T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMEN DENETİMLERİNİN ÖĞRETMEN, OKUL MÜDÜRÜ VE EĞİTİM MÜFETTİŞİ GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim KALKAN

Danışman

Doç. Dr. Taner ATMACA

DÜZCE

Haziran, 2022

T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMEN DENETİMLERİNİN ÖĞRETMEN, OKUL MÜDÜRÜ VE EĞİTİM MÜFETTİŞİ GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim KALKAN

Danışman: Doç. Dr. Taner ATMACA

DÜZCE

Haziran, 2022

JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

İbrahim KALKAN tarafından hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda oybirliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Taner ATMACA

Başkan
Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY _____
Düzce Üniversitesi

Üye
Dr. Öğretim Üyesi Nuri AKGÜN _____
Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Üye
Doç. Dr. Taner ATMACA _____
Düzce Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

…../…../2022

Prof. Dr. Zafer AKBAŞ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Başarıyı hedefleyen tüm sistemlerde denetim ve işlevsel bir denetim mekanizması zorunluluktur. Türk eğitim sisteminde de verimliliğin artırılması için denetim mekanizmasının işlevselliğinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada; Türk eğitim sisteminde uygulanmakta olan okul müdürlerinin öğretmen denetimi faaliyetleri öğretmen, okul müdürleri ve müfettişlerin görüşleri doğrultusunda incelenmiştir. Çalışmada okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen denetim faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz yönleri tarafsız, bilimsel bir bakış açısıyla ortaya konulmaya çalışılmış ve yeni düzenlemelere katkı sağlayacağı düşüncesiyle öneriler sunulmuştur. Araştırma sürecinde engin bilgi ve tecrübesini esirgemeyen Saygıdeğer Doç. Dr Taner ATMACA hocam başta olmak üzere bölüm hocalarımız Prof. Dr Engin ASLANARGUN, Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY, Dr. Öğretim Üyesi Ender KAZAK'a ve tüm öğretmenlerime, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen sevgili eşime, bugünlere ulaşmama vesile olan anne ve babama ve kardeşlerime şükranlarımı sunarım.

İbrahim KALKAN

ÖZET

ÖĞRETMEN DENETİMLERİNİN ÖĞRETMEN, OKUL MÜDÜRÜ VE EĞİTİM MÜFETTİŞİ GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

KALKAN, İbrahim

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Taner ATMACA

Haziran, 2022, XIII+157 sayfa

Amaç: Bu araştırmanın amacı devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve müfettişlerin okul müdürlerinin öğretmen denetimi görevleri hakkındaki düşüncelerini ortaya koymaktır.

Yöntem: Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Sakarya ilinde görev yapmakta olan öğretmenler, okul müdürleri ve müfettişler oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilen örnekleme tekniklerinden biri olan amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu örnekleme tekniğinde araştırmacı tarafından evreni en iyi temsil ettiği düşünülen bireyler tercih edilmektedir. Araştırmanın katılımcıları okul müdürü tarafından denetlenmiş olan beş öğretmen, kendileri müfettiş tarafından denetlenmiş ve öğretmen denetimi gerçekleştirmiş beş okul müdürü ve beş müfettiştir. Veri toplama sürecinde yapılandırılmamış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilmeleri ve çok yönlü veri elde edebilmek amacıyla yapılandırılmamış görüşme formu tercih edilmiştir. Katılımcıların görüşleri kendi tercihleri doğrultusunda yazılı olarak veya ses kaydı yöntemi ile alınmıştır. Sonrasında ses kaydının transkipsiyonu gerçekleştirilmiş ve katılımcıların onayı alınmıştır. Katılımcıların beyanı içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir.

Bulgular: Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler; müdür ile sürekli iletişim halinde olmaları, müdürlerin kendilerini çok yönlü tanıması ve çalışmalarını yakından takip edebilmesi, sürekli rehberliğinden faydalanabilmesi gibi sebeplerle okul müdürlerinin öğretmen denetimini tercih etmektedirler. Okul müdürleri ise; öğretmen denetimi görevlerinin kendilerine güç ve otorite sağlaması, dış denetimin rehberlik yönünün yeterli olmaması ve strese sebep olması gibi sebeplerle okul müdürlerinin öğretmen denetimi faaliyetlerini olumlu bulmaktadırlar. Müfettişler ise okul müdürlerinin denetim alanında eğitim yeterliğinin olmaması, rehberlik konusunda yetkin olmadıklarını düşünmeleri ve kişisel ilişkilerden kaynaklanan taraflılığın denetime olumsuz etki edeceği düşünceleriyle okul müdürlerinin öğretmen denetimi faaliyetlerini olumsuz değerlendirmektedirler.

Sonuç ve Öneriler: Eğitimin kalitesinin yükseltilebilmesi için denetim faaliyetleri ve etkinlikleri artırılmalıdır. Denetim faaliyetleri kontrolcü-yargılayıcı faaliyetten çok rehberlik sağlayıcı bir yapıya büründürülmelidir. Elde edilen verilere göre okul müdürleri ve öğretmenler denetime yönelik eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Gerekli yetkinliğin elde edilmesi için lisansüstü eğitimler, hizmet içi eğitimler, seminerler sağlanmalıdır. Okul müdürlerine teorik eğitimin yanı sıra pratik eğitimler sağlanmalıdır. Ayrıca ders denetimlerine ilişkin mevzuat güncellenmeli, standartlar belirlenmeli, yapılacak denetim faaliyetleri, bu faaliyetleri gerçekleştirme yöntem ve teknikleri, zamanı gibi detaylar açık şekilde ortaya konulmalıdır. Ödül ve ceza sistemi getirilerek öğretmenleri teşvik edici denetim uygulamaları yerleştirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Denetim, öğretmen denetimi, okul müdürü denetimi, müfettiş denetimi

ABSTRACT

EVALUATION OF TEACHER SUPERVISIONS ACCORDING TO THE OPINIONS OF TEACHERS, SCHOOL PRINCIPALS, AND INSPECTORS

KALKAN, İbrahim

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Assoc Prof. Dr. Taner ATMACA

June 2022, XIII+ 157 pages

Purpose: The aim of this research is to reveal the thoughts of teachers, school principals, and inspectors working in public schools about the school principals' authority to supervise lessons.

Method: The phenomenology design, which is one of the qualitative research designs, was used in the study. The universe of the research consists of teachers, school principals, and inspectors working in Sakarya. The purposive sampling technique, which is one of the frequently preferred sampling techniques in qualitative research, was used in the research. In this sampling technique, individuals who are thought to represent the universe best by the researcher are preferred. The participants of the study were five teachers who were supervised by the school principal, five school principals who were themselves supervised by the inspector and carried out course supervision, and five inspectors. An unstructured interview form was used in the data collection process. An unstructured interview form was preferred in order for the participants to express themselves comfortably and to obtain versatile data. Opinions of the participants were taken in writing or by voice recording method in line with their own preferences. Afterward, the transcription of the audio recording was carried out and the consent of the participants was obtained. The statements of the participants were analyzed using the content analysis method.

Results: According to the results of the research, teachers; Keep in constant contact with the

manager, and follow their work closely. They prefer the closely supervision of school principals for reasons such as being able to benefit from continuous guidance. School principals; They find the course supervision activities of the school principals positive for reasons such as the fact that course supervision tasks provide them with power and authority, the guidance aspect of external supervision is not sufficient and causes stress. Inspectors, on the other hand, evaluate school principals negatively due to lack of educational competence in the field of supervision. They evaluate the course supervision activities of school principals negatively, as they think that the bias arising from personal relationships will negatively affect the supervision.

Conclusion and Suggestions: In order to increase the quality of education, inspection activities and activities should be increased. Audit activities should be made into a guiding structure rather than controlling-judgmental activities. According to the data obtained, school principals and teachers need training for supervision. Postgraduate training, in-service training, and seminars should be provided in order to acquire the necessary competence. School principals should be provided with practical training as well as theoretical training. In addition, the legislation regarding course supervision should be updated, standards should be determined, details such as the supervision activities to be carried out, the methods and techniques of realizing these activities, and the time should be clearly stated. A reward and punishment system should be introduced and teacher-encouraging supervision practices should be placed.

Keywords: Control, lesson supervision, school principal supervision, inspector control

İTHAF

Bu çalışma yıllar süren eğitim hayatının sonunda öğretmenlik mesleğine başlamış; inançlı, fedakâr nesiller yetiştirmek, milletine ve devletine faydalı olmak için birçok cefaya katlanan kıymetli eğitim gönüllülerine ithaf edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI i
ÖNSÖZ ii
ÖZET iii
ABSTRACT v
İTHAF vii
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR LİSTESİ xii
BİRİNCİ BÖLÜM 14
1. GİRİŞ 14
1.1. Problem Durumu 14
1.2. Araştırmanın Amacı 17
1.3. Araştırmanın Önemi 19
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 19
1.5. Tanımlar 20
İKİNCİ BÖLÜM 21
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 21
2.1. Denetim 21
2.2. Örgüt ve Yönetim Kuramlarının Denetime Yaklaşımları 22
2.2.1. Klasik örgüt ve yönetim kuramlarında denetim 22
2.2.2. Neoklasik örgüt ve yönetim kuramlarında denetim 24
2.2.3. Modern örgüt ve yönetim kuramlarında denetim 25
2.2.4. Postmodern örgüt ve yönetim kuramlarında denetim 26
2.3. Denetimin İlkeleri 27
2.4. Denetim Etiği 30
2.5. Denetimin Boyutları 32
2.5.1. Denetimin yönetim boyutu 32
2.5.2. Denetimin program boyutu 34
2.5.3. Denetimin öğretim boyutu 35
2.6. Denetim Çeşitleri 36
2.7. Eğitimde Denetim 37
2.8. Eğitim Denetiminin Boyutları 40
2.8.1. Denetimin görev, rol, süreç ve davranış boyutları 41
2.9. Eğitim Denetiminin İlkeleri 42
2.10. Eğitimde Denetim Modelleri 43

2.10.1. Bilimsel denetim 43
2.11. Öğretimsel Denetim 46
2.12. Öğretimsel Denetim Süreci ve İlkeleri 48
2.13. Kliniksel Denetim 49
2.14. Sanatsal/İnsancıl Denetim 50
2.15. Teknik/Öğretimsel Model 52
2.16. Farklılaştırılmış Denetim 52
2.17. Performans Denetimi 54
2.18. Meslektaş Denetimi 54
2.19. Özdenetim 55
2.20. Eğitim Denetiminde Güncel Gelişmeler 55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 58
3. YÖNTEM 58
3.1. Araştırmanın Modeli 58
3.2. Çalışma Grubu 59
3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması 61
3.4. Verilerin Analizi 63
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik 63
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 65
4. BULGULAR 65
4.1. Öğretmenlerden Elde Edilen Verilere Ait Bulgular 65
4.1.1. Okul Müdürünün Ders Denetiminin Olumlu Yanları 66
4.2. Okul Müdürünün Ders Denetiminin Olumsuz Yanları 68
4.3. Ders Denetiminde Okul Müdürlerinin Yetkinlik ve Yeterlikleri 71
4.3.1. Denetiminde Okul Müdürlerini Yetkin ve Yeterli Bulanlar 72
4.3.2. Denetiminde Okul Müdürlerini Yetkin ve Yeterli Bulmayanlar 74
4.4. Ders Denetiminin Amacına Uygunluğu 76
4.4.1. Amacına Uygun Yapılan Ders Denetimi 77
4.4.2. Amacına Uygun Yapılmayan Ders Denetimi 78
4.5. Ders Denetimini Daha Etkili Hale Getirmek İçin Gerekenler Temasına Ait Kategori ve Kodlar 80
4.5.1. Denetimi Etkili Hale Getiren Faktörler 81
4.6. Ders Denetiminde Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Kategori veKodlar 83
4.6.1. Denetimdeki Teknik ve Pedagojik Sorunlar 84
4.7. Ders Denetiminde Okul Müdürleri ve Müfettişler Arasındaki Farklar Temasına Ait Kategori ve Kodlar 87
4.7.1. Ders Denetiminin Niteliğini Etkileyen Temel Farklar 87

4.8. Okul Müdürlerinden Elde Edilen Verilere Ait Bulgular 91
4.8.1. Ders Denetimine Okul Müdürlerinin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar..... 91
4.8.1.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Güçlü Yanları 92
4.8.2. Ders Denetiminde Okul Müdürlerinin Kendilerini Yetkin ve YeterliBulması Temasına Ait Kategori ve Kodlar 95
4.8.2.1. Ders Denetiminde Kendilerini Yetkin ve Yeterli Bulanlar 95
4.8.3. Ders Denetiminde Kendilerini Yetkin ve Yeterli Bulmayanlar 97
4.9. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Olumlu ve Olumsuz YanlarıTemasına Ait Kategori ve Kodlar 98
4.9.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Olumlu Yanları 99
4.9.2. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Olumsuz Yanları 100
4.10. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Amaca Uygunluğu TemasınaAit Kategori ve Kodlar ……101
4.10.1. Amacına Ulaşan Denetim..... 101
4.10.2. Amacına Ulaşmayan Denetim..... 103
4.11. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerini Etkili Hale Getirmesi İçinGerekenler Temasına Ait Kategori ve Kodlar 104
4.11.1. Denetimi Güçlendirecek Faktörler 104
4.12. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Dikkat Ettikleri HususlarTemasına Ait Kategori ve Kodlar..... 106
4.12.1. Denetim Öncesi Dikkat Edilen Konular..... 107
4.12.2. Denetimde ve Denetim Sonrasında Dikkat Edilen Konular..... 108
4.13. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Yaşanan Sorunlar Temasına Ait Kategori ve Kodlar…..... 112
4.13.1. Denetimde Ortaya Çıkan Çeşitli Sorunlar..... 112
4.14. Müfettişlerden Elde Edilen Verilere Ait Bulgular 116
4.14.1. Ders Denetimine Müfettişlerin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar 116
4.14.1.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetimindeki Olumsuz Yönler..... 116
4.14.1.2. Okul Müdürlerinin Ders Denetimindeki Olumlu Yönler 119
4.15. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Sürdürülebilirliği Temasına Ait Kategori ve Kodlar ……120
4.15.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Sürdürülebilirliğin Olmayışı 120
4.16. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Yetkinliği-Yeterliği Temasına Ait Kategori ve Kodlar……..... 121
4.16.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Yetkin Olmamaları 122
4.16.2. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Yetkin Olmaları 123
4.17. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Sahip Olması Gereken Yeterlikler Temasına Ait Kategori ve Kodlar..... 123
4.17.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Sahip Olması Gereken Yeterlikler 124

BEŞİNCİ BÖLÜM 126
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 126
5.1. Tartışma 126
5.2. Sonuç 137
5.3. Öneriler 137
KAYNAKÇA 140
EKLER ..... **Error! Bookmark not defined.**

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Verileri..... 60
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Demografik Verileri..... 60
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Müfettişlerin Demografik Verileri 61
Tablo 4. Okul Müdürünün Ders Denetimi Teması Kategori ve Kodlar 65
Tablo 5. Ders Denetiminde Müdürlerin Yetkinlik ve Yeterlikleri Temasına Ait Kategori ve Kodlar 72
Tablo 6. Ders Denetiminin Amacına Uygunluğu Temasına Ait Kategori ve Kodlar..... 76
Tablo 7. Ders Denetimini Daha Etkili Hale Getirmek İçin Gerekenler Temasına Ait Kategori ve Kodlar 81
Tablo 8. Ders Denetiminde Karşılaşılan Problemler Temasına Ait Kategori ve Kodlar.... 83
Tablo 9. Ders Denetiminde Okul Müdürü ve Müfettiş Uygulamalarındaki Farklılıklar.... 87
Tablo 10. Ders Denetimine Okul Müdürlerinin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar 91
Tablo 11. Ders Denetiminde Müdürlerin Yetkinlik ve Yeterlikleri Temasına Ait Kategori ve Kodlar 95
Tablo 12. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Olumlu ve Olumsuz Yanları Temasına Ait Kategori ve Kodlar 98
Tablo 13. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Amaca Uygunluğu Temasına Ait Kategori ve Kodlar 101
Tablo 14. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerini Etkili Hale Getirmesi İçin Gerekenler Temasına Ait Kategori ve Kodlar..... 104
Tablo 15. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Dikkat Ettikleri Hususlar Temasına Ait Kategori ve Kodlar 107
Tablo 16. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerini Dikkat Ettikleri Hususlar Temasına Ait Kategori ve Kodlar 112
Tablo 17. Ders Denetimine Müfettişlerin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar116
Tablo 18. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Sürdürülebilirliğine Dair Müfettişlerin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar 120

Tablo 19. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Yetkinliğine Dair Müfettişlerin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar..... 122
Tablo 20. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Sahip Olması Gereken Yeterlikler Dair Müfettişlerin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar 124

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları ile tanımlar açıklanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Yönetim, belli amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş olan madde ve insan kaynağını örgüt amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlamaya yönelik olarak etkili kullanmak, etkili kullanmaya yöneltmek, örgüt içi ve örgüt dışı paydaşlar arasındaki senkronizasyonu sağlamaktır. Yönetim, başkaları aracılığıyla iş yapmak, süreci idare etmektir (Koçel, 2020). Yönetim hayatla ilişiği olan, pratikte karşılığı olan, toplumsal bir faaliyettir. Yönetim olgusu insanoğlunun tarihi kadar uzun bir geçmişe sahiptir. Bu yönü ile yönetim sosyal bir faaliyettir. Bir taşın iki kişinin gayreti ile kaldırılmasında dahi yönetim faaliyeti vardır. Çünkü bu işte birden fazla kişinin varlığı ve ortak bir amaç vardır (Simon vd., akt: Cemaloğlu ve Özdemir, 2019). Yönetim, yönetime dair ilke ve kavramların incelendiği, araştırıldığı akademik bir faaliyettir, bir bilimdir. Bu bilimin amacı yetkin ve yeterli sayıda yönetici yetiştirmek ve daha yetkin yönetici yetiştirmek için araştırmalar yapmaktır. Yönetim aynı zamanda bir sanattır. Aynı işi yapan yöneticiler birbirinden oldukça farklı sonuçlar elde etmektedir. Yetkin olan, yönetim sanatına hâkim olan yöneticiler daha verimli olmaktadır (Öztaş, 2017).

Yönetim, günümüzde pek çok disiplinin olduğu kadar eğitimin de yakından ilgilendiği bir araştırma alanıdır. Eğitimin yönetilmesi günümüzde artık profesyonel bir iş olarak kabul edilmesinden dolayı eğitim yönetiminin kendine özgü bir literatürü ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle eğitim yönetiminin ise yönetim biliminin eğitime

uyarlanmış hali olduğu söylenebilir. Öyleyse eğitim yöneticisinin görevi, sistemin içinde ve dışında senkronizasyonu sağlamak ve eldeki madde ve insan kaynağını öğretimi etkili bir şekilde gerçekleştirmek üzere yönlendirmektir (Okutan, 2016). Özdemir'e (2011) göre eğitim yönetimi bir bilimdir ve uygulama alanıdır. Uygulama alanı olarak eğitim yönetimi toplumun ihtiyacı olan eğitim öğretim ihtiyacını çağın gerekliliklerine göre, çağcıl yöntem ve teknikler kullanılarak toplumun bireylerine aktarılmasıdır. Bilim yönü ise eğitimdeki yönetsel olguları incelemesidir. Eğitim yönetimi gelişmiş ülkelerde bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmiş, eğitim yöneticilerinin profesyonelleşmesi sağlanmış ve özlük hakları buna göre düzenlenmiştir (Bursalıoğlu, 2010).

Eğitim yönetimi kavramı eğitim sistemini bütünsel olarak ele alır, sistemi çözümler, değerlendirir, birleştirir ve yönetir. Eğitim yönetiminin hedefi; öğrencilerin nitelik yönünden gelişmesini sağlamak, nitelikli insan gücü oluşturmak, eğitim-öğretim kaynakları oluşturmak, temin etmek, toplumun geleceğe yönelik ihtiyaçlarını tespit etmek, bu ihtiyaçları gidermeye yönelik önlemler almak, planlar yapmaktır (Taymaz, 2019). Eğitim yönetimi, okul yönetimini de içine alan bir kavramdır. Eğitim yönetimi, yönetim bilimi sistem ve disiplinlerinin eğitim alanına aktarılması sonucu ortaya çıktığı gibi okul yönetimi kavramı da eğitim yönetimi sistem ve disiplinlerinin okula aktarılması sonucu ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu, 2010).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin alt birimi olmakla birlikte sorumluluğun oldukça fazla olmasına karşın yetkinin oldukça kısıtlı olması sebebiyle eğitim yönetiminden çok daha zor bir alan olduğu söylenebilir. Eğitim yönetiminin odak noktası sistem iken okul yönetiminin odak noktası insandır ve insan davranışlarının değiştirilmesi ve olumlanmasıdır (Özmen ve Kömürlü, 2010). Eğitim politikalarını, plan ve stratejilerini belirlemek üst düzey eğitim yöneticilerinin, bunları yorumlayarak bir uygulama anlayışı ortaya koymak üst düzey eğitim yöneticileri ve okul yöneticileri arasında bir nevi köprü görevi gören orta kademedeki eğitim yöneticilerinindir. Ancak tüm politika, plan ve stratejilerin uygulayıcısı ise ilk düzeydeki eğitim yöneticileri olan okul yöneticilerinin görevidir.

Eğitim yöneticisi ve okul yöneticisi kavramlarını eğitim örgütü üzerinden açıklamak gerekirse okulda görev yapan yöneticiler okul yöneticisi, okul dışında görev

yapmakta olan Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında görev yapmakta olan yöneticiler eğitim yöneticileridir (Açıkalın, 1994). Bu sebeplerden ötürü eğitim yöneticiliğinin Türkiye'de de uzmanlık alanı olarak kabul edilmesi gereklidir çünkü; günümüzde insan ve davranışları sürekli değişmekte ve bu değişimi gözlemlemek ve yönetmek yönetim ilke, yöntem ve tekniklerini, insan psikolojisini bilmeyi gerekli kılmaktadır (Aktepe ve Uluç, 2014). Okul yöneticisinin okul sisteminin içindeki ve dışındaki birey ve klikleri okulun hedeflerine güdüleyebilmesi için yönetim bilimi, eğitim yönetimi ve davranış bilimlerine hâkim olması gerekir. Bu hakimiyet ancak akademik bir eğitim sonucu elde edilebilir. Bu alanlarda yetkinliğini sağlamış olan bir okul yöneticisi iş ve eylemlerini deneme yanılma yöntemi ile değil bilim yoluyla yürütmeyi seçecek ve sonucunda başarı elde edecektir (Bursalıoğlu, 2020).

Toplumsal kurumlar olmanın sonucu olarak okullar ve diğer eğitim kurumları, toplumdan doğrudan etkilenen aynı zamanda topluma çıktı sağlayarak toplumu değiştiren, dönüştüren bir yapıya sahiptir. Eğitim ortamlarındaki öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personel sayısı arttıkça ve görevler çeşitlendikçe hem okul içinde hem bu okulların tümünün bağlı olduğu eğitim sisteminde eşgüdümleme sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sonucu olarak yönetici, öğretmen ve diğer personel birçok yönden sürekli rehberliğe ve sürekli denetime ihtiyaç duymaktadır. Sürekli rehberlik ve sürekli denetim beklentisi ise sürekli personelle beraber olma imkanına sahip olan okul müdürünün önemini ortaya koymaktadır. (Altunay, 2020)

Eğitim denetiminin amacı; okulun hedeflerine ulaşmadaki aksaklıkları ortaya koymak ve bu aksaklıkların ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirler almak, fiziksel ve insani kaynakların yasal belgelere uygun şekilde kullanılıp kullanılmadığını ortaya koymaktır (Altıntaş, 1992). Buna göre denetim konusunda okul müdüründen beklenen kurumun fizikî ve insani kaynaklarını kurumun hedeflerine yönelterek çıktıların nicelik ve niteliğinin geliştirilmesini sağlamaya yönelik çalışmaktır (Erdem, 2006). Ayrıca kurumda faaliyet yürüten tüm personelin üzerine düşen görevleri yürütmesini sağlamak ve bu personeller arasında eşgüdümleme yapmak eğitim yöneticisinin önemli görevlerindendir (Gönülaçar, 2007).

Geleneksel denetim anlayışının yerini çıktıyı iyileştirmek için yapılan süreç denetimi ve rehberlik anlayışına bırakmasıyla birlikte eğitim denetimi uygulaması da

üyelerin olumlu taraflarının geliştirilmesi için rehberlik etmek, bilgi eksikliklerinin giderilmesi için fırsatlar oluşturmak gibi gerekçelerle gerçekleştirilir olmuştur. Denetim anlayışındaki bu dönüşüm eğitim denetimi anlayışını da değiştirmiş ve sistemin çıktısını denetleme olgusu yerini bu çıktıyı iyileştirme faaliyetlerine bırakmıştır. Üyelerin ve sürecin olumsuzlukları ortadan kaldırılarak daha etkili öğretim gerçekleştirilecek eğitim sisteminin çıktısı, ürünü olan öğrencilerin gelişmesine katkı sunulmuş olacaktır (Yılmaz, 2010).

Yeni eğitim denetimi anlayışında öğretmen veya sınıf denetimi öğretmen ile denetçi konumundaki okul müdürü arasında birlikte çalışmayı gerektirmektedir (Topçu, 2010). Yeni eğitim denetim anlayışının hedefi olan çıktıyı iyileştirme amacına ulaşabilmek için okul müdürüne düşen, kendi üzerine düşen görevleri etkili bir şekilde yerine getirmektir. Bir okul müdüründen beklenen; okulun olanaklarını okulun hedeflerine yönelterek öğretim programlarının başarıyla uygulanabilmesini temin etmek, yönetici, öğretmen ve diğer personelin koordinasyonunu sağlamak ve okulunda verilmekte olan derslerin öğretim programlarına göre uygulanıp uygulanmadığını denetlemektir (Ural ve Tüfekçi, 2013).

1.2. Araştırmanın Amacı

Öğretmen denetimi özellikle öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sürdürmeleri, eksik ve zayıf yönlerinin ortaya çıkması, güçlü yönlerinin vurgulanması adına önemli bir faaliyettir. Öğretmen denetimi ile okul müdürlerinin öğretim liderliği çerçevesinde mesleki ilerlemeler kaydedilmektedir. Ancak okul müdürlerine devredilen bu görev aynı zamanda denetimin farklı bileşenlerine ve perspektiflerine de hâkim olmayı gerektirmektedir. Denetim becerisinin zayıf olmasının sonucu olarak denetim gerçek kimliğinden kopabilmekte, amacından uzaklaşabilmekedir. Profesyonel bir gözün gerçekleştirdiği öğretmen denetimleri okulların dinamik ve güçlü kalmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca öğretmenler arası dayanışmayı, öğretmenlerin kendilerini daha da iyi becerilerle güçlendirmesini de sağlamaktadır.

Eğitim müfettişlerin denetim mantığı ile okul müdürlerinin denetim modeli mesleki bakış açısına göre farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla bir okul müdürünün denetim anlayışı ile bir müfettişin denetim anlayışı arasında farklılıkların

olması kaçınılmazdır. Eğitim müfettişlerinin yetkileri ve teknik becerileri denetim üzerine kurulmuşken okul müdürleri okulda pek çok işle uğraşmak durumunda kalmakta ve zaman zaman denetim görevlerini daha geri plana atabilmektedirler. Alanyazın incelendiğinde öğretmen denetim faaliyetlerinin niteliği ile ilgili çeşitli çalışmaların olduğu göze çarpmaktadır (Bige, 2014; Gök, 2009; Koç, 2018; Marangoz, 2019). Bu çalışmalarda genelde tek bir meslek grubunun (öğretmen, okul müdürü, eğitim müfettişi) görüşleri dikkate alınmış ve daha sınırlı bir bakış açısı sunulmuştur. Bu araştırmanın mevcut literatürdeki çalışmalardan farkı denetleyenler ile denetlenenlerin görüşlerinin karşılaştırmalı olarak sunulması, okul müdürleri ve müfettişlerin denetime yükledikleri anlamların ortaya çıkartılması ve öğretmenlere göre denetimin niteliğinde eğitim müfettişi ve okul müdürlerinin denetim uygulamalarının farkının belirlenmesidir.

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin denetim faaliyetlerini müfettiş, okul müdürü ve öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemek ve karşılaştırmalı bir değerlendirme yapmaktır. Bu amaca ulaşmak için ana problem cümlesi olarak "*Öğretmenler, okul müdürleri ve eğitim müfettişlerine göre; okul müdürlerinin öğretmen denetimi faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir*?" belirlenmiştir. Bu problem cümlesinden yola çıkarak şu alt problemlere yanıt aranmıştır:

a) Öğretmenler öğretmen denetimlerini okul müdürlerinin yapmasını mı, müfettişlerin yapmasını mı uygun bulmaktadırlar?

b) Okul müdürleri öğretmen denetimi konusunda kendilerini yetkin ve yeterli bulmakta mıdırlar?

c) Okul müdürleri; öğretmen denetimleri öncesinde, denetim sürecinde ve denetim sürecinin sonrasında nelere dikkat etmektedirler?

d) Müfettişler, öğretmen denetimlerinin okul müdürlerine devredilmesi hakkında ne düşünmektedirler?

e) Öğretmenler, okul müdürleri ve müfettişler; okul müdürlerinin öğretmen denetimlerinin etkililiğinin artırılması için neler önermektedirler?

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma eğitim kurumlarında gerçekleştirilmekte olan denetim faaliyetlerinin eksiklerinin ve kusurlarının tespit edilmesine imkân sağlaması açısından büyük öneme sahiptir. Elde edilen verilerin analiz edilmesiyle okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen denetim faaliyetleri ile ilgili objektif veri sağlanmış olacaktır. Araştırmadan elde edilen veriler müdürlerin denetim faaliyetleri ve alışkanlıklarıyla ilgili öz değerlendirme yapmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca denetime tabi olmuş olan öğretmenlerin, denetim sürecindeki duygu, durum, düşünce ve çekincelerinin kavranmasına olanak sağlayacaktır. Denetim sürecine önyargı ve çekincelerin yansıması, denetim sonuçlarının güvenilirliğine etki edeceği bir gerçektir. Çalışma çekincelerin giderilmesi adına denetçilere de veri sağlayacaktır. Bu araştırmanın ana hedefi okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin incelenmesi olsa da katılımcıların hem eğitim müfettişlerinin hem de okul müdürlerinin denetimine tabi olmaları sebebiyle aynı zamanda müfettiş ve okul müdürü denetiminin karşılaştırılmasına da imkân sağlayacaktır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

a) Bu araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim yılında gerçekleştirilmiştir ve bu döneme ait kesitsel bir gerçekliği yansıtmaktadır.

b) Araştırmanın katılımcıları, Sakarya ilinde görev yapan öğretmenler, okul müdürleri, müfettişlerdir. Dolayısıyla çalışma grubunu meydana getiren öğretmen, okul müdürü ve müfettiş sayıları ile sınırlıdır. Katılımcı kadın müfettiş olmaması bir sınırlılıktır.

c) Araştırma kapsamında kullanılan görüşme formu ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler elde edildiği için araştırmanın bulguları bu sorulardan gelen cevaplardan elde edilen veriler ile sınırlıdır.

d) Araştırmacı daha çok sayıda müfettişe erişmek istemiş ancak bazı müfettişler görüşmeci olmak istemediğini beyan ettikleri için bu konuda da bir sınırlılık vardır.

Araştırmanın Sayıltıları

Bu araştırmada katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5. Tanımlar

Araştırma kapsamında kullanılan bazı teknik terminolojilere ilişkin kısa tanımlar aşağıda sunulmuştur.

Denetim: Örgütü önceden belirlenmiş hedeflere sevk etmek maksadıyla yapılan kontrol ve düzeltme faaliyetleridir.

Eğitim Denetimi: Eğitim örgüt ve kurumlarını önceden belirlenmiş hedeflere sevk etmek için yapılan kontrol ve düzeltme faaliyetleridir.

Eğitim Müfettişi: İlgili eğitim örgütünü, sistemi veya ilgili personeli önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere sevk etmek maksadıyla denetleyen birey ya da bireylerdir.

Okul: Önceden belirlenmiş bilişsel, duyuşsal, psikomotor becerilerin kazanılmasını sağlamak amacıyla çeşitli yaş guruplarına yönelik faaliyet yürüten resmi örgün ya da yaygın eğitim-öğretim kurumları.

Okul Müdürü: Önceden belirlenmiş bilişsel, duyuşsal, psikomotor becerilerin kazanılmasını sağlamak amacıyla çeşitli yaş guruplarına yönelik faaliyet yürüten resmi örgün ya da yaygın eğitim-öğretim kurumlarının yönetim faaliyetlerini yürüten yetkili personel.

Öğretmen Denetimi: Öğretmenin ders dışı veya ders sürecindeki performansını, ilgili dersle ilgili yetkinliğini, öğretim yöntem ve tekniklerini kullanabilme kabiliyetini ölçümlemek ve öğretmenin gelişimine destek olmak maksadıyla yapılan kontrol ve düzeltme faaliyetleridir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde denetim kavramına dair yapılan bazı tanımlara, denetim kavramının ortaya çıkışı ve tarihsel süreç içerisinde gelişimine, denetimin eğitim öğretim faaliyetlerinde uygulanan model ve biçimlerine değinilmiştir.

2.1. Denetim

Yönetim, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için madde ve insan kaynaklarını amaca sevk etmek maksadıyla yapılan karar alma, plan yapma, örgüt kurma, yöneltme, eşgüdümleme, iletişim, denetim ve değerlendirme faaliyetlerinin bütünüdür (Topaloğlu ve Koç, 2017). Görüldüğü üzere denetim, yönetim faaliyetinin ana unsurlarından biri durumundadır. Denetim, bir işin ya da kurumun önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşmada gösterdiği başarı durumunun tespit edilip raporlaştırılması için yapılan incelemedir. Bu inceleme faaliyetten önce, faaliyet sürecinin içinde, faaliyetin peşinden ya da faaliyetten bir süre sonra yapılabilir (Başaran, 2000). Akbıyık'a (2005) göre denetim; yönetimin faaliyetlerinin önceden belirlenen genel kabul görmüş denetim ilke ve yöntemleri ile örgütün önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesini gösteren belgelerin toplanması ve tarafsızca değerlendirilmesi ve sonuçların ilgililere ulaştırılmak üzere raporlaştırılmasıdır (Akbıyık, 2005).

Denetimin amacı; örgütü örgütün varlık sebebi olan amaç ve hedeflere yöneltmek, sapmaların önüne geçmek, yanlışları engellemek, düzeltmek ve verimi artırmaktır (Gökçe, 2009). Denetim; kurumlar arasında uygulama birliğini sağlar, daha

iyi olan faaliyeti tespit etmeyi sağlar, uygulamadaki olumsuzlukları ortaya çıkarır. Sorumluluğunu yerine getirmeyi hedefleyen ve varlığını sürdürmeyi amaçlayan her örgüt için denetim büyük bir zorunluluktur (Yakar, 2015). Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın hazırlamış olduğu Okul-Aile Birlikleri Denetim Rehberi'nde denetim kavramı şu şekilde ifade edilmektedir:

> 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. (https://tkb.meb.gov.tr)

Denetim, kurum çalışanlarının iş ve eylemlerinin kontrol edilmesi ve kamu yararı esas alınarak düzeltme faaliyetinin yapılması sürecidir (Bursalıoğlu, 2010). Denetim, örgütün hedeflere ulaşıp ulaşmadığının veya ulaşma derecesinin tespit edilmesi ve aksayan yönlerinin belirlenmesi amacıyla; kurumun tüm faaliyetlerinin denetlenmesi sürecidir (Öztekin, 1993). Denetimin amacı örgütü hedeflere kanalize etmek, bu sayede örgütü yaşatmaktır.

2.2. Örgüt ve Yönetim Kuramlarının Denetime Yaklaşımları

Örgütlerin yönetilmesi ile ilgili literatürde bazı dönemsel sınıflamalara dayalı kuramlar söz konusudur. Bu kuramlar genelde içinde bulunulan dönemin gerçeği doğrultusunda ortaya çıkmışlardır. Geçmişten günümüze aralarında kesin sınırlar olmamakla birlikte örgüt ve yönetim kuramlarını Klasik örgüt ve yönetim yaklaşımları, neoklasik örgüt ve yönetim yaklaşımları, modern örgüt ve yönetim yaklaşımları, çağdaş örgüt ve yönetim yaklaşımları şeklinde sıralamak mümkündür (Genç, 2017).

2.2.1. Klasik örgüt ve yönetim kuramlarında denetim

Sanayi devriminden önce üretim anlayışı kol gücüne dayanmaktaydı. Sanayi devriminden sonra makineleşme hızla gelişmiş ve üretim sektörünü etkisi altına almıştır. Makineleşme ile birlikte gelişen hızlı büyüme işletmelerin daha verimli üretim arayışına girmesine sebep olmuştur. Bu durum işletmelerin verimliliğini

artırmak maksadıyla bilimsel yöntem ve teknikler geliştirmek için araştırmalar yapılmasına sebep olmuştur (Yıldırım, 2014). Bu amaçla ilk defa bilimsel bir yaklaşım ortaya koyan kişi Frederick Taylor'dır. Frederick Taylor, yapmış olduğu çalışmaları "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" isimli kitabında birleştirerek 1911 yılında yayımlamış ve böylece yönetim düşüncesini sistemleştirmiştir. Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışına Emerson, Gannt ve Gilbert katkı sunmuşlardır (Genç, 2017).

Klasik yönetim anlayışının bir diğer önemli ismi Henry Fayol'dur. Fayol maden mühendisidir. Fayol 1916 yılında yayımlamış olduğu "Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim" isimli eserinde işletme fonksiyonları ile yönetim fonksiyonlarını sınıflandırmıştır. Fayol bu eseri yayımlayarak "yönetim süreci" yaklaşımın kurucusu olmuştur (Genç, 2017). Fayol'un yönetim süreci teorisine göre yönetim ilkeleri evrenseldir. Bu ilkelerin bütün yönetim süreç ve hiyerarşilerinde uygulanmakta olduğunu varsayar. Fayol'a göre işletmenin altı fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar; üretim faaliyetleri, ticari faaliyetler, finansal faaliyetler, güvenlik faaliyetleri, muhasebe faaliyetleri yönetim faaliyetler. Yönetimin ise beş temel fonksiyonu vardır. Bunlar; planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon, denetim (Yıldırım, 2014).

Klasik yönetim anlayışının bir diğer öncü ismi ise Max Weber'dir. Weber 'bürokrasi modeli'ni ortaya koymuştur. İdeal toplumun yönetim biçimi Weber'e göre bürokrasiye dayalı yönetimdir. Weber bürokrasiyi, "atanmış resmi görevlilerden oluşan, hiyerarşi ve iş bölümüne dayanan rasyonel, yönetsel bir yapı" olarak tarif etmektedir. Bürokratik yönetim günümüz kamu ya da özel sektördeki tüm işletmeleri etkisi altında tutmaya devam etmektedir. Bürokrasi denilince özellikle de akla ilk kamu yönetimi gelmektedir. Bürokrasinin en temel iki unsuru hiyerarşi ve iş bölümüdür (Aydın, 2018).

Yönetimin unsurlarından biri olan denetim, klasik örgüt ve yönetim kuramcılarına göre işgörenin sürekli gözetim altında tutulması sürecidir. Klasik yönetim kuramcılarının denetim kavramına yaptıkları bu tanımlamanın sebebi insanın ve dolayısıyla işgörenin doğasına karşı duydukları güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Onlara göre yönetim, işgöreni işbaşında sürekli denetlemelidir. Çünkü denetlenmeyen işgören işini savsaklayacak ve çıkarına göre davranış

sergileyecektir. Klasik örgüt ve yönetim kuramı, işgöreni bir makine olarak görür ve bu makinenin etkili, verimli ve karlı kullanılabilmesi için hiyerarşik bir sistem ortaya koymaya çalışır (Sarpkaya, 2016). Klasik yönetimin temel fikri; mevcut sistemleri birbiriyle eşgüdümleyerek belli bir disiplin ve iş akışının sağlanması bu sayede en yüksek karlılığa ulaşma fikridir. Klasik örgüt kuramına hâkim olan bu görüşün bir sonucu olarak her birim bir üst birimin sorumluluk ve denetimine verilmiştir. Hiyerarşik yapıdaki her birim ve yönetici astlarının belirlenen ilke ve kurallara bağlılığını belirli ilke ve kurallar aracılığıyla denetlemelidir. Klasik yönetim anlayışında denetim, örgüt üyelerinin motivasyonlarının düşmesine sebep olan, aidiyet duygusunu zedeleyen, çalışanı savunmacı bir pozisyona düşüren, üyenin örgüte olan güvenini düşüren bir uygulamadır. Bu yüzden ceza vermeye meyilli denetçi ve savunmacı bir işçi olarak sembolize edilmiştir. Klasik yönetim anlayışında denetim işin doğru yapılıp yapılmadığıyla ilgilenir. Faturayı işini doğru yapmayana kesmeye hazırdır (Sağır ve Göksoy, 2020).

2.2.2. Neoklasik örgüt ve yönetim kuramlarında denetim

Klasik yönetim düşüncesi gelişimini 1930'lu yıllara kadar sürdürmüştür. Klasik yönetim anlayışı verimi artırmış olmakla beraber 'bilimsel yönetim anlayışı' ile ilgili problemler 'insan ilişkileri yaklaşımı' olarak da isimlendirilen neo-klasik örgüt ve yönetim düşüncesinin geliştirilmesine sebep olmuştur. Hawthorne araştırmalarının bu yeni yönetim düşüncesinin gelişmesinde çok büyük etkiye sahiptir. Neoklasik yönetim anlayışı, klasik yönetim anlayışının aksine çalışanı ve çalışanın insani yönünü önemsemektedir. Ancak asıl amaç; insanın psikolojik, sosyolojik yapısını değerlendirmeye alarak verimin en üst düzeye çıkmasını sağlamaktır. Bu yaklaşıma göre insan doğuştan iyidir, sadece kendi çıkarını düşünmez, çalışmaktan zevk alır, tembelliği sevmez. Etkin olduğu dönemde insana değer vermesi yönü ile demokratik insan ilişkilerinin gelişmesine öncülük ettiği kabul edilmektedir. Bu yüzden bu yaklaşıma insan ilişkileri yaklaşımı da denilmektedir (Efil, 2015).

Neoklasik yönetim anlayışının denetim anlayışı da insanın değerliliği üzerine bina edilmiştir. Bu durumun sonucu olarak da denetimde demokratik insan ilişkileri akımı ortaya çıkmıştır. Neoklasik örgüt yakından denetim anlayışına karşıdır. İnsanı güdülemenin tek yolu ödül ve ceza değildir. İşgörenin kendini denetleyebileceği

denetim sistemleri kurulmalı ve kullanılmalıdır. Moslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre kendini gerçekleştirme hiyerarşinin zirvesinde yer almaktadır. İşgören, yetkinliklerini işinde kullanarak örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını örtüştürebilmelidir (Özer vd., 2019).

Neoklasik denetim anlayışına göre çalışan kendi kendini denetlemelidir ve denetçi öğretmene rehber olma rolü üstlenmelidir. Denetim, işgörenin mesleki yeterliklerini artırmaya yönelik etkinlikler olmalı ve işe giren bu elde ettiği yetkinlikleri işinde kullanabilmelidir (Gündüz, 2018). McGregor'un Y teorisine göre insan çalışmaya karşı değildir. İnsan işini yaparken kendini denetleyebilir. Dışarıdan denetlenmeye ihtiyacı yoktur. Neoklasik eğitim anlayışında öğretmenler yetenek ve kabiliyetleri geliştirilebilecek, özdenetim kabiliyeti olan; Y teorisindeki gibi çalışmaya, öğrenmeye istekli bir çalışandır. Dolayısıyla bu denetim yaklaşımında müfettişlerin görevi öğretmenlere rehberlik etmek, yol göstermek, gelişme fırsatı sunmaktır (Sarpkaya, 2016).

2.2.3. Modern örgüt ve yönetim kuramlarında denetim

Neoklasik yönetim ve denetim anlayışının göz ardı ettiği bir şey var ki o da insanın ve iş sisteminin çevreyle etkileşim halinde olduğudur. İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır. Çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen bir varlıktır. Tarihsel sürecin devamında bu durumu da hesaba katan sistem yaklaşımı hâkim olmuştur. Sistem yaklaşımının, klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarının sentezlenmiş bir modeli olduğu söylenilebilir. Bu yaklaşıma göre örgüt; birbiriyle alışveriş halinde bulunan alt ve üst sistemlerden oluşan açık bir sistemdir (Akkuş ve İzci, 2018).

Sistem yaklaşımının yanı sıra herhangi bir sistemin dünyanın her yerinde, her örgüt ve her toplum için ortak bir yaklaşımın mümkün olmadığını savunan durumsallık yaklaşımı da modern yönetim anlayışlarındandır. Durumsallık yaklaşımında yönetim biçimini içsel ve dışsal etkenler belirlemektedir. Durumsallık yaklaşımına göre her örgütün örgüt ve yönetim biçimini; örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısı, teknolojik yeterlikleri, maddi ve manevi unsurlar gibi etkenler belirlemektedir. Her durumda, her toplumda, her çağda geçerli bir yönetim anlayışı bulmak dünyanın büyük bir sorununu çözmek olurdu (Çavuş vd, 2016).

