

Makalenin Geliş Tarihi: 19.02.2021

1. Hakem Rapor Tarihi: 19.03.2021

2. Hakem Rapor Tarihi: 26.02.2021

Kabul Tarihi: 24.04.2021

## ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN YÜRÜTTÜKLERİ DERS DENETİMİ UYGULAMALARINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ (Araştırma Makalesi)

Muazzez BİLGİN DİKMEN (\*)

Süleyman GÖKSOY (\*\*)

### Öz

*Bu çalışmada, Düzce ilindeki okullarda görev yapan ortaokul müdürlerinin yürüttükleri ders denetimi uygulamalarıyla ilgili görüşlerini ve sorunlarını ortaya çıkarmak, çıkan bulgular ışığında gerekli öneriler sunmak amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve durum deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020–2021 eğitim-öğretim yılı Düzce ilinde görev yapan ortaokul müdürleri oluşturmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme teknikleri kullanılarak ulaşılan 21 ortaokul müdüründen veriler toplanmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler sınıflanarak katılımcılara kod verilmiş, veriler tasnif edilerek temalandırılmış ve tablolaştırılarak analiz edilip yorumlanmıştır. Katılımcılar kıdem olarak genellikle 16-20 yıl ve 41-50 yaş aralığında ve erkeklerden oluşmaktadır. Ortaokul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmen ders denetimlerine yeterince zaman ayıramadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokul müdürlerinin ders denetiminden önce tamamının öğretmenlerle görüştikleri ve çoğunluğunun ders denetimine bir ders saati ayırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokul müdürlerinin görüşlerine göre çoğunlukla ders denetimlerinde alan yazında buldukları ya da kendi geliştirdikleri ölçekleri kullandıkları görülmüştür. Ortaokul müdürlerinin branşı dışında bir öğretmenin ders denetimini yaparken sorunlarla karşılaşmadığı tespit edilmiştir. Ortaokul müdürlerinin öğretim-öğrenme süreci ile ilgili ders denetimi yaparken yaşadıkları sorunların öğretmenin heyecanlanması, strese girmesi ve tedirgin olması*

\*) Öğretmen, Düzce Hikmet Akın Ortaokulu Okul Müdürü, (e-posta: muazzez-1@hotmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0359-3011>

\*\*) Prof. Dr., Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, (e-posta: [suleymangoksoy@duzce.edu.tr](mailto:suleymangoksoy@duzce.edu.tr))  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7151-0863>

olarak ortaya çıkmıştır. Ortaokul müdürlerinin ders denetiminde adil olmak için daha çok ölçek kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür. Ortaokul müdürlerinin, ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını uygun buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çağdaş denetim anlayışına göre ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde gördükleri eksikleri ve hataları gidermek için rehberlik yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde en çok önem verdikleri unsurun “sınıf hakimiyeti” olduğu tespit edilmiştir. Ortaokul müdürlerinin ders denetimi yaparken öğretmenlerin öğretmen mesleki genel yeterliklerinde belirtilen alanlara sahip olup olmadıklarına çoğunun baktığı görülmüştür. Ortaokul müdürlülerine çağdaş denetim anlayışı doğrultusunda gelişen denetim modelleri ve uygulama şekilleri hakkında eğitimler verilmesinin, ortaokul müdürlerinin görevlendirilmelerinde öğretmenlik mesleğinde başarı göstermiş ve iletişim becerisinin güçlü olması kriterlerinin önemli bir etken olarak belirlenmesinin, il maarif müfettişleri tarafından belirli sürelerde ortaokul müdürlerine rehberlik ve denetimlerin yapılmasının, ortaokul öğretmenlerinin denetimlerinde kullanılmak üzere Millî Eğitim Bakanlığınca öğretmenlik mesleği genel yeterlik belgesi referans alınarak standart bir ölçek hazırlanması ve resmi olarak duyurulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Denetim, Eğitim, Ders Denetimi, Öğretmen, Okul Müdürü.

### ***The Problems Faced by the Middle School Principals in the Course Supervisions Process and Recommended Solutions***

#### ***Abstract***

*In this study, it is aimed to reveal the opinions and problems of middle school principals working in the schools in Düzce province about their course supervisions and to offer necessary suggestions in the light of the findings. In the research, Qualitative Research method and Case Study are used. The working group of the research consists of middle school principals working in Düzce for the 2020-2021 academic year. The data have been obtained from twenty-one secondary school principals, who had the characteristics of the problems dealt with in the study and were found using the maximum variation sampling and the criterion sampling technique. The data collected with the semi-structured interview form used as a data collection tool in the research project has been analyzed with the analysis method. The participants typically consist of males who have between 16 and 20 years of seniority and are between 41 and 50 years old. According to the opinions of middle school principals, it has been concluded that they could not spare enough time for teacher course supervisions. In addition, it has been concluded that before the course supervision, all the secondary school principals discuss with teachers and most of them allocate one lesson hour for the supervision. According to the opinions of middle school principals, it has seen that mostly they used scales found in the literature or developed by themselves. It has been determined that middle school principals don't encounter any problems during supervising the course of a teacher working in another field. The problems faced by middle school principals in the course supervision about the*

*teaching and learning process has been that the teacher is excited, stressed and anxious. It has been seen that middle school principals mostly prefer to use more scales in order to be fair in a course supervision. The middle school principals have reached the conclusion that it is appropriate for course supervision to be made by school principals. It has been concluded that, according to the modern supervision approach, middle school principals provide guidance to eliminate the deficiencies and mistakes they encounter in course supervisions. It has been determined that in course supervision the most important point the middle school principals give importance is classroom management. It has been observed that when middle school principals supervise, they are interested in whether the teachers have professional competence or not. It is thought that it would be beneficial to provide training to middle school principals about models of supervision and methods of practice developed with a modern understanding of education and determine the criteria of being successful in the teaching profession and communication skills as an important factor in the appointment of middle school principals and guide and supervise the middle school principals by provincial national education inspectors for certain periods and prepare and officially announce a standard scale based on general teaching profession competence to supervise middle school teachers by the Ministry of Education.*

**Keywords:** *Audit, Education, Course Supervision, Teacher, School Principal.*

## **Giriş**

İnsan doğumundan itibaren ihtiyaçlarını karşılamak için diğer kişilerin yardımına ihtiyaç duyar. Beslenme, barınma gibi fiziki ihtiyaçları yanında sosyolojik, psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerekir. Bu bakımdan toplumsal bir varlık olan insanın birey olarak tek başına ömür geçirmesi oldukça zordur. Bu amaçla insanlar, gruplar halinde birleşerek ortak amaçları etrafında bir araya gelirler. Böylece örgütler kurarak amaçlarına daha kolay ulaşma imkânına sahip olurlar (Demirci, 2017). Bu örgütler içerisinde en önemlisi eğitim kurumlarıdır. Çünkü eğitim, toplumsal bir kurumdur. Eğitim kurumu, toplumun bireyleri arasında oluşan eğitsel ilişkileri anlatır (Can, 2018). Eğitim; bir ülkenin kalkınmasını ve gelişmesini sağlayan, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin üzerinde titizlikle durdukları önemli bir konudur. Eğitim ekonomiyi ateşler, topluma biçim verir. Bunlar ancak eğitilmiş insan yoluyla yapılabilir (Drucker, Aktaran: Can, 2018). Bu nedenle eğitim-öğretimden sorumlu en üst kademedeki başlayarak okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler, veliler ve öğrenciler üzerlerine düşen sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmelidirler. Okul müdürlerinin ise titizlikle yerine getirmeleri gereken sorumluluklarının içerisinde denetim önemli bir yere sahiptir.

Denetimi Taymaz (2007), amaçlara uygun olarak hazırlanan plan ile uygulamaları yerinde karşılaştırma, plandan ayrılma, hata ve eksikleri saptama, nedenlerini bulma, giderme, başarı sağlanması için yardımda bulunma olarak tanımlamaktadır. Denetim ile örgütler aksayan yönlerini tespit edebilmekte ve hedefleri doğrultusunda yeni tedbirler

alabilmektedir. Bu da örgütlerin gelişimini dinamik tutmaktadır. Bu yönüyle örgütlerin gelişiminde ve işleyişinde denetim vazgeçilmez bir unsurdur.

Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarının dengede tutulabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmalarını gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Hammaddesi ve ürünü insan olan; ülkenin geleceğini inşa eden eğitim örgütlerinde, işleyen girdi olan öğretmenin ve işlenen girdi olan öğrencinin değerlendirilmesi mal üreten örgütlerin yanında, hizmet üreten diğer örgütlerden de önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Bu durum eğitim örgütlerinin değerlendirilmesinde ayrı bir uzmanlık ve duyarlılık gerektirmektedir (Dönmez, 2018). Eğitim ailede başlar ve öğretimle birlikte okulda devam eder. Eğitim örgütlerinin önemli bir parçası olan okullarda verilen eğitimin kalitesini artırmada öğretmen mesleki gelişimi önemli bir paya sahiptir. Öğretmen mesleki gelişimini ve rehberliği amaçlayan gelişen denetim anlayışı ile öğretmen denetimlerinin önemi artmıştır. Asıl unsurun insan olduğu eğitim kurumlarında hataların önceden tespit edilip düzeltilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle okul ve öğretmenler düzenli bir şekilde denetlenmeli ve eksiklerin, hataların giderilmesi için rehberlik yapılmalıdır.

## 1. Problem Durumu

Türk Dil Kurumuna göre denetim; “eğitim ve öğretim çalışmalarının yürürlükteki yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelere göre yapılıp yapılmadığının incelenmesi, yoklanması ve soruşturulması işi” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020). 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 yeni amaçlar kazandırmaya ilişkin öneriler getirme sürecidir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2016). Denetim; herhangi bir örgütün amaçlarının gerçekleşme düzeyinin saptanması, belirlenmesi, değerlendirilmesi, düzeltilmesi ve geliştirilmesi etkinliklerinden oluşan bir süreçtir (Gökçe, 1994). Bursalıoğlu (1994) denetimi, kamu yararı adına davranışı kontrol yöntemi olarak tanımlamıştır. Denetim örgütü daha verimli bir biçimde yürütme ve amaçlarına yönelmeyi hedefleyen bir araçtır (Ertekin, 2004). Aynı zamanda denetim, çalışanların iş disiplini kazanmalarında etkili bir faktördür. Denetim ile çalışanlar örgütün amaçları doğrultusunda hedeflenen ürünleri istenilen kalitede ortaya koyacaklardır.

Alan yazında pek çok tanımı bulunan denetimin kökenleri çok eski tarihlere dayanmakta, insanların toplum halinde yaşamaya başlaması ile denetim vazgeçilmez bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bozkurt, 2013). Denetim, bütün kurum ve kuruluşların vazgeçilmez ögesidir. Denetimin işlevi sayesinde kurumların ne düzeyde eylemlerini gerçekleştirdikleri tespit edilir. Böylece olası aksaklıklar giderilerek kurum, işlevsel hale

getirilmeye çalışılır (Büyüктаş, 2016). Denetim ve değerlendirme, yönetim süreçlerinin son ve belki de en hayati ögesidir (Can, 2018). Denetim doğru yapıldığında kurumlar için vazgeçilmez bir fonksiyon olurken yanlış yapıldığında önemli zararlara yol açabilmektedir (Bozkurt, 2013). Örgütlerin denetimsiz kalması; örgütün yalnızlık, düzensizlik ve durağanlığa gitmesine ve güç yitimisine sebep olmaktadır (Dönmez ve Demirtaş, 2018). Denetleme olmadan kurumlar kendi kendilerine tam olarak görev yapamazlar. Kurumların işleyişinde denetim zorunludur ve ihtiyaçtan doğmaktadır. Etkili bir yönetimin ana unsuru etkili bir denetimdir. Denetimle beklenen hedeflerin gerçekleştirme düzeylerinde uyum ve tutarlılık güçlenir. Etkili yönetim denetimle sağlanır. Denetim yönetsel iş ve işlemlerde aksamaların ve keyfiyetin önüne geçen bir araç özelliği taşımaktadır. Eğitim kurumlarında ise eğitim-öğretim kalitesinin artması, öğrencinin zihinsel, duygusal ve davranışsal yönde gelişimine katkı sağlanması, öğretmenin gelişime özendirilmesi, öğretme ve öğrenme ortamına etki eden tüm unsurların bir bütün olarak değerlendirilmesi gibi unsurlarla beraber karşımıza bir de eğitim denetimi kavramının çıktığı söylenebilir (Altınok, 2013).

