerinin "orta" düzeyde gerçekleştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular eldeki araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

"Ödül-takdir" beklentisinin frekansı 41 olarak bulunmuştur ve yanıtların %13.9'unu oluşturmaktadır. Bu maddede öğretmenler; denetim sonrası başarının takdir edilmesi, güdüleyici ödüller, pekiştirici, öğretmen toplantılarında olumlu yanlarının belirtilmesi gibi ifadelere yer vermişlerdir. Sarpkaya (2003), yaptığı bir çalışmada öğretmenlerin ödül

beklentisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır ve hem ilköğretim hem de ortaöğretim öğretmenlerinin içsel ödülleri, dışsal ödüllerden daha çok önemsediklerini belirtmiştir. Başol ve Kaya (2009) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin, olumlu durumların yeterince takdir edilmediği konusuna sık sık değindiklerini belirtmişlerdir. Ateş (2007), yaptığı yüksek lisans çalışmasında, denetçilerin öğretmenlerin olumlu özelliklerini belirtme yolunu pek seçmedikleri bulgusuna ulaşmıştır. Sarpkaya (2006)'nın yaptığı çalışmada da okul müdürlerinin denetimleri, biçimsel olarak yerine getirdikleri ve öğretmenlerin çabalarını ödüllendirmek yerine eksik yanlarını gördükleri bulgusuna ulaşmıştır. Sarpkaya aynı çalışmada “öğretmenler, başarılı olmaya teşvik edilmelidir. Bunun için maddi (para, ders araç-gereci, bilgisayar vb.) ve içsel (teşekkür, başkalarının yanında övme, okulu temsil etme vb.) ödüller verilebilir” önerisinde bulunmuştur. Eldeki çalışmada da, öğretmenlerin yaptıkları olumlu işlerden dolayı ödüllendirilmek istediği bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlik mesleği, özveri ve sabır gerektiren zor bir meslektir. Bir yandan topluma faydalı bir birey yetiştirme sorumluluğu, bir yandan velilerin ve toplumun mesleki olarak kendilerinden beklentileri karşısında görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışan öğretmenlerin işleri vicdanlarıyla ilgilidir. Bunları yerine getirdiklerinde içsel olarak doyum sağlamanın yanında, üstleri ve çevreleri tarafından takdir görmek istemeleri güdülenmeleri açısından oldukça önemlidir.

“Eğitimin niteliğinin artması” beklentisinin frekansı 13'tür ve yanıtların %4.4'ünü oluşturmaktadır. Bu maddede öğretmenler; eğitim kalitesinin artırılması, eğitim-öğretimin güçlendirilmesi gibi ifadelere yer vermişlerdir. Ateş (2007) de, yaptığı yüksek lisans çalışmasında; öğretmenlerin, denetimden eğitimin kalitesinin ve niteliğinin artması beklentilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ateş (2007), yaptığı çalışmasında öğretmenlerin denetimden beklentileri ve bu beklentilerin gerçekleşme düzeylerini araştırdığı çalışmasında “Denetim süreci ile başarıyı artırmak hedeflenmelidir” maddesine yer vermiştir. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre; öğretmenlerin denetim süreci ile başarı düzeyinin artırılması gerektiğine ilişkin beklentilerinin çok fazla olduğu, ancak bu beklentilerinin denetim sürecinde tam olarak yerine getirilmediğini düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada, “denetim süreci, öğretim ve öğrenme sürecinin geliştirilmesini esas almalıdır” maddesi ile ilgili öğretmenlerin beklentilerinin “her zaman olmalı”; bu maddenin gerçekleşme düzeyinin “orta” derecede olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Memişoğlu (2001) çalışmasında, denetim uygulamalarında “öğretme ve öğrenme sürecini geliştirmeye çalışma” durumunu denetçilerin tam anlamıyla

gerçekleştirdiklerini düşündüklerini, ancak öğretmenlerin bu konuda olumsuz bir yargı bildirdiklerini belirtmiştir. Bu yargılar, araştırma bulgularını desteklemektedir.

Yapılan birçok çalışmada, öğretmenlerin ders denetimlerinin etkililiğini olumsuz olarak değerlendirdikleri ortaya konulmuş olsa da eldeki çalışmada bu sonucu destekleyici bir bulguya ulaşılmamıştır. Yılmaz (1998), araştırması sonucunda ders denetimlerinin uygulanması sürecinde çeşitli sorunlar yaşandığını; Özbek (1997), denetçilerin öğretmenlerin beklentilerini tam olarak gerçekleştiremediğini; Uyanık (2007), ders denetimlerinin uygulanması aşamalarında bazı etkinliklerin gerçekleştirilemediğini ortaya koymuştur.

Öğretmenlere sorulan açık uçlu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, öğretmenlerin denetimle ilgili görüşlerinin alanda yapılan çalışmalardan çıkan sonuçlarla örtüştüğü görülmüştür. Öğretmenler, okul müdürlerinin denetimleri sonucunda rehberlik almayı, mesleki eksikliklerinin belirtilmesini, sınıftaki araç-gereç ve kaynak eksikliklerinin belirlenmesini ve giderilmesini, yaptıkları olumlu davranışlarından ötürü ödüllendirilmek istediklerini, denetimlerle ilgili dönüt almak istediklerini, denetimlerin, eğitimin niteliğini ve kalitesini artırmasını beklediklerini belirtmişlerdir. Soruya yanıt veren öğretmenler arasında iki kişi, denetlenmek istemediğini, öğretmen olarak gerekli sorumluluğun farkında olduklarını ve dışarıdan denetçiler tarafından denetlenmeyi gereksiz bulduklarını belirtmişlerdir. Topçu ve Aslan (2009)'ın yaptıkları nitel çalışmanın bulguları arasında bir öğretmenin "Öğretmenlerin kendi kendilerini değerlendirebileceğini ve yapması gereken şeyleri kontrolle değil de içinden gelerek yapması gerektiğini ifade etmişlerdir" ifadesi, bu bulguyu destekler niteliktedir.

Genel olarak bakıldığında, boyutlarla ilgili görüşler hakkında, çalışmaya katılan öğretmenler çok fazla "tamamen olumsuz", "olumsuz", veya "tamamen olumlu" düzeyinde görüş belirtmemişlerdir. Bu bulgular, denetimde çok iyi ve/veya çok kötü durumların yaşanmadığını; görüşlerin genellikle "biraz olumlu" ve "olumlu" düzeylerde gerçekleştiğini; dolayısıyla orta düzeylerde bir etkililikten söz etmenin mümkün olduğunu göstermektedir.

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma verilerinin analizi ile elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler üzerinde durulmaktadır.

#### 6.1. SONUÇ

İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmesine odaklanılan bu çalışmada elde edilen bulgulardan hareketle ortaya konulan sonuçlar şu şekildedir:

1. İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri üç boyutta da "olumlu" düzeydedir.
2. İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri, öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet yıllarına göre ölçeğin üç boyutunda da anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
3. İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
4. İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri, öğretmenlerin en son mezun oldukları eğitim kurumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
5. İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri, okul müdürlerinin branşına göre planlama boyutunda bir farklılık göstermezken, sınıf yönetimi ve iletişimi ile sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sınıf yönetimi ve iletişimi ile sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında okul müdürünün branşı "sınıf öğretmenliği" olan öğretmenlerin görüşleri, okul müdürlerinin branşı "sosyal dersleri"nden biri olan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumludur.
6. Okul müdürlerinin ders denetimleri için ayırdıkları süreye göre ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin üç boyutta da anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Buna göre;
  - Planlama boyutunda en yüksek ortalama, okul müdürlerinin bir dönemde ders denetimi için "41-80 dakika" ayırdığını belirten öğretmenlere ( $\bar{X}=3.99$ ; olumlu), en düşük ortalama da okul müdürlerinin ders denetimleri için bir

dönemde “hiç” süre ayırmadığını belirten öğretmenlere ( $\bar{X}=2.79$ ; biraz olumlu) aittir.