Klasik ve neoklasik denetimde, denetimin odağında insan ve davranışları varken modern denetim anlayışında denetimin odağında sistem vardır. Daha kaliteli ürün için sadece işgören değil sistemin tüm öğelerinin denetlenmesi gerekir. Üretim süreci denetlenmeli ve düzeltilmelidir. Durumsallık denetimi ise durumsallık yaklaşımında olduğu gibi standart kaideler ve kurallarla denetlemenin mümkün olmadığını savunur. Denetim yöntemi denetlenen örgütün yapısına, çevresine, amaçlarına, işleyişine göre değişebilir (Sağır ve Göksoy, 2020). Modern denetim anlayışında insan ne klasik denetim anlayışındaki gibi yerilmiştir ne de neoklasik anlayıştaki gibi övülmüştür. İnsan doğası insandan insana değişir. Ancak modern denetim de neoklasik denetimle ortak bir yaklaşım ortaya koyarak iç denetimi öne çıkarmaktadır. Modern eğitim denetiminde ortaklaşa öğrenme amacı vardır. Modern eğitim denetiminde denetimin odağında sistem, öğrenci niteliği, okulun etkililik düzeyi, çevrenin okula desteği konuları yer almaktadır (Sağnak, 2008).

2.2.4. Postmodern örgüt ve yönetim kuramlarında denetim

20. yüzyılda hızla gelişen teknoloji, haberleşme ve bilgi işleme teknolojilerinin etkisiyle küreselleşme hız kazanmış ve günümüze kadar etkilerini artırarak sürdürmüştür. Küreselleşme sonucu rekabet artmış, modern örgüt ve yönetim kuramları artan rekabete direnememiş ve 1970'lerden sonra birçok yeni örgüt ve yönetim kuramı ortaya atılmıştır. 'Modern örgüt kuramları' olarak adlandırılan kuramların yerine ikame edilmeye çalışılan bu kuramlara 'postmodern örgüt kuramları' adı verilmiştir (Saroğlu, 1999).

Öne çıkan postmodern örgüt kuramları arasında toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, öğrenen örgütler sayılabilir. Toplam kalite yönetimi, kaliteyi hedef alan, bu kaliteyi elde etmek için tüm üretim süreçlerinin kaliteli olmasına özen gösteren, katılımcı yönetimi esas alan bununla birlikte güçlü liderlik kavramına önem veren bir yaklaşım ortaya koymuştur (Özer, 2019). Bu yaklaşıma göre örgütte ortak bir kültür oluşturulmalı, tüm üyeler bu ortak kültürün oluşmasına katkı sunmalıdır Toplam kalite anlayışında denetim, kontrolden sorumlu olan bir takım tarafından gerçekleştirilmelidir. Ancak asıl olan işgörenlerin özdenetim davranışlarının geliştirilmesidir. Amaç sıfır hatanın gerçekleştirilmesi olduğu için üretimin her aşamasının denetlenmesi gerekmektedir (Mergen, 1993).

Stratejik yönetimin odağında ise örgütün geleceğinin planlanması vardır. Stratejik yönetim örgütün geçmişte elde etmiş olduğu başarılardan ya da mevcut başarılarından ziyade gelecekteki pozisyonunu ve başarılarını hedef almakta ve bunun için planlamalar yapmaktadır. Stratejik denetim, performans değerlendirme yöntemini kullanarak değerlendirme yapmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde tüm paydaşlar bir araya gelerek örgütün stratejik hedeflere ulaşma düzeyini tespit etmeye çalışır. Değerlendirmede süreçlerin işleyişi hakkında değerlendirme ve düzeltmeler yapılır. Böylece denetim kavramı yöneticilerin ya da küçük bir zümre olan denetçilerin tekelinden çıkarılmış olmaktadır. Bu değerlendirme yöntemine çoklu değerlendirme de denilmektedir (Baykal, 2018).

Öğrenen örgüt yaklaşımının merkezinde ise örgütsel bir özellik olan, yönetici ve tüm çalışanlardaki tutumu ifade eden öğrenme kavramı vardır. Gelişen teknolojinin bilgi birikimini artırması ve bilginin aktarımını kolaylaştırması bu yenilikleri takip etme zorunluluğunu ortaya çıkarmış ve bunun sonucunda örgütsel öğrenme kavramı ortaya çıkmıştır. Öğrenen örgüt, yeni bilgi üreten, üretilmiş olan bilgileri öğrenme ve aktarma konusunda istekli olan örgüt ve üyelerin tutumunu ifade etmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002). Öğrenen örgütün odağında örgüt çalışanlarının öğrenmesi olduğu gibi denetimin odağında da çalışanların öğrenmesi vardır. Diğer bir deyişle denetim çalışanın öğrenmesine hizmet etmelidir. Görüldüğü üzere postmodern yönetim anlayışında denetim, örgüt üyelerinin gelişimine katkı sunmayı hedefleyen hem iç paydaşların hem dış paydaşların değerlendirme sürecine katıldığı demokratik bir sistemdir (Sağır ve Göksoy, 2020).

2.3. Denetimin İlkeleri

Her başarılı faaliyetin birtakım ilkeleri olduğu gibi denetim faaliyetinin de başarılı olabilmesi için alan yazarları tarafından birtakım ilkeler ortaya konulmuştur. Başlıca denetim ilkeleri; planlılık, nesnellik, amaçlılık, bütünsellik, açıklık, demokratiklik, iş birliği, süreklilik, durumsallıktır (Aydın, 2021; Başar, 1991; Cemaloğlu ve Özdemir, 2019; Gül, 2020). Başlıca denetim ilkeleri aşağıda açıklanmıştır.

Planlılık: Plan, her türlü faaliyetin koordinasyonu, eşgüdümü, faaliyetin geleceğinin öngörülebilmesi ve kaynakların etkili kullanımı noktasında büyük katkılar sunar. Denetim kısa vadeli ve uzun vadeli planlar ortaya konarak yapılmalıdır. Denetim planlaması planlamanın genel ilkeleri doğrultusunda yapılmalıdır. Denetim faaliyetinden etkileneceklerin görüşlerine önem verilmeli ve denetimin seyri bu görüşlere göre şekillenmelidir.

Nesnellik: Denetim sürecinde elde edilen verilerin nesnel olması, uygulanan yöntemlerin bilimsel verilere dayanması denetim faaliyetinin güvenilirliğini artıran temel etmenlerdir. Denetim faaliyeti kişiler hakkında tarafsız olmalı, duygusal olmamalı, bulgular bilimsel yöntemler kullanılarak nesnelleştirilmelidir. Nesnel olmayan denetim bilimsel de olamaz. Nesnel verilere itibar edilmesi, duygusallıktan sakınılması, denetim sürecinde tarafsızlığın korunması denetimin güvenilirliği için vazgeçilmezdir.

Amaçlılık: Denetimin gerekliliğini ve hedefini ortaya koyar. Her etkinlik gibi denetiminde amaç ve hedefleri vardır. Her denetim faaliyeti amaçlı olmalıdır. Amaçsız olan her faaliyet en azından zaman kaybına sebep olur. Teftiş ekibi ve teftiş edilenler denetimin amaç ve hedeflerini iyi bilmelidir. Bu denetimin hedefine ulaşması için zorunluluktur. Amaç saptama sürecinde denetimin amaçları ortaya konur.

Bütünsellik: Olayları ve olguları kapsamlı ve çok yönlü düşünebilmeyi ve değerlendirebilmeyi, olguyu etkileyen değişkenlerin etkilerini kavrayabilmeyi sağlayan bir bakış açısı ile olay ve olgulara bakılmasını sağlayan ilkedir. Müfettiş, yapısı itibariyle birçok etkenin etkisi altındaki eğitim sisteminin yetersizliğini veya öğrenci başarısızlığını sadece öğretmene mal etmemesi için olaylara, olgulara, değişkenlere kapsamlı ve bütünsel bir bakış açısıyla bakabilmelidir. Düşünce ve eylemlerde sistem görüşünün gözetilmesi esastır.

Açıklık: Denetim sürecinde hangi yöntem ve tekniklerin kullanılacağı ve ne tür verilerin toplanacağı denetlenenlerden neler beklendiği açık olmalıdır. Görevlerin ve görevlilerden beklentilerin anlaşılır bir şekilde ortaya konması planlamanın ve teftiş faaliyetinin başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlar. Açıklık ilkesi aynı zamanda gerçeklerin açık bir şekilde ortaya konmasını ve denetçiye güven duyulmasını sağlar.

Açıklık olmadığı sürece durum tespiti yapılamaz ve sonuç olarak çözüm de üretilememiş olur. Denetim sürecinin sonucunda değerlendirme de nesnel, bilimsel, objektif ve açık olmalıdır. Bu durum denetçiye olan güveni artırır.

Demokratiklik: Denetçi, demokratik tutum sergilemeye özen göstermeli ve öğretmene rol model olmaya gayret etmelidir. Öğretmenin ikna olmadığı bir denetim faaliyeti eğitim ve öğretime herhangi bir şey katmaz. Doğru bir teftiş herkesin düşüncelerini rahatça ifade edebildiği ortam ve koşullarda gerçekleşir. Denetim süreçlerine denetlenenler de katılabilmeli ve değerlendirme sürecinde aktif olabilmelidir. Bilinçli bir denetçi kişisel farklılıklara anlayış gösterir ve demokratik ortam ve tutumu destekler. Denetim yetki odaklı olmamalıdır.

İşbirliği: Denetim faaliyeti boyunca elde edilen bulgular ve faaliyetin sonunda elde edilen kazanımlar ilgililerle paylaşılmalı ve sistemsel bir düzeltme sağlanmaya çalışılmalıdır.

Süreklilik: Denetimin başarılı olması için denetimin sürekliliği sağlanmalıdır. Denetimin sürekliliği, teknolojik vasıtalar aracılığı ile sağlanabileceği gibi bireylerin otokontrolü ile de sağlanabilir. Yeni yaklaşımların ana fikri bireylerin kendilerini ve birbirlerini denetlemeleri ve denetimin öğretme yöntemi olarak kullanılması fikridir. Süreklilik sağlanmazsa denetim faaliyetinin amaçları sağlanmış olmaz. Tekrar denetimin olmayacağını ya da sonuçların kontrol edilmeyeceğini bilen denetlenenler sürecin hedefine ulaşmasına engel olacaktır.

Durumsallık: Denetimin katı standartlara göre yapılmasının yanıltıcı olacağı kesindir. Denetimde durum ve koşulların büyük bir etkisi olduğu gerçektir. Başarılı bir denetimin durumsal olması gerekir. Denetçinin denetlediği işgörenleri mevcut şart ve koşulların gerçekliği içinde değerlendirmesi esastır. Farklı ortam ve koşullarda aynı bireyler farklı sonuçlar ortaya koyabilirler. Farklı koşullarda çalışan bireylerden aynı sonuçları beklemek yanlıştır. Bu ilkelerle beraber denetçi değerlendirme, geliştirme ve soruşturma rollerini yerine getirirken de ilkeli davranmalıdır.

2.4. Denetim Etiği

Etik, Yunanca "ethos" sözcüğünden türetilmiş karakter, ahlak gibi anlamlara gelen bir kelimedir. Türkçede etik, bir tavrın bir davranışın ya da oluşun sıfatı niteliğinde kullanılabildiği gibi aynı zamanda bir bilim dalının ismi olarak da kullanılmaktadır. Etik sözcüğü ile eş anlamlı olarak kullanılmakta olan bir diğer kavram Arapça kökenli "ahlak" kelimesidir (İlğan, 2021). Ahlak; bireyin yaratılışından gelen huy, mizaç, karakter gibi manalara gelmekle beraber zamanla bireyin manevi değerleri olarak da kullanılmaya başlamıştır. Bu tanımla beraber genel kabule göre birey doğuştan ahlak kurallarını bilerek doğmamaktadır. Birey ahlak kurallarını içinde yaşadığı toplumda yaşayarak zamanla öğrenmektedir (Gözüm, 2021).

Başka bir tanıma göre ahlak; bireyin içinde doğup büyüdüğü ve bu normlara göre şekillendiği bir yandan da bu normları şekillendiren toplumsal değerdir. Bu yaklaşıma göre ahlakın kültürün bir ürünü bir parçası olduğu söylenilebilir Ahlak sözcüğünün İngilizcesi "ethics"dir. Bu sebeple Türkçede etik ve ahlak kavramları zamanla birbirinin yerine kullanılır olmuştur (Koçberber, 2008; Özdemir, 2011). Ancak; ahlak insanın tavır, tutum ve değerlerini içerirken etik, tavır ve tutumlarımıza felsefi bir bakış açısıyla yaklaşır. Sonra da bunları doğru-yanlış, toplumsal veya sosyal sorumluluk, ödev-yükümlülük kavramlarıyla sınıflandırır. Bu sebeple iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Ahlak kavramı değerlerin bugünüyle ilgilenirken etik değerleri, geleceğe dönük yorumlayarak evrensel bir bakış açısı sunar (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019; Kılavuz, 2003).

Sorumluluk bilinci, etik kavramın temelidir. Ancak bu sorumluluk anlayışında geçmişe karşı sorumlu olmak değil geleceğe karşı sorumluluk söz konusudur. Birey sorumlu davranarak geleceğe karşı birtakım önlemler almalıdır. İşte bu sorumluluktan kaynaklanan davranışlar etik davranışları oluşturur. Ancak bu etik davranışlar dinamiktir. Zamanla toplumsal dinamiklerin değişmesi ile paralel değişebilir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019; Koçberber, 2008).

Eğitimde etik konusu incelenirken üç konu üzerinde durulması gerekir.

a) Denetim sürecinde öğretmenlerin geçmiş deneyimleri, eğitim ihtiyaçları, gelişim istekleri ve geleceğe bakış açıları hakkında birçok bilgi elde edilir. Bunlar saygı duyulması gereken konulardır.

b) Öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu eğitimi sağlamak ve kişisel gelişimi için rehberlik sunmak önemlidir ve buna bağlılık esastır. Denetmen bu görevine sadık olmalıdır.

c) Kişilere ve durumlara saygılı olmak etik karar sürecini gerekli kılmaktadır.

Denetimde temel değerler şunlardır (Aydın, 2021; Can, 2018):

1. Objektiflik ve tarafsızlık: Denetmenler objektifliklerini ve tarafsızlıklarını muhafaza etmekle yükümlüdürler. Denetlenen ile denetmen arasında ortaya çıkacak kişisel ilişkiden kaynaklanabilecek sıkıntılardan dolayı denetim faaliyeti zarar görebilir. Bu denetimin amacına ve sonucuna olumlu katkı sunmayacaktır.

2. Doğruluk ve adil raporlamak: Denetmenler elde ettikleri verileri gerçeğe uygun olarak raporlamalı ve adaletli tutum takınmalı ve bu tutumlarını muhafaza etmelidir.

3. Dürüstlük: Denetmenler denetim sürecinde ve sonrasında dürüstlüklerini muhafaza etmekle yükümlüdürler. Başarılı bir denetim için denetimin başından sonuna kadar dürüst davranmanın en önemli değer olduğu söylenilebilir.

4. Nezaket ve duyarlılık: Denetmenler gerek denetim süreci boyunca gerek denetim sonrasında tarafsız, objektif tutum takınarak titizlikle işlerini yürütmelidir. Bunun yanında denetledikleri bireyin/bireylerin kişilik haklarına saygılı tutum sergilemelidirler. Onur kırıcı, incitici tavır ve tutumlardan uzak durmalıdırlar.

5. Kaygıyı azaltmak: Denetmen gerek denetim öncesinde gerek denetim sürecinde gerekse denetim süreci sonunda ortamdaki kaygı düzeyini aşağıya çekmeye çalışır. Çünkü denetim tüm denetlenenler için oldukça kaygı vericidir. Bu durumun farkında olan denetmen denetlenen bireylere insancıl bir tutumla yaklaşarak yardımcı olur.

6. Yapıcı diyalog: Denetlenen kim olursa olsun denetmen karşısındaki bireyle yapıcı bir diyalog kurma gayreti içinde olmalıdır. Değerlendirme sonuçları denetlenene açık, anlaşılır, dürüst bir yaklaşımla ifade edilmelidir.

7. Mahremiyeti muhafaza etmek: Denetmen, denetlenen kişilerin mahremiyetine, denetim sürecinde elde edilen verilerin gizliliğinin muhafazasına özen göstermelidir.

8. Geri bildirim: Denetmen, denetim sürecinde denetlenenlerin makul taleplerine olumlu cevap verir ve geri dönüt sağlar.

Denetim süreci boyunca yukarıda sıralanmış olan değerlere özen gösteren denetmen kamu düzeni için büyük bir hizmeti yerine getirmiş sayılır. Kamu hizmetleri işini özenle yapan denetmenler sayesinde sağlıklı yürümektedir.

2.5. Denetimin Boyutları

Genel itibari ile aynı amaçlara hizmet etse de birbirinden farklı hedeflere yönelik kurulmuş olan eğitim kurumlarının her birinin örgüt biçimi, yönetim şekli, yönetimden sorumlu insan kaynakları, yapılan faaliyet ve programlar itibariyle birbirinden farklılıkları bulunmaktadır. Sistem unsurlarından herhangi birinde aksama olması durumunda diğer birimlerin işleyişinde de birçok problemler ortaya çıkmaktadır. Bu örgütlerin faaliyetleri ve işlevlerinin de birbirinden farklı olması göz önünde bulundurularak değerlendirilebilmesi için öncelikle kendilerine özel denetim yöntemleriyle denetlenmesi gerekmektedir (Aydın, 2020). Wiles ve Bondi'ye (1996) göre denetimin; yönetim denetimi, program denetimi ve öğretim denetimi olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Ada ve Baysal, 2020; Aydın, 2020; Kaya, 2021).

2.5.1. Denetimin yönetim boyutu

1. **Amaç ve önceliklerin belirlenmesi:** Tüm bireylerin eğitim ihtiyacının karşılanabilmesi için okullaşma ile ilgili önlemlerin alınması ve okullarda sunulacak olan öğretim program ve planlarının belirlenmesi.

2. **Standartların belirlenmesi politikalar geliştirilmesi:** İstendik değişimlerin sağlanabilmesi için amaç ve hedeflere yönelik standartlar geliştirilmesi ve bu standartlara yönelik eğitim politikaları oluşturulması.

3. **Uzun dönemli planlar yapılması:** Eğitim öğretimin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için uzun vadeli planların oluşturulması.

4. **Örgütsel yapı ve hiyerarşinin oluşturulması:** Eğitim-öğretim bölgelerindeki eğitim-öğretim işgörenlerinin hiyerarşik bir sistem ile birbirine bağlanması, ilişkilendirilmesi.

5. **Kaynakların tespiti ve temin edilmesi:** Eğitim öğretim sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için gerekli olan kaynakların tespit edilmesi ve temin edilmesi ve gerekli yerlere dağıtımın sağlanması.

6. **İşgörenlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi:** Eğitim-öğretim program ve planlarını etkili şekilde uygulayabilecek işgörenlerin seçimi ve görevlendirilmesi.

7. **Gerekli donanımın sağlanması:** Eğitim öğretim program ve planlarının gerektirdiği donanımın tespit edilmesi, sağlanması ve gerekli olan yeni donanımların tespit edilmesi.

8. **Finansal kaynak sağlanması:** Eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde gerekli olan parasal kaynakların sağlanması.

9. **Yönetici sınıfının seçilmesi ve görevlendirilmesi:** Eğitim öğretim sistemini yürütecek olan yönetici grubunun yeterliklerinin belirlenmesi, yöneticilerin seçilmesi ve atanması.

10. **Okul ve çevre işbirliğinin sağlanması:** Eğitim-öğretim programlarında desteğine ihtiyaç duyulan çevre ve okul arasında ilişki ve işbirliğinin sağlanması ve sürdürülmesi için çalışmalar yapılması.

2.5.2. Denetimin program boyutu

1. **Öğretimsel amaç ve hedeflerin tespit edilmesi:** Genel amaçların öğretimsel hedefler haline dönüştürülmesi.

2. **Gereksinimlerin belirlenmesi için araştırma yapılması:** Okulun eğitim öğretim programlarının öğrenenlerin ihtiyaçlarını ve eğitimin genel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmedeki başarısının tespit edilmesi amacıyla araştırma yapılması.

3. **İçerik planlaması ve program geliştirme:** Öğretim içeriğinin oluşturulması ve amaçlara yönelik programlar geliştirilmesi.

4. **Programların çeşitli özel hizmetlerle ilişkilendirilmesi:** Okul içi ve okul dışı etkinliklerinin birbiri ile ilişkilendirilmesi.

5. **Materyal seçilmesi ve dağıtılması:** Öğretim kaynaklarının oluşturulması, çoğaltılması ve uygun öğretim programlarına tahsis edilmesi.

6. **Oryantasyonun sağlanması:** Okul programlarının mesleğe yeni başlamış olan öğretmenlere tanıtılması ve tecrübeli öğretmenlerin becerilerinden yeni öğretmenlerin istifade etmelerinin sağlanması.

7. **Donanım değişikliklerinin araştırılması, önerilmesi:** Teknik, teknolojik vs. olanakların araştırılması ve uygun olanların eğitim öğretim sürecine entegrasyonunun sağlanması.

8. **Yatırımların planlanması:** Eğitim öğretim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan parasal giderlerin tespit edilmesi, bu gider kalemlerinde kullanılmak üzere maddi kaynakların talep edilmesi ve bu giderlerin kamuya yükünün azaltılması maksadıyla bazı yatırımların önerilmesi.

9. **Öğretim plan ve programlarının hazırlanması:** Öğretim programlarının değişen ihtiyaçlara göre yeniden planlanması ve tasarlanması. Hızla değişen

düzene ve çeşitlenen ihtiyaçlara cevap verebilmek için hizmet içi eğitim fırsatlarının sunulması.

10. **Okul programlarının dağıtılması:** Okul programlarının doğru ve açık şekilde yazılarak eğitim öğretim kurumlarına ulaştırılması.

2.5.3. Denetimin öğretim boyutu

1. **Öğretim planlarının geliştirilmesi:** Öğretmenlerle beraber öğretim plan ve programlarının hazırlanması.

2. **Programların değerlendirilmesi:** Öğretim programlarının amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye hizmet etme düzeyinin tespit edilmesi amacıyla çeşitli değerlendirme yöntem ve tekniklerinin üretilmesi ve geliştirilmesi.

3. **Yeni programların tanıtılması:** Yeni planlanan ya da güncelleştirilen öğretim programlarının öğretmenlere tanıtılması ve öğretmenlerinin yeni öğretim programlarını uygulayabilmeleri için yöntem ve tekniklerin hizmet içi ya da diğer öğretim yöntemleriyle öğretilmesi.

4. **Örgüt yapısının güncelleştirilmesi:** Eğitim-öğretim örgütünün yapılanma biçiminin gözden geçirilmesi, işlevselliğinin kontrol edilmesi ve gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi.

5. **Öğretim kaynaklarının dağıtılması:** Öğrenmenin gerçekleşmesi ve öğretimin etkililiğinin artırılması için öğrencilerin ve öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu öğretimsel kaynakların sağlanması ve yeni kaynakların belirlenmesi.

6. **Danışmanlık sağlanması:** Öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu öğretimsel alanlarda öğretmenlere danışmanlık hizmetlerinin sağlanması.

7. **Olanakların değerlendirilmesi:** Yerinde gözlem yaparak öğretim ortam ve alanlarının olanaklarının değerlendirilmesi ve gerekli olanakların temin edilmesi için planlama çalışması yapılması.

8. **Maddi kaynakların kullanımının değerlendirilmesi:** Parasal kaynakların yerinde ve öğretimsel amaçlara uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının kontrol edilmesi.

9. **Gerekli hizmetiçi eğitimlerin sağlanması:** Öğretimsel etkinliği artırabilecek olan hizmetiçi eğitimlerin düzenlenmesi ve eşgüdümün sağlanması.

10. **Toplumsal beklentilere cevap verilmesi:** Toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre programlar tasarlanması ve toplumdan dönütlere göre düzeltmelerin yapılması.

2.6. Denetim Çeşitleri

Alanyazında yapılan denetim tanımları incelendiğinde tanımların ortak noktalarını; kurumun işlevselliğini ölçmek adına denetim mekanizmaları geliştirmek, eldeki objektif ölçeklerle kurum anlayışını kontrol altında tutmak, uygulama, işleyiş ve hedeflerdeki yanlışları düzeltmek yöntemi ile kuruma katma değer katmak için yapılan kontrol faaliyeti olarak özetlemek mümkündür. Denetimin amacı, amaç ve hedeflerinden sapmış olan işletme veya örgütleri hedeflerine yöneltmek, sapmalara karşı önlemler almak olarak özetlenebilir (Aslan, 2019).

Türkiye'de il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullar ve diğer tüm düzeydeki kurumlar belirli aralıklarla denetime tâbi tutulur. Bu denetim sürecinde denetim öncesinde bilimsel yöntemler kullanılarak üretilmiş olan nesnel değerlendirme yöntem, teknik ve değerlendirme ölçütleri kullanılır. Denetlenen birimin yapısına ve denetimin türüne göre yapılan iş ve işlemler değişmektedir. Denetim faaliyetinin sonunda usulüne uygun biçimde rapor oluşturulur (Ada ve Baysal, 2020). Denetim çeşitlerinden bazıları aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur (Aslan, 2019; Bozkurt, 2013):

Genel denetim: Denetim, faaliyetlerin hepsini ya da birkaçını kapsayacak şekilde yapılan denetimdir. Milli Eğitim Müdürlükleri ve okullar çeşitli aralıklarla ve çeşitli yöntemlerle denetlenir.

Sistem denetimi: Denetimi yapılan birimin faaliyetleri ve yönetim süreçlerinin detaylıca incelenmesi, elde edilen verilerin analiz edilmesi yöntemiyle gerçekleştirilen

ve birimin yönetim organizasyonunun etkililiğine katkı sunmak, kaynakların verimli kullanımını temin etmek, teknolojik imkanların güvenliğini ve güvenilirliğini sağlamak maksadıyla yapılan denetimdir.

Mâli denetim: Denetlenen birimin mali işleyişinin, yapılmış olan veya yapılmakta olan mali iş ve işlemlerin doğruluğunun ve gerekliliğinin, mali tabloların doğruluğunun israfın, yolsuzluğun, usulsüzlüğün önüne geçmek maksadıyla kontrol edilmesidir. Mali denetimin önemli yönlerinden biri de eğitici ve rehberlik edici olmasıdır.

Uygunluk denetimi: Denetime muhatap olan birimin yaptığı iş ve işlemlerin yürüklükte olan kanun, tüzük, yönetmelik, mevzuata uygun olup olmadığının kontrol edilmesidir.

Performans Denetim: Denetime muhatap birimin bütün yönetim basamaklarında yapmış olduğu faaliyetlerinin önceden belirlenmiş olan göstergeler ile ölçülmesi ve yönetimin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesidir.

2.7. Eğitimde Denetim

Eğitim, insanlığın ilk çağlarında örgütsüz ve bireysel olarak yapılmaktaydı. Bilge kişiler yanlarına çoğunlukla bir ya da birkaç kişiyi alarak yetiştirmiş, kendi bilgilerini onlara aktarmışlardır. Kendini bilge şahısların yanında yetiştiren yeni bilgeler de gittikleri yerlerde öğrenciler yetiştirmişler ve bilginin üretilmesine ve aktarılmasına öncü olmuşlardır. Ancak zamanla ülke nüfuslarının ve ilme olan rağbetin artmasıyla eğitim sistemi kurumsallaşmış ve örgütsel bir nitelik kazanmıştır. Antik Yunan'da Sparta şehir devletinin eğitim sisteminin bu sistemin ilk örneklerinden olduğunu söylemek mümkündür. Günümüz devletlerinin neredeyse tamamının eğitim sistemlerinin kurumsallaşmış olduğu söylenilebilir. Eğitimin kurumsallaşması, bu kurumlarda görev yapacak olan personelin istihdamı, araç, malzeme ve binaların temini, kurumların yönetimi ve denetimi konusunu ortaya çıkarmış ve denetim önemli bir yönetim unsuru haline gelmiştir. (Buluç, 1997).

Başaran, eğitimi bireyin çevresindeki bireylerle ve canlılarla iyi ilişkiler kurabilmesi, aile ve toplumuna uygun davranışlar sergileyebilmesi, aile ve toplumuna

faydalı birey olabilmesi, kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabileceği bir meslek sahibi olabilmesi için gerekli olan yetişme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu eğitim formal ya da informal olabilir. Ancak formal ya da informal olsun eğitim her durumda toplumdan gelen insan öğesini değiştirerek topluma döndürdüğü için açık bir sistemdir (Başaran, 1994).

Denetimin temel amacı; örgüt faaliyetlerinin, örgüt amaçlarını gerçekleştirme performansını incelemek ve amaca hizmetini temin etmek veya amaca hizmet derecesini artırmak için gerekli tedbirleri almaktır. Eğitimde denetimin amacı, eğitim ve öğretimin amaca hizmet etme derecesini incelemek, ürünün nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesinin sağlamak ve amaca daha iyi hizmet edecek eğitim-öğretim yöntemlerini tespit etmektir (Altıntaş, 1980).

Tarihsel süreçte eğitim denetimi öncelikle toplumu ve toplumsal yaşamı denetleme aracı olarak kullanılmıştır. Bu süreçte eğitim denetimi düzeltilmesi gereken hataları azaltan, yapılması gerekenleri dikte eden anlayışla uygulanmıştır. Bu dönemde eğitim denetimi; öğretimin kalitesinden, öğretim yapılan ortamın eğitim-öğretime uygunluğundan, öğreticinin tavır ve tutumlarının eğitim-öğretime etkisinden ziyade eğitimciyi bir kalıba sokmaya çalışan ya da belli sınırlar içinde tutmayı amaçlayan bir anlayışla gerçekleştirilmiştir. Günümüzde ise eğitim denetimi eğitim öğretim sürecinin, öğreticinin, okulun ve diğer üyelerin grup dinamiği içinde denetlendiği ve denetimin demokratik yöntemlerle gerçekleştirildiği bir yaklaşım ortaya koymuştur. Eğitim denetimi yaklaşımının bu yöne evrilmesi sonucunda eğitim denetçisine öğretmen ve öğrencilerin öğrenmelerine önderlik eden rol model olma görevi yüklenmiştir (Memduhoğlu, 2012).

Denetim bir kontrol faaliyeti olmakla beraber aynı zamanda bir eğitim aracıdır. Denetmenler okul içerisinde denetim ve değerlendirme faaliyetinde bulunarak öğretmen gelişimine katkıda bulunmaktadırlar. Denetim sürecinde denetmen ve öğretmen arasında iyi ikili ilişkiler kurulması, sıcak bir iklim oluşturulması öğretmenin öğretimsel yönünü güçlendirmesini sağlayacaktır (Uğurlu, 2013).

Denetmen öncelikle denetleyeceği olguyu, kişiyi ve ortamı belirler. Veriler doğal ortamdan doğrudan toplanır. Sonrasında olumlu ve olumsuz yönler belirlenir.

Olumsuz yönlerin ortadan kaldırılması, olumlu yönlerin geliştirilmesi için değerlendirme ve gelişim planları yapılır. Etkili eğitim denetimi yoğun bir çalışma sonucu gerçekleşir ve etkili bir eğitim denetiminin şu özellikleri taşıması gerekir (Gökçe, 1994; Köklü, 1996).

1. Ön yargılı değildir, esnektir, uyumludur. Denetim, ortam koşullarına göre planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir. Denetim sonucu yargıya ulaşılır.

2. Kolektiftir, işbirliğine dayalıdır. Denetçi öğretmen ile sıcak bir ilişki kurmalıdır. Mesleksel sorunlar ancak karşılıklı iletişim yoluyla çözülebilmektedir. Mesleksel olmayan sorunlar da ancak tüm paydaşların demokratik bir ortamda kendi görüşlerini rahatça belirtebilmesiyle çözülebilir.

3. Objektiftir, nesneldir, bilimseldir. Denetim sürecinde sübjektif bir tutum sergilenmemelidir. Sorunlara çok yönlü bir bakış açısı ile bakılmalıdır. Sorunlar tarafsız bir bakış açısı ile değerlendirilmeli ve çözümlenmelidir.

4. Etkili denetim bireylerin öz yeteneklerini fark etmelerini sağlayıcıdır. Öğretmenin diğer meslektaşlarından üstün olan yönlerinin farkında olması ve bu üstün yönlerini geliştirmeye istekli olmasını sağlar. Öğretmenin psikolojik ve sosyolojik olarak güçlenmesine katkı sağlar. Öğretmenin yetersiz olduğu yönlerini keşfetmesini ve bu kusurlarını telafi etmesini sağlar. Bununla birlikte ancak doğru davranış ve özellikler vurgulanır.

5. Güdüleyicidir. Eğitim denetimi öğreticilerin güdülenmesini sağlar. Yetersiz yönlerinin farkına varan öğretmen bu yönlerini geliştirmeye güdülenecektir. Bunun haricinde denetim önemli bir dış güdüleyicidir.

6. Eğitim denetiminde yol gösterici liderlik tarzı esastır. Denetmen öğretmenin öğretimsel yönünü geliştirebilmesi için öncelikle emredici tavır takınmaktan kaçınmalı ve inandırıcı olmalıdır. Denetmen ile öğretmen arasında doğru iletişim kurulması birçok problemin başlamadan son bulmasına vesile olacaktır. Denetçi öğretmenin açığını arayan tavır ve tutumlardan uzak durmalı

öğretmeni destekleyen öğretmenin kişisel gelişimine katkı sunmayı amaçlayan bir yaklaşım ortaya koymaya gayret etmelidir.

7. Yansıtıcıdır: Denetim, var olan durumu yansıtmalı ve denetim sürecini geliştirmelidir. Bu yönü ile denetim bir yeniden tasarım sürecidir denilebilir.

8. Birleştirici ve çözümleyicidir. Eğitim öğretimde işlevi olan her bir unsur çok değerlidir. Denetim sürecinde her bir öğe ve her bir unsur detaylıca irdelenerek detaylı veri toplanılır. Elde edilen veriler eğitim öğretimin gelişimi için birleştirilir ve sonuç elde edilir.

9. Denetimin başarısı, insanlar arasındaki etkileşimin kalitesi ile orantılıdır. Eğer sağlıklı bir iletişim kurulabilmişse hem denetim sürecinde kaliteli veriler toplanmış olacaktır hem de denetimin sonucunda hedefe ulaşma konusunda başarı sağlanmış olacaktır. İşbirliği denetimi başarılı kılan en önemli unsurlardan biridir. Denetmen ve denetlenenler demokratik, yapıcı bir ortam oluşturup karşılıklı bilgi alışverişine açık bir ortam oluşturabilmişlerse denetimin başarısı kaçınılmaz olacaktır.

10. Denetim denetleyen, denetlenen ve diğer tüm taraflar tarafından kabul edilir olmalıdır. Denetime inanç yoksa denetimin başarılı olma şansı yoktur. Denetime inancın yok olmasının en önemli sebeplerinden biri önyargılı, kontrolcü denetime daha önceden maruz kalmış olmaktır. Bu duruma maruz kalmış olanlar denetime önyargılı olacak ve savunmacı tutum sergileyecektir. Bu durumun önüne geçebilmek için yine denetçiye büyük görevler düşmektedir.

2.8. Eğitim Denetiminin Boyutları

Eğitimin denetlenmesinde öne çıkan iki başlık söz konusudur. Bunlardan ilki teknik boyut, ikincisi ise sosyal boyuttur.

Teknik boyutu: Eğitim denetiminin teknik boyutu program, araştırma ve denetleme gibi çalışmaların tamamını kapsamaktadır. Bursalıoğlu'na (2020) göre; eğitim kurumu denetlenecekse şu hususlara dikkat edilmelidir. a) Denetlenecek eğitim

kurumunun önceden incelenmesi, b) Madde ve insan kaynaklı problemlerin belirlenmesi, c) Teknik ve teknolojik malzemelere dair bilgilerin toplanması, d) Okul çevresinin gözlemlenmesi.

Sosyal boyutu: Denetimin sosyal yanı insan ve tabiatı ile ilgilidir. Kişisel ve mesleksel nitelikler, insanlar arası ilişkiler, gruplaşmalar, gruplaşmalar arası güç dengesi ve grupların çalışmaları denetimin sosyal yanını simgeler. Denetmen öncelikle öğrenmenin nasıl gerçekleşeceğini tespit etmeli ve kendi eksikliklerini kabul ederek işe kendisinden başlamalıdır (Sönmez, 2021).

2.8.1. Denetimin görev, rol, süreç ve davranış boyutları

Eğitim sistemi ve örgütünde denetimin sağlıklı bir şekilde yürümesi için müfettişlerin bazı yeterliklere sahip olması ve bazı rolleri oynaması gerekmektedir. Eğitim sisteminde denetçinin rol, süreç ve davranış boyutlarında sergilemeleri gereken yeterlikler bazı alt boyutlarda ele alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Görev boyutu: inceleme, araştırma, rehberlik, soruşturma, kurum ve ders teftişi.
- Süreç boyutu: durum saptama, değerlendirme, önerilerde bulunma, geliştirme.
- Davranış boyutu: yönlendirme, güdüleme, değerlendirme, geliştirme, yargılama, moral verme
- Rol boyutu; yöneticilik, liderlik, öğreticilik, rehberlik, araştırma uzmanlığı, sorgu yargıçlığı (Uğurlu, 2017).

Denetçinin yukarıda belirtilen rolleri yerine getirebilmesi bazı yeterliklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yeterliklere sahip olmayan denetçi denetim faaliyetini sağlıklı yürütemeyecektir. Bu durum denetimin aksamasına ve denetimin amacına ulaşamamasına sebep olacaktır. Denetçinin denetim faaliyetini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan yeterlikler; insancıl, teknik, karar yeterlikleri olarak sıralanabilir (Can, 2018; Taymaz, 2015).

İnsancıl yeterlikler; müfettişin denetlenenle arasında saygıya dayalı çift yönlü iletişim kurması, empatik davranarak karşısındakinin insani yönünü dikkate alması, denetlenene değer vermesi ve kabul etmesidir. İnsancıl yeterliklere sahip olmayan denetçinin denetim faaliyetine güvenilemeyeceği gibi denetimin sonucunda ortaya

çıkan verilere de güvenilemez. Teknik yeterlikler; bu yeterlikler denetçinin görev sırasında kullanacağı teknik bilgi ve becerilerdir. Denetçi sahip olduğu yeterlikleri teknolojik yeterliklerle birleştirerek kullanabilme yeterliğine sahip olmalıdır. Okul işletmesinin doğru bir şekilde işleyebilmesi ve bu işletmenin çıktısı olan öğrencilerin donanımlı olabilmeleri için hem okul yöneticileri hem süreci denetleyen müfettişler teknik ve teknolojik yönden oldukça donanımlı olması gerekmektedir.

Karar yeterlikleri; okul ya da kurumun işleyişini düzenleme, amaçlara ulaşmak için planlar yapma, planlarda ya da sürecin işleyişinde değişikliklere gitme, karşılaşılan sorunlara çözümler üretme yeterliğidir. Belirtildiği üzere sadece sürecin başında değil verilen kararların uygulanması, işlenmesi ve sürecin değerlendirilmesi süreçlerini de kapsamaktadır.

2.9. Eğitim Denetiminin İlkeleri

Her alanda denetim gerekli olduğu gibi eğitim alanında da denetim büyük bir ihtiyaçtır. Özellikle son yıllarda hâkim olan örgüt ve yönetim kuramlarının denetime bakış açısı denetçinin görevlerine ışık tutmaktadır. İlkel örgüt ve yönetim kuramlarında denetçi kusur arayan bir pozisyonda iken günümüz yönetim anlayışlarında bu bakış açısından oldukça uzaklaşılarak denetçiye yol gösterici, rehber rolü yüklenmiştir. Denetimde rehberlik, herhangi bir kurumda eksik ve kusurların tespit edilmesinden ziyade o kurumun amaçlarını, hedeflerini yerine getirmesi için neyin, nasıl ve kimler tarafından yapılacağının müfettişler tarafından açıklanması süreci olarak tanımlanabilir. Denetimin en önemli işlevi idareci ve öğretmenleri yenilikler hakkında bilgi sahibi kılmak, yeniliklere adaptasyon konusunda yardımcı olmaktır. Dolayısıyla eğitim denetçisinin en önemli görevi öğretme ve öğrenme sürecine katkı sağlamak, öğretmene hedeflere ulaşma yolunda rehber olmak ve mesleki gelişimine destek olmaktır (Aydın, 2021; Gökçe, 1994; Sağır ve Göksoy, 2020).

Teftiş edilen ya da sorun yaşayan kişi, teftiş süreci boyunca moralsiz, yaptığı işleri yapamayacak kadar heyecanlı, sesi ve elleri titreyecek kadar stresli, eğitim öğretim çalışmalarına karşı da oldukça isteksiz davranabilmektedir. Denetçi insani durumlara karşı duyarlı, anlayışlı ve sabırlı olmalıdır. Denetçi aynen bir rehber

öğretmeni gibi gizliliğe önem vermeli ve öğrendiklerini başka kişilere aktarmamalı ve öğrendiklerini farklı maksatlarla kullanmamalıdır. Denetçi, denetim sürecinde sorgulayan yaklaşım tarzından uzak durmalı, karşılıklı sohbet havası oluşturmaya ve güven oluşturmaya özen göstermelidir (Aydın, 2021; Gökçe, 1994).

2.10. Eğitimde Denetim Modelleri

2.10.1. Bilimsel denetim

Denetim türleri, çoğunlukla döneminde etkin olan yönetim anlayışlarından hareketle ortaya çıkmış olan yaklaşım biçimleridir. Bilimsel denetim yaklaşımı da Taylor'un ortaya koymuş olduğu bilimsel yönetim anlayışının denetim alanına entegre edilmesi sonucu ortaya çıkmış olan denetim biçimidir. Bu anlayışta bir işin nasıl yapılması gerektiği yönetici grubu tarafından belirlenir ve işgörenden ona tanımlanmış olan görevi istenen şekilde yapması beklenir. İşgörenler işi iyi yaparsa ücretle ödüllendirilir, iyi yapamazlarsa cezalandırılırlar (Koç, 2018).

Bilimsel yönetim anlayışının anahtar kavramları verimlilik ve motivasyondur. Gerekli tedbirler alınarak öğretmenler motive edilir ve eğitim programı sistematik bir şekilde uygulanırsa verimlilik sağlanmış olacaktır. Bilimsel yönetim anlayışında olduğu gibi bilimsel denetim anlayışında da öğretmenden beklenenler standardize edilmiştir. Öğretmenden beklenen bu standartlara riayet ederek beklentiyi karşılama gayreti içerisinde olmasıdır. Bu sebeple denetlenecek unsurlar ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Denetçi, denetim süreci içerisinde bu standartları arayacağı için nesnel verilerle denetim yapmış olacak ve böylece denetimin bilimselliği sağlanmış olacaktır. Öğretmenin başarısı da önceden belirlenen standartlara göre tespit edilecektir. Bu yönetim tarzında öğretmen, sosyal gereksinimleri ve bireysel farklılıkları dikkate alınmayan, yönetimin isteklerini yerine getiren bir görevliden ötesi değildir. Bu yönüyle bilimsel yönetimin otokratik bir yönetim tarzı olduğu söylenilebilir. Bilimsel yönetim anlayışı demokratik değildir öğretmen değerlendirme sürecine katılamaz, görüş belirtemez (Aydın, 2020; Sağır ve Göksoy, 2020).

Bilimsel denetim, Taylor ve Fayol'un öncülük ettiği bilimsel yönetim anlayışından doğduğu için bilimsel denetim ilkeleri de bilimsel yönetim ilkelerine göre düzenlenmiştir. Bilimsel yönetim ilkeleri aşağıda sıralanmıştır (Gökçe, 2009).

1. Örgütün tüm sorumluluğu yöneticidedir. Yönetici işin planlanması, düzenlenmesi, yürütülmesi gibi her türlü yönetsel faaliyetleri yerine getirmelidir. Diğer çalışanların iş bölümünü tanımlamalıdır. Her çalışan kendi iş bölümünü ve sorumluluğunu bilmelidir.

2. Görevlerin sınırları tanımlanmalıdır. Görevi kimin yapacağı, görevin ne kadar sürede ne düzeyde yapılacağı belirlenmelidir. Görevin tanımı, sınırları ve kimin yapacağı belirlendikten sonra bilimsel yöntem ve tekniklerle ya da gözlemleyerek veri toplanmalıdır. Yine bilimsel yaklaşımla veriler analiz edilerek objektif tarzda yorumlanmalıdır.

3. Çalışanlar önceden belirlenlenmiş bilimsel ilkelere göre değerlendirilmeli ve iş için en uygun kişi işe alınmalıdır. Çalışanların eksik yönlerinin tamamlanması için eğitimler verilmelidir.

4. Denetim fonksiyonel olmalıdır. En doğru iş sürecinin uygulandığı ve en uygun sonuçlara ulaşıldığından emin olmak için çalışanlar denetlenmelidir.

