



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



[Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı]

[Eğitim Yönetimi Bilim Dalı]

[Yüksek Lisans Tezi]

**[ÖĞRETMEN DENETİMİNE İLİŞKİN MÜFETTİŞ, YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI]**

[Aslı Meryem İNCE]
ORCID: [0000-0002-9904-2520]

Danışman
[Prof. Dr. Ali ÜNAL]
ORCID: [0000-0003-2967-2444]

Konya -[2023]

ÖN SÖZ

Türkiye'de sürekli tartışılan, birçok eleştiriye maruz kalan bir takım konular mevcuttur. Eğitim, bu konuların başını çekmektedir. Eğitim hakkında yapılan eleştirel tartışmalar sadece herhangi bir toplantıda, bir platformda, bilimsel amaçlı bir kongrede yapılmakta; ev, okul, iş, sokak gibi yerlerde vatandaşlar arasında birçok kez tartışma konusu olmaktadır. Tıpkı eğitim gibi eğitim denetimi de ne zaman gündeme gelse daha çok olumsuz taraflarıyla konuşulmaktadır. Müfettişlerin tavırları, öğretmenlerin denetime karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olmaları, öğretmen-denetmen arasındaki iletişim, denetimin çok kısa bir süre içinde yapılması veya hiç yapılmaması, daha çok standart formlara ve bir takım evraklara göre değerlendirme yapıldığı, verilen puanlarda yanlı davranılması, müfettişlerin alanlarında yeteri kadar donanıma sahip olmaması bu konuda yapılan şikayetlerden bazılarıdır.

Denetim hakkında yapılan eleştirilerin ve tartışmaların eğitim camiasından farklı olarak toplum içinde değil; daha çok öğretmen, yönetici, müfettiş gibi eğitimin paydaşları arasında yapılması bir şeylerin yolunda gitmediğini göstermektedir. Bu çalışma ile eğitim müfettişi, okul müdürü ve öğretmenlerin, öğretmen denetim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Yüksek lisans eğitimim boyunca birikimini benimle paylaşan, bu çalışmanın başlatılmasında katkıda bulunan bilgi ve desteğiyle her zaman yanımda olan Doç Dr. Deniz Gülmez'e; yürütülmesi ve sonuçlandırılmasında bilgi ve tecrübeleriyle her zaman bana destek veren çok değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Ali ÜNAL'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Tezimin savunma sürecinde değerli katkılar sunan Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN ve Prof. Dr. Ercan YILMAZ'a derin saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Yüksek lisans eğitim hayatıma katkılarından dolayı hocalarım, Prof. Dr. Mustafa YAVUZ'a, Prof. Dr. Atila YILDIRIM'a ve Doç. Dr. Gökhan ÖZASLAN'a da çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca, görüşmelerimi yürüttüğüm çok değerli eğitim müfettişi hocalarıma, okul yöneticilerime ve öğretmen arkadaşlarıma ayırdıkları zaman ve gösterdikleri ilgi için çok teşekkür ederim. Varlıklarıyla beni güçlendiren kızlarıma, tez sürecinin başından sonuna kadar bana anlayış gösteren, sabır ve sevgisi ile destek veren aileme çok teşekkür ederim.

[Aslı Meryem İNCE]

[Eylül 2023]

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	2
İÇİNDEKİLER	3
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	5
BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ	6
ÖZET	8
ABSTRACT	9
1. GİRİŞ	10
1.1. Problem Durumu	10
1.2. Araştırmanın Amacı	12
1.3. Araştırmanın Önemi	13
1.4. Sayıtlar	13
1.5. Sınırlılıklar.....	13
1.6. Tanımlar	14
2. ALAN YAZIN	15
2.1. Türkiye’de Öğretmen Denetiminin Tarihçesi	15
2.2. Denetim	17
2.2.1. Denetimin Amacı	22
2.2.2. Denetim ve Değerlendirme	23
2.3. Öğretmen Denetimi ve Değerlendirmesi.....	24
2.3.1. Öğretmen Denetiminin Önemi ve Etkisi	26
2.3.2. Öğretmen Denetiminin Amacı	27
2.3.3. Biçimlendirici (Formative) Öğretmen Değerlendirmesi	29
2.3.4. Genel (Summative) Öğretmen Değerlendirmesi	30
2.3.5. Öğretmeni Kim Denetleyecek?	31
2.3.6. Öğretmen Denetimi İçin İç ve Dış Denetim Yaklaşımları	34
2.4. Öğretmen Denetim/Değerlendirme Alanları ve Denetimin Sıklığı.....	47
2.5. Öğretmen Denetiminde Araçlar ve Bilgi Kaynakları	51
2.6. Yeni Nesil Öğretmen Değerlendirme (Son Dönemlerde Öğretmen Denetiminin Anlamı Nedir? Öğretmen Denetimi Nasıl Bir Evrim Geçirdi?).....	55
2.7. Diğer Ülkelerde Öğretmen Denetimi Nasıl Yapılıyor?.....	58
2.8. İlgili Araştırmalar	63
3. YÖNTEM	75
3.1. Araştırmanın Modeli	75
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	75
3.3. Veri Toplama Araçları.....	77
3.4. Verilerin Toplanması.....	78

3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	79
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik Stratejileri	80
3.6.1. İç Geçerlik	80
3.6.2. Dış Geçerlik.....	81
3.6.3. İç Güvenirlik.....	81
3.6.4. Dış Güvenirlik	81
4. BULGULAR	83
4.1. Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Öğretmen Denetimine İlişkin Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	83
4.1.1. Mevzuat	85
4.1.2. Öğretmen Denetim Süreci	88
4.1.3. Okul Müdürlerinin Denetim Eğitimlerinin Yetersizliği	95
4.1.4. Denetimin Yan Etkileri	98
4.2. Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Öğretmen Denetiminde Yaşanan Sorunların Çözümüne İlişkin Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	100
4.2.1. Mevzuat Değişikliği	101
4.2.2. Okul Müdürlerinin Denetim Eğitimi	103
4.2.3. Öğretmen Denetim Sürecinin Geliştirilmesi	105
4.2.4. Dıştan Denetim.....	107
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	110
5.1. Tartışma ve Sonuç	110
5.1.1. Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Öğretmen Denetimine İlişkin Görüşlerine İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	110
5.1.2. Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Denetiminde Yaşanan Sorunların Çözümüne İlişkin Görüşlerine İlişkin Tartışma ve Sonuç	119
5.2. Öneriler.....	122
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	123
5.2.2. Uygulayıcılara ve Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler	123
KAYNAKLAR.....	124
EKLER.....	138

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Öğretmen Denetimine İlişkin Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması başlıklı tez çalışmamın toplam 142 sayfalık kısmına ilişkin, 24/09/2023 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %13 olarak belirlenmiştir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Tez çalışması orijinallik raporu sayfası hariç
2. Bilimsel etik beyannamesi sayfası hariç
3. Önsöz hariç
4. İçindekiler hariç
5. Simgeler ve kısaltmalar hariç
6. Kaynaklar hariç
7. Alıntılar dahil
8. 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Necmettin Erbakan Üniversitesi Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve tez çalışmamın, bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranının (%30) altında olduğunu ve intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

24/09/2023

Aslı Meryem İNCE

Prof. Dr. Ali ÜNAL

BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar tüm aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez hazırlama kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını ve bu kaynakların kaynaklar listesine eklendiğini beyan ederim.