- Sınıf yönetimi ve iletişimi boyutunda, en yüksek ortalama, okul müdürlerinin bir dönemde ders denetimi için “81 dakika ve daha fazla” süre ayırdığını belirten öğretmenlere ( $\bar{X}=4.00$ ; olumlu) en düşük ortalama da okul müdürlerinin ders denetimleri için bir dönemde “hiç” süre ayırmadığını belirten öğretmenlere ( $\bar{X}=2.98$ ; biraz olumlu) aittir.
- Sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutunda, en yüksek ortalama, okul müdürlerinin bir dönemde ders denetimi için “41-80 dakika” süre ayırdığını belirten öğretmenlere ( $\bar{X}=4.00$ ; olumlu); en düşük ortalama da okul müdürlerinin ders denetimleri için bir dönemde “hiç” süre ayırmadığını belirten öğretmenlere ( $\bar{X}=3.18$ ; biraz olumlu) aittir.

7. Öğretmenlerin denetimden beklentileri önem durumuna göre şu şekilde sıralanmıştır: Rehberlik, materyal eksiklerinin tamamlanması, mesleki eksiklerin belirlenmesi, ödül-takdir, dönüt ve eğitimin niteliğinin artması.

## 6.2. ÖNERİLER

İlkokul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

### 6.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okul müdürlerinin ders denetimlerine ayırdıkları zaman artırılmalıdır. Öğretmenler ile iletişim güçlendirilerek, okulda yapılan eğitim-öğretimin durumu daha yakından izlenebilmelidir.
2. Denetim sürecinde öğretmenlerin de sürece ilişkin düşünceleri alınmalı, beklentilerini ortaya koyabilmeleri için sağlıklı bir iletişim süreci geliştirilmelidir.
3. Denetim sürecinde müdürün fark ettiği sorunlar, denetlenen öğretmenle bir görüşme yapılarak neden-sonuç ilişkisi içerisinde tartışılmalıdır.
4. Denetim sürecinde belirlenen sorunlar çözülünceye kadar okul müdürü ve öğretmen arasındaki iletişim sürdürülmelidir.
5. Müdürler, öğretmenlerin mesleki eksikliklerini belirlemeli ve bu eksikliklerin giderilebilmesi için gerekli rehberliği yapmalıdır.

6. Müdürler, öğretmenlerin eksikliklerinin yanında olumlu yanlarını da görmeli ve bunu dile getirmelidir.
7. Denetim süreci ile ilgili olarak öğretmenlerin beklentilerinin önemi üzerinde durulmalıdır.

### **6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Çalışma evreni olarak Şişli ilçesindeki ilkokullar ele alınmıştır. İstanbul ili evren alınarak çalışma daha geniş bir evrene yayılabilir.
2. Bu araştırma sadece Şişli ilçesindeki devlet okullarında yapılmıştır. Aynı araştırma özel okullarda da yapıp karşılaştırmalar yapılabilir.
3. Çalışmada ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili yöneticilerin de görüşlerine başvurularak karşılaştırmalar yapılabilir.
4. Bu araştırma, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerle nicel veri toplama yöntemi ile yürütülmüştür. Öğretmen ve okul müdürlerinin katıldığı nicel ve nitel veri toplama yöntemlerinin birlikte kullandığı karma tipte desenlenmiş ve daha ayrıntılı bulgulara ulaşma olanağı verecek araştırmalar yapılabilir.
5. Öğretmen, yönetici, denetçi görüşlerine başvurularak ders denetimlerinin nasıl olması gerektiği konusu ile ilgili bir çalışma yapılabilir.
6. Bu araştırmada müdürün ders denetimi ile ilgili genel olarak "olumlu" bir sonuca ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinin neden "çok olumlu" olmadığını belirlemeye yönelik nitel bir araştırma yapılabilir.



## KAYNAKÇA

Abiddin, Z., N. (2008). Exploring clinical supervision to facilitate the creative process of supervision. *The Journal Of International Social Research*. 1(3), Spring: 13-33.

Acheson, K. A. & Gall, M. D. (2003). *Clinical supervision and teacher development*. New York: John Wiley and Sons.

Akçay, C. (2006). *Türk Eğitim Sistemi*. Ankara: Anı Yayınevi.

Akçay, C., Başar, M. A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10 (38), 170–197.

Akış, M. (1999). İlkokul öğretmenlerinin çağdaş denetmen rollerine ilişkin algı ve beklentileri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.

Algün, A. (1998). İlköğretim okulları 1. kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin denetleme yeterliliklerine ilişkin algı ve beklentileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.

Altıntaş, R. (1992). İlköğretimin teftişi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Argon, T. (2010). Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmelerine yönelik nitel bir çalışma. II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve TEMSEN. 23-25 Haziran: 554-566.

Ateş, F. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin denetim sürecinden beklentileri ve bunların gerçekleşme düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

Atkins, A. O. (1996). "Teachers' opinions of the teacher evaluation process"

[www.eric.ed.gov/ED027791](http://www.eric.ed.gov/ED027791).

Aydın, M. (2011). *Çağdaş eğitim denetimi*. 6. Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aziz, A. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Badiali, B. & Firth, G. & Pajak, E. (1997). Teaching supervision. handbook of research in supervision. New York: MacMillan Publishers.

Baharçipek, A. (1987). Kamu yönetiminde planlama denetim ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bakır, Ü. (2007). İlköğretim okul yöneticilerinin değerlendirme rollerine ilişkin öğretmen görüşleri (Ankara ili örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.

Balcı, A. (2007). Etkili okul: kuram, uygulama ve araştırma. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Başar, H. (1981). Okul yöneticisinin denetim görevleri. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı, Ankara.

\_\_\_\_\_ (2000). Eğitim denetçisi. Ankara: Pegem Yayıncılık.

\_\_\_\_\_ (2013). Okulda denetim. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Ders Notları. Erişim Adresi ve Tarihi: <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~alerbas/> 01.10.2013.

Başaran, İ. E. (1989). Yönetim. 2. Baskı. Ankara: Gül Yayınevi.

\_\_\_\_\_ (2000). Eğitim yönetimi nitelikli okul. Ankara: Feryal Matbaası.

Başol, G., Kaya, I. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi üzerine görüşleri. I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitapçığı, Çanakkale.

Baykul, Y. (1999). İstatistik metodlar ve uygulamalar (3. Baskı). Ankara, Anı Yayıncılık.

Bayraktutan, İ. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin denetim rolleri (Sivas ili örneği). Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sivas.

BDDK, (2002). Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik. 31.01.2002 tarihli 24657 (1. Mük) Sayılı 1. Mükerrer Resmi Gazete.

Bird, K. C. (2002). Reflective conferencing in teacher supervision: perceptions of teachers. Doctoral Dissertation. The University of Southern Mississippi; AAT 3126652, Mississippi.