5. Emir verme yetkisi bir kişide olmalı, bir çalışan kimden emir alacağını bilmelidir. Sorumluluk ve otorite arasında denge sağlanmalı, sorumluluğu çok olan bir bölüme otorite sağlanmalı ya da otoritesi olmayan bölüme sorumluluk verilmemelidir. İtaat ve saygıyı korumak için disiplin zorunluluktur.

6. Örgütsel hiyerarşi yukarıdan aşağıya doğrudur. Bu hiyerarşi iletişim ve karar verme sürecinde de kullanılmalıdır.

7. Kişi veya grupların çıkarları örgütün çıkarının önüne geçemez, aslolan örgüt çıkarıdır.

8. Örgüt merkeziyetçi anlayışla yönetilir. Bir yöneticiye gereği kadar ast bağlanmalıdır. Gereğinden fazla olması durumunda örgüt dengesi bozulabilir. Yöneticiler takımlar arasında ahenk sağlamakla yükümlüdür.

9. Çalışanlara karşı nazik bir tutum takınılmalıdır. Çalışanlar iş güvencesine sahip olmalıdır. Çalışanlar her düzeyde desteklenmelidir. Ödüller adaletli ve hakkaniyetli dağıtılmalı ve işgörenlerin aidiyet duyguları desteklenmelidir.

10. Belirli bir iş bölümünde çalışanlar ile o bölüme lazım olan tüm malzeme aynı yerde ve düzen içinde olmalıdır.

1910'lu yıllara kadar okulun tanımlanmış bir görevi, amacı, hedefi yoktu. Eğitim-öğretim gelişigüzel yapılmaktaydı. Öğretmen öğrenciden neyi bekleyeceğini, idareci öğretmenden neyi, hangi davranışları bekleyeceğini bilmiyordu. Hal böyle olunca denetmenler neyi denetleyeceğini bilmiyor ve karışıklık doğuyordu. Bu karışıklığa bilimsel bir uygulamayla son vermek isteyen Bobbit (1913) bilimsel yönetim ilkelerini okul örgütüne uygulamıştır (Aydın, 2020).

Bilimsel yönetim anlayışından esinlenerek okul örgütüne uygulanmış olan denetim ilkeleri şunlardır (Gökçe, 2009).

1. Bilimsel denetim anlayışında denetlenecek davranışların önceden belirlenmesi esastır. Denetlenecek davranışların ölçülebilir özellikte olmasına özen gösterilir.

2. Bilimsel denetim yoluyla öğretimi geliştirmek için öğretmeni geliştirmek gerekmektedir. Bu da öğretmenin rol ve sorumluluklarını önceden kategorilendirilmesi ile mümkündür. Bu sayede öğretmen sorumluluklarını önceden bilecektir.

3. Bilimsel denetimde sonuca ulaşmak için eğitim-öğretim sürecinin performansı gözlemlenmelidir. Bilimsel denetimde denetçinin görevi öğretmeni denetlemektir. Öğretmen ve denetçinin rollerinin çakışması mümkün değildir. Öğretmen kendi kendini değerlendiremediği gibi denetmenin denetim faaliyetine de katılamaz.

4. Denetlenecek faaliyetler önceden hazırlanmış olan formda ölçülebilir şekilde denetmenin elinde bulunur. Bilimsel denetim işlerin doğru ve yeterli yapılıp

yapılmadığını tespit etmek için bilimsel yöntemleri baz alır. Müfettiş neyi denetleyeceğini somut olarak bilir.

5. Bilimsel denetimde öğretmenin kişisel özelliklerinin önemi yoktur. Ondan beklenen önceden tanımı ve sınıflandırılması yapılmış olan hedef ve amaçları yerine getirmesidir. Bilimsel denetimde kişilere değil amaç ve hedeflere önem verilir.

6. Öğretmenlerin eksik yönlerinin geliştirilmesi gerekir. Öğretmenlerin eksik oldukları alanlarda eğitim almaları sağlanır. Bu bilimsel denetimin önemli bir yönünü teşkil etmektedir.

7. Bilimsel yönetim anlayışında iş paylaşımı esastır. Bilimsel yönetim anlayışında iş görenler önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak iş görürler. Öğretmenlerden beklenenler önceden belirlenmiş ve bildirilmiş olduğu için gözlem temel denetim faaliyetidir.

8. Denetim neticesinde başarılı olan öğretmene ödül verilir. Ancak bu ödül denetmen tarafından değil okul müdürü tarafından verilmelidir. Çünkü bilimsel denetim denetlenen ile denetleyen arasında kişisel bir ilişki geliştirilmesini hoş karşılamaz.

2.11. Öğretimsel Denetim

Öğretimsel denetim, sınıf içinde ve dışında öğretim faaliyetlerinin incelenmesini ve öğrenmenin gerçekleşebilmesi ya da daha nitelikli gerçekleşebilmesi için alınması gereken önlemlerin belirlenmesini amaçlayan bir denetim biçimidir. Dünyada meydana gelen sosyolojik gelişmeler, yenilikler, teknolojik gelişmeler kısaca tüm değişimler öğretmenlerin sürekli kendilerini geliştirme çabası içinde olmalarını gerekli kılmaktadır (Beytekin ve Burak, 2019).

Öğretimsel denetimin önemli bir işlevi de öğretim sürecinde karşılaşılan sorunların tanımlanarak çözülmesini ve öğretmenin ihtiyacı olan hizmetiçi faaliyetlerin tespit edilmesini sağlamaktır. Öğretimsel denetim; sınıf içi etkinliklere odaklanarak öğretim sürecinin etkinliğini artıran, öğrenci ve öğretmenin gelişimini

sağlayan planlı, programlı faaliyetlerdir. Bu yaklaşımın temelini öğretmeni geliştirerek hem öğrenmeyi hem öğrenciyi geliştirmek olarak belirtmek mümkündür. Öğretimsel denetim, daha iyi hizmet sunabilmesi ve öğretimi etkili kılabilmesi için öğretmene destek sunmaktır. Öğretimsel denetim yaklaşımının müfettişe yüklediği rol denetimden ziyade rehberlik ve yol göstericiliktir. Denetim sürecinde atanmış müfettişin haricinde öğretmenler ve tüm eğitimciler görev alabilmektedir (Deniz ve Erdener, 2016).

Öğretimsel denetim öğretimin gerçekleşmesi ve geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin tümüdür. Bu amacı güden tüm okul personeli öğretimsel denetim yapmaktadır denilebilir. Öğretimsel denetimin amacı kontrol etme veya yargılama değildir. Denetim sürecinde denetmen gözlem yapmalı, danışmanlık yapmalı ve geri bildirimde bulunarak sürece pozitif katkıda bulunmalıdır. Öğretim sürecine yapılan katkı öğrenciye ve dolaylı yollardan topluma yapılan katkıdır. Bu denetim anlayışında denetçi öğretmen ve öğrencinin gelişiminden sorumludur (Koç, 2018).

Denetim, öğretim amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlaması sebebiyle en önemli yönetim faaliyetlerinden biridir. Öğretimsel denetimin amaçları şunlardır: Eğitim-öğretim stratejilerinin tasarlanması, öğretmenlerin öğretim konusunda cesaretlendirilmesi, belirli öğretimsel davranışların kazandırılması için çeşitli eğitim imkanlarının sağlanması, öğretmenin yetersiz yönlerinin geliştirilmesi, öğretmenin etkililiğini artırmak için performansıyla ilgili dönüt verilmesi, öğretmenin kendi performansını ve yeterliliğini analiz edebilme kabiliyetinin geliştirilmesi, öğretmenin kişisel ve öğretimsel davranışlarının istendik yönde değiştirilmesi, öğretmenin performansının değerlendirilmesidir (Doğan, 2020).

Denetim sürecinin en önemli aşaması planlama aşamasıdır. Çünkü; okullar gün geçtikçe daha karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Bunun için öncelikle denetim, örgütün amaçları göz önünde bulundurularak planlanmalıdır. Denetimin diğer bir önemli aşaması da karar verme sürecidir. Örgütlerin karmaşık yapısı ve iş yükünün çeşitliliği sebebiyle sorunun ne olduğunu kavramak zorlaşmaktadır. Öncelikle sorunun ne olduğu açık şekilde ortaya konularak tanımlanmalıdır. Sonraki aşama ise çözümler üretilmesidir. Burada karar verme sürecine katılmış olan bireylerin yaratıcılığı fark yaratmaktadır. Bu aşamada birçok çözüm önerisi üretilebilmektedir. Bu çözüm

önerileri arasından en uygun olanı tespit etmek ve onaylamak sonraki aşamadır (Kaya, 2021).

2.12. Öğretimsel Denetim Süreci ve İlkeleri

Öğretimsel denetim kendi içerisinde bazı aşamalardan meydana gelmektedir. Bu aşamalar aşağıda kısaca sunulmuştur:

Birinci Aşama: Tanışma. Bu aşamada denetmen ve öğretmenin tanışması gerçekleşir. Denetmen hangi konuları gözlemleyeceğini ve bu gözlem sürecinde hangi yöntem ve teknikleri kullanacağını öğretmene bildirir. Bu sayede öğretmenin de endişe ve kaygılarının giderilmesi sağlanır.

İkinci Aşama: Gözlem Öncesi Görüşme. Bu aşamada gözlemlenecek dersler seçilir. Denetmen dersin konu ve hedefleri hakkında bilgilendirilir. Gözlem sırasında uyulacak kurallar belirlenir.

Üçüncü Aşama: Sınıf Gözlemi. Sınıf ortamında gözlem yapılarak doğrudan veri sağlanmış olur. Bu aşamada sınıftan ses kaydı, video kaydı gibi tekniklerle veri toplanabilmektedir. Denetmen öğretmenin üstün ve eksik yönlerini tespit etme fırsatı bulurken öğretmene de dönüt sağlamış olur.

Dördüncü Aşama: Gözlem Sonrası Görüşmeye Hazırlık. Elde edilen veriler görüşme öncesinde analiz edilir. Denetmen öğretmen ile nasıl bir iletişim süreci geliştireceğine karar verir.

Beşinci Aşama: Gözlem Sonrası Görüşme. Bu aşamada öğretmene değerlendirmeye dayalı sonuçlar aktarılır. Sonuçlar tartışılır. Denetmen öğretmenin öğretimsel açıdan gelişimine destek olmak amacıyla görüş ve önerilerini belirtir. Gelecek denetim faaliyeti için denetim amaç ve planları oluşturulur.

Altıncı Aşama: Önceki aşamaların eleştirilmesi. Denetmenin öğretmene sağladığı dönüt, planlar, amaçlar incelenir. Bu planların öğretmenin öğretimsel yönünü kuvvetlendirip kuvvetlendirmeyeceği analiz edilir.

Öğretimsel denetim planlı ya da plansız şekilde sınıf ziyaretleri biçiminde yapılabilir. Denetçi plansız bir sınıf denetimi yapmadan önce okul kültürü hakkında bilgi edinmelidir. Bazı durumlarda denetçi ve öğretmen arasında güvenin tesis edilmesi uzunca vakit alabilmektedir. Öğretmenler yılda birkaç defa dönüte ihtiyaç duymaktadır. Güven tesis edildiğinde informal sınıf ziyaretleri öğretimsel yönden öğretmenlere çok büyük kazanımlar sağlamaktadır (Özgenel ve Yılmaz, 2019).

Taymaz (2010), öğretimsel denetim süreci boyunca denetçinin uyması gereken prensip ve kuralları aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

1. Denetimin amacı kontrol etmek, yargılamak değildir. Denetimin amacı kaynak sağlamak, öğrenimi geliştirmektir. Denetim yapıcı olmalıdır.

2. Sınıf içi ve sınıf dışı tüm denetim faaliyetleri öğretmenin gelişmesine imkân sağlamalıdır. Amaç öğretmeni geliştirerek öğretim kalitesini artırmaktır. Bu sayede öğrenci gelişimi de sağlanmış olacaktır.

3. Faaliyetler nesnel olarak ölçülmeli, değerlendirme objektif ve tarafsız olmalıdır.

4. Denetim süreci boyunca her bireyin kendini özgürce ifade edebileceği demokratik bir ortam ve demokratik bir tutum ortaya konulmalıdır.

5. Denetmen, eğitimi tüm yönleriyle gözlemlemelidir. Öğretmen, öğrenci ve öğretim durumlarının tamamı gözlemlenmelidir.

Denetimde demokratik tutumu gerekli gören öğretimsel denetimde tüm çalışanlar sürece dahil edilerek bütünsel, kapsamlı ve çok yönlü değişimler amaçlanmaktadır.

2.13. Kliniksel Denetim

Kliniksel denetim, öğretmen ve denetçinin yüz yüze çalışması ile birlikte aralarında meydana gelen paylaşım sonucu ortaya çıkmakta olan birlikte öğrenme sürecidir. Kliniksel denetim, analiz ve incelemeye dayanan, bireysel özerkliğe imkân veren, karşılıklı saygıyı esas alan, otokontrolü sağlamayı hedefleyen bir denetim

yaklaşımıdır (Göksoy ve Öztürk, 2018). Kliniksel denetim yaklaşımını uygulayarak denetim yapacak olan personelin ya da müfettişin; yönetici, öğretmen ve diğer personelle birlikte eşgüdümlü şekilde denetim faaliyeti yürüteceği için insani yönden kendini geliştirmiş olması gerekir. İletişim kliniksel denetimin temelidir. Bu yaklaşım Morris Cogan ve Robert Goldhammer tarafından ortaya atılmış ve geliştirilmiştir. Cogan ve Goldhammer uzmanlıkla birlikte uygulama becerisi gerektirdiği için bu yaklaşıma kliniksel denetim ismini vermeyi tercih etmişlerdir (Okutan, 2010).

Kliniksel model, davranışsal ve deneyseldir. Meslektaşlar arasındaki etkileşim sayesinde orijinal öğretim stillerinin geliştirilmesini hedefleyen bir yaklaşım konumundadır (Sağır ve Göksoy, 2020). Sergiovanni ve Starrat (2002) ise kliniksel denetimi; öğretmenin öğrenme ve öğretme sürecine katkı sağlayan, öğretmene doğrudan yardım sunan destek sistemi olarak tanımlamışlardır. Klinik denetim öğretmen ve denetçi arasındaki etkileşime odaklanmalıdır (akt. Şenol, 2009).

Kliniksel denetim beş aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşama gözlem öncesi görüşmedir. Bu aşamada gözlem öncesinde nelerin gözlemleneceği, hangi davranışların beklendiği öğretmene bildirilir. İkinci aşama öğretimin gözlemlenmesi sürecidir. Öğretim süreci tarafsız ve nesnel bir tutumla gözlemlenir. Sürecin bu aşamasında video kaydı gibi çeşitli yöntemlerden faydalanılabilir. Üçüncü aşamada gözlem yoluyla elde edilmiş olan çeşitli veriler analiz edilir ve objektif değerlendirme gerçekleştirilmeye çalışılır. Öğretmenin değerlendirmeye katılması tercih edilir. Değerlendirme ve sonuç nesnel verilere dayanmalı ve bilimsel olmalıdır. Dördüncü aşamada gözlem sonrasında öğretmenle görüşülür. Değerlendirme sonuçları öğretmenle paylaşılır ve öğretmenin öğretimsel yönünün geliştirilmesi adına öğretmene kusurlu olduğu yönler bildirilir ve geliştirmesi için mentörlük yapılır. Son aşamada denetim sürecinin kendisi değerlendirmeye alınır. Denetimin nasıl daha iyi gerçekleştirilebileceği değerlendirilir. Sonuçlar yeni denetim faaliyetlerine yansıtılır (Kunduz, 2007; Sarpkaya, 2016; Şenol, 2009).

2.14. Sanatsal/İnsancıl Denetim

Bu model kişilik özelliklerinin önemine vurgu yapar. Denetçi, sanatçı edası ile öğretmene yaklaşmalı, sanatsal ifadeler ile öğretmeni yeni öğretim modellerine

cesaretlendirmeli ve öğretmenin kendi öğretim yöntemini bulmasını insani bir yaklaşımla desteklemelidir (Sağır ve Göksoy, 2020). Sanatsal denetim esnektir ve rutin değildir. Sanatsal denetim; öğretmenlerin denetlenmesi ve eksiklerinin tespit edilerek raporlaştırılması yerine öğretmenin özel yönlerine, onu bir birey olarak diğer meslektaşlarından ayıran özelliklerine, sınıf içi uygulamalarına ve bu uygulamalarının analizine odaklanan bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Eisner ve Blumberg'in varoluşsal ilkelerine dayanır (Uğurlu, 2017).

Eisner, yaşam problemleri ile sanat problemleri arasında büyük benzerlik olduğunu savunmaktadır. Çünkü iki alandaki problemlerin de nadiren sadece bir çözümü vardır. Bu iki alandaki çözümler çok yönlüdür. Eisner'e göre okullar, çocuklara hayatı yaşamayı öğretmelidir. Ona göre okullar bu amaca hizmet etmekten çok uzaktır. Okullardaki denetim uygulamaları da yine bu amaca hizmet etmemektedir. Çünkü denetçi ile öğretmen arasındaki ilişki hiyerarşik bir yapıdadır. Bu durumun sonucu olarak denetçi ve öğretmen arasındaki iletişim yok olmakta, değişim ve gençlerin gelişimi için gerekli olan ortak çabalar hiyerarşi engeline takılmaktadır (Smyth, 1991; akt. Yılmaz, 2004). Eisner bu endişelerinden dolayı sanatsal denetimi önermektedir. Değerlendirilene de değerlendirmeye katılma olanağı verilmelidir. Eğitim yönetiminde değerlendirmenin amacı geliştirme olmalıdır (Bursalıoğlu, 2020).

Sanatsal denetim, denetimde teknik uygunluk yerine sanatsal uygunluğu esas almayı uygun görmektedir. Denetçi; öğretmeni, öğretimin sanatsal zenginliğini kavrayabilmesi ve bu zenginliğe katkıda bulunabilmesi için cesaretlendirici bir tutum sergilemelidir. Denetçi; denetim süreci boyunca "Denetlenmekte olan öğretmeni, meslektaşlarından ayıran özellikleri nelerdir, öğretmenin bu kişisel özelliklerinin desteklenmesi adına neler yapılabilir?" sorularını cevaplamaya çalışmalıdır (Bostancı vd., 2011). Sanatsal denetimin amaçlarının gerçekleşmesi için denetçi etkili bir biçimde sınıf gözetimi yapabilmelidir. Etkili sınıf gözetimi için aşağıdaki ilkelere uyulmalıdır (Sharp, 1990; akt. Yılmaz, 2004).

1. Gözlemci öğrenci davranışları üzerine konsantre olmalıdır.
2. Gözleme az sayıda öğrenci dahil edilmelidir.
3. Sınıfın doğal şekline müdahale etmekten kaçınılmalıdır.

4. Denetçi, sınıf gözleminde doğru ve açık notlar almalıdır.
5. Denetçi, gözlem sırasında elde edilmiş olan verileri ayrıntılı şekilde analiz etmelidir.
6. Öğretmenler denetmene dönüt sağlamalı, denetçi öğretmene nesnel bilgiler vermelidir.

Eisner'e göre sanatsal denetim yaklaşımı dört temel unsurdan oluşmaktadır (Aydın, 2008).

1. Denetmenler, denetlenen sürecin önemli yanlarını görebilmelidir.
2. Denetmenler denetimin özünü kavrayabilmeli ve etkileyici bir dile sahip olmalıdır.
3. Denetmenler uygun model, kavram ve kuramlara başvurarak yorum yapabilmelidirler.
4. Elde edilen veriler değerlendirilmelidir.

2.15. Teknik/Öğretimsel Model

Gall, Acheson ve Hunter tarafından ortaya konulmuştur. Bu yaklaşıma göre öğretmenin ve dolaylı olarak öğretimin geliştirilmesi için teknik gözlemden ve dönütten faydalanılmalıdır. Teknik gözlem birçok sorunun tespit edilmesinde ana etmendir. Gelişimsel / Yansıtıcı Model: Gelişimsel model adalet için denetimi gerekli görmekte ve öğretmenler arasında adaletin hâkim olması için sürekli denetimin gerekli olduğu görüşünü savunmaktadır (Köybaşı vd.2017)

2.16. Farklılaştırılmış Denetim

Glatthorn tarafından ortaya konulmuş olan farklılaştırılmış denetim, diğer denetim türlerinde olduğu gibi yönetim politikalarını incelemek ve doğrulamak amacıyla yapılmaktadır. Bu anlayış denetim olgusunun temel işlevi olarak düşünülmektedir. Ancak denetimin en önemli işlevi öğretmene bir odak sağlaması ve öğretmenin güdülenmesine imkân sağlaması olmalıdır (Yavuzer, 2015). Farklılaştırılmış denetim yaklaşımına göre öğretmenler zaman zaman odaklanmak için denetime ve denetçiye ihtiyaç duyar. Farklılaştırılmış denetim yaklaşımını uygulamayı tercih eden denetçinin amacı öğretmene bir odak sunarak öğretmenin gelişmesine rehber olmak bu vesileyle de öğrencinin gelişmesine imkân sunmaktır (Koç, 2018).

Farklılaştırılmış denetim farklı statülerdeki öğretmenlere uygulanabilir. Ancak asil bir öğretmen ile aday bir öğretmenin denetim süreci farklılık gösterecektir. Bu durum öğretmenin yeterliliğine göre farklılaşabilir. Süreci farklı olan denetimin değerlendirilmesi de yine öğretmenin yeterliliğine göre farklı olabilmektedir (Aydın, 2008; Koç, 2018). Herhangi bir eğitim kurumunda farklılaştırılmış denetimin doğru bir şekilde uygulanması durumunda öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimi sağlanır, öğretmenlerin mesleki gelişiminin iyileştirilmesi sonucunda eğitimin profesyonelleşmesi sağlanır, denetçiler vakit kaybetmemiş olur (Köybaşı vd., 2017).

Farklılaştırılmış denetim yaklaşımını ortaya koyan Glatthorn üç farklı gelişim seçeneği ortaya koymuştur. Glatthorn'a göre denetçi üç gelişim seçeneğinden birini tercih edebilmektedir. Bu geliştirme türleri: Öz yönelimli geliştirme, yoğunlaştırılmış geliştirme, işbirliğine dayalı geliştirme. Öz yönelimli geliştirme; öğretmenlerin kendi kendilerini kontrol ederek geliştirmesi demektir. Bu gelişim yaklaşımına göre denetçi öğretmene geliştirmesi gerektiği yönlerini gösterecektir. Eksik yönlerinin farkına varmış olan öğretmenin öz denetim mekanizması aracılığıyla kendini geliştirmek isteyeceği varsayılmıştır. Yoğunlaştırılmış geliştirme; sorun yaşamakta olan tecrübeli öğretmenlerin ya da aday öğretmenlerin yapılan gözlem ve dönütlerle düzeltilmesini amaçlayan bir geliştirme seçeneğidir. İşbirliğine dayalı geliştirme öğretmenlerin birbiriyle yardımlaşması, bunun sonucunda öğrenmenin gerçekleşmesi durumudur. Bu geliştirme türünde öğretmenler grup oluşturur ve yardımlaşırlar. Sonuç olarak tüm grup üyeleri için öğrenmenin gerçekleşeceği düşünülmüştür (Sağır ve Göksoy, 2020).

Glatthohorn iki farklı değerlendirme türü ortaya koymuştur. Bunlar: Standart değerlendirme ve yoğun değerlendirmedir. Standart değerlendirme, asgari koşulların ve yasal sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini kontrol etmek amacıyla yapılır. Yoğun değerlendirme, işgörenin seçilmesi, görev süresinin uzatılması kısaltılması, görevine son verilmesi veya ücretin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Geliştirme seçeneğinde denetçiye bir meslektaş anlayışı ile yol gösterme görevi yüklenmiştir (İlğan, 2006, 2008).

2.17. Performans Denetimi

Verimsizliğe karşı çalışanların iş sürecindeki çalışma performansını gözlemleyerek çalışanın yüksek performans sergilemesinin önündeki engelleri ortadan kaldırarak verimi artırma hedefi güden performans denetimi son yüzyılda ortaya çıkmış olan denetim modellerinden biridir (Sabuncuoğlu, 2013).

Özel sektörde istenen verim sağlanamadığı durumlarda ilgili şirket piyasa koşulları ile mücadele edememesinin sonucu olarak iflas ile piyasadan çekilirken kamu sektöründe ise aynı durum söz konusu olmamaktadır. Özel sektörde faaliyet yürüten firmalar için piyasa mekanizması otomatik bir denetim mekanizması konumundadır. Kamu örgüt ve kuruluşlarında ise piyasa koşulları ile mücadele söz konusu olmadığı için etkin bir denetim modeli ile gerçekleştirilen denetim faaliyeti verimi artıran önemli bir unsur konumundadır (Coşkun, 2000).

Geleneksel denetim uygulamalarında iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğunun kontrolü yapılır, hilelerin, yolsuzlukların önüne geçmek amaçlanırken performans denetiminde ise kamu çalışanlarının performansını ve verimliliğini raporlayan ve sistemin daha verimli çalışmasını amaçlayan bir anlayış hakimdir (Kubalı, 1999). Milli Eğitim Bakanlığı özelinde performans denetiminin amacı öğretmenlerin görevlerindeki gayret ve başarılarının tespit edilmesi, gerekli eğitim ihtiyaçlarının sağlanması böylelikle sistemin çıktısı konumunda olan öğrencilerin öğrenmelerinin geliştirilmesidir (Çelikten & Özkan, 2018).

2.18. Meslektaş Denetimi

Meslektaş denetimi, aynı mesleği icra eden işgörenlerin birbirlerini denetleyerek, birbirlerinin gelişimine katkı sağladıkları bir denetim modelidir. Denetimde bu modelin uygulanmasıyla işgörenlerin kendilerinden daha az deneyimli olan işgörenlere mentörlük yapması sağlanır (Aydın M. , 2013). Eğitim denetimin amacı öğrenmeyi ve öğretmeyi sağlamaksa en verimli şekilde ancak aynı durumu daha önce deneyimlemiş ve başarıyla üstesinden gelmiş bireyler aracılığıyla gerçekleştirilebilir (Benshoff & Paisley, 1996).

Meslektaş denetiminin önemli avantajlarından biri denetlenme korkusunu ortadan kaldırmasıdır. Dışarıdan gelen ve ortam koşullarını kapsamlı olarak bilme imkanına sahip olmayan bir denetçinin denetimi yoğun strese sebep olurken aynı mesleği icra eden işgörenlerin denetimi ise aynı derecede yoğun strese sebep olmayacaktır (Heller, 1989).

2.19. Özdenetim

Özdenetim, bireyin özel hayatında veya meslek hayatında farkına vardığı kusurlarını gidermek amacıyla duygu ve güdülerini kontrol altına alma ve değişme kapasitesidir (Oaten & Cheng, 2005). Özdenetim kapasitesi bireyden bireye farklılık gösterir. Özdenetimi yüksek bireyler olumlu ya da olumsuz durumlar karşısında özdenetim kabiliyetleri sayesinde duygularını kontrol altında tutabilmekteyken özdenetim kabiliyeti düşük olan bireyler duygularının etkisi altında kalabilmektedir. Özdenetimin engelleyici bu yönünün yanı sıra harekete geçiren bir yönü de vardır. Özdenetimi yüksek bireyler yetersiz olduklarını hissettikleri alanlarda kendilerini geliştirmek için çaba sarf ederler. Özdenetimi düşük olan bireylerin kendini geliştirme istekleri düşüktür (Tangney, Baumeister, & Boone, 2004). İşgörenlerin özdenetim kabiliyetleri geliştirilebilirse iç ya da dış denetime gerek kalmadan verimlilik sağlanabilir.

2.20. Eğitim Denetiminde Güncel Gelişmeler

Türk eğitim denetimi sistemi tarihsel süreç içerisinde çeşitli değişimlere uğrayarak gelişmekle birlikte özellikle son otuz yılı incelediğimizde bu süreci dört bölüme ayırmak mümkündür.

a) 1990-1999 arası süreç; 1990'lı yıllar itibariyle birçok ülke eğitim denetimi sistemlerinin yetersizliğini tespit etmiş, radikal değişimler olmasa da bazı değişimler gerçekleştirmişlerdir. Bu süreçte kamusal hesap verilebilirliği sağlamak, denetim süreçlerindeki gerginlikleri ortadan kaldırmak, kurumun ve personelin gelişime katkı sunmak gibi amaçlarla bazı değişimlerin gerçekleştirildiği görülmektedir (Macnab, 2004). Bu dönemde Türkiye'de de diğer birçok ülkede olduğu gibi benzer amaçlı değişiklikler yapılmıştır. 1990 yılı itibariyle Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği

yürürlüğe konulmuştur (Resmî Gazete, 1990). Bir yıl sonra da Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi yayınlanmıştır (Tebliğler Dergisi, 1991). Bu yönergede kliniksel denetime uygun bir denetim anlayışının hâkim olduğu söylenilebilir (Şahin, Elçiçek, & Tösten, 2013).

b) 1999-2014 arası süreç; 1990'lı yılların sonuna doğru artık birçok ülkede klinik denetim modelinin etkisini artırdığı gözlemlenmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak Türkiye'de de çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. 1999 yılında İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği (Resmî Gazete, 1999) yayınlanmış ardından Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi uygulamaya konulmuştur (Tebliğler Dergisi, 2000). Bu yönergede denetimle ilgili çeşitli açıklamalar yapılmış örnek değerlendirme formları oluşturulmuştur. Bu yönergeye göre Türk eğitim denetimi sisteminde klinik denetim modelinin etkisini artırdığı söylenebilir. 2010 yılında ise çeşitli kanun, yönetmelik ve kararnamelerle öncelikle "İlköğretim Müfettişliği" ibaresi yerine "Eğitim Müfettişliği" ibaresi mevzuata yerleştirilmiş ve Eğitim Müfettişleri Başkanlığı Yönetmeliği yayınlanmıştır (Resmî Gazete, 2011a). Bu yönetmeliğin ardından Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevlerini düzenleyen Kanun Hükmünde Kararname yayınlanmıştır (Resmî Gazete, 2011b). Bu kararnamede "Eğitim Müfettişi" ibaresi yerine "İl Eğitim Denetmeni" ibaresi kullanılmıştır. İl eğitim denetmeni ildeki her tür ve düzeydeki eğitim kurumu ve ilişkili kurumları inceleme ve soruşturma görevi ile yetkilendirilmiştir (Kayıkçı, Özdemir, & Özyıldırım, 2018).

c) 2014-2022 arası süreç; 2014 yılında 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede yapılan bir değişiklik ile "İl Eğitim Denetmenleri" ve "Milli Eğitim Denetçileri", "Maarif Müfettişleri" ünvanı adı altında birleştirilmiştir (Resmi Gazete, 2014a). Yine bu dönemde yaklaşık on dört yıl kadar denetim işlemlerinin dayanağı konumunda olan Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi Bakanlık Oluru ile yürürlükten kaldırılmıştır (Bakanlık Oluru, 26.08.2014-3554526). Bu dönemde eğitim denetimi ile ilgili birçok değişiklik yapılmakla birlikte bu değişikliklerin en dikkat çekicisi ise müfettişlerin uyguladıkları öğretmen denetimi faaliyetlerinin kaldırılmasıdır. Müfettişlerin

öğretmen denetimi uygulamalarının kaldırılmasıyla okul müdürlerinin öğretmen denetimi faaliyetleri ön plana çıkmış ve öğretmen denetiminin yükü okul müdürlerine devredilmiştir.

d) 1 Mart 2022 tarihinde yayınlanan 32765 sayılı yönetmelikte "Maarif Müfettişi" ibaresi yerine "Eğitim Müfettişi" ibaresi kullanılmış, Yayınlanan bu yönetmelikle "Eğitim Müfettişleri Başkanlığı" kurulmuştur. Bu yönetmelikte eğitim müfettişlerinin görevi; *"İldeki her derece ve türden resmî ve özel örgün ve yaygın eğitim kurumları ile özel öğrenci barınma hizmetleri kurumlarının rehberlik, iş başında yetiştirme, denetim, izleme ve değerlendirme, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme çalışmalarını yapmak"* olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2022). Görev tanımından anlaşılacağı üzere 2022 yılı itibariyle eğitim müfettişleri öğretmen denetimi yapabileceklerdir. Aynı yönetmelikte mesleğe giriş şartları, yazılı ve sözlü sınav uygulamalarının detayları, mesleki kariyer basamakları ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan teknikle ilgili bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin denetim faaliyetlerini öğretmen, okul müdürü, müfettiş, görüşleri doğrultusunda değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgular yaşantımız içerisinde karşımıza çıkan olaylar, yönelimler, tercihler, kavramlar, deneyimler olarak özetlenebilir. Günlük hayatımızda karşımıza çıkan bu olguları bilmemize rağmen tam anlamıyla kavrayabilmemiz mümkün olmamaktadır. Bize yabancı olmayan ancak kapsamlı bir şekilde kavrayamadığımız bu olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma metodu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2020). Fenomenolojik araştırmalarda araştırılan olguyu deneyimlemiş olan ve bu olguyu yansıtabilecek, aktarabilecek birey ve gruplar veri kaynağı konumundadır (Baker vd., 1992). Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama tekniği görüşme yöntemidir. Fenomenolojik araştırmalarda örnekleme dahil edilecek birey sayısı sınırlı olmalıdır. Çünkü; katılımcı bireylerle uzun görüşme ya da görüşmeler yapılması gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2017). Olgubilim, bireylerin deneyim ve yaşantılarından yola çıkarak olgunun ortak noktalarını tespit etmeyi ve olgunun altında yatan temel etmenleri kavramayı amaçlar. Bu yöntem olgunun kavranabilmesi için bireylerin deneyimlerinden faydalanır (Gürbüz ve Şahin, 2015). Veri toplamaya başlamadan

önce gerekli izinler alınmıştır. Bu araştırma sürecinde "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması gereken kurallara uyulmuş ve "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" kapsamında belirtilen eylemlerden kaçınılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan amaçlı örneklem türlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede gerekli bilgiyi en iyi sağlayabilecek bireyler örneklemeye seçilebilmektedir. Amaçlı örneklem, evreni en iyi temsil ettiği düşünülen elemanların araştırmacı tarafından seçimiyle oluşturulur (Yıldız, 2017). Araştırmada ölçüt olarak öğretmenler için daha önce en az bir defa hem okul müdürleri hem de müfettişler tarafından denetlenmiş olma kriteri aranmıştır. Okul müdürlerinde ölçüt olarak ise hem müfettişler tarafından denetlenmiş hem de kendileri en az bir defa öğretmen denetimi yapmış olmaları kriteri aranmıştır. Müfettişler için ise en az 15 yıllık mesleki denetim deneyimi kriteri esas alınmıştır.

Araştırmanın katılımcıları Sakarya ilinde görev yapmakta olan beş öğretmen, beş okul müdürü ve beş müfettiştir. Beş eğitim müfettişi katılımcı olmayı kabul ettiği için adil bir değerlendirme sunabilmek adına katılımcı öğretmen ve katılımcı okul müdürü sayısı beş ile sınırlı tutulmuştur. Çalışmada katılımcı öğretmenler, müfettiş denetimi ve müdür denetimi geçirmiş iki olgu arasında kıyas yapabilecek öğretmenler arasından seçilmiştir. Katılımcı okul müdürleri, müfettiş ve okul müdürü denetimi geçirmiş ve kendileri de öğretmen denetimi yapmış olan okul müdürleri arasından seçilmiştir. Katılımcı müfettişler ise öğretmen denetimi gerçekleştirmiş müfettişler arasından seçilmiştir.

Katılımcı öğretmenler Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5 olarak; katılımcı müdürler M1, M2, M3, M4, M5 olarak; katılımcı müfettişler MÜF1, MÜF2, MÜF3, MÜF4, MÜF5 olarak kodlanmıştır. Katılımcı öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve müfettişlerin demografik verileri Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Verileri

Değişkenler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın	Erkek
Yaşı	63	65	45	36	34
Branşı	İHL Meslek	Edebiyat	Edebiyat	İHL Meslek	İngilizce
Çalışılan Kademe	Ortaöğretim	Ortaöğretim	Ortaöğretim	Ortaöğretim	İlköğretim
Eğitim Düzeyi	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisansüstü
Okuldaki Öğretmen Sayısı	27	27	35	70	25
Okuldaki Öğrenci Sayısı	300	300	450	1000	400
Son Denetim Yılı	2022	2022	2022	2022	2022

Tablo 1'de görüldüğü üzere öğretmen katılımcıların dördü erkek biri kadındır. Yaş ortalamaları 48.6'dır. Katılımcıların yaş aralığı 34 ile 65 arasında değişmektedir. Diğer anlatımla genç ve ileri yaştaki öğretmenler örnekleme dahil edilmiştir. Katılımcıların ikisi İHL meslek dersleri öğretmeni, ikisi Türk dili edebiyatı öğretmeni, biri İngilizce öğretmenidir. Öğretmenlerin dördü ortaöğretim kademesinde görev yapmaktayken biri ilköğretim kademesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların biri lisansüstü, dördü ise lisans mezunudur ve en son 2022 yılında denetim geçirmişlerdir. Katılımcıların okullarındaki öğretmen sayısı en az 25, en çok 70'tir. Katılımcıların okullarındaki öğrenci sayısı en az 300, en fazla 1000 civarındadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Demografik Verileri

Değişkenler	M1	M2	M3	M4	M5
Cinsiyeti	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın
Yaşı	36	40	40	34	33
Branşı	Meslek Dersleri	Beden Eğitimi	Meslek Dersleri	Din Kültürü	Özel Eğitim
Çalıştığı Kademe	Ortaöğretim	İlköğretim	Ortaöğretim	İlköğretim	Ortaöğretim
Yöneticilik Kıdemi	8	12	12	8	6
Okuldaki Şube Sayısı	12	12	14	8	16
Eğitim Düzeyi	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans
Okuldaki Öğretmen Sayısı	14	27	30	12	30
Okuldaki Öğrenci Sayısı	300	250	400	120	150
Son Denetim Tarihi	2022	2022	2022	2022	2022

Tablo 2'de görüldüğü üzere okul müdürü katılımcıların dördü erkek biri kadındır. Yaş ortalamaları 36.6'dır. Okul müdürlerinin ikisinin branşı İHL meslek dersleri, birinin branşı beden eğitim, birinin din kültürü ve ahlak bilgisi, birinin ise özel eğitimdir. Katılımcı okul müdürlerinin üçü ortaöğretim kademesinde görev yapmaktayken ikisi ise ilköğretim kademesinde görev yapmaktadır. Müdürlerin ortalama yöneticilik kıdemi 9,2 yıl olarak hesaplanmıştır, okullarındaki şube sayısı ortalama +12 olarak hesaplanmıştır, okullarındaki öğretmen sayısı ortalama +22 olarak hesaplanmıştır. Tamamı lisans mezundur ve en son 2022 yılında denetim gerçekleştirmişlerdir.

Tablo 3'te araştırmaya katılan müfettişlerin demografik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Müfettişlerin Demografik Verileri

Değişkenler	**MÜF1**	**MÜF2**	**MÜF3**	**MÜF4**	**MÜF5**
Cinsiyeti	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek
Yaşı	65	59	45	63	60
Müfettişlik Kıdemi (Yıl)	30+	30+	15+	30+	30+
Eğitim Düzeyi	Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Lisans	Lisans
Son Denetim Tarihi	2013	2013	2013	2013	2013

Tablo 3'te görüldüğü üzere müfettiş katılımcıların tamamı erkektir. Yaş ortalamaları 58.4'dür. Müfettişlik mesleğindeki kıdemleri ortalama +27 yıl olarak hesaplanmıştır. Katılımcı müfettişlerin dördü lisans biri yüksek lisans mezundur. Katılımcı müfettişlerin tamamı en son 2013 yılında öğretmen denetimi gerçekleştirmişlerdir.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Olgubilim araştırmalarında görüşme tekniği kullanılarak veriler toplanmaktadır. Bu araştırmada kişilerin deneyimleri araştırılarak olgunun gerçekliği ortaya koyulmaya çalışıldığı için yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmede sorulan soruların belirlenmesinden önce kaynaklar taranmış çalışmalar ve araştırmalar

incelenmiştir. Görüşme formu hazırlanırken Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nden ve Düzce Üniversitesi'nden alanın uzmanlarının yardımına başvurulmuştur. Görüşme formunun son hali için alan uzmanlarının onayı alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu şeklinde tasarlanan (EK 2'de verilmiştir) veri toplama aracında kişisel bilgileri içeren soruların yanı sıra ana sorular ve sonda sorular yer almaktadır.

Görüşmeler yapılmadan önce kurumsal ve resmî izinler alınmıştır. Resmî izinlerin alınmasından sonra araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden öğretmen, okul müdürü ve müfettişlerden öncelikle randevu talep edilmiştir. Her bir katılımcı ile randevu gün ve saatinde belirlenen yerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilere sorular daha önceden verilmiş ve soruların üzerinde düşünmeleri ve zihinsel hazırlık yapmaları talep edilmiştir. Katılımcılara görüşme esnasında diledikleri soruları cevaplamadan geçebilecekleri, görüşmeyi diledikleri anda sonlandırabilecekleri ve istemeleri halinde görüşmeden çekilebilecekleri bilgisi de verilmiştir.

Araştırma verileri 1 Nisan 2022-24 Nisan 2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Öncelikle bir öğretmen, bir okul müdürü ve bir müfettiş ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot görüşmelerde önceden hazırlanan görüşme soruları sınanmış ve gelen cevaplara bağlı olarak bazı sorularda güncellemeler yapılarak formun nihai hali ortaya çıkartılmıştır. Araştırmacı, soruları yöneltmeye başlamadan önce katılımcıların görüşmeye hazır olmalarını sağlamak ve görüşmeci-araştırmacı arasındaki etkileşimi güçlü tutmak adına öncelikle onlarla gündelik meseleler üzerine ya da görüşme konusuna yakın mevzular üzerine sohbet etmiş, katılımcıların görüşme için hazır olduklarından emin olduktan sonra görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin tümü, katılımcıların rızası ve onayı doğrultusunda kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler ortalama kırk beşer dakika sürmüştür. Kimi görüşmecilerde kayıtlara zaman zaman ara verilmiş ve verilen aradan sonra görüşmeler yeniden başlamış, kayıtlar kaldığı yerden devam ettirilmiştir. Görüşmeler bittikten sonra tüm ses kayıtları yazıya aktarılmış ve her bir görüşmeci için ayrı bir dosya şeklinde .docx formatında kayıt edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Veri toplama araçları ile elde edilmiş olan verilerin çözümlenmesinde betimsel analizden ve yorumlayıcı fenomenolojik analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Veriler temalara ayrılarak içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz yönteminde araştırma sürecinde elde edilmiş olan veriler araştırmacının önceden belirlemiş olduğu temalar doğrultusunda yorumlanarak sunulur. Bir nitel veri analiz yöntemi olan betimsel analizde katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılanarak sunulabilmektedir. Betimsel analiz yöntemi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır: Betimsel analiz yönteminde araştırmacı öncelikle cevap aradığı problemlerden, görüşme sorularından, elde etmiş olduğu verilerden yola çıkarak bir tema oluşturur. Elde edilen veriler bu tema çerçevesinde okunur, düzenlenir ve tanımlanır. Bu aşamadan sonra araştırmacı tanımlamış olduğu verileri ilişkilendirerek açıklar. Yorumları güçlendirmek için bulgular arasında neden-sonuç ilişkileri kurar ve gerekli durumlarda doğrudan katılımcı ifadelerine yer verir (Yıldırım ve Şimşek, 2020). Yorumlayıcı fenomenolojik analiz kişisel deneyimlerin detaylı bir şekilde irdelenmesine odaklanır. Katılımcıların yaşantılarına ve deneyimlerine nasıl anlamlar yüklediklerine odaklanır. Katılımcıları empatik ya da eleştirel yorum yapmaya sevk eder. Başka bir ifadeyle yorumlayıcı fenomenolojik analizin amacı kişisel deneyimlerin anlamını kavramaya odaklanmak ve kişinin fenomenle ilgisini ortaya koymaktır (Keskin, Aksoy ve Fidan, 2021).

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Nicel çalışmalarda geçerlik ve güvenirlik sayısal verilerin özenle test edilmesi ve sonuçların rapor edilmesiyle sağlanır. Nitel çalışmalardaysa nicel çalışmalardaki gibi sayısal veriler söz konusu olmadığı için nitel çalışmanın yapısına uygun geçerlik ve güvenirlik metotları geliştirilmiştir. Nitel çalışmalarda geçerlik ve güvenirlik olguyu tarafsız şekilde gözlemlemek ve elde edilen veriyi tarafsız bir şekilde raporlamak anlamına gelmektedir. Nicel çalışmalarda kullanılmakta olan geçerlik ve güvenilirlik kavramları yerine nitel çalışmalarda inandırıcılık ifadesi kullanılmaktadır (Başkale, 2016). Nitel bir araştırma olan bu araştırmada geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması amacıyla katılımcı formlarının oluşturulması ve verilerin analiz edilmesi sürecinde eğitim bilimleri alan uzmanlarından yardımına başvurulmuştur. Bulguların

iç geçerliğini sağlamak amacıyla verilerin transkipsiyonu sürecinde ve sonrasında sıklıkla katılımcı teyidine başvurulmuştur. Bu araştırmada birbirine yakın ifade ve kavramlar kodlandıktan sonra aynı temanın alt temaları olarak sunulmuştur. Analiz sürecinden sonra ana tema ve alt temaların tutarlılığı kontrol edilmiş, mantıksal bütünlük sağlanmıştır. Çalışmada inandırıcılığı sağlamak maksadıyla betimsel analiz yönteminin mantığına uygun olarak alıntı yapma yöntemiyle katılımcı ifadelerine doğrudan yer verilmiştir. Araştırma sürecinde elde edilmiş olan ham veriler tekrar incelenebilmesi amacıyla saklanmıştır. Bu araştırma sürecinde "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması gereken kurallara uyulmuş ve "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" kapsamında belirtilen eylemlerden kaçınılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Bu kısımda araştırma verilerinden elde edilen bulgular sunulmuştur. Araştırmada öncelikle öğretmenlerden elde edilen verilerin bulguları yer almaktadır. Daha sonra ise okul müdürlerinden alınan verilerin bulguları, en sonda ise müfettişlerden alınan verilerin bulguları bulunmaktadır.

