



Okul Müdürlerinin Yaptıkları Ders Denetimlerinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri: Öğretmenlerin Görüş ve Önerileri

Positive and Negative Sides of Principals' Classroom Supervision: Views and Suggestions of Teachers

İlhan Koç* - Uğur Akın**

Abstract: This research was conducted to evaluate the supervisory duties of school principals according to the teachers' opinions. The study group has 25 teachers selected from the teachers working in Sivas. The maximum variation sampling was used in determining the study group. A semi-structured interview form was created to interview the participants. Participants' answers were examined using content and descriptive analysis. The results showed that participants are largely negative about the quality of classroom supervision conducted by school principals. Participants have prioritized self-control over who should conduct the supervision. According to the participants, the most important benefit of school principals in carrying out classroom supervision is the development of the teacher. The principal drawbacks of school principals to conduct classroom supervision are the inclusion of external factors, such as personal relationships, political views, on the supervision. According to participants, the inadequacy of equipment and time is among the drawbacks of the classroom supervision realized by the school principals. Participants view school principals as the most significant difference from the supervisors' supervision of having preliminary information about the teachers, students, parents and the environment of school during classroom supervision. Participants list the situations in which school principals have problems in the course audits, such as the nature of the relationship between the teacher and the school principal, the behavior change in the student due to the school principal's presence in class, the lack of adequate school principal's supervisory control, and the lack of school principals in communication. Teachers' views on whether principal supervision reach the goals of classroom supervision are often negative. A large part of the participants have proposed principal-centered arrangements to be made so that school principals perform their supervision more effectively.

* Yüksek Lisans Öğrencisi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

Graduate Student, Tokat Gaziosmanpaşa University, Institute of Educational Sciences, Department of Educational Sciences, Educational Administration and Supervision Masters Program

ORCID 0000-0001-9894-3661

sivasilhankoc@hotmail.com

** Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D.

Ass. Prof., Tokat Gaziosmanpaşa University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Department of Educational Administration

ORCID 0000-0002-4911-3781

akinuur@gmail.com

Cite as/ Atıf: Koç, İ. & Akın, U. (2020). Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin olumlu ve olumsuz yönleri: öğretmenlerin görüş ve önerileri, *Turkish Studies - Education*, 15(1), 261-288. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.24978>

Received/Geliş: 21 July/Temmuz 2019

Accepted/Kabul: 25 February/Şubat 2020

Copyright © INTAC LTD, Turkey

Checked by plagiarism software

Published/Yayın: 29 February/Şubat 2020

CC BY-NC 4.0

Structured Abstract: Introduction: In schools, school principals supply and administer human and material resources to make the school achieve its goals. Primary duties of school principals include developing and supporting teachers constantly, who are perhaps the most critical human resources of the education system (Şişman, 2002; Taymaz, 2009). One of the important roles of school principals in teacher training is to observe disruptions on site, to unremittingly take part in the school system, which is the most basic production unit of education service, and to bridge between the theory and practice. Improving while inspecting, proposing solutions while criticizing, and even performing applied teaching when necessary are among the leadership requirements of school principals (Aydın, 2005: 203). Behaviors exhibited by school principals while they are carrying out their supervision duty, which is one of their tasks and which has become more critical after inspectors are out of the process, their attitudes, communication styles, attitudes towards supervision process, supervisory qualifications and some similar variables have different impacts on teachers, and teachers' opinions about these variables fluctuate. Uncovering these fluctuations is important for an effective educational process and effective supervision to be administered by school principals.

With the recent regulations of the Ministry of National Education in Turkey, the task of in-class supervision of teachers has been left to school principals, and researchers have addressed the various aspects of school principals' supervisory practices. This study is thought to make two significant contributions to the literature. First, a significant number of previous studies addressed a specific aspect of the school principals' supervision practices. This study adopted a more holistic approach and tried to address all aspects of the topic. Secondly, the studies carried out so far used qualitative methods in general and reflected the context in which the studies were conducted. Therefore, we think similar studies are needed to reach more general judgments on the topic. This study aimed to reveal the positive and negative aspects of in-class supervisions conducted by school principals according to the views of teachers and to determine the proposals of teachers for improving this process. For this purpose, the following research questions were investigated:

1. How do teachers evaluate the school principals' in-class supervision?
2. According to teachers, who should supervise the teacher?
3. According to teachers, what are the benefits of the school principals' in-class supervision?
4. According to teachers, what are the drawbacks of the school principals' in-class supervision?
5. According to teachers, what are the main differences between the in-class supervisions conducted by school principals and supervisors?
6. According to teachers, what are the most common problems encountered during the school principals' in-class supervision?
7. According to teachers, what competencies should school principals have to conduct an effective in-class supervision?
8. According to teachers, do school principals' in-class supervisions reach the expected goals?
9. According to teachers, what can be done for the effective fulfillment of the school principals' in-class supervisions?

Method

In this study, a multiple case design was employed based on the opinions of each teacher about school principals' in-class supervisions. The study group consisted of 25 teachers selected among teachers working in Sivas province. Maximum variation sampling technique was employed for determining the study group. For this purpose, special efforts were spent for having the study have a variety of teachers in terms of variables such as present school, gender, branch, seniority in the present school, and the level of education. A semi-structured interview form was created for interviewing the participants. A draft form was created based on the literature and the measurement tools in the previous studies (Aslanargun & Göksoy, 2013; Aydın, 2005; Aydın, 2007; Balyer, 2012; Başar, 2000; Bige, 2014; Burgaz, 1995; Bursalıoğlu, 2010; Demirtaş, 2005; Kayıkçı & Uygur, 2012; Öncel, 2006; Öz, 2003; Özmen & Batmaz, 2006; Taymaz, 2010; Yeşil & Kış, 2015). The draft form developed by the researcher was submitted to the opinions of three experts including two doctor faculty members and an associate professor who had qualitative research experience and studies in the field of educational administration and supervision. As a result of the feedback received from experts, the final form of the questions was obtained. The participants were made sure that their personal information would be kept confidential and the information would never be shared with anyone at any stage of the research. The interview form consisted of two parts. For data analysis, the opinions of the participants who gave permission for voice-recording were recorded on a voice-recorder device and the opinions of the others were recorded by note-taking

technique. Then these audio recordings and notes were transferred to a computer file. The responses of the participants to the interview questions were analyzed using content analysis and descriptive analysis.

Discussion and Conclusion

When the opinions of the teachers regarding the attributes of the school principals' in-class supervision were examined, the majority of the participants were observed to provide negative opinions. These negative views were listed under subheadings such as "useless, unnecessary, stressing, biased, and cannot be managed in 40 minutes". In the study of Ayaydın (2010), teachers described the supervision process also as comfortable, formative, and preparatory as well as providing negative opinions. Similar opinions were expressed in this study, too. The opinion that the duration of the supervision was short was also expressed by participants in similar studies. For example, in a study evaluating the supervision practices conducted in elementary schools, Seçen (2010) concluded that the duration of in-class and school supervision and guidance practices carried out by inspectors was not found adequate by teachers and school administration, and added that this duration should be extended, and that guidance studies should be increased.

The participants firstly emphasized self-control as to who should conduct the in-class supervision. In addition, the school principal, head of the department, students, deputy principals, and parents were also considered to be eligible for supervision. Participants' different responses to the question of who should perform the supervision may be due to the failure to fulfill the expectations about the supervision. According to the results of Özmen and Batmaz (2006), the supervisions carried out by school principals were found to not meet the expectations of teachers. In Yakut's (2006) study, teachers' agreement on the item "school principal provides necessary guidance to the staff in the school" was found to be at a moderate level.

The teachers who participated in the present study agreed that the most important benefit of school principals' in-class supervisions was the provision of teacher development. In addition, the participants thought that they could make more accurate decisions with the supervision of the school principal. The provision of knowledge about teachers, students, and the classes to the school principal was shown to be among the benefits of the school principal's supervision. Similar findings were cited by Yılmaz (2009) as rationales for the in-class supervision of school principals. Due to reasons such as better recognition of the teacher and better knowledge of the aspects that need to be developed, the in-class supervisions of school principals were stated to make more contributions to the development of the teacher.

According to the teachers who participated in the study, the inclusion of external factors such as personal relations and political opinion in the supervisions were some of the main drawbacks of the school principal's supervision. According to Taymaz (2010), the knowledge of the teachers' political views by some inspectors affects the evaluation negatively. There is no doubt that this awareness will become clearer with the supervision of the school principal. The possibility of a change in behavior before, during or after the supervision was also among the drawbacks of the supervision conducted by the school principal. Besides, lack of equipment or time was also mentioned among the disadvantages. Taymaz (2009) stated that the success of an inspector who does not have the necessary knowledge and skills of the field to be supervised would be coincidental. Supervision requires the technical and professional knowledge of managerial, behavioral sciences, and the field that the institution serves. Research (e.g. Ayaydın, 2010) showed that teachers want to be inspected by inspectors in their branch of study.

Teachers who participated in the study consider the preliminary knowledge of school principals about teachers, students, parents, and the school environment as the most significant difference compared to the supervision of inspectors. On the other hand, the teachers stated that the supervision of the school principal took place in a more comfortable environment. Also, teachers often referred to the positive aspects of the school principal's supervision. Demir (2009) stated that the conditions of the school environment and the location should also be considered at the time of the supervision. Similarly, Gelmez (2011) stated that the supervisions performed by inspectors who did not know the school and environmental conditions were incomplete. When the research findings were evaluated together with the results of the present study, school principals' detailed knowledge about teachers, students, parents, and the school environment could be argued to be one of the most important advantages compared to the supervision of inspectors.

According to the participants, the leading problems frequently encountered during the supervision carried out by the school principal originated from the school principal. The form of the relationship between the teacher and the principal was also seen as one of the sources of the problems. Altun, Şanlı, and Tan (2015)

stated that it was not possible for school principals to effectively supervise their colleagues in an environment where informal relations were prevalent. The authors, therefore, argued that the staff would not take supervision seriously. Beycioğlu and Dönmez (2009) stated that the inspectors would not be able to be neutral due to their insufficiency in the necessary equipment.

The participants stated that principals should first be competent in the field of education and supervision to perform an effective supervision. Altun et al. (2015) laid out that education inspectors thought school principals did not have sufficient knowledge to carry out the supervisory duties. Demirtas and Akarsu (2016) reported that the fact that school principals are not competent in all branches was among the negative aspects of the supervision carried out by school principals.

Teachers' views about whether the in-class supervisions achieved the desired goals were often negative. The participants raised the issue of school principals' competence more frequently in this respect. Besides, the participants' view that school principals do not give enough importance to the supervision task was among the underlying reasons for negative views. Özmen and Batmaz (2006) determined that teachers and classroom teachers with more seniority found the level of achievement of in-class supervisions conducted by school principals lower. Öncel (2006) listed the necessary measures to achieve the objectives of the supervisions conducted by school principals as good communication, mutual trust, open-mindedness, tolerance, and appreciation of suggestions. There are many reasons that prevent the supervisions performed by school principals from achieving the desired objectives. Regardless of the variety of reasons, general emphasis about this failure is given to issues such as the lack of qualification and overlooking the duty.

For school principals to fulfill their in-class supervision tasks more effectively, school principal-centered arrangements ranked first among the arrangements proposed by the participants. A significant number of teachers wanted school principals to improve themselves, and prepare for the supervision. Studies conducted in the field of supervision have long stated that inspectors should be educated according to their qualification areas to perform their duties better (e.g. Ünal & Sığircı, 2000). In support of the results of the present study, Altun et al. (2015) reported that education inspectors thought school principals should be experts in their field, and the majority of them stated that school principals should be educated on in-class supervision.

Keywords: Educational Administration, Supervision in Education, Classroom Supervision, Teacher Supervision, Teacher Professional Development

Öz: Bu araştırma, okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Sivas'ta görev yapan öğretmenler arasından seçilen 25 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Katılımcılarla görüşme yapmak amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar içerik analizi ve betimsel analiz kullanılarak incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetiminin niteliğine ilişkin görüşleri büyük oranda olumsuzdur. Katılımcılar denetimin kim tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda özdenetimi ön plana çıkarmışlardır. Katılımcılara göre, okul müdürlerinin ders denetimi gerçekleştirmesinin en önemli yararı öğretmenin gelişimini sağlaması; sakıncaları ise kişisel ilişkiler, siyasi görüş gibi dış etmenlerin denetime dâhil edilmesi, donanım ve zaman yetersizliğidir. Katılımcılar okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimleri esnasında öğretmen, öğrenci, veli ve okulun çevresi hakkında ön bilgiye sahip olmalarını müfettiş denetimine göre en belirgin farklılık olarak görmektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında sıkça karşılaşılan sorunların başlıcaları olarak öğretmen ve okul müdürü arasındaki ilişkinin biçimi, okul müdürünün sınıfta olması nedeniyle öğrencide görülen davranış değişikliği, okul müdürlerinin denetim yapabilmek için yeterli donanıma sahip olmaması, okul müdürlerinin iletişim alanında yeterli olmaması gibi durumları sıralamıştır. Okul müdürlerinin ders denetimlerinin amaçlarına ulaşp ulaşmadığı konusunda öğretmenlerin görüşleri çoğunlukla olumsuzdur. Katılımcılar okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetiminin daha etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için genellikle okul müdürü odaklı düzenlemeler önermişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Eğitimde Denetim, Ders Denetimi, Öğretmen Denetimi, Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi

Giriş

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur. Eğitim örgütleri ve okullar da eğitime ilişkin amaçları gerçekleştirmek üzere etkinliklerde bulunur. Ülkeler özenle ve büyük umutlarla oluşturdukları eğitime ilişkin amaçları okullara ve öğretmenlere emanet eder. Bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmemesi ve ortaya çıkan ürünlerin niteliği toplumların geleceği açısından yaşamsal değerdedir. Çünkü söz konusu olan toplumun bizzat kendisi oluşturan bireydir. Bu nedenle okulda ve sınıfta öğretmenlerin yaptıkları işlerin denetlenmesi, onlara yaptıkları işin niteliğiyle ilgili dönüt verilmesi ve yürütülen eğitim-öğretim hizmetlerinin niteliğinin arttırılması noktasında onlara destek olunması oldukça önemlidir. Türkiye’de yakın zamana kadar maarif müfettişlerinin sorumluluğunda olan ders denetimi var olan durumda okul müdürlerince yürütülmektedir. Henüz on yılı bile doldurmamış görece yeni sayılabilecek bu durum, alanyazında çeşitli yönleriyle araştırılmış olsa da uygulamanın durumuna ilişkin bütüncül bir resim ortaya koyabilmek üzere, olumlu ve olumsuz yönlerin kapsamlı ve detaylı biçimde ele alındığı araştırmalara gereksinim olduğu değerlendirilmektedir.