Bozkurt, E. (1995). İlköğretim okullarında ders denerimi uygulamalarının değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Britton, J. P, Goodman J. M., Rak, C. F. (2002). Presenting workshops on supervision: a didactic–experiential format. *Counselor Education and Supervision*, 42(1), September: 31-39.

Bursalıoğlu, Z. (2011). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyükaslan, M. A., (2000). İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ilköğretim denetmenlerinin ders denetimine ilişkin algı ve beklentileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli.

Can, E., Gündüz, Y. (2012). İlköğretimde çalışan öğretmenlerin, il eğitim denetmenleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Kitapçığı, 24-26 Mayıs, Bildiri No: 106; 172-173, Malatya.

Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, Kış, (161).

Cleary, M. & Freeman, A. (2005). The cultural realities of clinical supervision in an acute inpatient mental health setting. *Issues in Mental Health Nursing*, 26 (5): 489 – 505.

Çetin, M. (2012). İlköğretim okullarında okul müdürlerinin yaptığı denetimin öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerine etkisi. Muğla: IV. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, Kongre Bildiri Kitapçığı: 37-42.

Cottrell, D. & Kilminster S. & Brian, J., Grant, J. (2002). What is effective supervision and how does it happen? *Medical Education*, 36(11): 1042-1049.

Dağlı, A. (2000). İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yaz, Sayı: 23; 431-442.

Dağlı, A., Akyıldız S. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim denetmenlerinin etik davranışları. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 13 (2009): 27-38.

Doğan, T. (2003). Öğretmen ve eğitim yöneticilerine rehber. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 8 (29), 27-45.

Döş, İ. (2005). İlköğretim okullarında kullanılan öğretmen teftiş formunun yeterlik düzeyine ilişkin denetçi, yönetici ve sınıf öğretmenleri algıları (Gaziantep İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.

Ekleme, Y. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Engin, M. (2003). İlköğretim okul öğretmenlerinin ilköğretim müfettişlerinin rehberlik ve mesleki görevlerine ilişkin algı ve beklentileri. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Erdem, A. R. (2006). Öğretimin denetiminde yeni bakış açısı: sürekli geliştirme temeline dayalı öğretimin denetimi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, s: 16, 275-294.

Erdem, A. R., Eroğul, M. G. (2012). Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ders denetiminde eğitim müfettişlerinin öğretmene ilişkin tutumları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 31 (Ocak 2012/I): 13-26.

Eroğul, M. G. (2012). Eğitim müfettişlerince yapılan ders denetimlerinin sınıf öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Denizli.

Erdoğan, İ. (1998). SPSS kullanımı örnekleriyle araştırma dizaynı ve istatistik yöntemleri. Ankara: Emel Matbaası.

\_\_\_\_\_ (2007). Pozitivist metodoloji: bilimsel araştırma tasarımı istatistiksel yöntemler, analiz ve yorum. Ankara: Erk Yayınları.

Ertekin, Y. (1998). Denetim hizmetleri seminer notları (M.E.B. Teftiş Kurulu Başkanlığı), Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

Ferrigno, T. B. (2003). Becoming a principal: role conception, initial socialization, role-identity transformation, purposeful engagement. *Educational Administration Quarterly*, 39(4), October: 468-503.

Florence, G. W. (2005). Teacher supervision methods in Virginia. Doctoral Dissertation. Virginia Commonwealth University UMI Number:3169632, Richmond, Virginia.

Glanz, J. & Shulman, V., & Sullivan, S. (2007). Impact of instructional supervision on student achievement: can we make the connection? Chicago: Paper Presented at the Annual Conference of the American Educational Research Association: 1-28.

Glickman, C. D. (1990). Supervision of instruction: a developmental approach. USA: Allyn and Bacon.

Glickman, C. D. & Gordon, S. & Ross-Gordon, J. M. (2009). The basic guide to supervision and instructional leadership (2nd ed.) USA: Pearson Education, Inc.

Goldhammer, R. & Anderson, R. H. & Krajewski, R. J. (1993). Clinical supervision: Special methods for the supervision of teachers (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Gökçe, F. (1994a). Bağımsız ortaokullar ile ilköğretim okulları 2. Kademesinde denetim amaçlarının gerçekleşmesi ve denetim ilkelerine uyulması konusunda denetçi ve öğretmen görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

\_\_\_\_\_ (1994b). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı:10, 73-78.

Göktaş, A. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliklerinin sınıf öğretmenlerince değerlendirilmesi (Kırıkkale İl Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kırıkkale.

Gökyer, N. (1997). İlköğretim okulları 2. kademe öğretmenlerinin ilköğretim müfettişlerinin yeterlilik alanlarına ilişkin algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Görgülü, S. S. (2008). İlköğretim okullarında yönetim ve denetim uygulamaları rehberi. Ankara: Öğreti Yayınları.

Gündüz, Y. (2008). Avrupa Birliğine uyum sürecinde Millî Eğitim Bakanlığı teftiş sisteminin yenilenme ihtiyacı. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

\_\_\_\_\_ (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: kuramsal bir çalışma. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı: 34, 1-6.

Güredin, E. (2000). Denetim. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Gürsel, M. (1997). Okul yönetimi, Konya: Mikro Yayınları.

Henson, T. K. (2010). Supervision: a collaborative approach to instructional improvement. Waveland Press, Inc.

Hsieh, C. L. & Shen, J. (1998). Teachers', principals' and superintendents' conceptions of leadership. *School Leadership & Management*, 18(1): 107-121.

İlğan, A., Kıranlı, S. (2007). Öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerinin denetlenmesinde klinik denetim modeli. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 40(2), 151-177.

İlğan, A. (2012). Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve denetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.

Johnson, B. & Christensen, L. (2004). *Educational Research: quantitative, qualitative and mixed approaches*. 2nd Ed. USA: Pearson Education, Inc.

Kamacı, S., Gök, T., Ülker, Y., Turgut, G. (2007). İlköğretim okul yöneticilerinin ders denetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri (Muğla İli Örneği). Erişim: [http://www.pegem.net/akademi/kongrebildiri\\_detay.aspx?id=5799](http://www.pegem.net/akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=5799) Erişim Tarihi: 19.06.2012.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kartal, S. (1997). İlköğretim 2. kademe branş öğretmenlerinin teftiş-rehberlik etkinlikleri hakkındaki görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Karakütük, K., Aksoy, H. H., Akçay, R. C. (1997). Ortaöğretim ve yükseköğretimde bir yönetim süreci olarak değerlendirme. 27(2). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 817-847.

Kayaoğlu, M. N. (2012). Dictating or facilitating: the supervisory process for language teachers. Australian Journal of Teacher Education. 37(10), Article 7.

Kayıkçı, K. (2004). Milli eğitim bakanlığı müfettişlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyumları. Yayınlanmamış doktora tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. Kastamonu Eğitim Dergisi, 11 (1), 137–158.

Kılıç, A., Aslanargün E., Arseven, Z. (2013). Eğitim denetmenlerinin rehberlik, denetim, inceleme ve soruşturma görevlerine yönelik bir olgubilim araştırması. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, 42 (197), 5-24.

Kızıllıkanat, A. (2011). İlköğretim okullarında yapılan denetim etkinliklerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri üzerine katkısı. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Kurt, S. (2009). İlköğretim kurumlarındaki yöneticilerin denetleme faaliyetlerine ilişkin yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Kutsyruba, B. (2003). Instructional supervision: perceptions of Canadian and Ukrainian beginning high-school teachers. Unpublished Master Dissertation. University of Saskatchewan, Saskatoon, Canada.

