



## Okul Müdürlerinin Ders Denetimindeki Rolü: Öğretmen Performansı ve Öğrenci Başarısı Üzerine Nitel Bir Araştırma \*

*The Role of School Principals in Course Supervision: A Qualitative Study on Teacher Performance and Student Achievement*

### ÖZET

Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde 2014 yılında yapılan değişiklik ile maarif müfettişlerinin ders esnasında denetim görevi yönetmelikten kaldırılmış olup öğretmenin ders esnasında denetimi okul müdürlerinin sorumluluğu haline getirilmiştir. Söz konusu yönetmelik değişikliğinden itibaren okul müdürleri her dönem en az bir defa ders denetim faaliyeti gerçekleştirmeye başlamışlardır. Buradan hareketle, bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda bu çalışmada okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri, önerileri, denetim esnasında karşılaştıkları sorunlar ile öğrenci ve öğretmenler üzerindeki etkisiyle ilgili alt amaçlara cevaplar aranmıştır. Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseniyle tasarlanmıştır. Durum çalışmasında amaç, belirli bir durumla ilgili sonuçları ortaya çıkarmaktır. Verilerin analizinde nitel veri çözümleme tekniği olan içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ili Keçiören ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarda görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem grubu, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile Ankara ili Keçiören ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarda görev yapan 13 okul müdüründen oluşmaktadır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi tamamen mevcut olan, ulaşılması hızlı ve kolay olan öğelere dayanır. Araştırmada okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, ders denetim sürecinin okullarda daha etkili bir öğrenme ortamı sağlamak için kullanılacak önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına dayanarak ders denetimi sürecinin düzenli, etkili ve objektif bir şekilde uygulanması için okul müdürlerinin denetim becerilerini geliştirmeye yönelik rehberlik sağlanması ve eğitim almaları önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ders Denetimi, Okul Müdürü, Öğretmen Denetimi

### ABSTRACT

With the amendment made in 2014 to the Ministry of National Education Guidance and Supervision Presidency and Educational Inspectorate Presidencies Regulation, the duty of supervision of educational inspectors during lessons was removed from the regulation and the supervision of teachers during lessons became the responsibility of school principals. Since the amendment of the said regulation, school principals have started to carry out lesson supervision activities at least once a semester. Therefore, the purpose of this study is to examine the course supervision activities of school principals. In line with this purpose, this study sought answers to the sub-objectives related to the opinions of school principals about course supervision, their suggestions, the problems they encounter during supervision, and the effects on students and teachers. This study was designed in case study design, one of the qualitative research methods. The aim of a case study is to reveal the results of a specific situation. Content analysis, a qualitative data analysis technique, was used to analyze the data. The study group of the research consists of school principals working in public primary schools affiliated to the Ministry of National Education in Keçiören district of Ankara province. The sampling group in the study consists of 13 school principals working in public primary schools affiliated to the Ministry of National Education in Keçiören district of Ankara province with the convenience sampling method. The convenience sampling method is based on elements that are completely available, quick and easy to reach. In the study, a semi-structured interview form was used to determine the views of school principals on course supervision. The findings of the study show that the course supervision process is an important tool that can be used to provide a more effective learning environment in schools. Based on the results of the research, it is recommended that school principals should be provided guidance and training to improve their supervision skills in order to implement the course supervision process in a regular, effective and objective manner.

**Keywords:** Lesson Supervision, School Principal, Teacher Supervision

### GİRİŞ

Bir örgütün yapısını, planlı şekilde bir araya getirilmiş güçler ve eylemler topluluğu meydana getirmiştir (Bursalıoğlu, 2021). Örgüt, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanların oluşturduğu, genel ihtiyaçların belirli bir kısmının giderilmesinin amaçlandığı, toplumsal ve açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır (İlgar, 2005). Mevcuttaki üyeleri arasındaki ilişkilerin örgüsünü, örgüt olarak tanımlayabiliriz (Bursalıoğlu, 2021).

Örgütlerde kişiler ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmektedirler. Örgütün sürekliliğinin sağlanması bu amaçların gerçekleşmesine bağlıdır. Örgütlerde, iş birliğinin sağlanması ve bireyler arasında görev paylaşımının yapılması en önemli şeydir. Bu görev paylaşımı sonucunda yöneten kişiler, yönetilen kişiler, iş gören kişiler kavramları ortaya çıkmaktadır. Örgütteki kişilerin üzerlerine düşen görevleri yerine getirmesi,

Emel Ünal<sup>1</sup>

### How to Cite This Article

Ünal, E. (2023). "Okul Müdürlerinin Ders Denetimindeki Rolü: Öğretmen Performansı ve Öğrenci Başarısı Üzerine Nitel Bir Araştırma", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(73): 3958-3969. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.70944>

Arrival: 06 May 2023  
Published: 31 July 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

\* Bu çalışma Ahmet Yesevi Üniversitesi Tezsiz Yüksek Lisans Proje Çalışmasından Türetilmiştir  
<sup>1</sup> Öğretmen, MEB, Ankara, Türkiye

örgütün başarılı olması için gereklidir. Çünkü örgütün etkililiği bu hedeflerin gerçekleşmesine bağlıdır. Hedeflerin yerine getirilmesi örgütün başarılı olduğunun, gerçekleşmemesi ise etkisiz olduğunun göstergesidir (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Toplumun eğitim ihtiyacını gidermek için oluşturulan yapılar zaman içerisinde örgütlenmiş ve sistemsel özellik gösteren yapılara dönüşmüştür. Bu yapılar süreç içerisinde eğitim sisteminin oluşmasını sağlamıştır. Eğitim sisteminin oluşmasındaki hedef, toplumu oluşturan bireylerin eğitimden yararlanarak toplumun eğitim gereksinimini gidermek ve devletin eğitim faaliyetlerinden beklediği yararları gerçekleştirmektir. Bu bağlamda devlet tarafından oluşturulan, ülkenin her bölgesine yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütününe eğitim sistemi denilir (Başaran, 2008). Eğitim sistemi, toplumun ve toplumu oluşturan bireylerin eğitim ihtiyacını gidermenin yanı sıra toplumların gelişimini ve bir aşamadan diğer bir aşamaya geçmesini sağlayıcı, toplumu daha ileriye taşıyıcı bir niteliktedir (Aslan, 2013).

Her örgütsel yapının hedefleri vardır. Örgütlerin etkili ve verimli olabilmesi bu hedefleri gerçekleştirmesine bağlıdır (Balci, 2022). Örgütün etkililiğini ve verimini arttırmanın yolu denetimden geçer. Bundan dolayı bir denetim sistemi bütün örgütlerde mevcuttur. Denetimin, yönetsel ve örgütsel açıdan zorunlu olması, örgütün sürekliliğinin sağlanması amacının doğal bir sonucu olarak görülmektedir (Aydın, 2014). Türk Dil Kurumu Terimler Sözlüğünde denetim; “Eğitim ve öğretim çalışmalarının yürürlükteki yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelere göre yapılıp yapılmadığının incelenmesi, yoklanması ve soruşturulması işi.” şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2023). Kamu kurumlarında çalışanların davranışlarını kontrol etme metoduna denetim denir (Bursalıoğlu, 2021). Denetim, örgüt içerisinde yapılan çalışmaları kontrol altında tutmak, amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlamak, verimliliği arttırmak için çalışanlara önerilerde bulunmak ve rehberlik etmek gibi geniş bir alana sahiptir (Taymaz, 2015).