Denetim, kısaca, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşip ulaşmadıklarının gözlemlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Daresh, 2001). Çağdaş denetim anlayışında müfettişlerin ya da denetim görevini üstlenen yöneticilerin öğretmenlere yardım ve destek sağlamak üzere en önemli sorumlulukları, öğretmenler için mümkün olan en etkili denetim hizmetini sunmak ve denetimin öğretmenlerin günlük uygulamalarının bir parçası olması için gerekli şartları hazırlamaktır (Sergiovanni ve Starrat, 2007). Eğitimin ve okulun amaçlarını odağa alan, çağdaş anlamda durum tespitinin yanında değerlendirme ve geliştirmeyi hedefleyen denetim etkinlikleri, uygulamada çeşitli nedenlerle birçok eleştiriye maruz kalmakta ve hak ettiği itibarı görememektedir. Nolan ve Hoover’a (2005) göre öğretmenler denetimi, “müfettişin takdirini kazanmak için elinden gelenin en iyisini ortaya koymak durumunda oldukları bir süreç” olarak görmektedir. Türkiye’de de denetim sürecine ve müfettişlere (Bakanlık müfettişleri için algının farklı olduğu söylenebilir) yönelik algının pek farklı olmadığı ifade edilebilir (bkz. Yıldırım, 2012). Özellikle okullarda yapılan ders denetimlerine ilişkin bu olumsuz algılar ve direnç, denetim yapan müfettiş sayılarının ve branş çeşitliliğinin yetersizliği, rehberlik ve denetim etkinliklerinin çok kısa sürelerle sıkıştırılmak zorunda kalınması ve benzeri olumsuzluklar müfettişlerin yaptıkları ders denetimlerini tartışmaya açmış ve sonunda Milli Eğitim Bakanlığı uzaktan ve aralıklarla yapılan müfettiş denetimi yerine yakından ve sürekli olması beklenen okul müdürü denetimini öne çıkarmayı yeğlemiştir.

Aslında bu dönüşümü haklı çıkaracak biçimde, son yıllarda okul müdürlerinin rollerine ilişkin beklentiler giderek öğretim liderliğine doğru evrilmiştir. Okul müdürlerinden doğrudan okullarındaki eğitim-öğretim etkinliklerini geliştirici bir liderlik üstlenmeleri beklenmektedir. Bu kapsamda okul müdürlerinin öncelikli rollerinden biri de öğretmenlerin derslerinin denetlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınmasıdır (Yılmaz, 2009). Okullarda ders denetimi görevini profesyonel müfettişler yapabileceği gibi okul müdürleri, müdür yardımcıları, lider öğretmenler, bölüm başkanları, başöğretmenler, öğretmenler, program direktörleri, eğitim müdürleri, danışmanlar, koordinatörler ve bölge eğitim şefleri gibi birçok farklı eğitimci gerçekleştirebilir (Glickman, 1990). Bu yönüyle denetim, bütün profesyonel eğitimciler tarafından katkıda bulunulabilecek bir işlev olup, sadece bir takım yönetsel görevi olan bireylerin rolü olarak görülmemelidir (Nolan ve Hoover, 2005). Diğer bir anlatımla ister maarif müfettişi isterse okul müdürü olsun, denetim işini yapan kişi kimse “müfettiş (teftiş eden)” odur.

Bilindiği üzere, Türkiye’de yakın zamana kadar ders denetimlerini hem milli eğitim müfettişleri hem de okul müdürleri gerçekleştirmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığı’nca İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesinde müfettişler kurumlarda; kurum teftişi ile seminer ve kurs teftişi ile görevli kılınmıştır. Aynı yönergede kurum teftişi; yönetici teftişi, öğretmen teftişi ve diğer personel teftişi olarak sınıflandırılmıştır. Söz konusu yönerge 26.08.2014

tarihinde yürürlükten kaldırılmıştır. 24.05.2014 tarihinde yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinin 59. maddesinde ise müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev ve yetkileri “652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 17. maddesinde belirtilen görevleri yapar” ifadesi ile tanımlanır. 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ilgili maddesinde maarif müfettişlerinin öğretmen teftişi görevine dair bir ifade yer almamaktadır. Buradan anlaşılan şudur: Kurum denetimi müfettişlerce yapılmaya devam edilecek, bunun yanı sıra gerekli görülen durumlar dışında rutin ders denetimi yapılmayacaktır. Okul boyutunda ise, yürürlükten kalkan 2003 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ile okul müdürüne verilen öğretmenin dersini izleme görevi, 26 Temmuz 2014 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nde geçmemekte ancak halen yürürlükte olan performans değerlendirme formları aracılığıyla öğretmenin ders performansının en yakın izleyicisi okul müdürü olmaya devam etmektedir. Daha öz ifade etmek gerekirse, son zamanlarda yapılan bahsi geçen düzenlemelerle öğretmenlerin derslerini denetleme görevi müfettişlerden alınarak tümüyle okul müdürlerine verilmiş görünmektedir.

Okullarda okul müdürleri, okulu amaçlarına ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını sağlar ve yönlendirirler. Eğitim sisteminin insan kaynaklarından belki de en kritik önemde olan öğretmenlerin sürekli geliştirilmesi ve desteklenmesi okul müdürlerinin öncelikli görevleri arasındadır (Şişman, 2002; Taymaz, 2009). Okul müdürlerinin öğretmenin yetiştirilmesindeki önemli rollerinden birisi de aksamaları yerinde gözlemesi, eğitim hizmetinin en temel üretim birimi olan okul sisteminin sürekli içinde yer alması ve kuramla uygulama arasında köprü kurmasıdır. Denetlerken geliştirmek, eleştirirken öneride bulunmak hatta gerektiği zaman uygulamalı öğretim yapmak okul müdürlerinin liderlik gereklerindendir (Aydın, 2005: 203). Okul müdürlerinin görevlerinden birisi olan ve müfettişlerin süreç dışına çıkmasıyla daha da kritik hale gelen denetleme görevlerini yürütürken sergiledikleri davranışlar, takındıkları tavırlar, iletişim biçimleri, denetim sürecine bakışları, denetim konusunda yeterlilikleri ve benzer kimi değişkenler öğretmenler üzerinde farklı etkilere sahiptir ve öğretmenlerin bu değişkenlere ilişkin görüşleri de farklılaşma göstermektedir. Bu farklılaşmaların ortaya çıkarılması etkili bir eğitim öğretim süreci ve okul müdürlerinin yapacağı etkili bir denetim için önemlidir.

Ders denetiminde okul müdürünün etkinliğinin artırılması olumlu ve olumsuz kimi etkiler doğurabilir. Bu etkiler okul müdürünün denetim sisteminde daha fazla rol alması ile gündeme gelen tartışma konularıdır. Okul müdürlerinin denetim için özel bir eğitim almamış olması, birçok durumda denetlediği öğretmenin branşına hakim olmaması, öğretmenlerin müdürlerin mesai arkadaşları olması ve benzeri durumlar müdür teftişinin olumsuz yanları olarak belirtilmektedir. Aynı okulda çalışan öğretmenlerin müdürler tarafından kolayca denetlenebilir olması, daha sık ders denetimi yapılmasına olanak sağlanması, denetim sonucunun daha kısa sürede alınması ve sürece ilişkin dönütlerin daha az zamanda okul yönetimine ulaşması ve benzeri durumlar ise müdürlerin ders denetimlerinin olumlu yanları olarak görülmektedir. Alanyazında okul müdürlerinin yaptığı ders denetimlerinin çeşitli yönleriyle incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Gelmez (2011), okul müdürlerinin yaptığı denetimin, öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeterlilikleri üzerindeki etkisini incelemiş ve bu etkinin okul müdürünün denetim yeterliklerine göre farklılaştığını tespit etmiştir. Özmen ve Batmaz (2006), sınıf öğretmenlerinin ve hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin okul müdürlerinin yaptıkları denetimden beklentilerine istedikleri düzeyde yanıt alamadıklarını belirlemiştir. Gökteş (2008), okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliliklerini sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre değerlendirdiği çalışmasında okul müdürlerinin dersliğin eğitim ve öğretime hazırlık durumu, mesleki gelişim, yönetim ilişkileri boyutlarındaki yeterliliklerini, müfettiş yeterliliklerine göre daha olumlu olarak tespit etmiştir. Bige’nin (2014) bulguları, öğretmenlerin ders denetimlerinde okul müdürlerinden öncelikli beklentilerinin rehberlik, dönüt, materyal eksiklerinin tamamlanması, mesleki eksiklerin belirlenmesi, ödül-takdir ve eğitimin niteliğinin arttırılması başlıklarında olduğunu göstermektedir. Aynı araştırmanın önemli bir bulgusu

da ilkökul öğretmenlerinin alanı sınıf öğretmenliği olan okul müdürlerinin yaptıkları denetimi daha etkili bulmalarıdır. Aslanargun ve Göksoy (2013), yaptıkları araştırmada “öğretmen denetimini kim yapmalıdır?” sorusuna cevap aramış, öğretmenlerin okul müdürü tarafından denetlenmeye objektiflik kaygısına rağmen daha yakın olduğunu tespit etmiştir. Bu yakınlığın nedeni ise müdür denetiminin süreç değerlendirmesine olanak vermesi ve performansın daha yakından izlenebilmesi olarak rapor edilmiştir. Başka birçok araştırmada (Demirtaş ve Akarsu, 2016; Duykuluoğlu, 2016; Ergen ve Eşiyok, 2017; Köybaşı, Uğurlu, Bakır ve Karakuş, 2016; Tonbul ve Baysülen, 2017; Yeşil ve Kış, 2015; Yılmaz, 2009) da benzer biçimde öğretmenlerin denetim görevi için okul müdürlerini tercih ettikleri saptanmıştır. Yeşil ve Kış (2015), okul müdürlerinin denetimini çeşitli yönleriyle inceledikleri çalışmada her dönem bir defa denetim gerçekleştirildiğini, öğretmenlere denetimden önce haber verildiğini, okul müdürlerinin ders denetimlerinde en çok dersin sunumuna önem verdiklerini ve denetimin öğretmenin gelişimine katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Araştırmalar (örn. Topçu, 2010), öğretmenlerin okul müdürünün denetim görevini önemseydiğini ve okul müdürünün tüm branşlarda yeterliği olmasa da bütünsel bir yaklaşımla ve işbirliği anlayışı içinde bu görevi etkili biçimde yerine getirebileceğini düşündüğünü göstermektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin denetim yapmasının birçok olumsuz yanı da araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örneğin, öğretmenler okul müdürlerinin herhangi bir denetim ve yöneticilik eğitimi almamasını (Köybaşı, Uğurlu, Bakır ve Karakuş, 2016; Tonbul ve Baysülen, 2017; Yılmaz, 2009), objektif olamamayı (Arslanargun ve Göksoy, 2013), mesleki gelişim açısından örnek teşkil edememelerini (Duykuluoğlu, 2016), yeterince yararlı olamamalarını (Gündüz, 2016), gereğince rehberlik yapamamalarını (Altun ve Memişoğlu, 2008) okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerine ilişkin olumsuz yönler olarak ifade etmişlerdir.

Görüldüğü gibi, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’nın son dönem düzenlemeleriyle öğretmenlerin derslerinin denetlenmesi görevi okul müdürlerine bırakılmış, araştırmacılar okul müdürlerinin denetim yapmasını çeşitli yönleriyle ele almışlardır. Bu araştırmanın alanyazına iki noktada katkı sunacağı düşünülmektedir. Birincisi, daha önce yapılan araştırmalardan önemli bir kısmı okul müdürünün denetim yapmasının spesifik bir yönünü ele almıştır. Bu araştırmada daha bütüncül bir bakış benimsenmiş, konu bütün yönleriyle ele alınmaya çalışılmıştır. İkincisi, yapılan çalışmalar genel olarak nitel yöntemle yürütülmüş olup yapıldığı bağlamı yansıtmaktadır. Bu nedenle bu konuda daha genel yargılara varabilmek için benzer araştırmaların farklı bağlamlarda tekrarlanmasına gerek duyulduğu değerlendirilmektedir. Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okullarda yaptıkları ders denetimlerinin olumlu ve olumsuz yanlarını öğretmen görüşlerine göre ortaya koyarak öğretmenlerin bu sürecin geliştirilmesine yönelik önerilerini tespit etmektir. Bu amaçla aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenler okul müdürünün ders denetimi yapmasını nasıl değerlendirmektedir?
2. Öğretmenlere göre, öğretmeni kim denetlemelidir?
3. Öğretmenlere göre, okul müdürünün ders denetimi yapmasının yararları nelerdir?
4. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının sakıncaları nelerdir?
5. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri ile müfettişlerin yaptıkları ders denetimleri arasındaki temel farklılıklar nelerdir?
6. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında en sık karşılaşılan sorunlar nelerdir?
7. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin etkili bir ders denetimi yapabilmesi için hangi yeterliliklere sahip olması gerekir?
8. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri amacına ulaşmakta mıdır?
9. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin ders denetim görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmeleri için neler yapılabilir?