[24/09/2023]

[Aslı Meryem İNCE]

Kısaltmalar

KHK Kanun Hükmündeki Kararnameler

MEB Milli Eğitim Bakanlığı

OECD Organisation for Economic Co-Operation and Development

T.B.M.M Türkiye Büyük Millet Meclisi

TDK Türk Dil Kurumu

YÖGEP Eğitim Yöneticisi Geliştirme Programı



ÖZET

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÖĞRETMEN DENETİMİNE İLİŞKİN MÜFETTİŞ, YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

Aslı Meryem İNCE

Bu çalışma ile, eğitim müfettişi, okul müdürü ve öğretmenlerin, öğretmen denetim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Araştırma modeli belirlenirken konuya uygun olarak nitel araştırma modeli ve durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Konya ilinde görev yapmakta olan 10 eğitim müfettişi, 12 okul müdürü ve 10 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formundan yararlanılmıştır. Müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen verilerin temaları belirlenmiştir.

Araştırma sonunda, eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin görüşleri farklılık göstermekle beraber genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların mevzuat, öğretmen denetim süreci, okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersizliği ve denetimin yan etkileri üzerinde durdukları görülmüştür. Katılımcıların genel olarak, öğretmen denetimi ile ilgili açık ve net bir mevzuatın olmadığı ve herhangi bir yaptırım öngörmediğini düşündükleri belirlenmiştir. Öğretmen denetim süreci ile ilgili olarak ise; öğretmen denetimi amacının evrak kontrolüne indirgenmiş olduğu, denetim sıklığına ilişkin herhangi bir düzen olmadığı, okul müdürlerinin denetime yeteri kadar zaman ayırmadığı veya ayıramadığı ve denetim sonucunda öğretmenlere dönüt verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersiz olduğu ve bu nedenle öğretmen denetimlerinin amacına uygun gerçekleştirilemediği sonucu elde edilmiştir. Araştırmanın bir diğer sonucu ise; denetimin yan etkileri olarak öğretmenlerin denetime direnç gösterdiği ve denetimlerin öğretmenlerde gerginliğe neden olduğudur.

Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetiminde yaşanan sorunların çözümüne ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde ise; öğretmen denetim mevzuatında değişikliğe gidilmesi gerektiği, denetimlerin tamamen rehberlik ve geliştirme amaçlı olup sonucunda bir yaptırım olması gerektiği, okul müdürlerinin öğretmen denetimi ile ilgili bir eğitimden geçmesi gerektiği, nitelikli denetim elemanlarının sisteme kazandırılması gerektiği ve hem okul müdürleri hem eğitim müfettişlerinin denetim sürecinde aktif rol alması ve buna uygun bir denetim planı geliştirilmesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Denetim, öğretmen denetimi, eğitim müfettişi, öğretmen, yönetici.

ABSTRACT

Necmettin Erbakan University, Graduate School of Educational Sciences
Department of Educational Sciences
Education Management Program
Master Thesis

SUPERVISOR, ADMINISTRATOR, AND TEACHER VIEWS ON TEACHER SUPERVISION: A CASE STUDY

Aslı Meryem İNCE

It is aimed to explore the opinions of education supervisors, school principals and teachers regarding the problems of the teacher supervision system and to develop solution suggestions with this study. While determining the research model, qualitative research model and case study design were preferred in accordance with the subject. Within the scope of the research, interviews were conducted with 10 education supervisors, 12 school administrators and 10 teachers working in Konya in the 2022-2023 academic year. A semi-structured interview form was used in the interviews. The themes of the data obtained in line with the opinions of education supervisors, school administrators and teachers were determined.

At the end of the research, although the opinions of education supervisors, school principals and teachers regarding teacher supervision differed, when evaluated in general, it was seen that the participants focused on the legislation, the teacher supervision process, the inadequacy of school principals' supervision training and the side effects of supervision. It was determined that the participants generally thought that there was no clear legislation regarding teacher supervision and that it did not foresee any sanctions. Regarding the teacher supervision process; it was concluded that the purpose of teacher supervision was reduced to document control, there was no order regarding the frequency of supervision, school principals did not or could not devote enough time to supervision, and teachers were not given feedback as a result of the supervision. In addition, it was concluded that the supervision training of school principals was insufficient and therefore teacher supervision could not be carried out in accordance with its purpose. Another result of the research is; the side effects of supervision are that teachers resist supervision and that supervisions cause tension in teachers.

When the opinions of education supervisors, school principals and teachers regarding the solution of the problems experienced under teacher supervision are evaluated; there should be changes in the teacher supervision legislation, supervisions are purely for guidance and development purposes and there should be a sanction as a result, school principals should receive training on teacher supervision, qualified supervisory personnel should be brought into the system, and both school principals and education supervisors should take an active role in the supervision process and it was concluded that an appropriate supervision plan should be developed.

Keywords: Supervision, teacher supervision, education supervisor, teacher, administrator.

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Bu bölümde, öğretmen denetimi konusunda müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin yapılan bu araştırmanın giriş bilgisine yer verilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle araştırmanın problem durumu detaylı olarak ele alınmıştır. Ardından araştırmanın amacı ve öneminden söz edilmiştir. Daha sonra, araştırmanın varsayımları belirtilip sınırlılıkları ifade edilmiştir. Son olarak, araştırmanın temel tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Türkiye'de eğitim sürekli tartışılan, birçok eleştiriye maruz kalan konuların başını çekmektedir. Bu tartışma ve eleştirinin nedeni devletin varlığını sürdürmesinde, stratejik açıdan oldukça önemli olmasıdır. Tıpkı eğitim gibi eğitim denetimi de ne zaman gündeme gelse daha çok olumsuz tarafları ön plana çıkmaktadır. Müfettişlerin tavırları, öğretmenlerin denetime karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olmaları, öğretmen-denetmen arasındaki iletişim, denetimin çok kısa bir süre içinde yapılması veya hiç yapılmaması, daha çok standart formlara ve bir takım evraklara göre değerlendirme yapıldığı, verilen puanlarda yanlış davranılması, müfettişlerin alanlarında yeteri kadar donanımına sahip olmaması bu konudaki olumsuzlukların bazılarıdır (Memduhoğlu ve Taymur, 2014: 28). Denetim hakkındaki bu olumsuzluk ve tartışmalar, eğitim camiası içinde daha çok öğretmen, yönetici, müfettiş gibi eğitimin paydaşları arasında yapılmakta, toplumda genel olarak dikkat çekmemektedir.