4.1. Öğretmenlerden Elde Edilen Verilere Ait Bulgular

Ders denetim görevlerinin ve yetkilerinin son zamanlarda müfettişlerden alınarak okul müdürlerine devredilmesi ile ortaya çıkan durumda denetimi olumlu ve olumsuz yönleri ile ele alan öğretmenler söz konusudur. Öğretmen denetimi konusunda okul müdürlerinin ve müfettişlerin sahip oldukları beceri ve yetkinlik konusunda öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan kategoriler ve kodlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürünün Ders Denetimi Teması Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Okul Müdürünün Ders Denetimi	Okul Müdürünün Ders Denetiminin Olumlu Yanları	Kesitsel değerlendirmenin sağlıklı olmaması
		Rol yapma, Çarpıtma
		İş yükünü azaltma
		Adil denetim
		Doğrudan-uzun süreli gözlem
		Ayrıntılı bilgiye ulaşma
		Bütünlük, motivasyon
		Ders dışı yetkinlikleri görme
		Sistemi hızlandırma
	Okul Müdürünün Ders Denetiminin Olumsuz Yanları	Güç zehirlenmesi, ilgisizlik, informal ilişkiler
		Yanlılık, profesyonellikten uzaklık
		Uzmanlık bilgisinin olmaması

4.1.1. Okul Müdürünün Ders Denetiminin Olumlu Yanları

Okul müdürlülerinin ders denetim süreçlerinde yaptıkları çalışmaları müfettişlere kıyasla olumlu ve güçlü bulan öğretmenlerin görüşlerine göre öne çıkan bazı durumlar söz konusudur. Örneğin müfettişler tarafından yılın bazı dönemlerinde ve sınırlı bir zaman aralığında yapılan denetimlerin kesitsel olmasının sonucu olarak sağlıklı ve doğru bir veri sağlamadığı düşünülmektedir. Müfettiş denetimleri esnasında öğretmenin denetim kaygısı yaşaması ve performansını tam anlamıyla ortaya çıkaramaması beraberinde bazı sorunları da ortaya çıkarabilmektedir. Oysa okul müdürünün öğretmenleri hem yakından tanıması hem de uzun süreli bir gözlemle öğretmenlerle daha yoğun etkileşim içerisinde olması denetimi daha iyi ve nitelikli yapmasına olanak tanıyabilmektedir. Müfettiş denetimleri, öğretmen görüşlerine göre kısa süreli olmasından dolayı bekleneni zaman zaman verememektedir. Ancak okul müdürlerinin kendi kurumlarını daha iyi tanıması ve personelini daha yakından ve sahiplenici şekilde gözetmesinden dolayı denetimi uzun vadeye formal ve informal şekilde yayabilmektedir. Örneğin aşağıda alıntılanan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin ortaya çıkardığı olumlu tarafları görmek mümkündür:

> Genel olarak olumlu buluyorum. Okul müdürleri bizi gözlemleme açısından, bizle ilgili ekstra bilgi sahibi olma açısından daha yetkililer. Müfettiş geldiği an genel olarak sadece tek bir dersi yorumlayabiliyor ama müdür bizim o sene ya da birkaç sene içinde o sınıfla olan iletişimimizi, o sınıfla olan hanidiyaloğumuzu bildiği için daha verimli bir şekilde bizi değerlendirebiliyor. (Ö3)

> Olumlu yönleri daha önce hani röportajda da bahsettiğim gibi genel olarak bizim bir hukukumuz olduğu için, bizi tanıma noktasında daha iyi oldukları için, girdikleri tek bir derse göre değerlendirme yapmadıkları için, genel bir değerlendirme yapmak konusunda daha verimli oldukları için olumlu yönleri daha fazla. (Ö2)

> Müdür sınıfa girdiği zaman müdür neredeyse öğrencilerin yüzde doksanını bir şekilde tanıyor. Yüzde doksanı tanıdığı için okul müdürü, sınıfa girdiği zaman hangi öğrencinin hangi şekilde davranabileceğini az çok bildiği için müdür sınıfın idaresi noktasında öğretmene bazı avantajlar sağlar. Ne biliyim işte yani mahalleye biliyordur, işte ne bilim okulu, çevreyi tanıyordur. (Ö1)

Okul yöneticilerinin ders denetim faaliyetlerini olumlu bulan ve destekleyen öğretmenlerin görüşlerine göre özellikle uzun süreli gözlem ve etkileşimin bir sonucu olarak öğretmenleri yakından tanıyan okul müdürüne karşı kimsenin rol yapamayacağı dile getirilmektedir. Müfettiş denetimlerinde ortaya çıktığı düşünülen ya da ileri sürülen gerçekçi olmayan rol ve davranışların ya da çarpıtma içeren durumların okul müdürünün denetiminde mümkün olmadığı düşünülmektedir. Bu durum da okul müdürü denetimini müfettişe göre daha olumlu ve gerçekçi yapabilmektedir.

> Rol yapmayı bilen bir öğretmen için müfettiş bir avantajdır. Müfettişin geleceğini zaten önceden haber alır, hazırlığını yapar. Daha önceden öğrenciyle işlediği bir dersi de sanki yeni işliyormuş gibi yaparak müfettişin böyle gözünü rahatlıkla isterse boyayabilir. Soracağı soruları önceden öğrenciye dağıtıp rahatlıkla süper bir öğretmen izlenimi verip gözünü boyayabilir. (Ö5)

Okul müdürlerinin doğrudan ve uzun süreli gözlem deneyimleri daha isabetli karar vermelerine de olanak tanıyabilmektedir. Okul müdürlerinin ders denetimlerinde bu uzun süreli etkileşimin aynı zamanda daha adil karar vermede önemli bir kolaylaştırıcı etken olduğunu da bazı öğretmenler dile getirmektedir.

> Daha adil olduğunu düşünüyorum. Çünkü müfettişler geliyor on dakika içerisinde sizin bir sene boyunca yaptıklarınızı değerlendiriyorlar. Ama müdürle senenin başından sonuna kadar iç içesiniz. Sizin ne yaptığınızı ne ettiğinizi daha iyi biliyor. (Ö5)

Okul müdürlerinin öğretmen denetimini olumlu bulanların öne çıkardığı bu hususta da anlaşılacağı üzere bir öğretmenin ders performansını ya da okul içerisindeki etkililiğini kısa süreli değerlendirmelerle yapmak değil uzun süreli etkileşime dayalı gözlem yapmak daha doğru kabul edilmektedir. Bununla birlikte bazı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin ders denetimleri sistemin hızlanması için olumlu bulunmaktadır. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

> Ben öğretmen, müdür ve müfettiş için böylesinin daha faydalı olduğunu düşünüyorum. Müfettiş için ve denetim sistemi için faydasının müfettişin iş yükünün azaltılması ve dolayısıyla sistemin işleyişinin hızlandırılması olduğu kanaatindeyim. (Ö3)

Farklı katılımcıların görüşlerine göre ise okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen ders denetim faaliyetleri daha motive edici olabilmektedir. Okul müdürünün özellikle öğretimsel liderlik becerisi güçlüyse ve bu güçlü yönünü

öğretmenlere her anlamda yol göstermek amacıyla kullanıyor ise bu durum ders denetim sürecinde de motivasyon kaynağına dönüşebilmektedir. Diğer bir anlatımla okul müdürünün yetkinliği ve rol-model oluşu öğretmen denetimine de etki etmektedir. Bukonuyla ilgili bir öğretmenin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

> Okul müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen denetimlerin olumlu yönü öğretmenleri biraz daha motive ediyor olabilir. Bu dersin işlenişi ile ilgili, sınıf yönetimi ile ilgili, sınıfın hakimiyeti ile ilgili öğretmenlerin olumlu yönde bu konuda etkileyebilir. (Ö4)

4.2. Okul Müdürünün Ders Denetiminin Olumsuz Yanları

Okul müdürlerinin öğretmen denetimlerini olumlu bulanlar olduğu kadar çeşitli yönleri ile olumsuz olarak değerlendiren öğretmenler de söz konusudur. Müfettişlerin bu konuda teknik ve mesleki bilgilerinin ve yetkinliklerinin daha güçlü olmasından yani uzmanlık alan bilgisinden dolayı denetimi daha doğru yaptığı ve okul müdürlerinin bu konuda yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Bundan dolayı da okul müdürlerinin ders denetimlerini sırf denetim yapmak için denetim yapmak olarak değerlendirip olumsuz gören öğretmenler bulunmaktadır.

> Ben zaten müfettişlerinin ders denetimine gelmesini kabul ediyorum. Bence müfettişler gelsin okul müdürüne devredildiği zaman okul müdürü her zaman yetkin olmuyor. Mesela bakıyorsun bugün başarılı bir okul müdürü var yarın bakıyorsun ilgisiz alakasız bir okul müdürü geliyor. İlgisiz alakasız bir müdür geldiği zaman senin derdinle de ilgilenmiyor. Okulun şartıyla da ilgilenmiyor. Bazen okul müdürlüğüne makam olarak kullanmak isteyen kişiler gelebiliyor ya da kariyer için okul müdürü olanlar olabiliyor bu kişiler okulun sorunları ile ilgilenmiyorlar. Çok karşılaştım. O yüzden denetim konusunun okul müdürüne devredilmesini olumlu bulmuyorum ama okul müdürü hep devre dışı mı kalsın uygun değil ön denetimleri okul müdürü yapar ama ana denetimlerin müfettişle olması daima faydalıdır niye faydalı müfettiş okul dışından geliyor, il içinden de gelmeyecek. (Ö4)

Yukarıda alıntılanan ifadeden de anlaşılacağı üzere öğretmen denetimini müfettişlerin yerine getirmesini daha sağlıklı bulma gerekçesi olarak bu konudaki uzmanlık bilgisine işaret edilmektedir. Ayrıca kimi okul müdürlerinin görevleri ile yeterince ilgilenmemesi de öğretmen denetimi konusundaki olumsuz görüşleri besleyen gerekçeler arasında sayılmaktadır. Bununla birlikte müfettişlerin öğretmen denetimi ve farklı denetim-soruşturma gibi konulardaki deneyimlerini değerli bulan ve

bundandolayı denetimin müdürler yerine müfettişler tarafından yapılmasını isteyenler söz konusudur. Deneyimli müfettişlerin farklı öğretmenleri, farklı okulları ve çevreleri görüyor ve biliyor olması bir tür deneyime dayalı uzmanlık bilgisi de oluşturmaktadır. Buna ilişkin bir görüş aşağıda sunulmuştur:

> Ben yanlış buluyorum. Müfettişler değişik yerlerde okul denetlemesi yaptıkları için. Farklı davranış biçimlerindeki öğretmenleri görüyorlar. Değerlendirmelerini daha sağlıklı yapıyorlar, daha insani duruş sergiliyorlar. Daha nazik ve daha kibarlar. Bu sebeplerden dolayı ben okul müdürlüğüne devredilmesini doğru bulmuyorum. Müfettişler, bakanlık müfettişleri denetlemeyi yapmalılar. (Ö2)

Öğretmen denetimini müfettişlerin yerine getirmesini doğru bulan öğretmenlerin bugörüşünü temellendirdikleri ana argüman denetim deneyimidir. Bu sayede hangiöğretmenin rol yapmadan denetim sürecinde gerçekçi davrandığı hangi öğretmenin rol yaptığı ve gerçekçi olmayan davranışlar sergilediği fark edilebilecektir. Buradan da anlaşılacağı üzere bu argüman destekleyen öğretmenler denetimin ciddiyetle ve denetimin detaylarını bilen kişilerce yapılmasını daha doğru ve kabul edilebilir bulmaktadır. Öğretmen denetimi aynı zamanda bir tür rehberlik ve yetiştirme süreci olmasından dolayı bu süreçte deneyime sahip müfettişlerin hem pedagojik yönden hem de insan ilişkileri açısından rol-model oluşları önemsenmektedir.

Okul müdürünün öğretmen denetimini olumsuz bulan kimi öğretmenlere göre bunun temel gerekçesi ise müdür ile kendilerinin aynı branştan olmamaları nedeni ile branşa özgü durumları bilememesidir. Bundan dolayı yani branşın inceliklerini ve içeriklerinitam anlamıyla bilememesi bazı öğretmenlere göre okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yetkinliklerini zayıflatmaktadır. Bu duruma dair bir öğretmenin aşağıda alıntılanan görüşü şu şekildedir:

> Farklı branştan bir müdürü gelip de benim derste ki yeterliliklerimi yani ders anlatımımı, öğrenciyle diyaloğumu falan değerlendirebilir ama benim alanımla alakalı yeterliliği mi değerlendiremez? Yani böyle bir sıkıntı var. (Ö5)

Yukarıdaki ifadelere bakıldığında denetimin genel ortak yönleri yani sınıf yönetimi, öğrencilerle olan ilişkiler ve iletişim, derse hazırlıklı gelme, geri bildirim sunabilme vb. gibi durumlar okul müdürü tarafından da değerlendirilebilir bulunsa da branşa dair içeriklere haiz olamaması okul müdürünün ders denetim yeterliğini

zayıflattığı düşünülmektedir. Bazı öğretmenlerin görüşlerine göre ise ders denetim görevi ve yetkisi kimi okul müdürlerinde "güç zehirlenmesi" olarak nitelenecek yetkinin olumsuz kullanımına yol açmaktadır. Bu durumda ise denetim amacından çıkarak bir ceza ya da korku aracına dönüşebilmektedir. Böyle olması halinde ise denetim amacından çıkmaktadır. Örnek bir görüşe aşağıda yer verilmiştir:

> Ders denetimlerine yine müfettişlerin devam etmesi ya da ilçe milli eğitimden ya da il Milli Eğitim'den sorumlu bir memurun, kişinin bu konuyla ilgili görevlendirilmesini daha uygun görüyorum. Müdürün okullarda ders denetimlerine girmesini doğru bulmuyorum. Çünkü bu durumun müdürün güç zehirlenmesine sebebiyet verebileceği kanaatindeyim. (Ö1)

Okul müdürlerinin öğretmen denetimlerinin olumsuz olarak değerlendirilmesine yolaçan diğer bir gerekçe ise bazı öğretmenlere göre öğretmen ve okul müdürü arasındakiinformal ilişkilerdir. İnformal ilişkilerin resmi bir süreçte bir dezavantaja dönüşmesi ve ciddiyetten uzaklaşmaya yol açabilmesi bu duruma temel bir gerekçe olarakgösterilmektedir. Denetimin resmi yani formal yönü denetleyen ve denetlenen arasında formal bir ilişki gerektirmektedir. Bu haliyle daha özenli ve yasal anlamda daha doğru bir sürecin işletilebileceği düşünülmektedir.

> Yani geneli değerlendirdiğimizde hani ikili insan ilişkilerinin belki işin içine girmesi olumsuz olabilir. Müfettiş, seni hiç tanımadığı için ilk geldiğinde biraz da hani nötr bir değerlendirme yapabiliyor. (Ö2)

İnformal ilişkiler aynı zamanda değerlendirmede bir tür yanlılık ve kayırmacılık oluşturabilme olasılığı içermesi dolayısıyla kimi öğretmenlerde bu temel kaygıya dayalı olarak müdürlerin öğretmen denetiminin doğru olmadığı görüşü söz konusudur. Benzer şekilde, okul müdürü ile iletişimi zayıf olan ya da çeşitli konularda çatışma-sorun yaşayan öğretmenler için de ders denetimini müdürün yapması bir tür hesaplaşmaya da dönüşme ihtimali taşımaktadır. Sendikal farklılıkların ya da ideolojik ayrışmaların da bu süreçte doğru bir denetim yapmaktan müdürleri uzak tutabileceği ihtimali de bazı öğretmenlere göre olasılık dahilindedir. Örnek görüş şöyledir:

> Yani mesela siyasi olabilir, sendikal olabilir. Mesela siyaset, sendika şu anda insanların arasında birlik kavramı yavaş yavaş dağılıyor. Münferit davranma. Adam ferdi hareket ediyor ve ferdi hareket ettikçe de toplumun, toplumsal yaşamın sürmesi için gereken taşları pek tanımıyor. (Ö1)

Sendikal yanlılık, kayırmacılık, hemşericilik, nepotizm gibi çeşitli olumsuz durumların okullarda yaşanması denetim gibi resmi bir sürecin gerçek halinden arındırılarak yanlı şekilde sürdürülmesine de yol açabilmektedir. Bu durumda ise ortaya gerçek olmayan bir denetleme çıkmakta ve bu tür denetimler ve kayırmacı davranışlar ise okul müdürünün bu konudaki rol ve yetkisini tartışmaya ve eleştiriye açık hale getirmektedir. Bu durumlara ek olarak okul müdürünün mesleki tecrübesi ile denetlediği öğretmenin mesleki tecrübesi arasındaki farklılığın da denetimde önemli olduğunu vurgulayan öğretmenler de vardır. Tecrübesiz ve mesleğinin başında olan bir müdürün kıdemli bir öğretmeni denetlemesi doğru kabul edilmemektedir.

> Daha önce de ifade ettiğim gibi bir şekilde idareci olmuş birinin - liyakati var ya da yok- olmuş birinin denetimi yapması ancak öğretmenin canını sıkmaktadır. Moralini bozmaktadır. Başka faydası yoktur. Bu kadar keskin. Mesela tecrübe sıkıntısı olabilir. Mesela otuz yıl deneyimi olan bir öğretmeni, öğretmenlik hayatının üçüncü yılında müdür olan biri nasıl denetleyebilir? İşin bu yönleri de var. Tabi tecrübe liyakat, insani, duruş, çok insan tanımış olma, insan biriktirmiş olması. Bunların hepsi önemli. O anlamda ciddi eksikler olabiliyor. Sendikasına göre değerlendirebilir, kültürüne göre değerlendirebilir, ırkına göre değerlendirebilir. Burada yapıldı bunlar. Bunlar ne yazık ki oldu. Milletine göre, geldiği bölgeye, şaka yollu da olsa, ne yazık ki kınamalar, laf sokmalar oluyor. Bunlar can sıkıcı şeyler yani. Yabancı sayma, dışarıdan birisi olarak görme, onu bir baskı aracı olarak kullanma şeklinde oluyor. Dolayısıyla tarafsız bir gözün, yine en başta söylediğim bakanlık müfettişlerinin, yılların birikimi olan, tecrübesi olan, gün görmüş olan insanların yapması bence daha faydalı. (Ö2)

Yukarıda alıntılanan görüşten de anlaşılacağı üzere deneyimli öğretmenlerin deneyimsiz müdürler tarafından denetlenmesi bazı öğretmenler tarafından sorgulanmakta ve doğru kabul edilmemektedir. Her ne kadar yasal olarak bir sorun gözükmese de usul olarak yanlış bulunmaktadır.

4.3. Ders Denetiminde Okul Müdürlerinin Yetkinlik ve Yeterlikleri

Okul müdürlerinin ders denetim görevlerini yerine getirmelerinde sahip olmaları gereken yetkinlik, uzmanlık bilgisi, insan ilişkileri ve iletişim, denetlemede dikkat edilmesi gereken hususlar gibi teknik ve mesleki konulara ilişkin vasıflar konusunda öğretmenlerin görüşleri iki ana kategori etrafında toplanmıştır. Bunlardan birisi sayılan konularda okul müdürlerini yetkin ve yeterli bulanlar, diğerleri ise bu konularda okul müdürlerini yetkin ve yeterli bulmayanlardır.

Tablo 5'te ikinci temaya ait kategori ve kodları görmek mümkündür:

Tablo 5. Ders Denetiminde Müdürlerin Yetkinlik ve Yeterlikleri Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Ders Denetiminde Müdürlerin Yetkinlik ve Yeterlikleri	Ders Denetiminde Okul MüdürleriniYetkin ve Yeterli Bulanlar	Kapsamlı tanıma
		Okula ve paydaşlara hâkimiyet
		Gözetim ve denetimin sürekliliği
	Ders Denetiminde Okul Müdürlerini Yetkin ve Yeterli Bulmayanlar	Etkili insan ilişkileri-iletişim eksikliği
		Denetime ait tecrübe
		Müfettişlerin güçlü denetim kimlikleri
		Denetim bilgi ve teknik becerisi
		Yoğun iş yükünün denetimi zayıflatması
		Adil olmayan denetim

4.3.1. Denetiminde Okul Müdürlerini Yetkin ve Yeterli Bulanlar

Okul müdürlerinin öğretmen denetimi görevlerini yerine getirirken sahip oldukları bilgi, beceri ve donanım yönünden yetkin ve yeterli olduğunu dile getiren öğretmenlerin bu görüşlerinin gerisinde bazı gerekçeler yatmaktadır. Bunların en başında denetlediği öğretmenleri okul müdürlerinin kapsamlı şekilde tanıması gelmektedir. Okul müdürlerinin denetledikleri öğretmenleri uzun süreli gözlemesi ve formal-informal ilişkilerle yakından tanıması denetim konusunda müdürleri kimi öğretmenlere göre daha yetkin ve yeterli yapmaktadır. Aynı zamanda kuruma ve personeline olan hakimiyeti de bir güven unsuru olarak düşünülmektedir. Bu duruma ilişkin bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

> Yetkin ve etkili buluyorum. Çünkü gerekli. Bir düzen içinde hepimizin derslerine girip hepimizin o dersteki verimliliğini kontrol ediyor. Yani etkinlik olarak bu şekilde olumlu buluyorum. (Ö2)

> Okul müdürü normalde yani evrak hakimiyeti olan müdürler var. Müdürler böyle sınıflandırılıyor. Adam evraklara hâkim. Atıyorum bakanlıktan evrak geldi onu yapıyor. Maliyeden evrak geldi onu yapıyor. Kendisine gönderilen ne kadar evrak varsa çok güzel cevaplar veriyor. Buna evrak müdürü denir. Evrak müdürü bir işe yaramaz. Önemli olan yani evraklara da hâkim olan, eğitim öğretimi iyi bilip okul idareciliğini bilen müdürlerin olması lazım. Okul idareciliği dediğin zaman, okul idarecisi okula giren personeli ve öğrencileri, velileri kim geliyorsa. Eğer okula gelen personel, eğer öğretmen ve öğrenciler, veliler okulda müdürü görmediği zaman bu okulun çivisi çıkmış der. Kafasından çiviyi çıkartır. Müdür normalde sabah geldiği zaman çocukları törende görecek, çocuklar

> müdürü görecek. Öyle müdürler var ki; çocukları bahçe nöbetçisi gibi kapıda karşılayan müdürler var. Ama o müdürler müthiş bir hakimiyet kuruyorlar. Nasıl kuruyorlar; bahçe kapısında öğrenciyi karşılıyor? Öğrenci sınıfa girdiği zaman öğretmenlere iyi dersler diyor. Öğretmenler derse girdiği zaman müdür okuldan gidiyor ve kapısını kilitleyip gidiyor. Müdür içeride diye kimse daha müdürün yanına girmiyor. Müdürün sabah kurduğu hakimiyeti gün boyu devam ediyor, gün boyu devam etmese de arada bir gelip gitmek suretiyle onu sürdürebiliyor. (Ö1)

Okulda olup bitenleri yakından takip etmek ve detaylardan haberdar olmak okul müdürüne atfedilen önemli bir teknik özellik olarak düşünülmektedir. Bu özellikten hareketle de bu yetkinlik durumunun denetim sürecinde de işe yarayacağı ileri sürülmektedir. Okul müdürlerinin kuruma ve paydaşlara yönelik gerçekleştirdiği sahiplenici tutum ve davranışın bir tür güven mekanizması oluşturduğu da görülmektedir. Okul müdürlerinin denetimde yeterli olmasını sağlayan bir diğer durum ise bazı öğretmenlerin görüşlerine göre gözlem yeteneğidir. Okul müdürünün öğretmeni uzun süreli gözlemlemesi ve güçlü-zayıf yanlarını fark etmesi denetim konusunda bir tür yeterlik olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber özellikle denetleyen ve denetlenen arasındaki branş uyumunun da bir tür denetim yeterliği olarak kabul edildiği ifadelerden anlaşılmaktadır. Bu duruma ilişkin bir öğretmenin aşağıda alıntılanan sözleri örnek olarak gösterilebilir:

> Genel olarak gözlem yetenekleri yüksek olmalı. Her dersle ilgili en azından o dersi yorumlayacak, o dersle ilgili öğretmenin kapasitesine anlayabilecek şekilde makro düzeyde bilgisi olması gerek. Mesela ben İngilizce öğretmeni olarak hani dersime girildiğinde biraz İngilizce ile ilgili bir alt yapısı, bilgisi olduğunda müdürün benim ne işlediğimi ya da ne şekilde dersi ele aldı mı daha rahat anlayabiliyor. Yani bu tarz yeterlilikleri örnek verebilirim. (Ö5)

Okul müdürlerinin denetleyeceği öğretmenlerden tecrübeli olması da denetim konusundaki yetkinlik ve yeterlikler arasında gösterilen faktörler arasında sıralanabilir. Bununla birlikte etkili insan ilişkileri ve iletişim konusunda bir duruşa sahip olması da denetim konusunda aranan yetkinlik ve yeterlik şartları arasında işaret edilmektedir. Ayrıca kimi öğretmenlerin görüşlerine yansıdığı şekliyle denetime başlamadan önce ilgili dersin ilgili konusu hakkında hazırlıklı gelmesi ve bunu öğretmenden öğrenmesi denetim konusunda önemli kabul edilmektedir. Öğretmenin özellikle öğrenciler üzerinde bıraktığı olumlu etkileri ve

izleri ortaya çıkartabilecek ve ayırt edebilecek gözlem gücüne ve mesleki yetkinliğe sahip olmanında denetim konusunda gerekli görülen faktörler içerisinde dile getirildiği görülmektedir. Bu duruma dair bir öğretmenden alıntılanan ifadeler aşağıda sunulmuştur:

> Okul müdürü insani duruş sergilemeli. Meslek büyüğü olan öğretmenlere özellikle nezaketi elden bırakmayacak, kibarlığı elden bırakmayacak tarzda yaklaşmalı. Konudan da biraz haberdar olmalı. Yani eğer bir konu anlatılıyorsa o konu ile ilgili hiç olmazsa gelmeden önce haber verip hocam ben dersinize geliyorum, gelmek istiyorum. Hangi konuyla ilgili konuşabiliriz? Ben de kendime göre bakar belki oradan bir şeyler çıkarabilirim demesi lazım. Çocuklarda nasıl etki bıraktığına bakmalı öğretmenin. Duygu dünyasını geliştirmiş mi ve düşünce dünyasını geliştirmiş mi, davranışlarında bir etki var mı? Yani bunlara bakarak değerlendirebiliriz. (Ö3)

4.3.2. Denetiminde Okul Müdürlerini Yetkin ve Yeterli Bulmayanlar

Okul müdürlerini öğretmen denetimi konusunda yetkin ve yeterli bulmayan öğretmenlerin bu düşüncelerinin gerisinde çeşitli gerekçeler yer almaktadır. Örneğin müfettişleri bu konuda daha donanımlı ve bilgili görmeleri, denetimi teknik beceri ve uzmanlık gerektiren bir alan olarak kabul etmelerine yol açmaktadır. Okul müdürlerinin yoğun iş yüklerinin öğretmen denetiminin niteliğini düşürdüğü ve bu yoğunluktan dolayı denetim becerilerini ön plana çıkaramadıkları ya da adil olmayan uygulamalardan dolayı olduğu görülmektedir. Müfettişlerin ön plana çıkan denetleyici kimlikleri denetleme eylemi ile bu kimliğin özdeş kabul edilmesine de zemin oluşturmaktadır.

Denetimi müfettişin asli işi ve görevi olarak kabul eden öğretmenler bu kimliğin denetimi daha güçlü şekilde gerçekleştirdiğini dile getirmektedir. Okul müdürü kimliğinin denetim faaliyeti ile yan yana gelmesinin çok doğru olmadığı ve okul müdürünün yönetsel becerilerinin daha güçlü olması gerektiği inancı denetim konusunda müfettişlerin daha yetkin ve yeterli olduğu düşüncesini güçlendirmektedir. Bazı öğretmenlerin görüşüne göre ise okul müdürlerinin bu tür teknik konularda ihtisas sahibi olmaması öğretmen denetimi gibi görevler için yetkin ve yetersiz olmalarının temel nedenleri arasında gösterilmektedir. Buna ilişkin bazı görüşler aşağıda sunulmuştur:

> Okul müdürleriyle ben olumsuz bir şey yaşamadım. Ama ben bakanlık müfettişlerinin o duruşlarını, davranışlarını, ilgilerini, yakınlıklarını, eğitim anlayışlarını çok önemsiyorum. Yani aralarında ciddi farklar var. Sürekli aynı kurumda çalıştığınız birinin denetim için gelmesini yakışık bulmuyorum. Yani müfettiş dediğim gibi ciddi bir birikime sahip olduğu için benim tanıdığım mesleğinde yıllarını vermiş müfettişler ile karşılaştığım için bir de Türkiye'nin her yerindeki insanlarla karşılaştım. Yani aslında sizin oturmanızdan, kalkmanızdan, konuşmanızdan, cümle kurmanızdan, cümlelerinizden ve öğrenciyle olan iletişimimizden sizin hakkınızda fikir sahibi olabiliyor. (Ö3)

> Okul müdürlerinin bir kere eğitim bilimlerinde yüksek ihtisas yapması gerekiyor. En azından bir yüksek lisans yapıyor olması gerekiyor. Örnek veriyorum. Herhangi bir meslek dersleri öğretmeninin okul müdürü olduğunu düşünelim. Bu meslek dersi öğretmeni işte atölyede daha çok uygulama alanında bir branş olduğu için müdürlük ile ilgili bütün öğretmenleri, okuldaki bütün öğretmenlerin branşlarını kapsayacak bir öğretmenlik bilgisinin zor olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla da okul müdürlerinin hem farklı eğitimler alması, işte liderlikle ilgili farklı eğitimler alması, insan iletişimiyle, halkla ilişkiler ile ilgili eğitimler alması gerektiğini, yine eğitim bilimlerinden de yüksek ihtisas ya da yüksek lisans yapması gerektiğini düşünüyorum. (Ö4)

Okul müdürlerinin yoğun mesaileri ve pek çok parametre ile uğraşmak durumunda kalmaları ders denetimlerine yeteri kadar önem vermelerini ve denetimleri ciddiyetle ele almalarını engelleyebilmektedir. Yönetsel sorunların yanı sıra bürokratik iş ve işlemlerin fazlalığı özellikle büyük okullarda müdürlerin günlük mesaisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Tüm bu yoğunluğun içerisinde ders denetimlerine ayrı ayrı zaman harcaması ve her bir öğretmen için profesyonel geri bildirim sunması ek bir mesai ve iş olarak algılanabilmektedir. Bundan dolayı da ders denetim görevleri okul müdürleri tarafından gerekli ciddiyet ve özenle müfettişler kadar yapılmadığında bazı öğretmenlere göre bu durum okul müdürlerinin denetimde yetkin ve yeterli olmadığı anlamına gelmektedir. Aynı zamanda okullardaki çeşitli ikili ilişkilerin denetim gibi süreçler üzerinde yanlı tutum sergilenmesine yol açtığı da düşünülmektedir. Bu tür yanlı ve kayırmacı davranış ve tutumların karar alma süreçleri üzerindeki baskısı ve etkisi kendisini denetim süreçlerinde de gösterebilmektedir.

Özellikle resmiyetini yitirmiş ilişkilerin olduğu okullarda müdürlerin yetkin ve yeterli olarak öğretmenleri adil şekilde denetleyemeyeceği de ileri sürülen argümanlar arasındadır. Bir öğretmenin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

> Şimdi okuldan okula bu değişiyordur tabi ki de. Fakat okul müdürlerinin, rutin işlerin içerisinde bu yoğunluğun içerisinde eğitim bilimlerinden, öğretmenlik mesleği kanunlarından, ilkelerinden uzaklaştığı gerçeğinin var olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla da okul müdürlerinin denetimlerini tam sağlıklı yapamadığını ya da eğitim bilimlerinden ya da pedagojinin ilkelerinden uzaklaştığını ya da bu bilgilerin eskidiğini düşündüğüm için okul müdürünün derslerde tam manada öğretmenle ilgili ölçme değerlendirme yapabileceğini düşünmüyorum. Tabi öğretmenlerle ilgili ikili ilişkileri de olduğu için müdürün tam adaletli bir şekilde karar vereceğini de düşünmüyorum. (Ö4)

Okul müdürlerinin atama ve yer değiştirme işlemlerinde karşılaşılan çeşitli etik olmayan hususların, liyakate öncelik verilmeden gerçekleştirilen görevlendirmelerin de müdüre olan güveni zedelediği ifadelerden ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlüğünün gerektirdiği pedagojik donanımın yanı sıra teknik konulardaki hakimiyet ve liderlik becerisi bir okul müdürünü etkili bir lider-yönetici yapmaktadır. Bu özelliklere haiz olmadan atanan müdürlerin de denetimde yetkin ve yeterli olmadığı ifadelere yansımaktadır.

4.4. Ders Denetiminin Amacına Uygunluğu

Ders denetimlerinin amacına uygun şekilde gerçekleştirilmesi görülen eksiklerin bir an önce giderilmesi konusunda oldukça önemlidir. Denetimin sırf yapmak için yapılması ciddiyetten uzak bir yönetsel davranış olarak ele alınmaktadır. Buna karşın yetkin ve yeterli kişilerce ve özenle yapılan ders denetimlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemesi konusunda oldukça önemli bir yere sahip olduğu da bilinmektedir. Araştırmaya katılan görüşmeci öğretmenlerin verilerinden hareketle ders denetimlerinin amacına uygunluğu ile ilgili ortaya çıkan tema, kategori ve kodlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Ders Denetiminin Amacına Uygunluğu Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Ders Denetiminin Amacına Uygunluğu	Amacına Uygun Yapılan Ders Denetimi	Düzen ve disiplin oluşturması
		İş ahlakına riayet
	Amacına Uygun Yapılmayan Ders Denetimi	Göstermelik denetim
		Kesitsel ve durumsal denetim
		Yanlı tercihler
		Denetimin bildirilmesi
		Müdürlerin denetim yetersizliği
		Eksik teknik ve denetim bilgisi

4.4.1. Amacına Uygun Yapılan Ders Denetimi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri tarafından amacına uygun şekilde gerçekleştirilen ders denetimleri öğretmenlerin kendilerini bu konuda daha disiplinli hissetmelerine ve mesleki etiğe riayet etmelerine de destek olmaktadır. Amacına uygun şekilde bir öğretmen denetiminin yapılması okul müdürünün tüm süreçleri takip ettiğini ve gerekli görmesi halinde geri bildirimler sunarak personelini güçlendirdiğini de gösterir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının bir parçasını oluşturan bu durum, yani gerekli görmesi halinde öğretmenlerin eğitim-öğretime dair bilgi-beceri ve donanımlarını güçlendirmesi denetimi amacına uygun hale getirmektedir.

Özellikle göreve yeni başlayan ve bir deneyimli meslektaşın desteğine ve yönlendirmesine ihtiyaç duyan öğretmenler için bu tür geri bildirimler ve güçlendirici destekler mesleki profesyonelliği elde etmede oldukça destek sunmaktadır. Aşağıda alıntılanan ifadelere yansıdığı üzere ders denetiminin düzenli, özenli ve ciddiyetle yapılması öğretmenlerin eksiklerini gidermesi ve belirli bir iş disiplinine uyması konusunda katkı sunmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak da denetimin etkili şekilde sürdürülmesinin, yetkin ve yeterli kişiler tarafından yapılmasının amacına uygun olmasına destek sağlamaktadır:

> Amacına ulaştığını düşünüyorum ben. Sonuç olarak genel tüm iş işleyişlerin de bir hani denetleme mekanizmasının olması iyi. Sen buna göre kendine belli bir nizam, düzen oluşturabiliyorsun. Buda bence olumlu bir şekilde yansıyor, senin iş ahlakına ve o işi ele alışına. (Ö2)

Ders denetimleri sadece bir formaliteyi ve prosedürü yerine getirmek için gerçekleştiğinde ne denetleyen ne de denetlenen bu süreçte bir fayda bulmaktadır. Denetimin temel amacı mesleki anlamda eksikleri tespit etmek ve bir an önce gidermek konusunda öğretimsel lider rolünü de üstlenen okul müdürlerinin öğretmenlere katkı sunması ve rehberlik etmesidir. Okul müdürlüğü bürokratik yönünün yanı sıra pedagojik ve yönetsel yönü ile de kapsamlı bir görevdir. Ders denetimlerinin kayırmacı tutumlardan ve davranışlardan uzak şekilde ve bilimsel ve teknik çerçevede yürütülmesi okulu yapısal olarak, öğretmenleri de pedagojik olarak güçlendirmektedir. Ders denetimlerinin amacına uygunluğu konusunda aranan

kriterlerden birisi ise denetleyen kişinin yansız olması ve herhangi bir özelliğinden dolayı denetlenen kişilere pozitif-negatif ayrımcılık yapmamasıdır. Buna ilişkin bir öğretmenin görüşüne aşağıda yer verilmiştir:

> Ders denetimi tabii ki amacına ulaşıyor ama ders denetiminin objektifliği tartışılır. Öğretmenin dünya görüşünü, siyasal görüşünü, sendikal mensubiyetini, okulun çevresini falan gibi durumlara müdürün hakimiyeti tamsa müdür bunu olumsuz da kullanabilir, yanlı da kullanabilir burada sıkıntı olabilir. (Ö1)

Öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki informal ilişkilerin zaman zaman formal süreçleri etkilediği bilinmektedir. Bu durum kendisini denetleme sürecinde de göstermektedir. Resmiyetini yitirmiş ilişkilerle ve rol karmaşası içinde yapılan denetimler dışında ciddiyetle yürütülen denetimlerin amacına uygunluğu ifadelerden görülmektedir. Amacına uygun yapılan denetimlerin denetime atfedilen önem derecesini de yükselttiğini ifadelerden anlamak mümkündür. Denetim süreçlerinde yaşanan etkileşim de bu süreci besleyen bir faktördür.

4.4.2. Amacına Uygun Yapılmayan Ders Denetimi

Özellikle sırf yapmak için yapılan denetimlerin herhangi bir amaca hizmet etmediği görülmektedir. Sadece bir yasal süreci göstermelik olarak yapmak için gerçekleştirilen prosedürel işlemlerin öğretmenleri mesleki olarak güçlendirmek yerine öğretmenlerin denetime bakış açılarını zayıflattıkları ve değersiz hissetmelerine yol açtıkları anlaşılmaktadır. Göstermelik olarak ve sadece belirli ve kısa süreliğine yapılan denetimlerin amacına uygunluk taşımadığı ifadelerden ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin denetim konusunda izlediği belirli bir ilke ve politikanın ve yerleşik bir denetim kültürünün olmaması denetimin amacından sapmasına da yol açabilmektedir. Ders denetimlerinin amacına ulaşmadığına dair ortaya konan temel diğergerekçelerden birisi de önceden denetimin yapılacağının bildirilmesi ve denetime uygun şekilde öğretmenlerin kendisini ayarlaması ancak denetim sonrasında ise rutine devam etmeleridir. Bu durum kimi öğretmenlere göre denetimin ciddiyetten uzak yapıldığının ve amacına uygun olmadığının da bir işaretidir. Aşağıdaki görüşte de denetimin yapılacağı zaman okul müdürünün olumlu değerlendireceği işlemleri, gerekli eylemleri yapması ancak denetim bittikten sonra eski haline öğretmenin dönmesi denetimin amacından uzaklaştığını göstermektedir.

> Müdürlerin ders denetiminin amacına, gayesine ulaştığını düşünmüyorum. Çünkü müdürler derse girecekleri, ders denetimi yapacakları haftanın bilgisini, öğretmenlere daha önceden vermek zorundalar diye biliyorum. Saatini değil de haftasının bilgisini vermek zorundalar. Önceden haber verildiği için de öğretmen tabi ki işte eksikleri varsa bunları gideriyor. Eksiklerini gidermesi olumlu bir tarafı olarak gözükebilir bu işin. Ama müdürün ders denetimi esnasında farklı bir eğitim ortamı oluşturan öğretmen, müdürün denetimi olmadığı zaman farklı davranabilir ya da öğrenciler için de aynı şey geçerli. Müdür ders denetimindeyken öğrenciler derse karşı çok istekli işte söz hakkı almak için kendi aralarında yarışırlar. Ama müdür gittikten sonra eski düzene devam ederler. Böyle de bir gerçek var. (Ö4)

Denetimin habersiz yapılması ve okul müdürleri tarafından objektif gerçekleştirilmesi denetimin amacına uygunluğunu desteklemektedir. Bununla birlikte bazı okul müdürlerinin denetimi bir tür ceza verme ve öğretmenleri köşeye sıkıştırma aracı olarak telakki etmesi denetimi amacından saptırmaktadır. Denetimi öğretmenle hesaplaşmaya dönüştüren ya da ideolojik çatışmaları-ayrılıkları denetime yansıtan okul müdürlerinin bu tavrı denetimin amacından uzaklaşmasına yol açmaktadır. Bu duruma ilişkin iki öğretmenin görüşüne aşağıda yer verilmiştir:

> Yani ilköğretimde çalıştığım yıllarda özellikle. Yani çok değişik müdürlerle çalıştım. Bir tanesi hiçbir şekilde hiçbir şeyden anlamıyordu. Yani herkese doksan beş, yüz veriyordu. Yani adamın 95'in altında notu yoktu. Bir tanesi çok aşırı kuralcı idi. O da her şeyden puan kırıyordu. Yani geçer notu kıl payı alıyorduk. Bir tanesi çok değişikti. Öğretmenler kuruluna gelirken tutanakları hazır getiriyor, onları okuyor, imzalattırıyor, dikte ediyordu resmen bize yapacağımız şeyleri. Hatta isim vermeyeceğim o müdür cuma namazı konusunda bizi çok büyük sıkıntıya sokmuştu. Yani ders denetimi dışında bir şey ama öğretmen, idareci iletişimi açısından. (Ö2)

> Eğer müdürler denetime devam edecekse sadece beş dakika, on dakika, yarım saat ders dinleyerek öğretmen hakkında bilgi sahibi zaten olamaz. O okuldaki durumuna, okuldaki davranışlarına, okuldaki ilişki biçimine bakarak yaparsa ancak amacına ulaşır. Yok ben beş dakikada anladım diyorsa o laf-ı güzaftır, boş uğraştır. Mesela okul müdürü denetimi yapıyor. Mesela bir sınıfa geldi. Hasbelkader sizin çok sıkıntı yaşadığınız bir sınıf olabilir. Sizin bazı konularda anlaşamadığı bir sınıfa girdiniz müdür o durumu bilir aslında. Müdür der ki bu sınıf zaten problemli Mehmet Hoca ile alakası yok diyebilir veya işte ne bileyim sınıf önceki derste boştur, hoca raporludur, boş dersten gelmiştir. İşte o anda motivasyonu düşüktür sınıfın bunu algılayabilir. Mesela hani artı yönleri de olabilir aslında müdür denetiminin. Yani veliyi tanıması falan da artı yönleri olabilir. Dışarıdan biri geldiği zaman öğrenciler en haşarı

> sınıf onu söyleyeyim. Bunları şu ana kadar söylemedik. Bir kere misafir olduğu zaman bizim bu okul için söylüyorum. Dışarıdan biri geldiği zaman en haşarı sınıf bile nezaketini koruyor, ses çıkarmıyor. Yani saygısızlık yapmıyor ne hocaya ne misafire. Bizim kültürümüzde var olan bir şey bu. İşte bu artı yönleri. Öğrencilerin de artı yönleri. Denetime gelineceği zaman da öğretmen şunu ister; ya başarılı bir sınıfa gelse de eğer ona bakacaksa başarılı sınıfta yani hiç olmazsa sekiz, on kişinin dersle gerçekten ilgilendiği bir sınıfa geldiğinde onların cevaplarını duyar, çocukların ne kadar ilgili olup olmadıklarını ölçer. Böyle bu durumlar da yaşanıyor. Ne diyeyim bilemiyorum yani müdürler illa sürdürecekse denetimleri buna bakılacaksa amaç buysa müdürlerinin denetimi sürdürmesi tekrar söylüyorum ders beş dakikalık, on dakikalık derste bunu anlaması çok mümkün değil. Onun dışındaki durumlara bakmasında fayda var diyorum. (Ö3)

Yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı üzere denetimdeki durumsallık da denetimin amacına uygunluğu konusunda önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Özellikle branş öğretmenlerinin birden fazla sınıfa girmesi ve çeşitli nedenlerle tam hâkimiyeti kuramadığı sınıflarda denetimin kesitsel şekilde yapılması öğretmen hakkında okul müdürünün olumsuz görüş ortaya çıkarmasına neden olabilmektedir. Tam tersi de mümkündür ve öğretmenin "iyi" olarak nitelediği sınıfta denetimin gerçekleşmesi de yine benzer şekilde kesitsel bir değerlendirme ile öğretmen hakkında hemen olumlu bir görüşün ortaya çıkmasına zemin oluşturabilir. Farklı anlatımla bu tür durumsallıklar denetimde tam anlamıyla gerçeğin ortaya çıkmasını da engelleyebilmektedir ve denetimin amacına uygun olmamasına yol açabilmektedir.