Yöntem

Bu araştırmada okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri hakkında derinlemesine bilgi toplayabilmek ve daha esnek bir desenlemeye gidebilmek amacıyla nitel yöntem tercih edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2016) nitel araştırmaların, sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir. Kuş'un (2003: 87) da vurguladığı gibi, nitel araştırmaların genel yapısı, araştırma öznelerinin bakış açılarını sergileme ve dünyayı araştırma katılımcısının gözü ile görme üzerine kuruludur. Bu nedenle katılımcının, anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak, nicel görüşmelerden farklı olarak yüzeysel değil, daha derin bilgi edinmek esastır.

Desen

Nitel araştırmalarda kullanılan desenlerden biri durum çalışmasıdır. Durum çalışmalarında bir durum hakkında derinlemesine veri toplanarak durum açıklığa kavuşturulmaya çalışılmaktadır. Bu araştırmada her bir öğretmenin okul müdürünün ders denetimine ilişkin görüşleri esas alınarak çoklu durum deseni işe koşulmuştur.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Sivas'ta görev yapan öğretmenler arasından seçilen 25 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Bunun için çalışma grubuna alınan öğretmenlerin çalışılan okul, cinsiyet, branş, kıdem yılı, bulunduğu okulda çalışma süresi, öğrenim durumu gibi değişkenler bakımından çeşitlenmesine özen gösterilmiştir. Çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlere İlişkin Demografik Veriler

Bağımsız Değişken	Grup	n
Cinsiyet	Erkek	17
	Kadın	8
Branş	Sınıf Öğretmenliği	8
	Matematik	4
	Fen ve Teknoloji	3
	Müzik	1
	İngilizce	1
	Sosyal Bilgiler	2
	Türkçe	3
	Zihinsel Engelliler Öğretmenliği	1
	Beden Eğitimi	1
	Bilişim Teknolojileri	1
Kıdem Yılı	0-5 yıl	4
	6-10 yıl	10
	11-15 yıl	5
	16-20 yıl	2
	20-25 yıl	2
	25 yıl ve üzeri	2
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi	0-2 yıl	8
	3-4 yıl	7
	5-6 yıl	4
	7-8 yıl	2
	9-10 yıl	1
	11 yıl ve üzeri	2
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	2
	Lisans	21

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların 17’si erkek 8’i kadındır. Katılımcıların branşlara göre dağılımı; sınıf öğretmenliği (f=8), ilköğretim matematik öğretmenliği (f=4), fen ve teknoloji (f=3), Türkçe öğretmenliği (f=3), sosyal bilgiler öğretmenliği (f=2), müzik öğretmenliği (f=1), İngilizce öğretmenliği (f=1), zihinsel engelliler öğretmenliği (f=1), beden eğitimi öğretmenliği (f=1) ve bilişim teknolojileri öğretmenliği (f=1) şeklindedir. Katılımcılar arasında kıdem yılı 0-5 yıl arasında olanlar 4 kişi, 6-10 yıl arasında olanlar 10 kişi, 11-15 yıl arasında olanlar 5 kişi, 16-20 yıl arasında olanlar 2 kişi, 20-25 yıl arasında olanlar 2 kişi 25 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olanlar ise 2 kişidir. Katılımcılardan bulunduğu kurumda geçirdiği süre 0-2 yıl arasında olanlar 8 kişi, 3-4 yıl arasında olanlar 7 kişi, 5-6 yıl arasında olanlar 4 kişi, 7-8 yıl arasında olanlar 2 kişi, 9-10 yıl arasında olanlar 1 kişi ve bulunduğu kurumda geçirdiği süre 11 yıl ve üzeri olanlar ise 2 kişidir. Katılımcılardan 2 kişi ön lisans, 21 kişi lisans, 2 kişi ise yüksek lisans mezunudur.

Veri Toplama Aracı

Nitel çalışmalarda ele alınan konu hakkında derinlemesine bilgi elde edebilmek için sıkça kullanılan veri toplama tekniklerinden biri de görüşme yapmaktır. Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, önceden belirlenen ve önemli bir amaçla yapılan, görüşmecinin soru sorması, katılımcının ise o soruları yanıtlamasına dayanan karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci şeklinde tanımlamıştır. Görüşme, sıradan bir konuşmadan farklı özellikler taşımaktadır (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016: 129).

Katılımcılarla görüşme yapmak amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşme sırasında verdikleri farklı cevaplar ve bu cevapların nedenlerini derinlemesine inceleyebilmek ve yeni sorular üretebilmek için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu tercih edilmiştir. Alan yazına ve daha önce yapılmış ilgili araştırmalardaki ölçme araçlarına dayalı olarak bir taslak form oluşturulmuştur (Aslanargun ve Göksoy, 2013; Aydın, 2005; Aydın, 2007; Balyer, 2012; Başar, 2000; Bige, 2014; Burgaz, 1995; Bursalıoğlu, 2010; Demirtaş, 2005; Kayıkçı ve Uygur, 2012; Öncel, 2006; Öz, 2003; Özmen ve Batmaz 2006; Taymaz, 2010; Yeşil ve Kış, 2015). Hazırlanan taslak formla ilgili eğitim yönetimi ve denetimi alanında çalışmaları olan ve nitel araştırma deneyimi bulunan iki doktor öğretim üyesi ve bir de doçent doktordan uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşlerinden alınan dönütler sonucunda sorulara son şekli verilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı beş soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimi ile ilgili görüşlerinin ele alındığı dokuz soru bulunmaktadır.

Veri Toplama Süreci

Görüşmeyi kabul eden öğretmenlerle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacından bahsedilmiş, araştırmanın önemi hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcıların kişisel bilgilerinin saklı tutulacağı ve hiçbir basamakta kimse ile paylaşılmayacağı kendilerine ifade edilmiştir. Verilen cevaplar, izin veren katılımcılarda ses kaydı ile diğerlerinde not tutma tekniği ile kayıt altına alınmıştır. Görüşme esnasında katılımcıların rahat hissedebileceği ve görüşlerini samimi ve içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Veri analizi için görüşme konusunda izin alınan katılımcıların görüşleri ses kaydı ile diğerlerinin görüşleri not tutma tekniği ile kayıt altına alınmıştır. Daha sonra bu ses kayıtları ve notlar bilgisayar ortamına aktırılmıştır. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar içerik analizi ve betimsel analiz kullanılarak incelenmiştir. Verilerin analizi Yıldırım ve Şimşek’in (2016: 243-254) önerdiği dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu dört aşamanın ilki, araştırmacının elde ettiği verileri inceleyip anlamlı bölümlere ayırdığı ve her bölümün ne anlam ifade ettiğini bulmaya

çalıştığı, *verilerin kodlanması* aşamasıdır. Kendi içerisinde anlamlı hale gelen bölümleri araştırmacı isimlendirir yani kodlar. Bir sonraki aşama olan, *temaların bulunması* aşamasında verileri yani kodları belirli kategorilerin altında toplayabilen temalar bulunmalıdır. Bu işlem kodların ortak özelliklerinin bulunması ile gerçekleşir. Üçüncü aşama *verilerin kodlara ve temalar göre düzenlenmesi ve tanımlanması* aşamasıdır. Bu aşamada araştırmacı elde edilen verileri düzenler ve veriler, belirli olgulara göre yorumlanacak hale gelirler. Son aşama ise *bulguların yorumlanması* aşamasıdır. Bu aşamada ise ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan veriler yorumlanarak bazı sonuçlar çıkarılır. Benzer şekilde bu çalışmada ilk aşamada veriler kodlanmış, ikinci aşamada temalar bulunmuştur. Üçüncü aşamada veriler kodlara ve temalara göre organize edilmiş ve tanımlanmış ve dördüncü aşamada ise bulgular yorumlanmıştır. Analiz esnasında ortak görüşler gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma neticesinde temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Benzer kategori ve temaların tekrarlanma sıklığı belirtilmiştir.

Geçerlik ve Güvenilirlik

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğinin yüksek olması için görüşme öncesinde bazı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Öncelikle alanda geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucu elde edilen bilgilerle görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu soruların eşliğinde bir görüşme formu elde edilmiştir. Görüşme formu son halini almadan eğitim yönetimi ve denetimi alanında iki doktor öğretim üyesi ve bir doçent unvanlı uzmandan görüş alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda görüşme formuna son hali verilmiştir. Katılımcılardan görüşmek üzere randevu alınmış ve konu ile ilgili bilgiler katılımcıların bilgisine sunulmuştur. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2016), görüşme yöntemini kullanan araştırmacıların nitelikli veriler toplayabilmesi için, bağlantılara yoğunlaşması, tekrarlı sorular kullanması, ayrıntılı alıntılar yapması ve analiz formu düzenlemesi gereklidir. Bunların ışığında alınan önlemlerle araştırmanın hem geçerliliği hem de güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca katılımcılarla yapılan görüşmeler esnasında alınan ses kayıtları bir Excel belgesi yardımıyla da tablolaştırılmıştır. Daha sonra katılımcılarla paylaşılarak verdikleri cevapların onaylanması istenilmiştir. Katılımcıların istekleri üzerine verdikleri cevaplar üzerinden gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Son olarak, kodlanmış katılımcı görüşleri ve temalar araştırmacılar tarafından ayrı ayrı ele alınmıştır. Araştırmacıların oluşturduğu kodlanmış görüşler ve bunlara dayalı olarak ulaşılan temaların % 90'ın üzerinde uyduğu görülmüştür.

Bulgular

Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Nasıl Nitelendirildiğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci sorusu öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimi yapmasını nasıl nitelendirdiğiyle ilgilidir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar analiz edilmiş, sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Yaptıkları Denetimin Niteliğine İlişkin Görüşler

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Olumsuz görüşler (f=19)	Yararsız (K2,K6,K7,K9,K12,K14,K17,K21, K25)	9
	Gereksiz (K1,K3,K9,K10)	4
	Stresli (K18,K20,K22, K24)	4
	Tarafli (K9)	1
	40 Dakikada olmayacak bir iş (K13)	1
Olumlu görüşler (f=8)	Rahat (K4,K5,K8,K10)	4
	Geliştirici (K11,K15,K16)	3
	Hazırlayıcı (K19)	1
Okul müdürüne göre değişir (f=1)	Müdüre göre değişir (K23)	1

Tablo 2 de görüldüğü üzere olumsuz görüş bildiren 19, olumlu görüş bildiren sekiz katılımcı bulunmaktadır. Bir katılımcı ise okul müdürlerinin yaptıkları denetimin niteliğinin denetimi gerçekleştiren okul müdürüne göre değişeceği görüşünü savunmaktadır. Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin niteliğine ilişkin oluşan temaları yansıtan bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

K6: Denetimler gerek öğretmen gerekse okul müdürleri tarafından bir denetimden ziyade bir formalite olarak görülmektedir. Bu durumda denetim bir külfet ya da formalite olarak geçirtiliyor. Hatta bazı müdürler ders denetimlerini kendi otoritelerini kanıtlarcasına uygunsuz hale dönüştürebiliyor. Bu nedenlerden dolayı okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri öğretmenlere bir artı değer katmıyor ve yararsız hale geliyor.

K9: Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri gereksiz olarak görüyorum ama senede bir defa gelen müfettişin ne faydası olabileceği de tartışılır. Hastasını muayene eden bir doktorun muayene anında teftiş edilmesi ne kadar saçma ise, bir bankacının işlemini gerçekleştirdiği bir müşterisi önünde denetlenmesi ne kadar saçma ise, bir öğretmenin de öğrencilerinin önünde, ders anında denetlenmesi de o denli saçma oluyor.

K10: Okul müdürleri ders denetimi esnasında daha olumlu eleştiriler yapıyorlar. Öğrencilerle daha öncesinde tanışmışlıkları olduğu için iyi iletişim kurabiliyorlar. Eksiklikleri dile getirirken olumlu bir tavır sergiliyorlar. Bu ise ders denetimlerinin daha rahat bir ortamda geçmesine neden oluyor.