Günümüzde aileden devlete kadar toplumun her düzeyinde denetimin gerekli olduğu genel olarak kabullenilmiştir (Beycioğlu ve Dönmez, 2009: 75). Bu genel kabul kapsamında her örgütte olduğu gibi okullarda ve okulların asli unsuru olan öğretmenler için de denetim gereklidir. Okul denetimleri bütün dünyada, çok uzun bir süre kontrol mekanizmasına bağlı olarak hata arama, süreç içinde öğretmenlerin yanlış bir şey yapmamaları için kontrol etme ve değerlendirme anlayışı benimsenmiştir. Günümüz koşullarında ise öğrenim-öğretim sürecini geliştirmeye yönelik rehberlik odaklı denetim uygulamaları benimsenmiştir (Memduhoğlu ve Taymur, 2014: 28; Sullivan ve Glanz, 2015).

Türkiye'deki okul ve öğretmen denetim uygulamaları da dünyadaki gelişime benzer bir seyir izlemiş, son dönemlerde yetiştirme, geliştirme amaçlı bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu kapsamdaki uygulamalar, Ünal'ın (2018) tespitlerine göre, 2010 yılına kadar Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı bünyesinde çalışmakta olan "bakanlık müfettişi" ve il milli eğitim

müdürlüğü bünyesinde çalışan "ilköğretim müfettişi" unvanına sahip müfettişler tarafından yapılmıştır. Bakanlık müfettişleri ortaöğretim kurumlarını denetlerken ilköğretim müfettişleri ortaöğretim kurumları dışındaki kurumları denetlemişlerdir. Görev ve yetkilerinde herhangi bir değişiklik ve düzenleme olmamakla birlikte, ilköğretim müfettişlerinin unvanı 2010 yılında eğitim müfettişi, 2011 yılında ise il eğitim denetmeni olarak değiştirilmiştir. Aynı yılda, bakanlık müfettişlerine de milli eğitim denetçisi unvanı verilmiştir. 2014 yılında bakanlık merkezinde ve illerde görev yapan bütün müfettişler maarif müfettişi unvanı ile illerde görevlendirilmişlerdir. 2016 yılında ise; 2014 öncesi ikili sisteme tekrar geri dönmüş, müfettişler bakanlık maarif müfettişi ve maarif müfettişi olarak ikiye ayrılmıştır. 2016 yılında yapılan diğer dikkat çekici düzenleme, bakanlık maarif müfettişlerine okul denetimi yetkisi verilirken maarif müfettişlerine denetim yetkisi verilmemesidir (Ünal, 2018: 71). 2021 yılına gelindiğinde bu sefer maarif müfettişlerinin unvanı eğitim müfettişi, bakanlık maarif müfettişlerinin unvanı da bakanlık müfettişi olarak değiştirilmiştir. Bu düzenleme ile yapılan bir başka değişiklik de eğitim müfettişlerine denetim yetkisinin geri verilmiş olmasıdır (Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2021).

MEB, 2014 yılında okul denetimlerine devam etmekle birlikte müfettişlerin öğretmen denetimi uygulamasını kaldırmıştır (MEB, 2014b; Pomay ve Ünal, 2023). Bu öğretmenlerin hiç denetlenmeyeceği anlamına gelmemektedir; çünkü, denetim genel olarak müfettişlerin görevi olarak görülse de okul müdürlerinin öğretmen denetimi görevleri hep olmuştur (Pomay ve Ünal, 2023). MEB'in 2014 aldığı karar öncesinde okul müdürleri ve müfettişler tarafından yapılan öğretmen denetimlerinin, sadece okul müdürleri tarafından yapılması anlamına gelmektedir. Bu uygulama değişikliği sonrasında okul müdürlerinin denetim görevi hakkında yapılan araştırmaların sayısı artmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmen denetiminin müfettişler yaptığı da 2014 sonrasında sadece okul müdürleri yaptığı da sorunlar olduğunu göstermektedir (Duykuluoğlu, 2016; Koç, 2018; Uzun, 2019; Koşar ve Buran, 2019; Altunay, 2020; Şık ve Demirtaş, 2022).

Türkiye'deki eğitim ve öğretmen denetimindeki sorunlar, 2018 yılında Sayıştay Raporuna da yansımıştır (Sayıştay Raporu, Md. 6, 2018). Sayıştay tarafından yayımlanan 2018 yılı Milli Eğitim Bakanlığı Denetim Raporunun 6.maddesi başlığı "Bakanlık Teftiş Sisteminin İstikrarlı Bir Yapı ve İşleyişe Kavuşturulamaması" dır. Bu başlıkta yer alan "Bakanlık bünyesinde yer alan teftiş mekanizmalarının yeniden yapılandırılması amacına yönelik çalışmalar sonucunda istikrarlı ve etkin bir teftiş sisteminin oluşturulamadığı, teftiş ve

rehberlik hizmetlerindeki aksamaların eğitim ve öğretimde nitelik sorunlarına yol açtığı... ” ifadesi yukarıda açıklanan istikrarsızlığı net şekilde ortaya koymaktadır. Sorunun MEB tarafından da fark edildiği MEB 2023 Vizyon Belgesi'nden de anlaşılmaktadır. Belgede denetimle ilgili yapılması gerekenler şu şekilde açıklanmıştır (MEB, 2018b):

“Millî Eğitim Bakanlığı müfettişleri araştırma, inceleme ve soruşturma görevlerinin yanında; yerinde yaptıkları yapılandırılmış gözlemler, paydaşların görüşleri, yapılandırılmış veri toplama araçlarıyla elde ettikleri verilerle oluşturdukları analiz raporlarını doğrudan okula ve Millî Eğitim Bakanlığı'na sunacaklardır. Bu raporlar gelişim odaklı tüm paydaşlar ve ilgili birimler ile paylaşılacak, sadece hata ve eksiklik tespiti olarak değil, gelişimsel veri olarak da hizmet edecektir” (Md. 2).