Denetimin eğitime uyarlanmış şekli eğitim denetimidir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de denetimin gerekliliği kaçınılmazdır. Eğitim denetiminde; amaçlılık, planlılık, insan ilişkileri, bilimsellik, bireysel farklılıklar ve eğitim-öğretim ortamının gelişimi için öğretmenlere yardımcı olma gibi konular göz önünde bulundurulması gereken önemli ilkelerdir (Sağır ve Göksoy, 2019). Eğitimde denetim, eğitim kurumundaki fiziksel ve insani kaynakların mevcut yasal belgelere, okulun hedeflerine, eğitim-öğretim ilkelerine ve finansal duruma uygun olarak kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmek, aynı zamanda okulun hedeflerine erişilmesinde ortaya çıkan aksaklıkları belirleyip değerlendirmektir (Altıntaş, 1992).

Denetimin, öğretmenlerin gelişimini sağlamak, öğretimi iyileştirmek ve öğrenci başarısını artırmak amacıyla mesleki yardım ve rehberlik yapmak, öğrenci ve velilerin gereksinimlerini karşılamak şeklinde olması beklenmektedir (Tok ve Demir, 2016). Eğitim kurumları toplumun bir yansımasıdır. Toplumun gelişimi için kaliteli bir eğitim sistemi olmalıdır. Eğitim kurumlarının kalitesini artırmak ve sürekliliğini sağlamak için denetim vazgeçilmez bir unsurdur. Eğitimde denetim, kurum ve ders denetimi olarak da sınıflandırılabilir. Kurum denetimi ile yönetim, ders denetimi ile öğretmen ve öğretim denetlenmekte ve rehberlik yapılmaktadır.

Ders denetimi, öğretmenin kendi alanındaki pedagojik gelişimini, öğrendiği öğretim yöntem ve tekniklerini ders esnasında kullanmadaki yeterliğini, öğrencilerini ders programında öngörülen amaçlara uygun eğitim verip vermediğini inceleyip değerlendirme sürecidir (Yılmaz, 2018). Taymaz'a (1993) göre ise ders denetimi, bir eğitim kurumunda, öğretici olarak görev alan öğretmenlerin öğretim ve eğitim etkinliklerindeki çalışmalarının gözlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Ders denetimi, genel anlamıyla öğretmenin ders esnasında denetimi olarak tanımlanabilir.

Ders denetimleri kontrol amacıyla ya da rehberlik amaçlı yapılabilir. Rehberlik amacıyla yapılan ders denetiminde, öğretmenlerin olası eksiklikleri önlenmeye ve eğitim sü-

reci geliştirilmeye çalışılmakta, kontrol amaçlı yapılan ders denetiminde ise eksiklerin tespiti yapılmakta ve bu eksiklerin giderilmesi amaçlanmaktadır (Yeşil ve Kış, 2015). Ders denetimleri ile öğretmen mesleki gelişimini sağlayacaktır. Eksik yönlerini dışarıdan bir gözün gözlemlemesi ile tespit edebilecek ve kendini geliştirme yoluna gidecektir. Öğretmenin gelişimi demek öğrencinin gelişimi demek olduğundan ders denetiminin önemi daha da artmaktadır. Bunun yanında insanı temel alan çağdaş denetim anlayışına göre gelişen denetim modelleri bulunmaktadır. Bu modeller içerisinde gelişimsel denetimin uzun vadeli hedefi; öğretmenlerin denetmenlerin rehberliğinde öğretimin iyileştirilmesi için tam sorumluluğu üstlendikleri bir anlayış ile öğretmen gelişiminin sağlanmasıdır. (Glickman ve diğerleri, 2014, s.155).

## 2. Okul Müdürünün Ders Denetimi Görevi ve Yasal Dayanağı

Okul müdürü okulu yöneten kişidir. Okul toplumun ana unsuru olan insanın yetiştiği ve geliştiği yerdir. Okullarda verilen eğitim ne kadar kaliteli ise ülke olarak toplumun gelişimi de o orandadır. Bu anlamda okul müdürüne pek çok sorumluluk yüklenmektedir. Okul binası, donanımı, finansman kaynakları, personeli, öğrencisi ve velisi ile ilgili bütün iş ve işlemlerin bütünü hakkında bilgiye sahip olan ve işlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için denetmen olan kişi okul müdürüdür. Kısacası, okul müdürü okulun her anlamda lokomotif kişisidir. Denetim görevleri ile okul yöneticilerinin, hem eğitim programını hem de eğitimin gerçekleşmesinde görev yapan kişileri denetlemesi beklenilir. Özellikle okulundaki öğretmenlere danışmanlık ve rehberlik etmek olanakları bir müfettişinkinden daha çoktur (Bursalıoğlu, 1994). Okul müdürleri, öğretmenlerin öğretmeni rolünü üstlenmelidirler. Okulda yaşam bir ölçüde sanki bir hizmet içi eğitim gibi olmalıdır. Okul müdürü öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili mevcut durum hakkında bilgi verirken aynı zamanda da öğretmenleri yeni fikirlerle beslemelidir (Yavuz, 2006).

Ders denetimleri Türkiye’de maarif müfettişleri ve okul müdürleri tarafından yapılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı “İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi”nde müfettişlerin kurumlarda “kurum teftişi” ile “seminer ve kurs teftişi” yapmakla görevli oldukları belirtilmiştir. Kurum teftişi ise yönetici teftişi, öğretmen teftişi ve diğer personel teftişi olarak sınıflandırılmıştır. Fakat bu yönerge 26.08.2014 tarihinde yürürlükten kalkmıştır. 24.05.2014 tarihinde yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği”nin 57. Maddesinde ise müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev ve yetkilerinde “652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 17’nci maddesinde belirtilen görevleri yapar” ifadesi geçmektedir. 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ilgili maddesinde ise maarif müfettişlerinin öğretmen teftişi görevinden söz edilmemiştir. Kurum denetimi yine müfettişler tarafından yapılmaya devam edecek ama müfettişler gerekli gördüğü durumlar dışında düzenli olarak ders denetimi yapmayacaktır. Bu durum okul müdürlerinin eskiden beri var olan ders denetimi görevinin önemini daha da artırmıştır (Yeşil ve Kış, 2015).

Öğretmenlerin değerlendirilmesinde 2015 yılında farklı bir uygulamaya gidilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğininin 54. maddesi

sinde belirtilen hükümlere göre yapılır. Bu hükümler doğrultusunda ilk defa 2015-2016 eğitim öğretim yılında okul müdürleri MEBBİS üzerinden öğretmenlerin ders denetimlerini yaparak performans yeterlilik notu vermişlerdir. Millî Eğitim Bakanlığınca, “Öğretmen Strateji Belgesi”ne dayanılarak hazırlanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili çalışmalar on iki pilot ilde başlatıldı. Performans değerlendirme sistemi ile Bakanlığın eğitim kalitesini artırmak ve eğitim politikalarına yön verebilmek amacıyla öğretmenlerle ilgili durum değerlendirilmesi yapılması amaçlanıyordu (Çelikten ve Özkan, 2018).

Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağı, öğretmen değerlendirmesinde kapsamlı değişiklikler içermektedir. Bu taslak form, eğitim ve öğretim sürecinin etkili şekilde işletilebilmesi için MEB’e bağlı her tür ve dereceden resmi eğitim kurumlarında görev yapan aday ve öğretmenlerin performans değerlendirmeleri ile ilgili usul ve esasları içermektedir. Bu yönetmelikte öğretmenler, görev yaptığı okulun müdürü tarafından, zümre öğretmenleri tarafından, görev yaptığı okulda zümre öğretmenleri haricindeki öğretmenler tarafından, öğrencilerin velileri tarafından, öğrenciler tarafından ve kendisi tarafından değerlendirilecektir. Aday öğretmen ve “öğretmen performans değerlendirme” sürecinde esas alınacak ilkeler açıklanırken adalet, şeffaflık, katılımcılık ve uzlaşma, belirlilik, işlevsellik ve çok yönlülük olmak üzere beş ana ilke yer almaktadır. Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin amacı olarak görevindeki gayret, verimlilik ve başarısının tespit edilmesi, bilgi ve beceri düzeyinin belirlenerek, gerekli eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması ile ödüllendirilmesinin sağlanması hedeflenmiştir (Çelebi, Babaoğlu, Selçuk ve Peker, 2018).

### 3. Öğretmen Denetiminin Önemi

Eğitim kurumlarında en etkili unsur öğretmendir. Mesleğinde başarılı bir öğretmen eğitimin kalitesini de artıracaktır. Bu nedenle eğitim politikalarında öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verilmelidir. Oysaki öğretmenler, üniversitelerde gördükleri teori ağırlıklı eğitimi, sınıfta daha çok deneme yanılma yoluyla uygulamaktadır. Öğretmenlere sınıf yönetimi ile ilgili yeteri kadar hizmet içi eğitim verilmemektedir (Budak ve Demirel, 2003). Öğretmenler, bu alandaki eksikliklerini, meslektaş koçluğu, okul müdürlerinin rehberliği ve çoğunluklarda deneme yanılma yoluyla tamamlamaktadır. Öğretmenler meslektaşlarının veya denetmenlerin yardımıyla, kendi uygulamalarını sorgulayarak öğrendikleri zaman, bu öğrenmeler daha kişiselleştirilmiş ve bu sayede daha güçlü olmaktadır (Zebeda, 2016, s. 45). Öğretmen her koşulda öğrenmeye açık olmalıdır. Öğrenen öğretmen aynı zamanda iyi bir öğreticidir.

1739 sayılı Kanun’un 43. maddesinde öğretmenlik, “Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Millî Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler.” şeklinde tanımlanmaktadır. Öğretmenlerin kendilerine yüklenen bu misyonu gerçekleştirip gerçekleştiremediklerini, süreç içerisinde varsa hedeflerden sapmaları ve zorlukları belirleyerek, bunların giderilmesini sağlamak ancak bilimsel ölçme

yöntemleri ve denetimi ile mümkündür. Öğretme-öğrenme sürecinde hedeflere ulaşılması, planlanan çalışmalar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleriyle uyumluluğunu ve sapmalarını tespit ederek, giderilmesine ışık tutulması, öğretmenlerin karşılaştıkları mesleki problemlerde yardım ve rehberlikte bulunulması amacıyla yönetime görüş sunmak denetimin asıl görevi olup, bu görevin yerine getirilmesinde en önemli sorumluluk da denetçilere düşmektedir (MEB, 2011).

Öğretmenin yalnızca dersteki etkinlikleri değerlendirilerek öğretim değerlendirilmesi yapılamaz. Öğretim etkinliklerinin değerlendirilmesi için öğretim sürecini etkileyen her öğenin bu değerlendirme içine katılması gerekir (Başar, 1993). Ders denetimlerini gerçekleştiren okul müdürlerine de bu bağlamda çok büyük sorumluluklar düşmektedir.