Ders Denetiminin Kimin Tarafından Yapılması Gerektiğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci sorusu öğretmenlere göre, öğretmeni kimin denetlemesi gerektiğine ilişkindir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar analiz edilmiş, sonuçlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Ders Denetiminin Kimin Tarafından Yapılması Gerektiğine İlişkin Görüşler

Katılımcı Görüşleri	f
Öğretmenin Kendisi (Özdenetim) (K2,K5,K7,K12,K14,K17,K18,K19,K21, K25)	10
Okul Müdürü (K4,K6,K8,K16,K22)	5
Zümre Başkanı (K3,K11,K15)	3
Ders Denetimi Olmamalı (K1,K10)	2
Öğrenci (K9,K13)	2
Müdür Yardımcısı (K20)	1
Veli (K13)	1

Tablo 3’te görüldüğü üzere, katılımcılar ders denetimlerinin daha çok öğretmenin kendisi tarafından (özdenetim) gerçekleştirilmesini istemektedir (f=10). Ders denetiminin okul müdürü tarafından yapılması konusunda memnun olan katılımcılar mevcutken (f=5), yapılan ders denetimlerinin zümre başkanı tarafından yapılmasını öneren katılımcılar da bulunmaktadır (f=3). Ders denetimine olumsuz bakarak ders denetimi olmasın diyen katılımcılar (f=2), ders denetiminin öğrenci tarafından gerçekleştirilmesini öneren (f=2), ders denetimi müdür yardımcısı (f=1) veya veli (f=1) tarafından gerçekleştirilsin diyen katılımcılar da vardır.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasının Yararlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü sorusu okul müdürünün ders denetimi yapmasının yararlarının neler olduğuyla ilgilidir. Bu soruya cevap bulmak üzere katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiş ve Tablo 4’te betimlenmiştir.

Tablo 4: Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasının Yararları

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Öğretmenin gelişimini sağlaması (f=14)	Öğretmenin gelişmesine katkı sağlar (K4,K5,K15,K21,K22, K24, K25)	7
	Öğretmene eksik evrakları tamamlaması konusunda yardımcı olur (K11,K12,K16,K17, K19)	5
	Dersin kazanımlara uygun işlenmesini sağlar (K14,K20)	2
Denetim anında daha doğru karar verilmesi (f=6)	Öğrencileri daha iyi tanıdığı için teftiş anında daha doğru karar verir (K1,K2, K19)	3
	Okul müdürü öğretmeni daha uzun sürede değerlendirebileceği için denetim sürecinde daha doğru karar verir (K2, K25)	2
	Okul müdürü çevreyi daha iyi tanıdığı için teftiş anında daha doğru karar verir (K6)	1
Denetim olmamalı veya denetimin yararı yoktur (f=6)	Herhangi bir yararı yoktur (K9,K12,K13,K18)	4
	Ders denetimi olmamalı (K3,K7)	2
Öğretmen, öğrenci ve derslik hakkında bilgi edinilmesi (f=5)	Öğrencinin gelişim düzeyini takip etmek (K6, K8)	2
	Müfettişlere öğretmen ve öğrenci hakkında bilgi verilmesi (K14, K19)	2
	Sınıf ortamının fiziki eksikliklerini gidermeye yardımcı olur (K10)	1

Tablo 4'te görüldüğü üzere katılımcılar okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarında en büyük yararı öğretmenin gelişimi (f=14) adına yaşanacağı kanısındadır. Okul müdürünün yaptığı denetim esnasında denetçilere göre daha doğru karar vereceğini düşünen(f=6) ve gerçekleştirilen denetimlerin yararının olmadığı veya denetim olmaması gerektiğini savunan katılımcılar (f=6) eşit sayıdadır. Katılımcılar arasında, okul müdürlerinin ders denetimlerinin; öğretmen, öğrenci ve derslik hakkında bilgi sahibi olacağı (f=5) noktasında yararlı olacağı düşüncesi de savunulmaktadır. Bu temalara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

K4: Özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlerin eksiklerinin görülmesinde, yanlışlarının düzeltilmesi hususunda yararlı olur.

K15: Deneyimsizlikler sebebiyle kendi açımızdan sorun olmaz dediğimiz konuların nelere yol açabileceğini farklı yönden ele alabiliyorlar. Bazen sınıfta yaşadığımız bir olayı kendi açımızdan düşünüyoruz okul müdürü hem öğrenci hem öğretmen hem de veli bazlı düşünüyor. Atacağımız adımların bu profilden bakılarak atılmasını öneriyor. Okunulan kitaplar, aldığımız seminerler veya dersler ne kadar çok olursa olsun insan, gerek kendini eleştirme konusunda gerekse eksiklerini görme konusunda yetersiz kalıyor. Dışarıdan herhangi bir kişinin size yapıcı eleştiriler sunması sizin için yararlı oluyor. Okul müdürünün denetim yaparken denetimde değil de misafir bazlı geldiğini ve denetimden sonra hem öğrencilere hem biz öğretmenlere karşı olumlamlarda bulunuyor olması bizleri eğitim ve öğretime teşvik eden önemli unsurlardan.

K25: Okulda öğretmene bir denetim mekanizmasının olduğunu gösterir. Öğretmenlerin derslerinde gayri resmî ve ciddiyetsiz hareketlerde bulunmalarının önüne geçilmiş olunabilir. Ders giriş ve çıkış saatlerine uyulmasında öğretmenler üzerinde oto kontrol sağlayabilir. Öğretmenlerin derslerinde daha planlı ve düzenli davranmalarını güdüleyebilir. İş ahlakının oluşmasında olumlu bir katkısı olduğunu düşünüyorum.

K:2 Bazı sınıflar akademik başarı olarak diğer sınıflardan iyi daha üst seviyede oluyor. Bu ise o sınıfa denk gelen denetim esnasında öğretmene artı sağlarken seviyesi düşük sınıflar bu öğretmenin aleyhine dönen bir durum haline geliyor. Okul müdürleri öğrencilerin seviye gruplarını, okulun ve çevrenin sosyo-ekonomik yapısını daha iyi bildiği için öğretmeni değerlendirirken müfettişe oranla daha doğru karar verir.

K9: Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin bir yararı yoktur. Aksine öğretmeni strese sokarak öğretmenin sinirlenmesine ve idareye karşı kızgın tavır geliştirmesine yol açar. Bu ders denetimlerinin yararlı olması için en az ayda bir defa denetim yapılmalıdır.

K12: Açıkçası pek bir yararı olduğunu düşünmüyorum. Denetim olarak yapılan eylemler öğretmene, eğitime veya öğrencilere herhangi bir destek sağlamamakta bir katkıda bulunmamaktadır. Fayda olarak sayabilirsek evrakların kontrol edilip eksik olanların tamamlanması konusu sayılabilir belki ama bu evraklar da zaten ders denetiminden önce tamamlanması gerektiği için tam bir yarar da sayılmaz.

Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasının Sakıncalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü sorusu okul müdürünün ders denetimi yapmasının sakıncalarını belirlemek üzere sorulmuştur. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiş, sonuçlar Tablo 5'te betimlenmiştir.

Tablo 5: Okul Müdürünün Ders Denetimi Yapmasının Sakıncaları

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Dış etmenlerin denetime dâhil edilmesi (f=14)	Öğretmenle olan kişisel ilişkisini denetime yansıtabilir (K1, K2, K14, K15, K17, K19, K21, K22)	8
	Öğretmenle arasındaki siyasi görüş ve dünya görüşü farklılıklarını denetime yansıtabilir (K1, K6, K9, K14, K17)	5
	Okul müdürünün denetim görevi öğretmen üzerinde baskı unsuru olabilir (K24)	1
Denetim öncesi, esnasında veya sonrası davranış değişikliği (f=14)	Okul müdürü ders esnasında öğretmene müdahalede bulunabilir (K5, K11, K13, K20, K21)	5
	Okul kültürünü zedeler (K22, K24, K25)	3
	Öğretmen sadece denetleneceği derse özen gösterebilir (K12, K13)	2
	Ders denetimleri öğretmen üzerinde strese neden olabilir (K12, K21)	2
	Öğrenci, öğretmen veya müdüre olumsuz tutum geliştirebilir (K15)	1
Donanım veya zaman yetersizliği (f=14)	Öğretmen okul müdürünü yüceltme davranışında bulunabilir (K19)	1
	Okul müdürleri denetim konusunda yeterli olmadığından denetim görevi yerine getirilemez (K1, K5, K9, K11, K18, K19, K20)	7
	Denetimin tek derste yapılması denetim görevi için yeterli değildir (K7, K8, K11, K13)	4
Sakınca yok (f=3)	Denetim tek kişi tarafından yapılamaz (K3, K6, K19)	3
	Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının bir sakıncası yoktur (K4, K10, K16)	3

Tablo 5'te okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin sakıncalarına ilişkin katılımcıların görüşlerine ve bu görüşlerin frekanslarına yer verilmiştir. Katılımcılar, okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin dış etmenlerin denetime dâhil edilmesi (f=14), denetim öncesi, esnasında veya sonrası davranış değişiklikleri gerçekleşmesi (f=14) ve donanım veya zaman yetersizliği (f=14) ile denetimin sağlıklı gerçekleştirilememesi gibi sakıncalarını ortaya koyarken gerçekleştirilen denetimlerin bir sakıncası olmadığı (f=3) görüşü de katılımcılar arasında kendisine taraftar bulmuştur. Katılımcıların bu temaları örneklendiren bazı çarpıcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

K19: Öğretmen ve okul müdürü arasındaki yakınlık, samimiyet ve tartışmalar okul müdüründe öğretmen hakkında negatif veya pozitif önyargılar yaratabilir. Bu önyargılar ise okul müdürünün ders denetimi esnasında yeterince objektif bir değerlendirme yapabilmesine engel olur. Önyargıların oluşturduğu bu etkiyi genel üzerinde yaymak doğru olmamakla birlikte bu etkiden tamamen arı bir değerlendirme gerçekleştiği de düşünülemez.

K14: Öğretmen ile müdür kişisel sorun yaşamış olup müdür öğretmeni sınıfta zor duruma düşürebilir. Tabi bir de müdür objektif olabilecek mi? Kendi siyasi görüşüne yakın kişileri ve olmayan kişilere aynı durumda benzer eleştirilerde mi bulunacak yoksa yandaşlarına kol kanat mı gerecek? Özetle söylersek objektif olabilecek mi müdür?

K20: Okul müdürleri genelde kendi branşı ile ilgili denetimlerde başarılı olurken kendi alanı dışındaki branşlarda, öğretmenlerin uygulamalarını kavramakta zorlanıyorlar ve gereksiz müdahalelerde bulunuyorlar. Bu da denetim esnasında hem öğretmeni geriyor hem de denetimin sağlığını bozuyor.

K24: Okul müdürleri ders denetimini öğretmenler üzerinde otorite kurmak için bir araç olarak kullanabilirler. Okul kültürünün oluşmasında öğretmenler üzerinde olumsuz etki gösterebilir. Öğretmenlerin okul müdürünü, denetleyici olarak görmeleri zaten var olan müfettiş fobilerini daha da artırarak ikili ilişkilerde güvensizlik ortamının doğmasına sebep olabilir. Okulda müdür ve öğretmenler arasında samimi ve karşılıklı güvene dayalı bir iletişimin olmaması öğrencilere yansırsa okul başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

K19: Öğretmenler yapılabilecek bir denetimde yapılması gereken eğitim öğretim işlerini yapılması gerektiği gibi değil de müdürün istediği şekilde gerçekleştirirler. Bu da milli eğitimin amaçlarından çok okul müdürünün eğitimsel amaçlarının ön plana çıkmasına yol açar. Ayrıca yine okul müdürünün elindeki not verme yetisinin korkusu ile öğretmenler okul müdürünün siyasi görüşü, dünya görüşü gibi niteliklerini benimser veya benimser görünerek okul müdürüne ait yargıları veya değerleri kendileri ve ders için ön planda tutarlar. Kişilikli ve karakterli öğretmenler arasında rastlanılacak bir sorun olmamakla birlikte öğretmenler arasında bu tarz sorunlarla karşılaştınız mı dersiniz cevabım evet olacaktır.

K5: Okul müdürleri işlenen konulara (müfredat) yeteri kadar hâkim değiller. Uzun süre müdürlük yapanlar ise bazı konuların öğrencilere nasıl anlatacaklarını, onların seviyelerine nasıl inecekleri unutuyorlar. Bu durumlarda öğretmene müdahalede bulunuyorlar.

K19: Bir diğer sorun ise müdürün tüm branşlarda yeterli donanım ve bilgi birikimine sahip olmaması olabilir. Özellikle ortaokul seviyesinde okul müdürlerinin branş öğretmenleri arasından seçildiği düşünülürse bir branşa ait bir öğretmen tüm derslere ait müfredat bilgisine sahip değildir. Bu bilgiye sahip olması de yeterli olmayacaktır. Zira her dersin kendine has eğitim yöntemleri ve öğretim teknikleri vardır. Müdürün kendisini geliştirerek üstesinden gelebileceği bu problem kısa zamanda giderilemeyecek kadar zorlu(dur)...