“İl ve ilçe Millî Eğitim müdürleri, Okul “Profili Değerlendirme” yaklaşımı içinde yer alan ölçütler özelinde, il ve ilçedeki öğretmenlerin desteklenmesi ve okul gelişim planlarının gerçekleşmesi kapsamında yıllık olarak değerlendirileceklerdir” (Md. 3).

MEB Vizyon Belgesi'nde ifade edilenler henüz gerçekleşmemiş hatta gerçekleşmesi yönünde adım dahi atılmamıştır. Bu durum, MEB'in okul ve öğretmen denetimleriyle ilgili sorunları yanlış teşhis ettiği ya da yanlış çözümler bulduğu olarak değerlendirilebilir. Diğer bir deyişle aslında 2018 yılında Vizyon belgesine bu ifadelerin yazılmasına neden olan durumlar ya da sorunlar, çözülmeden halen yerinde durmaktadır. Bu sorunları yerinde yaşayanlar öğretmenler ve okul müdürleridir. Ayrıca geçmişte öğretmen denetimi yapan, halen okul denetimi yapan eğitim müfettişleri de eğitim ve denetim uzmanı olarak sorunları bilmekte ve görmektedirler. Bu yönüyle denetlenen öğretmenler, öğretmeni denetleyen okul müdürleri ve okulları denetleyen eğitim müfettişlerinin öğretmen denetimiyle ilgili görüşleri, öğretmen denetimiyle ilgili sorunların tespit edilmesi ve çözülmesine katkı sağlayabilir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; eğitim müfettişi, okul müdürü ve öğretmenlerin denetim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşlerini belirleyerek çözüm önerileri geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetiminde yaşanan sorunların çözümüne ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de eğitim denetimi konusunda birçok araştırma yapılmasına rağmen doğrudan öğretmen denetimini ilgilendiren araştırmalar görece azdır. Yapılan araştırmalardan örnek vermek gerekirse Kazak (2013), müfettişlerin ders denetimindeki uygulama farklılıklarını; Uçar (2012), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarındaki denetim uygulamalarını; Topçu (2011), denetimin okul müdürleri tarafından nasıl yapıldığını; Altun (2014), öğretmen denetimi gerekliliklerini; Başar ve Gündüz (2023), öğretmenlerin denetime ilişkin tutumlarını; Altunay (2020), okul müdürlerinin denetim uygulamalarını; Kalkan ve Atmaca (2022) ise öğretmen denetiminin niteliğini araştırmışlardır. Araştırmalar 2014 öncesi okul müdürleri ve müfettişler, sonrasında sadece okul müdürleri tarafından öğretmen denetimi uygulamalarında genel olarak sorunlar olduğunu göstermektedir (Pomay ve Ünal, 2023).

Öğretmen denetimi ile ilgili sorunları yerinde yaşayanlar öğretmenler ve okul müdürleridir. Ayrıca geçmişte öğretmen denetimi yapan, halen okul denetimi yapan eğitim müfettişleri de eğitim ve denetim uzmanı olarak sorunları bilmekte ve yaşamaktadırlar. Bu yönüyle denetlenen öğretmenler, öğretmeni denetleyen okul müdürleri ve okulları denetleyen eğitim müfettişlerinin öğretmen denetimiyle ilgili görüşleri, önceki araştırmalarla tespit edilen öğretmen denetimiyle ilgili sorunların daha ayrıntılı olarak tespit edilmesi ve çözülmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

1.4. Sayıtlar

Bu çalışmanın varsayımları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Bu araştırmaya katılmış olan müfettiş, yönetici ve öğretmenler, görüşme sorularını dürüstçe ve içtenlikle yanıtlamışlardır.

Görüşme yöntemi araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için uygun bir veri toplama yöntemidir ve kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu güvenilirdir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Zaman ve Bağlam Sınırlılığı: Araştırma, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Konya ilinde görev yapan eğitim müfettişleri, Karatay ilçesindeki okul müdürleri ve öğretmenleri ile

yürütülmüştür. Bu nedenle elde edilen bulguların diğer bölgelere genelleme yapılması sorunlu olabilir.

Öznel Görüşler: Görüşmede elde edilen veriler, katılımcıların öznel görüşlerine ve deneyimlerine dayanmaktadır. Katılımcıların görüşleri, deneyimleri ve bakış açıları konunun farklı yönlerini etkileyebilir. Dolayısıyla, bu görüşlerin subjektif olması ve objektif olmayan tarafları bulunması mümkündür.

Öğretmen Denetimi Kavramının Tanımı: Katılımcılar arasında öğretmen denetimi kavramının nasıl tanımlandığına dair farklı anlayışlar bulunmaktadır. Bu, katılımcıların yanıtlarının yorumlanmasını karmaşıklaştırmıştır.

Araştırma Yöntemi ve Araştırmacının Etkisi: Araştırmada kullanılan görüşme yöntemi, katılımcıların yanıtlarını araştırmacının sorularına bağlı kılmasına neden olmuş olabilir. Araştırmacının kişisel görüşleri veya önyargılarının da sonuçları etkilemesi olasıdır.

1.6. Tanımlar

Öğretmen denetimi: Sınıf ortamında iyi olanlar ve geliştirilmesi gerekenlerin neler olduğunu belirlemek için öğretmenle birlikte profesyonelce çalışma davranışıdır (Zepeda, 2016).

Yönetici: "Okul müdürü" olarak kullanılmıştır.

BÖLÜM 2

2. ALAN YAZIN

Bu bölümde, öğretmen denetimi konusunda müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin yapılan bu araştırmanın alan yazın bilgisine yer verilmiştir. Bu bağlamda; öncelikle Türkiye'de denetim ve öğretmen denetiminin tarihçesi hakkında bilgi verilmiş ve Türkiye'de mevcut öğretmen denetiminin yasal kaynakları belirtilmiştir. Ardından denetim ve denetimin amacı üzerinde durulmuş, denetim ve değerlendirme kavramları arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir. Daha sonra, öğretmen denetimi kavramı üzerinde durulmuş, önemi, etkisi ve amacından bahsedilmiştir. Biçimlendirici ve genel öğretmen denetimleri hakkında bilgi verilerek "Öğretmeni kim denetleyecek?" sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Daha sonra, öğretmen denetimi için iç ve dış denetim yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Ardından öğretmen denetim/değerlendirme alanları ve denetimin sıklığı hakkında bilgi verilmiş, öğretmen denetimindeki araçlar ve bilgi kaynakları listelenmiştir. Ek olarak, yeni nesil öğretmen değerlendirmenin ve diğer ülkelerde öğretmen denetiminin nasıl yapıldığından söz edilmiştir. Son olarak, bu konuda yapılan benzer çalışmaların özellikleri ve amaçları hakkında açıklamalar yapılmıştır.