Bu süreçte okul müdürleri ders denetiminde 9 Haziran 2017 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanan Öğretmen Strateji Belgesi'nde yer alan "Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri"ni referans metin olarak kullanmaktadırlar. Bir öğretimde var olması gereken bilgi, beceri, tutum ve değerleri somut biçimde ortaya koyarak bu alanda geliştirilecek politikalara yol gösteren Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri Belgesi "mesleki bilgi", "mesleki beceri", "tutum ve değerler" olmak üzere üç yeterlik alanı ile bunlar altında yer alan 11 yeterlik ve bu yeterliklere ilişkin 65 göstergeden oluşmaktadır. Söz konusu yeterlik alanları ve bu alanlar içerisinde yer alan genel yeterlikler Şekil 1.'de yer almaktadır (MEB, 2017, s.8).

A Mesleki Bilgi	B Mesleki Beceri	C Tutum ve Değerler
<b>A1. Alan Bilgisi</b>	<b>B1. Eğitim Öğretimi Planlama</b>	<b>C1. Milli, Manevi ve Evrensel Değerler</b>
Alanında sorgulayıcı bakış açısını kapsayacak şekilde ileri düzeyde kuramsal, metodolojik ve olgusal bilgiye sahiptir.	Eğitim öğretim süreçlerini etkin bir şekilde planlar.	Milli, manevi ve evrensel değerleri gözetir.
<b>A2. Alan Eğitimi Bilgisi</b>	<b>B2. Öğrenme Ortamları Olusturma</b>	<b>C2. Öğrenciyi Yaklaşım</b>
Alanının öğretim programına ve pedagojik alan bilgisine hâkimdir.	Bütün öğrenciler için etkili öğrenmenin gerçekleşebileceği sağlıklı ve güvenli öğrenme ortamları ile uygun öğretim materyalleri hazırlar.	Öğrencilerin gelişimini destekleyici tutum sergiler.
<b>A3. Mevzuat Bilgisi</b>	<b>B3. Öğretme ve Öğrenme Sürecini Yönetme</b>	<b>C3. İletişim ve İş Birliği</b>
Birey ve öğretmen olarak görev, hak ve sorumluluklarına ilişkin mevzuata uygun davranır.	Öğretme ve öğrenme sürecini etkili bir şekilde yürütür.	Öğrenci, meslektaş, aile ve eğitimin diğer paydaşları ile etkili iletişim ve iş birliği kurar.
	<b>B4. Ölçme ve Değerlendirme</b>	<b>C4. Kişisel ve Mesleki Gelişim</b>
	Ölçme ve değerlendirme, yöntem, teknik ve araçlarını amacına uygun kullanır.	Öz değerlendirme yaparak, kişisel ve mesleki gelişimine yönelik çalışmalara katılır.

Şekil 1. Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri

Türkiye’de Milli Eğitime bağlı okullar okul öncesi, temel eğitim ve orta öğretim olmak üzere bölümlere ayrılmıştır. Temel eğitim okullarını ilkokullar ve ortaokullar oluşturur. İlkokulda öğrenciler sınıf öğretmenlerinin rehberliğinde okuma yazma öğrenerek temel bilgiler edinirler. Öğrenciler ortaokula geçtikleri zaman her derste farklı öğretmenle karşılaşmaktadır. Aynı zamanda bu dönem onlar için çocukluktan ergenliğe geçiş dönemidir. Bu açıdan ortaokul öğretmenleri, öğrencilerin akademik başarısına katkı sağlamakla birlikte öğrencinin ergenliğe geçiş döneminde sağlıklı ve başarılı bireylerin yetişmesinde önemli bir konumdadır. Okullarda yetişen öğrenciler ülkenin geleceğine yön verir. Bu açıdan eğitimde verimliliğin ve kalitenin artması önemlidir. Eğitim işlevinde verimliliğin artırması için ise denetim mekanizmasının en iyi şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Rehberliğin ön plana çıktığı çağdaş denetim anlayışı ile okul müdürü tarafından gerçekleştirilen öğretmen ders denetimlerinin titizlikle yapılması büyük önem arz etmektedir. Bu süreçte birtakım sorunlarla karşılaşan ortaokul müdürlerinin bu sorunlarının tespit edilip çözümlenmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

#### 4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile ortaokul kademesinde görev yapan okul müdürleri tarafından yürütülen ders denetimi uygulamaları ve karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarıp çözüm önerileri sunmak amaçlanmıştır. 2014 yılı itibarıyla öğretmen ders denetimleri okul müdürleri tarafından yapılmaktadır. Ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılması ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelendiği pek çok araştırmaya rastlanılmış ancak literatür incelendiğinde ülkemizde okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili okul müdürü görüşlerinin az olduğu görülmüştür. Çalışmanın yürütüldüğü bölgede de konuyla ilgili herhangi bir çalışmayla rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile ortaokul müdürlerinin yürüttükleri ders denetimi uygulamaları ile ilgili görüşlerini ve sorunlarını tespit etmek ve ortaya çıkan bulgular ışığında gerekli öneriler getirilmiştir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ortaokul müdürü olarak bütün öğretmenlerin ders denetimlerini yeterli düzeyde yapabiliyor musunuz?
2. Ortaokul müdürü olarak ders denetiminden önce öğretmen ile görüşme ve bilgilendirme yapıyor musunuz? Yapıyorsanız nasıl?
3. Ortaokul müdürü olarak okulunuzdaki öğretmenlerin ders denetimlerini yaparken herhangi bir ölçek veya öğretmen denetimi rehberinden yararlanıyor musunuz?
4. Ortaokul müdürü olarak branşınız dışında bir öğretmenin ders denetimini yaparken sorunlarla karşılaşılıyor musunuz? Karşılaşıyorsanız bu sorunlar nelerdir?
5. Ortaokul müdürü olarak ders denetimini ne kadar sürede gerçekleştiriyorsunuz?
6. Ortaokul müdürü olarak öğretme-öğrenme süreci ile ilgili ders denetimi yaparken ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?

7. Ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinde adil olmak için neler yapıyorsunuz?
8. Ortaokul müdürü olarak ders denetim uygulaması, öğretmenin cinsiyeti, branşı, kıdemi ve sendikali olma durumu gibi değişkenlere göre farklılık gösteriyor mu?
9. Ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını uygun buluyor musunuz? Uygun buluyorsanız ya da uygun bulmuyorsanız nedeni nedir?
10. Ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlaması için neler yapıyorsunuz?
11. Ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinizde gördüğünüz eksikleri ve hataları gidermek için rehberlik yapıyor musunuz? Yapıyorsanız nasıl bir rehberlik yapıyorsunuz?
12. Ortaokul müdürü olarak ders denetiminde en çok neye önem veriyorsunuz? (Zaman yönetimi, dersin sunuşu, sınıf hakimiyeti vs.)
13. Ortaokul müdürü olarak ders denetimi yaparken öğretmen mesleki genel yeterliklerinde belirtilen alanlara (mesleki bilgi, mesleki beceri, tutum ve değerler) öğretmenlerin sahip olup olmadıklarına bakıyor musunuz?

## 5. Yöntem

### 5.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada Düzce ilinde görev yapan ortaokul müdürlerinin ders denetimi uygulamaları ve karşılaştıkları sorunlar yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla belirlenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve durum deseni benimsenmiştir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir. Durumlar çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir. Bir birey, bir kurum, bir grup, bir ortam çalışılacak durumlara örnek oluşturabilir. Amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinlemesine araştırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

### 5.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Düzce ilinde görev yapan ortaokul müdürleri oluşturmaktadır. Sözü edilen çalışma grubunda 39 ortaokul müdürü bulunmaktadır. Bu 39 kişiden araştırmanın amacına uygun olan 21 ortaokul müdürü araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışmada maksimum çeşitlilik örnekleme ve örneklemin araştırmada ele alınan problemle ilgili niteliklere sahip olan katılımcılardan oluşmasını sağlayan ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla katılımcılar daha önce öğretmen ders denetiminde tecrübeli ve en az altı yıllık deneyime sahip kişilerden seçilmiştir.

Düzce ilinde görev yapan ortaokul müdürlerinden katılım sağlayan 21 ortaokul müdürünün “cinsiyet”, “kıdem” ve “yaş” ve dağılımları aşağıdaki Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Kişisel Özelliklere Göre Dağılımı

<i>Özellik</i>	<i>Değişken</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>	<i>Kadın</i>	1	4,76
	<i>Erkek</i>	20	95,24
<i>Kıdem</i>	<i>6-10 yıl</i>	2	9,52
	<i>11-15 yıl</i>	2	9,52
	<i>16-20 yıl</i>	8	38,09
	<i>21-25 yıl</i>	4	19,05
	<i>26 yıl ve üzeri</i>	5	23,81
<i>Yaş</i>	<i>31-40</i>	7	33,33
	<i>41-50</i>	9	42,86
	<i>51 yaş ve üzeri</i>	5	23,81

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin 20’si (%95,24) erkek 1’i (%4,76) ise kadındır. Çalışmaya katılan öğretmenlerden 6-10 yıl kıdeme sahip 2 (%9,52), 11-15 yıl kıdeme sahip 2 (%9,52), 16-20 yıl kıdeme sahip 8 (%38,09), 21-25 yıl kıdeme sahip 4 (%19,05), 26 yıl ve üzeri yıl kıdeme sahip 5 (%23,81) ortaokul müdürü bulunmaktadır. Ortaokul müdürlerinin yaşlarına bakıldığında 31-40 yaş arasında 7 (%33,33) , 41-50 yaş arasında 9 (%42,86) , 51 ve üzeri yaşta 5 (%23,81) kişinin olduğu görülmektedir.

### 5.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından literatür taraması sonucu on üç madde olarak hazırlanan görüşme formu anlaşılabilirliği ve araştırmanın amacına uygunluğu açısından bir uzmanın görüş ve önerisi doğrultusunda son haline getirilmiştir. Hazırlanan görüşme formu 3 ortaokul müdürüne uygulanarak kullanılabilirliği test edilmiştir. Bu pilot çalışma sonrası görüşme formu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ekiz’e (2017) göre, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar ancak görüşme sırasında araştırılan kişilere kısmi esneklik sağladığından dolayı nitel araştırma içerisinde görülebilir.

### 5.4. Verilerin Toplanması

Veriler toplanırken tüm dünyayı ve ülkemizi etkisi altına alan Covid-19 salgını nedeniyle görüşme yapılacak kişiler telefonla aranarak görüşmenin amacı, önemi ve yarar-

lılığı anlatılmıştır. Önceden hazırlanan görüşme formundaki sorular katılımcıya e posta yoluyla gönderilerek görüşmeye katılımcı okul müdürünün onayı ile başlanmış ve sorular sırasıyla sorulmuştur. Katılımcıların verdiği cevaplar kayıt altına alınarak daha sonra Word belgesine aktarılmıştır.

### **5.5. Verilerin Analizi**

Araştırmada, verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Katılımcı okul müdürlerinin kişisel verilerin güvenliği ve araştırma etiği kapsamında katılımcı okul müdürlerinin adı, soyadı ve okulları paylaşılmamış ve katılımcı okul müdürleri (M1, M2, M3 ,...) şeklinde kodlanarak verilmiştir. Katılımcıların görüşlerinin yer aldığı formlar değerlendirme ve çözümlenmeye tabi tutularak tanımlama yapılmış ve kodlara ulaşılmıştır. Kodlamalarla birlikte frekanslar elde edilerek temalar oluşturulmuştur. Tablolar yorumlanarak analizler yapılmış ve çözümlenmiştir. Doğrudan alıntılarla yorumlar desteklenmiştir. Bulgular alan yazındaki benzer çalışmalarla karşılaştırılarak tartışma ve sonuç bölümünde verilmiştir.