Okul Müdürü ile Müfettiş Denetimi Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci sorusu, okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri ile müfettişlerin yaptıkları ders denetimleri arasındaki temel farklılıkların neler olduğuyla ilgilidir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar analiz edilerek sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Okul Müdürleri ile Müfettişlerin Yaptıkları Ders Denetimleri Arasındaki Farklar

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Öğretmen, öğrenci, veli ve okulun çevresi hakkında ön bilgiye sahip olma (f=25)	Okul müdürleri öğretmenin tek bir sınıfı değil tüm sınıfları hakkında bilgiye sahiptir (K6, K7, K8, K15, K17, K20, K21, K22, K23, K24, K25)	11
	Okul müdürleri öğretmenleri daha iyi tanıdığı için daha objektif ve daha verimli bir denetim gerçekleştirir (K2, K4, K11, K17, K18, K19, K20, K23)	8
	Okul müdürleri okul çevresini daha iyi tanıdığı için daha objektif ve daha verimli bir denetim gerçekleştirir (K2, K4, K8, K23)	4
	Okul müdürleri öğrenci ve velileri daha iyi tanıdığı için daha objektif ve daha verimli bir denetim gerçekleştirirler. (K15, K23)	2
Rahat denetim ortamı	Öğretmenler okul müdürlerinin denetimi esnasında daha rahat davranabilmektedir (K11, K16, K19, K24)	4

Değerlendirme farklılıkları (f=10)	Öğrenciler okul müdürlerinin yanında müfettişin yanında olduğundan daha rahat davranabilmektedir (K8, K16, K19)	3
	Müfettişler önyargıdan uzak oldukları için daha objektif değerlendirme yapabilir (K9, K13)	2
	Müfettişler egolarını ön planda tutuyor. (K3)	1
	Müfettişler daha çok evrak işleri ile ilgilenirken, okul müdürleri kazanımlar üzerinden dersi değerlendiriyor (K5, K13, K14, K16, K19, K23)	6
	Müfettişler arasında tutarlılık yoktur ama okul müdürü olumlu eleştirilerde bulunur (K10)	1
	Öğretmenler bu iki denetim görevini farklı şekillerde algılamaktadır (K12)	1
	Okul müdürü ve müfettişlerin öğretmenlerden beklentileri farklıdır (K22)	1
	Okul müdürleri, ders denetimi esnasında, müfettişlere oranla daha pasif kalmaktadır (K1)	1

Tablo 6’da görüldüğü üzere katılımcılar, okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci ve okul çevresi hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları (f=25), okul müdürünün gerçekleştirdikleri denetim ile müfettişin gerçekleştirdiği denetim esnasında denetim ortamında öğretmen ve öğrencilerin farklı düzeyde rahatlık sergiledikleri (f=10) ve okul müdürlerinin ve müfettişlerin değerlendirme farklılıklarına (f=10) sahip olmaları nedenleri ile denetimlerin farklılaştığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bu temalardaki görüşlerini yansıtan ifadelerinden öne çıkan örnekler aşağıda sunulmuştur.

K24: Müfettişler öğretmenleri sadece bir saatte denetlediklerinden o derse göre öğretmeni değerlendirmektedirler. Bu da öğretmen değerlendirmesinde girilen sınıfın seviyesi, öğrenci sayısı, öğretmen veya öğrencinin o günkü sağlık veya psikolojik durumu vb. gibi değişkenler açısından öğretmene haksızlık yapılmasına sebep olmaktadır. Oysa okul müdürünün yapacağı değerlendirmede, okul müdürü, öğretmeni farklı zamanlarda ve farklı sınıflarda denetleyebilir. Öğretmenin dersine girdiği diğer sınıfların düzeyleri ve gelişim durumları hakkında bilgi sahibidir aynı zamanda. Bu da öğretmen denetiminde objektif bir değerlendirme yapılmasını sağlayacaktır.

K20: Müfettişler sadece öğretmenin performansını çok kısa bir zaman aralığında gözlemleyebildiği için verimli sonuç alamayacaktır. Müdürler ise öğretmeni uzun yıllar tanıyacağı için değerlendirmeleri daha objektif ve daha doğru analizler içerir. Öğretmenin hem o anlık durumu hem de geçen süre içerisindeki gelişimini gözler önüne serebilir. Müfettişler ise sadece o anki durumu üzerinden bir değerlendirme gerçekleştirebilir.

K24: Öğretmenler müfettişlerin derslerine girmelerine karşı önyargı oluşturmuşlardır. Bu da ders anlatımlarında olumsuz bir etki yaratmaktadır. Müdürün ders denetiminde kısmen daha rahat olacakları için ders işleyişleri çok etkilenmeyecektir.

K8: Müfettişler çevreyi, veli yapısını müdür kadar bilemediği için yaptıkları bazı yorumları yersiz buluyorum. Öğrenciler hiç tanımadığı için rahat davranamıyorlar. Müdürlerin yaptığı denetimlerde öğrenciler her zamanki gibi davranıyor.

K9: müfettişler kimseyi tanımadığından ön yargılardan da uzaktır. Kimseyi siyasi görüşü, ikili ilişkisi ve benzeri durumlardan dolayı yargılamaz. Daha gerçekçi davranabilir.

K10: Müfettişler gereksiz eleştiri yapıyor. Müfettişlerin söyledikleri birbirini tutmuyor açık aramak hoşlarına gidiyor. Okul müdürleri daha olumlu eleştiri yapıyor gerçekten eksiklik varsa bunu dile getiriyor.

K22: Okul müdürü ile müfettişlerin beklentisi arasında birçok farklılık var. Genellikle okul müdürleri öğretmenlerden sınavda (TEOG) daha disiplinli başarı isterken müfettişler öğrenciler açısından daha rahat bir eğitim verilmesini istiyor. Okul müdürleri denetimleri esnasında

öğrencilerin akademik başarıları temel ölçüt olarak kabul ederken müfettişler öğrencilerin sosyal ve kültürel gelişimlerini dikkate alıyorlar.

Okul Müdürlerinin Denetimlerinde En Sık Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı sorusu okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında en sık karşılaşılan sorunları ele almaktadır. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar içerik analizi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Ders Denetimleri Esnasında En Sık Karşılaşılan Sorunlar

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Okul müdürü kaynaklı sorunlar (f=21)	Okul müdürlerinin yeterli donanımına sahip olmaması (K5, K8, K11, K13, K14, K17, K19, K20)	8
	Okul müdürünün denetim görevini öğretmen üzerinde bir baskı unsuru olarak görmesi (K6, K9, K13, K14, K24)	5
	Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini yeterince yerine getirmemesi (K4, K6, K23)	3
	Öğretmenin eksikliklerinin öğrencilerin önünde belirtilmesi (K15, K20)	2
	Denetimin gerçekleştiği sınıfın okuldaki diğer şubelerle karşılaştırılması (K8)	1
	Müdürlerin denetim yaptıkları dersteki öğrenci davranışlarını genele yayması (K3)	1
	Okul müdürünün denetimde elde ettiği verileri diğer öğretmen veya velilerle paylaşması (K22)	1
Öğretmen-müdür ilişkisi (f=6)	Müdür ve öğretmen arasındaki birebir ilişkiler (K2, K5, K17, K20, K25)	5
	Okul müdürü ile öğretmen arasında iletişim eksikliği (K22)	1
Öğrenci (f=4)	Öğrenci müdür etkileşimi sonucunda sınıf ortamının olağandan farklılaşması (K3, K18, K19, K24)	4
Denetim süresi (f=4)	Denetimin tek bir ders içerisinde gerçekleşmesi (K7, K12, K16, K21)	4
Öğretmen (f=1)	Öğretmenin derse yeterince hazırlıklı gelmemesi (K1)	1
Sorun yok (f=1)	Hiçbir sorunla karşılaşmadım (K10)	1

Tablo 7’de görüldüğü üzere; okul müdürlerinin ders denetimi esnasında karşılaşılan sorunlar 6 temada toplanmıştır. Katılımcılar, okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimi esnasında karşılaştıkları sorunları; okul müdürü kaynaklı sorunlar (f=21), okul müdürleri ile öğretmenlerin ikili ilişkileri kaynaklı sorunlar (f=6), öğrenci kaynaklı sorunlar (f=4), denetim süresi ile ilgili sorunlar (f=4) ve öğretmen kaynaklı sorunlar (f=1) olarak değerlendirmişlerdir. Bir katılımcı ise okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşmadığını (f=1) dile getirmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu temaları oluşturan görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur.

K19: Okul müdürleri dersine girdikleri sınıflardaki kazanımları tam dikkate almadan ya da bu konuda bilgisi olmadan ders denetimine gelebiliyorlar. Bu durumda da öğrencilere denetim esnasında sordukları sorular sınıfın düzeyine uygun olmayabiliyor. Geçen senelerde 5. Sınıf düzeyinde matematik dersime denetime gelen okul müdürü konu olarak kesirlerle ilgili toplama ve çıkarma işleminin yapıldığı bir derste öğrencilere soru sormaya başladı. Bu konuya hazırlanmadan denetime gelmek bir defa öğretmenin gözü önünde intihar etmekle eş değer, çünkü kesirlerde toplama 5, 6 ve 7. sınıflar aynı kazanımla “kesirlerde toplama ve çıkarma işlemi yapar” şeklinde ifade edilir. Bu ifadeye karşın farklı sınıf seviyelerinde farklı zorluklarda işlemler yapılır ki bunlar yine yıllık planlarımızın açıklamalar bölümünde sınıf düzeyine göre sınırlandırılarak yer almaktadır. Branşı matematik olmayan müdürüm muhtemelen hazırlanarak gelmiş. Güzel de olmuş ama yine muhtemelen hazırlandığı kaynak 5. sınıf düzeyine uygun değil, hatta 7. Sınıf düzeyinde. Tabi normal

olarak öğrenciler yöneltilen sorulara cevap veremediler. Okul müdürümün samimiyetine güvenerek yıllık plan üzerinden olması gerekeni anlattım. Daha doğrusu anlatabildim. Zira benzer olay müfettişle başıma geldiğinde anlatamamıştım müfettiş beye. Benzer şekilde sınıfta bir üst seneye ait müfredat üzerinden sorular soran müfettiş beye hatasını dile getirdiğimde; “zeki olan öğrenci anlar hocam” diye cevap vermişti. Nasıl bir zekâ üst senelerin kazanımlarını öğretilmeden kavrayabilir? Eğer okul müdürümün samimiyetine ve olumlu tavrına güvenmesem bu yanlışı anlatamazdım. Denetimin sonucuna etkiyen benim eksikliğim değil kendi eksikliği olurdu. Sonuç olarak anlatmak istediğim, okul müdürleri, ister kendi branşları olsun ister farklı branşlar olsun, derse girdiği anda öğretmen gibi dersi anlatacak kadar iyi donanmalıdır. Öğretmen olmasa bu dersi ben eksiksiz anlatabilirim vicdanî yargısını edinmeden denetime girmemelidir. Aksi takdirde kendilerindeki eksikliği not olarak öğretmene yazarlar ki bu durumda öğretmenin denetime olan inancı azalır.

K14: Alanı Sosyal Bilgiler olan bir müdürün Matematik alanında ahkâm kesmeye çalışması dersin teknikleri, özellikleri, müfredat vb. açılardan müdürün yetersiz olması nedeni ile olmaması gereken bir konu. Komik oluyor.

K9: Okul müdürleri denetim için derse gelecekleri zaman öğretmenle birlikte içeri girmiyor, genelde derse geç geliyorlar. Sınıfa girerken kapıyı çalmadan içeri girmeleri sanki öğretmenlere ve öğrencilere ben öğretmenden üstünüm imajı veriyor. Öğretmenin masasına kurulmaları, öğretmene dersinin işlenişini öğretmeye çalışmaları, bir de sanki karşısındaki öğretmeni çocukmuş gibi gerginleştirmeye, ürkütmeye çalışmaları ise ders esnasında öğretmenin otoritesini zedelemeye yönelik diğer davranışlar. Öğretmene ders esnasında bu davranışları ile sana not vereceğim, o zaman istediğim gibi davranırım sana karşı anlamına geliyor.

K4: Bence okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının en büyük sıkıntısı bazı okul müdürlerinin bu görevlerine yeterince önem vermemesidir. Sadece yapılması gereken bir angarya olarak görmeleridir. Bu nedenle de gerekli uyarıları, geri dönütleri vermemekle denetim işinin sadece kağıt üzerinde kalmasına neden olmaktadır.

K15: Ders denetiminde eksik kalan herhangi bir evrak veya eksik olan yönün öğrencilerin olduğu yerde söylenmesi en sık karşılaştığım sorunlardan birisi.

K8: Okul müdürleri ders denetimi esnasında bulundukları sınıfı okulun akademik olarak en başarılı olan şubesiyle kıyaslayabiliyorlar. Fakat her öğrenci grubunun yapısı farklı. Her derste katılımları farklı. İlgi duydukları derslerde daha başarılı olarak değerlendiriliyorlar. Bunu değerlendirme esnasında kıstas olarak görerek öğretmeni değerlendirme konusunda bunu kullanıyor.

K22: Okul müdürleri denetimleri esnasında öğretmen hakkında edindikleri yargıları diğer öğretmenlerle hatta velilerle paylaşabiliyor. Bu durumda eğer öğretmen hakkında paylaşılan bilgiler olumsuzsa hem öğretmenler hem de veliler öğretmen hakkında olumsuz tutum geliştirmeye başlıyor. Hatta çoğu okulda karşımıza çıkmaktadır ki sene başlarında 1. sınıfa öğrencilerini kayıt ettirecek veliler gelip okul müdürlerinden öğretmenler hakkında bilgi edinip sonra falan öğretmene çocuğunuzu yazdırmak istiyorsanız şu kadar okula bağış yapmak zorundasınız yoksa çocuğunuz falanca öğretmenin sınıfına kayıt olur diyerek bu işin pazarlığı bile yapıyor.

K25: Kişilerarası ilişkiler doğru değerlendirme yapabilme ortamını etkileyebilmekte, yanlış değerlendirmelere yol açabilmektedir. Sendikal birliktelik ya da sendikal ayırım dahi değerlendirmeyi etkilemektedir.

K10: Bir yıl boyunca bir ders saatine girilerek ders denetimi yapılmasını saçma buluyorum. Okul müdürü ders denetimlerini imkânı da varken yıl içerisinde yaymalıdır.

Etkili Bir Denetim İçin Sahip Olunması Gereken Yeterliliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci sorusu, okul müdürlerinin etkili bir ders denetimi yapabilmesi için hangi yeterliliklere sahip olması gerektiğine yönelik oluşturulmuştur. Katılımcıların cevapları içerik analizi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 8’de betimlenmiştir.

