

## Okul Müdürlerinin Ders Denetim Faaliyetlerinin Öğretimsel Liderlik Bağlamında İncelenmesi\*

An Analysis of School Principals' Course Supervision Activities in Regard of Instructional Leadership

Serkan Koşar\*\*  
Köksal Buran\*\*\*

### To cite this article/ Atıf için:

Koşar, S. ve Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(3), 1232-1265. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.3s.14.m

**Öz.** Bu çalışmada, okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma nitel bir araştırma yönteminde, durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Nitel durum çalışmasının en belirgin özelliği belirlenen konu ile ilgili derinlemesine araştırma yapmaktır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Bundan dolayı, belirlenen problemle ilgili Çankaya, Yenimahalle ve Mamak ilçelerinde özel eğitim, anaokulu, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 15 okul müdürü çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmada, okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Okulu ve öğretmeni daha iyi tanınması ve denetimde etkililiği sağlamak için ders denetimlerini okul müdürünün yapması gerektiği belirtilmiştir. Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliği okul müdürleri tarafından olumlu karşılanmıştır. Okul müdürü ders denetimini yapıcı bir anlayışla yapmalı, denetim yaptığı öğretmene rol model olmalıdır. Öğretim lideri olarak ortak bir vizyon oluşturmalı, bütün öğretmenleri belirlenen vizyona ulaşmaları için motive etmelidir.

**Anahtar Sözcükler.** Denetim, ders denetimi, okul müdürü, öğretimsel liderlik

**Abstract.** It has been aimed to evaluate the course supervision activities of school principals in the context of instructional leadership. This study is designed in a qualitative research method, in case study design. The most prominent feature of the qualitative case study is the in-depth study of the identified subject. Maximum diversity and criterion sampling methods were used for research purpose sampling methods. A working group consisting of 15 school principals performing in private educational institutions, kindergartens, primary schools, secondary school and high school in the districts of Çankaya, Yenimahalle and Mamak with regard to the problem determined was formed. In the study, a semi-structured interview form was used to determine the opinions of school principals on course supervision. As a result of the research, it was concluded that the course audits should be realized by school principals in order them to better define the school and the teacher and to ensure effectiveness in the supervision. Regulation changes related to course audits were welcomed by school principals. The headmaster should conduct the supervision in a positive way and constitute a role model for the teacher. He should constitute a common vision as a teaching leader and motivate all the teachers to reach the designated vision.

**Keywords:** Supervision, course supervision, school principal, instructional leadership

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 26.04.2019

Düzeltilme Tarihi: 17.07.2019

Kabul Tarihi: 31.07.2019

\* Bu çalışma Doç. Dr. Serkan Koşar danışmanlığında, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde tamamlanan "Okul Müdürlerinin Ders Denetim Faaliyetlerinin Öğretimsel Liderlik Bağlamında İncelenmesi" adlı Yüksek Lisans Tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

\*\* Sorumlu Yazar / Correspondence: Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye, e-mail: [skosar@gazi.edu.tr](mailto:skosar@gazi.edu.tr) ORCID: 0000-0003-2581-5145

\*\*\* Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara, Türkiye, e-mail: [kkslbrn@gmail.com](mailto:kkslbrn@gmail.com) ORCID: 0000-0002-4059-5518

## Giriş

İnsanlar, toplu olarak yaşamaya başlamaya beraber, amaçlarını gerçekleştirmek ve ihtiyaçlarını gidermek için yaşamın içinde bir düzen kurmuşlardır. Modernleşme ile birlikte insanların bu ihtiyaçları artmıştır. Kaynakların sınırlı olması, artan bu ihtiyaçların belli bir plan ve düzen içinde giderilmesini zorunlu hale getirmiştir (Çalık, 2014). Planlı bir biçimde bir araya getirilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt yapısını meydana getirmiştir (Bursalıoğlu, 1994). İlgar (1996) örgütü, toplumsal ihtiyaçların belirli bir bölümünü karşılamak amacıyla, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini bir araya getiren insanlardan oluşan, toplumsal, açık bir sistem olarak tanımlamıştır. Örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür (Bursalıoğlu, 1994) ve Koşar (2014), örgütü bir koalisyon olarak ifade etmiş ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için farklı bireylerin eylemlerini koordine etmesi gerektiğini belirtmiştir. Yaşamın her alanında örgütler mevcut olup, örgütlerin insanların üzerinde derin etkileri vardır. Bundan dolayı Etzioni (1969), modern toplumun bir örgütler toplumu olduğunu belirtmektedir (Etzioni'den aktaran, Çalık, 2014, s.53).

Kişilerin ortak bir amaç için bir araya gelmesiyle oluşan örgütlerde, örgütün yaşamını devam ettirebilmesi, bu amacın gerçekleşmesine bağlıdır. Burada en önemli şey, örgütlerde işbirliği ve görev paylaşımıdır. Bu görev paylaşımında yöneten, yönetilen, iş gören kavramları ortaya çıkmaktadır. Örgütün başarıya ulaşması için örgüt üyelerinin üzerine düşen vazifeleri yerine getirmesi gerekir. Çünkü belirlenen amacın gerçekleşme derecesi, o örgütün etkiliği ile ilgilidir. Amacın gerçekleşmesi örgütün etkili olduğunun, gerçekleşmemesi ise etkisiz olduğunun göstergesidir (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Toplumsal eğitim kurumunun oluşturduğu yapılar zamanla örgütlenmiş ve sistem özelliği gösteren yapılara dönüşmüştür. Bu yapılarda, zamanla eğitim sisteminin oluşmasını sağlamıştır. Eğitim sisteminin amacı, herkesin eğitimden yararlanmasını sağlayarak eğitim ihtiyacını karşılamak ve devletin eğitimden beklediği yararları gerçekleştirmektir. Bundan dolayı eğitim sistemi, devlet tarafından kurulan, ülkenin her tarafına yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür (Başaran, 2008). Bireysel ve toplumsal ihtiyaçları karşılamak için varolan eğitim sistemi, aynı zamanda toplumların gelişimini ve bir aşamadan bir aşamaya geçmesini sağlayıcı ve toplumu ileriye taşıyıcı bir işleve sahiptir (Aslan, 2013). Okul, tüm insan kaynaklarını harekete geçirebildiği zaman etkili olmaktadır (Özdemir, 2014). Okullarda bunu gerçekleştirecek ve belirlenen amaçlara kurumun ulaşmasını sağlayacak okul yönetimidir. Yönetimin görevi, belirlenen amaçlara uygun, örgütün varlığını devam ettirmektir. Yönetimin yapması gereken, madde ve insan kaynaklarını kontrol altına alarak, belirlenen amaçlara örgütü ulaştırmaktır (Bursalıoğlu, 1994). Her kurumun yöneticisi, yetkileri dahilinde, kurumunda yönetim süreçlerini uygulamak zorundadır. Yönetim süreci, örgüt yapısının önceden belirlenen hedefe ulaşması için belli bir yöntemle çalıştırılması ile ilgili etkinlikleri kapsar (İlgar, 1996). Yönetim süreçlerinde denetim, örgütün amaçlarına ulaşmasında sadece sonucu değil, süreçlerin her birinin ayrı ayrı incelenmesini gerektiren son ve diğerlerini tamamlayıcı bir süreçtir (Taymaz, 2015). Örgütün devamlılığını ve gelişimini amaçlayan yönetici, iş görenleri ve yapılan etkinlikleri denetlemeli, ödüllendirmenin yanında, gerekli düzeltme ve uyarıları da yapmalıdır (Yengin-Sarpkaya, 2012).

## Denetim ve Ders Denetimi

Her örgütün bir amacı vardır. Bu amaç gerçekleştiği oranda, örgütler etkili ve verimli olabilir (Balcı, 2002). Bir örgüt varlığını sürdürmek istiyorsa, mutlaka amacını gerçekleştirmelidir. Etkiliği ve

verimliliği artırmanın ve örgütü geleceğe taşımanın yolu denetimden geçer. Bundan dolayı bütün örgütlerde mutlaka bir denetim sistemi vardır. Denetim aynı zamanda hem örgütsel hem de yönetsel bir zorunluluktur (Aydın, 2014). Türk Dil Kurumu [TDK]'na göre denetim, “eğitim öğretimin çalışmalarının yürürlükteki yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelere göre yapılıp yapılmadığının incelenmesi, yoklanması ve soruşturulması işi” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2011). Bursalıoğlu (1994) ise denetimi, kamu yararına çalışanların davranışlarını kontrol etme metodu olarak tanımlamıştır. Denetim, yapılan çalışmaları kontrol etmek, sonuca ulaştırmak, daha verimli olması için çalışanlara tavsiyelerde bulunmak, kurumda çalışanlara rehberlik etmek gibi geniş bir hizmet alanına sahiptir (Taymaz, 2015).

Denetim, örgütsel etkililik için çok önemlidir. Çünkü bir örgütün denetlenmemesi, o örgütte kapalılık, düzensizlik, yalnızlık ve durağanlığa yol açar (Kimbrough ve Burkett, 1990). Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da denetim çok önemlidir. Eğitim kurumlarının denetlenmesinin gerekliliği çoğu yazar tarafından vurgulanmıştır (Aydın, 2016; Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2005; Sergiovanni ve Starratt, 1993; Sullivan ve Glanz, 2005; Waite, 1995; Zepeda, 2006). Eğitim etkinlikleri, devamlı yenilenmesi ve geliştirilmesi gerekli etkinlikler olduğu için eğitim kurumlarında denetime, daha çok önem verilmesi gerekmektedir (Sullivan ve Glanz, 2000). Denetim kişilerin eksik bilgilerini tamamlamak, olumlu yönlerini desteklemek ve kişilere yol göstermek için yapılmaktadır. Bundan dolayı denetim, öğrencilerin başarılarının artırılması yardım eden bir işleve sahiptir (Aydın, 2016; Özdemir ve Sezgin, 2002). Aynı zamanda denetim, eğitim kurumlarının daha etkili bir öğrenme ortamına dönüştürülmesinde önemlidir (Sergiovanni ve Starratt, 1993).

Türk Eğitim Sisteminde, üst makamda olanlar kendi astlarını denetlemekten sorumludur. Bunun dışında 5442 sayılı İl İdaresi Kanununa göre bir ilin valisi ve bir ilçenin kaymakamı il ve ilçede bulunan millî eğitim kurumları yönetici ve öğretmenlerini denetleme yetkisine sahiptir (Öz, 2003). Türk Eğitim Sisteminde, öğretmenlerin ders işlerken, denetimini sağlayan hukuki düzenlemeler bulunmakta olup, denetim faaliyetleri maarif müfettişleri aracılığı ile yapılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Maarif Müfettişleri Başkanlığı Yönetmeliği'nin 43. maddesine göre müfettişlerin görev ve yetkileri; “rehberlik ve iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma ve araştırma” olarak belirlenmiştir (MEB, 1999). 2014 yılında Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maaarif Müfettişleri Başkanlığı Yönetmeliği'nde değişiklik yapılmış, “iş başında” ifadesi yönetmelikten çıkarılmıştır. Öğretmenin ders esnasında denetim görevi ise kendi sorumluluğunda olan, okul müdürüne bırakılmıştır (MEB, 2014a, 2016b). Aynı zamanda 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin ilgili maddesinde de maarif müfettişlerinin, iş başında, öğretmen teftişinden bahsedilmemiştir. Kurum denetimleri maarif müfettişleri tarafından yapılmaya devam edecek olup, gerekli görülmediği durumlar dışında, ders denetimi yapmayacaktır (MEB, 2011). Bu durum okul müdürlerinin, ders denetimi görevinin önemini bir kat daha arttırmıştır.

Öğretmenler, üniversitelerde gördükleri teori ağırlıklı eğitimi, sınıfta daha çok deneme yanılma yoluyla uygulamaktadır. Öğretmenlere sınıf yönetimi ile ilgili yeteri kadar hizmet içi eğitim verilmemektedir (Budak ve Demirel, 2003). Öğretmenler, bu alandaki eksikliklerini, meslektaşlarından, okul müdürlerinden ve müfettişlerden aldıkları bilgi ve gözlemlerle tamamlamaktadır. Denetimin mesleki rehberlik rolü öğretmenlere bu alanda yardımcı olmaktadır.

Taymaz, ders denetimini, okullarda genel denetimler sırasında ya da bunlardan ayrı olarak yapılan, öğretmenlerin kendi aralarındaki yetişkinliğini, yaptığı etkinlikleri, uyguladığı yöntemleri, bunları uygulamadaki başarısını, öğrencilerin yetişme düzeylerini inceleyip değerlendirmeye yönelik bir denetim olarak tanımlamaktadır (Taymaz, 2015). Aydın, “okullarda öğrenilen bilgi ve kazanılan

beceriler hızlı değişmeler karşısında güncelliklerini koruyamamakta ve çok çabuk eskimektedir. Bu olgu her meslek dalında olduğu gibi, öğretmenlikte de sürekli bir kendini yenilemeyi zorunlu kılmaktadır. Böyle bir toplumsal olgu ile karşı karşıya kalan öğretmenlerin kendi başarılarına bırakılmamaları gerekir” ifadesinde ders denetimin önemini vurgulamıştır. Sınıf içi etkinliklerin gözlenmesi konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Ders denetiminin yararlı olduğunu savunanlar olduğu gibi, bunun sınıfın doğal havasını bozduğunu düşünen yazarlar da vardır. Okul resmi bir kurum olduğuna göre burada yapılan etkinliklerin de amaçlı ve ussal olması gerekir. Sınıf içinde ne olduğunun ve neler yapıldığının bilinmesi gerekir. Bunu bilmenin de en iyi yolu gözlemdir. Bu gözlemin nedeni öğretmene güvensizlik değil, öğretmene yardımcı olmaktır (Aydın, 2014).

### Okul Müdürlerinin Denetim Görevi

Eğitim sisteminin en önemli parçası olan okullarda, belirlenen amaçların gerçekleşmesi, okul müdürünün görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde gerçekleştirmesiyle mümkündür. Bunun için de okul müdürlerinin “müdürlük rolünü” yerine getirmesi gerekir. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların mesleki gelişimi, eğitim olanaklarının geliştirilmesi, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi, okulun çevre ile olumlu ilişkiler kurabilmesi ve etkili eğitim öğretim faaliyetleri için kaynak bulma okul müdürünün başarılı olması için gerçekleştirmesi gereken rol davranışlarıdır. Bunların gerçekleştirilmesi için de okul müdürünün, okulun insan ve madde kaynaklarını sürekli denetlemesi gerekir (Ağaoğlu, 2014).

Okuldan beklentilerin artmasıyla beraber, okul müdürlerinin de sorumlulukları artmıştır. Gelişim ve değişimin en sık yaşandığı okullarda, öğretim etkinliklerinin geliştirilebilmesi için denetlenmesi gerekir. Yaşanan değişimlerle beraber bir öğretim lideri olan okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içindeki etkinliklerini denetlemeli ve bu etkinlikleri geliştirici yönde düzenlemeler yapmalıdır. Öğretmen denetiminin öneminin artmasında; okul müdürlerinin liderlik rollerine verilen önemin artması, denetim düşüncesindeki değişimler, okulda yapılan etkinliklerin asıl amacının eğitim öğretim etkinliklerinin gelişimi olduğu gerçeği, denetimin okul gelişimine etkisi, etkili okullarda okul müdürü rolü, okul müdürlerinin okulda çalışanların performansını artırma gereği ve okulda bulunan herkesin başarılı olma isteği etkili olmuştur (Yılmaz, 2009).

Bir okulda etkili denetim yapılabilmesi için okul müdürünün bilgi birikimi, kişilerarası ilişkileri ve teknik becerilerinin olması gerekir. Bu özelliklere bağlı olarak okul müdürünün, öğretmenlerin mesleki gelişimini etkileyen denetimsel görevleri ile okul ve öğretmen gelişimine destek olan kültürel görevi vardır. Denetimsel görevleri, sınıfta öğretimi gözlemlemek için öğretmenle sürekli bağlantı halinde olan doğrudan yardım, karşılaşılan sorunları çözmek için ortak hareket etmek olan grup gelişimi, öğretmenlerin mesleki gelişimine olanak sağlayan fırsatlar oluşturma olan mesleki gelişim, sınıftaki öğretimin içeriği ve planlamasını kapsayan öğretim programı geliştirme son olarak da öğretmen tarafından uygulanan, sınıfta ve okulda öğretimle ilgili ne olduğunu gösteren eylem araştırmasıdır. Kültürel görevleri ise yeniliği destekleme, değişime ayak uydurmayı içeren değişimi kolaylaştırma, herkes için eşitliği sağlama olan çeşitliliği yönetme, okul ve toplumu geliştirmek için toplumun geniş bir kesimini, öğretim ortamına dâhil etme sürecini kapsayan toplum oluşturmada oluşur (Glickman, Gordon ve Ross-Gordon, 2014). Ağaoğlu, okulun etkililiğinin artırılması için okul müdürlerinin bazı denetim ve değerlendirme rolleri olduğunu belirtmiştir. Bunlar; öğretim liderliği, eğiticilik, yöneticilik, mesleki yardım, araştırma, güdüleme ve izleme-değerlendirme sürecidir (Ağaoğlu, 2014).

## Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini

İki binli yıllardan sonra nüfusun hızlı bir şekilde artması, buna karşın olanakların azalması eğitimin önemini daha da artırmıştır. Toplumun taleplerine cevap verebilmek ve karşılaşılan sorunları çözebilmek için okul yöneticilerinden beklentiler artmıştır. İş yüklerinin fazlalığından şikayet eden okul müdürlerine formal ve informal yeni görevler yüklenmiştir. Günümüzde “okul yöneticisinin örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, işgörenleri güdülemesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması” (Çelikten, 2001) da beklenmektedir. Bu nedenle okul müdürü, liderlik bilgi ve becerileri ile okulunu öğrenen örgüt haline getirerek, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerinde destekleyici olmalı, öğrencilerin öğrenmelerini artırıcı ortamlar yaratmalıdır.

Okul müdürünün en önemli görevi, öğretim liderliği ve okulda çalışanların değerlendirilmesidir (Dönmez, 2002). Okul müdürü, bir öğretim lideri olduğu için ders denetimi yapmalı ve öğretimi gözlemlemelidir (Balcı, 2002). Okul müdürü informal olarak ders denetimleri yapmalıdır. Tabii burada amaç, öğretmeni hazırlıksız yakalamak ve dersi bölmek değil; öğretimin geliştirilmesidir. 10-15 dakika gibi kısa süreli bu denetimlerde öğretimi izlemek, gerekli durumları görerek, okuldaki öğretim etkinlikleri hakkında bilgi edinilebilmektedir (Özmen ve Batmaz, 2006).

Okul müdürünün öğretimsel liderlik rolleri 1980’li yıllara kadar çok belirgin olmayıp, yönetsel rollerinin içerisinde bulunmaktadır. Beck ve Murphy okul müdürünün öğretimsel liderlik rollerini; 1920’de Değerler Simsarlığı, 1930’da Bilimsel Yöneticilik, 1940’da Demokratik Lider, 1950’de Kuram Güdümlü Yöneticilik, 1960’da Bürokratik Yöneticilik, 1970’de İnsancıl Destekçilik, 1980’de ise Öğretim Liderliği olarak on yıllık dönemler halinde ele almışlardır (Beck ve Murphy’den aktaran, Gümüşeli, 2014, s.10). Okul müdürlerindeki bu rol tanımlamaları eğitsel amaçlar ve çevre faktörleri ele alınarak yapılmıştır.

Liderlik ile ilgili yapılan bu çalışmalara kadar okul müdürünün görevi, sadece okulu koruma ve program yönetimi üzerine kurulu iken, bu çalışmalardan sonra, okul müdürünün eğitim öğretim faaliyetlerinin içinde daha aktif yer alması gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır. Eğitimde yenileşme hareketlerinin etkisi ile okul müdürünün rolü, program yöneticisinden, öğretimsel liderlik rolüne bir dönüşüm geçirmiştir (Çelik, 2005). Öğretim liderliği, okul müdürünün klasik rol ve davranışlarında büyük değişiklikler meydana getirmiştir. Eski liderlik yaklaşımlarında yönetimle ilgili roller ön plandayken, öğretim liderliğinde öğretimi geliştirme daha önemli hale gelmiştir (Güçlü ve Özden, 2000).

Bir okulun örgütsel yapısı, normları ve uygulanan etkinlikler, o okulun başarısında etkilidir. Öğrencinin başarısında ise kişisel yetenekleri ile okulun özellikleri ön plandadır. Okul müdürünün öğretimsel liderlik özellikleri ise okul ve öğrenci başarısında çok önemlidir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Türkiye’de merkezi sınav sisteminin eğitimin en önemli çıktısı olarak görülmesinden dolayı akademik başarı her şeyden önemli hale gelmiştir. Akademik başarıya verilen bu önemde okul müdürünün iş çeşitliliği ve yeterlilik standartlarında değişime yol açmış, bu değişim okul müdürünün öğretim liderliği rolünü ön plana çıkarmıştır (Gümüşeli, 2014).

Öğretim liderliği, öğrencinin başarısının artırılması ve etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesi için okul müdürünün kullandığı güç ve davranışların tamamı olarak açıklanabilir (Şişman, 2012). Krug (1992) öğretim liderliğini, bilginin sorun çözmeye uygulanması ve başkaları aracılığı ile okulun amaçlarını gerçekleştirmesi olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre ise öğretim liderliği, öğretmen ve öğrencilere öğretimin amaçlarına uygun, yaşamın her alanında işlerine yarayacak, stratejiler



kazandırmaya yardımcı olmak olarak tanımlanmıştır (Glickman vd., 2005). Etkili okul anlayışının temelini oluşturan öğretim liderliğinde, eğitimin tüm paydaşlarına etki edebilen, bunları belirlenen amaçlara yönlendirebilen öğretim liderinin olması okulun işlerliği ve etkililiğinde çok önemlidir (Recepoglu, 2014). Aynı zamanda öğretim liderliği, iyi bir eğitim ve uygun öğrenme koşulları için okulun çalışma çevresinin yeterli ve üretken bir çevreye dönüştürülmesi eylemlerini de kapsar (Çelik, 2000).

Bir öğretim liderliği olarak okul müdürünün görevi öğretimi geliştirmektir. Öğretim liderinin, okulun kurumsal ve yönetsel işlerini koordine etmek, okulun vizyon ve misyonunu oluşturmak, etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak, öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemek, okulda olumlu bir iklim yaratmak, okulda katılımcı bir anlayışla karar almak, öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonunu arttırmak gibi sorumlulukları vardır (Krug, 1992). Öğretim sürecine liderlik yapan okul müdürünün öğretimsel liderlikle beraber öğretimi geliştirme rolü ön plana çıkmıştır. Bundan dolayı bir öğretim lideri olarak okul müdürü öğretimin geliştirilmesinden öğretmenin mesleki gelişimine kadar bütün eğitim öğretim alanlarında öğretimsel liderlik özellikleri göstermelidir. Son yıllarda okulun akademik başarısının önem kazanması ile birlikte okul müdürünün öğretimsel liderlik becerileri önem kazanmıştır. Okul müdürü öğretimsel lider olarak tüm paydaşlara rehber ve model olmalı, okulun performansını geliştirmelidir. Öğretmenleri mesleki gelişimi için teşvik etmeli, öğretim sürecinin içinde aktif bir şekilde bulunmalıdır. Öğretmen, öğrenci ve veliler tarafından ulaşılabilir olmalı, sınıf ve okul koridorlarında öğretim sürecine zarar vermeden dolaşmalıdır. Okul müdürleri öğretim lideri olarak “okul bekçiliği” imajından kurtulmalı, zamanların çoğunu öğretim sorunları ile ilgilenerek öğretime destek vermelidir. Okul müdürünün öğretim sürecini gözlemleyebilmesi için ders denetimlerini etkili bir şekilde yapması gerekir. Böylece öğretim lideri olarak tespit ettiği eksiklikleri yerinde ve zamanında çözebilir, çözüm önerileri geliştirebilir. Denetimi yapıcı bir anlayışla ele alarak okul müdürü, öğretmenle eğitim programlarında, öğretimde ve değerlendirmede aktif olarak işbirliği içinde bulunacaktır.

Türkiye’de, Millî Eğitim Bakanlığı’nın ‘meslekte aslanan öğretmenliktir’ görüşü okul müdürlüğünün uzmanlık alanı olarak kabul edilmemesine, yönetici atama kriterlerinin objektif olmaması, her yıl değişmesi ve okul müdürlüğü görevinin dört yıl gibi kısa süreli olması okul müdürlüğü görevinin tam anlamıyla sahiplenilmemesine; iş yükünün fazla, bürokratik işlerin çokluğundan dolayı öğretim liderliği ve denetim rollerini tam anlamıyla uygulanamamasına neden olmaktadır. Ancak, okul müdürlerinden beklenti, birer öğretim lideri olarak, okulun temel görevi olan, öğretime odaklanmaları ve öğretim sürecine dahil olarak okulun etkililiğini artırmalarıdır. Bir okul müdürünün bunları gerçekleştirebilmesi için öncelikle belirlenen amaçları içselleştirmesi, kurumun yapısını tanınması, kurumun olanaklarını tespit etmesi ve karşılıklı insan ilişkilerini geliştirerek birlikte çalışma ortamı sağlaması gerekir. Okul müdürünün bunları yerine getirebilmesi için de okulun insan ve madde kaynaklarını devamlı denetlenmesi ve bu sürecin değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak okul müdürlerinin hem öğretim liderliği davranışları sergilemeleri hem de denetim görevini yerine getirmelerinde eksiklikler olduğu görülmektedir. Bundan dolayı, bu çalışmanın okul müdürünün öğretim liderliği ve ders denetimi görevine ilişkin farkındalığı artıracağı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Etkili eğitim yönetimi açısından, günümüzde liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin örgütün ihtiyaç duyduğu gerekli değişim ve gelişimi gerçekleştirecek, örgütünü evrensel rekabet ortamında dikkat çekici konuma getirebildiği düşünülmektedir. Aynı zamanda bir öğretim lideri olan okul müdürünün, okulda etkili bir rehberlik faaliyeti, tespit edilen eksikliklerin giderilmesi amacıyla

çalışmalar yapmasını zorunlu kılmıştır. Ancak, okul müdürlerinin daha çok yönetimin bürokratik kısımları ile ilgilendikleri, değerlendirme, program geliştirme, öğretmenlerin geliştirilmesi gibi çalışmaları az yaptıkları ya da hiç yapmadıkları gözlemlenmiştir. Türkiye’de denetim konusu ile ilgili yapılan bir çalışmada, 2014 yılında yapılan değişiklikten önce de ders denetiminin okul müdürlerinin sorumlulukları arasında olmasına karşın, genellikle ilköğretim müfettişleri tarafından yapıldığı, ilköğretim müfettişlerince yapıldığı dönemde, ders denetimlerinin yeterince etkili olamadığıyla ilgili tespitler bulunmaktadır (Korkmaz ve Özdoğan, 2005). Bu tespitlerde en önemli sorun, okul müdürleri ile ders denetimini yapan ilköğretim müfettişleri arasında işbirliği ve koordinasyonun olmamasıdır. Bununla birlikte alanyazın kısmında sıklıkla bahsedildiği gibi kurumların ve özellikle eğitim kurumlarında denetim kavramına ayrı bir önem göstermesi gerektiği belirtilmekte ve bu durum araştırmacılar tarafından özellikle vurgulanmaktadır. Bu denli önemli olan denetimin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi ve okul müdürlerinin bu görevi yerine getirirken öğretimsel liderlik rollerini işe koşması ayrıca önem arz etmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada, okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu temel amacın çözümü için şu alt amaçlara cevap aranmıştır. Ders denetiminin; *i*) yapılma sıklığı nedir?, *ii*) mevcut durumuna ilişkin görüşler nelerdir?, *iii*) yapılması sırasında, denetim öncesi ve sonrası nelere dikkat edilmektedir?, *iv*) yapılması sırasında, öğretimsel lider olabilmek için neler yapılmaktadır?, *v*) yapılması esnasında hangi sorunlarla karşılaşmaktadır?, *vi*) etkililiğinin öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?, *vii*) etkililiğinin öğrenciler üzerindeki etkileri nelerdir? ve *viii*) daha etkili yapılmasına ilişkin öneriler nelerdir?

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Bu çalışma nitel araştırma yönteminde, durum çalışması deseninde yapılmıştır. Durum çalışmasında amaç, belirli bir durumla ilgili sonuçlar ortaya çıkarmak ve en belirgin özelliği belirlenen konu ile ilgili derinlemesine araştırma yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Kısaca durum çalışması gerçek yaşamın, güncel bağlam veya ortamın içinde var olan bir durumun araştırılmasını gerektirmektedir (Creswell, 2016; Yin, 2003). Durum çalışması, bir varlığın mekâna ve zamana bağlı tanımlandığı ve özelleştirildiği araştırma çeşididir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014). ve kontrolümüz dışında devam eden bir durumun ortaya çıkardığı sonuçlar üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada ele alınan durum ise 2014 yılında Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanları Yönetmeliği’nde yapılan değişiklikle “iş başında” ifadesinin yönetmelikten çıkarılması, ders denetiminin okul müdürlerine bırakılması ve 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’de maarif müfettişlerinin rolleri arasında iş başında, öğretmen teftişinden bahsedilmemiş olması ve bu durumun okul müdürlerinin, ders denetimi görevinin önemini ortaya çıkarmasıdır. Kısaca bunun yapılmasının nedeni Akar’a (2016) göre bir olay ve bağlam arasındaki belirsizliğin açığa çıkarılmak istenmesidir ve durumun karmaşıklığına, biricikliğine ve parçası olduğu bağlamla olan ilişkilerine odaklanılmasıdır (Glesne, 2015). Ayrıca ders denetimine ilişkin söz konusu durum, durum çalışması türlerinden çoklu durum türünde ele alınmış ve incelenmiştir.

### Katılımcılar

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örneklemesine uygun olarak çalışma grubu oluşturulmuştur. Maksimum çeşitlilik örneklemede evrende araştırılacak

problemlerle ilgili kendi içinde benzeşik farklı durumların belirlenerek, çalışmanın bu durum çerçevesinde yapılması önemlidir (Büyüköztürk vd., 2014). Maksimum çeşitlilik örneklemedeki amaç, küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bundan dolayı, belirlenen problemlerle ilgili Çankaya, Yenimahalle ve Mamak ilçelerinde özel eğitim, anaokulu, ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 15 okul müdürü çalışma grubunu oluşturmuştur. Belirlenen okul müdürleri farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip okullardan seçilmiş ve durumlarda çeşitlilik sağlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada ölçüt örnekleme de kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, örneklemin problemlerle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere veya durumlardan oluşturulması olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk vd., 2014). Araştırmada, uygulamanın yapılacağı okulların seçiminde temel ölçüt, okul müdürünün yılda en az iki kez ders denetimi yapmasıdır. Çünkü bu çalışmada okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okul müdürlerinin demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.**

*Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri*

		<i>n</i>
Cinsiyet	Kadın	5
	Erkek	10
Yaş	30-40 yaş	4
	41-50 yaş	4
	51 ve üzeri yaş	7
Branş	Okul Öncesi	1
	Sınıf Öğretmeni	5
	Türkçe Öğretmeni	2
	Fen Bilimleri Öğretmeni	1
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	1
	Beden Eğitimi Öğretmeni	1
	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	1
	Kimya Öğretmenliği	1
	Coğrafya Öğretmenliği	1
	Yiyecek İçecek Öğretmenliği	1
Okul Müdürlüğü Kıdemi	1-10 yıl	10
	11-20 yıl	3
	21-30 yıl	1
	31 yıl üzeri	1
Bu Okuldaki Okul Müdürlüğü Kıdeminiz	1-4 yıl	10
	5-8 yıl	5
Eğitim Düzeyiniz	Lisans	9
	Yüksek Lisans	6

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada, okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri analizinin kolaylığı, görüşme yapılan kişilerin ifade etme kolaylığı ve derinlemesine bilgi sağladığı için bu form tercih edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2014). Nitel araştırmalarda sıkça kullanılan yarı yapılandırılmış formlarda amaç, görüşme yapılan kişilerin neler hissettiklerini anlamak, görüşülen kişilerin olay ve kavramları anlamlandırmalarını sağlamak,



konunun bütün boyutlarını hakkında bilgi edinmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Görüşme formu hazırlanmadan önce yerli ve yabancı alanyazın incelenmiş ve araştırmanın alt amaçlarını gerçekleştirmek için 13 sorudan oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra bu sorular farklı üniversitelerde görev yapan; eğitim yönetimi alanında çalışan üç, nitel araştırma konusunda yayınları olan iki, bu araştırma konusuna benzer çalışmaları olan iki ve Türkçe alanında görev yapan bir olmak üzere toplam sekiz alan uzmanının görüşüne sunulmuştur. Alan uzmanları doğrultusunda iki soru görüşme formundan çıkarılmış, bir soruda da değişikliğe gidilmiş ve toplam 11 sorudan oluşan görüşme formuna son hali verilmiştir. Çalışma grubuna girmeyen iki okul müdürüyle görüşme yapılmış ve sorular kapsam ve biçim açısından kontrol edilmiştir. Son hali verilen görüşme formunda ana soruların yanında, gerektiğinde kullanılmak üzere katılımcıların fikirlerini daha iyi organize edebilmeleri amacıyla sonda tipi (toplam altı soruda) sorular da kullanılmıştır.

### Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Nitel araştırmanın güvenilirliği ile ilgili bazı durumlar nitel araştırmada farklıdır. Nitel araştırmada görüşme yapılan kişinin kendi fikirleri ve araştırmanın doğal ortamında yapılması güvenirlilik konusunu etkilemektedir. Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirlilik gibi kavramlar, dogmatik bulunduğundan dolayı, bu kavramların yerine inandırıcılık ve aktarılabilirlik gibi kavramlar daha çok kullanılmaktadır (Koşar, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel araştırmada iç geçerlik, belirlenen durumların gerçekleşen doğrularla tutarlı olmasına ve gerçeği yansıtmasına bağlıdır. Araştırmanın iç geçerliliğini kısaca inandırıcılığını sağlamak için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, araştırmacı çeşitlemesi, uzman incelemesi, katılımcı teyidi yapılmıştır. Nitel araştırmalarda dış geçerlilik ise elde edilen sonuçların genellenebilirliğine bağlıdır (Büyüköztürk vd., 2014). Araştırmanın dış geçerliliği kısaca aktarılabilirliğini sağlamak için ise yapılan çalışmalar ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ayrıca araştırmada izlenen aşamalar ayrıntılı ve açık bir biçimde rapor edilmiştir. Bununla birlikte iç güvenirliliği sağlamak için tutarlı inceleme, dış güvenirliliği sağlamak için ise teyit incelemesine başvurulmuştur. Ayrıca Miles ve Huberman (2015) göre, nitel araştırma yöntemlerinde elde edilen verilerin kodlanmasında, kodlayıcıların benzerlik oranı ya da kodlayıcılar arası güvenirlilik önemli bir konudur. “Güvenirlilik = Görüş Birliği Sayısı / (Toplam Görüş Birliği + Toplam Görüş Ayrılığı Sayısı)” formülü kullanıldığında güvenirliliğin %90 aralığında olması beklenmektedir. Bu araştırmada elde edilen veriler araştırmacılar tarafından kodlanmış ve elde edilen güvenirlilik değerleri; “Okulunuzda hangi sıklıkta ders denetimi yapmaktasınız?” sorusu verileri için %93, “Okullarda ders denetimi kim tarafından yapılmalıdır, niçin?” sorusu verileri için %94, “Yapılan yasal düzenleme sonrasında ders denetiminin sadece okul müdürleri tarafından yapılmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu verileri için %91, “Okulunuzda ders denetimi yaparken kendi rolünüzü nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu verileri için %94, “Ders denetimi yaparken denetim öncesi, denetim esnasında ve denetim sonrasında dikkat ettiğiniz noktalar nelerdir?” sorusu verileri için %90, “Ders denetim faaliyetlerinde, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik bağlamındaki rolleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu verileri için %92, “Ders denetimi yapan kişide olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusu verileri için %91, “Ders denetimi yaparken hangi sorunlarla karşılaşılıyorsunuz?” sorusu verileri için %93, “Ders denetiminin etkili yapılmasının öğretmenler üzerindeki etkileri hakkında neler düşünüyorsunuz?” sorusu verileri için %92, “Ders denetiminin etkili yapılmasının öğrenciler üzerindeki etkileri hakkında neler düşünüyorsunuz?” sorusu verileri için %92 ve “Ders denetiminin etkili yapılmasına ilişkin önerileriniz nelerdir?” sorusu verileri için ise %89 olarak bulunmuştur.

## Verilerin Toplanması

Araştırma verilerini toplamak amacıyla yapılan görüşmeler 2017-2018 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Ankara ili Çankaya, Yenimahalle ve Mamak ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 15 okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Uygulama için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Çalışma grubu kapsamında yer alan katılımcılarla e-posta veya telefon aracılığıyla irtibata geçilerek konuyla ilgili bilgi verilmiş ve görüşme günü, saati kararlaştırılmıştır. Görüşme süresince katılımcılara herhangi bir yönlendirme ya da etkileme yapılmamış ve katılımcıların görüşlerini rahat ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmıştır. Görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formunun yanı sıra veri kaybını önlemek açısından ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazının kullanılması için katılımcılara kaydın sadece bu araştırma ve araştırmacı tarafından kullanılacağı taahhüdünde bulunulmuş ve katılımcıların onayı alınmıştır.

## Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi için betimsel ve içerik analizleri kullanılmıştır. Betimsel analiz, içerik analizine göre daha yüzeysel olup, araştırmacının kavramsal çerçevesinin önceden açık biçimde belirlendiği araştırmalarda kullanılmaktadır. Betimsel analiz, görüşülen kişilerin fikirlerini ilgi çekici kılmak amacıyla doğrudan alıntılar çok kullanıldığı, sonuçların neden sonuç ilişkisi içinde değerlendirildiği analiz tekniğidir. İçerik analizi ise birbirine benzeyen verileri bir araya getirip bir tema oluşturmak, oluşturulan verileri de okuyucunun anlayabileceği bir şekilde açıklayan analiz tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırmada içerik analizi için öncelikle ses kayıt cihazında yer alan görüşmeler bilgisayara aktarılmış, daha sonra yazıya geçirilmiştir. Deşifrelerin tam ve doğru olup olmadığını teyit etmek, varsa eksiklikleri gidermek, yanlışlıkları düzeltmek amacıyla ses kayıtları ile yazılı dokümanlar eşleştirilerek kontrol edilmiştir. Daha sonra araştırmacı tarafından açık uçlu sorulara verilen yanıtlar okunarak, veriler arasında yer alan anlamlı bölümler belirlenmiş ve bu bölümler, anlamını en iyi yansıtacak bir kavram, cümle ya da sözcükle isimlendirilmiş, böylece görüşme metinleri analiz edilmiştir. Katılımcıların sorulara verdiği uzun cevaplar, cevabın ana fikrini etkilemeden araştırmacı tarafından kısaltılmıştır. Kavramsal çerçeveye uygun olarak belirlenen tema, kategori ve kodlamalar yapılarak ifadeler gösterilmiştir. Bulguların yorumlanmasında gerekli olduğu durumlarda katılımcı görüşleri alıntı olarak aktarılmıştır. Katılımcıların görüşlerinden birebir alıntılar yapılırken, görüşüne başvuru okul müdürlerinin gizliliğini sağlamak açısından cinsiyete uygun isim kodları verilerek kodlanmıştır.

## Bulgular

Bu bölümde, okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinde öğretimsel liderlik boyutunu incelemeye yönelik belirlenen alt problemleri çözümlenmek amacıyla yapılan işlemlere ve bu işlemler sonucunda elde edilen bulgular ile yorumlara yer verilmiştir.

### Okullarda Ders Denetiminin Yapılmasına ve Yapılma Sıklığına İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okulunuzda hangi sıklıkta ders denetimi yapmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Okullarda ders denetiminin yapılmasına ve hangi sıklıkta yapılması gerektiğinin araştırıldığı soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde *yapılması gereklidir, yapılması gereksizdir, yapılması uygulamada mümkün değildir ve ders denetimi ifadesini uygun değildir* kategorileri bulunmuştur. Yapılması gereklidir kategorisinde, eğitim öğretim yılında bir kez ve eğitim öğretim yılında iki kez; yapılması gereksizdir kategorisinde, öğretmenlerin öz kontrol becerilerini sağlama ve öğretmenlerin ders denetimine karşı olma; yapılması uygulamada mümkün değildir kategorisinde, şikâyet durumunda ders denetimi yapma ve zamansal sıkıntılar yaşama ve ders denetimi ifadesi uygun değildir kategorisinde, ders denetimi ifadesinin olumsuzluğu ve ders ziyareti ifadesinin kullanılması ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu yılda bir kez ders denetiminin yapılması gerektiğini belirtmiştir. Altı katılımcı yılda iki kez, üç katılımcı ise iki ve üzerinde ders denetimlerinin yapılması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcılar öğretmenin derste neler yaptığının önemli olduğunu, öğretmenlerin mesleki gelişimi açısından ders denetiminin gerekli olduğunu düşünmektedirler.

Ders denetimini gereksiz gören, öğretmene bir katkısı olmayacağını düşünen bazı katılımcılar da öğretmenlere sınıf içinde güvenilmesi gerektiği, öz kontrol becerilerinin geliştirilerek kendi kendilerini denetlemesi gerektiğini ifade etmiştir. Kişisel düşüncesinden dolayı ders denetimine karşı olan katılımcılardan Mehmet *“Öğretmenlerin denetlenmesine karşıyım. İnsan kendi kendini denetler. Eğitim fakültesini bitirmiş, devlet tarafından atanmış bir kişinin, dışarıdan biri tarafından denetlenmesi doğru olmaz.”* ifadesi ile karşı olma nedenini açıklamaktadır. Bir katılımcı ders denetiminin öğretmende stres oluşturduğu, bundan dolayı da ders işleme sürecine zarar verdiğini belirtmiş, bir katılımcı ise ders denetimini sadece formalitenin yerine getirilmesi için yapıldığı, yapıcı bir amacının bulunmadığı, bundan dolayı da yapılmasının gereksiz olduğunu belirtmiştir.

Bazı katılımcılarda ders denetimlerinin uygulamada yapılmasının mümkün olmadığını belirtmektedir. Bu katılımcılardan ikisi öğretmenle ilgili şikâyet olması durumunda ders denetimini yapıldığını, bir katılımcı okul müdürlerinin iş yüklerinin fazla olduğu, ders denetimi için gerekli zamanı bulamadıklarını ifade etmiştir. Bir katılımcı ise okulunda öğretmen sayısının fazla olduğunu, bundan dolayı ders denetimini gerçekleştirmesinin çok zor olduğunu, Ayşe *“Benim okulumda 150 öğretmen var. Ben her hafta 3 öğretmenin dersine girsem, 50 hafta yapar. 180 iş gününde bunun yetişmesi mümkün değil. Ben hiçbir iş yapmadan sadece bu işle ilgilenmem gerek. Kalabalık okullarda teorikte olabilir; ama uygulanması neredeyse mümkün değil.”* şeklinde ifade etmektedir.

Bazı katılımcılar da “denetim” sözcüğünün öğretmenler üzerinde olumsuz izlenimi olduğunu, ders denetimlerinin maarif müfettişleri tarafından yapıldığı dönemde değerlendirmenin not ile yapılmasından dolayı öğretmenlerde “denetim” sözcüğüne karşı olumsuz bir algının oluştuğunu Ali'nin *“Öğretmenler denetimi okul müdürü not verecek diye düşünüyorlar. Oysa ki bizim amacımız not vermek değil, sadece dersin işleyişini denetlemek. Öğretmenlerde geçmişten gelen bu önyargı hala duruyor. Bu sıkıntılara yol açmamak için ‘denetim’ yerine ‘rehberlik’ sözcüğünü kullanmanın daha doğru olacağını düşünüyorum.”* ifadesinden anlaşılmaktadır. Bu sebeplerden dolayı “denetim” sözcüğü yerine “ders ziyareti” veya “ders rehberlik” isimlerinin daha doğru olacağını belirtmiştir.

Genel olarak katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde çoğunluğu ders denetiminin yapılmasını gerekli görmekte, bir kısmı ise gereksiz görmektedir. Bununla birlikte bazı katılımcılar yapılmasının pratikte mümkün olmayacağını belirtirken bazıları ise ders denetimi ifadesinin kelime olarak uygun olmadığını düşünmektedirler.

## Okullarda Ders Denetimini Kimin Yapması Gerektiğine İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara “Okullarda ders denetimi kim tarafından yapılmalıdır, niçin?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Okullarda ders denetimini kimin yapması gerektiğinin sorgulandığı soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde okul yönetimi, öğretmenler, maarif müfettişi ve dış değerlendirici kategorileri bulunmuştur. Okul yönetimi kategorisinde, okul müdürü ve müdür yardımcıları; öğretmen kategorisinde, öğretmenlerin kendilerini denetlemesi ve zümre öğretmenleri; maarif müfettişi kategorisinde, branşı uygun olması durumunda ve kendini geliştirmesi durumunda ve dış değerlendirici kategorisinde, nota dayanmayan öğrenci gözlemi ve nesnellığı sağlamak için dışarıdan bir kişi ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Katılımcıların tamamına yakını okul müdürünün ders denetimini yapması gerektiğini belirtmiştir. Dört katılımcı ise müdür yardımcısının yapması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcılar öğretmeni en iyi tanıyan, onun bir eğitim öğretim boyunca yaptıklarını gözlemleyen, böylece hem ders içi hem de ders dışı çalışmaları takip eden okul müdürünün ders denetimlerini yapması gerektiğini ifade etmektedir. Bununla ilgili Duygu “Okulların işleyişini en iyi idareciler bildiği için okul müdürünün yapması daha doğrudur. Aynı zamanda öğretmeni de en iyi tanıyan okul müdürüdür. Denetim ile ilgili en doğru kararı okul müdürü verecektir” diyerek, okul müdürlerinin okulun işleyişini bildiklerini, bundan dolayı ders denetimi ile ilgili en doğru kararı da okul müdürünün vereceğini belirtmiştir. Dört katılımcı ise müdür yardımcısının da ders denetimi faaliyetlerine katılması gerektiğini belirtmiştir. Bunlardan Duygu “...Müdür yardımcıları da ders denetimi konusunda okul müdürüne yardımcı olabilirler...” diyerek müdür yardımcılarının da ders denetimi yapması gerektiğini ifade etmiştir. Ümit ise “...Fakat öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda okul müdürü, müdür yardımcısına ders denetimi için yetki devri yapabilir. Çünkü iş yükü fazla olduğu için tam anlamıyla ders denetimini kendisi yapamayabilir.” ifadesi ile okul müdürünün, öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda tam anlamıyla denetim yapabilmesi için müdür yardımcısına yetki devri yapması gerektiğini, Burak da “...ama ders denetim faaliyetlerine müdür yardımcısının da bir şekilde dâhil edilmesi gerekmektedir.” ifadesi ile ders denetim faaliyetlerine müdür yardımcısının dâhil edilerek, onun da fikirlerinin alınması gerektiğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin kendi kendilerini denetlemesi gerektiğini düşünen katılımcılardan Okan “...İnsanın denetimi içinde olmalı ve her öğretmenin müfettişi de kendisi olmalı...” diyerek öğretmenin kendisini denetlemesi gerektiğini, Ayşe ise “...Sınıfın içine öğretmeni işin uzmanı diyerek göndermişsek, bu sıkıntıları yaşamamak için hiç kimsenin o öğretmeni değerlendirmemesi gerekir. Çünkü işi en iyi bilen öğretmenin kendisidir. Ondan daha iyi bilen olmadığı için onu değerlendirecek bir kişi bana göre yoktur...” ifadesi ile öğretmenin kendisine ve bilgisine güvenilmesi gerektiği belirtmiştir.

Maarif müfettişlerinin ders denetimlerini yapmasını isteyen katılımcılar da bunu bazı şartlara bağlamaktadır. Osman “...ancak branşı okul öncesi olan bir müfettiş tarafından da yapılabilir. Bunun da çok sıkıntı olacağını düşünmüyorum...” diye belirtirken, ders denetimi yapılan öğretmen ile denetimi yapan kişinin aynı branşta olması gerektiğini, Ayşe ise “Eğer bir denetim yapılacaksa da bunun mesleğe yeni başlayan öğretmenlere uygulanması gerekir. Çünkü mesleğe yeni başlayan öğretmenler de eksiklikler bulunabilir. Bu denetimleri de maarif müfettişlerinin yapması gerekir.” ifadesi ile sadece mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin ders denetiminin yapılmasını, ders denetiminin kıdemli öğretmenlere çok fazla katkısının olmayacağını belirtmektedir.



Katılımcılardan birisi öğretmenin sınıf içi etkinliklerinden en çok etkilenenin öğrenci olduğunu, bundan dolayı öğrencinin ders denetimi yapmasının daha doğru olacağını Nurdan *“Bence öncelikli olarak öğrenci tarafından yapılmalıdır Çünkü sınıf içini en iyi bilen öğrenci olduğunu düşünüyorum. Öğrenciden alınan dönüte göre okul idaresinin yapmasının en doğru olacağını düşünüyorum. Burada öğrenciden kastım öğrencinin bir not vermesi değil, sınıf içerisinde yapılan etkinliklere öğrencinin gözlemesidir.”* cümleleri ile ifade etmektedir. Barış isimli katılımcı ise ders denetimi yapan kişinin öğretmeni hiç tanımaması gerektiğini belirtmektedir. Böylece daha objektif bir değerlendirme yapılacağını *“...Denetleyen kişinin önyargılarından uzak olması gerekir. Biz de öyle olmadığını düşünüyorum. Bundan dolayı da okulu hiç tanımayan, okuldaki öğretmenler ile herhangi bir iletişime daha önceden olmamış birisi tarafından yapılmasının doğru olacağını düşünüyorum...”* cümleleri açıklamaktadır.