Ülkemizde 2014 yılında gerçekleştirilen mevzuat değişikliği ile okul denetimlerinin üç yılda bir maarif müfettişleri tarafından ağırlıklı olarak kurum denetimi ve rehberlik hizmeti olarak gerçekleştirilmesi, başarı puanı verilmemesi, ders ve öğretmen denetimlerinin okul müdürünün sorumluluğuna bırakılması gibi önemli bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler içerisinde en çok dikkat çeken ise, öğretmen ders denetimlerinin müfettişler tarafından yapılmasının kaldırılması ve okul müdürünün sorumluluğuna verilmesidir. Denetim sürecinden mümkün olduğunca üst düzeyde fayda sağlanabilmesi için okul müdürlerinin formal denetim gerçekleştirmesi yerine iş birliği, kolaylaştırıcı tarzda, örgütsel ve bireysel gelişmeyi ön planda tutan, beklentileri karşılayacak nitelikte denetim yaklaşımı sergilemesi gerekmektedir (Özmen ve Batmaz, 2006).

Bir öğretim lideri olan okul müdürü, ders denetimlerini gerçekleştirerek öğretim faaliyetlerini gözlemlemelidir (Balci, 2022). Okul müdürü informal şekilde ders denetimlerini gerçekleştirmelidir. Buradaki amaç, derse giren öğretmeni hazırlıksız yakalayarak dersi bölmek değil; öğretimin geliştirilmesine katkı sağlamaktır. Kısa süreli denetimler gerçekleştirerek öğretimi izlemek okulda gerçekleştirilen öğretim etkinlikleri hakkında bilgi edinilebilmesini sağlamaktadır (Özmen ve Batmaz, 2006).

Bir okul müdüründen yönetsel anlamdaki sorumlulukları yanında ders denetimlerini gerçekleştirerek okulda öğretim faaliyetlerinin de etkili şekilde devam ettirilmesinin sağlanması beklenmektedir. Ancak okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını göstererek denetim görevini yerine getirmelerinde aksamalar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın okul müdürlerinin ders denetimi görevine ilişkin farkındalıklarını artıracak düşünülmemektedir.

Etkili eğitim yönetimi gerçekleştirmek açısından, okul müdürlerinin okullarda etkili bir rehberlik faaliyeti, belirlenen eksiklerin tamamlanması amacıyla çalışmalar yapmasını zorunlu hale getirmiştir. Ancak günümüzde okul müdürlerinin yönetimin çoğunlukla bürokratik kısmıyla ilgilendikleri, değerlendirme, program geliştirme, öğretmenlerin kurs ve seminerler ile geliştirilmesi gibi çalışmaları daha az yaptıkları ya da hiç yapmadıkları gözlemlenmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada; okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu temel amacın çözümü noktasında aşağıdaki alt amaçlara cevaplar aranmıştır:

1. Okul müdürleri okulda ders denetimi sürecine ilişkin neler düşünüyorlar? Bu süreci nasıl değerlendiriyorlar?
2. Ders denetimi yapmanın okulda gerçekleştirilen öğretim süreçlerine etkileri hakkında okul müdürleri neler düşünüyor?
3. Okul müdürleri okullarında dersleri nasıl denetliyorlar? Bu süreçte nelere dikkat ediyorlar?

4. Ders denetim süreci sonunda okul müdürleri geribildirimleri nasıl veriyorlar? Bu süreçte nelere dikkat ediyorlar?

Okul müdürlerinin denetim görevlerinde süreç odaklı hareket etmesiyle, modern denetim ilkelerine uygun faaliyetler göstermesi, o okulun etkili olması açısından oldukça önem arz etmektedir. Süreç odaklı yönetim anlayışını benimsemiş bir okul müdürünün, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine yardımcı ve destekçi konumda olması gerekir (Özden, 2013).

Mevzuat hükümleri çerçevesinde okul müdürüne ders denetim yetki ve sorumluluğu verilmesine karşın, okul müdürleri ders denetimiyle ilgili görevlerini aksatmaktadırlar. Bu araştırma, bu eksikliklere dikkat çekerek ders denetim faaliyetleriyle ilgili yapılan çalışmalarda farkındalık oluşturmak açısından önemlidir.

### **Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Öğretime Etkileri**

Okulun hedeflerine ulaştırılmasında, öğretim süreçlerinin denetimi önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Öğretmen, MEB tarafından belirlenen öğretim programlarının uygulanmasından sorumludurlar. Bu bağlamda öğretmenleri denetlemekle sorumlu olan kişiler de okul müdürleridir. Denetim faaliyetlerini verimli bir şekilde gerçekleştiren okul müdürü, öğrencilerin eğitim programlarından hedeflendiği şekilde yararlanmasını sağlamakta ve öğretmen üzerinde önemli bir etki oluşturma imkânına sahip olmaktadır (Doğan, 2020).

Öğretim süreçlerinin denetlenmesi öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine ilişkin bir süreçtir. Okullarda farklı düzeylerde ve nitelikte öğretim süreçlerinin denetlenmesine gerek duyulmaktadır. Öğretim süreçlerinin denetimi, öğretmenlerin ders içi etkinliklerine yönelik hazırlıklarının, uygulamalarının, ölçme ve değerlendirme uygulamalarının ve ders dışı etkenlerin bir bütün olarak değerlendirilmesidir (Erdem, 2006).

Öğretim süreçlerinin denetlenmesi, eğitim-öğretim etkinliklerinin gerçekleştirildiği kurumlarda var olan grupların davranışlarını kapsayan çok geniş bir süreci tanımlamaktadır. Öğrencilere, öğretmen ve denetleyici iş birliği içerisinde etkili öğretmene ortamı oluşturmak ve bu süreç içerisinde öğretmene rehberlik etmek amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmak için denetim esnasında öğretmen, öğrenci ve denetleyici arasında iş birliği ve etkin katılım gereklidir (Aydın İ. , 2019).

Öğretim sürecini değerlendiren okul müdürleri, yine bu sürecin sağlıklı işleminde kilit konumda bulunan öğretmenleri de denetleyip değerlendirmelerde bulunarak onlara dönütler verir. Bu denetim ve değerlendirme, öğretim sürecinin ve bu süreci gerçekleştiren öğretmenin kalitesinin kontrolünün sağlanması, öğretmenin mesleki ve kişisel gelişimini gerçekleştirmesi, öğretmenin iş motivasyonunun artırılması amaçlarıyla uygulanmaktadır (Erdoğan, 2004, Akt. Deniz, 2017). Bu nedenle okul müdürünün ders denetimlerini gerçekleştirmesi öğretimin kalitesinin artırılarak daha verimli hale getirilmesi, öğretmenin mesleki ve kişisel gelişimi ve iş motivasyonunun sağlanması açısından önemli katkılar sağlamaktadır (McEwan, 2003, Akt. Deniz, 2017).

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Creswell (2007) durum çalışmasını; çalışmayı gerçekleştiren araştırmacının sınırları belirlenmiş en az bir durumu, birden fazla kaynağı içeren veri toplama araçlarıyla kapsamlı şekilde incelediği, bu durumların ya da bu duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel araştırma yöntemlerinden birisi olarak tanımlamaktadır (Akt. Subaşı ve Okumuş, 2017). Deneysel araştırmaların aksine durum çalışmaları mevcut durumlar arasında karşılaştırma yapmaz, onları keşfederek ortaya çıkarmaya çalışır. Araştırmacının amacı ortaya koyduğu hipotezi ya da ilişkileri doğrulamak değil durum içerisinde gerçekleşen davranışları kategorize etmeye çalışmaktadır (Hancock ve Algozzine, 2006; Akt. Subaşı ve Okumuş, 2017).