Tablo 8: Etkili Bir Denetim İçin Sahip Olunması Gereken Yeterlilikler

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Eğitim-öğretim ve denetim alanında yeterlik (f=25)	Bütün derslere yönelik kazanımları ve kullanılan eğitim-öğretim yöntem ve tekniklerini bilmelidir (K1, K5, K6, K8, K10, K11, K12, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K23, K24, K25)	16
	Kendisini ve bilgisini sürekli güncellemelidir (K2, K4, K6, K7, K9, K13, K19)	7
	Denetim alanında yeterli bilgiye sahip olmalıdır (K19, K24)	2
İletişim yeterliği (f=21)	Objektif olmalıdır (K6, K11, K13, K14, K15, K17, K20)	7
	İletişime ve etkileşime açık olmalıdır (K14, K20, K23, K25)	4
	Yapıcı olmalıdır (K5, K14, K15)	3
	Öğretmen, öğrenci ve velilerle iyi ilişkiler geliştirmelidir (K5, K8)	2
	Öğrenciyi iyi tanımalıdır (K22, K23)	2
	Öğretmeni iyi tanımalıdır (K4, K23)	2
	Okulu, çevresini ve velileri iyi tanımalıdır (K22)	1
Denetim yapmamalı (f=2)	Okul müdürleri denetim yapmamalıdır (K1, K3)	2

Tablo 8’de görüldüğü üzere; katılımcılara göre okul müdürlerinin ders denetimi yapabilmesi için sahip olması gereken yeterlilikler üç temada toplanmıştır. Bunlar; eğitim-öğretim ve denetim alanında bilgili olma (f=25), iletişim konusunda yeterli olma (f=21) ve denetim yapmama (f=2) şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu temalar etrafında toplanan görüşlerini yansıtan bazı ifadeleri şu şekildedir:

K24: Okul müdürlerinin denetim yapacakları ders programını, planını, işleyişini en azından denetimden önce incelemiş olmaları gerekmektedir. Ders işleyişinde kullanılan yöntem ve teknikler üzerine yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir.

K25: İlk olarak tüm derslerde alan bilgisine sahip olması gerekir. Alan bilgisine sahip olmayan birinin bir başkasının çalışmasını değerlendirmesi doğru bir değerlendirme olmayacaktır.

K19: Okul müdürlerinin denetime geldikleri sınıf, ders, öğretmen, öğrenci, ders müfredatı ve o günkü verilecek kazanım hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Bütün bunlar için de araştırmayı öğrenmeyi ve kendisini geliştirmeyi seven bir müdür gerekir. Zira benim alanım üzerinden konuşalım, şimdiye kadarki öğretmenlik hayatımda her sene müfredat değişiyor ve kazanımlar da bunlara bağlı olarak güncelleniyor. Hatta ve hatta konular üzerinden dahi değişiklik yapılabilir. Yeni konular ekleniyor veya bazı konular çıkarılıyor. Mesela fen alanında Plüton bir sene gezegen sayılıyor diğer sene gezegen olmaktan çıkarılıyor, derken sürekli öğretmen ders çalışarak kendisini geliştirmesi gerekiyor ki konuya hâkim olabilsin. Müdürler de denetime geliyorsa konuyu öğretmen seviyesinde bilmesi gerekiyor. Bu durumda da sürekli kendisini geliştirmesi ve sürekli araştırma yapması gerekiyor.

K2: Müdürler uzun süre öğretmenlik yapmadıkları için öğretmenliğe has refleksleri kaybedebiliyorlar. Bu bilgilerini taze tutmaz ve geliştirmezler ise denetimlerini iyi ve doğru yapamıyorlar.

K7: Okul müdürü öncelikle tepeden gelme bir müdür olmamalı. Mesleğin içinden gelmeli, uzun yıllar öğretmenlik yapmış olmalıdır. Kendini öğretmene göre iyi yetiştirmelidir.

K20: İş yaşamıyla ön yargılarını birbirinden ayırabilen, temel sosyal ve fen bilimlerinde bilgisi yeterli olan, bu konularda öğretmenleriyle fikir alışverişinde bulunan bir müdür olması önemlidir.

K15: Okul müdürü denetim için sınıf kapısından içeri girdiği anda o öğretmenle olan olumlu olumsuz yargılarından sıyrılabilmesi. Denetimleri öğretmenlerin eksik yönünü bulma değil de eksik yönleri tamamlama olarak görmeli ve öğretmene de bunu hissettirmeli. Aksi takdirde yapılacak tenkitler davranışa dönüşmeden sözde kalacaktır. Yapılan olumlu davranışlarının neler olduğunu bildirmeli ki öğretmen güdülenebilsin.

K14: Kesinlikle ikili iletişimde çok kuvvetli, bardağın dolu tarafını görebilen ama boş tarafını da beraber doldurmaya çalışabilen çözüm odaklı bir kişilik olması gerekir. Öğretmen müdürü tarafından eleştirildiği zaman bunun hakikaten iyi niyetle olduğu ve yapıcı olduğuna inanması lazım.

K22: Bir kere müdür okulun bulunduğu çevreyi ailelerin eğitim düzeylerini ve ekonomik şartlarını çok iyi bilmeli. Diğer bir husus ise okuldaki sınıfları çok iyi tanımalı. Bazı sınıflar anlatılan her şeyi hemen anlarken bazı sınıflara konuyu birkaç kere tekrar etmek yetmiyor. Öğrenci zekâ, hazırbulunuşluk vb. seviyeleri aynı seviyede değil çünkü. Buna göre de denetimde öğretmenleri bu sınıfa giren öğretmen başarılı, bu sınıfa giren başarısız diye kıyaslamak da yanlış olur.

Okul Müdürlerinin Denetimlerinin Amacına Ulaşıp Ulaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci sorusu okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimlerinin amacına ulaşma durumunu irdelemektedir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiş, bulgular Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Okul Müdürlerinin Yaptıkları Ders Denetimlerinin Amacına Ulaşma Durumu

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Ders denetimleri amacına ulaşmamaktadır (f=26)	Yeterli donanıma sahip olmadıkları için amacına ulaşmamaktadır (K5, K9, K11, K13, K19, K20, K21, K25)	7
	Denetim görevlerini yeterince önemsemedikleri için amacına ulaşmamaktadır (K1, K4, K6, K7, K9, K13, K19)	6
	Sürenin kısa olmasından amacına ulaşmamaktadır (K10, K11, K24)	3
	Ders denetimi olmaması gerektiğinden amacına ulaşmamaktadır (K17, K24, K25)	3
	Objektif davranmadıkları için amacına ulaşmamaktadır (K3, K13, K18)	3
	Farklı okul müdürlerinin yaptıkları denetimler arasında bir standart olmadığı için amacına ulaşmamaktadır (K14, K19)	2
	Öğretmen eleştirilirken olumlu yönleri desteklenmediği için amacına ulaşmamaktadır (K22)	1
Ders denetimleri amacına ulaşmaktadır (f=6)	Yaptırım gücü olmadığı için amacına ulaşmamaktadır (K6)	1
	Öğretmenlere eksikleri konusunda rehberlik yapıldığı için amacına ulaşmaktadır (K11, K15, K20)	3
	Öğretmeni daha iyi tanıdıkları için amacına ulaşmaktadır (K2)	1
	Öğrencilerle sağlıklı ve etkili iletişim kurduğu için amacına ulaşmaktadır (K8)	1
	Öğretmeni daha planlı ve programlı çalışmaya teşvik ettiği için amacına ulaşmaktadır (K16)	1
Değişkenlik gösterir (f=1)	Farklı durumlara göre değişiklik göstermektedir (K23)	1

Tablo 9’da görüldüğü üzere; katılımcıların okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin amaçlarına ulaşp ulaşmadığına ilişkin görüşleri üç tema altında toplanmıştır. Bunlar; ders denetimleri amacına ulaşmamaktadır (f=26), ders denetimleri amacına ulaşmaktadır (f=6) ve ders denetiminin amacına ulaşp ulaşmaması duruma göre değişkenlik gösterir (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerini yansıtan bazı çarpıcı ifadeler aşağıda sunulmuştur.

K5: Genel olarak yapılan ders denetimlerinin amacına ulaştığını düşünmüyorum. Bir kere benim dersime denetime giren kişi derse veya konuya benden daha hâkim olacak, yeni ve etkili yöntem ve tekniklerle dersi anlatabilecek. Benimle aynı branştan olmayan birisinin bu kadar donanımlı olduğuna rastlamadım. Hatta uzun süre müdürlük yapan kişiler ders anlatmayı bile unutuyorlar.

K25: Okul müdürünün etkili bir denetim yapabilmesi için alan bilgisine sahip olması gerekir, bu nedenle alan bilgisine sahip olmayan bir kişinin yaptığı değerlendirme doğru bir değerlendirme olamamaktadır. Bir kişiye tüm alanların bilgisinin de verilmesi mümkün gözükmemektedir. Dış denetim odaklı eğitim sisteminden mümkünse öz denetim odaklı eğitim sisteminin daha anlamlı olacağını düşünüyorum. Bu nedenle okul müdürlerinin ders denetimleri amacına ulaşmamaktadır.

K4: Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri bence amacına ulaşmıyor. Okul müdürlerince ders denetimlerine yeterince önem verilmiyor. Çoğu müdür ders denetimi için derse girmiyor. Derse girenler ise 5-10 dakika durup, yani şöyle bir görünüp, hemen geri çıkıyorlar.

K13: Hayır. Müdürler zaten taraflı taraflar tarafından atanan rastgele kişilerdir. Bu insanların (belli bir azınlık hariç) denetleme yetkisi olamaz. Zaten şu anki müdürlere bakıldığında herhangi bir amaç gözetmeksizin sadece kâğıt üzerinde işini yapıyorlar. Denetleme yapmaktan ziyade kâğıt üzerinde görevlerini yerine getirmiş olmayı tercih ediyorlar.

K11: Tek seferlik yapılan denetimler sadece o günde kaldığı için amaca ulaştığını düşünmüyorum. Yapılan denetimlerde görülen eksikler veya aksayan yönler sene içerisinde tekrar tekrar denetlenebilse veya öğretmene sürekli bir rehberlik sunulabilse daha iyi olurdu.

K24: Bence ders denetimleri amacına ulaşmamaktadır. Çünkü bence öğretmenin ders denetimi kavramından çok ders rehberliği kavramı üzerine durulmalıdır. Öğretmenler daha tecrübeli branştaşları ile ders işleyişleri hakkında bilgi alışverişinde bulunmalılar. Gerekirse karşılıklı derslerini takip edip sınıflarda gözlem yapmalılar. Bu rehberlik öğrenci başarısında denetimden daha fazla etkili olacağı gibi öğretmenin kendisini geliştirmesi ve doğru yöntem ve teknikleri bulmasına fayda sağlayacaktır. Ama şu anki durumda yeterli rehberlik verilmemekte veya öğretmenlerin eksik kaldığı noktalarda bir çıkış yolu gösterilmemektedir.

K15: Okulumuzda yapılan ders denetimlerinin amacına ulaştığını düşünüyorum. Yapılan olumlu ve olumsuz tüm yönlerimiz dile getiriliyor. Biz de kendimize o yönde geliştirmeye çalışıyoruz. Yapılan bu rehberlik ders denetimlerini çok faydalı kılıyor. Kendimizi geliştirme olanağı sağlıyor.

K8: Amacına ulaştığını düşünüyorum. Çocuklar iyi bir iletişim kurabiliyorlar. Öğrencilerle süreçti sıkılmıyor. Derste ki davranışları gibi davranıyorlar. Bu durumda denetim normal ders havasında gerçekleşiyor.

Etkili Okul Müdürü Denetimi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın son sorusu okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmeleri için neler yapılabileceğiyle ilgilidir. Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar içerik analizi ile incelenmiş, sonuçlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Denetim Görevinin Daha Etkili Biçimde Yerine Getirilmesi İçin Yapılması Gerekenler

Temalar	Katılımcı Görüşleri	f
Okul müdürü odaklı düzenlemeler (f=17)	Sürekli kendilerini geliştirmeliler (K16, K20, K21, K24, K25)	5
	Ders denetimine hazırlıklı gelmelidirler (K5, K8, K11, K12, K20)	5
	Denetimler dersin branşında uzman müdürler tarafından yapılmalı (K1, K13, K19)	3
	Okul müdürleri objektif olmalı (K2, K17)	2
	Yüksek lisans yapmaları sağlanmalı (K19, K25)	2
Denetim sürecine ilişkin düzenlemeler (f=17)	Üçüncü şahıslar da denetime dâhil edilmeli (K6, K11, K15, K23)	4
	Daha uzman bir kurul tarafından değerlendirme taslakları oluşturulmalı (K11, K15, K19)	3
	Öğrencilerin akademik başarıları değerlendirmeye katılmalı (K19, K22)	2
	Yapılan ders denetimlerinin sıklığı arttırılmalı (K4, K11)	2
	Memnuniyet anketleri düzenlenebilir (K22)	1
	Denetim ceza-ödül değil, bir gelişme imkânı olarak sunulmalı (K17)	1
	Öğretmenlerden ürün sunumu istenmeli (K18)	1
	Tüm personel kendi görevleri hakkında bilgilendirilmeli (K7)	1
	Denetim bir takvime bağlı olarak gerçekleştirilmeli (K14)	1
	Okul müdürleri öğretmenle ilgili fikirlerini ders ortamında değil ders dışında bildirmeli (K21)	1
Düzelme olmaz (f=6)	Okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimleri herhangi bir düzenlemeyle daha etkili olamaz (K3, K9, K10, K14, K17, K18)	6

Tablo 10'da görüldüğü üzere katılımcılara ait görüşler 3 ana tema altında toplanmıştır. Öğretmenlere göre, ders denetimlerinin daha etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için yapılması gerekenlerden ilki doğrudan okul müdürleriyle ilgilidir (f=17). Bunun yanında, denetim süreci ile ilgili düzenlemeler yapılması gerektiği de katılımcılar tarafından dile getirilmiştir (f=17). Buna karşın yapılacak herhangi bir düzenleme sonucunda dahi okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini daha uygun bir şekilde yerine getiremeyeceğini belirten katılımcılar da bulunmaktadır (f=6). Öğretmenlerin bu temalar altında özetlenebilecek görüşlerini örneklendiren bazı ifadeleri aşağıdaki gibidir:

K16: Her şeyden önce okul müdürleri sürekli kendilerini geliştirmeli, eğitim ve öğretim alanındaki yenilikleri takip etmeli ve bu yenilik ve gelişmelerden öğretmenleri haberdar etmelidir.