KYTK, (2003). Kamu yönetimi temel kanunu tasarısı ile içişleri plan ve bütçe ve anayasa komisyonları raporları (1/731). T.C. Başbakanlık Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü. Sayı: B.02.0.KKG.0.10/101-751/5767.

Linde, C. H. V. D., (1998). "Clinical supervision in teacher education: a pivotal factor in the quality management of education", Vol.119(2), Winter, p: 328-335.

Lodico M. G. & Spaulding, D.T., Voegtler, K.H. (2006). Methods in educational research : from theory to practice. 1st Ed. USA: John Wiley&Sons, Inc.

Marzano, R. J. & Frontier, T. & Livingston, D. (2011). Effective supervision-supporting the art and science of teaching. USA: ASCD Premium Member Book.

McLean, B. & Whalley, J. (2004). No real tale has a beginning or an end: Exploring the relationship between co-supervision, reflective dialogue and psychotherapeutic work with mental health service users. Reflective Practice, 5 (2), 225-238.

McMillan, J. H. & Schumacher, S. (2006). 6th ed. Research in education: evidence-based inquiry. USA: Pearson Education, Inc.

MEB, (1991). İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, Tebliğler Dergisi, Sayı: 2346.

MEB, (1993). Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği, Tebliğler Dergisi, Sayı: 2393.

MEB, (1995a). Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik, Tebliğler Dergisi, Sayı: 2423.

MEB, (1995b). Personel Genel Müdürlüğü. Adaylık Eğitimi Genelgesi (1995/55 sayılı genelge), Tebliğler Dergisi, Sayı: 2436.

MEB, (1999). İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı: 23785.

MEB, (2000). Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımları, Tebliğler Dergisi, Sayı: 2508.

MEB, (2001). İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik Ve Teftiş Yönergesi, Tebliğler Dergisi, Sayı: 2521.



MEB, (2003a). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 25212 Sayılı Resmi Gazete.

MEB, (2003b). MEB Teftiş Kurulu Okullar ve Dershaneler Denetim Rehberi. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.

MEB (2005). İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.

MEB, (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. Tebliğler Dergisi: 2623, Resmi Gazete: 31.7.2009/ 27305.

MEB, (2011a). Lise ve Dengi Okullarda Denetim Rehberi. Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Başkanlığı Yayını.

MEB (2011b). Öğretmen Denetim Rehberi. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Yayını.

Memişoğlu, S.P. (2001). Çağdaş eğitim denetimi ilkeleri açısından ilköğretim okullarında öğretmen denetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

\_\_\_\_\_ (2004). İlköğretim müfettişlerinin denetimsel davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. Eğitim ve Bilim, 29(131), 30-39.

Memduhoglu, H.B., Zengin, M. (2012). Implementability of instructional supervision as a contemporary educational supervision model in turkish education system. Journal of Theoretical Educational Science, 5(1), 131-142.

Minnear Peplinski R. M. (2009). Principals' and teachers' perceptions of teacher supervision. Unpublished Doctoral Dissertation. Las Vegas: University of Nevada.

O'Neill, K. & Fry, B. & Hill, D., & Bottoms, G. (2003). Good principals are the key to successful schools : six strategies to prepare more good principals. Atlanta: Southern Regional Education Board.

Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. Ankara: Milli Eğitim Dergisi. Kış, (157).

Öncel, Y. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlilikleri. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Şanlıurfa.

Öz, F. (2003). Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Sisteminde teftiş. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları. No: 88.

Özbaş, M. (2002). İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özbaş, M. (2010). İlköğretim okullarında öğretimin denetimi ve müdürlerin öğretimin denetimine ilişkin görevleri. Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, ss. 43-53. Ankara: I. Ulusal Eğitim Yönetimi Sempozyumu.

Özbek, B. (1998). İlköğretim II. kademe ders denetimi sorunları (İzmir ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.

Özer, M. (2012). Belgesiz kayıt ortamında denetim. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Ankara.

Özmen, F. (2000). Klinik denetim öngörülleri çerçevesinde denetçi görüşleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Fırat University Journal of Social Science); 10(1), 119-157, Elazığ.

Özmen, F., Batmaz, C. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri-cinsiyet ve yaş değişkenine göre öğretmen görüşleri. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

\_\_\_\_\_ (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri-hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. Sayı: 2, 102-120.

Özmen, F., Güngör, A. (2008). Denetimde etik. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15): 137-155.

Öztürk, Ş. (2009). İlköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin müfettiş ve okul müdürü görüşleri (Kütahya İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Muğla.

Pajak, E. (2002). Clinical supervision psychological functions: a new direction for theory and practice. *Journal of Curriculum and Supervision*, 17(3), 189-205.

Persson, A., G., Andersson, G., Lindström, M., N. (2004). Successful Swedish Headmasters in tension fields and alliances. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*. 8(1): 53-72.

Renkler, A. (2005). İlköğretim denetmenlerinin ilköğretim okullarında öğrenme-öğretme süreçleri ve yönetim görevleriyle ilgili etkililik düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Rizzo, J. F. (2004). Teachers' supervisors' perceptions of current and ideal supervision and evaluation practices. Doctoral Dissertation. Graduate School of the University of Massachusetts, School of Education, Amherst.  
<http://scholarworks.umass.edu/dissertations/AAI3118327/>

Robbins, P., Harvey Alvey, (2004). The new principal's fieldbook: Strategies for Success, ASCD.

Sağlam, B. (2002). İlköğretim okullarında öğretim denetimine ilişkin öğretmen, müdür ve denetmen görüşleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.

Sarı, D. (2006). İlköğretim müfettişlerinin ilköğretim öğretmenlerince değerlendirilmesi (Pendik İlçesi Örneği).Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TODAİE.

Sarpkaya, R. (2003). İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine yönelik disiplin ve ödüllendirme uygulamaları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*; 3(1): 189-225.

\_\_\_\_\_ (2004). İlköğretim denetmenlerinin denetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar. Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi No:8; 114-129.

\_\_\_\_\_ (2006). Yöneticilerin öğretmenleri güdülemede içerik kuramlarından yararlanması ve bir örnek olay. Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi; 7 (77): 95-105.

Schlechty, P. C. (2011). Shaking up the schoolhouse Çeviren: Yüksel Özden 2. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J., (1979). Supervision: human perspectives. NewYork: McGraw-Hill Publishing Company.

Shulman, V. & Sullivan, S. & Glanz, J. (2008). The New York City school reform: consequences for supervision of instruction. International Journal of Leadership in Education. 11(4): 407-425.

Spaulding, A. (1997). Life in schools: a qualitative study of teacher perspectives on the politics of principals: ineffective leadership behaviors and their consequences upon teacher thinking and behavior. School Leadership & Management, 17(1): 39-55.

Stebbins, G. (2002). The public school principal: elements for successfully surviving and thriving in the system. Unpublished Doctoral Dissertation. Fielding Graduate Institute. UMI Number: 3056899. <http://www.lib.umi.com/dissertations>.

Stevenson, C. (2005). Postmodernising clinical supervision in nursing. Issues in Mental Health Nursing, 26: 519-529.

Stronge, J. H. & Leeper, L. M.. (2012). Research synthesis of virginia principal evaluation competencies and standards. Erişim: [http://www.doe.virginia.gov/teaching/performance\\_evaluation/research\\_synthesis\\_of\\_principal\\_eval.pdf](http://www.doe.virginia.gov/teaching/performance_evaluation/research_synthesis_of_principal_eval.pdf). Erişim Tarihi: 20. 02. 2013.