Katılımcıların çoğunluğunun görüşüne göre ders denetimini okul müdürü yapmalıdır. Okul müdürünün dışında bazı katılımcılar müdür yardımcısının da ders denetimi yapması gerektiğini düşünmektedir. Okul yönetiminin dışında öğretmenin kendi kendisini veya birbirlerini denetlemesini gerektiğini düşünen katılımcılar bulunmaktadır. Bazı katılımcılar ders denetimini maarif müfettişinin bazı katılımcılar ise öğrencilerin ders denetimi yapması gerektiğini düşünmektedir.

### **Yasal Düzenleme Sonucu Ders Denetimlerinin Okul Müdürlerinin Kendi Sorumluluklarına Verilmesini İlişkin Bulgular**

Çalışma grubundaki katılımcılara *“Yapılan yasal düzenleme sonrasında ders denetiminin sadece okul müdürleri tarafından yapılmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?”* temel sorusu (a) *Nasıl karşıladınız?*, (b) *Neden ihtiyaç duyuldu?* ve (c) *Olumlu olumsuz yanları nelerdir?* olmak üzere sonda maddeleri ile yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Yasal düzenleme sonucu ders denetimlerinin okul müdürlerinin kendi sorumluluklarına verilmesine ilişkin soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde *karşılama biçimi, ihtiyaç duyulma nedeni, olası olumlu sonuçları ve olası olumsuz sonuçları* kategorileri bulunmuştur. Karşılama biçimi kategorisinde, desteklendi ve desteklenmedi; ihtiyaç duyulma nedeni kategorisinde, müdürlerin öğretmeni daha yakından tanınması ve maarif müfettişlerin iş yükü; olası olumlu sonuçları kategorisinde, okulda iç huzurun sağlanması ve müdürlerin daha nesnel olması ve olası olumsuz sonuçları kategorisinde, müdürlerin nesnel olamaması ve okul müdürlerinin iş yükünün artması ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu ders denetimlerinin maarif müfettişlerinden alınmasını desteklemektedir. Köksal *“Okul müdürü öğretmene daha yakından tanıdığı için olumlu olduğunu düşünüyorum...”* cümlesi ile okul müdürünün öğretmeni yakından tanınması, Osman ise *“Ben olumlu karşıladım; çünkü müfettişlerimiz ders denetimi yaparken öğretmenlerimiz de olumsuz bir izlenim vardı...”* cümlesi ile değişen sistemdeki olumsuz ön yargının ortadan kalkmasına neden olduğu için desteklediğini belirtmektedirler. Sadece bir katılımcı (Barış), müfettişlerin ders denetimin daha ciddi yaptığını, bundan dolayı da ders denetimlerinin öğretmen üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu düşündüğü için desteklemediğini, bir katılımcı ise kuşku ile yaklaşmaktadır. Okan *“...Bu düzenlemenin düşünce olarak olumlu ama uygulama olarak olumsuz olduğunu düşünüyorum. Çünkü okul müdürü öğretmenleri ile çok samimi olduğundan dolayı objektif bir değerlendirme yapamaz...”* ifadesi ile okul müdürü, öğretmen ile arasındaki ilişkiyi ayarlayamadığı için ders denetimlerinin verimli olamayacağını belirtmektedir.



Ders denetimlerinin maarif müfettişlerinden alınarak, okul müdürünün sorumluluğuna verilme nedeni katılımcılar tarafından çeşitli nedenlere bağlanmıştır. Katılımcılar okul müdürünün öğretmeni daha yakından tanımasını en önemli neden olarak görmektedir. Meral “*Maarif müfettişlerimizin denetimini doğru bulmuyordum. Bundan dolayı olumlu buldum. Çünkü bir gün içinde okuldaki tüm öğretmenleri tanımaları mümkün değil. Okulda bir gün kalıyorlar, tüm öğretmenlere aynı gün denetliyorlar...*” maarif müfettişlerinin bir eğitim öğretim yılında bir gün okula gelme ile öğretmeni tam olarak değerlendiremeyeceğini, onunla sürekli vakit geçiren okul müdürünün daha doğru bir değerlendirme yapacağını ifade etmektedir. Burak’ın “*...Biz öğretmenle sürekli birlikteyiz, iç içeyiz. Öğretmeni tanması ve doğru karar verebilmesi adına okul müdürlerinin ders denetimi yapması en doğrusu...*” ifadesi okul müdürünün öğretmen hakkında en doğru kararı vereceğini belirtmektedir. Maarif müfettişlerinin iş yüklerinin fazlalığı ile denetimlerin daha etkili yapılması için ihtiyaç duyulduğunu belirten katılımcılarda bulunmaktadır. Ümit “*...Ders denetimlerini daha etkili yapılması planlandığı için bu düzenleme yapılmış olabilir...*” daha etkili yapılması için yapıldığını bu cümle ile ifade etmektedir. Maarif müfettişlerinin sayısal yetersizliği, ders denetiminde karşılaşılan sorunlar, maarif müfettişlerin vermiş olduğu notların göreceli olması, maarif müfettişlerinin kendilerini yenilememesi, maarif müfettişlerinin her okulu aynı görüp, denetim yapılan okul hakkında bilgi sahibi olmamasından dolayı ihtiyaç duyulduğunu düşünen katılımcılar bulunmaktadır.

Yasal düzenlemenin bazı olası olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğunu katılımcılar belirtmiştir. Olası olumlu sonuçlarından en çok ifade edilen, okullarda iç huzurun sağlanması olmuştur. Osman “*Okul müdürünün ders denetimi yapmasında öğretmen daha az stresli oluyor. Müfettiş denetimindeki sıkıntılar en aza indirilmiş oluyor.*” Ders denetimi sırasında öğretmende stres oluştuğunu, bu durumun da öğretmenler arasında huzursuzluğa yol açtığını belirtmektedir. Bundan dolayı okul müdürünün ders denetimini yapması ile bu stres durumu ortadan kalkacaktır. Okul müdürünün maarif müfettişine göre daha nesnel olması, liyakate dayalı yönetici atamaların gerekliliği ve okul müdürlüğünün asli görev olarak kabul edilmesi diğer olası olumlu sonuçlarıdır. Olası olumsuz sonuçlarında ise okul müdürünün öğretmenin denetimini yaparken nesnel olamayacağı fikridir. Kemal “*...Bu yönetmelik değişikliğinin tek olumsuz tarafı okul müdürü ile öğretmen arasında daha yakın bir ilişki olduğu için tam bir değerlendirme yapılamıyor. Çünkü her gün yüz yüze bakılır...*” okul müdürü ile öğretmen arasında resmi ilişkilerin daha esnek olmasından dolayı denetimin nesnel olamayabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca ders denetimleri okul müdürlerine fazladan bir iş yükü getireceğinden olası olumsuz sonucu olabileceği ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almamaları, okul müdürünün ders denetimi sadece formalite olarak yerine getirmesi, okul müdürlerinin yanlış tutumları, okul müdürlerinin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, öğretmenlerde okul müdürüne karşı önyargı oluşabileceği ve etkililik anlamında öğretmene çok fazla katkısının olmaması diğer olası olumsuz sonuçlarıdır.

Katılımcıların tamamına yakını ders denetimlerinin maarif müfettişlerinden alınmasını desteklemektedir. Sadece bir katılımcı desteklemediğini bir katılımcı ise kuşku ile yaklaştığını belirtmiştir. Okul müdürünün okulu daha iyi tanımasından dolayı ihtiyaç duyulduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin olumlu tarafını katılımcıların çoğunluğu okulda iç huzurun sağlanması olarak görürken, okul müdürünün nesnel olamayacağı ise olumsuz tarafı olarak düşünülmektedir.

### **Okul Müdürünün Ders Denetimi Esnasında Kendi Rolüne İlişkin Bulgular**

Çalışma grubundaki katılımcılara “*Okulunuzda ders denetimi yaparken kendi rolünüzü nasıl değerlendiriyorsunuz?*” temel sorusu (a) *İzleyici* ve (b) *Katılımcı* olmak üzere sonda maddeleri ile

yöneltmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Ders denetimi yaparken sınıf içinde kendi rollerini nasıl gördüklerine ilişkin soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde *izleyici, katılımcı, izleyici ve katılımcı ve rol model olmaya çalışma* kategorileri bulunmuştur. İzleyici kategorisinde, ders içinde izleyici olarak yer alma ve çoğunlukla izleyici olarak yer alma; katılımcı kategorisinde, ders içinde katılımcı olarak yer alma ve alan içi derslerde katılımcı olarak yer alma; izleyici ve katılımcı kategorisinde, önce izleyici sonra katılımcı ve durumsal davranma ve rol model olmaya çalışma kategorisinde, rehberlik yapma ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Dört katılımcı ders denetimi sırasında kendi rolünü izleyici olarak görmektedir. Mehmet “*Ders denetimi yaparken sınıfta izleyici rolünde kalıyorum. Bir öğretmenin ders anlatırken dersinin bölünmesi, dersine müdahale edilmesi hiç hoş bir şey değil...*” cümlesi ile ders esnasında öğretmene müdahale edilmemesi gerektiğini, izleyici rolünde bulunarak öğretmenin denetlenmesini belirtmektedir. Köksal “*...Ders denetimlerinde daha çok izleyici konumunda oluyorum... Doğru yaptıklarını ve yanlış yaptıklarını not alıyorum...*” cümleleri ile daha çok izleyici rolde olduğunu, Barış ise alanı dışında bir dersin denetiminde katılımcı olunamayacağını “*...Zaten bir okul müdürünün alanı dışında bir öğretmenin dersini denetlerken, katılımcı olması mümkün değil...*” cümlesi ile ifade etmektedir. Alan dışı derslerde mutlaka izleyici rolde kalınması gerektiğini belirtmektedir.

Katılımcı rolde bulunan Ümit’in “*...Ders denetimi sırasında mutlaka çocuklara soru sorarım, defterlerini kontrol ederim, yaptıkları bir etkinlik varsa etkinliğin içerisinde yer alırım...*” ifadesi ders içinde katılımcı rolde bulunduğunu ifade etmektedir. Mine ise “*Kendi alanımda ilgili derste katılımcı olmaya çalışıyorum...*” cümlesi ile sadece alanı ile derslerde katılımcı olduğunu, diğer derslerde izleyici olarak bulunduğunu belirtmiştir.

Dört katılımcı ders denetimi esnasında önce izleyici rolde olduklarını daha sonra ise katılımcı rolde bulunduğunu belirtmiştir. Nurdan “*Önce izleyici daha sonra katılımcı olarak bulunurum...*” cümlesi ile bunu ifade etmektedir. Katılımcılardan Okan “*...Sadece ilgili bir konu gelmişse ‘Burada bir soru sorabilir miyim?’ diyerek, öğrencilere soru soruyorum...*” ders denetimi sırasında duruma göre hareket ettiğini ifade etmektedir.

Ahmet “*Ders denetimi yaparken okul müdürü sadece izleyici yada sadece katılımcı olması denetimlerin etkililiğini azaltacaktır. Okul müdürü yapmış olduğu denetimlerde öğretmenlere ve öğrencilere rol model olmalıdır...*” cümlesi ile okul müdürünün ders denetiminde hem öğretmenlere hem de öğrencilere rol model olması gerektiğini ifade etmektedir.

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde bazıları okul müdürünün ders denetimi esnasında izleyici rolde bulunmasını gerektiğini düşünürken, bazı katılımcılar ise katılımcı rolde bulunması gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca katılımcı olabilmesi için konuya hâkim olması gerektiğini düşünen, bundan dolayı okul müdürünün kendi branşında katılımcı kendi branşı dışında ise izleyici rolde olması gerektiğini ifade eden katılımcılarda bulunmaktadır.

### **Ders Denetimi Sürecinde Okul Müdürünün Dikkat Ettiği Hususlara İlişkin Bulgular**

Çalışma grubundaki katılımcılara “*Ders denetimi yaparken denetim öncesi, denetim esnasında ve denetim sonrasında dikkat ettiğiniz noktalar nelerdir?*” temel sorusu (a) *Denetim öncesi*, (b) *Denetim esnasında* ve (c) *Denetim sonrasında* olmak üzere sonda maddeleri ile yöneltmiştir. Verilen

cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Ders denetimi yaparken okul müdürünün denetim sürecinde nelere dikkat ettiğine ilişkin soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde *denetim öncesi*, *denetim esnasında*, *denetim sonrasında* ve *dönem sonunda* kategorileri bulunmuştur. Denetim öncesinde kategorisinde, sözlü bilgilendirme ve yazılı bilgilendirme; denetim esnasında kategorisinde, sınıf içi iletişim ve sınıf yönetimi; denetim sonrasında kategorisinde, teşvik ve taktir etme ve yazılı ve sözlü geri bildirim verme ve dönem sonunda kategorisinde, kurul toplantılarında ders denetimine ilişkin görüşlere yer verme ve zümre bazında değerlendirme ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Sekiz katılımcı denetim öncesi sözlü bilgilendirme yaptığını belirtmiştir. Ali “*Öğretmenlerimize sözlü olarak bilgilendirme yapıyorum...*” cümlesi ile denetim günü ve saati ile ilgili öğretmene bilgi verdiğini, Okan ise “*...Ders denetimi öncesinde mutlaka öğretmene sözlü bilgi veriyorum. Hazırlıksız bir ders denetimi yapmıyorum...*” öğretmenin dersine bilgi vermeden girilmesinin doğru olmadığını belirtmiştir. Mehmet isimli katılımcı “*Ders denetimi yapmak için bir hafta belirliyorum. Bunu da öğretmenlere yazılı olarak söylüyorum...*” ders denetimlerini bir hafta içinde yaptığını, bunu da öğretmenlere yazılı olarak duyurduğunu ifade etmiştir. Bazı katılımcılar ise denetim öncesi denetimle ilgili toplantı yaptığını, bazı katılımcılar ise öğretmenin doğal halini gözlemlemek için herhangi bir bilgilendirme yapmadan ders denetim yaptığını ifade etmiştir. Mine “*...Öğretmenlerimi ders içerisinde hazırlık yapmadan, doğal halleriyle gözlemlemek istedim. Bu sene usul değiştirdim. Çatkapı öğretmenin dersine giriyorum...*” ifadesi ile neden habersiz yaptığını belirtmiştir. İki katılımcı da denetim öncesinde hangi kriterlere göre denetim yapılacağı ile ilgili öğretmenlere bilgi verdiğini belirtmiştir.

Denetim esnasında katılımcıların çoğunluğu öğretmenin öğrenci ile kurduğu iletişime dikkat ettiğini belirtmiştir. Mehmet “*...Ben her kişinin mutlaka öğrenebileceğiniz düşünüyorum. Bundan dolayı ders esnasında öğretmenimizin öğrenciye aktarım şekline çok dikkat ediyorum. Öğrenci ile iletişime bakıyorum...*” ve Ümit “*...Öğretmenin öğrenci ile kurduğu iletişime çok dikkat ederim. Göz teması kurup kurmadığı çok önemli benim için...*” cümleleri ile denetim esnasında iletişimin önemli olduğunu ve buna dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir. Sekiz katılımcı ise sınıf yönetimine dikkat ettiklerini belirtmiştir. Ahmet “*Denetim esnasında sınıf içinde öğretmenin sınıfa hâkimiyeti, öğrencilerle iletişimi, uygulamış olduğu yöntem ve teknikler, derse hazırlıklı gelmesi, sınıf yönetimi gibi birçok unsur dikkatle değerlendirilmektedir...*” denetim esnasında dikkat ettiği noktaları ifade etmiştir. Bunların dışında katılımcılar öğretmenin sınıf içi etkinliklerini, sınıfın tertip düzenini, öğretmenin mesleki ve kişisel niteliklerini, öğretim yöntem ve tekniklerinin ne kadar kullanıldığını, öğretmenin ders için yaptığı hazırlığı, konuya uygun araç gereç kullanımını, sınıf defterinin incelenmesini, müfredat kontrolü, teknoloji kullanımı ve ders planı inceleme gibi hususlara dikkat ettiklerini belirtmişlerdir.

Denetim sonrasında öğretmenin daha çok teşvik ve taktir edildiği belirtilmiştir. Bunu Okan “*...Ders denetimi yaptıktan sonra mutlaka öğretmenimi tebrik ediyorum, teşekkür ediyorum...*” cümlesi ile ifade ederken, Osman “*...Öğretmenimi mutlaka sınıfın içinde onure ederim...*” cümlesi ile belirtmektedir. Yedi katılımcı da denetim sonrası öğretmene yazılı veya sözlü geri bildirim verdiğini belirtmiştir. Nurdan “*Ders denetimi sonunda ister olumlu olsun ister olumsuz öğretmene mutlaka yazılı ve sözlü geri bildirim veririm.*” ifadesi ile bunu açıklamaktadır. Bunların dışında katılımcılar eksikliklerinin giderilmesi, olumlu atmosfer yaratma, tecrübe aktarımı, bireysel görüşme, büyük eksiklik durumunda görüşme, denetim formunu doldurma, sınıflar arası farklılıklara dikkat etme,

öğretmenin kendisini değerlendirmesini isteme, hazırbulunuşluğu arttırma, yaptırım yetkisi olmadığı için ders denetiminin amacına ulaşmaması gibi noktalara dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir.