### **5.6. Araştırma Etiği**

Bu çalışmada araştırma ve yayın etiğine (2021/64 sayılı) uygun hareket edilmiştir. Alıntılar bilimsel kurallara uygun yapılmıştır. Çalışmada yararlanılan kaynaklar metin içinde ve kaynakçada usulüne uygun olarak eksiksiz ifade edilmiştir. Ayrıca çalışma intihal programında da taranmıştır.

## **6. Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde görüşme formu yardımıyla elde edilen görüşlere ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

### **6.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın birinci alt problemi “Ortaokul müdürü olarak bütün öğretmenlerin ders denetimlerini yeterli düzeyde yapabiliyor musunuz?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürlerinin bütün öğretmenlerin ders denetimlerini yeterli düzeyde yapabilmelerine yönelik görüşleri; “evet” , “kısmen” ve “hayır” olmak üzere üç ayrı kod altında analiz edilerek aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Ders Denetimlerinin Yapılmasına Yönelik Ortaokul Müdürlerinin Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Bütün öğretmenlerin ders denetiminin yeterli düzeyde yapılması	Evet	4	M4, M11, M14, M20
	Kısmen	10	M1, M2, M3, M5, M6, M9, M10, M13, M15, M21
	Hayır	7	M7, M8, M12, M16, M17, M18, M19

Tablo 2’de görüldüğü gibi bütün öğretmenlerin ders denetimlerinin yeterli düzeyde yapılmasına yönelik ortaokul müdürlerinin görüşlerine bakıldığında ortaokul müdürlerinin büyük bir bölümünün bütün öğretmenlerin ders denetimlerinin yapılmasını “kısmen” olarak bildirdikleri görülmüştür.

Araştırmada ortaokul müdürleri bütün öğretmenlerin ders denetimlerini yapmalarının her zaman mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Ortaokul müdürlerinin bütün öğretmenlerin ders denetimlerinin yapılmasına ilişkin görüşleri “kısmen” şeklinde görüş belirten bazı katılımcılar şunları söylemişlerdir.

*“Elimden geldiğince yapmaya çalışıyorum ancak bütün branşlara iki kez denetim yapabilecek zaman bulmak zor oluyor.” (M2)*

*“Bizzat derse girip yapılan denetimden bahsediyor isek: Yaptığım yıllar oldu ama her yıl diyemem.” (M13)*

Ortaokul müdürleri okulu küçük olduğu veya öğretmen sayısının az olduğu için bütün öğretmenlerin yeterince ders denetimlerini yapabildiğini belirtmişlerdir. Ortaokul müdürlerinin yeterince bütün öğretmenlerin ders denetimlerinin yapılmasına ilişkin görüşleri “evet” şeklinde belirten katılımcılardan M14 şunları söylemiştir.

*“Benim Okulumun öğretmen sayısı düşük olduğu için ders denetimlerini yapma imkânım var.” (M14)*

Ortaokul müdürlerinin yeterince bütün öğretmenlerin ders denetimlerinin yapılmasına ilişkin görüşleri “hayır” şeklinde belirten katılımcılardan M19 şunları söylemiştir.

*“Okulum büyük olduğu için çok mümkün olmuyor.” (M19)*

## 6.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Ortaokul müdürü olarak ders denetiminden önce öğretmen ile görüşme ve bilgilendirme yapıyor musunuz? Yapıyorsanız nasıl?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürlerinin ders denetiminden önce öğretmen ile görüşme ve bilgilendirme

yapmalarına yönelik görüşleri “yapıyorum” ve “yapmıyorum” olmak üzere iki ayrı kod altında analiz edilerek aşağıdaki Tablo 3.’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Ortaokul Müdürlerinin Ders Denetiminden Önce Öğretmen ile Görüşme ve Bilgilendirme Yapması

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetiminden önce öğretmen ile görüşme ve bilgilendirme yapılması	Yapıyorum	21	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21
	Yapmıyorum	0	

Tablo 3’e bakıldığında, ortaokul müdürlerinin ders denetiminden önce öğretmen ile görüşme ve bilgilendirme yapmasına yönelik görüşlerinde bütün katılımcıların “yapıyorum” şeklinde görüş bildirdiği görülmüştür.

Araştırmada ortaokul müdürleri ders denetiminden önce çoğunlukla öğretmenler ile toplantı yaparak denetim ve değerlendirme ile ilgili bilgilendirme yaptığını belirtmiştir. Ortaokul müdürlerinin ders denetiminden önce öğretmen ile görüşme ve bilgilendirme “yapıyorum” şeklinde görüş belirten bazı katılımcılar şunları söylemişlerdir.

*“Öğretmen ile görüşme yapıyorum ve derslerde değerlendirmede öncelik verdiğim hususları anlatıyorum” (M2)*

*“Ders denetimlerinin yapılacağı tarihleri 2 hafta öncesinden bir çizelge ile hangi sınıf/hangi ders saati şeklinde resmi olarak duyuruyorum” (M4)*

*“Öğretmene bireysel bilgilendirme değil tüm öğretmenlere hafta içerisinde derslere gireceğim bilgisini paylaşıyorum.” (M18)*

### 6.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Ortaokul müdürü olarak okulunuzdaki öğretmenlerin ders denetimlerini yaparken herhangi bir ölçek veya öğretmen denetimi rehberinden yararlanıyor musunuz?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde ölçek veya öğretmen denetim rehberinden yararlanmalarına yönelik görüşleri “evet, yararlanıyorum” ve “yararlanmıyorum” olmak üzere iki kod altında analiz edilerek aşağıdaki Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Ortaokul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Ölçek veya Öğretmen Denetim Rehberinden Yararlanmalarına Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetiminde ölçek veya öğretmen denetim rehberinden yararlanılması	Evet, yararlanıyorum	18	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M10, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21
	Yararlanmıyorum	3	M8, M9, M11,

Tablo 4’te bakıldığında, ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde ölçek veya öğretmen denetim rehberinden yararlanmalarına yönelik görüşlerinde katılımcılarının çoğunun yararlanıyorum şeklinde görüş bildirdiği görülmüştür. Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde ölçek veya öğretmen denetim rehberinden “evet, yararlanıyorum” şeklinde görüş belirten bazı katılımcılar şunları söylemişlerdir.

*“Öğretmen denetim rehberinden yararlanıyorum. Ayrıca Ders Denetim Defterine de genel gözlemlerimi yazıyorum.” (M4)*

*“Evet. Genelde internette bana en uygun olan bir ölçeği indirip onu uyarlıyorum” (M16)*

Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde ölçek veya öğretmen denetim rehberinden yararlanmalarına yönelik görüşlerinde “yararlanmıyorum” şeklinde görüş belirten katılımcılardan M11 şunları söylemiştir.

*“Denetleme ile ilgili konu başlıklarını not alırdım ve sırası ile o konu başlıklarını kontrol ederim.” (M11)*

#### 6.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Ortaokul müdürü olarak branşınız dışında bir öğretmenin ders denetimini yaparken sorunlarla karşılaşılıyor musunuz? Karşılaşıyorsanız bu sorunlar nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürlerinin branşı dışında bir öğretmenin ders denetimini yaparken sorunlarla karşılaşmalarına yönelik görüşleri “karşılaşıyorum” ve “karşılaşmıyorum” olmak üzere iki ayrı kod altında analiz edilerek aşağıda Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Ortaokul Müdürlerinin Branşı Dışında Bir Öğretmenin Ders Denetimini Yaparken Sorunlarla Karşılaşmalarına Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Branşı dışında öğretmenlerin ders denetiminde sorunlarla karşılaşılması	Karşılaşıyorum	6	M7, M10, M13, M14, M19, M21
	Karşılaşmıyorum	15	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M8, M9, M11, M12, M15, M16, M17, M18, M20

Tablo 5'e bakıldığında, ortaokul müdürlerinin branşı dışında bir öğretmenin ders denetimini yaparken sorunlarla karşılaşmalarına yönelik görüşlerinde katılımcıların çoğunun karşılaşıyorum şeklinde görüş bildirdiği görülmüştür. Ortaokul müdürlerinin branşı dışında bir öğretmenin ders denetimini yaparken sorunlarla "karşılaşmıyorum" şeklinde görüş belirten katılımcılar şunları söylemişlerdir.

*"Şu ana kadar bir sorun yaşamadım. Sonuçta öğretmenliğin gerektirdikleri ve sınıf yönetimi açısından değerlendirme yapmanın önemli olduğunu düşünüyorum."* (M3)

*"Farklı branşlarda denetim yaparken konunun içeriğinden ziyade öğretim yöntem teknikleri konusunda denetim yaptığımızdan herhangi bir sorunla karşılaşmadım."* (M6)

Ortaokul müdürleri branşı dışında bir öğretmenin ders denetimini yaparken o alandaki bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunlarla karşılaştıklarını çoğunlukla da bu sorunu yabancı dil derisinde yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ortaokul müdürlerinin branşı dışında bir öğretmenin ders denetimini yaparken sorunlarla karşılaşmalarına yönelik görüşlerinde "karşılaşıyorum" şeklinde görüş belirten bazı katılımcılar şunları söylemişlerdir.

*"Karşılaşıyorum. Her branşın kendi iç dinamikleri farklı oluyor"* (M7)

*"Evet. Bazı derslerin kendine has özel alanlar olması nedeniyle bu derslerin öğrenci açısından öğrenme düzeylerini belirlemede sorunlar yaşayabiliyoruz. Örnek İngilizce dersi gibi"* (M10)

### 6.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi "Ortaokul müdürü olarak ders denetimini ne kadar sürede gerçekleştiriyorsunuz?" biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetim sürelerine yönelik görüşleri "bir ders saati", "bazen bir, bazen iki ders saati", "iki ders saati" ve "iki ders saatinden fazla" olmak üzere dört kod altında analiz edilerek aşağıda Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Ortaokul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Ders Denetim Sürelerine Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetim süreleri	Bir ders saati	13	M1, M3, M6, M8, M9, M11, M12, M14, M15, M17, M18, M20, M21
	Bazen bir bazen iki ders saati	6	M2, M5, M7, M13, M16, M19
	İki ders saati	1	M4
	İki ders saatin fazla	1	M10

Tablo 6'ya bakıldığında, ortaokul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetim sürelerine yönelik görüşlerinde katılımcılarının çoğunun bir ders saati şeklinde görüş bildirdiği görülmüştür. Ders denetim sürelerini “bir ders saati” olarak görüş belirten katılımcılar şunları söylemişlerdir.

*“Bir ders saati yetiyor. Ders sonrası tüm evraklarını alarak odama gelmesini söylüyorum. Odama gelince de rehberlik, kulüp, veli toplantısı, yazılı soruları ölççekleri vb. yapılanları da odamda kontrol ediyorum.” (M11)*

*“Dönemde ancak bir denetim yapabiliyorum. Bunun haricinde çeşitli sebeplerden sınıflara girdiğimde gördüğüm eksiklikler veya iyi örnekler konusunda öğretilerimi uyarır veya takdir ederim.” (M15)*

Ortaokul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetim sürelerine yönelik görüşlerinde “bazen bir, bazen iki ders saati” şeklinde görüş belirten M7 şunları söylemiştir.