4.5. Ders Denetimini Daha Etkili Hale Getirmek İçin Gerekenler Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Ders denetimlerinin mevcut halinden daha nitelikli ve iyi hale gelmesi konusunda bazı gerekliliklere ihtiyaç vardır. Özellikle okul müdürlerinin bu konudaki yetkinlik ve yeterliklerinin artırılması konusunda almaları gereken desteğin yanı sıra denetimin teknik kısımlarını ve bilimsel literatüre uygunluğunu öğrenmesi denetimi etkili hale getirebilecek faktörler arasında gösterilmektedir.

Bu konuda ortaya çıkan kategori ve kodlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Ders Denetimini Daha Etkili Hale Getirmek İçin Gerekenler Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Ders Denetimini Daha Etkili Hale Getirmek İçin Gerekenler	Denetimi Etkili Hale Getiren Faktörler	Deneyime sahip olma
		Eğitim alma
		Alan ve konu bilgisine hâkimiyet
		Etkili insan ilişkileri ve iletişim
		Profesyonel yönetici davranışları
		Denetim sıklığının artırılması

4.5.1. Denetimi Etkili Hale Getiren Faktörler

Ders denetimini var olan halinden daha nitelikli hale taşıyabilmek için çeşitli gereksinimler söz konusudur. Özellikle denetimi yapacak olan kişinin mesleki ve yönetsel tecrübesi, denetim konusunda sahip olduğu bilginin düzey ve niteliği, alan hakimiyeti, etkili insan ilişkileri ve iletişim becerisi gibi başlıklar öne çıkmaktadır. Denetim başlı başına bir profesyonel süreçtir ve yerinde-zamanında yapılması halinde mesleki gelişimi desteklemekte ve "etkili okul" olarak nitelenen bir yapıya okulu taşıyabilmektedir. Ders denetimleri okul müdürlerinin mevcut bürokratik görevlerine ek bir görev olarak ortaya çıkmış olsa da bu konuda kazanılacak yetkinliğin etkili liderlik becerisi ortaya koymada önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle mesleğin çeşitli aşamalarında belirli bir süre bulunmuş ve her aşamanın kendine göre zorluklarını yaşamış bir okul müdürünün denetim becerisinin daha güçlü olacağına dair görüşler ifadelere yansımaktadır. Sınıfın içini ve dinamiğini bilen, öğretmenlik deneyimi güçlü olan okul müdürlerinin denetimde daha avantajlı olduğu düşünülmektedir. Aşağıda alıntılanan bir ifade bu durumu yansıtmaktadır:

> Okul müdürlerinin normalde denetime katkısı tabii çok önemli ama denetim yapabilecek yeterliliği, deneyimi bulması gerekir, deneyimi bulabilmesi için de mutlaka tecrübe gerekiyor. Tecrübe de yani bir öğretmenin sınıfta veya okul içerisinde, ders anında o dersle ilgili yaşadığı ne kadar şey varsa hani zorlukları varsa onları birebir yaşamış olması lazım ki objektif değerlendirebilsin. Ama yaşamadıysa geçiştirmeyi tercih eder. Bu da yanlış değerlendirmesine sebep olur. Yani bana göre değerlendirmeyi bozar. (Ö1)

Meslekte elde edilen tecrübe bazı kararların daha doğru ve objektif alınmasına katkı sağlayan önemli bir değişkendir. Aynı zamanda özellikle meslek öncesi ve

mesleğin içerisinde alınan eğitimin de denetimi daha nitelikli hale getirdiği dile getirilmektedir. Denetimin teknik yönünün okul müdürleri tarafından iyice öğrenilmesi denetimi daha nitelikli hale taşıyabilecek bir faktör olarak ele alınmaktadır. Denetim konusunda özellikle kendilerini çeşitli yönleri ile eksik gören ya da bu konuda bir tecrübesi olmayan okul yöneticilerine yönelik gerçekleştirilecek çeşitli hizmet içi eğitimlerin ders denetim sürecini daha nitelikli hale kavuşturacağı düşünülmektedir. Buna dair bir öğretmenin görüşüne aşağıda yer verilmiştir:

> Eğitim olabilir yani ekstra olarak. Pedagojik eğitim olabilir. Hani ekstra bir hani seminer, eğitim vs. verilebilir. Ama o da yine dediğim gibi kişisel yani bazıları bu konuda zaten daha önceden eğitimini vs. almışsa onun da ekstra bir eğitime ihtiyacı kalmıyor. (Ö2)

Okul müdürlerinin ders denetimi her ne kadar formal bir yapıya sahipse de denetim esnasında gösterilen insani tutum ve davranışların da özellikle sınıf içerisinde öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yapıcı ve olumlu tavırlara sahip, etkili iletişim kurabilen, mesleğin onuruna yaraşır şekilde bir profesyonellik ile hareket eden okul müdürlerinin denetimi daha iyi hale getirdikleri düşünülmektedir. Özellikle öğrencilerin yanında öğretmene karşı kırıcı tavır ve davranışlar sergilemek önemli ölçüde zarar verici bir durum olarak değerlendirilmekte ve denetimi amacından uzaklaştırmaktadır. Dolayısıyla denetimin güçlü ve etkili olması biraz da okul müdürlerinin öğretmenlere karşı yaklaşımları ile bağlantılı görünmektedir. Okul müdürlerinin kimi öğretmenlerle aynı branşta olmaması denetimi zayıflatan faktörler içerisinde yer aldığı yukarıda alıntılanan ifadeye de yansımıştır. Denetleyen ve denetlenenin aynı-yakın branşta olması öğretmen görüşlerine göre denetimi güçlü kılan faktörler içerisinde gösterilmektedir.

> Bir kere davranış çok önemli, duruş çok önemli, sınıfa zaten önceden haber veriyor. Sınıftaki duruşu, davranışı böyle amirane, buyurgan bir davranış görmedim ama ondan kesinlikle kaçınması gerekiyor. Okulun müdürü de olsa sınıftaki o andaki sınıfın hâkimi durumunda olan, sınıfta söz sahibi durumunda olan öğretmeni asla ikinci plana düşürecek davranış sergilememesi gerekiyor. Bakanlık müfettişi olmasının bu avantajı vardı. Bakanlık müfettişleri her dersin branş öğretmeni giriyordu. Yani edebiyat dersine, edebiyat müfettişi, işte matematiğe, matematik müfettişi gidiyordu. Okul müdüründe öncelikle davranışı önemsiyorum, ikinci olarak da derse gelmeden hoca ile görüştüğünde hocam, evet, ben bu konunun yabancısıyım, benim branşım değil ama hangi konuyla ilgili konuşacağınızı bilirsem belki bir önbilgi, bir araştırma yapmış

> olurum, konudan haberdar olurum diyebilir. Genel olarak değerlendirirsek mesela şöyle söyleyeyim, gerçekten denetimi hakkıyla yapabilecek olan biri var mıydı derseniz; okul müdürleri içinde bir kere davranış olarak saygısız, öğrencinin yanında öğretmeni rencide eden bir davranışla karşılaşmadım ben. Ama hep tedirgin oluyorsunuz. Her seferinde acaba hangi çiğ davranışla karşılaşacaksınız endişesi taşıyorsunuz. Orada gururunuz, mesleki kariyeriniz rencide olacak, kötü duruma düşecek endişesine kapılıyoruz. Onu tamir etmek nasıl olacak diye düşünüyorsunuz. Bunlar kötü şeyler. Bakanlık müfettişleriyle ilgili konuşabilirim. Onlar geldiğinde ciddi bir okulda heyecan oluyor. (Ö3)

Ders denetiminin etkili hale gelmesi şüphesiz ki bir süreç iyileştirmesinden ve denetleyenlerin bu konudaki yetkinlik ve yeterliklerinden geçmektedir. Ders denetiminin hangi amaçla ve ne sıklıkla, hangi metodoloji içinde yapılacağının bir sistematiğe ve bilimsel bir temele oturtulması denetimi daha yapıcı ve amacına uygun hale getirecek şekilde farklılaştıracaktır.

4.6. Ders Denetiminde Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Kategori veKodlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin denetim sürecinde yaşadıkları çeşitli sorunlar söz konusudur. Bu sorunların bir kısmı denetleyen ve denetlenen arasındaki kişisel sebeplerden, ideolojik çatışmalardan, sendikal farklılıklardan vb. olabilmekte iken kimisi ise denetleyenin denetleme sürecine hâkim olamamasından kaynaklıdır. Okul müdürlerinin denetleme sürecinde öğretmenlere karşı takındığı çeşitli olumsuz tavırların ve kullanılan uygun olmayan üslubun da denetleme sürecini olumsuz etkilediği ve problem olarak telakki edilecek durumların ortaya çıkmasına neden olduğu ifadelerden anlaşılmaktadır. Tablo 8'de ders denetiminde karşılaşılan sorunlar temasına ait kategori ve kodlar yer almaktadır.

Tablo 8. Ders Denetiminde Karşılaşılan Problemler Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Ders Denetiminde Karşılaşılan Problemler	Denetimdeki Teknik ve Pedagojik Sorunlar	Çeşitli yanlılık ve ayrımcılıklar
		İdeolojik unsurlar
		Uygun olmayan üslup
		Açık aramaya çalışmak
		Denetlenen sınıfın durumu
		Gerçekçi olmayan durumlar
		Okul müdürünün denetimde yetersizliği
		Branş bilgisinin yetersizliği
		Denetimin detaylarını bilmeme
		İnformal ilişkileri öne çıkarma

4.6.1. Denetimdeki Teknik ve Pedagojik Sorunlar

Ders denetim süreçlerinde denetleme sürecinden ve denetleyen-denetlenenden kaynaklı çeşitli sorunlar söz konusu olabilmektedir. Teknik sorunların yanında aynı zamanda iletişimden ya da ikili ilişkilerden kaynaklı sorunlar da denetimin etkisini zayıflatmaktadır. Çeşitli kayırmacı veya ayrımcı davranışların, ideolojik etkenlerin ve açık aramaya dönük çabaların önemli sorunlar arasında işaret edildiği görülmektedir. Bu tür sorunlar denetimi amacından uzaklaştırarak bir tür cezalandırma enstrümanına dönüştürmektedir. Örneğin aşağıda alıntılanan ifadelerden de hareketle denetleyen ve denetlenen arasındaki sorun net bir şekilde yansıtılmaktadır:

> Müfettiş de diyelim ki düşünce tarzı farklı ben din kültürü öğretmeniyim bunun değerlendirmeye etkisi olmaz mı? Onlarda da oluyor tabii ki. Onlarda da oluyor ama yani karşılaştım ben öyle durumlarla. Müfettiş geliyor. Din kültürü branşında değil, başka branşta. Adam felsefeci geldi beni denetledi. Felsefeci olup da şimdiye kadar böyle dine, din kültürüne bakış açısı olumlu olan pek ben denk gelmedim. Mutlaka vardır. O da bize denk gelmedi. Yani öyle birisi geldi müfettiş. Dersi anlattım, dinledi. Dinledikten sonra dersi. Böyle anlattığım konuyla ilgili sorularda sordum çocuklara. Sorduğum sorulara takır takır çocuklar cevap veriyor. Zaten tahta da yazıyor. Müfettiş de sorular sordu, çocukların hepsi birden atlıyor, cevap verelim diye. Neyse çocuklara cevap verdirdi falan. En son hiçbir şey bulamadı tenkit edecek. Yani şimdi sen zekâtı anlatıyorsun ama çocuklara, zekât verdiğin zaman da sokaktaki zekât verdiğiniz zekâtı hak etti mi etmedi mi dedi. Adamın felsefesi yani o kendi kafasına göre. Yani zekât iyi bir şey ama tenkit edilecek tarafı var demek istiyor. Ast üst pozisyonu söz konusu olmasa ona orada üslubuna uygun cevap veririm ama işte açık aramaya geldiği için ve yetkili olduğu için inançları yargılama yetkisini buluyor kendinde. Ama olumsuz bir durum oluyor sonuçta. (Ö1)

Yanlılık, önyargı ya da denetim öncesinde ikili ilişkilerden kaynaklı sorunlar kendisini denetim sürecinde de gösterebilmektedir. Bu tür profesyonellikten uzak ve pedagojik yönü olmayan tutum ve davranışların hem denetleyeni hem denetleneni hem de denetimin kendisini yıprattığı ileri sürülebilir. Yaşanan çeşitli sorunların sonrasında okul yöneticilerinin denetimi bir tür intikam ve baskı aracına dönüştürmesi denetim doğru bir davranış olmadığı gibi büyük bir problem olarak da kabul edilmektedir. Sendikal ayrılıklar ya da dünya görüşü farklılıkları olması gereken en normal durumken bu tür durumları bir tür çatışmaya dönüştürmek ise denetimde sorunlar ortaya çıkartabilmektedir.

İnformal ya da yıpranmış ilişkilerin denetleyen ve denetlenen arasında sorunları çoğalttığı görülmektedir. Örneğin, aşağıda alıntılanan ifadelerden de anlaşılacağı üzere denetimin bir tür baskı ve yıldırma aracına dönüşmesiya da yaşanan önceki sorunların gölgesinde kalması önemli bir problem olarak kabul edilmektedir. Bu tür durumlar sonucunda ise denetimin herhangi bir mesleki vepedagojik faydası olmamaktadır. Aksine, öğretmenlerin denetleyenlere ve denetim sürecine karşı bakışlarında olumsuz değişimler yaşanmaktadır.

> Sendikanı bilmesi etki edebilir. Dünya görüşünü bilmesi, branşını biliyor sonuçta. Daha önceden bir sorun yaşamış olabilirsin. Uzun süre beraber çalıştığın için. Giresun'da çalışırken öyle bir sıkıntım oldu. Böbrek taşı düşürüyorum, kayınpeder de duyuyor, buna üzülüyor işte. Eşim telefon açıyor, ağlıyor falan böyle telefonda. Böbrek taşı da çok sıkıntılı bir şey. Gecenin on ikisinde birinde acile gidiyorum. Sabah bitkin bir şekilde geliyorum. Serum yemişim, sancı, ağrı kesici, bir tuhaflaşmışım. İşte köyde çalışıyorum, köy okulundayım. Kayınpeder iyi niyetli bir şekilde komşu ilçenin kaymakamı akrabası. İşte onunla konuşuyor ve diyor ki, ilçe merkezinde bir okula mı aldırsak. İşte oradaki Kaymakamla arkadaşlar, benim çalıştığım ilçenin kaymakamı. Ondan sonra bu müdürün kulağına gitti. Müdür bunu öğrendikten sonra benimle uzun süre konuşmadı desem yeridir. Bir keresinde üç kişi yan yana duruyoruz dışarıda. Hiç unutmuyorum cebinden bir avuç fındık çıkardı. Birinci, ikinci öğretmene fındıkları verdi. Bana gelince fındığın geri kalanını cebine attı. Bana baskı yapmaya çalışıyor. Yani ben gideceğim orası boş kalacak diye korkuyor, halbuki boş kalmaz. Ondan sonra konusu açıldı. Aynen şu cümleyi söyledi bana. Ya dedi: Erzurum'da dedi işte benim baldızımın çalıştığı okuldan dedi, bir tane öğretmen buldu adamını Ankara'dan dedi. İzmir'e görevlendirdiler dedi. Senin buradan dedi oraya görevlendirilmen sorun değil dedi. Ben ne yapacağım ondan sonra. Yani bunu öğrendikten sonra bana hep mesafeli yaklaştı. Yani kırgın ayrıldık desem yeridir. Bu adam denetime gelse ne olur. Kafasında benim durumum, notum belli. Yani bu adam adil bir not verse bile benim kafamda hep soru işareti olacak. (Ö5)

Denetim sürecinde karşılaşılan diğer önemli bir sorun ise denetleyen ve denetlenen arasındaki branş farklılığıdır. Denetleyen kişinin denetlenen kişinin ders içeriği ile ilgili yetkinliğinin tam olmaması denetlemeyi şekilsel olmaktan öteye taşımamaktadır. Dolayısıyla da bu durum önemli bir soruna dönüşebilmektedir. Ders denetiminin biçimsel yönü ve içerik bilgisi konusunda da okul yöneticilerinin yetkin ve yeterli olmaması önemli bir sorun olarak düşünülmektedir. Ders denetiminin teknik kısmının yanı sıra odaklanılacak pek çok yönü söz konusudur. Eğitim-öğretim yöntem

ve teknikleri, sınıf yönetimi, iletişim, zaman yönetimi, sınıfı motive edebilme gibi hususlarda öncelikle denetleyen kişinin yetkin ve yeterli olması ve bu konularda denetlenene rehberlik etmesi beklenmektedir.

> En sık karşılaşılan problemler müdürün dersine girmiş olduğu öğretmenin branşı ile ilgili çok bir şey bilmemesi ya da farklı farklı branştaki öğretmenlerin dersine girmesi o branşlardan habersiz olması o branşların eğitim ilkeleri ile, öğretim ilkeleri ile ilgili bilgisinin olmaması karşılaşılan sorunlardan bir tanesi olarak gözümüze çarpıyor. Yine müdürün ders denetimleri ile ilgili denetimin nasıl yapılacağı ile ilgili eğitim almamış olması da bir eksiklik olarak göze çarpar. (Ö4)

> Ben bugüne kadar ne bakanlık teftişinde ne okul müdürünün teftişinde bir problem yaşamadım ama baştan beri ifade ettiğim o nezaketli duruş, o davranış biçimini önemsiyorum. Öğrenci size bakıyor, sizin durumunuzu biliyor. Öğrenci de aslında teftiş yapıyor biliyor musunuz? Bu arada onu söyleyeyim yani. Sizin birikimimize bakıyor. Sizin anlattıklarınıza bakıyor. Okul müdürünü de kendine göre değerlendirdiği için çocuk orada bir bocalamaya giriyor en çok yaşadığım şey bu. Bu hocayı bu kişi mi denetliyor? Kim kimi denetlemeliydi, kim kimi denetliyor gibi bir tuhaf durumu okuyorum ben çocukların yüzlerinde, gözlerinde. Bu benim yani kendi yorumumdan ziyade gördüğüm, ifade eden olmadı ama bakışlarından anladığım şeydir. Ama bugüne kadar haber vererek geldiler, haber vermeden gelen de oldu. (Ö3)

Ders denetimini etkileyen pek çok faktör söz konusudur. Bu faktörlerin kimisi denetim için soruna dönüşebilmektedir. Denetimin denk geldiği sınıfın genel durumundan okul müdürünün mizacına kadar farklı faktörler ders denetiminde kendini gösterebilmektedir. Özellikle branş öğretmenlerinin girdiği sınıfların bazılarının genel akademik başarısı ve davranış özellikleri istendik yönde iken kimisi beklentilerin altında kalabilmektedir. Ders denetiminin özellikle çeşitli yönleri ile sorunlu olan sınıflara denk gelmesi ilgili öğretmen hakkında okul müdürünün olumsuz kanaat geliştirmesine yol açabilmektedir.

> Yani problem olarak söyleyebileceğim, o da duruma göre yani sınıfa göre değişiyor. Ama daha önceden hani seçilen sınıfın hangi sınıf olduğu biraz denetlemenin gidişatını etkileyebiliyor. O gün müdürün hani planlamasına göre seçtiği sınıf hakikaten disiplin konusunda biraz daha sıkıntılı bir sınıfsa senin o sınıftaki derecelendirme notunu sınıfta nasıl gözüktüğün biraz etkileyebiliyor. Yani karşılaşılan problemler bu şekilde olabiliyor ama bununla da her zaman iyi bir sınıfı denk getirmek ya da her zaman senin istediğin şekildeki bir sınıfa denk gelmesi gibi bir olay da zor bir şey. Bunun ayarlanması zor. Bir denetime müdür

geldiğinde sınıf biraz daha tertipli, disiplinli oluyor. (Ö2)

Ders denetiminde şüphesiz ki pek çok başka sorunu daha sıralamak mümkündür. Ancak öncelikle öne çıkanlar arasında denetimi yerine getiren kişilerin yetkinlikleri ve yeterliklerinin az oluşu ile yanlı davranış sergilemeleri öğretmenler açısından büyük sorun olarak kabul edilmektedir.

4.7. Ders Denetiminde Okul Müdürleri ve Müfettişler Arasındaki Farklar Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Ders denetiminde hem okul müdürleri tarafından hem de geçmişte müfettişler tarafından denetim yaşamış olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda her iki denetim arasında çeşitli farkların olduğu anlaşılmaktadır. Her iki denetim biçimi arasında hem denetlenen-denetleyen arasındaki ilişkilerden hem de denetleyenin denetleme ile ilgili yetkinliğinden kaynaklı bazı temel farklılıklar söz konusudur. Bu temel farklılıkların denetimin niteliği üzerinde de çeşitli şekillerde etki oluşturduğu görülmektedir. Tablo 9'da ders denetiminde okul müdürü ve müfettiş uygulamaları arasındaki temel farklar temasına ait kategori ve kodlar yer almaktadır.

Tablo 9. Ders Denetiminde Okul Müdürü ve Müfettiş Uygulamalarındaki Farklılıklar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Ders Denetiminde Okul Müdürü-Müfettiş Uygulamalarındaki Farklılıklar	Ders Denetimindeki Niteliğini Etkileyen Temel Farklar	Yetkinlik-yeterlik
		Mizaç-kişilik
		Öznellik
		Geribildirim sunma
		İnformal ilişkilerin etkisi
		Denetim süresi, bütünsel denetim
		Formalite denetim
		Denetimdeki Stres
		Yüksek ego
		Denetim süresi

4.7.1. Ders Denetiminin Niteliğini Etkileyen Temel Farklar

Ders denetiminin niteliği denetleyenlerin bu konudaki yetkinlikleri ile denetleme bilgisi ile oldukça yakından ilgilidir. Denetleme sürecinde denetleyenlerin mizaç ve kişilik özellikleri, denetlenen ile arasındaki ilişkinin düzeyi ve denetime atfedilen önem çeşitli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Kimi öğretmenler bu farklıkların okul müdürleri için olumlu olduğunu belirtirken kimi öğretmenlere göre

ise müfettişler lehinedir. Denetimi müfettişlerin asli bir işi ve mesleklerinin temel odağı olarak görerek denetim konusunda teknik yeterliği müfettişlere atfedenler olduğu gibi okul müdürlerini bu süreçte daha yetkin ve yeterli bulanlar da söz konusudur. Okul müdürlerinin denetimden kısa bir süre önce haber vermesi, müfettişlerin haber vermeden gelmesi kimi öğretmenler için olumlu bir durumdur. Örneğin aşağıda alıntılanan bir öğretmen ifadesi bu yönde ele alınabilir:

> Müdürler denetlemeye gelirken çoğunlukla haber veriyorlar. Hani sınıfa gelirken çoğunlukla haber veriyorlar, öyle geliyorlar.Haber vermeden gelmesi daha güzel tabii de. Ama müfettişler ansızın geliyor. Müdürün haber vermesi tabii ki daha iyi. Fakat habersiz gelmesi de iyi. Niye iyi. Öğretmenin her an hazır olmasıaçısından değil. Yani öğretmen açısından değil de sistem açısından, sistem açısından daha iyi olur. (Ö1)

Okul müdürlerinin ve müfettişlerin denetlenen öğretmenler ile kurdukları formal-informal ilişkinin türü de denetleme sürecindeki temel farklardan birisini oluşturmaktadır. Müfettişlerin çoğunlukla dışarıdan gelmesi, daha önceden öğretmenlerle herhangi bir ilişki içerisinde olmaması denetim sürecini daha resmi bir atmosfer içerisinde sürdürmelerine zemin oluşturmaktadır. Buna karşın okul müdürü ile öğretmenler arasındaki informal ilişkilerin etkisiyle denetim formal bir atmosfer yerine daha informal bir atmosfer içerisinde yapılabilmektedir. Bu durum kimi zaman okul müdürlerinin ya da müfettişlerin daha öznel hareket edebilmesine de yol açabilmektedir. Bu yönde bir öğretmenin görüşüne aşağıda yer verilmiştir.

> Müfettişlerin denetlemeye gelmesiyle okul müdürünün gelmesi arasında fark nedir? Müfettiş kırk dakikada denetler ama müdürün de objektif olma şansı bana göre yok. O yüzden denetlemenin merkezi olması daha faydalı gibi geliyor bana. Ben bir öğretmen tanıyorum, o öğretmen arkadaş sırf böyle müfettişlerle diyaloğu iyi diye, etrafındaki diyaloğu iyi diye konuşurken konuştuğu anlaşılmadığı halde hep teftişten yüksek alıyor. (Ö1)

İnformal ilişkiler formal süreçlerin gerekli ciddiyetle yapılmasına engel oluşturmaktadır. Ancak kimi zaman da bu durum bir avantaja da dönüşmektedir. Müfettişlerin habersiz gelmesi özellikle mesleğin başındaki öğretmenler için bir stres faktörüne dönüşebilmekte ve bundan dolayı da ders denetimi esnasında gerekli performansı yüksek kaygıdan dolayı ortaya koyamamaktadırlar. Okul müdürü ile olan informal ilişkilerin etkisi ile denetim esnasında daha düşük bir kaygı ile denetim

sürecinden geçilmektedir. Tanınmayan birisi tarafından gözetlenmek ve denetlenmek yüksek kaygı oluşturan bir faktör olarak müfettiş denetiminde olumsuz bir özellik olarak ifade edilmektedir. Buna ilişkin bir öğretmenin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

> Yani müdürle bir tanışıklığın olması ve onun denetimi ve daha önce bir diyaloğunun olmadığı bir denetlemeye tabi tutulmak, arasındaki genel fark bu şekilde oluyor ve her halde öğretmen içinde müfettiş tarafından denetlenme düşüncesi öğretmenin stres ve genel olarak böyle gerginlik seviyesi biraz daha yüksek oluyor. Böyle bir ne oluyor, acaba böyle hani sıkıntı olur mu, ekstra bir tedirginlik oluyor. Müdür denetimde daha mı gevşek davranıyor, hayır. Ama daha kendin gibi davranıyorsun. Kendi çevrende daha rahat hissediyorsun temel fark bence rahatlık ve insanın biraz daha kendi ortamında gibi hissetmesi ve bir anda yabancı hissetmesi kendi sınıfında ya da kendi öğrencileriyle. Çünkü bir anda dışarıdan bir göz geldiği zaman bir anda daha böyle bir yabancılaşma olabilir yani temel fark olarak onu görüyorum. (Ö2)

Okul müdürü ve müfettişlerin ders denetim görevleri arasındaki temel farklardan birisini de süreçteki teknik donanım oluşturmaktadır. Kimi okul müdürlerinin formalite gereği bu görevi yerine getirmeleri bazı öğretmenler tarafından ciddiyetsizlik olarak değerlendirilmekte ve herhangi bir mesleki ya da pedagojik yararı olmamaktadır. Müfettişlerin ise bu konudaki eğitim, tecrübe ve bilgilerinin daha güçlü olması denetim konusunda müfettişlere atfedilen yetkinliği öne çıkarmaktadır. Örneğin aşağıda alıntılanan ifadeler bu konuda somut bir örnek olabilir:

> Çok ciddi farklar var. Benim müdürlerde gördüğüm şu; geliyorlar işte o beş dakikalık, on dakikalık ders anlatmanıza bakıyor. Dinliyorlar ne kadar konuyu anlıyorlar onu bilmiyorum ama. Ama bakanlık müfettişi geldiğinde zaten sizin branşınızdan biri olduğu için konuya olan hâkimiyetinizi anlayabiliyor. Anlatımınızı değerlendiriyor, üslubunuza bakıyor, jest ve mimiklerinize bakıyor, davranışlarınıza bakıyor bunların hepsini göz önünde bulundurarak kapsamlı ve kaliteli bir denetim yapmış oluyor. Ne kadar karşıya etki ettiğine, nasıl bir yankı yaptığına bakıyor. Öğrencilerdeki yansımasına bakıyor. Dolayısıyla bakanlık müfettişinin branştaş olmasının da getirdiği, eğitimi, birikimi, tecrübesi ülkenin birçok yerinde birçok insanı dinlemiş olması onun için çok ciddi bir değerlendirme kıstası oluyor. (Ö3)

Müfettişlerin denetim esnasında çeşitli detaylara bakması, öğretmenlerin duruşu, görünüşü, öğrenciye kattıkları ve sınıf yönetimi gibi pek çok parametre etrafında süreci yürütmeleri bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Ayrıca sahip olunan

tecrübe ile öğretmenlerin sınıfa ve konulara olan hakimiyetini daha net bir şekilde ortaya koyabilmeleri de müfettişler için bir avantaj olarak nitelenmektedir. Bunun yanında denetimin sırf yapılmak için yapılmadığının en önemli göstergelerinden birisi olarak denetim sonrası geri bildirim verme, öğretmenin güçlü-zayıf yönlerini bildirme, mesleki anlamda destek olma ve çeşitli konularda rehberlik etme gibi durumların olmaması okul müdürleri için denetimde zayıf yönler olarak değerlendirilmektedir. Bu duruma dair iki katılımcının aşağıda alıntılanan ifadeleri örnek olarak gösterilebilir:

> Bir de çıkışta okul müdürü belki söyleyemiyor, belki ayıp olur diye düşünüyor. Bakanlık müfettişi size hocam şurası iyiydi, şurada fevkalade, şuradaki şu eksiği yapmazsanız diye size dönütveriyor. Hiç de gocunmuyorsunuz hiç de yüksünmüyorsunuz. Eksiğinizi de söyleyebiliyor. Kırıp dökmeden söylüyor. Müdür belki söylemeyi ayıp sayıyor olabilir. Öyle bir şey söylemiyor. Yani söylersem yanlış mı değerlendirilir acaba, tepki mi alırım endişesinde olabilir ama bakanlık müfettişini siz dinliyorsunuz. Peki hocam diyorsunuz, tamam diyorsunuz. Eksiğinizi söylemesinden memnun oluyorsunuz. Düzeltirim diyorsunuz. Zaten olumlu şeyler söylüyorlar genelde, müspet şeyler söylüyorlar ama eksiğinizi de o arada satır arasında söyleyebiliyorlar. [Ö3]

> Olumlu dönüş çok zor da olumsuz dönüşler oluyor. Bende bir başarısızlık varsa, tenkit edilecek bir taraf varsa mutlaka yüzüme söylüyorlar da tenkit edilmeyecek, takdir edilecek yönler varsa yarım ağız söylenir. Bir de geri dönüt de bu eskiden verilen notlar vardır. O notlar verilir. Notlar verildiği zaman da müdürlerin verdiği notlar da objektif olmuyor. O yüzden sıkıntı yaşanıyor yani. Fakat müfettişler geldiği zaman o notlar daha tutarlı oluyor. Müdürle benim ilişkime bağlı. (Ö1)

Okul müdürlerinin ve müfettişlerin denetim görevleri arasındaki diğer bir temel farklılık ise okul müdürünün gözlem ve gözetim işini yıl boyuna yaymasıdır. Her ne kadar formal olarak bir denetim süreci olarak kabul edilmese de yıl boyunca okul müdürü ile öğretmenler arasındaki etkileşim ve ilişki bir tür örtük denetim ve değerlendirme olarak ele alınabilir. Müfettişlerin denetiminde ise kısa süren işlemler yeteri kadar veriye dayanmadan bir denetim sürecinin kimi öğretmenler için gerçekleştiği izlenimi vermektedir. Sadece evrak denetimi ya da bir ders süresi boyunca gerçekleştirilen denetimin öğretmenin farklı zaman dilimlerindeki performansı ve çabası hakkında bir veri sunmaması müfettişlerin denetimi için zayıf bir özellik olarak nitelenmektedir. Buna dair bir ifadeye aşağıda yer verilmiştir:

> Bir müfettiş evrakı değerlendirir, on dakikayı değerlendirir, ona göre puanını verir, idareci ise bir seneyi değerlendirir. En azından öyle olması gerekiyor. Sadece derse girip de on dakika öğretmeni izleyip de müdür not veriyorsa geri kalan hiçbir şeyi dikkate almıyorsa bence yanlış yapıyor. Yani dediğim gibi öğretmenlik az önce de söyledim. Sadece sınıfın içerisinde olan işte bir esnaf gibi kapattım dükkânı kilitledim, gittim, bitti değil. Ya biz yeri geliyor gecenin on ikisinde birinde öğrenci soru atıyor. Whatsapptan soru cevaplıyoruz. Özellikle pandemi sürecinde çok yaşadım bunu. Bir defasında öğrenci aradı beni hocam dedi işte falanca konuyu ben anlamadım. Ben ZOOM üzerinden çok ders yaptım öğrenciyle. İyi bir idareci öğrenci ile diyalog halindedir. (Ö5)

Ders denetimi hem okul müdürünün hem de müfettişlerinin kendilerine göre sahip oldukları çeşitli güçlü ve zayıf yönleri nedeni ile farklılık göstermektedir. Öne çıkan çeşitli güçlü yönleri ile okul müdürlerinin ders denetimlerini daha doğru bulan öğretmenler olduğu gibi müfettişlerin çeşitli güçlü yönlerine vurgu yapan öğretmenler de söz konusudur. Geri bildirimlerin özellikle besleyici ve destekleyici şekilde bazı denetleyenler tarafından verilmemesi önemli bir fark olarak işaret edilmektedir.

4.8. Okul Müdürlerinden Elde Edilen Verilere Ait Bulgular

4.8.1. Ders Denetimine Okul Müdürlerinin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Bu temada ders denetimi görevinin okul müdürlerine devredilmesi hakkında müdürlerin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Ders denetimi konusunda müdürlerin ve müfettişlerin sahip oldukları beceri ve yetkinlik konusunda okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan kategoriler ve kodlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Ders Denetimine Okul Müdürlerinin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Ders Denetimine Okul Müdürlerinin Bakış Açısı	Ders Denetiminde Okul Müdürlerinin Güçlü Yanları	Öğretmenleri yakından tanıma
		Verimlilik ve kalite artışı
		Uzun süreli gözleme dayalı veriler
		Müfettişlerin egolu davranması
		Uzun süreli denetim
		Müfettişlerin yanlış kararları
		Müfettişlerin stres oluşturması
		Müdürlerin okullarını iyi tanıması

4.8.1.1.Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Güçlü Yanları

Ders denetiminde okul müdürlerinin yaptıkları çalışmaları müfettişlere göre olumlu bulan okul müdürlerinin görüşlerinde öne çıkan bazı durumlar söz konusudur. Örneğin okul müdürleri, öğretmenleri yakından tanıma konusunda okul müdürlerinin daha güçlü olduklarını düşünmektedir. Müfettişlerin denetime geldikleri kısa süre içinde öğretmenleri tüm yönleriyle tanıma imkanına sahip olmadıkları için tüm yönlerini göz önünde bulundurarak değerlendirme imkanına sahip değildir. Bu durum öğretmenleri strese sokmakta ve denetime olumsuz yansımaktadır. Okul müdürlerinin sürekli okulda bulunmaları, öğretmenin kişisel özellikleri de dahil olmak üzere onları çok yönlü tanıma imkanına sahip olmaları, denetim ve değerlendirme konusunda okul müdürlerini rahatlatmaktadır. Ayrıca okul müdürünün öğretmenin tüm çalışmalarına şahit olması, çok yönlü değerlendirme imkanına sahip olması ve kişisel özelliklerinin farkında olması da öğretmeni rahatlatmaktadır. Araştırmada bazı öğretmenler heyecanlı bir yapıya sahip olduklarını ancak okul müdürlerinin bu durumlarının farkında olduklarından denetim ve değerlendirmede bunları göz önünde bulunduracağı için kendilerini rahat hissettiklerini belirtmişlerdir.Bu durumu ortaya koyan bazı okul müdürü görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

> Olumlu anlamda şöyle düşünüyorum, tabi öğretmeni tanıma öğretmenin eksikliğini görme veya birebir ders içindeki etkileşimini görme açısından okul müdürünün müfettişlik vasfıyla sınıfa girmesi olumlu. (M1)

> Yıl içinde müdürler çokça gözlem yapabilmekteler. Hangi öğretmenin mesleğini daha iyi icra ettiğini, iş ve işlemlerinde daha titiz olduğunu en iyi müdürler bilir. (M2)

> Belki müdürün yeterliliği sorgulanabilir. Bir öğretmeni öncelikle tanımalı denetçi. Eğer öğretmeni tanıyorsa gözlem esnasında yaşanan bazı olumsuzlukları görmezden gelebilir. On beş-yirmi dakikada değerlendirilmek hepimizi gerer. O gün iyi bir gününde olmayabilir öğretmen, ailesel bir durum olabilir, sabah yediğiyle alakalı bile olabilir. Bir önceki ders bir öğrenci ile veya bir veliyle tartışmış olabilir. O gün modu düşük olur, performansı düşer. Bu denetime yansır ve iyi bir değerlendirme yapılmış olmaz. (M4)

Okul müdürünün ders denetimi uygulamalarını olumlu bulan okul müdürleri; okul müdürünün kurumunu, öğretmenleri, öğrencileri ve çevreyi tanıma imkanına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bunun sonucu olarak gerçekçi hedefler belirleyebilme imkanına sahip olduklarını düşünmektedirler. Eğitimde kalite ve verimin artmasının

ise ancak kurum gerçeklerine uygun, uygulanabilir ve ulaşılabilir hedefler belirlemekle sağlanabileceğini düşündüklerini belirmişlerdir. Okul müdürleri sürecin takibini yapmada kendilerinin müfettişlerden daha güçlü olduklarınıdüşünmektedir. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

> Eğitimin kalitesi açısından yani verimlilik açısından veya eksikliklerin giderilmesi açısından bir okul müdürünün ders denetimlerine girmesi olumlu. Yani genel anlamda ben olumlu buluyorum. (M1)

> Ders denetiminin okul müdürlüğüne devredilmesi bana göre mantıklı bir durum. Yani okulu, öğretmeni, öğrenciyi, çevreyi daha iyi tanıyan biri olarak sanki okul müdürünün ders denetimi yapması daha sağlıklı geliyor bana. Özellikle meslek lisesi grubundaki hani öğrenci ve öğretmeni daha iyi tanımak açısından okul müdürünün denetim yapması daha mantıklı geliyor bana. (M3)

Ders denetim uygulamaları konusunda okul müdürlerini daha güçlü bulan okul müdürleri boylamsal denetim ve değerlendirme konusuna dikkat çekmişlerdir. Okul müdürleri kısa bir süre için denetime gelen müfettişlerin öğretmeni tam anlamıyla denetleme ve değerlendirme imkanına sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenin herhangi bir sebepten denetim günü moral ve motivasyonunun düşük olabileceğini belirtmişlerdir. Ancak okul müdürlerinin öğretmenlerin tüm çalışmalarına hâkim olduğu için bu tür handikapları tolere edebileceğini ve öğretmeni bütünsel bir yaklaşımla değerlendirerek bu olumsuzlukların önüne geçebileceklerini belirtmişlerdir.

> O gün iyi bir gününde olmayabilir öğretmen, ailesel bir durum olabilir, sabah yediğiyle alakalı bile olabilir. Bir önceki ders bir öğrenci ile veya bir veliyle tartışmış olabilir. O gün modu düşük olur, performansı düşer. Bu denetime yansır ve iyi bir değerlendirme yapılmış olmaz. (M4)

> Olumlu bulmaktayım. Yıl içinde müdürler çokça gözlem yapabilmekteler. Hangi öğretmenin mesleğini daha iyi icra ettiğini, iş ve işlemlerinde daha titiz olduğunu en iyi müdürler bilir. Sadece yılda bir defa derse gelmekle başarılı bir denetim yapılabileceğine şahsım adına ben inanmıyorum. (M2)

Ders denetimi konusunda okul müdürlerini güçlü bulan okul müdürleri, müfettişlerin egolu davrandıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun öğretmeni strese soktuğunu, öğretmenin değerlendirmeyi olumlu yöne çevirmek kaygısıyla olduğundan

daha farklı tutumlar içine girdiklerini ve bu durumun sonucu olumludan çok olumsuza çevirdiğini belirtmişlerdir. Aşağıdaki ifadeler bu duruma örnek olarak gösterilebilir:

> Müfettişlerin birçoğu okula gelip maalesef ki egolarını tatmin edip gitmekteler. (M2)

> Şimdi dışarıdan müfettişin gelmesi şöyle bir hava estiriyor tabi. Hani ders denetlenecek. Öğretmen ona göre biraz daha hazırlıklı olabilir belki. (M3)

Okul müdürlerine göre; okul müdürünün ders denetimini güçlü kılan unsurlardan biri uzun süreli denetim olgusudur. Müfettişlerin kesitsel değerlendirmesine karşın okul müdürleri tekrar tekrar farklı durumlarda, farklı sınıflar, farklı seviyelerde denetleme imkanına sahiptir. Sürekli denetimin sistemi dinç tutacağını, öğretmene ve öğrenciye olumlu yansıyacağını değerlendirmektedirler.

> Müfettişler öğretmen arkadaşlarımızı sene içerisinde gözlemleyemiyorlar. Denetim çok teferruatlı bir şey. Sadece yıllık planların incelenmesi, zümre yapılıp yapılmaması gibi şeyler değil. Bir öğretmenin denetim öncesi ve sonrasında da bütün bir yıl olarak değerlendirilmesi gerekir diye düşünüyorum. Nöbeti nasıl tuttuğundan, öğrenci ile iletişimine, dersi verimli geçirip geçirmemesine, derse zamanında girip girmemesine, veli dönüşleri, öğrenci dönüşleri. (M4)

> O gün iyi bir gününde olmayabilir öğretmen, ailesel bir durum olabilir, sabah yediğiyle alakalı olabilir. Bir önceki ders öğrenci ile veya bir veliyle tartışmış olabilir. O gün modu düşük olur, performansı düşer. Bu denetime yansır, iyi bir değerlendirme yapılmış olmaz. Bunun yanında sınıflar arasında da farklılıklar var. A ve B sınıfındaki performans bile fark eder. (M4)

Ders denetimi konusunda okul müdürlerini güçlü bulan bazı müdürler, müfettişlerin yanlı tutum sergilemesi ve yanlış kararlar vermesi gibi olumsuz durumların denetleneni strese neden olduğunu belirtmiştir. Kesitsel değerlendirmenin sonucu olarak ortaya çıkan bu duruma aşağıdaki ifadeler örnek verilebilir.

> Sizin başarılı olmadığını bildiğiniz kimi personele çok başarılıymış gibi değerlendirme yaptıklarına çok defalar şahit oldum. (M2)

Ayrıca okul müdürleri, okul müdürünün okulunu, öğretmenlerini, öğrencileri ve çevreyi daha iyi tanıyacağını bu durumun öğretmene ve öğrenciye olumlu yansıyacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Böylece okul için daha gerçekçi hedefler belirleneceğini, verimin artacağını belirtmişlerdir.

> Ders denetiminin okul müdürlüğüne devredilmesi bana göre mantıklı bir durum. Yani okulu, öğretmeni, öğrenciyi, çevreyi daha iyi tanıyan biri olarak sanki okul müdürünün ders denetimi yapması daha sağlıklı geliyor bana. Özellikle meslek lisesi grubundaki hani öğrenci ve öğretmeni daha iyi tanımak açısından okul müdürünün denetim yapması daha mantıklı geliyor bana. (M3)

> Okul müdürleri okul süreçlerinin yöneticisi olduğu kadar okuldaki bütün faaliyetlerin de paydaşı, bu da denetimin amacına ulaşıp ulaşmadığını ve bu süreçte ne gibi olumsuzluklar, olumluluklar olduğunu yakından takip etmesi açısından çok iyi. Ve aksi süreçlerde okul müdürü sürecin içinde olduğu için sürece müdahale süresini kısaltıyor. Kendi okulunu tanır, güçlü ve zayıf yönlerini bilir. Okul müdürlerine devredilmesi doğrudur. (M5)

4.8.2. Ders Denetiminde Okul Müdürlerinin Kendilerini Yetkin ve Yeterli Bulması Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Ders denetimlerini gerçekleştirme süreçlerinde kendilerinden beklenen yetkinlik, uzmanlık bilgisi, insan ilişkileri, denetim kuralları vb. yeterlikler konusunda okul müdürlerinin görüşleri iki ana kategori etrafında toplandığı tespit edilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin bir kısmı denetim konusunda kendisini yetkin bulmakta iken bir kısmı ise kendilerini yetkin bulmamaktadır.

Tablo 11'de ikinci temaya ait kategori ve kodlar belirtilmiştir.