Sekiz katılımcı denetim sonucunda dikkat etikleri noktaları dönem sonu kurul toplantısında gündeme getirdiklerini, burada isim vermeden olumlu ve olumsuz noktaların anlatıldığı belirtmiştir. Duygu “...Sene sonu kurul toplantısında da genel olarak bir değerlendirme yapıyorum...” cümlesi ile bunu ifade etmiştir. Osman ve Burak da “...Dönem sonu kurul toplantısında da bu konuları gündeme getiriyorum.” dönem sonu kurul toplantısında gündeme aldıklarını belirtmiştir. Bazı katılımcılar ders denetimini zümre bazında değerlendirdiklerini, bazı katılımcılar eksiklik görülen öğretmenin hizmet içi eğitime yönlendirildiğini, bazı katılımcılar ise dönem sonunda belirlenen konularla ilgili seminerler düzenlediklerini ifade etmiştir.

Okul müdürleri ders denetimi öncesinde daha çok sözlü bilgilendirme yaptığını, bunun dışında yazılı bilgilendirme ve ders denetimi ile ilgili toplantı düzenlediklerini ifade etmektedir. Denetim esnasında katılımcıları çoğunluğu öğretmen ile öğrenci arasındaki iletişime çok önem verdiğini belirtmektedir. Bazı katılımcılar ise sınıf içi etkinlikleri gözlemlediğini, bazı katılımcılar sınıfın düzenine dikkat ettiğini, bazı katılımcılar ise öğretmenin mesleki ve kişisel niteliklerine dikkat ettiğini ifade etmektedir. Okul müdürleri denetim sonunda daha çok öğretmenleri teşvik ve takdir ettiklerini, yazılı veya sözlü bildirimde mutlaka bulduklarını belirtmiştir. Ayrıca dönem sonu kurul toplantısında denetimde tespit edilen olumlu ve olumsuz durumları gündem maddesi olarak aldıklarını belirtmişlerdir.

### **Ders Denetim Faaliyetlerinde Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Bağlamındaki Rollerine İlişkin Bulgular**

Çalışma grubundaki katılımcılara “*Ders denetim faaliyetlerinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik bağlamındaki rolleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Ders denetim faaliyetinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik bağlamındaki rollerine ilişkin soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde *öğretimsel liderliğin varlığı, bireysel boyut ve örgütsel boyut* kategorileri bulunmuştur. Öğretimsel liderliğin varlığı kategorisinde, öğretimsel liderlik özellikleri yok; bireysel boyut kategorisinde, rol model olma ve etkili iletişim ve örgütsel boyut kategorisinde, ortak vizyon ve öğrenen okul ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Katılımcılardan üç tanesi okul müdürlerinde öğretimsel liderlik özelliklerinin olmadığını belirtmektedir. Ayşe “*Ülkemizde çoğu okul müdürünün öğretimsel lider olduğunu düşünmüyorum...*” ifadesi ile çoğu okul müdürünün öğretimsel liderlik özelliklerini taşımadığını belirtmiştir. Mehmet de “*...Bu da ancak okul müdürünün de liderlik özellikleri varsa yapılabilir. Ancak çoğu okul müdürümüz de olmadığını düşünüyorum...*” ifadesi ile okul müdürlerinde liderlik özelliklerinin bulunmadığını ifade etmektedir.

Okul müdürleri ders denetimi esnasında daha çok rol model olma özelliği taşıdıklarını ifade etmişlerdir. Kemal “*Okul müdürü okulunda model olmalıdır. Konuşmasından giyinişi ne kadar her şeye dikkat etmelidir...*” okul müdürünün her şeyi ile model olması gerektiğini belirtmektedir. Mine'nin “*...Öğretmenken öğrencilerime iyi bir rol model olduğunu düşünüyordum, şimdi de öğretmenlerime rol model oluyorum...*” bu ifadesi de okul müdürü olarak öğretmenlere rol model olduğunu ifade etmektedir. Dört katılımcı da etkili iletişim becerisini ifade etmiştir. Okan “*Burada*



okul müdürü öğretimsel lider olarak öğretmenleri ile öncelikli olarak iletişimini güçlü tutmalı ve buna göre davranmalıdır.” cümlesi ile iletişimin öneminden bahsedip, okul müdürünün etkili bir iletişim gücüne sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmen ve öğrencileri güdüleme, tecrübe aktarımı yapma, öğrenen birey, bireysel verimlilik, yapıcı kişilik yapısına sahip olma ve okulda görünür kişi olma okul müdürlerinin bireysel boyutta sergiledikleri diğer özelliklerdir.

Örgütsel boyutta ise beş katılımcı ortak vizyon oluşturma özelliğini ifade etmiştir. Ali “... Öğretime çok önem vermeli, öğretime ilişkin amaç ve hedefleri belirlemeli ve bu amaç ve hedeflerin öğretmenlere ulaştırılması sağlanmalıdır...” derken okul müdürünün bir vizyon oluşturmaması ve bunu gerçekleştirmek için beraber hareket edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ahmet’in “...Okul müdürü öğretmenler ve öğrenciler için öğrenme ortamlarını sağlayarak öğretmen ve öğrencilere liderlik yapmak temel görevi olmalıdır...” bu cümleleri ise öğrenen okul oluşturmalarının gerekliliğini ifade etmektedir. Bunların dışında öğrenci öğrenmesine odaklanma, ortak hareket etme, eğitim ve öğretimin kalitesini artırma, personel hareketliliğini azaltma ve örgütsel etkililik diğer örgütsel boyutlar olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların bazıları ders denetimlerinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemediklerini düşünmektedir. Öğretimsel liderlik davranışı olarak daha çok rol model olduklarını, öğretmenleri güdülediklerini ve tecrübe aktarımı yaptıklarını belirtmektedirler. Örgütsel anlamda ise bazı katılımcılar ortak vizyon oluşturarak ortak hareket ettiklerini ifade etmektedir.

### Ders Denetimi Yapan Kişide Olması Gereken Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki katılımcılara “Ders denetimi yapan kişide olması gereken nitelikler nelerdir?” temel sorusu (a) Alan bilgisi, meslek bilgisi, genel kültür, (b) Liderlik, (c) Planlılık, açıklık, şeffaflık, hesapverebilirlik, tarafsızlık ve (d) İletişim becerisi olmak üzere sonda maddeleri ile yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Ders denetimi yapan kişide olması gereken özelliklere ilişkin soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde öğretmenlik formasyonundan kaynaklı, kişisel kaynaklı ve örgütsel kaynaklı kategorileri bulunmuştur. Öğretmenlik formasyonundan kaynaklı kategorisinde, alan bilgisi/hâkimiyeti ve genel kültür; kişisel kaynaklı kategorisinde, iletişim becerisi ve açık; örgütsel kaynaklı kategorisinde, aynı branştan olma ve denetlediği öğretmeni, okulu ve bölgeyi tanınması ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Okul müdürünün ders denetimi yaptığı öğretmenin alanına hâkim olması gerektiğini beş katılımcı belirtmiştir. Barış “...Alan bilgisi mutlaka olmalı, hatta en önemlisi bu bence. Bilinmeyen şey denetlenemez...” alan bilgisini ders denetimi yapan kişide en önemli özellik olarak ifade etmektedir. Mine de “...Okul müdürü olarak konu hakkında bilgimiz yoksa değerlendirmeyi doğru yapamayız...” ders denetimi yapılan öğretmenin branşı hakkında bilgi sahibi olmadan denetimin doğru yapılamayacağını belirtmiştir. Ders denetimi yapan kişide aynı zamanda genel kültür ve meslek bilgisi de olması gerekir. Okan bu konuda “...Aynı zamanda genel kültürün de ders denetiminde önemli olduğunu düşünüyorum. Okul müdürünün her yönüyle kendini geliştirmiş olması gerekir...” genel kültürün ve kişinin kendisini yetiştirmesinin önemini ifade etmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu iletişimi önemli bir özellik olarak görmektedir. Ahmet “...Yeterli iletişim becerisi olmayan bir müdür yapmış olduğu denetimi ve geri bildirimini öğretmenle paylaşamaz ve



*denetim sonucunda okul da çatışmalara yol açabilir...*” iletişimi iyi olmayan okul müdürünün yarardan çok zarar vereceğini belirtmektedir. Denetim sonundaki iletişimin öneminden bahsetmektedir. Burak ise “...İletişimi de ders denetimi yapan kişide olması gereken önemli bir özellik olarak görüyorum. Biz hep müfettişlerimiz ile iletişim kuramamaktan şikâyet ediyorduk. Aynı hataya bizim de düşünmemiz gerekiyor...” maarif müfettişlerinde iletişim özelliği eksik olduğu için sıkıntı yaşandığını, aynı hataya okul müdürünün düşmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Açık ve tarafsız olmada katılımcılar tarafından belirtilen diğer özelliklerdir. Ümit “...Adaletli ve adil olmalı bence en önemlisi bu...” cümlesi ile ifade etmektedir. Mine de “...Tarafsız ve objektif olduğunu herkese inandırmalıdır...” okul müdürünün tarafsız olması gerektiğini bu cümle ile açıklamaktadır. Öğretmende olması gereken tüm nitelikler, şeffaflık, planlılık, hesapverebilirlik, adil olmak, empati kurabilmek, çok yönlü olarak kendini geliştirmek, liderlik becerilerine sahip olmak, beden dilini etkili kullanabilmek, önyargısız davranabilmek, geri bildirim vermek, güvenilir olmak, motive etmek, öğrenciyi tanımak, teknolojiye hâkim olmak, yabancı dil bilmek, rehberlik becerisi olması, mevzuata hâkim olmak, kılık kıyafetine dikkat etmek diğer özellikleri olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Bir katılımcı ise okul müdürünün öğretmen ile aynı branştan olmasını, denetim için önemli bir özellik olarak görmektedir. Burak “...Ders denetimi yapan kişinin denetlediği öğretmenin mutlaka branşında olması gerekir. Benim branşım sınıf öğretmenini. Lisede bir edebiyat öğretmenini çok zor denetlerim; ama bir sınıf öğretmenin dersine girdiğim zaman daha faydalı olurum.” cümlesi ile bu düşüncesini ifade etmektedir. Bir katılımcı da okul müdürünün denetlediği öğretmeni, okulu ve bölgeyi bilmesinin önemli olduğunu belirtmektedir. Mehmet “Öncelikli olarak ders denetimi yapan kişinin okulunu, öğretmenlerini ve okulun çevresini çok iyi bilmesi gerekir. Özellikle öğretmenimizi çok iyi tanımamız gerekiyor...” cümlesi ile en başta okul müdürünün okulu, öğretmeni ve çevreyi iyi tanınması gerektiğini, bunun denetim için ilk şart olduğunu belirtmektedir.

Ders denetimi yapan kişinin kendisini geliştirmiş mesleğinde uzman ve genel kültürünün olması gerektiği düşünülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu ders denetimi yapan kişinin iletişimin güçlü olması gerektiğini ifade etmiştir. Bunun dışında şeffaf olması, planlı olması, hesapverebilir olması gerektiği bazı katılımcılar tarafından düşünülmektedir.

### **Ders Denetimi Yaparken Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular**

Çalışma grubundaki katılımcılara “Ders denetimi yaparken hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Ders denetimi yaparken karşılaşılan sorunlara ilişkin soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde *sorun yaşama* ve *sorun yaşamama* kategorileri bulunmuştur. Sorun yaşama kategorisinde, öğretmenlerle informal ilişkiler ve okul kültüründe/ikliminde gerginlikler; sorun yaşamama kategorisinde, herhangi bir sorunla karşılaşmama ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Katılımcılar ders denetimi yaparken çok fazla sorunla karşılaşmadıklarını, karşılaştıkları bazı sorunları ise öğretmenle informal ilişkiler oluşması, okul kültüründe gerginlik olması, öğretmenlerde kaygıya yol açması, öğretmenin yetersiz olması, öğretmenin eleştiriye açık olmaması, habersiz ders denetimlerinin yaratacağı kaygı durumu, okul müdürlerine iş yükü getirmesi ve katılımcı roldeyken öğretmenin bunu dersine müdahale olarak algılaması olarak ifade etmektedirler. Ahmet “Ders denetimi yaparken öğretmenler tedirgin olmakta ve denetim korkusu yaşamaktadır. Denetim

*esnasında heyecan tedirginlik ve aşırı bir stres yaşamaktadırlar...*” denetim sırasında öğretilmekte kaygı oluştuğunu, Meral “...Bir önceki çalıştığım okulda öğretmenimizin yetersiz olduğunu gördüm. Fakat öğretmenimiz eleştiriye açık olmadığı için samimiyet anlamında sıkıntı yaşadım.” cümlesi ile öğretmenin eleştiriye açık olmamasını karşılaşılan sorun olarak belirtmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu ise ders denetimi yaparken herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını ifade etmiştir. Ayşe “Ders denetimi yaparken herhangi bir sorunla karşılaşmadım.”, Barış “Bu güne kadar hiçbir sorunla karşılaşmadım.” cümleleri ile belirtmektedirler.

Katılımcıların çoğunluğu ders denetimi ile ilgili herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmektedir. Bazı katılımcılar informel ilişkiden kaynaklı bazı sorunlar yaşandığını düşünmektedir. Bunun dışında öğretilmekte kaygı oluşması, öğretilmekte eksikliklerin bulunması ve öğretmenin eleştiriye açık olmaması gibi sorunlar katılımcılar tarafından yaşanan sorunların bazıları olarak belirtilmiştir.

### **Ders Denetiminin Etkili Yapılmasının Öğretilmene Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular**

Çalışma grubundaki katılımcılara “Ders denetiminin etkili yapılmasının öğretmenler üzerindeki etkileri hakkında neler düşünüyorsunuz?” temel sorusu (a) Mesleki ve kişisel nitelikler (b) Okul kültürü ve iklimi, (c) Örgütsel bağlılık, (d) Meslektaşlar arası işbirliği ve iletişim ve (e) Etkili okul ve okul gelişimi olmak üzere sonda maddeleri ile yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Ders denetiminin etkili yapılmasının öğretmen üzerindeki etkilerine ilişkin soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde *kişisel etkiler* ve *örgütsel etkiler* kategorileri bulunmuştur. Kişisel etkiler kategorisinde, mesleki gelişimine katkı sağlama ve öğretmenlerin derse hazırlıklı girmelerini sağlama ve örgütsel etkiler kategorisinde, zümreler arası işbirliğini artırma ve etkili okul/okul etkililiğini sağlama ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Katılımcılardan sekizi ders denetiminin öğretmenin mesleki gelişimine katkı yapacağını belirtmiştir. Ali “Ders denetimlerini etkili yapılması öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı yapar...” cümlesi ile öğretmenin mesleki gelişimine katkı yapacağını belirtmiştir. Köksal da “...Sınıf yönetimi ve ders anlatımında öğretmenin kendisini yenilemesini sağlar. Kısaca öğretmen kendini modernize eder...” denetimden dolayı öğretmenin kendisini geliştirdiğini belirtmektedir. Altı katılımcı da öğretmenin denetimden dolayı derse hazırlık yaptığını ifade etmiştir. Duygu “...Ders denetimi yapılacak öğretmen mutlaka hazırlık yapacak. Yaptığı bu hazırlıkta öğretmenin mesleki gelişimine ve kendini güncellemesine katkı yapacaktır...” öğretmenin ders için hazırlık yapacağını, bunun da hem kendi mesleki gelişimine hem de öğrenciye olumlu etki edeceğini belirtmektedir. Ders denetiminin öğretmenin kendi kendini denetlemesine, performansının artmasına, öğrenen bir okul ortamı oluşturmasına, iletişim becerisini arttırmasına ve çatışmalarda azalmaya etki edeceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Örgütsel etkilerinde ise beş katılımcı zümreler arası işbirliğini arttırdığını belirtmiştir. Kemal “...Zümreler arasında da denge sağlar. Çalışma azmini de arttıracaktır. Zümreler arasında işbirliğini arttıracığını düşünmekteyim.” Zümreler arasında denge oluşturacağını, bunun da öğretmenin performansını arttıracığını belirtmiştir. Duygu da “Zümreler arasında işbirliği oluşturacaktır. Bu da genel olarak okulda bir birlik beraberlik ortamı yaratır.” cümlesiyle zümreler arasında işbirliği olacağını ifade etmiştir. Ayrıca takım ruhu oluşturma, güvene dayalı ilişki sağlama, okula bağlılık

sağlama, okul kültürünü geliştirme, ortak vizyon oluşturma ve okul kurallarını yerleştirme gibi etkileri olacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Katılımcıların çoğunluğu ders denetimlerinin öğretmenin mesleki ve kişisel gelişimine katkısının olduğunu düşünmektedir. Bazı katılımcılar ise denetimden dolayı öğretmenlerin derse hazırlık yaptığı düşünülmektedir. Örgütsel anlamda ise zümreler arası işbirliğini artırdığı bazı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar ise etkili bir okul oluşturduğu ve takım ruhu kazandırdığını düşünmektedir.