### **Araştırmanın Katılımcı Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu kısıtlı sürede ihtiyaç duyulan verilere ulaşabilmek, yoğun çalışma şartlarında katılımcılardan randevu almakta yaşanan zorluklar gibi sebeplerden dolayı kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Ankara ili Keçiören ilçesindeki resmi ilkokullarda görevine devam eden, araştırmaya katılmaya gönüllü 13 okul müdürü çalışma grubunu oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki katılımcı okul müdürlerine ait demografik bilgilere ait frekans ( $f$ ) ve yüzde (%) verileri Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 1: Çalışma Grubu Oluşturan Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Değişkenler	Kişisel Özellikler	f	%
Cinsiyet	Erkek	12	92,3
	Kadın	1	7,7
Yaş	35-39	1	7,7
	40-44	2	15,3
	45-49	1	7,7
	50-54	3	23,1
	55-59	4	30,8
	60 ve üzeri	2	15,4
Yöneticilik Kıdemi	1-9 Yıl	4	30,8
	10-19 Yıl	6	46,1
	20-29 Yıl	3	23,1
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	1	7,7
	Lisans	6	46,15
	Yüksek Lisans	6	46,15
<b>Toplam</b>		<b>13</b>	<b>100</b>

Tablo 1'e göre çalışma grubunu oluşturan katılımcıların %92,3'ü erkek, %7,7'si ise kadınlardan oluşmaktadır. Yaş değişkenine göre incelendiğinde %7,7'sinin 35-39 yaş aralığında, %15,3'ünün 40-44 yaş aralığında, %7,7'sinin 45-49 yaş aralığında, %23,1'inin 50-54 yaş aralığında, %30,8'inin 55-59 yaş aralığında ve %15,4'ünün 60 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Araştırmanın katılımcı okul müdürlerinin yöneticilik kıdemleri incelendiğinde ise %30,8'inin 1-9 yıl aralığında, %46,1'inin 10-19 yıl aralığında ve %23,1'inin 20-29 yıl aralığında olduğu görülmüştür. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcı okul müdürlerinin %7,7'sinin ön lisans mezunu, %46,15'inin lisans mezunu ve %46,15'inin ise yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmacı tarafından literatür incelemesi sonucunda oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu, bu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmakta olup, ilki katılımcıların demografik bilgilerine ait sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise araştırma kapsamında okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerine yönelik tespitlerde bulunmak amacıyla hazırlanmış dört adet sorudan oluşmaktadır.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan Ankara ili Keçiören ilçesindeki 18 okul müdüründen randevu talep edilmiş, olumlu yanıt alınan 13 okul müdürü ile görev yaptıkları okulda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Randevu sürecinde ve görüşmeye başlamadan önce okul müdürlerine yapılan çalışmanın amacı ve önemi hakkında bilgilendirme yapılmıştır.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul müdürlerinden elde edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi yaklaşımından faydalanılmıştır. İçerik analizinde, araştırma kapsamında elde edilen veriler tanımlanmaya çalışılır; aralarında benzerlik ya da ilişki olduğu belirlenen veriler, kavramlar ve temalar çerçevesinde gruplandırılarak yorumlanır. Araştırmaya katılan kişilerin görüşlerinin içerikleri sistemli bir şekilde tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2010; akt. Karataş, 2015)

### BULGULAR

Bu araştırmada okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerinin incelenmesi amacıyla sorulan sorulara okul müdürleri tarafından verilen cevaplar kodlanarak gruplandırılmıştır. Benzer ifadeler birleştirilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur.

Araştırmada ilk olarak katılımcılara yöneltilen "Bir okul müdürü olarak okuldaki ders denetimi sürecine ilişkin neler düşünüyorsunuz? Bu süreci nasıl değerlendiriyorsunuz?" sorusu üzerinde yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 2 analiz sonuçlarını göstermektedir.



**Tablo 2: okul müdürlerinin ders denetim süreçleriyle ilgili görüşleri**

Temalar	Görüşler	f
Eğitim öğretime olumlu katkısı olmamasına etkileyen faktörler	Eğitime öğretime katkısı olmayan doğru bir uygulama olarak görülmemesi	3
	Sadece kâğıt üzerinde yapılıyor olması	1
Öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısının olmadığı yönündeki faktörler	Öğretmenlerin gelişimine faydası olmaması	2
	Denetimin sonucunda bir yaptırım olmaması	1
Eğitim öğretime olumlu katkısına yönelik etkenler	Rehberlik etme açısından önemli	3
	Eğitimin kalitesini/başarısını artıran yararlı bir uygulama olması	6
Okul müdürlerinin denetimine yönelik etkenler	Okul müdürleri denetimle ilgili eğitim alması	3
	Denetim görevi yerine getirilmesinin önemi	6
<b>Toplam</b>		<b>28</b>

Okul müdürlerinin ders denetim süreciyle ilgili olarak belirttikleri görüşler arasında en çok ifade edilen unsurlar eğitimin kalitesini/başarısını artıran yararlı bir uygulama olması ve denetim görevinin okul müdürleri tarafından yerine getirilmesi gerektiğidir. Okul müdürleri ders denetimlerinin faydalı bir uygulama olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda okul müdürleri şu şekilde görüş belirtmişlerdir:

“Okul müdürlerinin ders denetimlerine, sınıf denetimlerine, öğretmenleri denetlemek için giriyor olması aslında eğitim öğretimin kalitesinin artırılması adına güzel bir şey. Aslında ben çok olumlu bulmuştum, çok etkili oluyor aslında. Eğitim, öğretimin kalitesini artırmak adına böyle bir uygulamanın okul müdürleri tarafından yapılıyor olması veya yapılacak olması eğitim öğretime bir kazançtır aslında. Yani kaliteyi arttırmak (K3), Verimli olduğunu düşünüyorum; yılda en az iki kez yapmaya çalışıyorum (K4), Yararlı olduğuna inanıyorum (K5), Ders denetim süreci benim için çok önemli bir süreçtir. Eğitim sürecinin olmazsa olmaz bir parçasıdır. Faydası da oluyor; %100 faydası oluyor (K6), Müdür ve öğretmen açısından olumlu bir uygulama olduğunu düşünüyorum (K7), Bu da tabii ki eğitim öğretim sürecinin daha iyi olmasını sağlıyor; Ben böyle düşünüyorum (K12).”

Okul müdürleri ders denetimlerinin faydalı olduğu düşüncesinden yola çıkarak yerine getirilmesi gerektiğini aşağıdaki ifadeler ile getirmişlerdir:

“Verimli olduğunu düşünüyorum; yılda en az iki kez yapmaya çalışıyorum (K4), ... öğretmene güveniyorsun, işini güzel yapıyor diye denetimi aksatmayın. Bir kişi bile görevini aksatsa bu okul müdürünün görevini tam yapmadığı anlamına gelir. Bu yüzden ben okul müdürü olarak okulumun kalabalıklığına göre yılda iki veya üç defa derslere, özellikle birinci sınıfların derslerine denetime mutlaka girerim. Buna bazen habersiz girerim, bazen habersiz girerim. Bunun gerekliliğine inanıyorum, başarıyı arttırdığına da inanıyorum (K6), Mutlaka ders denetimleri yapılmalıdır... (K8), Denetimin varlığının olması gerektiğini düşünüyorum (K9), ... okul müdürünün belli aralıklarla veya kendince belirlediği takvim çerçevesinde bunu yılda en az bir defa, eğer imkânları müsaitse her dönem en az bir defa her öğretmenin dersine girmesi gerektiğini düşünüyorum (K10), Denetim insanlar için olması gereken bir şey (K12).”