K5: Öğretmenin ders planı yaptığı gibi müdürler de bir gün önceden hangi sınıfın hangi derslerine girecekse o derslerin konularına akşamdan hazırlanmalı ve çarpıcı etkinliklerle sınıfa girmelidir. Yani konuya hâkim olmalıdır.

K19: Her ders için uzman müdürler denetim görevini gerçekleştirmelidir. Bunun için eskiden eğitim bölgeleri vardı. Bu bölgelerdeki tüm öğretmenler ve müdürler birbirini tanırdı. Benzer bir uygulama ile aynı eğitim bölgesine farklı branşlardan müdürler atayarak bu eğitim bölgesinde öğretmenlerin branşlarına uygun müdürler tarafından denetlenmesi sağlanabilir. Ama bunun gerçekleştirilebilmesi için aynı branştan öğretmenler ve onları denetleyecek müdür bence yakın ilişki içerisinde olması gerekir ki bunun yapılabilmesi biraz zor olur sanırım.

K25: Okul müdürlerine gerekli seminerler verilebilir. Eğitim Yönetimi ve Teftişi bölümünde yüksek lisans ya da doktora yapmalarını sağlanabilir. Bu sayede denetleme işinin daha fazla bilincinde olur ve daha profesyonelce yaklaşır.

K6: Farklı seviyedeki öğrenci velilerinin denetime dâhil edilmesi bence faydalı olur. Hem öğrenciler ve veliler üzerinden dönüt alınabilir hem de öğretmenlerin farklı seviye grubundaki öğrencilere yaklaşımlarına dair farklı bir bakış açısından fikir alınmış olunur.

K11: Okul müdürleri farklı branşlara girerken ön çalışma yapabilir ya da kendisiyle birlikte o branştan bir öğretmenle denetim yapabilir. Böylelikle okul müdürünün derse ait eksiği varsa bu eksiklik kendisi ile gelen öğretmenin yardımıyla denetime dâhil edilmemiş olur. Ayrıca hem denetlenen hem de denetime gelen öğretmen farklı izlenimlerle kendisini geliştirmiş olurlar.

K4: Ders denetimleri yılda sadece bir kere değil birçok kere gerçekleştirilmelidir. Özellikle yeni göreve başlayan öğretmenlerin ders denetimine her ay en az bir defa girilmeli. Eksikleri ve yanlışlar söylenmeli, öğretmen geliştirilmesi için düzenli rehberlik faaliyetleri sunulmalıdır.

K17: Okul müdürleri denetimi bir ceza veya hizaya getirme aracı olarak görmezler ve öğretmeni geliştirme yönünde bunu kullanırlarsa ve öğretmenlere daha teknolojik imkânlar sunabilirlerse daha başarılı olabilirler. Denetim sonucunda öğretmen ödül veya ceza değil dönüt veya destek almalıdır.

K14: Bir kere denetim kelimesini kaldırmak lazım. Ders tavsiyesi desek daha doğru olur. Bunun bir takvimi olmalı. Her öğretmen kendisinin ne zaman denetleneceğini bilmeli. Hangi gün, hangi ders, hangi sınıf bunun bilgileri öğretmenle paylaşılmalı. Bu durumda hem öğretmen hem de müdür denetim için daha hazırlıklı olacaktır.

K10: Ders denetimlerini gereksiz görüyorum. İdealist bir öğretmenin hiç kimse tarafından denetlenmeye ihtiyacı yoktur.

Tartışma

Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetiminin niteliğine ilişkin görüşler incelendiğinde, katılımcıların büyük oranda olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu olumsuz görüşler “yararsız, gereksiz stresli, taraflı ve 40 dakikada olmayacak bir iş” gibi alt başlıklarda toplanmaktadır. Ayaydın’ın (2010) çalışmasında öğretmenler denetime ilişkin olumsuz görüşlerinin yanında denetimi rahat, geliştirici ve hazırlayıcı olarak nitelemişlerdir. Bu çalışmada da benzer görüşler dile getirilmiştir. Denetim süresinin kısa oluşu görüşü benzer çalışmalardaki katılımcılar tarafından da dile getirilmiştir. Örneğin Seçen (2010) tarafından gerçekleştirilen ilköğretim okullarındaki denetim uygulamalarının değerlendirildiği çalışmada denetçilerin ders ve kurum denetimine ilişkin yapmış oldukları rehberlik ve denetim uygulamalarının süresinin yöneticiler ve öğretmenler tarafından yeterli bulunmadığı, bu sürenin uzatılması, rehberlik çalışmalarının artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Taymaz (2009) da ders denetimi için ayrılan sürenin öğretmenlerin tanınıp değerlendirilmesine yetmediğini belirtmiştir. Bige (2014) ilköğretim müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşlerini ele aldığı çalışmada ders denetimlerine ayrılan zamanın arttırılmasını önermiştir. Dağlı (2000) da benzer şekilde araştırmasında denetim için ayrılan sürenin arttırılmasını önermektedir. Ancak Yıldırım (2007) sosyal bilgiler öğretmenlerin ders denetimine ilişkin görüşlerini ele aldığı çalışmada denetim süresi ve sayısının azlığının bir sorun oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Denetim süresinin yeterli olmamasına ilişkin bu çalışmada ortaya çıkan ve alanyazında büyük ölçüde destek bulan bu bulgu politika yapıcılar tarafından dikkate alınmalıdır. Denetim; durum saptama, değerlendirme ve geliştirme süreçlerinden oluşan döngüsel bir süreçtir. Bu döngüsel sürecin işletilebilmesi için gözlem öncesi görüşme, gözlem ve gözlem sonrası görüşmeye yeterince zaman ayrılan bir gözlem süreci tasarlanabilmelidir. Ayrıca bu süreç tek bir dersle sınırlı tutulmamalı, kaç ders gözlem yapılacağına öğretmenin gelişimine göre süreçte karar verilmelidir. Ancak varolan durumda okul müdürlerinin böylesi bir iş yükünü kaldırabilmesi olanaksız görünmektedir. Bu nedenle, öğretmenin izlenmesinden öte, geliştirilmesini hedefleyecek bir denetim

sistemi için ya okul müdürlerinin var olan iş yükleri azaltılmalı ya da okul müdürü denetiminden başka denetim uygulaması arayışlarına gidilmelidir.

Katılımcılar ders denetiminin kim tarafından yapılması gerektiği konusunda öncelikle özdenetimi ön plana çıkarmıştır. Bunun yanında okul müdürü, zümre başkanı, öğrenci, müdür yardımcıları ve veli de denetim yapması uygun görülen taraflar arasında sayılmıştır. Katılımcıların denetimin kim tarafından yapılması gerektiği şeklindeki soruya farklı cevaplar vermesi denetimle ilgili beklentilerinin yeterince yerine getirilememesi nedeni ile olabilir. Özmen ve Batmaz'ın (2006) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri denetimler öğretmenlerin beklentilerini karşılamamaktadır. Yakut'un (2006) çalışmasında "okul müdürü okuldaki personeline gerekli rehberliği yapar" maddesine öğretmenlerin katılımı orta düzeydedir. Yıldırım'ın (2007) sonuçları ise ders denetimlerinde yerine getirilmesi gereken rehberlik ve mesleki yardım etkinliklerinin "kısmen" düzeyinde karşılandığını göstermektedir. Demirtaş ve Akarsu (2016) öğretmenlerin taşıdıkları bazı kaygılara rağmen okul müdürlerinin denetim yapmalarını maarif müfettişlerinin denetim yapmasına yeğlediklerini belirtmiştir.

Öğretmenlerin daha çok özdenetimi vurgulamış olması dikkat çekici bir bulgudur. Özdeğerlendirme, çalışanın işteki performansına ilişkin önceden oluşturulmuş değerlendirme ölçütlerine kanıtlara dayalı yanıtlar oluşturması biçiminde yürütülen bir süreçtir. Bu süreç genellikle dış değerlendiriciler tarafından da izlenmekte ve bütüncül bir değerlendirme yapılmaktadır. Öğretmen denetiminde böylesi bir yaklaşım süreci hem çok hızlandırabilir hem de çok daha etkili hale getirebilir. Eğitim denetimi alanında çalışan araştırmacılar öğretmen denetiminde özdenetim uygulamasını gerek kuramsal gerekse ampirik olarak ele almalıdır. Böylece özdenetimin uygulanabilirliği, olası sorunlar ve benzeri uygulamayı aydınlatıcı veriler ve bilgiler elde edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının en önemli yararının öğretmenin gelişimini sağlaması olduğu görüşündedir. Ayrıca katılımcılar okul müdürünün denetimi ile daha doğru kararlar verilebildiğini düşünmektedir. Okul müdürünün öğretmen, öğrenci ve sınıf hakkında bilgi sahibi olması da okul müdürünün yaptığı denetimin yararları arasında gösterilmiştir. Benzer bulgular Yılmaz (2009) tarafından okul müdürlerinin ders denetimi yapmasının gerekçeleri arasında gösterilmiştir. Yılmaz (2009) öğretmenin daha iyi tanınması ve geliştirilmesi gereken yönlerinin daha iyi bilinmesi gibi nedenlerle okul müdürlerinin yapacakları ders denetimlerinin öğretmenin gelişimine sağlayacağı katkının daha fazla olacağını belirtmiştir. Aslanargun ve Göksoy (2013) ise araştırmalarında okul müdürlerinin gerçekleştirecekleri ders denetimlerinin personel yetiştirme, iş başında yetiştirme ve program geliştirme yönlerinden öğretmenin gelişimine olumlu katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Ancak gerek bu araştırmanın bulgusu ve gerekse alanyazındaki araştırmaların aynı yöndeki bulgusu önemli bir sınırlılık notuyla değerlendirmeye alınmalıdır. Öğretmenler okul müdürlerinin denetimini var olan seçenekler arasından en iyi seçenek olarak değerlendirmektedir. Serbest seçim olanağı sunulduğunda özdenetim gibi farklı uygulamalar önermeleri de bunun bir kanıtı olarak gösterilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, kişisel ilişkiler, siyasi görüş gibi dış etmenlerin denetime dâhil edilmesi, okul müdürün denetim yapmasının en önde gelen sakıncalarındandır. Taymaz (2010)'a göre öğretmenlerin siyasi görüşlerinin kimi denetmenler tarafından bilinmesi değerlendirmeyi olumsuz etkilemektedir. Okul müdürünün denetimi ile bu bilinirliğin daha da artacağı açıktır. Denetim öncesinde, esnasında veya sonrasında davranış değişikliği yaşanması olasılığı da okul müdürünün yaptığı denetimin sakıncaları arasında sayılmaktadır. Topçu (2010) amacına uygun olması durumunda denetimin kim tarafından yapıldığını öğretmen ve yöneticilerin önemsemediğini ancak başta siyasi nedenler olmak üzere bazı nedenler yüzünden denetimin amacına uygun yapılamadığını düşündüklerini belirtmiştir. Okul müdürlerinin tarafsız ve profesyonel bir yönetim ve denetim yaklaşımıyla öğretmenlerin bu kaygılarını rahatlıkla giderebilecekleri değerlendirilmektedir.