### **Ders Denetiminin Etkili Yapılmasının Öğrenci Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular**

Çalışma grubundaki katılımcılara “*Ders denetiminin etkili yapılmasının öğrenciler üzerindeki etkileri hakkında neler düşünüyorsunuz?*” temel sorusu (a) Akademik Başarı (b) Derse katılım, (c) Okula devam ve (d) Öğretmen-öğrenci iletişimi olmak üzere sonda maddeleri ile yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Ders denetiminin etkili yapılmasının öğrenci üzerindeki etkilerine ilişkin soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde *olumlu etkiler, olumsuz etkiler ve öğrencilere etkisinin varlığı* kategorileri bulunmuştur. Olumlu etkiler kategorisinde, akademik başarı artışı ve derse katılım sağlama; olumsuz etkiler kategorisinde, sınıf içinde kaygı düzeyini artırma ve öğrencilere etkisinin varlığı kategorisinde, anlamlı bir katkı sağlamama ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Ders denetiminin etkili yapılmasının öğrencilere en fazla akademik başarı artışı yönünde olacağı sekiz katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Meral “*Denetim öğretmeni geliştirebiliyorsa bu öğrenciye de yansır. Kısaca öğrenciye katkısını öğretmene katkı belirler. Öğrenci akademik olaraktan katkısı olur...*” ve Ümit “: *Öğrenciye olumlu etkisi olacağını düşünüyorum. Çünkü öğretmen ders denetim sırasında kendisine daha çok dikkat ettiği için öğrenciye daha verimli olacaktır. Bundan dolayı da öğrencinin akademik başarısına etkisi olacağını düşünüyorum...*” ifadeleri ile öğretmenin derse hazır gelmesinin öğrencinin akademik başarısını artıracığını belirtmiştir. Aynı zamanda altı katılımcı ders denetiminden dolayı öğrencinin derse katılımının artacağını ifade etmiştir. Ümit “*...Hep odada ya da koridorda gördükleri okul müdürünün derslerine girmesi öğrencinin hoşuna gidiyor, bu durum onların değerli olduklarını hissettirmektedir. Ders denetimi sırasında öğrenci de kendini göstermek için daha çok söz hakkı alacak, parmak kaldıracak. Böylece derse katılımını da arttıracaktır.*” öğrencinin okul müdürünü sınıfta görmesinin onun hoşuna gideceğini, bu durumda öğrencinin derse katılımını artıracığını belirtmiştir. Ders denetimin öğrenciye okula devamını sağlama, öğrencinin iletişim becerisini artırma, okulda kendini mutlu hissetmesi, güven temelli ilişkilerin oluşması, düzenli ders çalışması, okul kültürünü geliştirme, öğrenci-öğretmen iletişimini artırma, okula daha fazla bağlı olma ve olumsuz davranışlarda azalma gibi etkilerinin olacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Katılımcılardan bir kişi ise sınıf içinde farklı kişilerin bulunmasından dolayı öğrencide kaygı oluşacağını, bunun da öğrenciye olumsuz yansıtacağını belirtmiştir. Duygu “*...Sadece sınıfta üçüncü bir kişinin olması öğrenci ve öğretmen üzerinde bir tedirginlik yaratıyor. Bu da ders denetiminin öğrenci üzerinde olumsuz bir tarafıdır.*” cümlesi ile bu durumu belirtmektedir.

Bir katılımcı ise ders denetimin öğrenciye anlamlı bir katkı sağlamayacağını, Burak “*Ders denetimlerinin öğrenciye çok katkısının olacağını düşünmüyorum. 20-30 dakika süren bir olayın*

*öğrenciye çok etkisi olmaz...*” ifadesi ile sınırlı bir şeyin öğrencide anlamlı bir etki yaratmayacağını belirtmiştir.

Katılımcıların çoğunluğu ders denetimlerinin öğrenciye olumlu katkıları olacağını düşünmektedir. Bazı katılımcılar ise herhangi bir olumlu katkısının olmayacağını hatta olumsuz bazı durumlara yol açacağını düşünmektedir. Bazı katılımcılar ise öğrenci üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisinin olmayacağını belirtmektedir. Katılımcıların çoğunluğu olumlu katkısını akademik başarının artması olarak görmekte iken, olumsuz etkisi olarak öğrenci üzerinde kaygı oluşturmasını düşünmektedirler.

### **Ders Denetiminin Etkili Yapılmasına İlişkin Bulgular**

Çalışma grubundaki katılımcılara “*Ders denetiminin etkili yapılmasına ilişkin önerileriniz nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplara ilişkin önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir.

Ders denetiminin etkili yapılmasına ilişkin soruda katılımcıların cevapları incelendiğinde *bireysel boyutta, örgütsel boyutta, toplumsal boyutta ve bakanlık boyutunda* kategorileri bulunmuştur. Bireysel boyutta kategorisinde, ders denetimi teşvik edilmeli ve öğretmenlerde öz denetleme becerileri geliştirilmeli; örgütsel boyutta kategorisinde, ders denetimi sonunda sorunların çözümüne yönelik önlemler alınması ve ders denetiminde süreklilik olmalı; toplumsal boyutu kategorisinde, denetlenme kültürü yerleştirilmeli ve bakanlık boyutunda kategorisinde, ders denetimi sonucunda yaptırım yetkisinin sağlanması ve ders denetimini zümre başkanları yapmalı ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

İki katılımcı ders denetiminin teşvik edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ali'nin “*Öğretmenlerin bu denetimleri angarya olarak görmemesi sağlanmalı...*” ifadesi ders denetimlerinin teşvik edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Nurdan'ın “*Mutlaka ders denetimlerinin bir karşılığı ve yaptırımı olmalı...*” cümlesi ile denetim sonunda ödül veya ceza anlamında bir karşılığının olması gerektiğini ifade etmektedir. İki katılımcı ise öğretmenlerde öz denetleme becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Mehmet “*...Böylece öğretmenlerin denetimlerini önce kendilerinin yapmasını daha sonra ise zümreleri tarafından yapılmasını sağlamalıyız...*” cümlesi ile öğretmenin kendi denetimini kendisi yapması gerektiğini ifade etmektedir.

Ders denetimleri sonunda sorunların çözüme yönelik önlemler alınmasını beş katılımcı ifade etmektedir. Bu katılımcılar denetim sonunda herhangi bir yaptırımın olmadığını belirtmektedir. Kemal'in “*...Çünkü ders denetimlerini yaptıktan sonra sonucunun olmadığını düşünüyorum. Öğretmenin eksikliklerini tespit ettik. Buna yaptırımımız sadece öğretmenle sözlü olarak konuşmak. Başka hiçbir şey yapamıyoruz...*” bu ifadesi ders denetimi sonucunda sadece sözlü konuşma yapıldığını, başka bir yaptırım yapılmadığını belirtmektedir. Nurdan da “*...Mutlaka ders denetimlerinin bir karşılığı ve yaptırımı olmalı...*” ders denetiminin bir karşılığının olması gerektiğini ifade etmektedir. Üç katılımcı da ders denetimlerinde sürekliliğin olması gerektiğini belirtmiştir. Ümit “*...Bence ders denetimi ilkokullarda her ay yapılmalı...*”, Mine “*...Öğretmenlerin ders denetiminin her ay bir kez yapılması gerekir...*” cümleleri ile ders denetiminin sürekli yapılması gerektiğini ifade etmektedirler. Ders denetiminin çağdaş denetim ilkelerine göre yapılmasını, denetleme mantığı yerine işbirliği temellinde bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiği, çevresel faktörlerin dikkate alınması, okul müdürlerinde yeterli yeterliliğin olması, ders denetiminin tarih ve saatinin bildirilmesi, siyasi ve sendikal faaliyetlerden sakınılması, öğrenci başarısına göre öğretmenlerin değerlendirilmesi katılımcılar tarafından belirtilmiştir.



Bir katılımcı ise denetlenme kültürünün yerleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Barış “...Ülkemizde denetlenme kültürü de yok. Bu da olumsuz durumlara yol açıyor. Biz eleştirilmekten hoşlanmıyoruz. En mükemmel kendimizi görüyoruz.” öğretmenlerde denetlenme kültürü olmadığı için olumsuz durumlara yol açtığını ifade etmiştir.

Altı katılımcı ders denetimi sonucunda yaptırım yetkisinin sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu konuda Kemal “...Ders denetiminin okul müdürleri yapacaksa mutlaka yetki verilmeli. Çünkü ders denetimlerini yaptıktan sonra sonucunun olmadığını düşünüyorum...” cümlesi denetimin bir karşılığının olabilmesi için okul müdürlerine bu konuda yetki verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Nurdan ise “...Mutlaka ders denetimlerinin bir karşılığı ve yaptırımı olmalı. Olumsuz gördüğümüz durumlarla ilgili öğretmene bir yaptırım olmazsa, bu kez o öğretmenle aynı okulun içerisinde çatışma yaşıyoruz...” denetimin herhangi bir sonucunu olmadığı zaman okul müdürü ile öğretmenin karşı karşıya kaldığını belirtmektedir. Dört katılımcı ise ders denetimini okul müdürü yerine zümre başkanının yapmasının daha doğru olacağını belirtmiştir. Ayşe “...Tecrübeli, lider özellikleri taşıyan kişileri zümre başkanı yapıp, zümre başkanının bu işi yapması bence en mantıklı olanıdır.” zümre başkanlarının tecrübeli ve lider özellikleri taşıyan öğretmenlerden seçilmesini, bu seçilen kişilerinde ders denetimini yapması gerektiğini belirtmektedir. Köksal da “Zümre öğretmenleri birbirinin dersine girerek, ders denetimleri yapılabilir. Ben bunun öğretmeni daha çok güdeleyeceğini düşünüyorum.” ders denetimini zümre başkanının yapmasının öğretmeni daha çok güdeleyeceğini belirtmektedir. Bunların dışında ders denetimini etkili yapılması için okul müdürlerine eğitim verilmesi gerektiği, öğretmenin gelişimine yönelik tedbirlerin alınması, ders denetimi sonucu eksiklikleri görülen öğretmenlerin hizmet içi eğitime yönlendirilmesi, ders denetiminden sorumlu bölge düzeyinde kurulların oluşturulması, ders denetimi raporlarının bir karşılığının olması, öğretmenlik süresine göre ders denetimi sayı ve süresinin belirlenmesi, müdür yardımcılara yetki devri yapılması, ders denetimi yapan kişide yönetim ve teftiş alanında yetiştirme şartının aranması, aynı branştan birisinin ders denetimi yapması, ders denetiminin etkililiği konusunda etik ilkelerin geliştirilmesi, ders denetiminin bu etik ilkelere göre yapılıp yapılmadığının maarif müfettişleri tarafından kontrol edilmesi, öğretmenin tercihinin göre o öğretmene ders denetiminin yapılması, okul müdürlerine kadro verilmesi, ders denetimi sözcüğü yerine ders ziyareti sözcüğünün kullanılması, öğretim kademesine göre denetimin süre ve sayısının belirlenmesi, ilkokullarda birden fazla ders için birden fazla ders denetiminin yapılması ve ders denetimi yapan kişinin özerk olması katılımcılar tarafından önerilmiştir.

Katılımcıların bazıları ders denetimlerinin etkili yapılması için teşvik edilmesi gerektiğini ve öz denetleme becerilerin geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Aynı zamanda katılımcıların çoğunluğu sorunların çözümüne yönelik önlemler alınması gerektiğini ve denetim işinin sürekliliğinin olması gerektiğini düşünmektedir. Okul müdürleri denetim sonunda herhangi bir yaptırımlarının olmadığını bundan dolayı denetim işinin ciddi yapılmadığını düşünmektedir. Katılımcıları çoğunluğu okul müdürlerine denetim konusunda yetki verilmesi durumunda daha ciddi denetim yapılacağını ifade etmektedir.

Genel olarak değerlendirdiğimiz zaman denetimin mutlaka olması gerektiği, öğretmeni tanıyan ve onunla uzun zaman geçiren birisinin denetimi yapmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir. Okul müdürlerine denetim konusunda yetki verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Böylece hem okul müdürü hem de öğretmen denetim konusunda daha çok motive olacaktır.



## Sonuç ve Tartışma

Araştırmada okul müdürlerinin bir eğitim öğretim yılında en az bir kez ders denetimi yaptığı sonucuna varılmıştır. Bu denetimlerin de formaliteden yapıldığı, ders denetim defterinin doldurulma zorunluluğundan dolayı yapıldığı belirtilmiştir. Okul müdürleri öğretmenlere sınıf içi etkinlikler konusunda güvenmekte ve sadece ders içi etkinliklerle öğretmenin değerlendirilmesinin yanlış olacağını düşündüğü için formalite olarak görmektedir. Bu bulgu Yeşil ve Kış'ın (2015) yaptığı araştırma ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada da okul müdürlerinin çoğunlukla yılda bir kez ders denetimi yaptığı sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda okul müdürleri ders denetim sayısını, öğretmenin kıdemine ve şikâyet durumuna göre belirlemektedir. Kıdemli öğretmenlerin çok fazla ders denetimine ihtiyacının olmadığını, aday öğretmenlerin daha fazla ihtiyacının olduğunu düşünmektedir. Öğretmen hakkında şikâyet varsa ders denetim sayısını artırmaktadır. Özmen ve Batmaz'ın (2006) yapmış olduğu araştırmada da yirmi yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin kendilerini okul müdürüne göre bilgi, beceri ve işlevsel boyutunda daha yeterli gördüğü, bundan dolayı ders denetimini etkili bulmadığı tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmada okul müdürünün kıdemli öğretmenlere öğretimi yönlendirmek için yol gösterici olmaktan çekinti belirtilmiştir. Kıdemi daha az öğretmenlerin ders denetimlerini daha etkili görmektedir. Bu da araştırmadaki bulgu ile örtüşmektedir.

Okulda ders denetimlerinin okul müdürü tarafından yapılması gerektiği düşünülmektedir. Bunun nedeni ise okul müdürünün okulu ve öğretmeni daha iyi tanınması, öğretmeni hem ders içi hem de ders dışında uzun süre gözlemlemesi ve olumsuz denetim algısını ortadan kaldırması olarak belirtilmiştir. Bu bulgu Altun (2014), Altun, Şanlı ve Tan (2015), Aslanargun ve Göksoy (2013), Başol ve Kaya (2009), Can ve Gündüz (2016), Tonbul ve Baysülen (2015), Yeşil ve Kış'ın (2015) yapmış olduğu çalışmalarla aynı sonucu vermektedir. Oğuz, Yılmaz ve Taşdan'ın yaptığı araştırmada da okul müdürlerinin ilköğretim denetmenlerine göre denetim inançlarının daha demokratik olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda da ders denetimini okul müdürünün yapmasının daha doğru olacağı belirtilmiştir. Ayrıca öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda okul müdürünün öğretmenlerin tamamını denetleyemeyeceği, bunun için yeterli zamanının olmadığı bundan dolayı müdür yardımcılarının da ders denetimi yapması gerektiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda ders denetimi öncesinde müdür yardımcısının görüşünün alınmasının öğretmenin değerlendirilmesinde olumlu katkısı olacaktır. Çünkü müdür yardımcısı, öğretmenle okul müdürüne göre daha fazla zaman geçirmektedir. Okul yönetimini de bir bütün olarak değerlendirirsek, fikir alışverişinde bulunulması hem okul müdürünün iş yükünün azalmasına hem de öğretmenin doğru değerlendirilmesine katkı yapacaktır.

Öğretmenlerde öz denetim becerisi oluşturulması, böylece öğretmenin kendi denetimini kendisi yapması ya da öğretmenlerin kendi kendilerini denetlemesi gerektiği belirtilmiştir. Bunun sonucu olarak harici birisinin (maarif müfettişi, okul müdürü) öğretmeni denetlemesine ihtiyaç duyulmayacaktır. Bu durumda denetimi yapacak en uygun kişinin zümre başkanı olabileceği belirtilmiştir. Hem öğretmeni daha iyi tanınması hem de anlatılan konuya hakim olması açısından zümre başkanının daha etkili denetim yapacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ergen ve Eşiyok'un (2017) yaptığı çalışmada zümre başkanlarının denetim sistemine dâhil edilmesi gerektiği, okul müdüründen önce ön denetimin zümre başkanı tarafından yapılması gerektiği belirtilmiştir. Zümre başkanının denetim sistemine dâhil edilmesi iki araştırmada da belirtilmiştir.