Sullivan, S. & Glanz, J. (2009). Supervision that improves teaching and learning: Strategies and techniques. (3rd ed.), USA: Corwin Press.

Swearingen, M., E. (1946). Looking at supervision. Educational Leadership, 3(4): 146-151, USA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Şahin, A. (2007). Türkiye' de ilköğretim okulu müdürlüğünün ve deneticiliğinin bir meslek olarak mevcut durumu. 16. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitapçığı. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Şahin, S. (2005). İlköğretim Okullarında Uygulanan Öğretmen Teftiş Formlarının Yeterliliğinin Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Şahinbey İlçesi Örneği). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 15 (1): 113-124.

Şahin, T. (2005). İlköğretim düzeyinde ders denetimiyle ilgili yeterlilikler hakkında denetmen ve öğretmen görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Bolu.

Şişman, M. (2011a). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

\_\_\_\_\_ (2011b). Türk Eğitim Sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Taymaz, H. (2000). Okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

\_\_\_\_\_ (2011). Eğitim sisteminde teftiş: kavramlar, ilkeler, yöntemler. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Thobega, M. & Miller, G. (2003). Relationship of instructional supervision with agriculture teachers' job satisfaction and their intention to remain in the teaching profession. Journal of Agricultural Education; 44(4): 57-66. DOI: 10.5032/jae.2003.04057

Topçu, İ., Battal, A. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitapçığı, Çanakkale.

Tunison, S. (2005). Instructional supervisory policies and practices. <http://www.ascd.org/ASCD/pdf>.

Uludüz, S. (1996). İlköğretim kurumlarında sınıf içi etkinliklerin denetiminde müfettiş davranışları. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Uluğ, F. (1985). Açıklamalı eğitim yönetimi sözlüğü, Ankara: Teksir Yayınları.

\_\_\_\_\_ (2004). Kamu yönetimi tasarısı ışığında kamu denetim sisteminde yeniden yapılanma. Ankara: Amme Dergisi Yayınları; 37(2): 97-122.

\_\_\_\_\_ (2013). Eğitim denetiminde yapısal dönüşüm ve bütünlük arayışı. Erişim Adresi ve Tarihi:

[“http://temsens.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=434&Itemid=117”](http://temsens.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=434&Itemid=117) & [HYPERLINK](#) 02.10.2013.

Ural, A., Kılıç, İ. (2011). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

UNESCO, (1977). General principles of management for educational planners and administrators. Written By: Ananda W. P. Guruge. Unesco Regional Office for Education in Asia, Bangkok, Thailand.

Uyanık, M. (2007). Ders teftişinde müfettiş uzmanlaşmasının önemi (Muğla ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Denetimi Bilim Dalı, Muğla.

Ünal, A., Batmaz, C. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları. Burdur: 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Kitapçığı. Erişim: [http://www.pegem.net/akademi/kongre\\_detay.aspx?id=125025](http://www.pegem.net/akademi/kongre_detay.aspx?id=125025). Erişim Tarihi: 20.02.2013.

Ünal, A., Şentürk, R. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları. 20.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Burdur. Erişim Tarihi ve Adresi: 15.05.2013. [http://www.pegem.net/akademi/bildiri\\_detay.aspx?id=125145](http://www.pegem.net/akademi/bildiri_detay.aspx?id=125145).

Wiles, J. & Bondi, J. (2000). Supervision: a guide to practice. (5th edt.) USA: Prentice-Hall, Inc.

Yavuz, M. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.

Yavuz, Y. (1995). Öğretmenlerin denetim etkinliklerini klinik denetim ilkeleri açısından değerlendirmeleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.

Yengin Sarpkaya, P. (2012). Okul müdürlerinin öğretmen denetiminde karşılaştığı sorunlar. Muğla: IV. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı: 83.

Yıldırım, G. (2007). Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri (Denizli İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Denetimi Bilim Dalı, Muğla.

Yıldırım, N. (1999). Denetim sürecinde ilköğretim okul müdürlerinin değerlendirilme formu üzerine değerlendirme. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. Sayı: 2; 199-212.

Yılmaz, M. (1998). İlköğretim okullarında ders teftişinde karşılaşılan sorunlar. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 10(1): 19-35.

Zepeda, S. J. (2007). Instructional supervision: applying tools and concepts (2nd ed), New York: Eye On Education, Inc.

**EKLER**

**EK 1.** Öğretmen Değerlendirme Formu

**EK 2.** Öğretmen Denetim Raporu

**EK 3.** Veri Toplama Aracı ile İlgili İzin Yazısı

**EK 4.** Şişli İlçesindeki İlkokulların Listesi

**EK 5.** Öğretmenlere Uygulanan Veri Toplama Aracı

**EK 6.** İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Öğretmen Görüşleri 32 Maddelik Ölçek



**Ek 1**  
**ÖĞRETMEN DEĞERLENDİRME FORMU**

<b>Öğretmenin adı ve soyadı</b>	:
<b>Görev yaptığı okul</b>	:
<b>Branşı</b>	:

BÖLÜM 1		
	Değerlendirilecek Evrak	Açıklamalar
D E Ğ E R L E N D İ R M E  A L A N L A R I	A. Planlamalar	Zümre Toplantı Tutanaqları
		Ünitelendirilmiş Yıllık Planlar
	B. Değerlendirme	Sınavlar
		Değerlendirme Sonuçları
		Ödevler
	C. Eğitim Çalışmaları	Sosyal Etkinlik Çalışmaları
		Rehberlik Çalışmaları
	D. Öğretmenin Diğer Çalışmaları	Görev ve Sorumluluklar
		Kişisel Çalışmalar

BÖLÜM 2						
	Göstergeler	Açıklamalar				
E. Ders Planlama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zamanı etkin kullanarak şekilde dersi planlar.</li> <li>• Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkelerini plan ve uygulamalarına yansıtır.</li> <li>• Ders planını öğrenciyim edebeze olarak hazırlar.</li> <li>• Ders planında bireysel farklılıkları dikkate alır.</li> <li>• Ders planında amaç ve kazanım kırmeler olcağını belirtir.</li> <li>• Ders planında amaca uygun etkinlikleri belirtir.</li> <li>• Ders planında amaca uygun yöntem ve teknikleri belirtir.</li> <li>• Ders planında kullanılacak kaynak ve materyalleri belirtir.</li> <li>• Ders planında bilgi ve iletişim teknolojilerinin nasıl kullanılabacağını yer verir.</li> <li>• Ders planında vereceği ödevleri belirtir.</li> </ul>					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;"><b>Dersin izlendiği sınıf/şube</b></td> <td style="width: 60%;">:</td> </tr> <tr> <td><b>Tarih</b></td> <td>:</td> </tr> </table>			<b>Dersin izlendiği sınıf/şube</b>	:	<b>Tarih</b>	:
<b>Dersin izlendiği sınıf/şube</b>	:					
<b>Tarih</b>	:					