2.1. Türkiye'de Öğretmen Denetiminin Tarihçesi

Öğretmen denetimini geçmişten günümüze kadar ele aldığımızda, Osmanlı döneminde "teftiş" ilk olarak 1838'de kullanılsa da "müfettiş" kelimesinin ilk kullanımı 1866'da sıbyan mekteplerinin denetiminde görülmüştür. Cumhuriyet döneminde ise; 1 Ekim 1923 yılı ile teftişi gerçekleştiren makam, "Maarif Vekaleti Heyet'i Teftişye Riyaseti" ismi ile anılmaya başlamıştır (MEB, 2007).

Cumhuriyet döneminde "İlköğretim Müfettişliği" hizmeti ile ilgili olarak 1927 tarihli "İlk Tedrisat Müfettişler Talimatnamesi" adında bir yönetmelik kabul edilmiştir. Bu yönetmeliğe göre, İlköğretim Müfettişliğine atanacak olan kişilerin nitelikleri belirtilmekle beraber ilköğretim müfettişleri uzun yıllar bu yönetmelik esaslarına göre görevlerini yerine getirmişlerdir. Cumhuriyet döneminde 1962, 1963 ve 1969 yıllarında "İlköğretim Müfettişliği" ile ilgili olarak yönetmelikler yürürlüğe girmiş ve 1969 Yönetmeliğinde ilköğretim müfettişlerinin görevleri; teftiş ve denetleme, mesleki yardım ve işbaşında yetiştirme, inceleme ve soruşturma görevi olarak dört grupta toplanmıştır (Memişoğlu, 2001).

1980'lere kadar durağan bir süreç izlenmiş olup 1980 sonrasında eğitim sistemi ve öğretmen denetiminde bazı önemli değişikliklere gidilmiştir (Kel ve Akın, 2021). 1990 yılında MEB'in çıkardığı İlköğretim Kurumları Teftiş Yönergesi ve İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği ile denetimde önemli adımlar atılmıştır. 1990'lı yıllarda öğretmen performans değerlendirmeleri ve sınavlar önem kazanmıştır. Bu dönemde, öğretmenlerin başarılarına ve yeteneklerine dayalı kariyer basamakları ve ödüllendirme sistemleri geliştirmeye çalışılmıştır. Denetimlerde klinik denetim süreçleri benimsenmekle beraber örnek denetim formları yayınlanmıştır. 1999 yılında da yine yönetmelik ve yönergeler çerçevesinde denetim süreçleri müfettişler üzerinden yürütülmüştür. Bu süreçte müfettişler yılda 2 kere okulları ziyaret ederek özellikle aday öğretmenlere rehberlik ve denetim görevlerini yapmaya çalışmışlardır. 2014 yılına kadar bu şekilde devam eden süreç Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Yönetmeliği'nin çıkarılması ile tamamen değiştirilmiş ve maarif müfettişlerinin öğretmenleri denetleme görevleri sona ermiştir (MEB, 2014b).

2014 yılına gelindiğinde MEB tarafından yayınlanan “Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlığı yönetmeliklerine” göre öğretmenleri denetleme işi sadece okul müdürüne bırakılmış ve bu da önceki süreçte okul müdürlerinin denetim görevi yokmuş da bu değişiklikle denetim görevi sanki okul müdürlerine verilmiş gibi algılanmasına yol açmıştır. 2015 yılında yayınlanan MEB Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre de adaylık sürecini tamamlamış her öğretmen okul müdürü tarafından her ders yılı sonunda 50 kriterden oluşan bir formla değerlendirilmiş ve puan verilmiştir (MEB, 2015). Yönetmeliğin bu hükmü 2015-2016 eğitim öğretim yılında uygulanmaya çalışılsa da kısa süre sonra durdurulmuştur.

2016 yılında okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerin denetim rehberleri MEB Rehberlik Denetim Başkanlığı bünyesinde yenilenerek tekrar yayınlanmıştır. 2017 yılında Rehberlik Denetim Başkanlığı yerine Teftiş Kurulu Başkanlığı kurulmuş ve Teftiş Kurulu Başkanlığı Yönetmeliği yayınlanmıştır. Bu yönetmelikle beraber müfettişlerin hizmet bölgeleri ve yer değiştirmeleri gibi usul ve esaslar güncellenmiş ve müfettişlerin öğretmen ve ders teftişleriyle ilgili kısımlar çıkarılmıştır. Maarif müfettişlerinin görevleri içerisinde öğretmen ve ders teftişine yer verilmemiştir. Bununla birlikte yayınlanan yönetmelikte de teftiş formu verilmemiştir. Gerçekleştirilen değişiklikler ile birlikte maarif müfettişleri, kurumların denetimine devam ederlerken ders denetim görevi hakkında bilgi verilmemiştir.

Buna göre görev tanımlarında denetim görevi bulunan okul müdürlerinin ders denetim görevlerini icra edeceği gözlenmektedir (MEB, 2017).

1 Mart 2022 tarihinde yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği, öğretmen denetimlerini tekrar müfettişlere devretmiştir. Bu yönetmeliğin 53. maddesine göre eğitim müfettişlerinin öğretmen denetimi ile ilgili görevleri şu şekildedir (MEB, 2022):

a) İldeki her derece ve türden resmi ve özel örgün ve yaygın eğitim kurumları ile özel öğrenci barınma hizmetleri kurumlarının rehberlik, iş başında yetiştirme, denetim, izleme ve değerlendirme, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme çalışmalarını yapmak.

b) Rehberlik, denetim, izleme ve değerlendirme, inceleme, soruşturma, ön inceleme çalışmaları neticesinde düzenleyecekleri raporları çalışmaların tamamlanmasından sonra en geç yirmi gün, kapsamlı işlerde ise verilen ek süre içinde eğitim müfettişleri başkanlığına teslim etmek.

Bu süreçten sonra, eğitim müfettişleri ve eğitim müfettiş yardımcıları kurum ve öğretmenleri belli bir planlama dahilinde denetleyecektir. Eğitim müfettişlerine bu yetkinin verilmesi okul müdürünün görev ve sorumluluğunda olan yetkilerinin alınmasına sebep olmamakla birlikte bundan sonraki süreçte hem okul müdürlerinin hem de eğitim müfettişlerinin öğretmen denetimine devam edeceği sonucu ortaya çıkmaktadır (MEB, 2022). Ancak, şu an için eğitim müfettişlerinin öğretmeni denetlemek gibi bir uygulamaları söz konusu değildir.