*“Genel olarak öğretmen ve öğrenciyi yıl içinde izliyorum. Her dönem 1 veya 2 ders saati içinde ölçeklendiriyorum.” (M7)*

## 6.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “Ortaokul müdürü olarak öğretme-öğrenme süreci ile ilgili ders denetimi yaparken ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürlerinin öğretme-öğrenme süreci ile ilgili ders denetimi yaparken yaşanan sorunlara yönelik görüşleri “öğretmen ve öğrencilerin tutumu”, “eksik planlar”, “sınıfın doğal ortamının bozulması”, “zamanlama sorunu”, “kendü branşı dışında denetim”, “öğrenciden dönüt alınamaması”, “denetimin karşılığının olmaması” ve “sıkıntı yaşanmaması” olmak üzere sekiz kod altında analiz edilerek aşağıda Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Ortaokul Müdürlerinin Öğretme-Öğrenme Süreci ile İlgili Ders Denetimi Yaparken Yaşanılan Sorunlara Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetimi yaparken öğretme-öğrenme süreci ile ilgili sorunlar	Öğretmen ve öğrencilerin tutumu	7	M1, M2, M3, M4, M15, M16, M21
	Eksik planlar	2	M5, M13
	Sınıfın doğal ortamının bozulması	3	M6, M7, M19
	Zamanlama sorunu	1	M18
	Kendi branşı dışında denetim	3	M10, M14, M17
	Öğrenciden dönüt alınamaması	2	M9, M11
	Denetimin karşılığının olmaması	1	M12
	Sıkıntı yaşamıyorum	2	M8, M20

Tablo 7’de bakıldığında, ortaokul müdürlerinin öğretme-öğrenme süreci ile ilgili ders denetimi yaparken yaşanan sorunlara yönelik görüşlerinde katılımcılarının çoğunun öğretmen ve öğrencilerin tutumuyla ilgili görüş bildirdiği görülmüştür. Ortaokul müdürlerinin öğretme-öğrenme süreci ile ilgili ders denetimi yaparken yaşanan sorunlara “öğretmen ve öğrencilerin tutumu” şeklinde görüş belirten M21 şunları söylemiştir.

*“Öğretmenin kendini rahat hissetmemesi, öğrencinin kendini rahat hissetmemesi vb.” (M21)*

Ortaokul müdürlerinin öğretme-öğrenme süreci ile ilgili ders denetimi yaparken yaşanan sorunlara yönelik görüşlerinde “sınıfın doğal ortamının bozulması” şeklinde görüş belirten M6 şunları söylemiştir.

*“Öğretmenin ve öğrencinin denetim sürecinde sınıfın doğal ortamı bozulduğu için gergin olduğu ve konsantrasyon eksikliği yaşadıkları görüldü.” (M6)*

## 6.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “Ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinde adil olmak için neler yapıyorsunuz?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürlerinin ders denetiminde adil olmak için neler yaptıklarına yönelik görüşleri “ölçek kullanırım”, “rehberlik yaparım”, “etik kurallara uyarım” ve “her branşı kendi kazanımlarına göre değerlendirme” ve “müdür yardımcısının görüşünü alırım” olmak üzere analiz edilerek aşağıda Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Ortaokul Müdürlerinin Ders Denetiminde Adil Olmak İçin Neler Yaptıklarına Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetiminde adil olma	Ölçek kullanırım	9	M2, M3, M10, M12, M15, M16, M17, M18, M21
	Rehberlik yaparım	5	M6, M8 M9, M13, M20
	Etik kurallara uyarım	5	M1, M5, M11, M14, M19
	Her branşı kendi kazanımlarına göre değerlendiririm	1	M7
	Müdür yardımcısının görüşünü alırım	1	M4

Tablo 8'e bakıldığında, ortaokul müdürlerinin ders denetiminde adil olmak için neler yaptıklarına yönelik görüşlerinde en fazla katılım sağlanan temanın "ölçek kullanırım" şeklinde olduğu görülmüştür. Ortaokul müdürlerinden ders denetiminde adil olmak için "ölçek kullanırım" şeklinde görüş belirten M12 şunları söylemiştir.

*"Değerlendirme ölçeğine sadık kalmaya çalışıyorum." (M12)*

Ortaokul müdürlerinin ders denetiminde adil olmak için neler yaptıklarına yönelik görüşlerinde "rehberlik yaparım" şeklinde görüş belirten M13 şunları söylemiştir.

*"Eşit davranmak yeterli oluyor. Aslında denetimi rehberlik amaçlı yaptığımızda sorun kalmıyor. Açıkçası benim vicdanım rahat" (M13)*

### 6.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi "Ortaokul müdürü olarak ders denetim uygulaması, öğretmenin cinsiyeti, branşı, kıdemi, sendikalı olma durumu gibi değişkenler göre farklılık gösteriyor mu?" biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenin cinsiyeti, branşı, kıdemi ve sendikalı olma durumu gibi değişkenler göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik görüşleri "hayır" ve "bazen" olmak üzere iki kod altında analiz edilerek, aşağıda Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Ortaokul Müdürlerinin Çeşitli Değişkenler Göre Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetimlerinde öğretmenin cinsiyeti, branşı, kıdemi ve sendikalı olma durumunun etkisi	Evet	3	M7, M13, M18
	Hayır	18	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M8, M9, M10, M11, M12, M14, M15, M16, M17, M19, M20, M21

Tablo 9'a bakıldığında, ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenlerin cinsiyeti, branşı, kıdemi ve sendikalı olma durumu gibi değişkenler göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik görüşlerinde katılımcılarının çoğunun hayır diyerek görüş bildirdiği görülmüştür. Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenlerin cinsiyeti, branşı, kıdemi ve sendikalı olma durumu gibi değişkenler göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik görüşlerinde "hayır" şeklinde görüş belirten M14 şunları söylemiştir.

*"Kesinlikle hayır bir meslektaşımın denetiminde mesleki eğitimin dışındaki sıfatların sınıf içerisinde ve dışarısında değerlendirilmesini kabul etmem."* (M14)

Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenlerin cinsiyeti, branşı, kıdemi ve sendikalı olma durumu gibi değişkenler göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik görüşlerinde "evet" şeklinde görüş belirten M7 şunları söylemiştir.

*"Bunlar tabii ki göz önünde bulunduruluyor ama tüm öğretmenlerde asıl olan önce insan, önce öğretmenlik mesleği. Bunlarda kişi üzerinde etkili olmazsa olmaz"* (M7)

## 6.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi "Ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını uygun buluyor musunuz? Uygun buluyorsanız ya da uygun bulmuyorsanız nedenini yazınız?" biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını uygun bulup bulmadıklarına yönelik görüşleri "uygun buluyorum" ve "uygun bulmuyorum" olmak üzere iki kod altında analiz edilerek, aşağıda Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Ortaokul Müdürlü Olarak Ders Denetimlerinin Okul Müdürleri Tarafından Yapılmasına Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılması	Uygun buluyorum	16	M1, M3, M5, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M17, M18, M19, M20, M21
	Uygun bulmuyorum	5	M2, M4, M6, M7, M16

Tablo 10'a bakıldığında, ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını uygun bulup bulmadıklarına yönelik görüşlerinde katılımcılardan "uygun buluyorum" şeklinde görüş belirten M17 şunları söylemiştir.

*"Okul müdürü tarafından denetimin yapılmasını uygun bulmakla birlikte tespit edilen eksikliklerin giderilmesinde yaptırım gücünün olmaması dolayısıyla etkisiz bir denetim olmakta. İlişkiler üzerine kurulu bir denetim anlamı taşımamaktadır. Daha çok bir rehberlik faaliyeti olmaktadır. Kıdem yılı fazla olan bir öğretmende ise rehberlik anlamı dahi taşımamaktadır"* (M17)

Ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını uygun bulup bulmadıklarına yönelik görüşlerinde “uygun bulmuyorum” şeklinde görüş belirten M6 şunları söylemiştir.

“Ders denetimlerinin en azından iki yılda bir olarak müfettişler tarafından gerçekleştirilmesi denetimin tek elden kontrol edilmesi bakımından yerinde olacağı kanısındayım” (M6)

### 6.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın onuncu alt problemi “Ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlaması için neler yapıyorsunuz?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlaması için neler yaptıklarına yönelik görüşleri “motive edici sözler ve rehberlik”, “bilgilendirme, paylaşım”, “tecrübe aktarımı”, “ hizmet içi ve kurslara yönlendirme” ve “planlama yapıp takibini yapma” olmak üzere beş kod altında analiz edilerek aşağıda Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.** Ortaokul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı için yapılanlar	Motive edici sözler ve rehberlik	3	M3, M18, M19
	Bilgilendirme ve paylaşım	8	M2, M4, M6, M7, M8, M9, M13, M17
	Tecrübe aktarımı	6	M1, M5, M11, M12, M16, M21
	Hizmet içi eğitim ve kurslara yönlendirme	3	M14, M15, M20
	Planlama yaparak takibini yapma	1	M10

Tablo 11’e bakıldığında, ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlaması için neler yaptıklarına yönelik görüşlerinde katılımcılarının çoğunun bilgilendirme ve paylaşım ve tecrübe aktarımı diyerek görüş bildirdiği görülmüştür. Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlaması için “bilgilendirme ve paylaşım” şeklinde görüş belirten bazı katılımcılar şunları söylemişlerdir.

“Ders denetimleri sonrası öncesi ve sonrası genel toplantı yapıyorum. Ayrıca denetim sonrası her öğretmene bilgilendirme yapıyorum.” (M4)

“Ders denetimi sonrasında aldığım notları daha sonraki bir zamanda öğretmenle paylaşarak eksik gördüğüm konuları kendisine iletiyorum.” (M9)

“Özellikle planda geçen ifadeler üzerine konuşuyor, konuşturuyorum. Mecburen öğretmenler metod- teknik, yöntem, ölçme değerlendirme ölççekleri vb. üzerine araştırma yapıyor, bilgilerini tazeliyor.” ( M13)

Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlaması için neler yaptıklarına yönelik görüşlerinde “tecrübe aktarımı” şeklinde görüş belirten M11 şunları söylemiştir.

“Kendi tecrübelerimizden aktarımlar yapıyoruz. Yöntem ve taktikler hakkında bilgi veriyoruz.” (M11)

### 6.11. On bir Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın on birinci alt problemi “Ortaokul müdürü olarak ders denetimlerinizde gördüğünüz eksikleri ve hataları gidermek için rehberlik yapıyor musunuz? Yapıyorsanız nasıl bir rehberlik yapıyorsunuz?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde gördükleri eksikler ve hataları gidermek için rehberlik yapıp yapmadıklarına yönelik görüşleri “evet, yapıyorum” ve “yapmaya çalışıyorum” olmak üzere iki kod altında analiz edilerek aşağıda Tablo 12’de verilmiştir

**Tablo 12.** Ortaokul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Gördükleri Eksikler ve Hataları Gidermek İçin Rehberlik Yapıp Yapmadıklarına Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetimlerinde eksik ve hataları gidermek için rehberlik yapılması	Evet yapıyorum	16	M1, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M16, M17, M18, M19
	Yapmaya çalışıyorum	5	M2, M3, M15, M20, M21

Tablo 4.11’e bakıldığında, ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde gördükleri eksikler ve hataları gidermek için rehberlik yapıp yapmadıklarına yönelik görüşlerinde katılımcılarının çoğunun “evet, yapıyorum” diyerek görüş bildirdiği görülmüştür. Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde gördükleri eksikler ve hataları gidermek için rehberlik yapıp yapmadıklarına yönelik görüşlerinde “evet, yapıyorum” şeklinde görüş belirten M10 şunları söylemiştir.

“Evet. Eksik alanlarla ilgili çeşitli kaynaklardan (Kitap, Eğitim videoları, Tecrübeli öğretmen arkadaşlar) faydalanmasını öneriyorum.” (M10)

Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde gördükleri eksikler ve hataları gidermek için rehberlik yapıp yapmadıklarına yönelik görüşlerinde “yapmaya çalışıyorum” şeklinde görüş belirten M20 şunları söylemiştir.