Okulda gerçekleştirilen ders denetim faaliyetleriyle ilgili uygulamayı doğru bulmadığını ifade eden okul müdürleri şu şekilde belirtmişlerdir:

“Okulda yapılan rutin faaliyetlerden biri olarak düşünüyorum. Sürecin ve okuldaki eğitim öğretim ortamının iyileştirilmesi, gerek öğretmenlerin eğitimlerine ilişkin öğrenciye konuları aktarmalarına ilişkin herhangi bir gerçek faydası olduğunu düşünmüyorum. Süreç nasıl işliyor dersek birçok okulda bu tür denetlemeler yapılmış gibi, sınıflara girilmiş gibi öğrenciler görülmüş gibi; sadece kâğıt üzerinde evrak üzerinde yapılıp kalıyor. Onun öğretmene de öğrenciye de eğitim sürecine de herhangi bir faydası olduğunu düşünmüyorum (K1), Ben açıkçası belki yeni öğretmenler için evet ama eski kadrolu öğretmenler için bunun çok caydırıcı ya da değiştireci bir unsur olduğunu düşünmüyorum. Sonuçta yine herkes bildiğini okuyor, bildiği gibi devam ediyor. Sistemini ne ise o şekilde ama sadece süreci yakından takip etmek adına neler işlediğini, neler yaptığı belki değerlendirilebilir ama bir idareci olarak da öğretmeni bir ders saatinde değerlendirmenin çok mantıklı olduğunu da açıkçası ona da inanmıyorum (K11), Okul müdürü olarak müdürlerin derslere girip ders denetimi yapmasını doğru bulmuyorum (K13).”

Okul müdürlerinin önemli bir kısmı da ders denetim faaliyetleri ile ilgili okul müdürlerine eğitim verilmesi gerekliliğini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“...okul müdürü arkadaşlarım bu konu ile ilgili herhangi bir eğitim almış değiller (K1), Okul müdürünün de bu tekniği bilmesi gerekiyor. Nasıl yapacak? Ne yapacak sınıfa girdiğinde? Öğretmenle nasıl konuşacak? Öğretmene önceden haber verecek mi? Vermeyecek mi? Bunların tekniklerini iyi öğrenmesi bilmesi gerekiyor. Yoksa doğrudan doğruya girip de hocam nasılsınız merhaba deyip de çocuklara bir iki soru sorup çıkmak

yerine daha detaylı, anlamlı bir şekilde denetim yapması uygun olacaktır. Yani bu tekniği okul müdürlerinin bilmesi gerekiyor. Onun için müdürlerin bu konuda iyi bir eğitim olması gerekir diye düşünüyorum (K3), Müdürlerin ders denetimi konusuyla ilgili öncelikle bir seminer almaları gerektiğini düşünüyorum (K8).”

Ders denetim faaliyetlerinin öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine, eğitim öğretim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli olmasına okul müdürü tarafından rehberlik edilmesi açısından önemli olduğu düşünülen okul müdürleri, bu düşünceleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Okulun belirlenen hedeflerine ulaşması amacıyla öğretmenlerin belirlenen planlara uygun bir şekilde ders işleyişinin uygulama safhasında denetlenmesi belirlenen yanlışlıkların düzeltilmesi ve rehberlik edilmesi amacıyla önemlidir (K2), ben şu kanaatteyim. Denetim şu demek değildir. Yani eksikliklerini bulayım da cezalandırayım, paylayayım, azarlayayım değil. Denetimden maksat rehberlik yapmaktır bence. Ben de girdiğim sınıflarda bunu yapmaya çalışıyorum işin aslı (K6), ... ders denetimleri ile öğretmenlere rehberlik yapmak onları yönlendirmek gerekiyor (K8).”

Araştırmaya katılan bir okul müdürümüz ise denetimin sadece kâğıt üzerinde kalarak denetimin sonucunda bir yaptırım olmadığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Süreç nasıl işliyor dersek birçok okulda bu tür denetlemeler yapılmış gibi, sınıflara girilmiş gibi, öğrenciler görülmüş gibi; sadece kâğıt üzerinde evrak üzerinde yapıp kalıyor. Onun öğretmene de öğrenciye de eğitim sürecine de herhangi bir faydası olduğunu düşünmüyorum (K1).”

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden iki tanesi ders denetimlerinin öğretmenlerin gelişimlerine katkı sağlamadığını belirterek aşağıdaki ifadelerde bulunmuştur:

“... gerek öğretmenlerin eğitimlerine ilişkin öğrenciye konuları aktarmalarına ilişkin herhangi bir gerçek faydası olduğunu düşünmüyorum (K1), Ders denetimleri zorunlu, yönetmelik gereği yapmamız gereken bir süreç ama yani sürecin öğretmen üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz dersiniz. Ben açıkçası belki yeni öğretmenler için evet ama eski kadrolu öğretmenler için bunun çok caydırıcı ya da değiştiren bir unsur olduğunu düşünmüyorum (K11).”

Araştırmada “Bir okul müdürü olarak okuldaki ders denetimi sürecine ilişkin neler düşünüyorsunuz? Bu süreci nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplara dayanarak, ders denetimi sürecinin eğitim sisteminde önemli bir rol oynadığı ve öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine katkı sağladığı sonucuna varabiliriz. Ders denetiminin eğitim öğretim sürecinin düzenli, etkili ve objektif bir şekilde uygulanmasına yardımcı olduğunun, öğretmen-öğrenci etkileşimini artırdığının ve daha birebir iletişim imkanı sağladığının, ayrıca öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklediğinin vurgulanması katılımcıların verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır.

Bu bulgular, ders denetim sürecinin okullarda daha etkili bir öğrenme ortamı sağlamak için kullanılacak önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Ders denetimi, öğretmenlerin performanslarını değerlendirmek ve geliştirmek, öğrenci-öğretmen etkileşimini artırmak, pedagojik becerileri geliştirmek ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemek için kullanılacak bir strateji olarak öne çıkmaktadır.

Bu araştırma sorusuna verilen cevaplar, ders denetimi sürecinin eğitim sistemindeki rolünü ve faydalarını vurgulamaktadır. Öğretmenlerin performansını değerlendirmek, öğrenci-öğretmen etkileşimini artırmak ve öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemek için ders denetim sürecinin etkili bir şekilde kullanılması önemlidir.

Araştırmada okul müdürlerine ikinci sırada yöneltilen soru “Sizce ders denetimi yapmanın okulda gerçekleştirilen öğretim süreçlerine etkileri nelerdir?” olmuştur. Tablo 3 bu soru üzerinden yapılan analiz sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3: Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerinin Öğretim Süreçlerine Etkisine Yönelik Görüşleri**

Temalar	Kodlar	f
Öğretim süreçlerine yönelik olumlu katkısı olmamasını etkileyen faktörler	Öğretim süreçlerine etkisinin olmaması	2
	Aktif okul ortamı oluşturuyor	3
Öğretim süreçlerine olumlu yönde etkisini oluşturan faktörler	Öğretmenlerin ön hazırlık yapmasını sağlıyor	3
	Rehberlik etme açısından önemli olması	3
	Eğitimin kalitesini/başarısını artıran yararlı bir uygulama olması	5
Okul müdürlerinin denetimine yönelik etkenler	Okul müdürleri denetimle ilgili eğitim almasının gereği	3
	Denetim görevi yerine getirilmesinin önemi	6
	<b>Toplam</b>	<b>25</b>

Okul müdürlerinin ders denetim süreçlerinin öğretime etkisine yönelik görüşlerin başında denetim görevinin yerine getirilmesinin önemli olduğu Tablo 3’de görülmektedir. Bu konu ile ilgili okul müdürleri tarafından verilen görüşlerden bazıları şu şekildedir:

*“Dolayısıyla eğitim öğretimi de etkiliyor olumlu yönde. Yani okul müdürünün kendini odasına hapsederek oturmasından ziyade dolaşarak olması, okulun içinde bir hareket başlatıyor olması kesinlikle eğitim öğretimi olumlu yönde etkiliyor (K3), ... aktif bir okul ortamı yaratıyor (K4), Bence ders denetimi yapmanın eğitim öğretim süreçlerine etkileri en azından okuldaki öğretmenlerimizin öğretim süreçlerine etkisi bakımından daha olumlu olabileceğini, aynı zamanda öğrencilerimizin yani konuşmalarında, davranışlarında ve dersle alakalı olan ilgisi ve alakalarının ne süreçte ne durumda olduklarını, öğretmenlerimizin buna ne süreçte dokunabileceklerini, dokunduklarını aynı zamanda bu manada faydalı olduğunu düşünüyorum (K5), Bence öğretim süreçlerine etkileri başarıyı belirgin oranda artırıyor, gerçekten artırıyor (K6), Hem çocuklar üzerinde olumlu; yani pekiştirme anlamında çok verimli oluyor. Öğretmenlerimiz için de gayet iyi oluyor (K12).”*

Okul müdürleri tarafından ders denetimlerinin öğretime etkisine yönelik olarak en çok tercih edilen bir diğer görüş eğitimde kaliteyi yakalayarak başarıyı sağlamak olmuştur. Bu konuyla ilgili okul yönetici şu görüşleri belirtmişlerdir.

*“Bence ders denetimi yapmanın eğitim öğretim süreçlerine etkileri en azından okuldaki öğretmenlerimizin öğretim süreçlerine etkisi bakımından daha olumlu olabileceğini aynı zamanda öğrencilerimizin yani konuşmalarında, davranışlarında ve dersle alakalı olan ilgisi ve alakalarının ne süreçte, ne durumda olduklarını, öğretmenlerimizin buna ne süreçte dokunabileceklerini, dokunduklarını aynı zamanda bu manada faydalı olduğunu düşünüyorum (K5), Bence öğretim süreçlerine etkileri başarıyı belirgin oranda artırıyor, gerçekten artırıyor (K6), Bence ders sürecini olumlu yönde etkiliyor. Öğretmenler arasında aslında bir rekabet yaratıyor, çünkü zümre öğretmenleri olduğu için, hangimizin sınıfını daha çok beğenecek okul müdürü, hangisini daha olumlu buldu diye kendi aralarında bir yarışma başlıyor. Olumlu yönde etkiliyor aslında öğretmenleri (K3).”*

Denetim sürecinin etkileri, karmaşık bir tabloya işaret etmektedir. Öğretmenlerin denetimi bir görev olarak algılaması ve olumlu geri bildirimlerle birlikte gelişimlerini sağlamaları önemli bir adımdır. Ancak, bazı öğretmenlerin idarecilerin yetkinliği konusunda güvensizlik yaşadığı görülmektedir. Denetim sürecinin daha kapsamlı bir mesleki gelişim fırsatı sunması ve rekabeti azaltması için dikkate alınması gereken noktalar bulunmaktadır. Ayrıca, öğrenci ve velilerin denetim sürecine olumlu yaklaşımları, sürecin başarılı bir şekilde uygulanması için destekleyici bir faktördür. Okul müdürünün etkin dolaşımı ise eğitim öğretim sürecini olumlu yönde etkileyebilir.

Bulgulardan yola çıkarak denetim sürecinin öğretim sürecine olumlu etkileri olduğu görülmektedir. İyi örneklerin paylaşılması ve iş birliğinin artması, öğretmenler arasında kaliteli öğretim uygulamalarının yayılmasını sağlamaktadır. Öğretim sürecinde geri bildirimlerin kullanılması ve ders içeriğinin gözden geçirilmesi, öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verilmesini sağlayabilir. Aynı zamanda, denetim süreci öğretmenleri mesleki gelişimlerine odaklanmaya teşvik ederek yenilikçi uygulamaların keşfedilmesine ve sürekli gelişime olanak sağlamaktadır.

Araştırmada okul müdürlerine üçüncü sırada yöneltilen soru “Bir okul müdürü olarak okulunuzda dersleri nasıl denetliyorsunuz? Bu süreçte nelere dikkat ediyorsunuz?” olmuştur. Tablo 4 bu soru üzerinden yapılan analiz sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 4:** Okul müdürlerinin ders denetim süreçleri

Temalar	Kodlar	f
Denetim süreci ve araçları	Ders denetiminde kullanılan süreç ve yöntemler	3
	Sınıf gözlemi, öğretmenlerle görüşme, değerlendirme formları gibi denetim araçları	5
	Denetim sürecindeki takip ve geribildirim mekanizmaları	2
Destek ve iyileştirme stratejileri	Öğretmenlerin gelişimine yönelik destek ve rehberlik stratejileri	3
	Gelişim fırsatları sunma ve kaynak sağlama	4
İletişim ve iş birliği	Öğretmenlerle etkili iletişim kurma stratejileri	6
	İş birliği ve paylaşım kültürünü teşvik etme	4
	Denetim sonuçlarının paylaşımı ve geri bildirim verilmesi	4
<b>Toplam</b>		<b>29</b>

Okul müdürlerinin ders denetim süreçlerine yönelik görüşleri incelendiğinde farklı noktaları belirttikleri, bir kısmı ders denetim süreçleriyle ilgili bilgi verirken, bir kısmı ise ders denetiminin sonucunda yapılması

gereken destekleme ve iyileştirme çalışmalarının üzerinde durduklarını belirtmiştir. Özellikle öğretmenlerle etkili iletişim kurma stratejilerine yönelik olarak okul müdürleri aşağıdaki görüşleri belirtmişlerdir:

*“Ben genelde ders denetimine gireceğim zaman birkaç gün öncesinde öğretmenlere bilgi veririm. Denetim esnasında nelere dikkat edeceğim konusunda öğretmenlerimi toplarım ve bilgiler paylaşıyorum. Ardından günü geldiğinde öğretmen öğretmenler odasından çıkışta yanıma gelip derse girdiğini haber verir. Çağırır beraber sınıfa gideriz. 1, 2 veya yeri geldiğinde 3 saat birlikte ders işleriz (K1), Bir okul müdürü olarak dersleri denetlemeden önce öncesinden ben öncelikle haber veriyorum. Şu gün şu tarihler arasında işte bir hafta içerisinde birinci sınıflar, ikinci hafta şu tarih aralığında ikinci sınıflar, üçüncü sınıflar diye o şekilde bir tarih aralığı belirliyorum. Onlar kendilerine sıranın ne zaman geleceğini biliyorlar o tarih aralığında mutlaka okul müdürünün sınıfa gelip denetleneceklerini. Daha sonra girmeden önce hangi sınıfa gireceksem, o öğretmenle de görüşüyorum. Ben sınıfınıza geleceğim hocam haberiniz olsun diye önceden haber veriyorum. Onlar tabii bunu bildikleri için ona göre davranıyorlar. Bir tokalaşmadan sonra giriyorum (K3), Önceden planlar ve bunu meslektaşlarıma resmi yazı ile duyururum. Eksiklikleri birlikte paylaşır, övgüleri de yine birlikte paylaşıyoruz (K4), Okul müdürü olarak yıl içerisinde öğretmenlerin derslerine gireceğimi bildirdim (K8).”*

Sınıf gözlemi, değerlendirme formu ve öğretmenlerle görüşme gibi teknikleri uyguladıklarını belirten okul müdürlerinin görüşlerinden alıntılar ise aşağıda verilmiştir:

*“...1, 2 veya yeri geldiğinde 3 saat birlikte ders işleriz. Ben gözlemlerimi yaparım. Farklı teknikler uyguladığım ve farklı ders denetim yöntemleri uyguladığım da olur. Gerek öğretmenin hareket analizi, ses analizi gerekse öğretmenin dönüt analizi, soru sorma teknikleri, soru sorma yoğunlukları ile ilgili farklı analizler yaptığım da olur; ama bunu özellikle mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmen arkadaşların gelişimi ve geliştirilmesi için biraz daha uyguladım (K1), Öğretmenin derse hazırlanma süreci, ders anlatım yöntem ve teknikleri, ders kazanımlarının gerçekleşip gerçekleşmediği, öğretmenin kaynaştırma öğrencilerine yönelik uygulamaları, sınıfın tertip ve düzeni vb. şeylere dikkat ediyorum (K2), Önce bir sınıfı dinlerim ben öncelikle. Öğretmen nasıl ders anlatıyor? Öğrenciler üzerinde etkili mi, öğrenciye dersi anlatabiliyor mu veya bir konuşma bozukluğu mu var? Heyecanlanıyor mu? (K3), Önceden planlar ve bunu meslektaşlarıma resmi yazı ile duyururum. Hangi kriterleri göz önüne alacağımı da bildiririm (K4), Farklı derslerde farklı profildeki öğretmenlerin ne şekilde işleyişi sağladıklarını görmek açısından iyi oluyor (K9)”*

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşlerine dayanarak, bir okul müdürünün ders denetimi sürecinde nelere dikkat ettiği ve nasıl bir yöntem izlediği görülmüştür. Okul müdürünün önceden öğretmenlere haber verdiği, denetim gününde öğretmenlerle görüştüğü ve izin aldıktan sonra sınıfa girdiği belirtilmiştir. Müdürün dersi dinlerken öğretmenin ders anlatımı ve etkili iletişimi üzerinde durduğu, öğrencilerin katılımını gözlemlediği ifade ediliyor.

Ayrıca, öğretmenlerin sınıflarının düzenini, programlarına katılımlarını, öğrenci mevcutlarını ve yoklamayı düzenli olarak yapmalarını takip ettiği anlaşılıyor. Ders denetimi esnasında müdürün öğrencilerle iletişim kurarak kendini tanıttığı ve okuldaki hiyerarşik sistem hakkında bilgilendirme yaptığı ifade ediliyor.

Bu bulgular, okul müdürünün ders denetimi sürecinde öğretmenlerin performansını değerlendirmek, öğrenci katılımı ve sınıf düzenini gözlemlemek, öğretmenlerin görevlerini yerine getirme düzeylerini takip etmek için farklı yöntemler kullandıklarını gösteriyor. Müdürün, öğretmenlerin eğitim sürecine destek olmak ve gelişimlerini sağlamak amacıyla farklı analizler yapabileceği, önerilerde bulunabileceği ve kaynakları talep edebileceği anlaşılıyor.

Katılan okul müdürlerinden alınan cevaplar sonucunda elde edilen bulgular, okulun kalitesini artırmak ve öğretmenlerin performansını izlemek için etkili bir ders denetimi sürecinin önemini vurgulamaktadır. Öğretmenlerin derslerinin etkili bir şekilde işlendiğinden emin olmak, öğrencilerin katılımını teşvik etmek ve sınıf düzenini sağlamak, eğitim ortamının verimliliğini artırmak için önemli adımlardır. Ayrıca, öğretmenlerin isimleri ve öğrencilerle ilişkileri gibi detaylara dikkat edilmesi, öğretmen-öğrenci ilişkisini güçlendirebilir ve öğrencilerin okulda daha olumlu bir deneyim yaşamalarına yardımcı olabilir.

Araştırmada katılımcılara yöneltilen son soru “Ders denetim süreci sonunda geribildirimleri nasıl veriyorsunuz? Bu süreçte nelere dikkat ediyorsunuz?” olmuştur. Tablo 5 bu soru üzerinde yapılan analiz sonuçlarını göstermektedir.



**Tablo 5: Ders Denetim Sonucunda Geri Bildirim Verilmesine Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri**

Temalar	Kodlar	f
Müdürün rolü ve öğretmenlerin rol model olarak takip edilmesi	Müdürün öğretmenleri destekleme ve gelişimlerini sağlama süreci	4
	Müdürün rol model olma ve beklentileri belirleme süreci	3
	Müdürün öğretmenlerle bireysel görüşmeler yapma ve geri bildirim verme süreci	7
Geri bildirim verme ve öğretmenlerin gelişimine katkı sağlama süreci	Öğretmenlerin gelişim alanlarının belirlenmesi ve hedeflerin saptanması	4
	Öğretmenlerin geri bildirimlere nasıl tepki verdiği ve iyileştirme çalışmaları	2
	Öğretmenler arası iş birliği ve paylaşım sürecinin etkisi	2
Öğretmenin ders denetimindeki davranışları	Ses tonu ve iletişim becerileri	2
	Sınıf içerisindeki öğrenci-öğretmen etkileşimi ve etkileşim eksiklikleri	3
	Öğretmenin öğrencilere soru sorma ve dönüt verme şekli	1
<b>Toplam</b>		<b>28</b>

Okul müdürlerinin verdikleri cevaplar arasında en fazla öğretmenlerle bireysel görüşme yaparak geri bildirim verme süreci yer almaktadır. Okul müdürleri bireysel görüşme süreçlerine yönelik şu ifadelere yer vermişlerdir:

*“Bireysel geri bildirimleri veriyorum. Örneğin ders denetimi esnasında dikkatimi çekti: Bir öğretmenimiz çok bağıryorsa öğrenciler kendilerini güvende hissetmiyorlar. Veya bir öğretmenimiz sınıfta başarı seviye grupları oluşturmuşsa o noktaları çıkıştan sonra uyarıyoruz (K1), Ders denetim süreci sonunda belirlenen sorunları öğretmenle müdür odasında bireysel görüşme ile veriyorum (K2), ... eksiklerini tespit ettikten sonra önce dediğim gibi olumlu yönlerinden başlayarak şu uygulamanız çok güzel takdir edip teşekkür ederek, sonra da olumsuzluklarının giderilmesi için sizlere bizim de yardımcı olabileceğimizi yani öğretmenlere bu şekilde birlikte bu eksikleri giderebileceğimizi söylüyoruz. Daha sonra da teşekkür ederek sınıftan çıkıyoruz (K3), Müdür odasına denetim sonu birlikte girer birer çay eşliğinde sohbet ortamında her türlü olumlu olumsuzluğu paylaşıyoruz (K4), Öğretmenler açısından da sınıfta söylemiyorum öğretmenlere; onları odama çağırıyorum. Teker teker veya toplu halde iletiyorum (K6), Denetim sonucunda öğretmenimizle oturup dikkat etmesi gereken noktaları bazı etkinlikleri şu şekilde yaparsan daha iyi olur şeklinde yol gösterme ve rehberlik yapma konusunda 20-25 dakikalık bir görüşme yapıyorum (K8), Ha bir eksik, bir yanlışlık olduysa da odamıza çağırıp onları güzel bir şekilde uyarı mahiyetinde daha nasıl yapması gerektiği konusunda onlarla istişare yapıyoruz beraber. Bu şekilde yapıyoruz yani (K12).”*