Tablo 11. Ders Denetiminde Müdürlerin Yetkinlik ve Yeterlikleri Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Ders Denetiminde Okul Müdürlerinin Yetkinlikleri	Denetimde Kendini Yetkin ve Yeterli Bulanlar	Denetim standartlarına sahip olma
		Yönetim tecrübesinin denetime aktarımı
		Öğretmenleri iyi tanımanın verdiği yetkinlik
		Okulu ve çevreyi iyi tanımak
	Denetimde Kendini Yetkin ve Yeterli Bulmayanlar	Eğitim eksikliğinden kaynaklı yetersizlik
		Alt yapı zayıflığından kaynaklı yetersizlik

4.8.2.1. Ders Denetiminde Kendilerini Yetkin ve Yeterli Bulanlar

Ders denetimlerini gerçekleştirme süreçlerinde kendilerinden beklenen yetkinlik, uzmanlık bilgisi, insan ilişkileri, denetim kuralları vb. yeterlikler konusunda kendilerini yetkin ve yeterli bulan okul müdürleri çeşitli sebepler ileri sürmüşlerdir. Bunlar arasında okul müdürlerinin teknik bilgi ve mevzuata hâkim olması, sosyal yönlerinin güçlü olması gibi faktörler yer almaktadır. Bazı okul müdürleri denetim

standartları konusunda kendilerini yetkin ve yeterli bulmaktadır.

> İnsani ilişkiler, sosyal ilişkilerin, öğrenciye bakışın, vizyonun, misyonun, okula bakışın yani örnek veriyorum, sen okula saat on bir de on iki de gelen bir okul müdürüysen öğretmen sana bir kere saygı duymayacaktır. Bu öğretmen seni okul müdürü olarak görmeyecektir. Dolayısıyla senin onun denetlemenin çok anlamı yoktur. (M3)

> Yönergeleri, yönetmelikleri iyi bilmesi gerekiyor. İkincisi insani yeterlilikler; duygusal yönünün güçlü olması, sosyal yönünün güçlü olması. Bunlar da bence gerekli. Bunlar da eğitimle olur. Mevzuat tabii ki en önemlisi. Teorik bilgiden kastım tabii ki mevzuat. Bir okul müdürünün bence en büyük yeterliliği iletişim yönünün güçlü olması. Çünkü okul müdürü herkesle muhatap oluyor; veliyle, öğretmenle, öğrenciyle, dışarıyla, içeriyle kaymakam ile, ilçe müdürü ile… Dolayısıyla iletişim yönünü çok güçlü olması gerekiyor eğitimden de anlaması gerekir. (M4)

> Okul müdürleri denetimi etkin bir şekilde sağlamaları için öncelikle bence etik bilincinde olmalıdırlar. Planlı, vizyoner, sistematik, problem çözme becerisi olan, farklı bakış açılarından bakabilen, kendini geliştiren, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilen aynı zamanda kurumunun da güçlü ve zayıf yönlerini bilen, eleştirel düşünme becerilerine ve günümüzün gerektirdiği becerilerine de sahip olmalıdır diye düşünüyorum. (M5)

Ders denetimi konusunda kendilerini yekin ve yeterli bulan bazı okul müdürleri ise yönetimsel tecrübenin denetime olumlu yansıyacağını düşünmektedir. Okul müdürünün kurum içi veya dışı; eğitim öğretime yönelik veya diğer çalışmalarını gözlemleyen öğretmenin okul müdürünün denetim yetkisine de olumlu yaklaşacağını ve çalışkan bir müdürün denetiminden rahatsız olmayacaklarını belirtmişlerdir.

> Okul müdürlüğünü eğer işini iyi bilerek, severek ve hani araştırarak yapıyorsa, okul müdürlüğünde sana saygı duyuyorsa, ders denetiminde de saygı duyuyor sana öğretmen. Benim yaşça büyük öğretmenlerim, mesleki öğretmenlerim de var yaşça büyük olarak ama şunu görüyor; yani bu adam müdürlüğü de yapabildiği için yani görüyor sonuçta seni çalışırken okul içerisinde. Etkili bir şekilde çalıştığını gördüğünden dolayı ders denetimine girdiğin zaman da diyor ki benim müdürüm diyor. (M3)

> Şimdi okul müdürü bir kere ders denetimini etkili yapabilmesi için bana kalırsa önce müdür olarak yetkin birisi olması lazım. Yani öğretmen seni müdür olarak görmüyorsa, hani sen müdürlüğünü okulda hissettirememişsen senin ders denetimini sağlıklı yapabileceğini, çok sağlıklı olacağını düşünmüyorum açıkçası. Yani senin bir kere müdür olarak yetkin birisi olman lazım. (M3)

Kendilerini denetim konusunda yetkin ve yeterli bulan bazı okul müdürleri, sürekli okulda bulundukları için sürekli denetim yöntemini uygulayabildiklerini belirtmişlerdir. Bu durumun sonucu olarak da öğretmeni bütünsel bir yaklaşımla değerlendirme imkanına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Böylece müfettişlerin uygulamakta olduğu kesitsel denetim uygulamalarının sebep olduğu olumsuzlukların önüne geçebildiklerini belirtmişlerdir. Aşağıda alıntılanan çeşitli görüşlerden de bu durum net bir şekilde anlaşılacaktır:

> Sürekli denetim yöntemini kullanıyorum. Kim gerekli evrakları zamanında getiriyor, kim zamanında getirmiyor. Kim derse zamanında giriyor, kim girmiyor. Kim nöbetini düzgün bir şekilde tutuyor kim tutmuyor. Ben bunların hepsini takip ediyorum. Personel de bunu biliyor. Personel tüm hal, hareket vetutumlarının denetlendiğini bildiği zaman kendine çekidüzenveriyor. Bu sayede eğitimin asıl amacına daha verimli ulaşmış oluyoruz. (M2)

> Dün öğretmen olmuş olmak da bir artı. Öğretmenin psikolojisini hissedebiliyorsunuz. Bu işin en önemli artısı. Ben öğretmeni zaten değerlendirirken aşağı yukarı tanıyorum. Kırk dakikalık bir değerlendirme değil. Kırk dakikada sınıf içindeki durumu da görmüş oluyorum. Sene boyu yapılmış bir değerlendirme. Zaten sınıfa girmeden öğretmeni tanıyorum. Daha bugüne kadar ne kadar yanlış tanımışım, düşündüğüm gibi değilmiş demedimhiçbir zaman. (M4)

Denetim konusunda kendini yetkin ve yeterli bulan kimi okul müdürleri ise; okul müdürünün okulu ve çevreyi tanımasının müdürün ders denetimi uygulamasının olumlu yanlarından biri olduğunu belirtmişlerdir.

4.8.3. Ders Denetiminde Kendilerini Yetkin ve Yeterli Bulmayanlar

Ders denetimi konusunda okul müdürünü yetkin ve yeterli bulmayan okul müdürleri bazı gerekçeler ileri sürmüşlerdir. Bu gerekçelerden birincisi eğitim eksikliğinden kaynaklı yetersizliktir. Her ne kadar eğitim eksikliği kendini yetkin ve yeterli bulmayan okul müdürlerinin gerekçesi olarak kategorilendirilmişse de okul müdürlerinin tamamı eğitim eksikliklerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda formal ya da informal eğitim olanaklarının sunulması gerektiğini defalarca dile getirmişlerdir. Bu durum sahada denetimden sorumlu müdürlerin eğitim ihtiyaçlarının had safhada olduğunu göstermektedir. Bazı ifadelere aşağıda yer verilmiştir:

> Yani böyle belki akademik olarak dediğim gibi ders denetimi ile alakalı eğitimleri tam almamış olsak da bunun özel bir eğitimi varsa

> ki mutlaka vardır. Özel akademik olarak yüksek lisans ve doktora bazında bir eğitim almamış olsam da ama yani normal klasik mantıkla ders denetimini yapabildiğimi düşünüyorum yani. (M3)
>
> Özellikle bu hizmet içi eğitimlerle bu konudaki eksiklikler okul müdürlerine aktarılması lazım. O anlamda bir takviye sistemle bu sorun da ortadan kaldırılabilir. (M1)

Ders denetimi konusunda kendilerini yetersiz bulan bazı okul müdürleri alt yapı eksikliklerini dile getirmiştir. Onlara göre etkili bir denetim için öncelikle altyapı gereklidir. Bu konuda öne çıkan bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

> Bence okul müdürleri öncelikle denetim konusunda bir teorik eğitim almalı. Bu yüksek lisans olabilir veya hizmetiçi eğitim olabilir. Çünkü denetim sadece gözlemle olabilecek bir şey değil.Bunun için aynı zamanda bir alt yapıda olması gerekiyor. Bununiçin eğitim gerekli diye düşünüyorum. (M4)
>
> Bir de bakanlık düzeyinde yapılması gerekenler var. Disiplinsiz öğretmene kurum değiştirme cezası verebilme olabilir. Disiplinli öğretmene teşekkür belgesi verebilme olabilir. Değerlendirme notlarının meslek kariyerinde etkisi olması olabilir vs. (M2)

4.9. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Olumlu ve Olumsuz Yanları Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Bu bölümde okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerine göre okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarının olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Bu konuda ortaya çıkan kategori ve kodlar Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Olumlu ve Olumsuz Yanları Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Olumlu ve Olumsuz Yanları	Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Olumlu Yanları	İş ve işleyişe hâkim olması
		Öğretmenle birebir temas kurma
		Öğretmenleri güçlendirmek için fırsat
		Öğretmenlerin güçlü yanlarını görme
		Öğretmenlerin zayıf yanlarını tolere etme
	Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Olumsuz Yanları	Öğretmen-müdür ilişkilerini zayıflatması
		Yanlılık içeren davranışlar sergileme
		Kayırmacılık ya da ayrımcılık
		Objektif olamama
		İnformal ilişkilerin etkisini hissetme

4.9.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Olumlu Yanları

Okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarının olumlu yanların belirten bazı okul müdürleri; müdürün okulundaki iş ve işleyişi görebilmesi açısından okul müdürünün ders denetimi uygulamalarını olumlu bulmaktadır. Okulda gündelik hayat içerisinde meydana gelen gelişmeleri ve personelin çalışma disiplinini doğrudan ve dolaylı olarak gözlemleyen okul müdürleri bu gözlemlerinden hareketle öğretmenlere ilişkin bazı kanaatleri de geliştirebilmektedir.

> Olumlu yönü okul müdürünün okulundaki iş ve işleyişi görmesi açısından, sınıfındaki ders akışını, öğretmenin derse hakimiyetini, mevzuat bilgisini, derse hazırlanma sürecini, öncesini ve sonrasını görmesi açısından olumlu… Çünkü başka türlü gözlemleme yapma şansımız yok bir okul müdürü olarak. Evet toplantılarda beraberiz, sürekli bireysel olarak beraberiz ama o kişinin ders anlatım tekniğini, dersi anlatış yöntemini ben bilmiyorum. Nasıl gözlemleyeceğim? Mecburen bu şekilde ama buna teftiş dersiniz, işte gözlem dersiniz, başka bir şey dersiniz. Ben sınıfa girdiğimde bunları gözlemleyebiliyorum. (M1)

Okul müdürlerinin ders denetimi uygulamalarını olumlu bulan bazı okul müdürleri; müdürün öğretmenle doğrudan temas kurabilme imkanına sahip olması açısından okul müdürünün ders denetimi uygulamalarını olumlu bulduklarını belirtmişlerdir. Bu durum ile ilgili bir okul müdürünün görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

> Sonuçta biz okul müdürü olarak kendi odalarımızdayız çoğunlukla. Yani sınıfın içerisinde çok fazla göremiyoruz ama bu müfettişlik vasfıyla oradaki ders işleyişi hakkında veya bir evrak inceleme noktasında, hani bu teftişin içerisinde doküman anlamında bir içerik varsa öğretmenin o andaki hazırbulunuşluğunu ölçme anlamında, mevzuat hakimiyeti anlamında görmesi açısından olumlu, olumlu yanı bu. (M1)

Bazı okul müdürlerine göre ellerinde bulunan denetim yetkileri sınıf hakimiyeti konusunda öğretmeni güçlendiren bir unsurdur. Okul müdürünün denetim uygulamalarına şahit olan öğrencilerin daha kontrollü davranacaklarını değerlendirmektedirler. Bu yetkiyi öğretmeni güçlendirmek için fırsat olarak değerlendirmektedirler. Okul müdürlerinin denetim uygulamalarının olumlu yönlerini belirten okul müdürleri; denetim yetkilerinin öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme konusunda kendilerine imkân sunduğunu belirtmişlerdir. Bu sayede güçlü

yanlarını belirledikleri öğretmenleri bilgi ve yetenekleriyle ilgili işlere yönlendirirken zayıf yönlerini belirledikleri öğretmenlere ise rehberlik yapma imkanına sahiptirler.

> Olumlu yönü personeli sene içinde sürekli gözlemleyebilmesi busayede bütüncül bir değerlendirme yapabilmesidir. Bazen bir öğretmenin bir kusurunu görürsünüz ama öğretmenin diğer gayretli çalışmalarını görmüşsünüzdür. Vicdanınız rahattır. İşte böyle küçük şeyleri tolere edebilme durumu açısından hem öğretmen hem müdür hem sistem açısından olumludur. (M2)

4.9.2. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Olumsuz Yanları

Okul müdürlerinin gerçekleştirdiği ders denetimleri zaman zaman olumsuz etkiler ya da sonuçlar da ortaya çıkartabilmektedir. Bu olumsuzlukların ortaya çıkmasında okul müdürünün kendisinden, öğretmenden ya da denetim sürecinden kaynaklı durumlar olabilmektedir. Bununla birlikte denetim sonrasında ortaya çıkan olumsuz etkiler hem okul iklimine hem de öğretmenlerin mesleki performanslarına da yansımaktadır. Ders denetimi uygulamalarının olumsuz yönlerini ifade eden bazı okul müdürleri; okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin öğretmen ve müdür ilişkilerine de olumsuz yansıdığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bazı ifadelere aşağıdaki alıntılarda rastlamak mümkündür:

> Denetim sırasında iş sürecinin aksi durumlarında duygularını kontrol edemeyen müdürlerin kurumsal iklimi olumsuzluklara sürükleyeceğini düşünüyorum. (M5)

Okul müdürlerinin denetim uygulamalarının olumsuz yönlerini dile getiren bazı okul müdürleri; okul müdürlerinin ideolojik, siyasi ve sendikal mensubiyet vb. gerekçelerle yanlı davranabileceklerini belirtmişlerdir. Bu durumda müdürle aynı ideolojiye sahip olan öğretmenler, aynı siyasi düşünceye sahip öğretmenler ya da aynı sendikaya mensup olan öğretmenler kayırılırken diğerleri ise ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. Bu tür durumlar da okul müdürlerinin ders denetimleri sonucu ortaya çıkan olumsuz etkiler arasında sayılabilir. Bazı ifadelere aşağıda yer verilmiştir:

> Yani bir öğretmenin öğretmen yeterliliğinden ziyade, arka planındaki hayat görüşü dediğimiz şey, sendikal bilgilerinin o teftişe, denetime etki yapacağını düşünüyorum. Yani bu da tabi olumsuz yönlerinden bir tanesi yani baktığın zaman. (M1)

Araştırmaya katılan kimi okul müdürleri; müdürün öğretmeni yakından tanıyor olmasının sonucu olarak ona çeşitli sebeplerden yakınlık duyabileceğini ya da tam tersi olumsuz düşüncelere sahip olabileceğini dile getirmiştir. Bunun sonucu olarak denetimin objektifliğinin zarar görebileceğini belirtmişlerdir.

> Öğretmen okul adına bir başarı elde etmiştir, okulun reklam yüzü olmuştur, bilimsel yarışmalarda derece kazanmıştır vs. bir sebepten ona hayranlığınız olmuştur -bunu da yaşadım yani- siz bu öğretmenin kusurlarını görmezden gelirsiniz bir olur, iki olur, üç olur… Sonra bu hareket yeni normal olur. (M2)

4.10. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Amaca Uygunluğu Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Bu bölümde araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin amaca uygunluğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri, müdürlerin ders denetimi faaliyetlerinin amaca ulaştığını değerlendirirken bazıları ise amaca ulaşmadığını dile getirmiştir. Bu konuda ortaya çıkan kategori ve kodlar Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Amaca Uygunluğu Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Amaca Uygunluğu	Amacına Ulaşan Denetim	Ders hazırlıklarının yapılması
		Ders işleyişini olumlu etkilemesi
		Öğretmenin eksiklerini gidermesi
		Öğretmeni motive etmesi
		Meslektaş rehberliği sağlaması
		Okul müdürüne sınıf deneyimi katması
		Öğretmenlerin yetkinlik ve potansiyelinin bilinmesi
	Amacına Ulaşmayan Denetim	Denetimin tam anlamıyla olmaması
		Müdürlerin denetim konusundaki eğitim eksikliği
		Formalite olarak yapılan denetim

4.10.1. Amacına Ulaşan Denetim

Okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin amaca ulaştığını ifade eden bazı okul müdürleri; okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin öğretmenlerin derse hazırlıklı gelmelerine katkı sağladığını dile getirmişlerdir.

> Benim okulumda ulaşıyor. Öğretmen derse ve denetime her an hazırlıklı geliyor. (M2)

> Bu konunun kazanımı şuydu; hani davranışlarımıza dikkat edelim, takip ediliyoruz mesajı veriyordu bize bu konu. Hani bir benzeri teşbihte hata olmasın burada da denetim yapılması denetim yapılacağının bilinmesi bunlar diri tutar öğretmenleri yani. Yani her an olabilir. Yani bu zorunlu aynı zamanda dönemde bir kere; ama müdür bu konuda yetki sahibi istediği zaman yani dönem içerisinde girebiliyor denetim yapabilir. (M4)

Bazı okul müdürleri ise öğretmenin okul müdürünün denetim yetkisinin olduğunu ve her an denetime tabi tutulabileceğini bilmesinin öğretmenin ders işleyişine pozitif yönde etki edeceğini ve bu durumun da eğitim-öğretimin amacına ulaşmasına katkı sağlayacağını belirtmişlerdir.

> Benim okulumda ulaşıyor. Öğretmen derse ve denetime her an hazırlıklı geliyor. Bunun sonuçları öğrenciye, akademik başarıya, okul disiplinine yansıyor. (M2)

> Öğretmen daha diri oluyor daha dinç oluyor, eksiği varsa tamamlamaya çalışıyor. Eğitim öğretim ortamının kalitesini arttırıyor. Ben öyle düşünüyorum sene boyu denetim varmış gibi. (M4)

Okul müdürleri, bütüncül ve sürekli denetim uygulamasının öğretmenlerin kendi zayıf yönlerinin fark etmelerini ve bu zayıf yönlerini geliştirmeye çalışmalarını sağladığını dile getirmişlerdir. Onlara göre bu denetim uygulamaları öğretmenin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen önemli bir unsurdur.

> Öğretmenin evrakları tam oluyor, ya sonuçta bu evrak sadece o öğretmenden istenmiyor. Bütün öğretmenlerden isteniyor ve bu bizim yapmamız gereken görevlerimizden bir tanesi yani. Dolayısıyla denetimde bunu sağlıyor. Senin evrakın tam olsun. Ben evrakımı tam yapayım işte yıllık planın, günlük planım yanımda olsun, işte defterlerimi kontrol edeyim, derse hazır geleyim...(M3)

Bazı okul müdürleri; okul müdürlerinin denetim uygulamalarının öğretmene meslektaş rehberliği sağladığını ve öğretmeni güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Bu denetim faaliyetlerinin öğretmenin en yakın iş arkadaşlarından biri olan ve aynı zamanda bir öğretmen olan okul müdürleri tarafından yapıldığında öğretmenin uyarı ve önerileri daha dikkate aldıklarını belirmişlerdir. Müfettiş denetiminde ise öğretmenlerin bakış açılarının daha önyargılı olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre bu denetim uygulamaları öğretmenle müdür arasında olumlu bir etkileşime de yol açmaktadır.

> Fikirler fikirleri açıyor orada. Paylaşıyorsun da aynı zamanda. Denetimin sonunda öğretmen arkadaşlarla görüşüyorum. Bu konuda çok iyisin bu konuda niye böyle durum oldu vesaire. Eksiğini ben söylüyorum o da bana nedenini söylüyor bazen ben de öğrenmiş oluyorum. Birbirimize katkımız oluyor sadece biz denetliyoruz dikkatli ol değil, iki eğitimci olarak birbirimize de katkımız oluyor. Çift yönlü. (M4)

> Bu durumu dış göz olarak farklı durumlarda öğretmenle birlikte tecrübe ve bilgi aktarımı yapabiliyoruz. Bu aktarımların sonuca ulaşıp ulaşmadığını yine aynı ulaşılabilirlikte kendimiz de görüyoruz. (M5)

Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri; okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin okul müdürlerine sınıf deneyimi kattığını belirtmişlerdir. Öğretmeni sınıf içinde gözlemleyen okul müdürleri öğretmenin yetkinlik ve performansını ölçmenin yanında okulunu, sınıflarını, öğrencilerini ve velilerini tanıma fırsatı da elde etmiş olmaktadır.

> Müdürün de sınıfı bizzat deneyimlemesini sağlıyor. Bir nevi yerinde gözlem yapıyoruz. Öğretmenin anlattığı durumu sınıf içerisinde bizzat gözlemleyebilmemizi sağlıyor. Öğretmenlerin potansiyellerini daha rahat keşfediyoruz. Ve kurumdaki öğrenci, öğretmen ve paydaş olarak veliyi daha iyi tanıyoruz. (M5)

4.10.2. Amacına Ulaşmayan Denetim

Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri ise müdürlerin denetim faaliyetlerinin tam anlamıyla gerçekleşmediğini ifade etmişlerdir. Denetim ile ilgili standartların olmadığını, bu uygulamanın sonunda not verilmediğini, verilse de sisteme işlenmediğini haliyle denetimin formaliteden öteye geçemediğini belirtmişlerdir. Bu durum denetimi sadece yapmak için yapmanın da ötesine taşımamaktadır. Denetim sonunda herhangi bir değerlendirme sonucu olmaması ise denetimin okul müdürleri açısından etkisini zayıflatmakta ve amacına ulaşmasını engellemektedir.

> Ders denetimleri şu an bizim kendi okulumuzda amacına ulaşmıyor. Yani biz bunu denetim olarak mı yapıyoruz yoksa gözlem olarak mı yapıyoruz? Not vermiyoruz ve daha önceden MEBBİS sistemine işliyorduk biz onları, şu an öyle bir sistem yok. Birkaç sene öncesinde bunları yapıp MEBBİS'e de işlememizi istiyorlardı. O dönemlerde yaptık. İşte orada kriterler belirlenmişti, işte sınıf yönetimi, hakimiyeti dersi anlatımı, tekniği, mevzuat bilgisi falan gibi böyle kategoriler vardı. Oralardan aldığı puanlar 100 üzerinden değerlendirip sisteme işleniyordu. Şu an bunu yapmıyoruz. (M1)

Okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin amacına ulaşmadığını düşünen bazı okul müdürleri ise kendilerine denetim faaliyetine yönelik herhangi bir eğitim verilmediğini bu durumun da denetim faaliyetinin işlevini yerine getirmesine engel olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Ders denetiminin inceliklerinden haberdar olmamak ve bu konuda yapılandırılmış bir eğitimi uzmanlardan almamış olmak da denetimi okul müdürlerinin teknik anlamda tam olarak yerine getirmesini engellemektedir. Tam yapılamayan denetimlerin amacına uygun olmadığı okul müdürlerinin ifadelerine yansımaktadır.

> Yani ilk olarak bu işin nasıl yapıldığı ile ilgili bir eğitimin verilmesi gerekiyor. Tabi biz girdiğimiz sınıflarda öğretmenarkadaşlarla hem mevzuat hem sınıf yönetimi anlamındaeksikliklerini veya olumlu gördüğümüz yanlarını söylüyoruz ama bunları hangi çerçevede yaptığımızı şu an bilmiyoruz. Mevcut bir sistemde bir akış var, bir program gerçekleştiriliyor ama nihayet çıktısının olumlu veya olumsuz olduğunu şu an bilmediğimizden dolayı çok verimli değil yaptığımız işler. Bunun da sebebi eğitim almamamız. (M1)

4.11. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerini Etkili Hale Getirmesi İçin Gerekenler Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Araştırmaya katılan okul müdürleri; okul müdürlerinin denetim faaliyetlerini güçlendirecek bazı önerilerde bulunmuşlardır. Tablo 14'te beşinci temaya ait kategori ve kodlar sunulmuştur.

Tablo 14. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerini Etkili Hale Getirmesi İçin Gerekenler Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Okul Müdürlerinin Ders Denetimini Etkili Hale Getirmesi İçin Gerekenler	Denetimi Güçlendirecek Faktörler	Denetimle ilgili hizmet içi eğitim
		Üniversitelerin birikiminden yararlanma
		Prosedürün ayrıntılı tanımlanması
		Lisansüstü eğitim alınması
		Uzmanlardan destek alınması
		Liyakatli atamalar
		Sürekli öğrenme anlayışının geliştirilmesi

4.11.1. Denetimi Güçlendirecek Faktörler

Araştırmaya katılan okul müdürleri; okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin etkili hale getirilmesi için öncelikle okul müdürlerine denetim kavramı, denetimin aşamaları ve uygulamaları ile ilgili hizmet içi eğitim verilebileceğini belirtmişlerdir.

Kâğıt üzerinde kalmayan etkili bir hizmet içi eğitimin sahadaki denetim uygulamaları ile ilgili birçok problemi ortadan kaldıracağını ifade etmişlerdir.

> Hizmet içi eğitim eğer kâğıt üzerinde değil de hakkıyla, yetkin kişiler tarafından verilirse ben etkili olacağına inanıyorum. Yani hizmet içi eğitimde çok katkı sağlar. Mesela hizmet içi eğitim anlamında gittiğimiz bazı kurslardan çok faydalanıyoruz. Bazısıboş geçiyor ama boş geçmeyen çok hizmet içi eğitime katıldık. Mesela bu tarz bir eğitim verilebilir okul müdürlerine. Ben müdürlere çok katkı sağlayacağına inanıyorum. (M3)

Bazı okul müdürleri ise üniversitelerin ilgili birimleri ile protokoller yapılmasını, müdürler ve öğretmenlere denetim ile ilgili seminer, konferans, sunum vb. bilgilendirici çalışmalar yapılmasının fayda sağlayacağını belirtmişlerdir.

> Üniversite seviyesinde protokoller yapılaraktan hani bu hususta öğretmenlere, müdürlere yeterlilik kazandırılması gerekir. Yani bu işin özünde okul müdürünün ne yapması gerektiği ile ilgili bilgi sahibi olması, bilgi sahibi olabilmesi için de eğitim, seminerveya hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanması gerekiyor. (M1)

Bazı okul müdürleri ise denetimle ilgili iş, işlem ve prosedürlerin neler olduğunun, nelerin denetleneceğinin, ne zaman yapılması gerektiğinin, yöntemlerin ve aşamaların neler olduğunun açık şekilde ortaya konulması gerektiğini ifadeetmişlerdir.

> Sene içinde hangi çalışmalar, hangi tarihlerde yapılacak okul müdüründen ve okul personelinden beklentiler ne? Aynı şekilde denetim ne zaman yapılacak, neler denetlenecek gibi kılavuzlar her sene güncellenmeli ve yayınlanmalıdır. (M2)

Araştırmaya katılan görüşmecilerin neredeyse tamamı okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin etkililiğinin ancak eğitim yoluyla artırılabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların birçoğu hizmet içi eğitimi önermekle beraber bir kısmı ise daha kapsamlı eğitimlerin gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca sürekli eğitim için okul müdürlerinin eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitim almaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

> Bir hizmet içi eğitimi olabilir, okul müdürlerine yönelik yüksek lisans yaptırılabilir. Bunun mutlaka bize çok şey katacağına inanıyorum. Ben eğitim alanında yüksek lisans yapmadım ama eğitim alanında yüksek lisans yapmanın ya da eğitim yönetiminde, denetim alanında yüksek lisans yapmanın çok katkı sağlayacağına inanıyorum. (M3)

Teorik eğitimlere değinen birçok katılımcının aksine bazı okul müdürleri ise teorikten ibaret olmayan, uygulama esaslı bir eğitimin gerekli olduğu görüşündedirler. Teoriden ibaret olan eğitim sahaya yansımamaktadır. Denetim konusunda okul müdürlerinin etkililiği sağlanmak isteniyorsa alanın uzmanı konumunda olan müfettişlerden, akademisyenlerden destek alınmalı, okul müdürleriyle birlikte denetim faaliyetlerine katılmaları sağlanmalıdır.

> Bence eğitim alınmalı. Yani nasıl bir eğitim olmalı. Bu alan uzmanları bu konuda daha çok yetkindir. Bir eğitimdengeçmeliyiz diye düşünüyorum. Uygulamalı olmalı, yani böyle teorik bir eğitim olmamalı. Sadece denetiminin felsefesi şudur, denetim esasları budur diye değil. Pratikte bu işi yapan, uygulayan iyi örneklerin gösterilmesi lazım. Okul müdürünün uygulaması lazım, bizzat sahada belki birkaç kere bu işi yapanlarla staj gibi de olabilir. (M4)

Katılımcıların tamamına yakını doğrudan ya da dolaylı olarak okul müdürlerinin nesnel ölçütler doğrultusunda liyakate dayalı bir sisteme göre atanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Liyakatle atanmayan okul müdürlerinin kurumun yönetiminde sıkıntıya yol açtığı gibi denetim konusunda da sıkıntıya yol açtığını ifadeetmişlerdir. Okul müdürleri ayrıca yeniliklere açık, kendini güncelleyen, sürekli öğrenme anlayışına sahip öğretmenlerin müdür olarak atanmasının gerektiğini düşünmektedir.

> Öncelikle doğru ve kurum temsiliyetine uygun insanları müdür yapmakla başlanabilir. Müdür ise kendini sürekli güncelleyen, yeniliklere açık ve yeni nesil öğretmenlere faydalı olmaya çalışan, kendini güncelleyen insanlardan seçilmeli. (M5)

4.12. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Dikkat Ettikleri Hususlar Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Bu temada okul müdürlerinin denetim faaliyeti öncesinde, denetim sürecindeve sonrasında nelere dikkat ettikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece diğer müdürlerin ders denetimi faaliyetlerinin etkili hale getirilebilmesi için neler yapılabileceğinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Tablo 15'te bu temaya ait kategori ve kodlar sunulmuştur.

Tablo 15. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Dikkat Ettikleri Hususlar Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Dikkat Ettikleri Hususlar	Denetim Öncesi Dikkat Edilen Konular	Denetim planı yapılması
		Denetim ölçeği oluşturulması
		Denetim kılavuzunun okunması
	Denetimde ve Denetim Sonrası Dikkat Edilen Konular	Diksiyon kontrolü, dış görünüş
		Öğretmen evraklarının kontrolü
		Sınıf hakimiyeti kontrolü
		Öğretim yöntem ve tekniklerinin kontrolü
		Sınıfa geri bildirim kontrolü
		İlk saatlerde denetim yapma
		Öğrenci-öğretmen ilişkisi
		Sınıf başarı durumu kontrolü
		Farklı sınıflarda denetim

4.12.1. Denetim Öncesi Dikkat Edilen Konular

Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri; okul müdürlerinin, ders denetimi faaliyetlerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için ders denetimi öncesinde denetim faaliyetinin planlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Öncelikle mevzuatın incelenmesi, nelere dikkat edileceğinin, hangi evrakların kontrol edileceğinin belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bir diğer okul müdürü ise denetim planının öğretmenle birlikte yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

> Öncesinde bir plan program dahilinde denetim esnasında nelere dikkat edileceği, işte evrak anlamında, müfredat anlamında, yönetmelik anlamında hangi denetimlerin yapılacağının bir planının yapılması gerekmekte. Böyle bir form var. Bir değerlendirme formu diye geçiyor bu. Dolayısıyla öncesinde yol haritasını çizmiş olması önemli. (M1)

> Ders denetimi planlamasını öğretmenlerle birlikte yapmalı, denetim sürekli, planlı ve zamanlı bir şekilde ilerlemeli. İhtiyaç duyduğu sınıflarda daha fazla denetim olmalı. Sınıf denetimi öncesinde öğretmenin derste hangi konuda olduğunu bilerek sınıfa gitmeli. (M5)

Okul müdürleri denetimin planlanmasının ardından bir denetim ölçeği oluşturulmasının gerektiğini ifade etmişlerdir. Puanlamaya kişisel başka unsurların etki etmesine engel olmak için değerlendirmenin anlık yapılmasını ve forma ivedilikle işlenmesini önermişlerdir.

> Akabinde de bu ders esnasında denetimler sonucunda eğer verilecekse bir puan oluşturulması veya puan verilmeyecekse de bir

> değerlendirme ölçeğinin oluşturulması anlamında bir çalışma yapması gerekmekte. Bunları yapıyoruz şu an. Denetim esnasında da işte o ilgili form, oradaki maddelerin doldurulması, mesela orada bir maddemiz öğretmenin derse hazır bulunuşluğunun ölçülmesiyle ilgili madde, hani onu test ediyorsak bunu hemen orada onaylanması veya o sırada değerlendirilmesi. Yani bu değerlendirmelerin anlık yapılması, sonuçta denetim sonrasında bırakıldığı zaman bazen kişisel şeyler devreye giriyor. (M1)

Bazı okul müdürleri denetim kılavuzunu incelediklerini belirtmişlerdir. Bu sayede denetimde nelere odaklanması gerektiğini, denetim aşamalarının neler olduğunu kavradıktan sonra denetimi okul hedefleri doğrultusunda gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

> Denetim kılavuzumu mutlaka incelerim, okuldan ne beklediğimi göz önüne alarak neleri denetlemem gerektiğini her denetim sürecinden önce gözden geçiririm. Öğretmenden ne bekliyorum, o branşla ilgili öğretim yöntem ve teknikleri nelerdir, bu öğretim yöntem ve tekniklerin etkili bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını nasıl ölçebilirim, öğretmeni öğrenci gözünde zayıflatmadan nasıl denetlerim falan. Dolayısıyla denetim öncesi bu hazırlığımı yapmaya özen gösteririm. (M2)

4.12.2. Denetimde ve Denetim Sonrasında Dikkat Edilen Konular

Bazı okul müdürleri de okul müdürünün denetim faaliyetlerinin etkililiğini artırmak için denetim faaliyeti sürecinde ve sonrasında kendilerinin uyguladıkları bazı yöntemleri önermişlerdir. Kimi okul müdürleri denetim sürecinde doküman kontrolü yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ders denetimi sürecinde doküman kontrolü yapmak klasik bir denetim biçimi olsa da bazı okul müdürleri halen bu uygulamayı kullanmaktadır.

> Değerlendirme kriterinin içeriğine göre, sınıf hakimiyeti de var, ders anlatımı, diksiyonu, yani anlaşılır bir şekilde anlatması bunların hepsinin bir puanlama ölçeğindeki yeri sıralaması, bundan ziyade bundan da farklı olarak işte derse doküman anlamında hazır gelmiş mi, onların denetimleri bunlarla ilgili çalışmalar yapılıyor. (M1)

> Denetime girmeden önce o öğretmenle ilgili evrakların kontrolünü yaparım. Yıllık planlar, günlük planlar, zümreler bunları hazırlamış mı, vermiş mi, tamamlamış mı? (M3)

Katılımcı okul müdürlerinin tamamı denetim sürecinde öğretmenin ders anlatma biçimini incelemektedir. Okul müdürlerinin bu süreçte öğretmenlerin derse hazır gelip gelmediğini, branşının ders anlatım yöntem ve tekniklerini ne derece kullandığını,

bildiğini aktarabilme becerisini, sınıf hakimiyetini ve öğrencilerle olan etkileşimini incelemektedirler.

> Denetim esnasında öğretmenin sınıf hakimiyetini, öğrenci disiplinini, öğrencinin derse katılımını, öğretmenin ders anlatım yöntem ve tekniklerini gözlemlemeye ve ölçmeye çalışırım. (M2)

> Yani denetim esnasında işte denetim ölçeği doğrultusunda sınıf yönetimi, derse olan hakimiyeti, öğretmenimizin derse hazırlıklı gelip gelmeme durumu, ondan sonra müfredat konusundaki hazırlığı bu gibi hususlar değerlendiriliyor. (M1)

> Kazanımlar işleniyor mu? Öğretim yöntem ve teknikleri kullanılıyor mu veya etkili kullanılıyor mu? Öğretmen merkezli mi, öğrenci merkezli mi anlatıyor. (M4)

Bazı okul müdürleri denetim sürecinde öğretmenin diksiyonuna ve bildiklerini aktarabilme becerisine dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı okul müdürleri bazı yetkin öğretmenlerin diksiyon yetersizlikleri sebebiyle bilgilerini aktarma konusunda sıkıntı yaşadıklarına şahit olduklarını ifade etmişlerdir.

> Değerlendirme kriterinin içeriğine göre, sınıf hakimiyeti de var, ders anlatımı, diksiyonu, yani anlaşılır bir şekilde anlatması bunların hepsinin puanlama ölçeğindeki yeri sıralaması. (M1)

> Ya ben şunu biliyorum, açılan bütün bilişim sınavlarında başarılı olmuş, yüksek lisansını da başarıyla doksan üzerinde bitirmiş. Hangi sınav açarsan zaten inanılmaz yetkin bir adam, müthiş yetenekli bir bilişimci, bilgisayarcı ama bildiğini aktarmada o kadar başarısız ki kendini anlatamıyor, bildiğini çocuğa anlatamıyor. Çocuğun seviyesine inemiyor. Yani anlatacağı dersi aktaramıyor. (M3)

Katılımcı müdürlerin tamamı denetim sürecinde öğretmenin sınıf hakimiyetine, sınıftaki tüm öğrencileri derse çekebilme kabiliyetine dikkat etmektedirler.

> Sınıf hakimiyetine çok dikkat ederim. Sınıfın tamamının derse katılıp katılmaması, derse olan ilgisi. Yani öğretmen sınıfı alabilmiş mi komple, yoksa sadece birkaç kişiyle mi ders işliyor. Sınıfta sessizlik var ama ders dinleniyor mu, dinlenmiyor mu? Sadece sessiz olması bir şey ifade etmiyor. Üç kişiyle de ders yapılır, yirmi beş kişiyle de. (M4)

> Denetimle ben sınıfa girdiğim zaman öğretmenin enerjisine,sınıfa hakimiyetine, en arkadaki öğrenciye bile kendini dinletebiliyor mu ona odaklanıyorum. Çünkü sınıfa hâkim değilse bir öğretmen, yani bütün sınıftaki öğrencileri takip etmiyorsa, göz teması kurmuyorsa o dersin ders matematikmiş, biyolojiymiş veya teknik dersmiş hiç önemli değil. (M3)

Okul müdürleri denetim sürecinde öğretmenin kendi branşının ders anlatım yöntem ve tekniklerinin bilgisine, inceliklerine sahip oluşuna ve bu teknikleri etkili uygulama becerisine dikkat etmektedir.

> En çok ders anlatım yöntem ve tekniklerini kullanıyor mu, etkili kullanıyor mu, sınıfa hâkim mi, öğrenciler öğreniyor mu bunlara dikkat ediyorum. (M2)
>
> Kazanımlar işleniyor mu? Öğretim yöntem ve teknikleri kullanılıyor mu veya etkili kullanılıyor mu? Öğretmen merkezli mi, öğrenci merkezli mi anlatıyor. (M4)

Bazı okul müdürleri öğretmenleri değerlendirirken sınıftan kaynaklı olumsuz değerlendirmelerin önüne geçmek için farklı sınıf seviyelerinde farklı zamanlarda denetim yaptıklarını belirtmişlerdir.

> Bir öğretmenin mesela daha önce sınıfına girmiş miyim? Aynı sınıf düzeyinde girmek istemem mesela. Farklı bir sınıf düzeyinde girmek isterim. Öğretmene bilgi veririm. (M3)

Bazı okul müdürleri ise denetime gireceği sınıfın başarı durumunu incelediklerini ve sınıfın gerçekleri üzerinden değerlendirme yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise sınıftaki başarı durumunu da değerlendirerek öğretmenle ilgili bir çıkarım yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

> Sınıfın genel başarı durumuna bir bakarım. Sınıfa bakarım, öğretmenin de genel bir durumuna bakarak öyle girerim. (M3)
>
> En çok ders anlatım yöntem ve tekniklerini kullanıyor mu, etkili kullanıyor mu, sınıfa hâkim mi, öğrenciler öğreniyor mu bunlara dikkat ediyorum. (M2)

Katılımcılardan bazıları, kendilerini dinç hissettikleri, aynı zamanda öğretmen ve öğrencilerin de dinç olduklarını düşündükleri ilk ders saatlerinde denetim yapmayı ve genellikle öğretmenden sonra sınıfa girmeyi tercih etmektedirler.

> Zamanı seçerken şuna dikkat ediyorum; ilk saatler olması, işte sınıfın başarı seviyesi durumuna göre. Beklenti mi ona göre hazırlıyorum. Sınıf seçme konusu, dersin günü, dersin saati öncesindeki derse de dikkat ediyorum Dersin başında girmiyorum beş dakika sonra giriyorum. Yoklama alınıyor, çocuk geç geliyor falan. Zamanımız da kısıtlı. (M4)

Okul müdürlerinin çoğunluğu özellikle denetim sonrası dönüt vermeye önem vermektedir. Bu dönütler sonucu karşılıklı bilgi alışverişi yaşadıklarını, kendilerinin de denetim vesilesiyle birçok şey öğrenmiş olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca okul müdürleri sürekli okulda bulunmanın sonucu olarak bir öğretmeni değişken aralıklarla denetime gittiklerini daha önce verdiği dönütün gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini kontrol ettiklerini belirtmişlerdir. Ancak çoğu okul müdürü sadece olumlu şeyleri dönüt olarak sunduklarını belirtmişlerdir.

> Denetim sonrasında ise muhakkak öğretmen ile küçük bir toplantı yapıp öğretmenin güçlü yönleri, zayıf yönleri veya denetimden önce dikkat edilmesi gereken durum varsa bu durum hakkında genel bilgiler verilmeli. Öğretmenin geliştirilebilir yönleri konuşulmalı. Yapılmışsa önceki denetimden bu denetime geçen sürede değişen, gelişen şeylerle ilgili bilgi verilmelidir diye düşünüyorum. (M5)

> O öğretmenle oturup istişare de ediyorum, etmek de gerekir. Yani bizim eksik yaptığımız şeyler vardır. Bunu daha iyi duruma nasıl getirebiliriz? Bunun istişaresini yaparız. Bir sonraki denetimi de ona göre planlıyoruz. Öğretmen kendine şunu sormalı, yani benim ne eksiğim vardı, acaba neyi daha iyi yapabilirim demeli. Müdür de acaba hani sınıfta öğretmenle ilgili neyi düzeltebilirim, neye rehberlik edebilirim? (M3)

Katılımcı okul müdürlerinin tamamı ders denetimine gitmeden önce öğretmene haber verdiklerini belirtmişlerdir. Bunun sonucu olarak öğretmenin denetime hazır bulunuşluğunun arttığını, öğretmenin eksiklerini tamamladığını belirtirken bunun denetimin işlevini ve güvenilirliğini etkilemediği düşüncesine sahiptirler. Aksine öğretmeni rahatlatan bir durum olduğunu düşünmektedirler. Onlara göre denetim böylece daha etkili gerçekleşmektedir.

> Ders denetimi planlamasını öğretmenlerle birlikte yapmalı, denetimi sürekli, planlı ve zamanlı bir şekilde ilerlemeli. İhtiyaç duyduğu sınıflarda daha fazla denetim olmalı. Sınıf denetimi öncesinde öğretmenin derste hangi konuda olduğunu bilereksınıfa gidilmeli. Öğretmene bilgi verilip dikkat edilmesi gerekenbir öğrenci veya durum varsa mutlaka bilgi alınmalı, ona göre gözlem ve denetim yapılmalı. (M5)

Okul müdürleri denetim sürecinde öğretmen ve öğrenci arasındaki etkileşime dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Bunu da öğretmenin enerjisine, sınıftaki öğrencileri derse çekebilmesine göre ölçmeye çalışmaktadırlar. Müdürler bir öğrencininöğretmeni sevmeden öğretmenin sunduğu dersi sevmediğini gözlemlediklerinibelirtmişlerdir. Bu

yüzden öğretmenin meslekteki başarısını öğrenciyle arasındaki iletişimden, etkileşimden ölçebildiklerini ifade etmişlerdir. Bazı okul müdürleri öğretmenin sosyal konumu gereği temiz, tertipli, uyumlu giyinmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Dış görünüşün imajı çok etkilediğini bu yüzden öğretmenin bu duruma özen gösterip göstermeme durumunu denetim sürecinde ölçtüklerini ifade etmişlerdir.