“Rehberlik yapıyorum ama ne denetimimin ne de yaptığım rehberliğin öğretmen farkında olmuyor. Eğitimle, sınıfla ilgili ya da sistemle ilgili bir problem var ve onu çözmeye çalışıyoruz, anlayışı içinde problemleri çözmeye çalışıyoruz.” (M20)

### 6.12. On ikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın on ikinci alt problemi “Ortaokul müdürü olarak ders denetiminde en çok neye önem veriyorsunuz? (Zaman yönetimi, dersin sunuşu, sınıf hakimiyeti vs.)” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürü olarak ders denetiminde en çok önem verdikleri unsurlara yönelik görüşleri “konu hakimiyeti”, “sınıf hakimiyeti”, “öğrenciye ulaşma”, “güncel konuları kullanma”, “ders sunuşu”, “öğrencilerin bireysel farklılıklarına dikkat etme”, “araç gereç ve teknoloji kullanımı”, “öğrencinin öğretmene ve derse karşı tutumu”, “geri bildirim alabilmesi”, “verimlilik, isteklilik ve alanını sevmesi”, “zaman Yönetimi”, “iletişim”, “öğrenciye buldurma ve derse katma”, “derse hazırlık”, olmak üzere on dört kod altında analiz edilerek aşağıda Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13.** Ortaokul Müdürü Olarak Ders Denetiminde En Çok Önem Verdikleri Unsurlara Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetimlerinde en çok önem verilen unsurlar	Konu hakimiyeti	5	M1, M4, M8, M10, M15
	Sınıf hakimiyeti	14	M1, M3, M4, M7, M8, M10, M11, M12, M14, M15, M16, M18, M19, M21
	Öğrenciye ulaşma	3	M1, M2, M4
	Güncel konuları kullanma	1	M1
	Ders sunuşu	10	M2, M6, M7, M10, M11, M14, M15, M19, M20, M21
	Öğrencilerin bireysel farklılıklarına dikkat etme	3	M2, M4, M6
	Araç gereç ve teknoloji kullanımı	1	M4
	Öğrencinin öğretmene ve derse karşı tutumu	2	M4, M20
	Geri bildirim alabilmesi	2	M4, M15
	Verimlilik, isteklilik ve Alanını sevmesi	1	M5
	Zaman Yönetimi	7	M7, M8, M9, M10, M14, M15, M19
	İletişim	2	M8, M21
	Öğrenciye buldurma ve derse katma	3	M9, M18, M21
	Derse hazırlık	1	M17

Tablo 13'e bakıldığında, ortaokul müdürü olarak ders denetiminde en çok önem verdikleri unsurlara yönelik görüşlerinde katılımcılarının çoğunun sınıf hakimiyeti diyerek görüş bildirdiği görülmüştür. Ortaokul müdürü olarak ders denetiminde en çok önem verdikleri unsurlara yönelik görüşlerinde "sınıf hakimiyeti" şeklinde görüş belirten bazı katılımcılar şunları söylemişlerdir:

*"Sınıf hakimiyeti olmadan ders işlemenin mümkün olmadığını her platformda öğretmenlere anlatıyorum." (M11)*

*"Tüm sınıfa hâkim mi değil mi ona bakarım." (M18)*

Ortaokul müdürü olarak ders denetiminde en çok önem verdikleri unsurlara yönelik görüşlerinde katılımcılarının ders sunuşuna da çoğunlukla görüş bildirdiği görülmüştür. Ortaokul müdürü olarak ders denetiminde en çok önem verdikleri unsurlara yönelik görüşlerinde "ders sunuşu" şeklinde görüş belirten bazı katılımcılar şunları söylemişlerdir:

*"Ders denetimlerinde en çok öğretmen arkadaşımın öğrencilere ulaşabilme özelliğine dikkat ederim yani ders sunuşu ile sınıfın geneline hitap edebiliyor mu?" (M2)*

*"Dersin sunuşu da tabii çok önemli. Ne kadar çok bilgili olursanız olunuz karşılığında anlatamıyorsanız sizin bilginiz bir işe yaramaz." (M11)*

Ortaokul müdürü olarak ders denetiminde en çok önem verdikleri unsurlara yönelik görüşlerinde "zaman yönetimi" şeklinde görüş belirten katılımcılar şunları söylemişlerdir.

*"Zaman Yönetimi, dersin sunusu, sınıf hakimiyeti tümü olmazsa olmazı öğretmenlik mesleğinin. Birinin eksik olması doğal olarak bütünü tamamlanmasını geciktirir." (M7)*

*"İyi bir dersin anlatımında zaman yönetimi, sunuş ve sınıf hakimiyetini birbirinden ayırmak doğru olmaz, bu üç unsur bir arada olduğunda başarılı olunabilir." (M14)*

### 6.13. On üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmamanın on üçüncü alt problemi "Ortaokul müdürü olarak ders denetimi yaparken öğretmen mesleki genel yeterliklerinde belirtilen alanlara (mesleki bilgi, mesleki beceri, tutum ve değerler) öğretmenlerin sahip olup olmadıklarına bakıyor musunuz?" biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek ortaokul müdürlerinin ders denetimi yaparken öğretmenlerin öğretmen mesleki genel yeterliklerinde belirtilen alanlara sahip olup olmadıklarına, bakmalarına yönelik görüşleri "evet, bakıyorum" ve "kısmen bakıyorum" olmak üzere iki kod altında analiz edilerek aşağıda Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14.** Ortaokul Müdürlerinin Ders Denetimi Yaparken Öğretmenlerin Öğretmen Mesleki Genel Yeterliklerinde Belirten Alanlara Sahip Olup Olmadıklarına Yönelik Görüşleri

Tema	Kod	f	Görüşme Kodları
Ders denetimlerinde öğretmenlerin öğretmen mesleki genel yeterliklerinde belirten alanlara sahip olup olmadıklarına, bakmaları	Evet bakıyorum	18	M1, M2, M3, M5, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21
	Kısmen bakıyorum	3	M4, M6, M7

Tablo 14’te bakıldığında, ortaokul müdürlerinin ders denetimi yaparken öğretmenlerin öğretmen mesleki genel yeterliklerinde belirtilen alanlara sahip olup olmadıklarına, bakmalarına yönelik görüşlerinde katılımcılarının çoğunun bakıyorum diyerek görüş bildirdiği görülmüştür. Ortaokul müdürlerinin ders denetimi yaparken öğretmenlerin öğretmen mesleki genel yeterliklerinde belirten alanlara sahip olup olmadıklarına, bakmalarına yönelik görüşlerinde “evet, bakıyorum” şeklinde görüş belirten bazı katılımcılar şunları söylemişlerdir:

*“Bunlara bakılmazsa denetimin zaten anlamı olmaz bakıyorum” (M5)*

*“Evet, kesinlikle mesleki bilgi, beceri, tutum ve değerlere sahip olup olmadığına dikkat ederim. Eğer eksik bir durum tespit edersem başta kendim rehberlik etmeye çalışır ve bu konuda hizmet içi eğitimlere yönlendiririm.” (M15)*

Ortaokul müdürlerinin ders denetimi yaparken öğretmenlerin öğretmen mesleki genel yeterliliklerinde belirten alanlara sahip olup olmadıklarına, bakmalarına yönelik görüşlerinde “kısmen bakıyorum” şeklinde görüş belirten M17 şunları söylemiştir.

*“Tutum değerlendirmesi yaparım. Ancak branş farklılığı nedeniyle mesleki bilgi değerlendirmesi yapabilmek pek mümkün olmuyor” (M17)*

### Tartışma

Düzce ilinde görev yapan ortaokul müdürlerinin yürüttükleri ders denetimi uygulamaları ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin incelendiği bu çalışmada, katılımcıların büyük bir bölümünün bütün öğretmenlerin ders denetimlerinin yapılmasını “kısmen” ve “hayır” olarak ifade ettikleri görülmektedir. Yalnız üç katılımcı “evet” olarak ifade etmiştir. Ortaokul müdürlerinin ders denetimini tam olarak yapmak için gayret gösterdiklerini ancak okulun diğer işlerinden dolayı özellikle zaman bulamadıkları için yapamadıkları yorumunu yapabiliriz. Koç’un (2018) benzer konuyu yaptığı araştırmasında, okul müdürlerinin öğretmen denetimlerine gereken zamanı ayırmadıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmen denetimlerine yeterince zaman ayıramamalarının idari işlerin yo-

ğunluğundan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Taşdan (2008) okul yöneticilerinin yönetsel sorumluluk ve görevlerinin yoğunluğunun etkili denetim yapmalarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Ortaokul müdürlerinin de okul içi ve dışında yürütmesi gereken birçok sorumluluklarının olması, okullarda fiziki ve donanım eksiklerinden kaynaklanan sorunlar, bürokratik işler neticesinde yaşanan yoğun çalışma temposu içerisinde ders denetimlerinin ortaokul müdürlerinin görevleri olarak tanımlanmasına rağmen öğretmen ders denetimlerine yeterince zaman ayıramadıkları sonucuna ulaşılabilir.

Ortaokul müdürlerinin tamamı ders denetiminden önce öğretmen ile görüşme ve bilgilendirme yaptıklarına yönelik görüş bildirdiklerini görüyoruz. Denetimin esasının rehberlik olduğu göz önünde bulundurulursa ortaokul müdürlerinin ders denetiminden önce buna dikkat ettiği söylenebilir. Elde edilen bulgunun Yeşil ve Kış'ın (2015) elde ettiği "ders denetimi yapmadan önce müdürlerin çoğunluğunun denetim yapacağını öğretmene haber verdiği" bulgusunu desteklediği görülmüştür. Bu sonuçlar, habersiz derse girip öğretmenin açığını yakalama anlayışının artık sona erdiğini çağdaş denetim anlayışıyla yapılan denetimde rehberlik işlevinin yerleştiğini göstermektedir.

Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde ölçek veya öğretmen denetim rehberinden yararlanmalarına yönelik görüşlerine bakıldığında katılımcıların tamamına yakını ders denetimlerinde ölçek veya öğretmen denetim rehberinden yararlandıkları üç katılımcının ise yararlanmadığı görülmektedir. Katılımcı görüşleri dikkate alındığında ortaokul müdürlerinin ders denetiminde ölçek veya öğretmen denetim rehberinden yararlandıklarını ancak ortaokul müdürlerinin kullandıkları ölçeklerin Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürlerinin ders denetiminde kullanabilecekleri standart bir ölçek olmadığı, kendileri tarafından belirledikleri ve alan bazında buldukları ölçekler ile ders denetimlerini gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bu durumun da ders denetimlerinde bir tutarsızlığa neden olduğu yorumu yapılabilir.

Ortaokul müdürlerinin branşı dışında bir öğretmenin ders denetimini yaparken sorunlarla karşılaşmalarına yönelik görüşlerine bakıldığında katılımcılarının çoğunun "karşılaşmıyorum" şeklinde görüş bildirdiği görülmüştür. Topçu (2010)'nun çalışmasında "Okul yöneticileri mesleki olarak, tüm branşlarla ilgili alan bilgisine sahip olmasalar da denetim ve değerlendirme yaparken, bir bütünsellik yaklaşımı ile gerekli durumlarda diğer yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yaparak, bu görevlerini daha iyi yerine getirebilecekleri öğretmenlerin çoğu tarafından kabul edilmekte" olduğunu ifade edilmiştir. Ortaokul ders müfredatının çok yoğun olmaması itibarıyla de belirli bir eğitime sahip olan ortaokul müdürleri açısından branşı dışında bir öğretiminin ders denetiminde çok fazla bir sıkıntıyla karşılaşmadıkları yorumu yapılabilir. Altunay (2020) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin görüşlerinde okul müdürlerinin ders denetimlerinde karşılaşılan sorunlar arasında en çok vurgulanan kodların "denetimin düzenli yapılmaması, branş farklılığı ve müdürlerin objektif olmamasıdır" bulgusu bu çalışmada elde edilen ortaokul müdürlerinin branşı dışında bir öğretmenin ders denetimini yaparken sorunlarla karşılaşmıyorum bulgusunu desteklememektedir.