## Öğretmen Denetim Rehberi

D E Ğ E R L E N D İ R M E A L A N L A R I	F. Öğretme/Öğrenme Ortamı Araç- Gereç ve Teknolojileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim ortamının temizliği ve havalandırılması için gerekli önlemleri alınması,</li> <li>• Öğrenme ortamlarını etkinlik türüne göre düzenlemesi,</li> <li>• Öğrenme ortamının fiziksel koşullarını (ısı, ışık, ses durumu vb.) öğrenmeyi destekleyecek biçimde düzenlemesi,</li> <li>• Öğrenmeyi kolaylaştırmak için uygun materyal, kaynak ve etkinlik seçmede öğrencilerin özelliklerini dikkate alınması,</li> <li>• Ders araç-gereçlerinin bakımını sağlamanın sağlanması, kullanıma hazır halde tutulması,</li> <li>• Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri dersi yansıtmaları,</li> <li>• Teknoloji kaynaklarının etkili kullanıma model olması ve bunları öğretmesi,</li> </ul>	
	G. Öğrenciye Değer Verme ve Rehberlikte Bulunma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrencilere isimleri ile hitap etmesi,</li> <li>• Öğrencilerini etkin biçimde dinlemesi,</li> <li>• Öğrenciler sorulara farklı cevaplar verdiğinde olumlu tepki göstermesi,</li> <li>• Öğrencinin kendini ifade edebileceği fırsatlar sunması,</li> <li>• Konuşmalarında ve davranışlarında saygı öğelerine yer vermesi,</li> <li>• Öğrencilerin ders içi ve ders dışı zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapması,</li> <li>• Tüm öğrencilerin planlı ve amaçlı çalışmalarını sağlamanın sağlanması,</li> <li>• Öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymaları için doğru stratejiler kullanması,</li> </ul>	
	H. Özel Alan Program/ İçerik Bilgisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel alan öğretim programının amaç ilke ve yaklaşımlarını plan ve uygulamalarına yansıtmaları,</li> <li>• Özel alanda gerekli olan öğrenme yollarını öğrencilere kazandırması,</li> <li>• Özel alanına ilişkin kavram, ilke ve kavramları öğrencilerin anlayacağı biçimde aktarması,</li> <li>• Özel alan öğretim programlarına ilişkin gelişmeleri derslerine yansıtmaları (fikir, kavram, yaklaşım...),</li> </ul>	
	İ. Öğretim Durumu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive etmesi,</li> <li>• Konunun anlaşılması için önkoşul bilgi/beceri ve Aveya değerlere öğrencilerin ne kadar sahip olduklarını yoklaması,</li> <li>• İçeriği, konuların özelliklerine göre aşamalı bir şekilde sıralaması,</li> <li>• Derste işlenen konuyu daha önceki konularla ilişkilendirmesi,</li> <li>• Farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını cesaretlendirmesi,</li> <li>• Üst düzey düşünme becerilerini teşvik eden etkili sorgulama tekniklerini kullanması,</li> <li>• Öğrenciye anında dönüt ve düzeltme vermesi,</li> <li>• Öğretim sürecinde ses tonunu, jest ve mimiklerini etkili bir şekilde kullanması,</li> <li>• Öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratması,</li> </ul>	
	İ. Bireysel Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sınıf içi çalışmalarında, toplumsal ve meslekî etik değerlere uygun davranması,</li> <li>• Kişisel bakıma özen göstermesi,</li> <li>• Türkçe'yi dil kurallarına uygun ve anlaşılabilir bir biçimde kullanması,</li> <li>• Teknoloji kurullarını kullanması,</li> <li>• Öğretme - öğrenme sürecinde zamanı etkin kullanması,</li> </ul>	

**Ek: 2**  
**ÖĞRETMEN DENETİM RAPORU**

<b>T.C.</b>			
<b>MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI</b>			
<b>Rehberlik ve Denetim Başkanlığı</b>			
<b>Saya</b>	:	././201.	
<b>Konu</b>	:	Öğretmen Denetim Raporu	
<b>MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA</b>			
<b>İlgi</b>	:	Rehberlik ve Denetim Başkanlığı'nın ././201. tarih ve ..... sayılı turne emirleri.	
<b>ÖĞRETMENİN KİMLİK VE GÖREVBİLGİLERİ</b>			
1.	Adı ve Soyadı	:	
2.	T.C. Kimlik No	:	
3.	Okulu/Kurumun adı (il-ilçe)	:	
4.	Mesleki kademi	:	
5.	Özel alanı	:	
6.	Yöneticilik görevi (var ise)	:	
7.	Lisansüstü eğitimi (var ise)	:	
8.	Yayımlanmış eseri (var ise)	:	
9.	Çalışma izni onayının tarih / sayısı (gerekli ise)	: /	
<b>DENEYİM BİLGİLERİ</b>			
1.	Denetleme Tarihi	:	
2.	Denetlenen ders / sınıf / şube	: / /	
3.	Denetlenen dersin konusu	:	
<b>DEĞERLENDİRME SONUÇLARI</b>			
<b>Değerlendirme Alanları</b>		<b>Açıklamalar</b>	<b>Puan</b>
A	Planlamalar (sene başı)		
B	Değerlendirme		
C	Eğitim çalışmaları		
D	Öğretmenin diğer çalışmaları		
E	Dersi planlama		
F	Öğretme/öğrenme ortam, araç ve teknolojileri		
G	Öğrenciye değer verme ve rehberlikte bulunma		
H	Özel alan program/içerik bilgisi		
I	Öğretim durumu		
İ	Bireysel özellikler		
		<b>Ortalama</b>	
<p><b>SONUÇ VE TEKLİF :</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: right;">..... Unvan</p> <p style="text-align: center;"><b>ÖZEL</b></p>			

### EK 3. VERİ TOPLAMA ARACI İLE İLGİLİ İZİN YAZISI

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-020- 63611  
Konu : (Esra FIRINCIOĞULLARI)

29/05/2013


VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Adnan Menderes Üniversitesinin 23.05.2013 tarih ve 3900 sayılı yazısı.  
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 sayılı ve 2012/13 No'lu Genelgesi.  
c) Millî Eğitim Komisyonunun 28.05.2013 tarihli tutanağı.

Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Esra FIRINCIOĞULLARI'nın "İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimi İle İlgili Öğretmen Görüşleri" konulu tez çalışmasını ekli listedeki okullarda anket uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüze incelenmiştir.

Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Esra FIRINCIOĞULLARI'nın söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmasını, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, Eğitim ve Öğrenimi aksatmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun götıldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

  
Dr. Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
.../05/2013  
  
Harun KAYA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**EK 3. VERİ TOPLAMA ARACI İLE İLGİLİ İZİN YAZISI (DEVAMI)**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-605.01- 63904  
Konu : Anket (Esra FIRINCIOĞULLARI)

29/05/2013

ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi : a) 23.05.2013 tarih ve 3900 sayılı yazımız.  
b) İst. Valilik Makamının 29.05.2013 tarihli ve 63611 sayılı onayı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Esra FIRINCIOĞULLARI'nın "İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimi ile İlgili Öğretmen Görüşleri" konulu tezine ilişkin anket çalışması istemi hakkında ilgi (a) yazımız ilgi (b) Valiliğimiz Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyuruların araştırmaçı anketçi tarafından yapılmasını, işlem bitikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Kahraman DEMİREL  
Müdür a.  
Şube Müdürü

**EKLER:**

Ek-1 Valilik Onayı.  
2 Anket Soruları.

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.  
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: [sgb34@meb.gov.tr](mailto:sgb34@meb.gov.tr)  
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bah-4 Ali Cad. No:13 Çakıoğlu  
Telefon: Sm.212 455 04 00 Dahili: 239.