> Ama yani böyle bir paspal gezmesin, bir temiz olsun öğretmen. Ben sene başında toplantılarda mutlaka söylerim. Öğretmenin kılık kıyafeti ile alakalı, arkadaşlar öğretmene yakışır bir şekildegelelim. O görünüşün ben önemli olduğuna inanıyorum. Çocuk da sana bakarken öyle bakıyor. Yani senin giydiğin kıyafetin temiz düzgün oluşu çok önemli. Biz böyle paçası dağınık, kirli, ayakkabıları boyasız, ütüsüz pantolonla, kıyafetle gelmiş bir insanı bırak öğrenciyi kimse dinlemez, kimse saygı duymaz. Bence bu çok önemli bir şey ki bu konuda uyardığım öğretmen arkadaşım da olmuştur yani. (M3)

4.13. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Yaşanan Sorunlar Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Bu temada okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda; okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinde ortaya çıkan çeşitli sorunlar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu temaya ait kategori ve kodlar Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerini Dikkat Ettikleri Hususlar Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Yaşanan Sorunlar	Denetimde Ortaya Çıkan Sorunlar	Denetim bilgisi yetersizliği
		Kişiler arası ilişkilerin zedelenmesi
		Öğrenci-öğretmen ilişkisinin zayıflaması
		Gerçekçi olmayan durumların ortaya çıkması
		Denetimin gereksiz görülmesi
		Formalite yapılan denetim
		Kalabalık okullarda denetimin zorluğu
		Zaman yetersizliği
		Stres oluşturması
		Öğretmenlerin birbirlerini mukayese etmesi

4.13.1. Denetimde Ortaya Çıkan Çeşitli Sorunlar

Okul müdürleri, denetim sürecindeki olumsuzluklardan biri olarak eğitim yetersizliği durumunu ifade etmişlerdir. Müfettiş, okul müdürü ve öğretmenlerin çoğu

eğitim yetersizliği durumuna değinmişlerdir. Ayrıca eğitim ve denetim bilgisi yetersizliği denetim faaliyetindeki diğer bazı sorunların da kaynağı olduğu ortadadır.

> Öncelikle bu işin eğitimini almadığımız için tam anlamıyla konuya hakimiyetimiz yok… Onun dışında genel olarak bu konuyu tam olarak bilmememiz, bu konuda eğitim almamış olmamız bizim en büyük problemimiz. Yani neyi denetleyeceğimizi bilmeme genel bir problem bu konuda. Neyi denetleyeceğimizi bilemediğimiz için de içerik konusunda da çok fazla bilgi sahibi olamıyoruz genel olarak. En büyük sıkıntımız bu. Bazen de arada bir soğukluk oluşabilir… Olumsuz olan tabi okulun müdürüsünüz denetimi yapıyorsunuz. Çok fazla konuya hâkim değilsiniz, yani hani neyi denetleyeceğimizi bilmiyoruz. Sadece gözlemci olarak oradayız. (M1)

Kimi okul müdürleri ders denetimi sürecinde ve sonrasında yaşanan bazı durumların kişiler arası ilişkileri zedelediğini belirtmişlerdir. Bazen olumsuz herhangi bir durum yaşanmadığı halde öğretmenin iş arkadaşı olan okul müdürünün denetmen vasfıyla sınıfa gelmesi bazı öğretmenler tarafından olumsuz karşılanabilmektedir. Sahada formalite olarak yapılan veya sadece kâğıt üstünde kalan denetim uygulamaları sonunda, gerçekten denetime gelen müdüre bakış olumsuz olabilmektedir. Bilhassa meslekte müdürden kıdemli olan öğretmenlerin olumsuz tavır alma konusunda daha eğilimli oldukları okul müdürlerince ifade edilmiştir.

> Öğretmenin bunu denetim yapana yansıtması denetim sürecinde, olumsuz durumların açıklanması durumunda öğretmenin kendini geliştirme olarak değil de bunu savunma ihtiyacı olarak algılaması. Bu durumu bazılarının uzatıp okul müdürüne olumsuz tavır takınmaya dönüştürmesi olarak anlatabilirim. (M5)

> Bazen de arada bir soğukluk oluşabilir. Tabi ben birkaç sefer katıldım denetimlere, okulumuz çok büyük okuldu. Belki daha birebirde, daha az sayıda öğretmenin olduğu okullarda daha yüz yüze olan ortamlarda bunun sıkıntısı daha fazla hissedilebilir. Ben iki okulda denetim yaptım. Bu okulların öğretmen sayısı aşağı yukarı yüz civarıydı. Hani oralarda çok fazla birebirde problem yaşamadık ama olumlu anlamda söylediklerimizin olumlu dönüşünü aldık. (M1)

Okul müdürleri sıklıkla karşılaşmasalar da denetim sürecinde öğrencilerin sorun yaşadıkları öğretmenleri zor durumda bırakabilecek tutum ve söylemlerde bulunabildiklerini belirtmişlerdir. Bu durumda kesitsel bir değerlendirme yapmakta olan müfettişe göre öğretmeni sürekli denetleme ve değerlendirme imkanına sahip olan okul müdürü daha güçlü konumdadır.

Farklı bir tutum olarak bazen de öğrencilerin ve öğretmenin her zamanki olağan hallerinden daha farklı tutum ve söylemlerde bulunduklarına şahit olduklarını da belirtmişlerdir. Mesela katılımcı bir müdür, bir öğretmenin daha önce işlemiş olduğu bir bölümü yeni işliyormuş gibi rol yaptığını, öğrencilerin de sürekli derse katılıyorlarmış ve sessiz duruyorlarmış gibi rol yaptıklarını tespit ettiğini belirtmiştir.

> Bir defasında öğretmen önceden işlemiş olduğu yeri yeni işliyormuş gibi yeniden işlemeye başladı. Tabi önceden işlendiği için bütün öğrenciler konuya hâkim. Derse doğal olmayacak derece de katılım var. Anlaşılıyor tabi. Bu durumda kandırılmaya çalışılıyor olmak ya da aptal yerine konmak insanın zoruna gidiyor. Dersi kesip şu sayfadan başlayın dedim öğretmene öğrenciler sus pus oldu. (M2)

> Denetim sürecinde öğrencilerin de müdürün sınıfta olmasından kaynaklı olarak daha az sorun çıkarmaları veya normalde davrandıkları dışında davranmaları bu doğal gözlem ortamını bozduğunu düşünüyorum. (M5)

Bazı öğretmenler ise belirli bir lisans eğitimi almış olduklarını, sınavla atandıklarını ve adaylık sürecini de başarıyla tamamladıklarını belirterek ders denetimini gereksiz görmektedir. Müdürlere göre bu bakış açısının sonucu olarak ortaya çıkan tutum ve söylemler okul müdürü denetiminin olumsuz yönlerinden biridir.

> Bazen dediğim gibi öğretmenin ya bu denetime ne gerek var, biz zaten öğretmen olduk ve hani bu iş için gerekli eğitimi aldık, tamamladık, atandık. Denetim niye yapılıyor diyen arkadaşlar oluyor bazen. Kim olursa olsun sadece öğretmen için değil, bütün mekanizmalarda denetim şart. (M3)

Bazı okul müdürleri ise iş yoğunluğu, eğitim yetersizliği vb. çeşitli sebeplerle denetimi formalite icabı yapıyormuş gibi yaparken bazı okul müdürleri ise kâğıt üstünde yapılmış gibi göstermekle yetinmektedir. Okul müdürleri; bu durumu okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin sorunlu yönlerinden biri olarak dile getirmişlerdir. Sonrasında gerçek bir denetime muhatap olan öğretmenin başka olumsuzluklara da sebep olacağı belirtilmiştir.

> Bazı kurumlarda bu yapılıyormuş gibi gösteriliyor. Müdür sınıfa denetlemeye gitmiyor. Yani işte bazı sebepleri olabilir mesela tecrübelidir. İşte anlaşamadığı öğretmenler vardır. Mahcup olmamak için ya da başka sebeplerle gitmiyor. Gitmeyince de öğretmenler de sanki işte bu iş böyle göstermelik yapılması gerekiyormuş gibi algılıyorlar. Kardeşim yoktu şimdiye kadar daeski köye yeni adet mi getirdin olmaması lazım. (M3)

Bazen de öğretmenler okul müdürlerini yetkin bulmayabilirler. Öğretmenin lisansüstü eğitim yapmış olması, meslekteki kıdeminin daha ileri olması veya mesleki başarısıyla öne çıkmış olması okul müdürünün ders denetimi faaliyetini olumsuz etkileyen bir durum olarak ortaya çıkabilmektedir. Bazı öğretmenler, yeni müdür olmuş olan ve kıdem olarak daha kıdemsiz bir müdür tarafından denetlenmenin öğrencinin öğretmene bakış açısında bazı olumsuzluklara sebep olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

> Benden daha tecrübeli bir öğretmeni denetleyebiliyorum. Bu işin olumsuz yanı şu olabilir. O da seni değerlendirebilir. Hocam sen de öğretmensin diyebilir. Belki hakikaten öğretmen müdürden daha yetkin olabilir. Ben böyle bir sorun yaşamadım ama yaşanabilir. Çünkü işin sonunda o da öğretmen müdür de öğretmen. Sadece tecrübeyle alakalı da değil yenidir ama müdürü beğenmez. Master yapmıştır, doktora yapmıştır, kendini daha yeterli görüyordur. (M4)

Mevcut iş yükü altında ezildiklerini ifade eden bazı okul müdürleri, öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda denetimin hiç mümkün olmayacağını ifade etmişlerdir. Mevcut iş yükünün yanında ortaya çıkan olağandışı durumların zaten denetim için yeterli zaman bulamayan müdürleri daha da zor durumlara sokmaktadır.

> Lakin hazırlıklarımı bir hafta önceden yaptığım ve duyurusunu yaptığım için, tahmin edilemeyen şeyler oluyor o hafta içinde, çeşitli sebeplerden dolayı programa uyamadıklarım oldu. Böyle zaman problemi olabiliyor. Zamansız bir toplantı düzeni bozabiliyor. Bir olumsuz durum da şu olabilir belki. Denetim formalite icabı yapılabilir. Bir de bununla mı uğraşacağım deyip ciddiye almayabilir. Hangi birini denetlesin. (M4)

Denetimin denetlenen üzerinde bir kaygıya, strese sebep olması olağan, kabul edilebilir bir durum olmakla birlikte bazı öğretmenler denetim sürecinde kaygı ve stresin etkisiyle savunmacı tutum sergileyebilmektedir. Yoğun kaygının denetime olumsuz etki edebileceği gibi iş arkadaşı olan okul müdürü ve öğretmenin kişisel ilişkilerine de olumsuz yansıyabilmektedir. Okul müdürleri; ders denetimi sonucunda öğretmenlerin kendilerini başka öğretmenlerle kıyaslayabildiğini, okul müdürünü yanlı bir tutum sergiliyormuş gibi algılayabildiklerini belirtmişlerdir. Bu durumla karşılaşmak istemeyen bazı okul müdürleri genellikle her öğretmene yüksek not verdiklerini belirtmişlerdir ki bu da denetimin sıhhatini zedeleyen durumlardan biridir.

4.14. Müfettişlerden Elde Edilen Verilere Ait Bulgular

4.14.1. Ders Denetimine Müfettişlerin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Bu temada ders denetimi görevinin okul müdürlerine devredilmesi hakkında müfettişlerin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Ders denetimi konusunda okul müdürlerinin ve müfettişlerin sahip oldukları beceri ve yetkinlik konusunda müfettişlerin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan kategoriler ve kodlar Tablo 17'de sunulmuştur**.**

Tablo 17. Ders Denetimine Müfettişlerin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Ders Denetimine Okul Müfettişlerin Bakış Açısı	Okul Müdürlerinin Ders Denetimindeki Olumsuz Yönler	Eğitim yetersizliği
		Zaman yetersizliği
		Denetimlerin üst yönetime ulaşmaması
		Müdürlerin Denetimde yetkin olmaması
		Rol çatışması
		Yerellik-sübjektiflik
		Plansız-standartsız denetim yapılması
		Yanlılık-kayırmacılık-ayrım
		Denetimde deneyimsizlik
		Müfettiş stresi
	Okul Müdürlerinin Ders Denetimindeki Olumlu Yönler	Uzun süreli etkileşim
		Bütüncül denetim
		Rehberlik edilmesi
		Öğretmenleri ve öğrencileri yakından tanıma

Müfettişlere göre okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.

4.14.1.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetimindeki Olumsuz Yönler

Eğitim yetersizliği tüm katılımcıların üzerinde durdukları ve frekansı en yüksek kodların başında gelmektedir. Müfettişler, okul müdürlerinin eğitim yönetimine dair bilgi ve tecrübeye sahip olsa da eğitim denetimine dair herhangi bir bilgiye sahip olmadıklarını; çünkü bunun için herhangi bir eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Müfettişler; okul müdürlerinin bu alanda yetkin olmadıkları, ders denetimi faaliyetinin bu alanda eğitim almış olan müfettişler tarafından yapılmasının daha faydalı olacağı görüşündedirler.

> Şimdi günümüzdeki okul müdürlerinin denetimle ilgili aldığı herhangi bir eğitim yoktur. Denetimleri denetim ile ilgili eğitim alan ya da bilgisi olan kişilerin yapması gerekir ve istenen başarıya da bu şekilde ulaşılabilir diye düşünüyorum. (MÜF1)

> …bir kere okul müdürü bu alanda yetişmiş değil. Yani ders denetiminin nasıl yapacağını, nasıl yapması gerektiğini bilebilir ama bunu profesyonel hale getiremez yani. (MÜF3)

> Bir okul müdürleri buna ne kadar yetkin ve hazırlıklı? Bununla ilgili bir eğitim almışlar mı? Bu bir uzmanlık gerektiren durum. (MÜF5)

Bazı müfettişler, okul müdürlerinin yönetimle ilgili ağır bir iş yüküne sahip olduklarını öğrenci ve öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda bu iş yükünün çok daha ağır olduğunu bu yüzden okul müdürlerinin denetim için yeterli vakit bulamayacaklarını belirtmişlerdir.

> Söylemek istediğim şu, bunun için özel vakit ayırması gerekiyor. Büyük okullar için bu özellikle hani yüz yüz elli öğretmeni olan okullar için müthiş bir sorun ve layıkıyla yapılamayacağını düşünüyorum. (MÜF3)

Okul müdürlerinin ders denetimlerinin olumsuz yönlerini değerlendiren bazı müfettişler, denetimin sonuçlarının üst yönetimlere ulaştırılmadığını, üst yönetimin emri altında çalışan öğretmenlerin performansında haberdar olmadığını belirtmişlerdir. Çünkü müdür denetiminin sonuçlarını üst yöneticilere ulaştırılmasını sağlayacak bir mekanizmanın oluşturulmadığını, müfettiş denetimindeyse bu mekanizmanın ve yasal altyapının mevcut olduğunu belirtmişlerdir.

> Bizim yaptığımız denetimleri rapor haline getirip üst makamlara politika yapıcılara kadar ulaştırma imkânımız vardı. Okul müdürünün böyle bir imkânı yok. Okul müdürü kendi denetimini not defterine alıyor. Orada kalıyor ama durumdan ilçe milli eğitim müdürünün haberi olmuyor. İl milli eğitim müdürünün haberi olmuyor. Yani bu okuldaki öğretmenlerin durumu nedir diye sorduğunuzda bunun cevabını doğru dürüst alamıyor ve bir anlamda öğretmen ile üst yönetim arasındaki bağ koptu gibi. Müfettiş raporlarıyla bu sağlanıyordu işte. (MÜF3)

Müfettişler, okul müdürünün öğretmenlerin en yakın iş arkadaşlarından biri olduğunu bu durumun sonucu olarak aralarında kişisel ilişkilerin gelişebildiğini bu durumun denetim sırasında okul müdürünün rol çatışması yaşamasına sebebiyet verebileceğini belirtmişlerdir.

> Onun dışında çok farklı şeyler de konuşulabilir. Yani aynı ortamı paylaşıyoruz, arkadaşınız dostunuz. Rol çatışması da söz konusu…Diğer taraftan okul müdürü, öğretmenleri ile sürekli beraber, mesai arkadaşı, pikniğe gidiyor, karşılıklı görüşüyorlar, şakalaşıyorlar. Ortak noktalarda bir takım yani resmi görevlerinin dışında da beraberler. Bu sürekli birliktelik ve mesai arkadaşlığı birtakım sınırları da aşmayı beraberinde getiriyor. Böyle bir rol ve böyle bir ilişki sonrasında okul müdürünün öğretmen denetiminde ne söylerse söylesin çok fazla kale alınmayacağını ve etkin olmayacağını, bunun bir olumsuzluk olduğunu düşünüyorum. (MÜF4)

Müfettişler okul müdürlerinin yerel unsurlar gibi çeşitli etkenlerin etkisi dolayısıyla sübjektif bir değerleme yapabileceklerini belirtmişlerdir. Denetimde objektif sonuçlar isteniyorsa dış denetimin esas olduğunu düşünmektedirler.

> Yerellik bazen denetimdeki objektifliği ortadan kaldırabiliyor. Çevreyi tanıması açısından ama onun da yerelde bazen sübjektif değerlendirmelere, siyasi görüş açısına göre, sendikal bakış açısına göre yanlış değerlendirmelere yol açabileceğini, çatışmalara yol açabileceğini düşünüyorum. Dış gözle de öğretmenin denetlenmesi gerektiğini düşünüyorum. Bölgeler arasında düşündüğünde bunun Türkiye için hayati öneme sahip olduğunu düşünüyorum. (MÜF4)

Bazı müfettişler denetime etki eden bu etmenlerin etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi için denetimle ilgili planlar ve standartlar oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinde planlar, aşamalar ve standartlar söz konusu değildir.

> O açıdan evet müdürler, öğretmenlerin derslerini denetlemeli. Bununla ilgili mutlaka usul esasın verilmesi lazım. Hangi kriterler doğrultusunda, hangi sıklıkla denetlenecek? Bunun yaptırımı var mı, sonuçlarını kim takip edecek, bunları ortaya koymak gerekir. Denetledim duruyor dosyada. Kim bakacak buna, nasıl geri dönüş nasıl olacak bunlar belli değil. (MÜF4)

Müfettişlere göre denetim faaliyetlerinin okul müdürlerine devredilmesinin sonucu olarak kişisel ilişkilerin, siyasi görüşün, sendikal mensubiyetin denetime yansıması kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda müdürle kişisel ilişkileri iyi olan, aynı siyasi düşünceye sahip olan, aynı sendikaya üye olan öğretmenler denetimden olumlu sonuç alacakken diğerleri olumsuz sonuç alacaktır.

> Yine okul müdürlerinin dar çerçevede kişisel bakış açıları, yani okul müdürleri bazen okulda öğretmenlerin kendileri ile olan iletişimlerinden yola çıkarak veya siyasi görüşlerinden yola çıkarak,

> sendika mensubiyetinden yola çıkarak bir değerlendirme yapabilir ki, o da bir olumsuzluk bu. (MÜF4)

Bazı müfettişler ise okul müdürlerinin kendi okulundaki öğretmenleri denetlese de aynı branştaki diğer okulların öğretmenleriyle kıyaslama imkanına sahip olmadığını bu deneyimsizliğinin sonucu olarak da denetimin objektifliğinin mümkün olmayacağını belirtmişlerdir.

> Ama diğer taraftan da müfettişler açısından söylediğimizde de müfettiş birçok öğretmeni görebiliyor. Yani bir branştaki diyelim yirmi, otuz öğretmeni görüyor. Bunlar arasında karşılaştırmalar yapıyor. Kendi aralarındaki farkları görüyor. Bunları öğretmene iletiyor. Diyor ki, şu okulda şöyle çalışma var yani bir nevi müfettiş burada bilgi taşıyor. Hani gördüğünü, bildiğini ve diğer kişilerle o kişiyi karşılaştırarak bir değerlendirme yapabiliyor. Ama okul müdürünün bunu yapması imkânsız. Çünkü okul müdür sadece kendi okulunu görebiliyor. (MÜF3)

4.14.1.2. Okul Müdürlerinin Ders Denetimindeki Olumlu Yönler

Müfettişler okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin olumlu yanlarının da olduğunu değerlendirmektedirler. Örneğin bazı müfettişler; müfettişlerin ders denetimlerinin öğretmen üzerinde baskı ve strese yol açtığını bu stresin de denetime olumsuz yansıdığını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin denetimindeyse stres ve baskı daha az hissedilmektedir. “Sahada biraz öğretmenler müfettişlerden tedirgin oluyor” (MÜF1) bu yönde ele alınabilecek bir görüştür. Müfettişler, okul müdürlerinin denetiminin daha az baskı ve stres hissettirmesinin diğer nedenleri olarak uzun süreli etkileşim ve bütüncül denetim etkisini belirtmişlerdir. Müdür ile uzun süreli etkileşim içinde olan öğretmenler tüm faaliyetlerinin denetime yansıyacağını bilmektedirler. Bu da öğretmenleri genellikle rahatlatmaktadır.

> Olumlu yanı da söylediğim gibi öğretmeni ve okulu en iyi tanıyan öğretmenin ne yapabileceğini veya ne yaptığını, diğer öğretmenlerle durumunu en iyi karşılaştırabilecek kişi o. Halbuki müfettiş sınıfa girdiğinde sadece o derse ait gözlemini yapıyor. Öğretmeni bütün yönleriyle görmesi mümkün değil. (MÜF3)

Bazı müfettişler ise okul müdürlerinin öğretmenleri yakından tanıma imkanına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmeni yakından tanıyan okul müdürü, öğretmenin güçlü ve zayıf yönlerini bilecek ve öğretmenin zayıf yönlerini telafi edebilmesi için rehberlik yapabilecektir. Ayrıca okul müdürü, rehberlik faaliyetlerinin sonuçlarını

yakından tanıma imkanına da sahiptir.

> Bir kere okul müdürü, öğretmenin en yakın çalışma arkadaşı olduğu için öğretmenin hangi alanlarda yeterli olduğunu bilir, bildiği için de o alanları destekleyebilir. Der ki hocam senin sosyal yönün çok iyi işte sosyal etkinliklerle ilgili işte gezidir, işte tiyatro çalışmalarıdır, bu yönde öğretmeni destekleyebilir ve yönlendirebilir. (MÜF3)

> Rehberlik yapma ve karşılıklı istişare ederek birtakım olumsuzlukları veya yanlışlıkları varsa onları düzeltmek açısından da okul müdürünün her an ulaşılabilir olmasının bir avantaj olduğunu düşünüyorum. (MÜF5)

4.15. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Sürdürülebilirliği Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Bu temada okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin sürdürebilirliği hakkında müfettişlerin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Müfettişler okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin uzun vadede sürdürülebilir olmadığı düşüncesine sahiptirler. Bu temaya ait kategori ve kodlar Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Sürdürülebilirliğine Dair Müfettişlerin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Okul Müdürlerinin Ders Denetiminin Sürdürülebilirliğine Müfettişlerin Bakış Açısı	Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Sürdürülebilirliğin Olmayışı	Eğitim eksikliği
		Liyakatin olmaması
		İş barışını olumsuz etkilemesi
		Öğretmen-müdür çatışma riski
		Görev tanımının net olmaması
		Sorumluluk alanlarının çokluğu
		Zaman yetersizliği

4.15.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Sürdürülebilirliğin Olmayışı

Müfettişlere göre okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin sürdürülebilir olmayışının nedenlerinden biri eğitim yetersizliğidir. Müfettişler eğitimi çift taraflı yani hem okul müdürleri hem öğretmenler için gerekli görmektedir. Aşağıda bu yönde bazı görüşlere yer verilmiştir:

> Denetimin anlamını ve önemini bilmeyen okul müdürlerinin çoğunlukta olduğunu düşünüyorum günümüzde (MÜF1)

> Çünkü; öğretmenin iletişim becerileri, öğrenme-öğretme sürecini yürütmesi, öğrenme ortamının düzenlenmesi, derslerin, etkinliklerin planlanması ve uygulanması, beden dilini kullanabilmesi, ölçme değerlendirme becerileri vb. işlenmeden öğretmenin iş başında yetiştirilmesinden söz edilemez. (MÜF4)

Bazı müfettişler ise okul müdürlerinin bir kısmının liyakat esasına göre atanmadığını, dolayısıyla yönetim ve denetim yeterliğine sahip olmayan bir müdürün denetiminin etkili sonuçlar vermeyeceğini düşünmektedirler. Bazı müfettişler okuldaki iş barışını olumsuz etkileyeceği gerekçesiyle okul müdürü denetimini işlevsel ve sürdürülebilir bulmamaktadır. Müdürün denetiminden olumlu ya da olumsuz sonuç almış olan öğretmenlerin kendi aralarında veya müdürle aralarında sorunlar ortaya çıkabilir. Müdürlerin sorumluluk alanları oldukça geniştir; öğrencilerin iş ve işlemleri, velilerin farklı talepleri, temsil görevleri, toplantılar, resmi yazılar, etkinlikleri. Bazı müfettişler okul müdürlerinin oldukça fazla olan bu sorumluluk alanlarından dolayı denetime yeterli vakit ayıramayacağını belirtmişlerdir.

> Dolayısıyla bizim okul müdürlerimiz yerine geliyor inşaatçı, yerine geliyor ihale uzmanı, yerine geliyor iletişim uzmanı çok fazla işle meşguller. Yani sorumlulukları çok fazla. Bunun dışında sürekli ilçe milli eğitim, il milli eğitimden gelen yazıların cevaplandırılması, sosyal etkinlikler, toplantılar. Bunlar üstüne koyduğunuzda bir okul müdürünün sağlıklı bir şekilde denetime ayıracak vakti yok. Vakti olmadığı için de onlara rehberlik yapacak ve denetimin sonuçlarını analiz edecek bir zaman olmadığı için sağlıklı değil, sürdürülemiyor. Bugün okullarda biz zaman zaman soruyoruz, yani yüz elli tane öğretmeni olan bir müdürü düşünün. Yani her dönem öğretmenin dersine girecek bu adeta müdür sadece bu işi yapsa bununla baş edebilir, zamanı buna yetebilir. O açıdan sürdürülebilir ve pratikte uygulanabilir bir durum değil. (MÜF3)

4.16. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Yetkinliği-Yeterliği Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Bu temada okul müdürlerinin ders denetiminde yetkinliği konusunda müfettişlerin görüşlerine yer verilmiştir. Müfettişlere göre yetkin ve yeterli müdürler var olmakla birlikte müdürlerin çoğunluğu yetkin ve yeterli değildirler. Bu temaya ait kategori ve kodlar Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Yetkinliğine Dair Müfettişlerin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar

4.16.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Yetkin Olmamaları

Tema	Kategoriler	Kodlar
Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Yetkinliği	Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Yetkin Olmamaları	Liyakatsiz atamalar
		Eğitim yetersizliği
		Profesyonellikten uzak olunması
		Kişisel ilişkileri denetime yansıtmaları
	Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Yetkin Olmaları	Kendini geliştirmiş müdürler

Okul müdürlerinin yetkin ve yeterli olmadığını değerlendiren bazı müfettişler bunu liyakatsiz atamalara bağlamaktadırlar. Sınavsız veya sadece mülakatla yapılan atamalar sonucu vasıfsız kişilerin yönetim kadrolarını doldurduğunu ifade etmişlerdir. Hatta mülakatları gerçekleştiren personelin dahi yetkin ve yeterli olduğunu düşünmemektedirler.

> Yetkin bulmuyorum yetkin olmayanların mülakatlardan geçerek bakın bunu özellikle söylüyorum. Bu mülakatı yapanlar da yetkin kişiler değildi. Yetkin olmayan kişilerin yaptığı mülakatla atanan bir okul müdürünün denetim yapmasını doğru bulmadığımı daha önce söylemiştim. (MÜF1)

Müfettişlerin çoğunluğu okul müdürlerinin eğitim konusunda oldukça zayıf olduklarını ve bunu telafi etmeye yönelik kişisel çabalarının olmadığı gibi bürokratik sistemin de bu açığı kapatmaya yönelik bir faaliyetinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durumun sonucu olarak yönetim ve denetimde profesyonellikten uzak bireyler sistemin kilit noktalarını işgal etmişlerdir.

> Okul müdürlüğüne atanan şahsı atandığı okulun türü, çeşidi, alanı ile alakalı hiçbir eğitimden geçirmiyoruz. Yani bu mevzuat eğitimi olabilir. Yönetim, yönetişim bilimleri açısından olabilir. Eğitmiyoruz, eğittiğimiz varsayalım yani bazı okul müdürlerinin eğitimden geçirerek ya da işte büyük konferans salonlarında toplayıp zaman zaman okul müdürlerine seminer vererek onları eğittiğimiz zannediyoruz. (MÜF4)

> İki üç yıl okumuştur müfettiş. Müfettişliğin bölüm vardır. Eğitim yönetimi denetimi, yatırımı, planlaması, ekonomisi gibi. Bunların tamamından okul müdürünün bilgisi olmadığından ya da bu konuda eğitim almadığından diyelim, onların suçu değil bu onun için okul müdürlerinin denetim yapmada yetkin bulmuyorum. (MÜF1)

Bazı müfettişler ise yönetim ve denetimde profesyonelliğin sağlanamamasının sonucu olarak okul müdürlerinin denetim sürecinde kişisel ilişkilerinin etkisi altında kalarak denetim gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

> Şu da bize geliyor işte eskiden denetim vardı, öğretmenler üzerinde mevzuatın istediği belgeleri, bilgileri, programı uygun şekilde, dersi devam ettirmelerini isteyebiliyorduk. Ama şu anda müfettiş denetimi olmadığı için biz de burada yüz yüzeyiz. Bu yüzden her gün selam verdiğimiz, konuştuğumuz kişi olduğu için müfettişler kadar etkili olamıyoruz diyorlar. (MÜF1)

4.16.2. Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinde Yetkin Olmaları

Okul müdürlerini ders denetiminde yetkin bulmayan çoğunluk müfettiş gurubunun aksine bazı müfettişler ise okul müdürlerini yetkin ve yeterli bulmaktadır. Okul müdürlerini yetkin ve yeterli bulan müfettişlere göre bazı okul müdürleri araştırmaya, öğrenmeye, kendini geliştirmeye yatkındır. Kendini geliştiren okul müdürlerinin denetim konusunun da üstesinden geleceklerini düşünmektedirler.

> Şimdi kişiden kişiye değişir bu aslında. Yani bazı okul müdürleri bu konuda kendini geliştirmiştir, gözlemleme yapmıştır, araştırma yapmıştır, elinde tutarlı bir veri vardır ve bunu uygulama imkânı vardır. (MÜF3)

4.17. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Sahip Olması Gereken Yeterlikler Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Bu bölümde okul müdürlerinin ders denetimlerinde sahip olması gereken yeterlikler konusu müfettişlerin görüşleri doğrultusunda değerlendirilecektir. Bu temaya ait kategori ve kodlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Sahip Olması Gereken Yeterliklere Dair Müfettişlerin Bakış Açısı Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Kategoriler	Kodlar
Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Sahip Olması Gereken Yeterlikler	Denetim Yeterlikleri	Eğitim
		İnsan ilişkileri ve iletişim
		Eğitim psikolojisi
		Yöntem ve teknikler
		Teknik yeterlik
		Stres yönetimi
		Çatışma yönetimi
		Etkili kararlar alabilme

4.17.1. Okul Müdürlerinin Ders Denetiminde Sahip Olması Gereken Yeterlikler

Müfettişlere göre okul müdürleri lisansüstü eğitimler, hizmet içi eğitimler, seminerler, konferanslar yoluyla yetkinlik ve yeterliklerini artırmaya çalışmalıdırlar.

> Şimdi okul müdürlerine hizmetçi eğitimler verilerek uygulamalar yaptırılabilir. İnsan psikolojisi, öğrenci psikolojisi gibi eğitimlerden geçirilmelidir. Müdürlüğün bir okulu yoktur biliyorsunuz. Eğitim yönetimi bölümü var ama oradan çıkan müdür olmuyor. Dediğim gibi müdür iki üç yıl öğretmen olanlar da müdür olarak atanıyor. On beş yıl sonra da müdür olarak atanabiliyor. (MÜF1)

> Eğer ders denetimini yapacaksa okul müdürlerimiz ki şu andaki mevzuat onu öngörüyor. Bizim bu konuda okul müdürlerimizi uzmanlık eğitiminden geçirmemiz lazım. Ders denetiminin aşamaları nelerdir? Denetimin kendi içinde aşamaları var. İyi bir planlama yapılamazsa, iyi bir iletişim sağlanamazsa, iyi bir gözlem yapılamazsa ders denetimi sırasındaki gözlemlerinizin hangi kriterlere göre olduğuyla ilgili kriterler belirlenmez sağlıklı bir denetim gerçekleşmez. (MÜF4)

Müfettişlere göre okul müdürlerinin sahip olması gereken en önemli yeterlik iletişim ve insan ilişkileridir. Okul müdürü denetim sürecinde öğretmenin psikolojisini ölçebilmeli, sınıf ortamını sezinleyebilmeli, öğretmeni öğrencilerin yanında incitecek söz, tutum ve davranışlardan uzak durmalıdır.

> İkincisi denetim yaparken insani yeterliliklerinin de olması lazım. Çünkü insanla ilişki kuruyorsunuz. Karşı tarafı kırmadan, üzmeden doğru yolu göstermek istiyorsunuz. (MÜF3)

> Denetimin kendi içinde aşamaları var. İyi bir planlama yapılamazsa, iyi bir iletişim sağlanamazsa, iyi bir gözlem yapılamazsa ders denetimi sırasındaki gözlemlerinizin hangi kriterlere göre olduğuyla ilgili kriterler belirlenmez sağlıklı bir denetim gerçekleşmez. (MÜF4)

Bazı müfettişler okul müdürlerinin eğitim yöntem ve teknik bilgisine sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bir okul müdürü denetimini yapacağı dersin anlatım yöntem ve tekniklerini bilmeli ve bu yöntem ve tekniklerin kullanımını ölçümleme yeterliğine de sahip olmalıdır.

> Okulun eğitim çalışanlarının alan ve branşlarına ilişkin bilgi, beceri yöntem ve teknikleri bilmeli. Çalışanları yönlendirme, motive etme, rehberlik etme, tarafsız olabilme, değerlendirme yapabilme kabiliyetine sahip olmalı (MÜF5)

> Okul müdürünün yapmış olduğu ders denetimi öğretmenin dersi ile alakalı değildir programına uygun dersini yapıp yapmadığı ile alakalıdır. Yöntem teknikleri nasıl denetliyor biliyor musunuz, o öğretmenin yapmış olduğu planda hangi yöntem ve teknikleri uygulayacağı zaten yazmış oluyor. Ben bu yöntem ve teknikleri uygulayabiliyor mu, uygulayamıyor mu bunu denetler. (MÜF2)

Bazı müfettişler ise okul müdürlerinin denetim kavramı, aşamaları, uygulama yöntem ve teknikleri hakkında bilgi sahibi olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

> Ders denetiminin aşamaları nelerdir? Denetimin kendi içinde aşamaları var. İyi bir planlama yapılamazsa, iyi bir iletişim sağlanamazsa, iyi bir gözlem yapılamazsa ders denetimi sırasındaki gözlemlerinizin hangi kriterlere göre olduğuyla ilgili kriterler belirlenmez sağlıklı bir denetim gerçekleşmez. (MÜF4)

Okul müdürleri, okul içinde oluşabilecek çatışmaları önleme, mevcut çatışmaları yatıştırma yeterliğine sahip olmalıdır. Ayrıca hem kendi stresini hem öğretmen ve diğer çalışanların stresini azaltacak planlar yapma ve uygulama kabiliyetine sahip olmalıdır. Müdürler kurumsal zaman planlaması yapmalı krizlerin ve stresin oluşmasına engel olmalıdır.

> İletişim becerileri konusunda okul müdürlerinin yetersiz olduğunu düşünüyorum. Çatışma yönetimi konusunda okul müdürlerimiz bir çatışmayı nasıl yönetecek, nasıl çözüme kavuşturacak donanımlı değil, stres yönetimi, yani bugün okul müdürlerimizin birçoğu iyi planlama yapamadıkları için kendileri de büyük bir stres altındadırlar. Kendileri stres altında çalıştıklarında öğretmenleri de strese sokuyorlar. (MÜF4)

Bazı müfettişler ise okul müdürlerinin okulun misyonuna uygun kararlar alabilme ve aldığı kararları uygulayabilme yeterliğine sahip olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları ile farklı araştırma bulguları tartışılmış ve katılımcı görüşlerine dayanılarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Tartışma

Bu araştırmada okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin müfettiş, okul müdürü ve öğretmen görüşleri doğrultusunda araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin önemli bir kısmı, ders denetimi faaliyetlerini okul müdürlerinin yapması gerektiğini ifade etmişlerdir. Akbaşlı ve Tunç (2019) ilkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin ders denetimiyle ilgili görüşlerini inceledikleri çalışmalarında bu araştırmayla örtüşür şekilde öğretmenlerin %90'ı okul müdürlerinin ders denetimlerini uygun bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenler okul müdürünün ders denetimi sırasında çoğunlukla kendilerini rahat hissettiklerini belirtmişlerdir. Bunun nedenini ise okul müdürünün kendilerini olumlu ve olumsuz yönleriyle tanıyor olması olarak belirtmişlerdir.

Yılmaz'ın (2010) araştırmasında katılımcıların bir bölümü özellikle il müfettişlerinin denetim yetkilerinin kaldırılmasını olumlu bulduklarını belirtmişler, ders denetimi görevi tekrar müfettişlere devredilecekse de bakanlık müfettişlerinin denetim yapmasını veya il müfettişlerinin de doğrudan bakanlığa bağlanmasını önermişlerdir. Araştırmaya katılan katılımcıların az bir kısmı ise bakanlık müfettişi ve

okul müdürlerinin denetim yaptıkları ve ortalama puanlarının baz alındığı karma bir denetim sistemi önermişlerdir. Bunun nedeni olarak ise denetim sonuçlarının sapmasını engellemek olarak ifade etmişlerdir. Benzer çalışmalardaysa (Topuz ve Yılmaz, 2019) öğretmenler ve okul müdürleri, ders denetimlerini okul müdürleri ve müfettişlerin birlikte yapması gerektiğini ifade etmişlerdir. Duykuloğlu (2018) ise çalışmasında denetimlerin sonucunda öğretmenlerin olumlu tutum sergilemeleri için öğretmenlerin de denetime katılması önerisinde bulunmuştur. Yapılan bazı çalışmalardaysa (Koç, 2018; Topuz ve Yılmaz, 2019) denetime velilerin ve öğrencilerin de katılması gerektiği görüşlerine ulaşılmıştır. Bu çalışmada sadece eğitim müfettişi olan katılımcılar okul müdürlerinin öğretmen denetimi faaliyetlerini olumlu karşılamamışlardır. Olumsuz karşılamalarının nedenleri incelendiğinde ise gereksiz ve taraflı buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerini olumlu karşılamayan öğretmenlerin kıdemlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda kıdemi düşük olan öğretmenlerin müdürlerin ders denetimlerinden rahatsız olmadıkları, kıdem arttıkça müdür denetiminin rahatsızlık verici olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Koç'un (2018) çalışmasında da benzer şekilde katılımcılar okul müdürlerinin denetim faaliyetlerini olumsuz olarak nitelemişlerdir. Birel ve Erçek'in (2019) ders/sınıf denetimlerinin okul müdürlerine devredilmesini okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda inceledikleri çalışmaya göre okul müdürleri, denetim görevlerinin kendilerine devredilmesini objektifliğin sağlanamaması, informal ilişkilerin denetimin güvenilirliğini gölgeye düşüreceği düşüncesiyle olumlu karşılamamaktadır. Okul müdürlerinin öğretmen denetimi faaliyetlerinin tekrar müfettişlere devredilmesini istemelerinin arka planında müfettişlerin daha yetkin ve daha kontrollü olduklarını düşünmeleri yatmaktadır.

Araştırmadan elde edilen verilere göre katılımcı öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerine denetim sürecinde ve sonrasında samimi ve anlayışlı davrandıklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Ateşoğlu ve Akbaşlı (2020) okul müdürlerinin denetim görevlerini öğretmen görüşlerine göre ele aldıkları çalışmalarında ve Aslanargun ve Göksoy (2013) denetimi kimin yapması gerektiği konusunu ele aldıkları çalışmalarında öğretmenlerin okul müdürlerini daha anlayışlı,

daha samimi ve adil buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada katılımcılar, müfettişlerin kusur aramaya, eksik bulmaya ve eleştirmeye meyilli bir tutumla denetime geldiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadelerinden anlaşılan bu durum sadece önyargıdan ibaret bir durum değil, katılımcıların tecrübelerinin bir sonucudur. Bir katılımcının, tecrübeli bir öğretmenin kendisine müfettişin daha iyi bildiğini, müfettişlerin daha bilge insanlar olduğunu hissettirirsen yüksek not alırsın öğüdü üzerine bu taktiği kullanmaya başlamasından sonraki tüm denetimlerden hep yüksek notlar aldığını beyan etmiş olması olgunun gerçekliği açısından çok çarpıcıdır.

Birel ve Erçek'in (2019) çalışmalarında da benzer şekilde katılımcılar müfettişleri kusur aramaya yönelik tutumları ve empati yoksunlukları yüzünden olumsuz değerlendirmişlerdir. Çelik'in (2017) araştırması da müfettişlerin öğretmenlere yönelik öneri ve tavsiyeler sunmaktan çok daha fazla eleştiri yaptıklarını ortaya koymuştur. Bu araştırmada da benzer şekilde öğretmenler, müfettişlerin kusur aramaya geldiklerini, empati yapmadıklarını, öneri sunmaktan ziyade eleştiri yaptıklarını belirtmişlerdir.

Eğitim denetiminin amacı eğitim sisteminin temel hedeflerine ulaşma derecesini ölçmek, varsa aksaklıkların ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler almaktır. Sorunların tespit edilmesi ve tespit edilen sorunların ortadan kaldırılması amaçlanıyorsa denetim uzun bir sürece yayılmalı zamana bağlı durumların denetime olumsuz yansımasının önüne geçilmelidir. Araştırmaya katılan öğretmenler kısa sürede gerçekleştirilen denetimin etkili ve gerçekçi sonuçlar elde etmeye yarayan bir denetim yöntemi olmadığını düşünmektedirler. Seyrek aralıklarla denetime gelen ve kırk dakika içinde denetim yapmak durumunda kalan müfettişlerin denetimindense sürekli yanlarında olan, kendilerini daha iyi tanıyan ve bütüncül değerlendirme yapma imkanına sahip olan okul müdürlerinin denetimini tercih etmektedirler.

Tunç'un (2020) müfettiş ve müdürlerin ders denetimi uygulamalarını çağdaş denetim özellikleri ve ilkeleri doğrultusunda değerlendirdiği çalışmasında öğretmenler, okul müdürlerinin de kırk dakikada denetim yaptıklarını ancak okul müdürlerinin kendilerini zaten tanıyor olmasından dolayı bu durumu olumsuz değerlendirmedikleri gözlemlenmiştir. Akbaşlı ve Tunç'un (2019) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre öğretmenler kırk dakika da gerçekleştirilen kesitsel denetimi uygun

bulmamakta, rehberliğinden yararlanabilmeleri ve her zaman ulaşabilmeleri gibi sebeplerle %90 gibi yüksek bir oranla okul müdürünün denetimini tercih etmektedirler. Benzer şekilde Bige (2014) ve Dağlı da (2000) araştırmalarında öğretmenlerin okul müdürlerinin denetimini tercih ettikleri bulgusuna ulaşmışlardır.

Özmen ve Özdemir (2009) müfettişlerin kurum denetiminde karşılaştıkları sorunları ele aldıkları araştırmada; kurum denetiminde zaman ve mekân sınırının kaldırılması görüşü frekansı en yüksek görüş olarak öne çıkmaktadır. Yıldırım (2007) ise çalışmasında denetim sayısının ve süresinin azlığının öğretmenler için bir sorun oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Katılımcılar okul müdürünün denetim yapmasını öğretmenlerini daha iyi tanıma imkânı bulmasından dolayı olumlu bulmaktadır. Katılımcılar bununla birlikte okul müdürlerinin ders denetiminin tam tersi bir işlevine de dikkat çekmişlerdir.

Araştırma sonucuna göre katılımcılar, okul müdürlerinin denetimi yapmasının okul müdürlerinin öğretmenlerini ve öğrencilerini daha iyi tanımasına fırsat vereceğini belirtmişlerdir. Bu sayede okul müdürleri öğretmenlerinin zayıf ve güçlü yönlerini kavrayabilecek ve gerekli rehberliği sunabilecektir. Ders denetimi sınıflarda gerçekleştirileceği için öğrencilerini, okulun fiziki imkanlarını/imkansızlıklarını daha iyi kavrayarak çözümler üretme fırsatı bulacaktır. Alanda yapılmış olan bazı çalışmalarda da (Demir ve Tok, 2016; Dönmez ve Demirtaş 2018; Tonbul ve Baysülen, 2017) benzer şekilde okul müdürü tarafından yapılan öğretmen denetiminin olumlu yanı olarak okul müdürlerinin okulunu, öğretmenlerini ve öğrencilerini tanımasına imkân vermesi olarak ifade edilmiştir.

Öğretmeni ve öğrenciyi yeteri kadar tanıma imkanına sahip olmayan müfettişler kendilerine ayrılan kısa süre içinde yani kesitsel denetim yöntemiyle denetim gerçekleştirmektedir. Bu durumda öğretmenler veya öğrenciler doğal davranışlarından farklı davranış ve tutumlar sergileyebilmekte, rol yapabilmektedirler. Denetimin adaletle yapılabilmesi ve amacına ulaşabilmesi için denetim uzun sürece yayılmalı ve rol yapılmasının önüne geçilmelidir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre bazı durumlarda öğretmen ve öğrenciler denetçinin gözünü boyamak için rol yapmaktadırlar. Benzer şekilde Demir (2009) çalışmasında öğretmen ve öğrencilerin denetçinin davranış ve tutumlarına göre farklı davrandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Tersine bir durum olarak müfettişler olumsuz tutumlar sergilediğinde öğrenciler derse katılmakta isteksiz davranmaktadır.