Okul müdürlerine sorduğumuz “Ders denetimi sonucunda geri bildirimlerin verilme yöntemleri nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 5’ te incelendiğinde, öğretmenlerin gelişim alanlarının belirlenmesi ve desteklenmesini belirten yöneticilerin görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*“Sonra işte eksiklerini tespit ettikten sonra önce dediğim gibi olumlu yönlerinden başlayarak şu uygulamanız çok güzel takdir edip teşekkür ederek sonra da olumsuzluklarının giderilmesi için sizlere bizim de yardımcı olabileceğimizi yani öğretmenlere bu şekilde birlikte bu eksikleri giderebileceğimizi söylüyoruz (K3), En çok da kazanım olarak mesela bu verilmesi gereken şey kazanıma uygun mu değil mi? Eğer kazanım dışı ya da kazanımların üstünde farklı bir yol yöntem olduğu zaman, acaba diyoruz dikkatini çekiyoruz. Yani bunun böyle mi olması gerekiyor? Bir de düzeltme anlamında sınıf içerisinde sınıfın hâkimiyeti, genel tutumu ve özellikle bütün öğrencilerin derse katılımının sağlanması, etkililiği ve verimli olmalarına katkı sağlama anlamında da gerekli bildirimlerde bulunuyoruz (K5), Biri mesela teknik bakımından işini seviyor, çocukları seviyor ama bilgi eksikliği oluyor bazen. Onları daha tecrübeli öğretmenlerle yan yana getirerek bilgi eksikliklerini giderme, yöntem eksikliklerini giderme yoluna gidiyorum. Bazı kitapları tavsiye ediyorum. Bunların kişisel ve akademik gelişimlerini de tamamlamaya çalışıyoruz. Rehber öğretmenlerle konuşturuyoruz. Zaman zaman öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre okulumuza, seminer ve konferans vermeye üniversitelerden akademik unvanı olan personeller çağırıyoruz. Öğretmenlerin ayrıca bu tür ihtiyaçlarını gidermeye çalışıyoruz (K6), Geribildirim de kendi içerisinde öğretici bir tarafı olmalı. Öğretmenin de gelişimine katkı sağlamalı ve gerçekten neye ihtiyacı olduğuyla alakalı güzel bir özet çıkarılmalı öğretmene (K9).”*

Okul müdürlerinin ders denetimlerinin sonucunda geri bildirimleri nasıl verdiklerine dair yöneltilen soruya verdikleri cevaplar doğrultusunda ders denetim sürecinin ardından öğretmenlerle yapılan bireysel görüşmelerde, öğretmenlerin saygınlığını ön planda tutarak belirlenen sorunların paylaşıldığı anlaşılmaktadır. Birebir gerçekleştirilen bu görüşmelerde, öğretmenlerin olumlu yönlerinden başlayarak takdir edici ve teşekkür edici bir yaklaşım sergileniyor, ardından olumsuzlukların giderilmesi için yardımcı olunabileceği

ifade edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerini taklit ettiğini ve okul müdürlerinin rol model olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerin giyim, kuşam, konuşma ve davranışlarına dikkat etmeleri gerektiği, onların da öğrencilerine karşı olumlu rol model olmalarının gerekliliğinin vurgulandığı ifade edilmiştir. Öğrencilerin ve velilerin öğretmen ve okul müdürlerini taklit etmesi ve örnek alması, okul müdürü ve öğretmenlerin sahip oldukları etkiyi göstermektedir.

Öğretmenlere geri bildirimlerin saygınlık çerçevesinde iletildiğini belirten okul müdürü çok sayıda olmuştur. Olumlu yönlerden başlayarak öğretmenlerin eksikliklerini konuşmaları, öğretmenlerin motivasyonunu ve özgüvenini korumasına yardımcı olabilecek bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Bazı okul müdürleri ders denetimi sonrasında resmi yazı ile bildirilmesi gereken önemli konuları mutlaka paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu, açık ve şeffaf bir iletişim sağlayarak sorunların çözülmesine ve öğretmenlerin gelişimlerine katkıda bulunulmasını sağlayabilir. Birebir gerçekleşen görüşmelerde genel olarak müdür odasına öğretmenlerin davet edilerek olumlu-olumsuz tüm konuların paylaşıldığı verilen ifadelerden anlaşılmaktadır.

## SONUÇ

Bu araştırmanın amacı ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda 13 okul müdürü ile araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Yapılan mülakatlarda okul müdürlerine ders denetimiyle ilgili neler düşündükleri, ders denetim süreçlerinin nasıl gerçekleştirildiği, ders denetimlerinin öğretim süreçlerine etkisinin ne olduğu ve denetimin sonunda nasıl geri bildirimde buldukları sorulmuştur. Yapılan görüşmelerle elde edilen bulgular tema ve kodlara ayrılarak analiz edilerek elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

Okul müdürlerinin ders denetim süreciyle ilgili olarak belirttikleri görüşler arasında en çok ifade edilen unsurlar eğitimin kalitesini/başarısını artıran yararlı bir uygulama olması ve denetim görevinin okul müdürleri tarafından yerine getirilmesi gerektiğidir. Okul müdürleri ders denetimlerinin faydalı bir uygulama olduğunu ifade etmişlerdir.

Ders denetiminin eğitim öğretim sürecinin düzenli, etkili ve objektif bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmasının, öğretmen-öğrenci etkileşimini artırdığının ve daha fazla birebir iletişim imkânı sağladığının, ayrıca öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklediğinin vurgulanması katılımcıların verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, ders denetim sürecinin okullarda daha etkili bir öğrenme ortamı sağlamak için kullanılabilir önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Ders denetimi, öğretmenlerin performanslarını değerlendirmek ve geliştirmek, öğrenci-öğretmen etkileşimini artırmak, pedagojik becerileri geliştirmek ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemek için kullanılabilir bir strateji olarak öne çıkmaktadır.

Öğretmenlerin performansını değerlendirmek, öğrenci-öğretmen etkileşimini artırmak ve öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemek için ders denetim sürecinin etkili bir şekilde kullanılmasının önerimli olduğu görüşü araştırmada elde edilen bir diğer sonuçtur.

İyi örneklerin paylaşılması ve iş birliğinin artması, öğretmenler arasında kaliteli öğretim uygulamalarının yayılmasını sağlamaktadır. Öğretim sürecinde geri bildirimlerin kullanılması ve ders içeriğinin gözden geçirilmesi, öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verilmesini sağlayabilir. Aynı zamanda, denetim süreci öğretmenleri mesleki gelişimlerine odaklanmaya teşvik ederek yenilikçi uygulamaların keşfedilmesine ve sürekli gelişime olanak sağlamaktadır.

Öğrenci ve velilerin denetim sürecine olumlu yaklaşımları, sürecin başarılı bir şekilde uygulanması için destekleyici bir faktördür. Okul müdürünün etkin dolaşımı ise eğitim öğretim sürecini olumlu yönde etkileyebilir.

Okul müdürünün önceden öğretmenlere haber verdiği, denetim gününde öğretmenlerle görüştüğü ve izin aldıktan sonra sınıfa girdiği belirtilmiştir. Müdürün dersi dinlerken öğretmenin ders anlatımı ve etkili iletişimi üzerinde durduğu, öğrencilerin katılımını gözlemlediği araştırma sonucunda elde edilen bulgulardandır.

Okul müdürlerinin ders denetimleri esnasında öğretmenlerin sınıflarının düzenini, programlarına katılımlarını, öğrenci mevcutlarını ve yoklamayı düzenli olarak yapmalarını takip ettiği anlaşılmaktadır. Ders denetimi esnasında müdürün öğrencilerle iletişim kurarak kendini tanıttığı ve okuldaki hiyerarşik sistem hakkında bilgilendirme yaptığı tespit edilmiştir.