5070 Sayılı Kanuna Göre  
KAHRAMAN DEMİREL tarafından  
Elektronik Olarak  
İmzalandığı ve http://www.meb.gov.tr  
evraksergisi/ adresinden kontrol  
edilebilir.

## EK 4. ŞİŞLİ İLÇESİNDEKİ İLKOKULLARIN LİSTESİ

### ŞİŞLİ İLÇESİNDE BULUNAN İLKOKULLARIN LİSTESİ

1. AYAZAĞA İLKOKULU	ŞİŞLİ
2. FERİKÖY İLKOKULU	ŞİŞLİ
3. FUAT SOYLU İLKOKULU	ŞİŞLİ
4. GÖLBAĞ SELİM SİRRI TARCAN İLKOKULU	ŞİŞLİ
5. HALİDE EDİP ADIVAR İLKOKULU	ŞİŞLİ
6. HANDAN ZİYA ÖNİŞ İLKOKULU	ŞİŞLİ
7. HARBİYE İLKOKULU	ŞİŞLİ
8. HÜSEYİN AVNİ KURŞUN İLKOKULU	ŞİŞLİ
9. HÜSEYİN CAHİT YALÇIN İLKOKULU	ŞİŞLİ
10. KUVAYI MİLLİYE İLKOKULU	ŞİŞLİ
11. MAREŞAL FEVZİ ÇAKMAK İLKOKULU	ŞİŞLİ
12. MECİDİYE İLKOKULU	ŞİŞLİ
13. NİLÜFER HATUN İLKOKULU	ŞİŞLİ
14. RESNELİ NİYAZİBAY İLKOKULU	ŞİŞLİ
15. SAİT ÇİFTÇİ İLKOKULU	ŞİŞLİ
16. SÜLEYMAN ÇELEBİ İLKOKULU	ŞİŞLİ
17. SÜLEYMAN ŞAH İLKOKULU	ŞİŞLİ
18. TALATPAŞA İLKOKULU	ŞİŞLİ



## EK 5. ÖĞRETMENLERE UYGULANAN VERİ TOPLAMA ARACI

Değerli meslektaşım, yüksek lisans tezi olarak bir çalışma yapmaktayım. Bu ölçek, okul müdülelerinin ders denetleme süreci ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlanmaktadır. Sorulara vereceğiniz yanıt, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve bilimsel çalışma amacıyla kullanılacaktır. Kişilerle ilgili olarak yorumlanmayacaktır. Bunun için ankete adınızı yazmayınız.

Soruları yanıtlarken her bir soru için size en uygun gelen seçenği işaretleyiniz. Lütfen tüm soruları cevaplayınız, boş soru bırakmayınız.

Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Esra FIRINCIOĞULLARI

Adnan Menderes Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi

### BÖLÜM I

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Meslekteki toplam hizmet yılınız: ..... Yıl ..... Ay

2. Cinsiyetiniz: Kadın  Erkek

3. Branşınız: ..... 4. Okul müdürlüğünüzün branşı: .....

5. En son mezun olduğunuz okul:

a) Öğretmen Okulu  b) Eğitim Enstitüsü  c) Yüksek Öğretmen Okulu

d) Eğitim Fakültesi  e) Açık Öğretim Ön Lisans  f) Açık Öğretim Lisans Tamamlama

g) Fen-Edebiyat Fakültesi h) İlahiyat Fakültesi h) Diğer (Yazınız): .....

6. Eğitim yönetimi ya da denetimi alanında lisans üstü eğitimi aldınız mı? Evet  Hayır

7. Eğitim yönetimi ya da denetimi alanı dışında herhangi bir alanda lisans üstü eğitim aldınız mı?

Evet  Hayır

8. Çalıştığınız okul: .....

9. Ders denetimi için müdürlüğünüz size bir öğretim yılında yaklaşık olarak (iki dönemde) ne kadar süre ayrılmaktadır? ..... dakika.

a. Sizde bu süre yeterli mi? .....

b. Sizde ne kadar süre ayrılmalı? .....

10. Denetim sonucunda denetimden elde etmeyi umduğunuz beklentilerinizi doğru sırasına göre yazınız:

a. ....

b. ....

c. ....



Göstergeler	Algı				
	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Biraz Katılıyor	Katılmıyor	Hiç Katılmıyor
1. Okul müdürüm zamanı etkin kullanarak şekilde dersi planlayıp planlanmadığını denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
2. Okul müdürüm plan ve uygulamaların Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini yansıtırı yansıtmadığını denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
3. Okul müdürüm ders planına öğrenciyi merkeze alan bir şekilde hazırlayıp hazırlamadığını denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
4. Okul müdürüm ders planı hazırlarken bireysel farklılıkları dikkate alıp almadığını denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
5. Okul müdürüm ders planında amaç ve kazanımları belirtep belirtmediğini denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
6. Okul müdürüm ders planında amaca uygun etkinlikler planlayıp planlanmadığını denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
7. Okul müdürüm ders planında amaca uygun yöntem ve teknikleri belirtep belirtmediğini denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
8. Okul müdürüm ders planında kullanacağım kaynak ve materyalleri belirtep belirtmediğini denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
9. Okul müdürüm ders planında bilgi ve iletişim teknolojilerini nasıl kullanacağıma yer verip vermediğini denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
10. Okul müdürüm ders planında vereceğim ödevleri yazıp yazmadığını denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
11. Okul müdürüm öğretim ortamının temizliği ve havalandırılması için gerekli önlemleri alıp almadığını denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
12. Okul müdürüm öğrenme ortamının fiziksel koşullarını (ısı, ışık, ses durumu vb.) öğrenmeyi destekleyecek biçimde düzenleyip düzenlemediğini denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
13. Okul müdürüm öğrenmeyi kolaylaştırmak için uygun materyal, kaynak ve etkinlik seçmede öğrencilerin özelliklerini dikkate alıp almadığını denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
14. Okul müdürüm ders araç-gereçlerini kullanıma hazır halde tutup tutmadığını denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0





15. Okul müdürüm bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri derse yansıtıp yansıtmadığımı denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
16. Okul müdürüm teknoloji kaynaklarının etkili kullanılması konusunda öğrencilere model olup olmadığını ve bunları onlara öğretip öğretmediğimi denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
17. Okul müdürüm öğrencilere isimleriyle hitap edip etmediğimi denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
18. Okul müdürüm öğrencileri etkin bir şekilde dinleyip dinlemediğimi denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
19. Okul müdürüm öğrenciler, sorulara farklı cevaplar verdiğinde olumlu tepki verip vermediğimi denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
20. Okul müdürüm öğrencinin kendini ifade edebileceği fırsatlar sunup sunmadığımı denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
21. Okul müdürüm konuşmalarında ve davranışlarında saygı öğelerine yer verip vermediğimi denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
22. Okul müdürüm öğrencilerin ders içi ve ders dışı zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
23. Okul müdürüm tüm öğrencilerin planlı ve amaçlı çalışmalarını sağlayıp sağlamadığımı denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
24. Okul müdürüm, öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymaları için doğru stratejiler kullanıp kullanmadığımı denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
25. Okul müdürüm özel alan öğretim programının amaç ilke ve yaklaşımlarını plan ve uygulamalarına yansıtıp yansıtmadığımı denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
26. Okul müdürüm özel alanda gerekli olan öğrenme yollarını öğrencilere kazandırıp kazandırmadığımı denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
27. Okul müdürüm özel alana ilişkin kurum, ilke ve kavramları öğrencilerin anlayacağı biçimde aktarıp aktarmadığımı denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
28. Okul müdürüm özel alan öğretim programlarına ilişkin gelişmeleri derslerine yansıtıp yansıtmadığımı (felsefe, kurum, yaklaşım...) denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
29. Okul müdürüm öğrencilerin dikkatini çekerek onları motive edip etmediğimi denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
30. Okul müdürüm konunun anlaşılması için önkoşul bilgi, beceri ve/veya değerlere öğrencilerin ne kadar sahip olduklarını yoklayıp yoklanmadığımı denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0