Ders denetim görevinin okul müdürüne bırakılmasının desteklendiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca okul müdürünün öğretmeni daha iyi tanınması, maarif müfettişlerinin iş yükünün fazla olması, daha etkili denetim yapma isteği, ders denetiminde karşılaşılan sorunları ortadan kaldırma düşüncesi ve

maarif müfettişlerinin göreceli değerlendirme yapması etkili olmuştur. Yılmaz da (2009) yaptığı çalışmada okul müdürünün öğretmeni maarif müfettişinden daha iyi tanınması, öğretmenin iyi yönlerini ve geliştirilmesi gereken yönlerini iyi bilmesi, öğretmenin yaptığı tüm etkinliklerden haberdar olması, öğretmenin ders dışı zamanda da neler yaptığını bilmesi nedenlerinden dolayı okul müdürüne bırakılmasının desteklendiği sonucuna varmıştır. İki çalışmada da aynı nedenlere bağlı olarak ders denetiminin okul müdürüne bırakılması desteklenmektedir. Okul müdürü ders denetim yapma ile eğitim öğretim sürecine dahil olmakta ve eksiklikleri zamanında tespit ederek, eksikliklerin giderilmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece okul müdürü okulunda öğretim lideri konumuna gelmektedir. Yılmaz'ın (2009) çalışmasında da tüm dünyada okul müdürünün öğretim lideri olarak kabul edildiği, ders denetimlerine katılarak paydaşların performansını artırması gerektiği ifade edilmektedir. Okul müdürünün ders denetimini yapması okulunu, öğretmeni ve öğrenciyi daha iyi tanınmasına neden olacak, onu okulunda öğretim liderliği konumuna getirecektir.

Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının bazı olumsuz sonuçları da tespit edilmiştir. Okul müdürünün değerlendirme konusunda nesnel olamaması ve denetimde etkililik açısından öğretmene katkısının olmamasına ek olarak Tonbul ve Baysülen'in (2015), okul müdürlerinin ders denetimi konusunda eğitim almamış olmaları, Yılmaz'ın (2009) okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almamaları, Altun, Şanlı ve Tan'ın (2015) okul müdürü ile öğretmen arasında informal bir ilişki olması, Ergen ve Eşiyok'un ise (2017) okul müdürlerinin iş yükünün fazla olması nedeni, okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının aynı olumsuz sonuçları olarak tespit edilmiştir. Bu nedenlerin hepsinde de ortak nokta okul müdürlerinin yetiştirilmemesi sorunudur. Bu olumsuz sonuçların oluşmaması için okul müdürlüğü ikinci görev olarak görülmemeli, asli görev olarak verilmelidir. Yılmaz da (2009) çalışmasında okul yöneticiliğinin meslekleşmemesinden kaynaklı bu olumsuz sonuçları belirtmiştir. Bundan dolayı yönetim ve denetim konusunda düzenlenecek olan hizmet içi programları ile okul müdürlerinin geliştirilmesi gerektiği belirtmektedir. Kurum ve Çinkır'da (2017) yaptıkları çalışmada, 2014 yılında yapılan yapılandırma ile il eğitim denetmenleri ile milli eğitim denetçilerinin birleştirilmesi ile oluşturulan maarif müfettişlerinin ders denetimlerinin kendilerinden alınmasını desteklemediklerini, bu durumun "ders denetiminin uzmanlık gerektiren bir alan olması, okul müdürlerinin ders denetimi konusunda yeterli olmaması, ders denetimini objektif yapamayacağı, okullar arasında karşılaştırma yapamayacağı ve iyi örnekleri taşıyamayacağı" gibi nedenlerden dolayı içsel değerlendirme konusunda başarılı olunamayacağı sonucuna varmışlardır.

Okul müdürleri ders denetimi esnasında kendilerini daha çok izleyici rolde görmektedir. Bu bulgu Yeşil ve Kış'ın (2015) çalışmasındaki, ders denetimi yapan kişinin izleyici rolde olması gerektiği, sonucu ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada hem okul müdürleri hem de öğretmenler denetim yapan kişinin izleyici rolde olması gerektiğini ifade etmiştir. Okul müdürleri de genellikle sınıfın düzeni bozmamak için kısa bir süre, sınıf içinde kaldıklarını belirtmektedir. Eğitim kademesi de okul müdürünün rolünü etkilemektedir. Özel eğitim, okul öncesi ve ilkokullarda daha çok katılımcı rolde iken, ortaokul ve liselerde izleyici rolde bulunduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürü kendi branşının denetiminde katılımcı rolde iken, branşı dışında izleyici rolde bulunmaktadır. Çünkü anlatılan konu ve etkinliklerde fikir sahibi olması, okul müdürünün katılımcı olmasını ve derse katılımını sağlamaktadır.

Okul müdürleri denetim öncesi genellikle sözlü bilgilendirme yapmaktadır. Bir hafta veya on gün gibi bir süre önce öğretmene denetim günü ve saati ile ilgili bilgi vermektedir. Bazı okul müdürleri ise yazılı bildirim yapıp, denetim kriterlerini öğretmene tebliğ etmektedir. Bu bulgu Yeşil ve Kış'ın (2015) yaptığı çalışma ile örtüşmektedir. Bu çalışmada öğretmenler denetim konusunda kendilerine bilgi verildiğini belirtmektedir. Aynı zamanda Taymaz'ın (2015) çalışmasında denetim öncesi

öğretmen bilgi verilmesi gerektiği, bunun öğretmene güven vereceği, onu rahatlatacağı ve etkili bir denetim gerçekleşeceği çalışması ile benzerlik göstermektedir. Uçar ise (2012) çalışmasında öğretmenlerin geçirdikleri denetimlerde denetimin amacı konusunda kendilerine denetmen tarafından herhangi bir bilgi verilmediğini belirtmiştir. Bu bulgu ile elde edilen bulgu örtüşmemektedir. Ancak bazı okul müdürleri öğretmenin önceden haberinin olmasının onun rol yapmasına yol açtığını, bundan dolayı haber vermeden denetim yapılmasının doğal öğretim ortamını görmek açısından, daha yararlı olacağını belirtmektedir.

Okul müdürlerinin denetim esnasında sınıf içi iletişime ve sınıf yönetimine dikkat ettikleri sonucuna varılmıştır. Öğretmenin öğrenci ile kurduğu iletişime ve öğrenme ortamına dikkat etmektedirler. Öğretmenin derse hazır gelmesi, kullandığı öğretim yöntem ve teknikleri ile teknolojiye hâkimiyeti diğer dikkat edilen kriterler olarak tespit edilmiştir. Yeşil ve Kış'ın (2015) yaptığı çalışmada da okul müdürü ders esnasında dersin sunumu, öğrencilerin derse katılımı, sınıf yönetimi, sınıfın fiziki durumu ve öğretmenin tutumuna dikkat ettiğini belirtmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, bu bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Okul müdürleri denetim sonrası çoğunlukla olumlu geri bildirim verdiğini belirtmiştir. Bunun sebebi de öğretmeni taktir etmek ve eleştirilme kültürünün olmaması olarak belirtmektedir. Denetim sonunda okul müdürü öğretmenin kıdemce kendisinden fazla olması durumunda sözlerine dikkat ettiğini, onu kırarak veya motivasyonunu düşürecek sözlerden kaçındığını ifade etmiştir. Daha çok taktir etme ve teşvik eylemlerinde bulunduğu sonucuna varılmıştır. Uçar ise (2012) çalışmasında denetim sonunda yapılan değerlendirmelerin objektif esaslara göre yapılmadığını belirtmektedir. Okul müdürleri ders denetimi esnasında elde ettikleri olumlu ve olumsuz fikirleri çoğunlukla dönem sonu kurul toplantısında gündeme aldıklarını, toplantıda isim vermeden bu konuları öğretmenlere söylediklerini belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri ise öğretmenin kendi kendisini değerlendirmesini istediği, denetim sonunda kendisine puan verdirdiği tespit edilmiştir. Denetim sonucunda öğretilerde eksikliklerin giderilmesi için hizmet içi eğitime yönlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye'de ders denetimi daha çok kontrol etme boyutu ile ele alınmakta olup, birlikte geliştirme boyutu ihmal edilmektedir. Dünyada ise ders denetiminde öğretim ve gelişme odaklı anlayış hâkimdir. Bu denetim anlayışında okul müdürünün öğretimsel liderlik özelliklerine sahip olması ve ders denetimini bu anlayış ile ele alması gerekmektedir. Elde edilen bulgular ders denetimi yapan okul müdürlerinin bazılarında öğretimsel liderlik özelliklerinin bulunmadığını göstermiştir. Memduhoğlu ve Zengin'in (2012) yaptığı çalışmada da Türkiye'de sonuç odaklı denetim yerine süreç odaklı denetimin geliştirilmesi gerektiği, denetmenlerin rollerinin de inceleme ve soruşturma yerine öğretimsel liderlik ve rehberlik yönünde değiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Denetmenlerin güdülemeyi ve morali yükseltmesi, iş doyumunu artırması gerekirken öğretimsel liderlik özelliklerine sahip olmaması denetimden beklentilerin oluşmamasına yol açmaktadır. Shulman, Sullivan ve Glanz'ın (2008) yaptığı çalışmada da okul müdür ve okul müdür yardımcılarının eğitim dışı görevler ile çok fazla uğraştıklarından, öğretimsel liderlik davranışlarını sergileyemedikleri görülmüş, bundan dolayı bu bulgu ile araştırmada elde edilen bulgu örtüşmektedir. Araştırmada öğretimsel liderlik özellikleri olarak rol model olma, etkili iletişim ve tecrübe aktarımı ile ortak vizyon oluşturma, öğrenen okul ve öğrenci öğrenmesine odaklanıldığı tespit edilmiştir. Yılmaz'ın (2009) çalışmasında da bütün dünyada okul müdürlerinin öğretim lideri olarak görüldüğü, öğretmenlerin performansını artırmak için ders denetimlerinde öğretimsel liderlik davranışları sergilemeleri gerektiği belirtilmiştir.

Ders denetimi yapacak kişide mutlaka alan bilgisi olması gerektiği ifade edilmiş, bunun yanında meslek bilgisi ve genel kültüre sahip olunması gerektiği de belirtilmiştir. Okul müdürünün kendini geliştirmiş, denetlediği kişiden daha fazla bilgisinin olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Kişisel özelliklerinde ise

daha çok iletişim becerisi gelişmiş, tarafsız, açık olması gerektiği tespit edilmiştir. Özmen ve Batmaz'ın (2006) yaptığı çalışmada da denetim yapacak denetmenin pedagojik formasyona sahip, empati kurabilen, beden dilini iyi kullanan ve yapıcı olması gerektiği sonucu elde edilmiştir. Tespit edilen özelliklerle benzerlikler göstermektedir. İletişim, alan bilgisi ve yapıcı olmak en önemli özellik olarak gözükmektedir.

Okul müdürleri ders denetimi ile ilgili herhangi bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Bu da okul müdürü ile öğretmenin birbirini daha iyi tanması ve karşılıklı iletişimden kaynaklanmaktadır. Sadece informal ilişkilerden ve denetim kaygısından kaynaklı sorunların oluştuğu tespit edilmiştir. Denetim esnasında hem öğretilmekte hem de okul müdüründe kaygı oluşmakta, buna bağlı olumsuzlukların olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin her eleştiriyi olumsuz algılamasından kaynaklı bazı sorunların oluştuğu da belirtilmiştir.

Öğretmenlerin her gün gelişmekte olan teknoloji ve eğitimde oluşan yeniliklere karşı sürekli olarak geliştirilmesi ve eğitim etkinliklerinde desteklenmesi gerekmektedir (Taymaz, 2015). Bundan dolayı denetim sürecinde öğretmenlerin olumlu yanları desteklenmeli, denetim sonunda ödüllendirilerek motivasyonları artırılmalıdır. Yapılan çalışmada da okul müdürleri ders denetimlerinin öğretilmeye daha çok mesleki gelişim konusunda fayda sağladığını sonucuna varılmıştır. Aslanargun ve Göksoy'un (2013) yaptığı çalışmada da personel geliştirme ve iş başında yetiştirme konularında katkısının olacağı sonucu elde edilmiştir. Bunun dışında öğretmenlerin derse hazır geldikleri ve öğretmenlerin öz değerlendirme yaptıkları tespit edilmiştir. Yeşil ve Kış'ın (2015) yaptığı çalışmada da öğretmenler ders denetiminin kendilerine katkısının olduğunu, daha çok eksikliklerini görme yönünde olduğunu belirtmişlerdir. Bu da çalışmada elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Ders denetiminin öğretmenin performansını artırdığı bulgusu da elde edilmiştir. Ancak bu bulgu Florence (2005) ve Uçar'ın (2012) yaptığı çalışmalardaki bulgular ile örtüşmemektedir. Uçar (2012) ders denetimlerinde sadece plan, evrak, dosya, defter gibi biçimsel konulara ağırlık verildiği rehberlik, öğretim sürecini geliştirme ve ödüllendirme gibi asıl hususların ikinci planda kaldığı belirtilmiştir. Öğretmenlerin bu görüşü mesleki gelişimlerine katkısı olmadığını ve denetimlerin motivasyonlarına herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Florence de (2005) yaptığı çalışmada öğretmenler denetimlerin mesleki gelişimlerine katkısı olması gerektiğini düşünürken, yapılan denetimlerin mesleki gelişimlerine önemli oranda katkı yapmadığını belirtmektedir. Ayrıca bu çalışmada ders denetimlerinin zümreler arası işbirliğini artırdığı ve takım ruhu oluşturmada katkısının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının öğrenciye çeşitli katkılarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenciye en önemli katkısı onun akademik başarısına etkisidir. Öğrencinin okul müdürünü sınıfta görmesinin onun derse karşı motivasyonunu artırdığı düşünülmektedir. Böylece ders denetimi hem öğrencinin derse katılımını artırmaktadır hem de öğrencinin okulda kendini daha mutlu hissetmesine neden olmaktadır. Ayrıca çalışmada bu olumlu yanlarının dışında bazı olumsuz yanlarının da olduğu tespit edilmiştir. Öğrencinin sınıfta üçüncü bir kişinin varlığından dolayı kaygı düzeyinin arttığı sonucuna varılmıştır. Toker-Gökçe ve Erkan-Kantos (2010) tarafından yapılan çalışmada da denetmenlerin öğrencilerin algılarında ürkütücü, korkutucu ve kontrol edici olarak tanımlandığı sonucuna varılmıştır. Bu araştırma maarif müfettişlerinin ders denetimlerini yaptığı dönemde yapılmıştır. Ders denetimini ister maarif müfettişleri yapsın ister okul müdürü yapsın öğrencide bir kaygıya yol açtığı görülmektedir. Bundan dolayı bu konuda iki çalışma arasında benzerlik bulunmaktadır. Yine bu çalışmada az da olsa öğrenciye anlamlı bir etkisinin olmayacağı tespit edilmiştir. Çünkü öğrenci ders denetiminde kendisinin gözlenmediğini, öğretmen ile ilgili olduğunu bilmektedir.

Araştırmada ders denetimi ile ilgili çeşitli öneriler belirtilmiştir. Ders denetimlerinin teşvik edilmesinin, öğretmenlerde öz denetleme becerilerini geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca denetim sonunda sorunların çözümüne yönelik önlemler alınması ve ders denetiminde sürekliliğin olması gerektiği ifade edilmiştir. Bunların dışında ders denetimi sonucunda okul müdürüne yaptırım yetkisini verilmesi, okul müdürüne ders denetiminin etkili yapılmasına yönelik eğitim verilmesi, eksikliği görülen öğretmenin hizmet içi eğitime yönlendirilmesi, ders denetimlerini zümre başkanlarının yapması ve müdür yardımcılara ders denetimi konusunda yetki verilmesi diğer önerilerdir. Tonbul ve Baysülen (2015) de yaptığı çalışmada okul müdürlerinin ders denetimi konusunda hizmet içi eğitimler almasını, objektif değerlendirme araçlarının oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Okul müdürlerinin ders denetimi konusunda eksiklerinin olduğu, bu konuda eğitim almaları gerekliliği iki çalışmada da benzerlik göstermektedir. Ders denetimi yerine ders ziyareti sözcüğünün kullanılması gerektiği de ifade edilmiştir. Aslanargun ve Göksoy da (2013) yaptıkları çalışmada denetim sözcüğünün asıl yapılmak istenileni karşılamadığını, bunun yerine işbirliği, takım çalışması, rehberlik gibi isimleri önermektedir. Ders denetiminin asıl amacı öğretmene yardımcı olmak olduğu için denetim sözcüğü yerine, rehberlik yönüne daha çok vurgu yapan, bir isim kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretim etkinliklerinin uygulayıcısı ve aktarıcısı olan öğretmenin sınıf içi etkinliklerinin gözlenmesi için yılda en az iki kez ders denetimi yapılmalıdır. Etkili bir denetim olabilmesi için birinci dönemde yapılan ders denetimi rehberlik amaçlı, ikinci dönem yapılan ders denetimi ise performans değerlendirme şeklinde olmalıdır. Mesleğe yeni başlayan ya da denetime ihtiyaç duyan öğretmen ile kıdemli öğretmen arasında ders denetimi sayısının aynı olmaması, kıdemli öğretmen için yılda bir denetim yeterli iken, mesleğe yeni başlayan ya da denetime ihtiyaç duyan öğretmen için sayının çoğaltılması gereklidir. Ders denetimini okulu tanıyan, okulun öğrenci ve veli yapısını bilen, öğretmeni hem ders içi hem de ders dışı etkinlikleri ile beraber değerlendirecek olan okul müdürünün yapması gerekir. Ortaokul ve liselerde birden fazla branş öğretmeni olduğu için, okul müdürü birinci dönem yapacağı rehberlik amaçlı denetimi o branşın zümre başkanı ile yapabilir ya da müdür yardımcılarını ile branşa göre ders denetimlerini gerçekleştirebilir. Özellikle meslek liselerinde hem kültür hem de meslek öğretmenleri olduğu için, okul müdürü zümre başkanı ve müdür yardımcılarını ders denetimine dâhil etmelidir.