Donanım ve zaman yetersizliği de okul müdürlerinin yaptıkları denetimin sakıncaları arasında gösterilmektedir. Taymaz (2009), denetim yapacağı alanla ilgili gerekli bilgi ve beceri kazanmamış bir müfettişin başarısının rastlantısal olacağını belirtmektedir. Denetim, yönetim, davranış bilimleri ve kurumun hizmet ettiği alanın gerektirdiği teknik ve mesleki bilgilere gereksinim gösterir. Araştırmalar (örn. Ayaydın, 2010) öğretmenlerin kendi branşlarındaki müfettişler tarafından denetlenmek istediklerini göstermektedir. Dağlı (2000) ve Gelmez (2011), çalışmalarında denetmenlerin yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmaya katılan öğretmenler de benzer şekilde görüşler bildirilmiştir. Demir (2009) donanım eksikliğine branş bazında dikkat çekmiş ve denetmenlerle öğretmenlerin aynı branşta olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Burgaz (1995) ise donanım eksikliğinin gerçekleştirilecek hizmet öncesi eğitimlerle giderilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Topçu (2010) okul yöneticilerinin donanım eksikliklerinin denetimde bir problem yaşatmayacağını, bunu diğer yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yaparak çözebileceklerini dile getirmiştir. Her ne kadar Topçu (2010) meseleye farklı bir pencereden bakmış olsa da denetim profesyonel bir iştir. Bu profesyonelliğin en etkili kaynaklarından biri ise denetim alanında alınacak eğitimlerdir. Eğer Bakanlık, öğretmen denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasına devam edilmesini istiyorsa okul müdürlerine denetim konusunda eğitim verilmelidir. Bu eğitim, uzun süreli ve iyi yapılandırılmış hizmet içi eğitimlerle yapılabileceği gibi okul müdürlerine yönelik hazırlanan lisansüstü eğitim programları içine yerleştirilmiş eğitim denetimi dersleri ile de verilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci, veli ve okulun çevresi hakkında ön bilgiye sahip olmasını müfettiş denetimine göre en belirgin farklılık olarak görmektedir. Öte yandan öğretmenler okul müdürünün denetiminin daha rahat bir ortamda gerçekleştiğini belirtmektedir. Ayrıca öğretmenler, genellikle okul müdürünün denetimini olumlayan farklılıklara değinmektedir. Demir (2009) kurumun bulunduğu çevrenin ve yerleşim yerinin şartlarının da denetim anında göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir. Gelmez (2011) de benzer şekilde okul ve çevre şartlarını bilmeyen denetmenlerin gerçekleştirdikleri denetimin eksik kaldığını belirtmektedir. Belirtilen araştırma bulguları bu araştırmanın sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci, veli ve çevreye ilişkin ayrıntılı bilgi sahibi olmasının müfettiş denetimine göre en önemli avantajlardan biri olduğu ileri sürülebilir. Demirtaş ve Akarsu (2016) okul müdürlerinin, öğretmenlerle aynı ortamda çalışması nedeni ile denetimi daha uzun soluklu bir süreç hale getirebileceklerini, ders dışındaki etkinlikler, öğrenci ve çevre ve iletişimin daha kapsamlı bir şekilde gözlemlenebileceğini belirtmiştir. Bunun nedeni olarak ise okul müdürlerinin öğretmenleri ve öğrencileri daha iyi tanımasını, öğretmenlerle daha iyi iletişim kurmasını ve öğretmenlerin tüm yönleriyle bir yıllık bir performansının değerlendirilebileceğini söylemiştir. Ayrıca okul müdürlerinin maarif müfettişlerine göre öğretmenin geliştirilmesi gereken yanlarını daha iyi bildiğini söylemiştir.

Katılımcılar, okul müdürlerinin ders denetimi esnasında en sık karşılaşılan sorunların başında okul müdüründen kaynaklanan çeşitli sorunları gündeme getirmiştir. Öğretmen ile müdür arasındaki ilişkinin biçimi de sorun kaynağı olarak görülmektedir. Altun, Şanlı ve Tan (2015) okul müdürlerinin mesai arkadaşlarını informal ilişkilerin geliştiği bir ortamda etkili bir şekilde denetlemesinin mümkün olmadığını dile getirmiştir. Buna neden olarak da personelin denetimi ciddiye almayacağı savını ileri sürmüştür. Beycioğlu ve Dönmez (2009) ise denetmenlerin donanım olarak yetersiz olmaları nedeni ile tarafsız olamayacaklarını dile getirmiştir.

Ayrıca müdürün sınıfta olmasından dolayı öğrenci davranışlarının farklılaşması ve denetime ayrılan kısa süre de en sık karşılaşılan sorunlar kapsamında dile getirilmiştir. Demir (2009) denetim esnasında sorulan sorulara, öğrencilerin yeterince rahat cevap veremediklerini belirtmiştir. Denetçinin davranışlarının samimi olmadığı ve uygun bir denetim ortamı sağlanmadığı zaman çocuklar bundan olumsuz etkilenmekte ve bu da denetime olumsuz yönde etki etmektedir.

Katılımcı öğretmenler okul müdürlerinin etkili bir denetim yapabilmeleri için öncelikle eğitim-öğretim ve denetim alanında yeterli olmaları gerektiğini dile getirmiştir. Altun ve diğerlerinin (2015) araştırma sonuçları, maarif müfettişlerinin okul müdürlerinin denetim görevini yerine getirmek için yeterli bilgiye sahip olmadıkları görüşünde olduklarını ortaya koymuştur. Demirtaş ve Akarsu (2016) ise okul müdürlerinin yaptıkları ders denetiminin olumsuz yanları arasında okul müdürlerinin bütün branşlarda yetkinliğinin olmamasını bildirmiştir. Farklı olarak Tok (2013) ise daha önce öğretmenlik veya yöneticilik yapmış olmanın kişilere denetim yeteneği ve uzmanlığı kazandırdığını söylemiştir. Tok'un (2013) değerlendirmesi bir yönüyle doğru olmakla birlikte, öğretmen denetimi için ideal bir model oluşturma noktasında yetersiz kalmaktadır. Çünkü hâlihazırda uygulanan okul müdürü denetiminde öğretmenlerin ancak öğrencilerle iletişim, olumlu sınıf iklimi oluşturma, disiplin sağlama gibi özellikleri izlenebilmektedir. Okul müdürü ile öğretmenlerin branş farklılıkları ilgili dersin öğretimi konusunda okul müdürünün öğretmene destek olmasını zorlaştırmaktadır. Diğer bir anlatımla okul müdürleri öğretmenlere kısıtlı bir katkı sunabilmektedir. Öğretmenlerin sınıf yönetimin yanında, doğrudan kendi alanlarını öğretimi konusunda da desteğe gereksinimleri vardır.

Öğretmenler ayrıca okul müdürlerinin iletişim alanında da yeterli olması gerektiğini dile getirmiştir. Ülkemizde yapılan araştırmalar (Ayvaz, 1997; Karakaya, 2001) öğretmenlerin denetim sürecinin insan ilişkileri boyutundan memnun olmadıklarını göstermektedir. Bige (2014) öğretmenlerle denetmenlerin arasındaki iletişimin güçlenmesi gerekliliğine dikkat çekerek, öğretimdeki sorunların çözülmesine kadar bu iletişimin etkili bir şekilde sürdürülmesi gerektiğini söylemiştir. Burgaz (1995) ise öğretmenlerle iyi bir iletişim kurularak öğretmenlerin denetimden beklentilerinin neler olduğunun öğrenilmesi gerektiğini belirterek iletişim eksikliğinin denetimin etkisini düşürdüğünü söylemiştir. Denetim, doğası gereği öğretmen üzerinde baskı oluşturan bir etkinliktir. Yaptığı işin eleştirel gözle izlendiğini bilmek bu baskının kaynağını oluşturmaktadır. Okul müdürleri bu baskının farkında olarak davranmalı ve öğretmenle kurduğu iletişimde özenli olmalıdır.

Öğretmenlerin ders denetimlerinin amacına ulaşıp ulaşmadığına ilişkin görüşleri çoğunlukla olumsuzdur. Katılımcılar burada yine okul müdürlerinin yeterliği konusunu daha sık gündeme getirmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin denetim görevini yeterince önemsemediğini düşünmeleri de olumsuz görüşlerinin sebepleri arasındadır. Özmen ve Batmaz (2006) özellikle kıdemi fazla olan öğretmenlerin ve sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ders denetimlerinin amacına ulaşma düzeyini daha düşük bulduklarını saptamıştır. Öncel (2006) okul müdürleri tarafından yapılan denetimlerin amacına ulaşması için gerekli tedbirleri iyi bir iletişim, karşılıklı güven, açık görüşlülük, hoşgörü ve önerilere değer verilmesi şeklinde sıralamıştır. Okul müdürlerinin yaptıkları ders denetiminin amacına ulaşmasını engelleyen birçok neden olduğu görülmektedir. Bu nedenler farklılaşsa da genel itibari ile yeterlilik ve görevi önemsememe konuları üzerinde durulmaktadır.

Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerini daha etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri için katılımcıların önerdikleri düzenlemelerin başında okul müdürü odaklı düzenlemeler gelmekte, öğretmenlerin önemli bir kısmı müdürlerin kendilerini geliştirmelerini ve ders denetimine hazırlıklı gelmelerini istemektedir. Denetmenlerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için yeterlilik alanlarına göre yetiştirilmesi gerektiği en başından beri denetim alanında yapılan araştırmalarda dile getirilmektedir (örn. Ünal ve Sığırcı, 2000). Bu araştırmanın sonuçlarını destekler biçimde Altun ve diğerlerinin (2015) araştırma sonuçlarına göre, maarif müfettişlerinin tamamı okul müdürlerinin alanında uzman olması gerektiğini, büyük çoğunluğu ise ders denetimi alanında eğitim alması gerektiğini bildirmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışmada okul müdürlerinin yaptıkları ders denetimleri öğretmenlerin görüşlerine göre çeşitli yönleriyle nitel bir yaklaşımla derinlemesine incelenmiş ve uygulamanın

geliştirilmesine yönelik bir perspektif oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın tüm bulguları ilgili alanyazındaki bulgularla birlikte değerlendirildiğinde öne çıkan bütüncül tablo şu biçimde özetlenebilir: Okul müdürlerinin yaptıkları denetim kimi yönleriyle olumlu olsa da varolan biçimiyle yetersiz kalmaktadır. Bakanlık ya özdenetim gibi okul müdürünün denetimine alternatif bir model üzerinde çalışmalı ya da okul müdürlerinin denetim yeterliklerini geliştirme konusunda tedbirler almalıdır.

Kaynakça

- Altun, S. A. & Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 7-24.
- Altun, M. Şanlı, Ö., & Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 10(3), 79-96. <https://doi.org/10.7827/turkishstudies.7913>
- Ayaydın A. (2010). Günümüz görsel sanatlar eğitiminde denetim sorunları ve çözüm önerileri. 2. *Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*. Karaköse T. ve Diğerleri (Ed). Kütahya: Nobel.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Ayvaz, A. (1997). *Sinop ili ortaöğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin insan ilişkileri konusundaki görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. & Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(özel sayı), 98-121.
- Balyer, A. (2012). *Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri*. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(13), 75-93.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem.
- Beycioğlu, K. & Dönmez, B. (2009). Eğitim denetimini yeniden düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71-93.
- Bige, E. F. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmenler görüşleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Burgaz, B. (1995). İlköğretim kurumlarının denetiminde yeterince yerine getirilmediği görülen bazı denetim rolleri ve nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 127-134.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara; Pegem.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim denetmenlerinin ders denetimine ilişkin davranışları. *Eğitim ve Bilim*, 25(8), 43-48.
- Darresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership*. USA: Waveland.
- Demir, M. (2009). *İlköğretim müfettişlerinin ders teftişlerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirme ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 489-506.
- Demirtaş, H. & Akarsu, M. (2016). Öğretmen teftişini müfettiş yerine okul müdürünün yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(17), 69-93. <https://doi.org/10.17679/iuefd.17251239>
- Duykuluoğlu, A. (2016). *Lise ders denetim görevlerine ilişkin öğretmen görüşleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergen, H. & Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Gelmez, Ş. (2011). *İlköğretim okullarında okul müdürlerinin yaptığı denetimin öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerine etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Glickman, C. D. (1990). *Supervision of instruction: A developmental approach*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Göktaş, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliliklerinin sınıf öğretmenlerince değerlendirilmesi (Kırıkkale ili örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek Lisans tezi]. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Gündüz, Y. (2016). Öğretmenlerin denetimlere ilişkin görüşleri: Müfettişler mi? Okul müdürleri mi? Özcan Demirel ve Serkan Dinçer (Ed.). *Eğitim Bilimlerinde Yenilik ve Nitelik Arayışı* içinde (s. 809- 822). Ankara: Pegem.
- Karakaya, Ö. (2001). *Denetimde öğretmenlerin geliştirilmesine yönelik insan ilişkileri davranışları konusunda öğretmen ve müfettiş görüşleri: Şanlıurfa örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kayıkçı, K. & Uygur, Ö. (2012). İlköğretim okullarının denetiminde mesleki etik (bir durum çalışması). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 65-94.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., Bakır, A. A., & Karakuş, B. (2016). İlkokullarda ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(4), 327-344. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11176>
- Kuş, E. (2003). *Nitel nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı.
- Nolan, J. & Hoover, L. A. (2005). *Teacher supervision and evaluation*. Danvers: John Wiley and Sons.
- Öncel, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlilikleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Öz, M. F. (2003). *Türkiye Cumhuriyeti milli eğitim sisteminde teftiş*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Özmen, F. & Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri: Hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102-120.
- Seçen, A. (2010). *İlköğretim okullarındaki denetim uygulamalarının değerlendirilmesi*. Ankara: EARGED.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (2007). *Supervision: A redefinition*. New York: McGraw-Hill.

- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem.
- Taymaz, H. (2009). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim sisteminde teftiş: Kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: Pegem.
- Tok, T. N. (2013). Türkiye’de eğitim denetmenlerinin profili. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 119-138. <https://doi.org/10.9779/PUJE583>
- Tonbul, Y. & Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16(1), 299-311. <http://dx.doi.org/10.17051/io.2017.24494>
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(34), 31-39.
- Ünal, S. & Sığırcı, M. (2000). Öğretmenlerin denetmenleri değerlendirmesi ve onlardan beklentileri. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12, 281-294.
- Yakut, G. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri (İzmir ili örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yeşil, D. & Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 27-45.
- Yıldırım, G. (2007). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri (Denizli ili örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yıldırım, N. (2012). Eğitim denetmeni ve bakanlık denetmeni imajları üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 143-166.
- Yıldırım, A. & 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.