Kesitsel denetimin ve rol yapmanın doğurduğu olumsuzluklarının ortadan kaldırılması, adaletli ve daha isabetli değerlemeler yapılabilmesi için öncelikle denetim; öğretmenleri yakından tanıyan ve manipülasyonu fark etme imkanına sahip olan okul müdürleri tarafından yapılmalıdır. Okul müdürleri öğretmeni yakından tanıdığı için öğretmenin geçmiş çalışmalarını veya olumsuz durumlarını hesaba katarak değerlendirme yapabilecektir. Bu durumda öğretmenler de denetim sürecinde kendilerini daha rahat hissedecektir. Katılımcılar okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci, veli ve okul çevresini tanıması dolayısıyla okul müdürlerinin ders denetimlerini, müfettişlerin ders denetimlerinden uygun gördüklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu ders denetimlerini okul müdürünün yapacak olmasının kendilerinin rahatlattığını ifade etmişler ve çeşitli olumlu yönler belirtmişlerdir. Yeşil ve Kış (2015) araştırmalarında çoğu öğretmenin, sürekli aynı ortamda bulunmaları, çok yönlü, bütüncül değerlendirme imkanına sahip olmaları gibi sebepler dolayısıyla ders denetimlerini okul müdürlerinin yapmasını tercih ettiklerini ortaya koymuştur.

Marangoz'un (2019) yaptığı çalışma öğretmenlerin, yılda bir veya dönemde bir yapılan denetimlerin öğretmenleri tanıma ve rehberlik sunma açısından yeterli bulmadıklarını ortaya koymuştur. Köse'nin (2017) yaptığı çalışma öğretmenlerin ders denetimi periyotlarının artırılarak sürece yayılmasını uygun gördüklerini ortaya koymuştur. Bununla beraber bazı katılımcılar ise okul müdürlerinin öğretmenleri tanıyor olmasının denetimi olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir. Bu görüşe göre okul müdürleri ile kişisel ilişkileri iyi olanlar, aynı siyasi düşünceye sahip olanlar, aynı sendikaya üye olanlar denetimde avantajlı konumda olmaktadırlar.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre kişisel ilişkilerin denetime yansımasının yanı sıra denetimin kişisel ilişkilere yansıması da söz konusudur. Öğretmenlerle sürekli aynı ortamı paylaşan okul müdürleri, denetimin sonunda öğretmenlerin kendilerine karşı tavır ve tutumlarını değiştirebilecekleri endişesini taşımaktadırlar. Topuz ve Yılmaz'da (2019) araştırmalarında benzer şekilde okul müdürlerinin, denetim sonucunda öğretmenlerin olumsuz tutumlarda bulunmalarından endişelendiklerini ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan öğretmen, okul müdürü ve müfettişlerin bir bölümünün ifadelerinden ders denetimi faaliyetlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasının birçok kurumun ve çok sayıda öğretmenin denetiminden ve rehberliğinden sorumlu olan müfettişlerin iş yükünü azalttığı anlaşılmaktadır. Birel ve Erçek'in (2019) yaptıkları araştırmada da benzer şekilde öğretmeni ve öğrenciyi tanımanın, anında ve yerinde denetim yapmanın zaman ve enerjiden tasarruf sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber özellikle öğretmen sayılarının fazla olduğu okullarda denetim konusu, okul müdürlerinin üzerine ağır bir iş yükü yüklemektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı ders denetimi faaliyetlerinin kendilerini oldukça meşgul eden bir iş kalemi olduğunu belirtmişler ve zaman yetersizliğinden yakınmışlardır. Katılımcı öğretmenlerden bazıları denetimin formalite icabı yapıldığını ya da kâğıt üzerinde yapılıyormuş gibi gösterildiğini belirmişlerdir. Marangoz'un (2019) çalışması da araştırma sonuçlarıyla örtüşür şekilde ders denetimi faaliyetinin okul müdürleri üzerinde ciddi bir iş yükü oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmada bazı okul yöneticileri her öğretmeni denetleme fırsatı bulamadıklarını bu yüzden nispeten daha kıdemsiz olan öğretmenlerin ders denetimlerine gittiklerini kıdemli olanları ise ders dışı faaliyetlerini göz önünde bulundurarak değerlendirdiklerini itiraf etmişlerdir. Yine Marangoz'un (2019) araştırmasının sonuçlarına göre okul müdürleri ders denetim faaliyetlerini prosedür gereği yapmaktadır. Mevcut denetim sisteminin müfettişler açısından zaman ve enerji tasarrufu sağladığı açıktır.

Mevcut sistemin atıllığını ortadan kaldırmaya önemli bir katkısı olsa da görünen odur ki iş yükü müfettişlerden alınarak okul müdürlerine yüklenmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan okul müdürlerinden öğretmen sayısı fazla olan okullarda görev yapanların, öğretmen sayısının az olduğu okullarda görev yapan müdürlere göre memnuniyet derecesi daha düşüktür. Çünkü bu tür okullarda ideoloji, sendika, kıdem benzeri etmenlere bağlı olarak gruplaşmalar oluşmaktadır. Okul müdürü öğretmenlerin tamamına denetim gerçekleştirmediği sürece yanlış anlaşılacaktır. Bununla beraber okul müdürünün öğretmenlerin tamamını denetlemeye yeterli zamanı da yoktur.

Araştırmadan elde edilen verilere göre okul müdürlerinin önemli bir kısmı; zaman yetersizliği, iş yükü gibi gerekçelerle ya her öğretmeni denetleyememekte ya da zamanında, yeteri kadar denetleyememektedir. Bu durumda olan bazı müdürler denetimi formalite icabı yapmaktayken bazı müdürler ise geçerli bir gerekçesi olmadığı halde denetimi formalite icabı yapmakta ya da sadece kâğıt üzerinde yapmış gibi göstermektedir. Bu ise denetimin işlevini yerine getirmesine engel olmaktadır. Araştırmayla örtüşür şekilde Marangoz'un (2019) okul yöneticileri ve öğretmenlerin ders denetimine ilişkin görüşlerini incelediği çalışmasında katılımcılar, okul müdürlerinin denetimi prosedür gereği yaptığını bu yüzden denetimin kendilerine fayda sağlamadığını ifade etmişlerdir. Araştırmadan elde edilen verilere göre bazı müdürler ise denetimi önemsememekte, gereksiz faaliyet olarak görmektedir. Koç'un (2018) okul müdürlerinin denetim görevlerini öğretmen görüşlerine göre değerlendirdiği çalışmasında da benzer şekilde öğretmenlerin okul müdürlerinin denetim görevlerini çok önemsemediklerini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Özmen ve Batmaz'ın (2006) yaptıkları araştırma ise özellikle kıdemi fazla olan öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin işlevini yerine getirme düzeyini düşük bulduklarını ortaya koymaktadır. Kıdemli öğretmenler ayrıca müdürü de denetim konusunda yetersiz bulmaktadırlar. Aksine Ateşoğlu ve Akbaşlı (2020) çalışmalarında ders denetimlerinin göstermelik yapılmadığı, ders denetimi sonrası öğretmenlerin aldıkları puanların gerçeği yansıttığı ve denetimlerin nitelikli olarak yapıldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada katılımcılar okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimlerinin gerçekçi ve amacına uygun olarak yapıldığını ve işlevini yerine getirdiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere sahada farklı görüşler bulunsa da okul müdürlerinin ders denetimlerini genellikle göstermelik yaptıkları söylenebilir. Çünkü okul müdürü öğretmenin iş arkadaşıdır ve okul müdürleri öğretmenlerle kişisel ilişkilerinin zedelememek için öğretmenlerin ders denetimini yapmamakta ya da formalite icabı yapmaktadır. Az da olsa gerçekten ders denetimi yapan okul müdürleri var olmakla birlikte bu müdürler meslek çevrelerinde pek sevilmemekte, dışlanmaktadır. Araştırmada elde edilen verilere göre öğretmenlerin bazıları okul müdürlerini ders/sınıf denetimi, denetim yeterlikleri konusunda yetkin ve

yeterli bulmaktayken bazıları ise yetersiz bulmaktadır. Ancak öğretmenlerin tamamı okul müdürlerinin denetim konusunda eğitimler almaları gerektiği görüşünü beyan etmiş, daha önce de ifade edildiği üzere tamamına yakını ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiği görüşlerini ifade etmişlerdir. Başka bir ifadeyle öğretmenler her durumda okul müdürlerinin denetim yapmasını uygun bulurken eğitim almalarının fayda sağlayacağını belirtmişlerdir.

Okul müdürü olan katılımcılar ise denetledikleri şeylerin bütün öğretmenlerin ortak yeterlik alanları olması gereken sınıf hakimiyeti, öğrenciyi derse katabilme, diksiyon, kendini ifade edebilme, öğretim yöntem ve tekniklerini kullanabilme gibi şeyler olduğunu ifade ederek kendilerini yeterli gördüklerini ifade etmişlerdir. Alanda yapılan diğer çalışmalarda da (Ateşoğlu ve Akbaşlı, 2020; Dönmez ve Demirtaş, 2018) benzer şekilde katılımcılar okul müdürlerini yetkin ve yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir. Tunç (2020) çalışmasında okul müdürünün öğretmenle aynı branştan olmasının okul müdürünün yetkin ve yeterli bulunmasında önemli bir etkiye sahip olduğu tespitinde bulunmuştur. Bununla beraber bazı çalışmalarda ise katılımcılar okul müdürlerini denetim konusunda yetkin ve yeterli bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin Topçu (2010), Duykuloğlu (2018), Bayar (2017) çalışmalarında katılımcılar, okul müdürlerini yetersiz bulduklarını ifade etmişlerdir. Özmen ve Batmaz'ın (2006) çalışmasında da okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin öğretmenlerin beklentilerinden uzak olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şanlı, Altun ve Tan'ın (2015) çalışmalarında okul müdürleri, altyapısı hazırlanmadan kendilerine böyle bir görev verildiğini belirterek kendilerini yetersiz bulduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin ders/sınıf denetimlerini eğitim öğretimin hedeflerine hizmet edecek doğrultuda sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için mevzuat bilgisine sahip olması ve teknolojik imkanlardan da yararlanarak zayıf yönlerini güncellemesi, güçlendirmesi gerekir. Araştırmada okul müdürleri kendilerini mevzuat konusunda yetersiz görmemektedir. Ancak alanda yapılan diğer çalışmalarda (Birel ve Erçek, 2019; Marangoz, 2019; Şanlı, Altun ve Tan, 2015) hem okul müdürleri hem öğretmenler okul müdürlerini mevzuat konusunda yetersiz görmektedir. Çalışmada elde edilen verilere göre katılımcılar, okul müdürlerini hem denetim faaliyetinin teorik ve pratik yönü ile yetersiz gördükleri gibi

mevzuat yönü ile de yetersiz görmektedirler. Bu iki eksik yön için ise katılımcılar hizmet içi eğitim, seminer gibi kısa süreli eğitimler önermişlerdir. Benzer şekilde Burgaz'ın (1995) çalışmasında da katılımcılar, hizmet içi eğitimler ve seminerler önerirken Şanlı, Altun Tan (2015) ise çalışmalarında okul müdürlerinin, hizmet içi eğitimleri yetersiz buldukları sonucuna ulaşmıştır.

Okul müdürlerinin hizmet içi eğitimleri yetersiz bulmalarının nedeni; hizmet içi eğitimlerin kısa süreli olması, hizmet içi eğitimi veren eğitmenin alanında yetersiz olması, sadece teorik olması ve pratiğe dair bilgi aktarılmaması olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada bazı katılımcılar ise özellikle eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans ve doktora eğitimlerini önermişlerdir. Dağlı (2000) ve Gelmez'in (2011) çalışmalarında da bu araştırmayla örtüşür şekilde katılımcılar, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini önermişlerdir. Bu çalışmada bazı katılımcılar ise alanyazında pek karşılaşılmamış olan müdürlerinin müfettişlerle veya akademisyenlerle birlikte denetimlere girdiği uygulamalı eğitimler önermişlerdir. Bu uygulamalı eğitimde müdürler alanın uzmanı olan müfettiş ve akademisyenlerden bizzat uygulamalı eğitim almış olacak, teorikten ibaret olmayan, uygulamaya dönük bir eğitim almış olacaklardır. Alanyazında farklı görüşler de mevcuttur. Örneğin Duykuloğlu'nun (2018) çalışmasında katılımcılar, ders denetimleri eğitimciler tarafından yapılacaksa lisans eğitimi sürecinde ders denetimine yönelik derslerin de müfredata eklenebileceği önerisini sunmuşlardır.

Araştırmada okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler arasında frekansı en yüksek olan maddelerden biri iletişim olmuştur. Öğretmen, okul müdürü, müfettiş katılımcıların çoğunluğunun okul müdürlerinin iletişim yeterliğine sahip olması gerektiği konusunda hemfikir oldukları gözlemlenmiştir. Okul müdürleri ders denetimi sürecinde öğretmenlerin gergin ve stresli olabileceğinin bilincinde olmalıdır. Okul müdürleri, iletişim yol ve yöntemlerini kullanarak öğretmenin stresini yatıştırmalı, güler yüzlü, kibar olmalı ve öğrencinin yanında öğretmeni incitecek tutum ve davranışlardan uzak durmalıdır. Bu araştırmanın bulguları ile örtüşür şekilde Burgaz da (1995) çalışmasında öğretmenlerin denetçide aradıkları önemli özelliklerden birisi olarak iletişim yeterliği bulgusuna ulaşmıştır. Yapılan araştırmalar (Ayvaz, 1997; Karakaya, 2001) öğretmenlerin denetim sürecinde iletişim

eksikliğinden kaynaklanan ciddi sorunlar yaşadıklarını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin ders denetimi sürecindeki tutum ve davranışlarından rahatsızlık duyduğunu belirttikleri davranışlardan birisi de okul müdürünün ders denetimi yetkisini koz olarak kullanması olmuştur. Bu araştırma öğretmenlerin, okul müdürlerinin denetim yetkisinden kendilerine otorite devşirdiklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır. Okul müdürü olan bazı katılımcıların, öğretmenlerin söylemlerini destekler şekilde bu yetkinin kendilerini güçlü kıldığını ifade etmeleri olgunun gerçekliğini ortaya koymaktadır. Birel ve Erçek'in de (2019) çalışmaları da benzer şekilde okul müdürlerinin denetimi yetki genişlemesi olarak gördüklerini ve bu durumu olumlu karşıladıklarını ortaya koymaktadır.

Denetimde karşılaşılan sorunlardan birisi denetimden sonra geri bildirim sunulmamasıdır. Katılımcılardan bazıları denetimden sonra geri dönüt verilmediğini, bazıları ise geri dönütün sadece olumlu yönde yapıldığını belirtmişlerdir. Veriler incelendiğinde kıdemsiz olanların, sadece olumlu yönde dönüt verildiğini ifade ettikleri; kıdemli olanların ise herhangi bir dönüt verilmediğini ifade ettikleri tespit edilmiştir. Elde edilen verilerden anlaşılan okul müdürleri geri dönüt verme konusunda çekingen davranmaktadırlar. Bu durumda öğretmenlerin okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinden tam manasıyla rehberlik hizmeti aldığı söylenemez. Çünkü rehberlik güçlü yönlerin yanı sıra zayıf yönlerinde geliştirilmesine yönelik mesleki danışmanlık yapılmasıdır. Ancak okul müdürlerinin böyle bir rehberlik faaliyeti yürütmediği anlaşılmaktadır. Bu durumda öğretmenlerin denetimi yetersiz ve gereksiz görmelerinde haklılık payları vardır. Çünkü denetimde asıl amaç geliştirmedir. Ancak okul müdürlerinin böyle bir faaliyeti olmadığı gibi bu faaliyetlere ayıracak uzun vakitleri de yoktur.

Kel ve Akın (2021) araştırmalarında benzer şekilde öğretmenlerin, geliştirme faaliyeti olmadığından denetim, gereksiz gördükleri bulgusuna ulaşmıştır. Durum okul müdürleri tarafında böyleyken müfettiş tarafında ise çok farklı değildir. Çünkü katılımcıların ifadelerine yansıdığı üzere müfettişler senede bir defa denetime gelmekte ve sadece olumsuzlukları öğretmenlerin yüzüne söyledikten sonra bir sonraki seneye kadar okula uğramamaktadır. Bu durumda da rehberlik söz konusu

olmamaktadır. Ulaşılan bulgulara benzer şekilde Ekinci ve Karakuş da (2011) müfettiş denetimi faaliyetlerinde rehberlik gibi bir aşamanın mevcut olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Gök (2009) araştırmasında denetim sonrası karşılaşılan sorunları ele aldığı bölümde denetim sonrasında önerilen düzeltici ve geliştirici önlemlerin daha sonra izlenememesi sorununu müfettiş katılıcıların müdür katılımcılardan daha fazla hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Katılımcı okul müdürlerinin belirttikleri sorunlardan birisi denetim konusunda net tarihler, standartlar, yöntemler, ölçekler sunulmamasıdır. Okul müdürleri; sınıfa girdiklerinde neyi, nasıl denetleyeceklerini, hangi ölçekleri kullanacaklarını, puanlamayı nasıl yapacaklarını bilmediklerini ifade etmişlerdir. Elde edilen verilerden anlaşılan her okul müdürü; kendi denetim anlayışıyla, kendi ölçme yöntemiyle, kendi vicdan ölçeğinde denetim işlemini gerçekleştirmektedir. Ancak okul müdürleri bu durumdan rahatsızlıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin diğer belirttikleri hususlar ise denetim tarihlerinin, geri bildirimin nasıl yapılacağının, rehberlik hizmetlerinin nasıl sunulacağının belirlenmesidir. Okul müdürlerinin alanda birçok belirsizlikle mücadele ettiği söylenebilir. Duykuloğlu (2018) lise müdürlerinin ders denetimi görevlerini öğretmen görüşleri doğrultusunda inceldiği çalışmasında da bu çalışmada ulaşılan sonuçlara paralel sonuçlara ulaşmış ve denetim tarihlerinin ve standartlarının, yöntemlerinin, ölçeklerinin belirlenmesi önerisinde bulunmuştur.

Araştırma sürecinde elde edilen bir diğer önemli bulgu ise okul müdürlerinin denetim yapılacağını haber vermesi, müfettişlerin ise haber vermemesidir. Öğretmenler denetim yapılacağının haber verilmesini olumlu bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda denetime hazırlanma fırsatı bulduklarını, eksik evrakları varsa tamamlama fırsatı bulduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar, bu durumun denetim sonuçlarının güvenilirliğine olumsuz yansımadığı düşüncesine sahiptirler. Bu düşüncelerini de denetimin asıl hedefinin eksikliklerin ve aksaklıkların ortadan kaldırılması olduğunu ifade ederek savunmaktadırlar. Katılımcı okul müdürlerinin tamamı denetimi önceden haber vermeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar müfettişlerin ise denetimi haber vermediklerini aniden denetime geldiklerini bu durumda daha fazla baskı ve stres hissettiklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Tunç (2020) araştırmasında okul müdürlerinin denetimden önce öğretmene denetim yöntemi, dikkat edilecek konular hakkında bilgilendirme yaptığı, müfettişlerin ise aniden denetime geldiklerini ve bilgilendirme yapmadan denetim yaptıkları bulgusuna

ulaşmıştır. Buna karşılık bazı araştırmalarda ise (Marangoz, 2019) denetimi önceden haber veren müdürlerin olduğu gibi haber vermeyen müdürlerin de olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Sonuç

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler; kendilerini tanımayan, kendilerini uzun süre boyunca gözlemleme imkanına sahip olmayan dış gözlemciler tarafından denetlenmeyi uygun bulmamaktadırlar. Okul müdürleriyle sürekli birlikte çalıştıkları için denetim sürecinde de kendilerini daha rahat hissetmektedirler. Bu durum öğretmenlerin üzerindeki stresi oldukça azaltırken öğretmenlerin gerçek performanslarını ortaya koymalarını da sağlamaktadır. Bu sonuç ile çelişen başka bir sonuca göre öğretmenler okul müdürlerinin tarafsız olamadıklarını düşünmektedirler. Bu durumun arka planında siyasi düşünce, sendika üyeliği, ırkçılık, kişisel sorunlar gibi etkenlerin etkili olduğunu düşünmektedirler. Buna rağmen okul müdürlerinin denetim yapmasını tercih etmektedirler. Elde edilen sonuca göre okul müdürleri öğretmen denetimini kendilerine güç ve otorite sağlayan bir unsur olarak değerlendirmektedirler. Ayrıca dış denetim okul müdürlerini de kaygılandırmaktadır. Sürekli okulda bulunmaları ve öğretmenleri, öğrencileri çok yönlü tanımaları gibi sebeplerle kendilerini denetim konusunda daha yetkin bulmaktadırlar. Müfettişler ise okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetimlerde tarafsızlığın sağlanamayacağı, okul müdürlerinin denetim için eğitim almadıkları ve yeterlikleri olmadığı gibi gerekçelerle ders denetimlerinin müfettişler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği düşüncesine sahiptirler. Araştırma sonucuna göre okul müdürleri, denetim ile ilgili mevzuatın açık ve net olmadığını düşünmektedirler. Denetimle ilgili görevleri, zamanı, yöntem, teknik ve araç-gereçleri gibi detayların mevzuatta açıkça belirtilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca denetim standartlarının oluşturulması, denetim ölçek ve materyallerinin geliştirilmesi gerektiği düşüncesine sahiptirler.

5.3.Öneriler

Araştırma sürecinde en göze çarpan konu eğitim yetersizliğidir. Eğitim yetersizliği konusu istisnasız tüm katılımcılar tarafından defalarca dile getirilmiştir. Bazı katılımcılar lisansüstü eğitim, hizmetiçi eğitim, seminer vb. teorik eğitim

önermişken bazı katılımcılar ise uygulamaya yönelik pratik eğitimler önermişlerdir. Bu konuda dikkate değer bir diğer nokta ise öğretmenlerin de denetim süreçlerine yönelik eğitim almalarının önerilmiş olmasıdır. Gerek kamu gerekse özel tüm kurum, kuruluş ve sistemlerde denetim hayati bir öneme sahiptir. Öyleyse;

a) Sistemin sağlıklı işleyebilmesi ve amaçlanan sonuca ulaşılabilmesi için okul müdürlerine ve öğretmenlere denetim ile ilgili hizmet içi eğitimler verilmelidir. Özdenetim bilinci kazandırılmalıdır.

b) Okul yöneticileri eğitim denetimi alanında lisansüstü eğitimlere teşvik edilmelidir.

c) Okul müdürlerinin müfettişlerle birlikte denetime girerek uygulamaya yönelik tecrübe kazanmaları sağlanmalıdır.

Katılımcı okul müdürleri ve müfettişler denetim ile ilgili mevzuat altyapısının yeterli olmadığını dile getirmişlerdir. Okul müdürleri yaptıkları faaliyetin tam manasıyla bir denetim olmadığını, aynı zamanda denetim standartlarının mevcut olmadığını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak düşük ya da yüksek verdikleri puanların öğretmenlere olumlu ya da olumsuz bir dönüşü olmadığı için öğretmen üzerinde istenen etkiyi oluşturmamaktadır. Bu noktada denetim puanlarının bazı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi öğretmenin özlük haklarına olumlu ya da olumsuz etki etmesi sağlanabilir.

a) Denetim standartları oluşturulmalı, durumsallığın etkileri azaltılmalıdır.

b) Denetimle ilgili mevzuat güncellenmeli, hangi uygulamaların hangi tarihlerde yapılacağı belirtilmelidir.

c) Denetim mesleki rehberliği esas alan bir yapıya büründürülmelidir.

d) Denetimin bir kişi üzerinden yürütülmesi yerine paydaşların katılımıyla yürütülmesi sağlanarak adaletsizliğin önüne geçilmelidir.

e) Bu araştırmanın evreni Sakarya ili olarak sınırlandırılmıştır. Başka illerde benzer bir çalışma yapılırsa farklı sonuçlara ulaşılabilir.

f) Benzer çalışmalarda elde edilen bulguların karşılaştırılmasından oluşan sentez bir çalışma yapılabilir.

g) Bu çalışmada örneklem sınırlı tutulmuştur. Örneklem sayısı artırılarak daha ayrıntılı, kapsamlı bilgiye ulaşılabilir.

h) Bu çalışmada örneklem seçiminde öğretim kademeleri dikkate alınmamıştır. Sadece ortaöğretim veya sadece ilköğretim kademesinden örneklem seçilerek ilgili kademedeki öğretmen ya da yöneticilerin görüşleri daha net ortaya koyulabilir

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1994). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Ada, S. ve Baysal, N. (2020). *Dünden bugüne Türk eğitim sisteminde denetim.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Akbaşlı, S. ve Tunç, Z. (2019). İlkokul öğretmenlerinin müdürlerin ders denetimine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*(3), 75-92.

Akbıyık, S. (2005). *Denetim ve raporlama.* Bursa: Ekin Kitabevi.

Akkuş, B. ve İzci, N. A. (2018). Sistem yaklaşımı, kavramları ve yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(7), 223-237.

Aktepe, V. ve Uluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 34*(2), 227-247.

Altıntaş, R. (1980). *Liselerde kurum teftişi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Ankara.

Altıntaş, R. (1992). İlköğretimin teftişi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8*(8), 403-422.

Altunay, E. (2020). Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *55*, 95-127.

Aslan, M. (2019). *Değişen kamu mali yönetimi ve ekonomik etkinlik: İç denetim*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara

Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*, 98-121.

Ateşoğlu, Y. ve Akbaşlı, S. (2020). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi, 6*(3), 1-18.

Aydın , İ. (2020). *Öğretimde denetim, durum saptama ve geliştirme.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Aydın, A. H. (2018). *Yönetim bilimi.* Ankara: Seçkin Yayınları.

Aydın, İ. (2008). *Öğretimde denetim.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Aydın, İ. (2021). *Eğitim ve öğretimde etik.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Aydın, M. (2013). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Ayvaz, A. (1997). *Sinop ili ortaöğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin insan ilişkileri konusundaki görüşleri.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Baker, C., Wuest, J., & Stern, P. N. (1992). Method slurring: the grounded theory/ phenomenology example. *Journal of Advanced Nursing, 17,* 1355-1360.

Başar, H. (1991). *Eğitim denetçisi.* Ankara: Pegem Yayınları.

Başaran, İ. E. (1994). *Türkiye eğitim sistemi.* Ankara.

Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim.* Ankara: Umut Yayım.

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9*(1), 23-38.

Bayar, T. (2017). *Maarif müfettişlerinin sınıflarda uyguladığı rehberlik ve denetim uygulamalarının kaldırılmasına ilişkin öğretmen okul müdürü ve müfettişlerin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.

Baykal, T. (2018). Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Social Sciences Research Journal, 7*(2), 151-160.

Bayraktaroğlu, S., & Kutanis, R. Ö. (2002). Öğrenen kamu örgütlerine doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*(1), 5165.

Benshoff, J. M. & Paisley, P. O. (1996). The structured peer consultation model for school counselors. *Journal of Counseling & Development, 74*, 90-94.

Beytekin, O. F. ve Burak, A. (2019). Öğretmenlerin öğretimsel denetim uygulamalrına ilişkin metaforik algılarının incelenmesi. *TURAN Stratejik Araştırmalar Dergisi, 11*(44), 325-335.

Bige, E. F. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri*. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Birel, F. K., & Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslar Arası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2*(3), 169-177.

Bostancı, A. B., Bulut, M. Ş. ve Özbey, H. (2011). Öğretmen denetiminde sanatsal denetim yaklaşımının uygulamasına yönelik öğretmen ve denetmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11*(22), 238-254.

Bozkurt, P. (2013). Denetim kavramı ve denetim anlayışındaki gelişmeler. *Denetişim, 12*, 56-62.

Buluç, B. (1997). Türk eğitim sisteminde teftiş ve denetim alt sisteminin gelişim süreci. *Bilgi Çağında Eğitim Dergisi*, *1*(4), 1-9.

Burgaz, B. (1995). İlköğretim kurumlarının denetiminde yeterince yerine getirilmediği görülen bazı denetim rolleri ve nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11*, 127-134.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z. (2020). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Can, N. (2018). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Cemaloğlu, N., & Özdemir, M. (2019). *Eğitim yönetimi.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Coşkun, A. (2000). Kamu sektöründe performans denetimi: Sayıştay uygulaması. *1. Antalya: XV. Türkiye Maliye Sempozyumu.*

Çavuş, M. F., İnce, Z., Yakut, E., Akbulut, M., Güloğlu, U. ve Kalkan, A. (2016). Kaos ve durumsallık: Bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(2), 205-224.

Çelik, R. (2017). *Denetimin sınıf öğretmenlerinin sınıf içi motivasyonlarına etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniverstesi, Antalya.

Çelikten, M. ve Özkan, H. H. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sistemi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 8*(15), 806-824.

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

Demir, M. (2009). *İlköğretim müfettişlerinin ders teftişlerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Demir, M. ve Tok, T. N. (2016). Lisansüstü öğrenci görüşlerine göre eğitim denetimi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6*(2), 102-125

Deniz, Ü. ve Erdener, M. A. (2016). Okul müdürlerinin sergilediği öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimlerde Stratejik Araştırmalar,* 69-81.

Doğan, S. (2020). Türk eğitim sisteminde öğretimsel denetim. *Journal of continuous vocational education and training, 3*(1), 63-73.

Dönmez, B. ve Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman İli Örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 29, 454-478.

Duykuloğlu, A. (2018). Lise müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 24*(6), 1-11.

Efil, İ. (2015). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon.* Ankara: Dora Yayınları.

Ekinci, A. ve Karakuş, M. (2011). Okul müdürlerinin sosyal sermaye liderliği davranışlarının öğretmenler arasındaki sosyal sermaye düzeyine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4*(4), 527-553.

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

Gelmez, Ş. (2011). *İlköğretim okullarında okul müdürlerinin yaptığı denetimin öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerine etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistem ve yaklaşımlar.* Ankara: Seçkin Yayınları.

Gök, T. (2009). *İlköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin müfettiş ve okul müdürü görüşleri (Muğla ili örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.

Gökçe, A. T. (2009). Bilimsel yönetim anlayışında denetim. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 0*(18), 74-89.

Gökçe, F. (1994). Eğitim denetiminin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10*, 73-78.

Göksoy, S. ve Öztürk, Z. (2018). Kliniksel denetim modelinin mesleki ve teknik anadolu lisesinde uygulanabilirliği ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri. *İlköğretim Online, 17*(4), 1830-1846.

Gönülaçar, Ş. (2007). İç denetimde hedefler ve beklentiler. *Mali Hukuk Dergisi, 130, 1-21.*

Gözüm, P. (2021). *Yönetim ve etik.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Gül, İ. (2020). *Türk eğitim sistemi ve okul.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Gündüz, Y. (2018). *Avrupa birliği uyum sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı teftiş sisteminin yenilenme ihtiyacı.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Heller, D. A. (1989). *Peer supervision: A way of professionalizing teaching.* Indiana: Phi Delta Kappan.

İlğan, A. (2006). *Adana K.maraş ve Hatay ili ilköğretim müfettişleri ve öğretmenlerinin farklılaştırılmış denetim modelini benimseme ve kamu ilköğretim okullarında uygulanabilir bulma düzeyleri.* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

İlğan, A. (2008). İlköğretim müfettişleri ve öğretmenlerinin farklılaştırılmış denetim modelini benimseme ve uygulanabilir bulma düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 55, 389-422.

İlğan, A. (2021). *Eğitimde ahlak ve etik.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Karakaya, Ö. (2001). *Denetimde öğretmenlerin geliştirilmesine yönelik insan ilişkileri davranışları konusunda öğretmen ve müfettiş görüşleri: Şanlıurfa örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Kaya, İ. G. (2021). *Okul müdürlerinin öğretimsel denetim davranışlarının öğretmenlerin mesleki profesyonellik düzeyine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak.

Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2018). Denetim anlayışı ve uygulamalarındaki değişimler hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *İlköğretim Online, 17*(4), 2170-2187.

Kel, M. A. ve Akın, U. (2021). Değişim sürecindeki eğitim denetimi: Müfettişler, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 19*(1), 2019-243.

Keskin, H., Aksoy, Z. ve Fidan, S.Ş. (2021). Yönetim ve organizasyon araştırmalarında yorumlayıcı fenomenolojik analiz yönteminin kullanılması: Sistematik bir inceleme. *Business & Management Studies: An International Journal, 9*(4), 1437-1451.

Kılavuz, R. (2003). *Kamu yönetiminde etik ve bir sorun alanı olarak yozlaşma.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koç, İ. (2018). *Okul müdürlerinin denetim görevlerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Koçberber, S. (2008). Dünyada ve Türkiye'de denetim etiği. *Sayıştay Dergisi*, 65-89.

Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Köklü, M. (1996). Etkili denetim. *Eğitim Yönetimi, 2*(2), 259-268.

Köse, A. (2017). Türk eğitim sisteminde ders denetimi sorunsalı. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 46*(2), 298-367.

Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Demir, D. (2017). Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak okullarda farklılaştırılmış denetim uygulamalarına ilişkin bir araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 15*(1), 43-57.

Kubalı, D. (1999). Performans denetimi. *Amme İdaresi Dergisi, 32*(1), 31-62.

Kunduz, E. (2007). *İlköğretim müfettişlerinin çağdaş eğitim denetimi ilkelerine ve kliniksel denetime yönelik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Macnab, D. (2004). Hearts, minds and external supervision of schools: Direction and development. *Educational Review, 56*(1), 53-64.

Marangoz, S. (2019). *Ortaokul yöneticileri ve öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Memduhoğlu, H. B. (2012). Öğretmen, yönetici, denetmen, ve öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye'de eğitim denetimi sorunsalı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12*(1), 135-156.

Mergen, A. E. (1993). Toplam kalite yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(1), 25-33.

Oaten, M. & Cheng, K. (2005). Academic examination stress impairs self-control. *Journal of Social and Clinical Psychology, 24*(2), 254-279.

Okutan, E. (2010). Sayıştay denetiminde insan davranışlarının öneminin klinik denetim varsayımları açısından değerlendirilmesi. *Denetişim, 5,* 33-43.

Okutan, M. (2016). *Eğitim yönetimi ve denetiminde örnek olaylar.* Ankara : Pegem Akademi Yayıncılık.

Özdemir, S. (1996). Okula dayalı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 7*(7), 421-425.

Özdemir, S. (2011). İç denetim etiği ve kamu iç denetçileri tarafından algılanışı. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 3*(2), 150-168.

Özer, M. A. (2019). Y*önetim ve…*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H. ve Batmaz, N. Y. (2019). *Kamu yönetimi klasik yapı ve süreçler.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Özgenel, M. ve Yılmaz, A. (2019). Denetim modelleri: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, 13*(29), 228-251.

Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri–hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2*, 102-120.

Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2*(1), 25-33.

Özmen, F. ve Özdemir, T. Y. (2009). *İlköğretim müfettişlerinin kurum ve öğretmen denetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler, 1. uluslararası katılımlı ulusal eğitim denetimi sempozyumu.* Ankara: İşkur Matbaacılık.

Öztaş, N. (2017). *Örgüt ve yönetim kuramları II.* Antalya: Otorite Yayınları.

Öztekin, A. (1993). *İdareye giriş.* Malatya: Yeni Malatya Ofset Yayını.

Resmi Gazete (1990). MEB - İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği. (Tarih: 27/10/1990 sayı: 20678).

Resmi Gazete (1999). MEB - İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. (Tarih: 13/08/1999, sayı: 23785).

Resmi Gazete (2011a). MEB – Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. (Tarih: 24/06/2011, sayı: 27974).

Resmi Gazete (2011b). Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (Tarih: 14/09/2011, sayı: 28054).

Resmi Gazete (2014a). 6528 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (Tarih: 14/03/2014, sayı: 28941).

Resmi Gazete (2022). MEB - Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği. (Tarih: 01/03/2022, sayı: 31765).

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sağır, M. ve Göksoy, S. (2020). *Eğitimde denetim ve değerlendirme.* Ankara: Pegem Akademik Yayıcılık.

Sağnak, M. (2008). Eğitim denetiminde modern ve postmodern yaklaşımların karşılaştırılması. *Çağdaş Eğitim Dergisi, 33*(356), 6-13.

Saroğlu, H. (1999). Çağdaş yönetim yaklaşımları ile postmodern yönetim yaklaşımının karşılaştırılması. *Öneri Dergisi, 2*(11), 217-222.

Sarpkaya, R. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi.* Ankara: Anı Yayınları.

Sönmez, V. (2021). *Eğitim bilimine giriş.* Ankara: Anı yayıncılık.

Şahin, S., Elçiçek, Z. ve Tösten, R. (2013). Historical development of supervision in Turkish education system and the problems in this course of development. *International Journal of Social Science, 6*(5), 1105 – 1126.

Şanlı, Ö., Altun, M. ve Tan, Ç. (2015). Okul müdürlerinin denetmenlik görevlerindeki yeterlik düzeylerinin değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi, 4*(7), 82-99.

Şenol, Y. (2009). *Probleme dayalı öğrenme sürecinde bir klinik denetim ve akran danışma uygulaması: Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Ankara.

Tangney, J., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades and interpersonal success. *Journal of Personality, 72*(2), 271-324.

Taymaz, H. (2010). *Eğitim sisteminde teftiş "kavramlar, ilkeler, yöntemler".* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Taymaz, H. (2015). *Eğitim sisteminde teftiş.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Taymaz, H. (2019). *Okul yönetimi.* Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Tebliğler Dergisi (1991). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. (Tarih: 28/10/1991, sayı: 2346).

Tebliğler Dergisi (2000). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. (Tarih: Ocak 2000, sayı: 2508).

Tonbul, Y. ve Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online, 16*(1), 299-311.

Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). *Yönetim ve organizasyon kavramlar-teoriler-yaklaşımlar.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 34*(2), 31-39.

Topuz , M. ve Ylmaz, K. (2019). Okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri: Nitel bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 9*(2), 82-113.

Tunç, Z. (2020). *Müfettiş ve müdürlerin ders denetimi uygulamalarının çağdaş denetim özellikleri ve ilkeleri doğrultusunda değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Uğurlu, C. T. (2013). Sanatsal denetim ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19*(1), 119-134.

Uğurlu, C. T. (2017). *Okul yönetimi.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Ural, A. ve Tüfekçi, S. A. (2013). Okul müdürlerinin öğretim programlarını bilme, denetleme ve destekleme düzeyleri: Öğretmen değerlendirmelerine ilişkin bir betimleme. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi* 32, 26-38.

Yakar, S. (2015). Denetim kalitesinde denetim komitesinin etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(54), 251-263.

Yavuzer, B. B. (2015). *Eğitimde farklılaştırılmış denetim ve uygulanabilirliği.* Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Yeşil, D. ve Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 2*(3), 27-45.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2020). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, G. (2007). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri (Denizli İli Örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.

Yıldırım, S. (2014). *Yönetim teorileri.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Yıldız, S. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme sorunu: Nicel ve nitel paradigmalardan örnekleme kuramına bütüncül bir bakış. *Kesit Akademi Dergisi, 3*(11), 421-442.

Yılmaz, A. (2010). İlköğretim denetim sisteminin tarihi gelişim süreci. *Çağdaş Eğitim Dergisi, 35*(374), 23-29.

Yılmaz, K. (2004). Sanatsal denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 38,* 292-311.

Ek-2: Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

ÖĞRETMEN FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER				
Cinsiyeti	Kadın ( )		Erkek ( )	
Yaşı				
Branşı				
Çalıştığı Kademe	Okul Öncesi ( )	İlkokul ( )	Ortaokul ( )	Lise ( )
Mesleki Kıdemi	.....yıl			
Çalıştığı İl-ilçe				
Eğitim Düzeyi	Önlisans ( )	Lisans ( )	Lisansüstü ( )	
Okuldaki öğretmen sayısı	1-10 arası	11-20 arası	21 ve üzeri	
Okulda öğrenci sayısı	1-100 arası ( )	101-500 arası ( )	501 ve üzeri ( )	
En son ders denetimine ne zaman tabi oldu?	1 sene önce ( )	2 sene önce ( )	3 sene önce ( )	

SORULAR

1. Müfettişlerin ders denetimi görevlerinin okul müdürlerine devredilmesi hakkında düşünceleriniz nelerdir?

   1.1. Ders denetimlerinin tekrar müfettişlere devredilmesini ister misiniz? Neden?
2. Okul müdürünü denetim konusunda yetkin ve etkili buluyor musunuz? Neden?

   2.1. Okul müdürleri denetimi etkili şekilde gerçekleştirebilmeleri için hangi yeterliklere sahip olmalıdır?

   2.2. Okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen denetimlerin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

   2.3.Müdürlerin ders denetimi amacına ulaşıyor mu?

   2.4.Okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin daha etkili hale getirilebilmesi için neler yapılabilir?

   2.5. Müdürlerin ders denetiminde en sık karşılaşılan problemler nelerdir?
3. Müdürlerin denetim uygulamaları ile müfettişlerin denetim uygulamaları arasındaki temel farklar nelerdir?
4. Denetim sonrası olumlu veya olumsuz dönüş yapılıyor mu ve bu dönüş sonrası gelişiminiz için müdürden destek alabiliyor musunuz?
5. Mesleki gelişiminiz açısından ders denetimlerini okul müdürünün mü yoksa müfettişin mi yapmasını uygun görüyorsunuz?

OKUL YÖNETİCİSİ FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER			
Cinsiyeti	Kadın ( )	Erkek ( )	
Yaşı			
Branşı			
Çalıştığı Kademe	Okul Öncesi ( )	İlkokul ( )	Ortaokul ( ) Lise ( )
Mesleki Kıdemi	.....yıl		
Yöneticilik Kıdemi	.....yıl		
Okuldaki şube sayısı			
Çalıştığı İl-ilçe			
Eğitim Düzeyi	Önlisans ( )	Lisans ( )	Lisansüstü ( )
Okuldaki öğretmen sayısı	1-10 arası	11-20 arası	21 ve üzeri
Okulda öğrenci sayısı	1-100 arası ( )	101-500 arası ( )	501 ve üzeri ( )
En son ders denetimi yaptı?	1 sene önce ( )	2 sene önce ( )	3 sene önce ( )

OKUL MÜDÜRLERİNE YÖNELİK SORULAR

1. Müfettişlerin ders denetimi görevlerinin okul müdürlerine devredilmesi hakkında düşünceleriniz nelerdir?
2. Okul müdürü olarak kendinizi denetim konusunda yetkin buluyor musunuz? Neden?
   2.1. Okul müdürleri denetimi etkili şekilde gerçekleştirebilmeleri için hangi yeterliklere sahip olmalıdır?
   2.2. Okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen denetimlerin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin ders denetimi amacına ulaşıyor mu? Neden?
   3.1. Denetim esnasında ya da sonrasında öğretmenlerden ne gibi bildirimler alıyorsunuz?
4. Okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin daha etkili hale getirilebilmesi için neler yapılabilir?
5. Ders denetimlerinin tekrar müfettişlere devredilmesini ister misiniz? Neden?
6. Okul müdürleri ders denetimi öncesi ve sonrası nelere dikkat etmektedirler?
   6.1. Denetimde en çok nelere odaklanıyorsunuz? Neden?
7. Okul müdürleri ders denetimi sürecinde hangi sorunlarla karşılaşmaktadırlar?

MÜFETTİŞ FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER				
Cinsiyeti	Kadın ( )		Erkek ( )	
Yaşı				
Branşı				
Çalıştığı Kademe	Okul Öncesi ( )	İlkokul ( )	Ortaokul ( )	Lise ( )
Mesleki Kıdemi	.....yıl			
Müfettişlik Kıdemi	.....yıl			
Çalıştığı İl-ilçe				
Eğitim Düzeyi	Önlisans ( )	Lisans ( )	Lisansüstü ( )	
En son ders denetimi yaptı?	.....sene önce			

MÜFETTİŞLERE SORULACAK SORULAR

1. Müfettişlerin ders denetimi görevlerinin okul müdürlerine devredilmesi hakkında düşünceleriniz nelerdir?
   1.1. Sizce bu sürdürülebilir bir durum mudur? Neden?
2. Okul müdürünü denetim konusunda yetkin buluyor musunuz? Neden?
3. Okul müdürleri denetimi etkili şekilde gerçekleştirebilmeleri için hangi yeterliklere sahip olmalıdır?
4. Okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen denetimlerin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
   4.1. Müfettişlerin denetimi ile karşılaştırdığınızda ne gibi farklar görüyorsunuz?
5. Okul müdürlerinin ders denetimi amacına ulaşıyor mu? Neden?
6. Okul müdürlerinin denetim faaliyetlerinin daha etkili hale getirilebilmesi için neler yapılabilir?
7. Ders denetimlerinin tekrar müfettişlere devredilmesini ister misiniz? Neden?