Türkiye’de öğretmen denetim tarihi incelendiğinde, öğretmen denetimin yapısının ve adlandırılmasının yasalarla, yönetmeliklerle sürekli değiştiği görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın değişmesine bağlı şekilde de denetim sisteminde farklılaşmalar görülmüştür. Her Milli Eğitim Bakanı kendi sistemini denemiş, görevinden ayrıldıktan sonra göreve yeni gelen bakan kendi sistemini denemiştir. Bu değişikliklerin ardından Türkiye’de denetim sisteminin sağlıklı bir yapıya kavuşması engellenmiştir.

2.2. Denetim

Denetim kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK)’nun iktisat terimleri sözlüğünde “*Kamu ya da özel bir kuruluşa ilişkin bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluğunun saptanması ve rapor edilmesi amacı ile bir uzman birimi tarafından kanıt toplama ve*

değerlendirme süreci” olarak, TDK eğitim terimleri sözlüğünde ise “Eğitim ve öğretim çalışmalarının yürürlükteki yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelere göre yapılıp yapılmadığının incelenmesi, yoklanması ve soruşturulması işi” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2022).

Literatürde denetim kavramıyla alakalı birçok farklı açıklama yer almaktadır. Denetim kavramı, bir örgütün ya da kuruluşun hedeflerine en etkili şekilde, zamanında ya da zamanından önce ve belirlenmiş kurallara uygun şekilde olup olamayacağı, amaçlarına göre benimsenmiş olan koşulların, yapılmış olan uygulamaların uygunluğunu, bunlardan alınacak olan verimin, etkililiğini ve hizmet şartlarını sağlama seviyelerini değerlendirmek ve kontrol etmek; ulaşılmaması beklenen hedeflerden, eğer mevzuatta sorunlar varsa bunların sebeplerini belirleyebilmek, bu mevzuatta yaşanan sorunların düzeltilebilmesi için de uygulayıcıya ve örgütün müdürüne öncülük edecek şekilde, olabildiğince en iyi ve uygun olanı belirleyerek tavsiyelerde bulunmak, daha doğrusu hizmetlerin, kuruluşun hedeflerine en uygun şekilde yürütülmesi için teşvikte bulunmaktır (Taymaz, 2015).

MEB (2016)’e göre denetim kavramı; *“kamu kurum ve kuruluşlarında anayasal ve yasal çerçeve ile belirlenen amaç, temel ilke ve hedeflere ulaşmak için çalışmaların uygunluk, doğruluk, düzenlilik, verimlilik, ekonomiklik, etkinlik bağlamında objektif, geçerli, güvenilir ölçütlerle değerlendirilmesi, evrensel ve ulusal esaslara göre mevcut durumunun ortaya konulması, giderilebilir eksiklikler için rehberlikte bulunulması, değişim ve gelişim için öneriler getirilmesi süreci”* olarak tanımlanmıştır.

Bursalıoğlu (2015)’na göre denetim kavramı, kamu yararı için ortaya konmuş olan davranışların performansı kontrol etmesi olarak açıklanmıştır. Kurumdaki işleyişle alakalı değerlendirmelerde bulunarak bazı sonuçlar ortaya koymak, bu süreçle alakalı veri toplayabilmek ve bu verilerin analizinin sonucunda sorunları tespit etmek ve bu tespitler doğrultusunda yeni çözüm önerileri ortaya koyabilmektedir.

Lee (2015)’ye göre denetim kavramı, öğretme ve öğrenme ortamlarının hem iyileşmesi hem de gelişmesi hedefiyle yaptığı bilimsel ve modern denetim anlayışının kabul edilmesi olarak tanımlanmıştır. Açıkgöz (1987)’e göre denetim kavramı, fonksiyonel bir zaman dilimidir. Bu zaman diliminde geliştirme ve iyileştirme görevi bu sürecin vazgeçilemeyecek olan ilk şartıdır. Sürecin verimli bir şekilde gitmesi için yönetimin kurumun performansını gözlemlemesi ve kurum performansını önceden belirlenmiş hedeflerle karşılaştırması,

hedeften sapma varsa gidermeye çalışması gerekmektedir. Bu gözlemlene, karşılaştırma ve olası düzeltme faaliyetlerinin tümü yönetimin denetim fonksiyonunu oluşturur (Ünal, 2019: 194). Bu kapsamda denetim kavramının, kurumların sürekliliğinde ve istenilen amaçlarda büyümelerinde önemli bir payı olduğu düşünülebilir. Başarılı ve istenilen amaçlara belirli planlar dahilinde ulaşmayı başarabilen kurumlar gelecek için umut verici bir duruma gelmektedir.

Denetim, yönetim süreçlerinin bir ögesidir. Bu yüzden, yöneticilerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak benimsedikleri yönetim kuramlarına göre zaman içinde farklı anlamlarda kullanılmıştır. Denetimin anlamındaki değişimi, yönetim kuramları açısından ele aldığımızda, karşımıza ilk olarak klasik yönetim kuramının denetim uygulamaları çıkmaktadır (Ünal ve Gülmez, 2019: 698). Bilimsel denetim kuramının temeli, Taylor'un öncülük edip Fayol'un katkıda bulunduğu bilimsel yönetim anlayışına dayanmaktadır. Bu sebeple, bilimsel denetimin yapı taşları bilimsel yönetimin esaslarına göre düzenlenir ve bu doğrultuda yürütülür (Toker Gökçe, 2009: 77). Bu anlayışa göre; neyin, nasıl, kime, ne zaman ve hangi amaçla öğretileceği bilimsel bir açıdan açıklanmalı ve denetim aracılığıyla çalışanların uzmanlar tarafından geliştirilmiş belli başlı prosedürlere uyup uymadığı gözlenmelidir (Ünal, 2019: 196).