Ortaokul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetim sürelerine yönelik görüşlerine bakıldığında ortaokul müdürlerinin çoğunun bir ders saati şeklinde görüş bildirdiği görülmüştür. Elde edilen bu bulgunun Aydezer'in (2020) "okul müdürlerinin çoğunun ders denetimini 1 ders saatinde ve yeterli olacak şekilde yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır." Benzer bulgunun elde edilmesi ortaokul müdürlerinin ders denetimini çoğunlukla bir ders saati olarak yeterli gördükleri şeklinde yorumlanmıştır.

Ortaokul Müdürlerinin öğretme-öğrenme süreci ile ilgili ders denetimi yaparken yaşanan sorunlara yönelik görüşlerine bakıldığında ortaokul müdürlerinin çoğunun "öğretmen ve öğrencilerin denetim anındaki tutumları" ile ilgili görüş bildirdiği görülmüştür. Katılımcıların görüşlerine göre öğretmenlerin heyecanlanması strese girmesi, tedirgin olmaları, eleştiriye açık olmayan öğretmenlerin denetim sonrası tutumu, öğretmen ve öğrencinin kendini rahat hissetmemesi gibi etkenler öğretmen ve öğrencilerin denetim anında olumsuz bir tutuma sahip olmalarına neden olmaktadır. Elde edilen bulgunun Altunay'ın (2020) elde ettiği "Okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetlenmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin en çok 'öğretmenlerin heyecan hissetmesi, süre yetersizliği ve öğretmenlerin özeleştirici eksikliği' öne çıkmıştır." bulgusunu desteklediği görülmüştür.

Ortaokul müdürlerinin ders denetiminde adil olmak için yaptıklarına yönelik görüşlerine bakıldığında en fazla katılım sağlanan temanın "ölçek kullanırım" şeklinde görüş bildirenler olduğu görülürken bunu sırayla "rehberlik yaparım", "etik kurallara uyarım", "her branşı kendi kazanımlarına göre değerlendiririm", "müdür yardımcısının görüşünü alırım." şeklinde görüş belirtenlerin izlediği görülmüştür. Deniz ve Saylık'ın (2018) "Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Perspektifinden Öğretimde Denetim Problemi" adlı çalışmalarında okul müdürünün denetime ilişkin sahip olması gereken niteliklerinde öğretmenlerin ve müdürlerin görüşlerinin ayrıştığı önemli nokta, denetim faaliyetlerinde müdürlerin adil ve önyargısız bir davranışa sahip olmalarıdır bulgusundan yola çıkarak denetimde okul müdürlerinin adil ve önyargısız olmaya önem göstermeleri gerektiği sonucuna varılabilir. Ortaokul müdürlerinin adil olmak için en çok ölçek kullanmaya ve rehberlik yapmaya önem vermelerine rağmen öğretmenler tarafından adil bir denetim algısının oluşması için öğretmeni daha iyi gözlemlemeleri ve en etkili şekilde değerlendirme yapmaya özen göstermeleri gerektiği yorumu yapılabilir.

Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenin cinsiyeti, branşı, kıdemi, eğitim düzeyi ve sendikalı olma durumu gibi değişkenler göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik görüşlerinde katılımcılarının çoğunun "hayır" diyerek görüş bildirdiği görülmüştür. Elde edilen bu bulgu Ergen ve Eşiyok'un (2017) yaptığı çalışmada "Kıdemi 1-19 yıl arasında olan öğretmenler, okul müdürünün yansız olacağını düşünürken, kıdemi 20 yıl ve üzerinde olanlar, okul müdürünün denetimlerde yanlı davranacağını düşünmüşlerdir." bulgusuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yansız olma durumlarının kıdeme göre değiştiği söylenebilir. Ancak bu bulgu elde ettiğimiz ortaokul müdürlerinin çoğu ders denetimlerinin öğretmenin cinsiyeti, branşı, kıdemi ve sendikalı olma durumu gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği sonucu ile çelişmektedir.

Ortaokul müdürlerinin, ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasına yönelik görüşlerine bakıldığında çoğunun “uygun buluyorum” geri kalanının “uygun bulmuyorum” şeklinde görüş bildirdiği görülmüştür. Ulaşılan bu bulgunun Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım’ın (2018) “öğretmen denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılması maddesine okul müdürleri çoğunlukla katıldıklarını belirtmişlerdir. Ancak aynı müdürler, müfettişler tarafından genel olarak öğretmen ders denetiminin yapılmaması maddesine de en az düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.” Bulgusunu desteklediği görülmüştür. Akbaşlı ve Tunç’un (2019) elde ettiği “öğretmenlerin büyük bir kısmı (%90) denetimin müdür tarafından yapılması gerektiği görüşündedirler.” bulgusuyla da örtüştüğü görülmüştür. Altun (2014), Başol ve Kaya (2009) ile Yeşil ve Kış (2015) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenler ders denetimlerinin okul müdürü tarafından yapılmasını istedikleri belirtilmektedir. Elde edilen benzer bütün bu bulgulardan ortaokul müdürlerinin öğretmeni en iyi şekilde tanıma ve gözleme şansına sahip olmaları nedeniyle kendileri tarafından öğretmenlerin denetlenmesi gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin denetim etkinliklerinin daha birçok gerekçesi vardır. Bu gerekçeler arasında, okul müdürlerinin denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanıması, öğretmenlerin iyi yönlerini, geliştirilmesi gereken yönlerini bilmesi, öğretmenlerin yaptıkları her türlü etkinlikten haberdar olması, öğretmenlerin sadece ders saatlerindeki değil ders dışı zamanlardaki etkinliklerinden haberdar olması sayılabilir (Yılmaz, 2009).

Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlaması için neler yaptıklarına yönelik görüşlerine bakıldığında katılımcılarının çoğunun bilgilendirme ve paylaşım ve tecrübe aktarımı diyerek görüş bildirdiği görülmüştür. Elde edilen bulgunun Altunay’ın (2020) elde ettiği “okul müdürlerinin görüşlerinde ders denetimleri sonrası öğretmenlerin mesleki gelişimi için yapılan uygulamalara ilişkin en çok ‘bireysel görüşmeler yapma, önerilerde bulunma ve bilgi birikimini paylaşma’ öne çıkmıştır.” bulgusunu desteklediği görülmüştür. Erdem’e (2006) göre öğretimin hedeflere uyumlu olarak sürdürülebilmesi ve nitelikli ortamlar yaratılabilmesi için, okul yöneticisi ve zümre başkanları yakından ve sürekli yardım içerikli, değerlendirme, denetim yapılabilir ve destekler verebilir. Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım’a (2018) göre denetimin sisteminin lisansüstü öğrenim yapmış, branşında mesleki olgunluğa ulaşmış öğretmenlerin diğer öğretmenleri koçluk ya da mentörlük yoluyla desteklemesini ve geliştirmesini sağlayacak bir yapı oluşturulabilir. Öte yandan Taşdan’a (2008) göre ise meslektaş yardımlaşması programlarıyla, öğretmenler karşılıklı olarak sahip oldukları bilgi birikimi ve öğretim becerilerini paylaşırken olumlu ve gelişmeye açık okul kültürünün de oluşmasına da katkıda bulunmuş olurlar. Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde tecrübelerinden yola çıkarak bilgilendirme yaptıkları aynı zaman tecrübeli ve başarılı öğretmenler aracılığı ile öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

Ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde gördükleri eksikler ve hataları gidermek için rehberlik yapıp yapmadıklarına yönelik görüşlerine bakıldığında ortaokul müdürlerinin çoğunun evet yapıyorum olarak görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bulgunun S.

Ağaoğlu ve Y. S. Ağaoğlu'nun (2020) okul müdürlerinin okul denetim sorumlulukları adlı çalışmalarında denetimin daha çok öğretmenlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve rehberlik içerikli olması gerektiği üzerine odaklanmışlardır bulgusunu desteklediği görülmüştür. Çağdaş denetim anlayışında odak noktası, mesleki rehberliktir (Şanlı, Altun ve Tan, 2015). Çağdaş denetim anlayışına göre ortaokul müdürlerinin ders denetimlerinde gördükleri eksikler ve hataları gidermek için rehberlik yaptıkları söylenebilir.

Ortaokul müdürü olarak ders denetiminde en çok önem verdikleri unsurlara yönelik görüşlerinde en fazla katılım sağlanan temanın “sınıf hakimiyeti” şeklinde görüş bildirenler olduğu görülürken sonrasında en fazla katılım sağlanan temanın “ders sunuşu” olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgunun Akbaşı ve Tunç'un (2019) müdürlerin denetimde en çok dersi sunuş şekline önem verdikleri bulgusunu kısmen desteklediği görülmüştür. Öte yandan Yeşil ve Kış'ın (2015) araştırmalarında okullarda müdürler tarafından ders denetiminde en çok dikkat edilen şeyin ders sunumu olduğu bulgusundan anlaşılacağı üzere bu durum çalışmamızdaki ortaokul müdürlerinin ders denetiminde en çok önem verdikleri unsurun sınıf hakimiyetidir bulgusunu desteklememektedir.

Ortaokul müdürlerinin ders denetimi yaparken öğretmenlerin öğretmen mesleki genel yeterliklerinde belirten alanlara sahip olup olmadıklarına, bakmalarına yönelik görüşlerinde katılımcılarının çoğunun bakıyorum diyerek görüş bildirdiği görülmüştür. Öğretmen yeterlikleri, öğretmenlerin “öğretmenlik mesleğini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirebilmek için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumlar” olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2017). Eğitimde belirlenen hedeflere ulaşmada öğretmenlerin mesleki yeterlilik alanlarına sahip olmaları gerekmektedir. Öğretmen mesleki genel yeterlikleri bir öğretiliminde olması gereken temel özellikler olduğu için ortaokul müdürleri gerçekleştirdikleri ders denetimlerinde öğretmenlerin öğretmen mesleği genel yeterliklerinde belirten alanlara sahip olup olmadıklarına baktıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

## Öneriler

Okulların işleyişinde ortaokul müdürlerinin yerine getirmek zorunda oldukları pek çok sorumluluklar olmasına rağmen öğretmen mesleki gelişiminde önemli bir paya sahip olan öğretmen denetimi görevlerini öncelikleri haline getirilebilir. Ortaokul müdürlüklerine çağdaş denetim anlayışı doğrultusunda gelişen denetim modelleri ve uygulama şekilleri hakkında eğitimler verilmelidir.

Öğretilimde strese ve dersin doğallığının kalkmasına neden olan objektif değerlendirmenin yapılmasını engelleyen sınıf içinde gerçekleştirilen ders denetimlerinin yalnız bir ders saatinde uygulanmaması hatta bu kavramın artık kalkması gerekmektedir. Ortaokul müdürleri eğitim öğretilim senesinde öğretmeni çok iyi gözlemleyerek ve iletişim kurarak denetim kavramının soğuk ifadesinden uzak küçük sınıf ziyaretleri yaparak ve bir bütün olarak öğretmen denetimini gerçekleştirmelidir.