31. Okul müdürlük ders içeriğini, konuların özelliklerine göre aşamalı bir şekilde sıralayıp sıralanmadığını denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
32. Okul müdürlük derste işlenen konuyu daha önceki konularla ilişkilendirip ilişkilendirmediğini denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
33. Okul müdürlük farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını cesaretlendirip cesaretlendirmediğini denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
34. Okul müdürlük üst düzey düşünme becerilerini teşvik eden sorulara tekniklerini kullanarak kullanmadığını denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
35. Okul müdürlük öğrencilere zamanı doğru ve düzenli verip vermediğini denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
36. Okul müdürlük öğretim sürecinde ses tonunu, jest ve mimiklerini etkili bir şekilde kullanarak kullanmadığını denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
37. Okul müdürlük öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratıp yaratmadığını denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
38. Okul müdürlük sınıf içi çalışmalarda, toplumsal ve mesleki etik değerlere uygun davranıp davranmadığını denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
39. Okul müdürlük kişisel bakıma özen gösterip göstermediğini denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
40. Okul müdürlük Türkçeyi dil kurallarına uygun ve anlaşılabilir bir biçimde kullanarak kullanmadığını denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
41. Okul müdürlük teknoloji okuryazar olup olmadığını denetlemez.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0
42. Okul müdürlük öğretim - öğrenme sürecinde zamanı etkin kullanarak kullanmadığını denetler.	TmK 0	K 0	BrK 0	Km 0	HçK 0



**EK 6. İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMLERİ İLE İLGİLİ  
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ 32 MADDELİK ÖLÇEK**

<b>Maddeler</b>
1. Okul müdürüm zamanı etkin kullanacak şekilde dersi planlayıp planlamadığımı denetler. (Ç*)
3. Okul müdürüm ders planını öğrenciyi merkeze alan bir şekilde hazırlayıp hazırlamadığımı denetler. (Ç)
4. Okul müdürüm ders planı hazırlarken bireysel farklılıkları dikkate alıp almadığımı denetlemez.
5. Okul müdürüm ders planında amaç ve kazanımları belirtip belirtmediğimi denetler. (Ç)
6. Okul müdürüm ders planında amaca uygun etkinlikler planlayıp planlamadığımı denetlemez.
7. Okul müdürüm ders planında amaca uygun yöntem ve teknikleri belirtip belirtmediğimi denetler. (Ç)
8. Okul müdürüm ders planında kullanacağım kaynak ve materyalleri belirtip belirtmediğimi denetler. (Ç)
10. Okul müdürüm ders planında vereceğim ödevleri yazıp yazmadığımı denetler. (Ç)
13. Okul müdürüm öğrenmeyi kolaylaştırmak için uygun materyal, kaynak ve etkinlik seçmede öğrencilerin özelliklerini dikkate alıp almadığımı denetlemez.
15. Okul müdürüm bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri derse yansıtıp yansıtmadığımı denetlemez.
16. Okul müdürüm teknoloji kaynaklarının etkili kullanılması konusunda öğrencilere model olup olmadığımı ve bunları onlara öğretip öğretmediğimi denetler. (Ç)
17. Okul müdürüm öğrencilere isimleriyle hitap edip etmediğimi denetler. (Ç)
19. Okul müdürüm öğrenciler, sorulara farklı cevaplar verdiğinde olumlu tepki verip vermediğimi denetler. (Ç)
20. Okul müdürüm öğrencinin kendini ifade edebileceği fırsatlar sunup sunmadığımı denetlemez.
21. Okul müdürüm konuşmalarında ve davranışlarımda saygı öğelerine yer verip vermediğimi denetler. (Ç)
22. Okul müdürüm öğrencilerin ders içi ve ders dışı zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı denetlemez.
23. Okul müdürüm tüm öğrencilerin planlı ve amaçlı çalışmalarını sağlayıp sağlamadığımı denetlemez.
24. Okul müdürüm, öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymaları için doğru stratejiler kullanıp kullanmadığımı denetler. (Ç)
26. Okul müdürüm özel alanda gerekli olan öğrenme yollarını öğrencilere kazandırıp kazandırmadığımı denetlemez.
27. Okul müdürüm özel alana ilişkin kuram, ilke ve kavramları öğrencilerin anlayacağı biçimde aktarıp aktarmadığımı denetler. (Ç)

28. Okul müdürüm özel alan öğretim programlarına ilişkin gelişmeleri derslerime yansıtıp yansıtmadığımı (felsefe, kuram, yaklaşım...) denetlemez.
29. Okul müdürüm öğrencilerin dikkatini çekerek onları motive edip etmediğimi denetler. (Ç)
30. Okul müdürüm konunun anlaşılması için önkoşul bilgi, beceri ve/veya değerlere öğrencilerin ne kadar sahip olduklarını yoklayıp yoklamadığımı denetlemez.
32. Okul müdürüm derste işlenen konuyu daha önceki konularla ilişkilendirip ilişkilendirmediğimi denetlemez.
33. Okul müdürüm farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını cesaretlendirip cesaretlendirmedığımı denetler. (Ç)
34. Okul müdürüm üst düzey düşünme becerilerini teşvik eden sorgulama tekniklerini kullanıp kullanmadığımı denetlemez.
35. Okul müdürüm öğrencilere anında dönüt ve düzeltme verip vermediğimi denetler. (Ç)
36. Okul müdürüm öğretim sürecinde ses tonumu, jest ve mimiklerimi etkili bir şekilde kullanıp kullanmadığımı denetler. (Ç)
37. Okul müdürüm öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratıp yaratmadığımı denetlemez.
38. Okul müdürüm sınıf içi çalışmalarda, toplumsal ve mesleki etik değerlere uygun davranıp davranmadığımı denetler. (Ç)
40. Okul müdürüm Türkçeyi dil kurallarına uygun ve anlaşılabilir bir biçimde kullanıp kullanmadığımı denetler. (Ç)
41. Okul müdürüm teknoloji okuryazarı olup olmadığımı denetlemez.
42. Okul müdürüm öğretme-öğrenme sürecinde zamanı etkin kullanıp kullanmadığımı denetler. (Ç)

\*Ç= Analiz aşamasında ters çevrilen maddeler. Böylelikle, yüksek puanın, daha olumlu bir durumu belirtmesi sağlanmıştır.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Esra FIRINCIOĞULLARI BİGE  
Doğum Yeri ve Tarihi : Antakya / 1988

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Muğla Üniversitesi Fen Bilgisi Öğretmenliği  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetleri :

### İş Deneyimi

Stajlar : Muğla Kocamustafendi İlköğretim Okulu, Muğla Atatürk İlköğretim Okulu  
Projeler :  
Çalıştığı Kurumlar : Özel Fatih Dersanesi

### İletişim

e-posta Adresi : esrafrnc@yahoo.com, esrafrnc88@gmail.com

Tarih : 31.01.2014