Denetimin anlamındaki değişimle ilgili olarak karşımıza çıkan ikinci kuram, insan ilişkileri yaklaşımıdır. Bu kurama göre çalışanların bazı ihtiyaçları olabilir, eğer bu ihtiyaçlar karşılanırsa, işler istenildiği gibi yapılır. Bu kuramın denetim uygulamalarındaki yeri; öğretmenlerin sadece birer makine gibi çalışmadıkları, insana özgü duygularının, beklentilerinin, tutumlarının vb. özelliklerin dikkate alınmaya başlanmış olması ve daha demokratik denetim yaklaşımlarının benimsenmesidir. Daha sonra, yani üçüncü olarak ortaya atılan kuram, insan kaynakları yaklaşımıdır. İnsan kaynakları yaklaşımı, çalışanların üretken olmaktan memnun olacağı, bazı belirli mesleki hedefleri yerine getirmek isteyecekleri varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların ihtiyaçlarına önem verilmesi yönüyle insan kaynakları yaklaşımına benzemekle birlikte; çalışanların güvenilmesi ve mutluluğun kaynağının üretkenlik olduğu yönüyle farklılık göstermektedir. Bu yaklaşıma göre okullarda öğretmenler nitelikli öğretim yaparlar çünkü onlar da öğrencilerinin öğrendiklerini, beceriler kazandıklarını görmek isterler. Bu noktada yapılması gereken öğretmenlerin yeterliklerini geliştirmektir (Ünal, 2019: 196; Ünal ve Gülmez, 2019: 699).

Denetimin sonuçlarından tam olarak yararlanamayan kurumların etkililik durumlarının, problem çözme yetilerinin ve gelişimlerinin yüksek seviyede olması beklenmemektedir. Bu yüzden kurumların kendi varlıklarının devam ettirilebilmesi için denetim şarttır (Aydın, 2014). Eğitim denetimi, öğretmenlerin mesleki açıdan her türlü gelişiminin teşvik edilmesi, eğitim hedeflerinin yeniden sınırlarının çizilmesi ve düzenlenmesi, öğretimin araç ve yöntemleri ile birlikte eğitim üzerine yapılan değerlendirmelerin geliştirilmesi ve bu konuda her türlü teşvikin sağlanması gibi eylemleri kapsamaktadır. Bu sebeple eğitim denetimi, öğrenmeyi daha da kolaylaştırıp örgütün belirlenmiş amaçlarını yerine getirecek şekilde ulaşacak şekilde öğretmen davranışını direkt olarak etkileyen ve okul örgütleri tarafından resmi açıdan belirlenmiş davranışlar olarak değerlendirilir (Gökçe, 1994b: 74).

Denetimle ilgili literatürde yapılan tanımlar değerlendirildiğinde tanımların ortak noktaları şöyle görülmüştür;

- Denetim; belli bir plan çerçevesinde geliştirilen, sorunların tespiti ve çözümüyle ilgilenen, başarıyı arttırmak amaçlı yapılan, belli ilke ve kuralları olan bir süreçtir.
- Denetim; kontrol, rehberlik, eğitim niteliğinin ve öğrenmenin artırılması, öğretmen gelişimi gibi konuları kapsayan ve bunların gerçekleşmesi için yapılacak plan, program ve kontrolleri içinde barındırmaktadır.

Denetimin İlkeleri

Denetim uygulamalarında başarı elde edilebilmesi için bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Planlılık

- Plan, bütün uygulamaların koordinasyonu, faaliyetin geleceğinin öngörülmesi ve kaynakların etkili kullanılmasında önemlidir. Denetim de kısa ve uzun olmak üzere iki tür plan vardır. Denetim uygulamaları, hem okul temelli olarak okul yöneticileri hem de dışarıdan denetmenler tarafından yürütülse de her iki biçimde de denetimin zamanı, içeriği, yöntemi, kullanılacak araçlar ve amacı yönünden bilgilendirme yapılmalı, denetim ilgili çalışan ile birlikte planlanmalıdır.

Nesnellik

- Denetim aşamasındaki verilerin nesnel olması, uygulanmış olan yöntemlerin bilimsel verilere dayanması sonucu denetim uygulamalarının güvenilirliğini arttıran temel etkenlerdendir. Nesnellığı sağlayabilmek için öncelikle denetmen seçimlerinin yeterlikleri kapsamında objektif olarak yapılması, sonrasında da mesleki gelişimlerinin sürekli olarak yapılması gerektiği söylenebilir. Denetmen mutlaka doğru gözlemi yapma ve gözlemlerine doğru anlamlar yükleyerek bunları raporlama ve ilgili kişilerle paylaşma becerilerine sahip olmalıdır.

Bütünlük

- Kapsamlı bir şekilde olayları ve çok yönlü düşünebilmeyi ve değerlendirebilmeyi, olguyu etkilemiş olan değişkenlerin etkilerini algılayabilmeyi sağlamış olan bakış açısıyla olay ve olguların değerlendirilmesidir. Bütünlük ilkesi başka bir ifadeyle, sistem yaklaşımını esas almak, öğretmen performansı ve öğrenci başarısında girdi, işlem, çevre değişkenlerinin tümünün etkili olduğunu dikkate alarak davranmak anlamına gelmektedir.

Açıklık

- Açıklık ilkesini benimseyen bir denetmen, istek ve beklentilerini denetlediği kişilere herhangi bir sınırlama getirmeden ifade eder. Denetim aşamasında hangi teknik ve yöntemlerin kullanılacağı ve hangi tür verilerin toplanacağı denetlenenlerden neler beklendiği net olmalıdır.

Amaçlılık

- Denetim aşamasındaki önemi ve amacı göstermektedir. Her etkinlikte olduğu gibi denetim kavramının da amaçları ve hedefleri vardır. Amaçlılık ilkesine göre hareket eden bir denetmen, öğrencilerin amaçlar doğrultusunda yetişip yetişmediğine, öğretmen ve yöneticilerin öğrencilere katkısına ve bu katkının geliştirilmesine odaklanır.

Durumsallık

- Denetim kavramı standartlarının sert olması yanıltıcı olabilir. Denetim aşamasında şartların ve durumun çok büyük bir etkisi vardır. Başarılı bir denetim olabilmesi için denetimin durumsal olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Denetmenin durumsallık ilkesine göre hareket etmesi, bütün çalışanlardan aynı sonuçları beklememesi demektir.

Süreklilik

- Denetimin başarılı olması isteniyorsa denetimin devamlılığı önemlidir. Denetimde devamlılık sağlanmak isteniyorsa teknolojik araçlar yardımıyla sağlanabileceği gibi insanların kendini kontrol etmesiyle de sağlanabilir. Eğer denetimde devam edilebilirlik sağlanmaz ise denetim uygulamalarının hedefleri sağlanamaz.

Demokratiklik

- Denetmen demokratik bir davranış göstermeli ve öğretmene rol model olacak şekilde denetimini yapmalıdır. Eğer öğretmen ikna olmazsa denetim faaliyeti eğitim ve öğretime hiçbir şey katmaz. Bu yüzden de denetim yetki odaklı yapılmamalıdır.