2014 yılındaki yasal düzenleme öncesi öğretmenlerde, ders denetimine karşı olumsuz bir önyargı ve izlenim vardı. Okul müdürlerinin ders denetimi yapmaya başlaması ile oluşan olumlu izlenimi devam ettirmek için okul müdürleri öncelikle iletişime çok dikkat etmeli, yapıcı bir denetim anlayışı benimsemelidir. Öğretim lideri olarak okul müdürü tüm öğretmenlere eşit olmalı, ders denetimlerini bir baskı ve kontrol aracı olarak görmemeli, öğretmenin verimini artırmak için onu motive etmelidir. Okul müdürü ders denetimi esnasında izleyici rolde bulunmalıdır. Ders denetimi yapmak için öğretmen ile birlikte, sınıfa aynı anda girmeli, sınıfın düzenini bozmamak için öğretmenden sonra derse girmemelidir. Sınıfın yöneticisi öğretmen olduğu için ders esnasında öğretmenin ders işleyişine müdahale etmemeli, öğrenciler önünde öğretmen ile iletişimine dikkat etmelidir. Ders esnasında aldığı notları, ders bittikten sonra birebir görüşmesinde ele almalıdır.

Okul müdürü ders denetimini belli bir plan dâhilinde yapmalı, öğretmene denetim günü ve saati hakkında bilgi vermelidir. Ders denetimi öncesi öğretmene denetim günü ve saatini seçme hakkı verilmelidir. Denetim esnasında okul müdürü öğretmen ve öğrencileri rahatsız edici söz ve eylemlerden uzak durmalı, denetimi amacı dışında görmemelidir. Denetim sonrasında öğretmenle birebir görüşme yapmalı, yapıcı bir dille ders denetimini öğretmenle beraber değerlendirmelidir. Ders denetimi sonunda okul müdürü tarafından denetim raporu oluşturulmalı, rapor doğrultusunda başarılı



öğretmen ödüllendirilmeli, eksiklikleri tespit edilen öğretmen ise hizmet içi eğitime alınmalıdır. Bundan dolayı denetim konusunda okul müdürüne yetki verilmelidir. Okul müdürü ders denetimini yapıcı bir anlayışla yapmalı, denetim yaptığı öğretmene rol model olmalıdır. Öğretim lideri olarak ortak bir vizyon oluşturmalı, bütün öğretmenleri belirlenen vizyona ulaşmaları için motive etmelidir. Ders denetimini eksik bulma ve baskı unsuru olarak görmemeli, etkili bir okul oluşturmak için araç olarak görmelidir. Her meslekte olduğu gibi okul müdürlüğünde de kendini geliştirmek çok önemlidir. Okul müdürünün sürekli kendini güncellemesi, çağın eğitim etkinliklerini takip etmesi, öğretmeni kendisine inandırması gerekir. İletişim açısından olumlu, kişi ayrımı yapmayan, düşünceleri açık ve tutarlı bir kişi olmalıdır. Okul müdürlüğünün ikinci görev olarak verilmesi işin yeteri kadar sahiplenilmemesine ve kişinin kendisini yetiştirmemesine yol açmaktadır. Bundan dolayı okul müdürlüğünün asli görev olarak verilmesi gerekmektedir.

Bir öğretim lideri olan okul müdürü eğitimin tüm paydaşlarının kendilerini geliştirmesi için projeler geliştirmeli, ders denetimini de bu bağlamda düşünmelidir. Ders denetimlerinde görülen eksikleri gidermek için, üniversiteler ve alanında uzman kişilerle iletişim halinde olmalıdır. Öğretmenlerin moralini artırıcı, onları motive edici etkinlikler düzenlemelidir. Okul müdürü öğretmen, öğrenci ve velileri ile sürekli diyalog kurmalı, onları dinlemeli, kendisini odasına kapatmamalıdır. Okul müdürünü devamlı koridorda gören öğrencide okul müdürünün ulaşılabilir olduğu izlenimi oluşacaktır. Ders denetimi için sınıfta okul müdürünü görünce herhangi bir stres oluşmayacak, okul müdürü de sınıfta üçüncü bir kişi gibi durmayacaktır. Okul müdürünün oluşturacağı bu eşgüdüm de öğrencinin akademik başarısına etkisi edecektir. Bu sonuçlara göre, araştırmacılar tarafından ders denetiminin öğretmen ve öğrenciye katkıları ile öğretmen ve öğrencilerin nasıl bir denetim düşündükleri araştırılabilir. Bunun dışında ders denetimini tamamen kaldırmanın olumlu ve olumsuz tarafları ayrıntılı olarak incelenebilir. Bu çalışmada nitel bulgular elde edilmiştir, bu yüzden yeni yapılacak çalışmalar nicel veya karma araştırma yöntemleri kullanılarak da yapılabilir.

**Kaynaklar / References**

- Ağaoğlu, E. (2014). Okul yöneticilerinin denetim ve değerlendirme rolü. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 183-196). Ankara: Pegem Akademi.
- Akar, H. (2016). Durum çalışması. A. Saban ve A. Ersoy (Edt.) *Eğitimde nitel araştırma desenleri* içinde (s. 111-149). Ankara: Anı.
- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: Öğretmen denetimi nasıl olmalı?* Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altun, M., Şanlı, Ö. ve Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 10(3), 79-96.
- Aslan, G. (2013). Türk eğitim sisteminin genel yapısı. A. Çiçek-Sağlam (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s.1-34). Ankara: Maya Akademi.
- Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 98-121.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Gazi.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul*. Ankara: Pegem A.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türkiye eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Başol, G. ve Kaya, I. (2009, Mayıs). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi üzerine görüşleri*. 1. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Çanakkale Üniversitesi, Çanakkale.
- Budak, Y. ve Demirel, Ö. (2003). Öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(1), 62-81.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, E. ve Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 1-28.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal.
- Çalık, T. (2014). *Yönetim kuramları ve insan*. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s.53-73). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2000). *Eğitim liderliği*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (2005). Liderlik. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (s.187-215). Ankara: Pegem A.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(3), 297-309.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(1), 27-45.
- Ergen, H. ve Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 2-19.
- Florence, G. W. (2005). *Teacher supervision methods in Virginia*. Doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia.
- Glesne, C. (2015). *Nitel araştırmaya giriş* (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev. Ed.). Ankara: Anı.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2005). *The basic guide to supervision and teaching leadership*. Boston: Allyn-Bacon.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. ve Ross-Gordon, J. M. (2014). *Denetim ve öğretimsel liderlik gelişimsel bir yaklaşım* (M. B. Aksu ve E. Ağaoğlu, Çev.). Ankara: Anı.
- Güçlü, N. ve Özden, S. (2000). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 67-68.
- Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve öğretim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Helvacı, M.A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Kimbrough, R. B., & Burkett, C. W. (1990). *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Korkmaz, M. ve Özdoğan, O. (2005). İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 431-443.
- Koşar, S. (2014). Okul yönetiminde dinamikler: Güç, politika ve etkileme. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s.93-121). Ankara: Pegem Akademi.
- Koşar, S. (2018). Geçerlik ve güvenilirlik. K. Beycioğlu, N. Özer ve Y. Kondakçı (Edt.), *Eğitim yönetiminde araştırma* içinde (s.169-200). Ankara: Pegem Akademi.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X92028003012>
- Kurum, G. ve Çınkır, Ş. (2017). Cehennemde evlilik: Türkiye’de eğitim denetiminin birleştirilmesi üzerine maarif müfettişlerinin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 42(192), 35-57.
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2012). Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak öğretimsel denetimin Türk eğitim sisteminde uygulanabilirliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(1), 131-142.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi: Genişletilmiş bir kaynak kitap* S. Akbaba-Altun ve A. Ersoy (Çev. Ed). Ankara: Pegem Akademi.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (1999). *İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı Yönetmeliği*. <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23785.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (2001). *İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi*. [http://www.turgaycaliskan.com/onercaliskan.comxxx/Mevzuat/Yonerge/Milli\\_Egitim\\_Bakanligi\\_ilkogretim\\_Mufettisleri\\_Baskanliklari\\_Rehberlik\\_ve\\_Teftis\\_Yonerge\\_si.htm](http://www.turgaycaliskan.com/onercaliskan.comxxx/Mevzuat/Yonerge/Milli_Egitim_Bakanligi_ilkogretim_Mufettisleri_Baskanliklari_Rehberlik_ve_Teftis_Yonerge_si.htm) sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (2014a). *Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1703.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (2016b). *Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. [https://ogm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2016\\_11/01062228\\_meb\\_ortaogretim\\_kurumlari\\_yonetmeligi\\_i\\_28\\_10\\_201629871.pdf](https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/01062228_meb_ortaogretim_kurumlari_yonetmeligi_i_28_10_201629871.pdf) sayfasından erişilmiştir.
- Oğuz, E., Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2007). İlköğretim denetmenlerinin ve ilköğretim okulu yöneticilerinin denetim inançları. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 39-51.
- Öz, M. F. (2003). *Türkiye Cumhuriyeti milli eğitim sisteminde teftiş*. Eskişehir: Anı.
- Özdemir, S. (2014). Türk eğitim sisteminin yapısı ve sorunları. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s.1-52). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri, hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2, 102-120.
- Recepoglu, E. (2014). Okul kültüründe liderlik. N. Güçlü (Ed.), *Okul kültürü* içinde (s.205-241). Ankara: Pegem Akademi.
- Sergiovanni, T. J. ve Starratt, R. J. (1993). *Supervision: A redefinition*. USA: Mcgraw-Hill, Inc.
- Shulman, V., Sullivan, S. ve Glanz, J. (2008). The New York City school reform: Consequences for supervision of instruction. *Uluslararası Eğitimde Liderlik Dergisi* 11(4), 407-425.
- Sullivan S. ve Glanz, J. (2005). *Supervision. That improves teaching and learning*. California: Corwin Press SAGE.
- Sullivan, S. ve Glanz, J. (2000). Alternatives approaches to supervision: Case from the field. *Journal of Curriculum and Supervision*, 15(3), 212-235.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Taymaz, H. (2015). *Eğitim sisteminde teftiş, kavramlar ilkeler yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi.

- Toker-Gökçe, A. ve Erkan-Kantos, Z. (2010, Haziran). *İlköğretim okulu öğrencilerinin algılarına göre müfettişler*. 2. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Tonbul, Y. ve Baysülen, E. (2015, Mayıs). *Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi*. 7. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Türk Dil Kurumu. (2011). Türkçe sözlük. Ankara: TDK.
- Uçar, R. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarındaki denetim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 82-96.
- Waite, D. (1995). *Rethinking instructional supervision: Notes on its language and culture*. London: Falmer Press.
- Yengin-Sarpkaya, P. (2012, Haziran). *Okul müdürlerinin öğretmen denetiminde karşılaştığı sorunlar*. IV. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- 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. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). USA: SAGE.
- Zepeda, S. J. (2006). High stakes supervision: We must do more. *International Journal of Leadership in Education*, 9(1), 61-73.

#### Yazarlar

Doç. Dr. Serkan Koşar, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı öğretim üyesidir. İlgi alanları arasında eğitim yönetimi, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, güç stilleri, politika ve etkileme yer almaktadır.

Öğretmen Köksal Buran, Millî Eğitim Bakanlığı Anıttepe Ortaokulunda müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. İlgi alanları arasında denetim, okul yönetimi ve yönetici yeterlikleri yer almaktadır.

#### İletişim

Doç. Dr. Serkan Koşar, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Bosna Binası Nu:310, Teknikokullar/Ankara, [skosar@gazi.edu.tr](mailto:skosar@gazi.edu.tr)

Öğretmen Köksal Buran, Mebusevleri Mah. Önder Cad.No4 Beşevler Çankaya/Ankara, [kkslbrn@gmail.com](mailto:kkslbrn@gmail.com)

### Summary

**Purpose and Significance.** According to the Regulation for Chairmanship of Guidance and Supervision of the Ministry of National Education and Education Supervisors, published in 2014, course supervisory task was abolished during the course; the teacher's audit during the course was given to the responsibility of the school principal. However, it has been observed that school principals more interested in the bureaucratic aspects of management, have carried out studies little or nothing at all, such as evaluation, program development, teacher development. From this point of view, it has been aimed to evaluate the course supervision activities of school principals in the context of instructional leadership. In order to solve this main purpose, response has been sought for sub-objectives with regard to the opinions, recommendations of school principals on course supervision, the problems encountered during the audit, the impact on students and teachers and the relevance of course supervision with instructional leadership.

**Methodology.** This study is designed in a qualitative research method, in case study design. The purpose of the case study is to reveal conclusions about a particular situation. The most prominent feature of the qualitative case study is the in-depth study of the identified subject. Maximum diversity and criterion sampling methods were used for research purpose sampling methods. In the maximum diversity sampling, by determining the similar situations related to the problem of be investigated in the universe, it is important that the study is conducted within the framework of this situation. The purpose of the maximum diversity sample is to construct a small sample and to reflect the diversity of the individuals that may be the subject of problem being studied in this sample to the maximum extent. Therefore, a working group consisting of 15 school principals performing in private educational institutions, kindergartens, primary schools, secondary school and high school in the districts of Çankaya, Yenimahalle and Mamak with regard to the problem determined was formed. The designated school principals will be selected from school with different socio-economic characteristics, and diversity was provided in the cases.

**Results, Discussion and Conclusion.** In the study, the principals criterion for selection of school principals to be practiced is that the school principal must to at least two course audit per year. In the study, a semi-structured interview form was used to determine the opinions of school principals on course supervision. This approach has been preferred because of the ease of data analysis, the ease with which the interviewer expresses himself, the provision of in-depth knowledge, and acquiring information about all the dimensions of the subject. As a result of the research, it was concluded that the course audits should be realized by school principals in order them to better define the school and the teacher and to ensure effectiveness in the supervision. Regulation changes related to course audits were welcomed by school principals. The positive aspect of the course audit by the school principal is to ensure internal peace in the school and negative aspect is that the school principals cannot make an objective assessment. School principals are more likely to be in the spectator role during the audit and they do not prefer to be in the participatory role. School principals provide verbal information to teachers before the audit. They stated that they pay much attention to the communication in the classroom during the audits and give more positive feedback at the end of the audit. Participants mentioned that school principals do not have high educational leadership qualities however some school principals are role models for teachers and have a common vision. It was stated that the field knowledge and communication are the most important features that are absolutely necessary for the person conducting the course audit. It was stated that no problem is encountered in the course audits. If the school principal and the teacher know each other well. It was concluded that course audits not only contribute to the professional development of the teacher and cooperation between the groups but



also academic achievement of the students. In order to observe the classroom activities of teachers two supervisions at least must be done in a year. The supervision that is done in the first term must aim counseling, second term supervision must aim performance evaluation. The headmaster must conduct the supervision. The headmaster should conduct the supervision in a positive way and constitute a role model for the teacher. He should constitute a common vision as a teaching leader and motivate all the teachers to reach the designated vision. The course should be viewed as a tool for creating an effective school, which should not be seen as an element of incomplete finding and oppression. As in any profession, it is very important to improve oneself in the school administration. The school principal must constantly update herself, follow the educational activities of the age and convince the teacher. They should be positive in terms of communication, do not discriminate, and have clear and consistent opinions. The fact that the school directorate is assigned as a second duty leads to the inadequacy of the job and not to raise oneself. Therefore, the principal of the school should be given as a primary duty.

The head of school, a teaching leader, should develop projects for all the stakeholders of the education to develop themselves, and they should consider the lesson supervision in this context. In order to overcome the deficiencies in the course audits, they should be in contact with universities and experts in their field. Teachers should increase their morale and motivate them. The school head should constantly communicate with the teacher, the student and his / her parents, listen to them and not close his / her office. The student who has the school principal in the corridor will have the impression that the school principal is accessible. In the classroom for the supervision of the school head will not see any stress, the school principal will not stop in the class as a third person. This coordination which will be formed by the school principal will have an impact on the student's academic success. According to these results, it can be researched by the researchers that the teacher and the students' contribution to the lesson control by the teachers and students. Apart from this, the positive and negative aspects of removing the lesson control completely can be examined in detail. Qualitative findings have been obtained in this study, so new studies can be carried out using quantitative or mixed research methods.