Müdürün, öğretmenlerin eğitim sürecine destek olmak ve gelişimlerini sağlamak amacıyla farklı analizler yapabileceği, önerilerde bulunabileceği ve kaynakları talep edebileceği araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Ders denetim sürecinin ardından öğretmenlerle yapılan bireysel görüşmelerde, öğretmenlerin saygınlığını ön planda tutarak belirlenen sorunların paylaşıldığı anlaşılmaktadır. Birebir gerçekleştirilen bu görüşmelerde, öğretmenlerin olumlu yönlerinden başlayarak takdir edici ve teşekkür edici bir yaklaşım sergileniyor, ardından olumsuzlukların giderilmesi için yardımcı olunabileceği ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerini taklit ettiği verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin rol model olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerin giyim, kuşam, konuşma ve davranışlarına dikkat etmeleri gerektiği, onların da öğrencilerine karşı olumlu rol model olmalarının gerekliliğinin vurgulandığı ifade edilmiştir. Öğrencilerin ve velilerin öğretmen ve okul müdürlerini taklit etmesi ve örnek alması, okul müdürü ve öğretmenlerin sahip oldukları etkiyi göstermektedir.

Öğretmenlere geri bildirimlerin saygınlık çerçevesinde iletildiğini belirten okul müdürü çok sayıda olmuştur. Olumlu yönlerden başlayarak öğretmenlerin eksikliklerini konuşmaları, öğretmenlerin motivasyonunu ve özgüvenini korumasına yardımcı olabilecek bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Bazı okul müdürleri ders denetimi sonrasında resmi yazı ile bildirilmesi gereken önemli konuları mutlaka paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu, açık ve şeffaf bir iletişim sağlayarak sorunların çözülmesine ve öğretmenlerin gelişimlerine katkıda bulunulmasını sağlayabilir. Birebir gerçekleşen görüşmelerde genel olarak müdür odasına öğretmenlerin davet edilerek olumlu-olumsuz tüm konuların paylaşıldığı verilen ifadelerden anlaşılmaktadır.

## ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik öneriler aşağıda belirtilmiştir:

Okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen ders denetim sürecinin eğitimin kalitesini artırdığı ve faydalı bir uygulama olduğu görüşüne dayanarak okul yönetimleri ve yetkilileri bu süreci desteklemeli ve teşvik etmelidir.

Ders denetimi sürecinin düzenli, etkili ve objektif bir şekilde uygulanması için okul müdürlerine rehberlik sağlanmalı ve eğitim almaları desteklenmelidir. Eğitimler, denetim becerilerini geliştirmeye yönelik pratik çalışmalar ve geri bildirimleri içermelidir.

Okul müdürleri, ders denetimleri sırasında öğretmen-öğrenci etkileşimini artırmak için fırsatlar yaratmalı ve bu etkileşimi teşvik etmelidir. Öğretmenlerin öğrencilerle birebir iletişim kurması ve etkili iletişim becerilerini kullanması önemlidir.

Ders denetim süreci, öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek için kullanılmalıdır. Müdürler, denetim sonrasında öğretmenlere geri bildirimlerde bulunmalı, güçlü yönleri takdir etmeli ve gelişim alanlarına odaklanarak destek sağlamalıdır.

İyi örneklerin paylaşılması ve iş birliğinin teşvik edilmesi, kaliteli öğretim uygulamalarının yayılmasını sağlar. Okul müdürleri, öğretmenler arasında bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik etmeli, iş birliği platformları oluşturmalı ve öğretim sürecinde geri bildirimlere önem vermelidir.

Öğrenci ve velilerin denetim sürecine olumlu yaklaşımlarını sağlamak için, müdürler iletişimi ve etkili dolaşımı önemsemelidir. Açık iletişim kanalları oluşturmalı, velileri ve öğrencileri sürece dahil ederek onların görüşlerini değerlendirmeli ve geri bildirim almalıdır.

Denetim sürecinde, okul müdürleri öğretmenlere önceden haber vermelidir. Müdürler, ders sırasında öğretmenlerle etkileşim kurmalı, öğretmenlere destek olmalı ve derslerin akışını gözlemlemelidir.

Ders denetimi sonrasında, müdürlerin öğretmenlere resmi yazılarla önemli konuları bildirmesi, iletişimi şeffaf hale getirir ve sorunların çözülmesine yardımcı olur. Bu şekilde, öğretmenlerin gelişimi desteklenir ve gerektiğinde kaynaklar talep edilebilir.

Okul müdürleri, ders denetimleri sırasında öğretmenlerin sınıf düzenini, programlara katılımı, öğrenci mevcudunu ve yoklamayı düzenli olarak takip etmelidir. Bu, öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmesine ve etkili bir öğrenme ortamı sağlamasına yardımcı olur.

Okul müdürleri ders denetiminin amacını, önemini ve beklentilerini açıkça tanımlamalı ve tüm paydaşlarla paylaşmalıdır. Bu, ders denetimi sürecinin öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek, öğrenci-öğretmen etkileşimini artırmak ve öğrenme ortamını iyileştirmek için kullanılan bir strateji olduğunu vurgular.

Okul müdürleri, öğretmenlere sağladıkları geri bildirimleri dikkatli bir şekilde hazırlamalı, olumlu yönleri takdir edip geliştirme alanlarına odaklanmalıdır. Destekleyici bir yaklaşım sergileyerek, öğretmenleri motive etmeli ve özgüvenlerini korumalarına yardımcı olmalıdır.

Ders denetimi sürecinin etkinliği, uygulama yöntemleri, öğretmen-öğrenci etkileşimi ve profesyonel gelişime etkisi gibi konuları daha ayrıntılı şekilde inceleyen çalışmalara yönelik teşvik ve destek sağlanmalıdır.

Ders denetimi sürecinin öğretmen motivasyonunu nasıl etkilediği, olumlu bir öğretmen-okul müdürü ilişkisinin önemi ve etkili geri bildirim iletişimi gibi konular üzerine odaklanan araştırmaların yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

Aslan, G. (2013). Türk Eğitim Sisteminin Genel Yapısı. A. Ç. Sağlam (Ed.) içinde, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (s. 1-34). Ankara: Maya Akademi. 25.03.2023 tarihinde <https://docplayer.biz.tr/3276684-Turk-egitim-sistemi-ve-okul-yonetimi-editor-aycan-cicek-saglam.html> adresinden alındı.

Aydın, İ. (2019). Öğretimde Denetim: Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme (7 b.). Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, M. (2014). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Balcı, A. (2022). Etkili Okul ve Okul Geliştirme. Ankara: Pegem Akademi.

Bursahoğlu, Z. (2021). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (21 b.). Ankara: Pegem Akademi.

Deniz, Ü. (2017). Öğretimsel Liderliğin Sınıf Denetimi Üzerine Yansımaları: Öğretimsel Denetim. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.

Doğan, S. (2020). Türk Eğitim Sisteminde Öğretimsel Denetim. Journal of Continuous Vocational Education and Training, 3(1), 63-73.

Erdem, A. R. (2006). Öğretimin Denetiminde Yenibakışaçısı: “Sürekli Geliştirme” Temeline Dayalı Öğretimin Denetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(16), 275-294.

Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 41-60.

İlgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi (3 b.). İstanbul: Beta Kitap.

Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1(1), 62-80.

Özden, Y. (2013). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem Akademi.

Özmen, F., & Batmaz, C. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri – Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 102-120.

Subaşı, M., & Okumuş, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(2), 419-426.

Taymaz, H. (2021). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Türk Dil Kurumu. (2023, 03 25). Eğitim Terimleri Sözlüğü. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.