Öğretmen denetiminde denetleyecek kişinin öğretmenlik mesleğinde başarılı çalışmalar yapmış, bu konuda donanımlı ve tecrübeli bir kişi olması gerekmektedir. Bu noktada

ortaokul müdürlerinin görevlendirilme ölçütlerinde öğretmenlik mesleğinde başarı göstermiş ve iletişim becerisinin güçlü olması önemli bir etken olmalıdır.

Öğretmenlerin her biri ayrı yetenek ve bilgi birikimine sahiptir. Gelişen teknoloji ve eğitim anlayışına göre kendini sürekli geliştiren öğretmenler mevcuttur. Öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlaması için yapılan ders denetimlerinde ortaokul müdürlerinin de öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı olabilecek bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Ortaokul müdürlerine rehberlik yapacak il maarif müfettişleri ve eğitim yönetimi alanında uzman akademisyenler görevlendirilmelidir.

Ortaokul müdürleri internet ortamında ulaştıkları ölçek veya kendi geliştikleri kriterlere göre denetimlerini gerçekleştirmektedirler. Bu durum denetimde tutarsızlığa neden olmaktadır. Ortaokul öğretmenlerinin denetimlerinde kullanılmak üzere Millî Eğitim Bakanlığınca öğretmenlik mesleği genel yeterlik belgesi referans alınarak standart bir ölçek hazırlanmalı ve resmi olarak duyurulmalıdır.

### Kaynakça

- Ağaoğlu, S. ve Ağaoğlu, Y. S. (2020). Okul müdürlerinin okul denetim sorumlulukları. *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 219-226.
- Akbaşı, S. ve Tunç, Z. (2019). İlkokul öğretmenlerinin müdürlerin ders denetimine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 2148-7510.
- Altıntaş, R. (1992). İlköğretim teftişi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8), 403-414.
- Altınok, F. (2013). *İlkokul ve ortaokullarda yapılan sınıf içi denetim etkinliklerinin klinik denetim modeli açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım, öğretmen denetimi nasıl olmalı*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunay, E. (2020). Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 95-127.
- Aydezer, B. (2020). *Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri*, Yayımlanmamış yüksek lisans projesi, *Denizli*: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Başar, H. (1993). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başol, G. ve Kaya I. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi üzerine görüşleri*. (Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sunulmuş bildiri). Çanakkale Üniversitesi.

- Bozkurt, P. (2013). Denetim kavramı ve denetim anlayışındaki gelişmeler. *Denetim Dergisi*, 12, ISSN 1308-8335.
- Budak, Y. ve Demirel, Ö. (2003). Öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(1), 62-81.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (9. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüktaş, Ş. (2016). *Okul yöneticilerinin iç denetime ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, N. (2018). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çelebi, N., Babaoğlu, E., Selçuk, G ve Peker, S. (2018). Performans değerlendirme formuna ilişkin öğretmen görüşleri. On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 37(2), 211-233
- Çelikten, M. ve Özkan, H. H. (2018). *Öğretmen performans değerlendirme sistemi*. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 8 (15), ISSN:2528-9527.
- Demirci, S.N. (2017). *Öğretmen görüşlerine göre ortaokul müdürlerinin ders denetim yeterlilikleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, Ü. ve Saylık, N. (2018). Okul müdürleri ve öğretmenlerin perspektifinden öğretimde denetim problemi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 67-80.
- Dönmez, B. (2018). Türkiye’de eğitim denetiminin önemi ve denetim sisteminin yeniden yapılandırılması. *Eğitim-Öğretim ve Bilim Araştırma Dergisi*, 44.
- Dönmez, B. ve Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (29), 454-478,
- Ekiz, D. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, A. R. (2006). Öğretimin denetiminde yeni bakış açısı, sürekli geliştirme temelinde dayalı öğretimin denetimi. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 275-294.
- Ergen, H. ve Eşiyok, İ. (2017). Müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1).
- Ertekin, Y. (2004). Çağdaş yönetim ve denetim. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1).
- Glickman, C. D., Gordon, S.P. and Ross-Gordon, J.M. (2014). *Denetim ve Öğretimsel Liderlik: Gelişimsel Bir Yaklaşım*. (Çev. M. Bilgin Aksu ve Esmahan Ağaoğlu). Ankara: Anı Yayınları.
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 73-78.

- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2018). Denetim anlayışı ve uygulamalarındaki değişimler hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *İlköğretim Online*, 17(4), 2170-2187.
- Koç, M.H. (2018). Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetimlerine ilişkin ilkokul müdürlerinin görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 48(48).
- MEB, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. (2014). T.C Resmî Gazete, 29009, 24 Mayıs 2014. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm> adresinden 28 Kasım 2020 tarihinde alınmıştır.
- MEB, Öğretmen performans değerlendirme ve aday öğretmenlik iş ve işlemleri yönetmeliği taslağı. (2018). Millî Eğitim Bakanlığı. 26 Şubat 2018. [https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim\\_ogretim\\_dairesi/MeslekYuksekokullar%C4%B1/OgretmenPerformansDeğerlendirmeveAdayOgretmenlik.pdf](https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim_ogretim_dairesi/MeslekYuksekokullar%C4%B1/OgretmenPerformansDeğerlendirmeveAdayOgretmenlik.pdf) adresinden 18 Aralık 2020 tarihinde alınmıştır.
- MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2015). T.C. Resmî Gazete, 29329, 17 Nisan 2015 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/2015047-4.htm> adresinden 20 Aralık 2020 tarihinde alınmıştır.
- MEB, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı. (2016). *İlkokul / ortaokul rehberlik ve denetim rehberi*, Devlet Kitapları, Ankara. <https://tkb.meb.gov.tr/www/yayinlarimiz/icerik/13> adresinden 19 Aralık 2020 tarihinde alınmıştır.
- MEB, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı. (2011). *Öğretmen denetim rehberi*, Devlet Kitapları, Ankara. [https://camlicakal.meb.k12.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/34/22/967314/dosyalar/2019\\_01/13150204\\_ogretmen\\_denetim\\_rehberi.pdf](https://camlicakal.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/34/22/967314/dosyalar/2019_01/13150204_ogretmen_denetim_rehberi.pdf) adresinden 19 Aralık 2020 tarihinde alınmıştır.
- MEB, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü. (2017). *Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri*, Devlet Kitapları, Ankara. [https://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_12/11115355\\_yyretmenlyk\\_mesleyy\\_genel\\_yeterlyklery.pdf](https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_12/11115355_yyretmenlyk_mesleyy_genel_yeterlyklery.pdf) adresinden 11 Kasım 2020 tarihinde alınmıştır.
- MEB, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü. (2017). *Öğretmen strateji belgesi 2017-2023*, Devlet Kitapları, Ankara. [https://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_07/26174415\\_Strateji\\_Belgesi\\_RG-Ylan-\\_26.07.2017.pdf](https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_07/26174415_Strateji_Belgesi_RG-Ylan-_26.07.2017.pdf) adresinden 11 Kasım 2020 tarihinde alınmıştır.
- MEB, Haber (2018). *Öğretmen Performans Sistemi Bu Yıl Uygulanmayacak başlığı*, <http://www.meb.gov.tr/ogretmen-performans-sistemi-bu-yil-uygulanmayacak-haber/16334/tr> adresinden 17 Aralık 2020 tarihinde alınmıştır.
- Millî Eğitim Temel Kanunu. (1973). T.C. Resmî Gazete, 14574, 24 Haziran 1973. <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/14574.pdf> adresinden 11 Kasım 2020 tarihinde alınmıştır.

- Sağır, M. ve Göksoy, S. (2019) *Eğitimde denetim ve değerlendirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Şanlı, Ö., Altun, M. ve Tan, Ç. (2015). Okul müdürlerinin denetmenlik görevlerindeki yeterlik düzeylerinin değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7),82-99.
- Taşdan, M. (2008). Çağdaş eğitim denetiminde meslektaş yardımlaşması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(1), 69-92.
- Taymaz, H. (1993). *Teftiş kavramlar ilkeler yöntemler* (3.Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Taymaz, H. (2007). *Okul yönetimi* (8. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tok, T.N. ve Demir M. (2016). Lisansüstü öğrenci görüşlerine göre eğitim denetimi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 102-125.
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2), 31-39.
- Türk Dil Kurumu. (2020). *Yöntembilim terimleri sözlüğü*. Ankara: TDK.
- Yavuz, M. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılama düzeyleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. Malatya: *İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11.Baskım). Ankara: Seçkin Akademik ve Meslek Yayınlar.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35,
- Yılmaz, Y. (2018). *Okul müdürleri tarafından ders denetimi yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Zepeda, S. J. (2016). *Öğretim denetimi* (Çev. A. Balcı ve Ç. Apaydın). Ankara: Pegem Akademi.

**Ek 1: Önerilen Öğretmen Değerlendirme Formu**

ÖĞRETMENİN KİMLİK VE GÖREV BİLGİLERİ						
1	Adı Soyadı		4	Varsa Yöneticilik Görevi		
2	T.C. Kimlik No		5	Haftalık Ders Saati Toplamı		
3	Meslek Kıdemi / Branşı		6	Mezuniyet Sonrası Eğitimi		
	<b>DEĞERLENDİRMEDE ESAS ALINAN HUSUSLAR</b>			<b>Geliştirilmeli</b>	<b>İyi</b>	<b>Çok İyi</b>
<b>Mesleki Bilgi</b>	Alanında sorgulayıcı bakış açısını kapsayacak şekilde ileri düzeyde kuramsal, metodolojik ve olgusal bilgiye sahiptir.					
	Alanının öğretim programı ve pedagojik alan bilgisine hakimdir.					
	Birey ve öğretmen olarak görev hak ve sorumluluklarına ilişkin mevzuata uygun davranır					
<b>Mesleki Beceri</b>	Eğitim öğretim süreçlerini etkin bir şekilde planlar					
	Bütün öğrenciler için etkili öğrenmenin gerçekleşebileceği sağlıklı ve güvenli öğrenme ortamları ile uygun öğrenme materyalleri hazırlar					
	Öğretme ve öğrenme sürecinde zamanı etkin kullanır					
	Öğrencilerin öğrenme süreçlerine aktif katılımlarını sağlar					
	Derslerini öğrencilerin günlük yaşamlarıyla ilişkilendirir.					
	Öğretme ve öğrenme sürecini yürütürken, özel gereksinimleri olan öğrencileri dikkate alır					
	Öğrencilerin derslerde analitik düşüncelerine yönelik etkinlikler hazırlar					
	Eğitim öğretim faaliyetlerinde ilgili kişi, kurum, kuruluş ve meslektaşları ile iş birliği yapar					
	Öğretme ve öğrenme sürecinde uygun strateji, yöntem ve teknikleri kullanarak etkili öğrenmeyi gerçekleştirir.					
	Öğretme ve öğrenme sürecinde uygun araç, gereç ve materyalleri etkin kullanır.					
	Sınıfta istenmeyen davranış ve durumlarla etkin ve yapıcı bir şekilde baş eder.					
	Alanına ve öğrencilerin gelişimsel özelliklerine uygun ölçme ve değerlendirme araçları hazırlar ve kullanır					
	Ölçme ve değerlendirmeyi objektif ve adil olarak yapar					
Ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre öğrencilere ve diğer paydaşlara doğru ve yapıcı geribildirimler verir						
Ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre öğretim ve öğrenme süreçlerini yeniden düzenler						
<b>Tutum ve Değerler</b>	Milli manevi ve evrensel değerleri gözetir.					
	Her öğrenciye insan ve birey olarak değer verir					
	Her öğrencinin öğrenebileceğini savunur					