Şekil 2.2. Eğitim Denetimi İlkeleri (Ünal ve Üzüm, 2014; Ünal ve Gülmez, 2019)

2.2.1. Denetimin Amacı

Denetim, bir birimin işleyişi konusunda ayrıntılı olarak inceleme yapmak, bilgi toplamak, toplanan bilgileri analiz etmek, analiz sonucunda sorunları tespit etmek, tanımlamak ve belirlenen sorunlara çözüm üretmektir. Denetim, yetiştirilmesi hedeflenen insan tipine uygun öğretme ve öğrenme faaliyetlerinin geliştirilmesini amaç edinir (MEB, 2011: 5). Okullardaki denetimin amacı; öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak, öğretmeni mevcut performansını geliştirmeye yönelik teşvik etmek ve bunun sonucunda da eğitimi geliştirmektir (Glickman vd., 2014; Nolan ve Hoover, 2008; akt. Ünal, 2019: 198).

Taymaz (2015)'a göre, denetimin yapılma nedenleri, kurumun faaliyetlerini yerinde ve doğru anda kontrol etmek, kurum uygulamalarını olabilecek en verimli ve etkin duruma getirebilmek amacıyla değerlendirmelerde bulunmak, çalışanlara bu şekilde pozitif teşvik edici önerilerde bulunmak, çalışanların yetersiz olduğu konuları fark etmelerini sağlamak ve bu yetersiz oldukları konular hakkında kendilerinin geliştirebilmek için rehberlik etmek gibi farklı hizmet alanlarını belirtmektedir.

Eğitim sisteminin etkililiği ve verimliliği, denetim aracılığı ile belirlenir. Denetimin aynı zamanda eksikliklerin ortaya çıkarılıp düzeltilmesi ve geliştirilmesinde yönetime yardımcı olmak gibi bir işlevi de vardır (Şener, 2011: 77). Bütüncül, kapsayıcı ve modern açıdan eğitim denetimi öncelikle örgütsel amaçların gerçekleşme derecesini ölçmek amacıyla örgütsel amaçlar doğrultusunda örgütteki iş, faaliyet ve aktiviteler üzerinde araştırma yapmayı ve bilgi toplamayı esas alır. Sonrasında ise yapılması gereken elde edilen araştırma sonuçlarının örgütün amaçlarını gerçekleştirme temelinde analizini yapmak ve değerlendirmektir. Olabilecek sorunları tespit etmek, var olan sorunlara örgütün amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çözümler sunabilmek kadar bu sorunların oluşmasını önleyici tedbirler almak ve başarının elde edilmesi noktasında üst yönetime dönütler vermek, yöntem geliştirmek, planlama yapabilmeyi yönetebilmek de bir o kadar önemlidir (Durnalı ve Limon, 2018: 415). Literatür incelendiğinde eğitim denetiminin temel amacının, eğitimde belirlenen hedeflere ulaşma yolunda ortaya çıkan sorunların giderilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için ideal bir eğitim ortamının oluşturulması olduğu söylenebilir. Şahin'e (2017) göre denetim ile hedeflerin ve hedeflere ulaşmada yapılamayan eylemlerin ortaya koyulması, eksiklerin giderilmesi, yanlış uygulamaların düzeltilmesi ve mevcut durumun geliştirilmesi hedeflenir.

Eğitim kurumları ya da kuruluşları halkı geleceğe taşıyan kurumların başında gelmektedir. Burada eğitim kurumları olarak anlatılmak istenen okullardır. Denetim kavramı,

okullarda modern görüşlerin özümsemiği öğretimsel liderlik modeliyle beraber okul müdürlerine verilmiştir. Okulda en üst kademedeki birey okul müdürüdür. Eğitim ve öğretim uygulamalarındaki başarılar öğretmen ve öğrencilerin birer yansımasıdır. Bir okulun istenilen hedeflere ulaşabilmesi amacıyla eğitim ve öğretim etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde revize edilmesi ve geliştirilmesi oldukça etkili ve önemli bir denetim türüdür. Okul müdürlerinin, denetim yetkileri ve denetim sürecini yönetme şekilleriyle alakalı literatürde birçok farklı çalışma ve araştırma yapılmıştır (Bursalıoğlu, 1981).

Öğretimin denetimi, artık öğretmenlerle paylaşılan, üzerinde kafa yorulan bir durum olmuştur. Kaynağını grup çalışmalarından alan işbirlikçi denetim gittikçe yerleşik bir kültür haline gelmiş; müfettişler ise, müfredat uzmanlığı, öğretmeni değerlendiren kişi, insan ilişkileri uzmanı ve bunun gibi birçok özelliğe ek olarak değişimlerin farkına varıp bunları başlatan değişim liderleri olarak görülmektedir (Beycioğlu ve Dönmez, 2009: 82). Etkili denetim, ortaklaşa bir çalışma içinde yürütölen bir süreçtir. İşbirliğine dayanır. Mesleki problemlerin bu problemlerle ilişkin tüm kişilerce analiz edilip, çözüm yoluna başvurulması gerektiği bu sürecin temel yapı taşıını oluşturmaktadır. Müfettiş ve öğretmenler etkili denetim yoluyla birbir ilişki içinde, karşılıklı alışveriş davranışında bulunup, sorun çözme konusunda ortak bir tutum sergileyebilirler ve bu şekilde denetim amacına hizmet etmiş olur (Köklü, 1996: 261).

2.2.2. Denetim ve Değerlendirme

Denetim ve değerlendirme kavramları, literatürde genellikle aynı anlama gelecek şekilde kullanılan farklı kavramlardır. Bu açıdan denetim literatürü, buna benzer önemli kavramlar için ortak olarak kullanılan tanımlar ve kavramlar geliştirmede başarılı olamamış ve bunun da sıkıntısını çekmiştir (Ünal ve Gülmez, 2019).

Öğretimde denetimin hedefi, içerik olarak şekillendirici olarak açıklanabilir ve bu sayede öğreticilerin yeteneklerinin gelişmesiyle bir bağlantı kurulabilir (Zepeda ve Kruskamp, 2007). Denetimin öğreticilere becerilerinin geliştirebilmesi için yardımcı olabilecek olan bilgilerin kazanımı için kullanılabilceği de düşünölebilir (Hinchey, 2010). Daha önce de belirttiğimiz gibi, denetimin aşamalarından biri olan incelemelerin asıl hedefi, içerik olarak şekillendirici bir işlev olarak tanımlanabilir ve öğretmenlerin mevcut performansının ölçölmesiyle bir bağlantı kurulabilir. Bu kapsamda değerlendirilirse, denetim ve değerlendirme kavramlarının birbiriyle bağlantılı olduğu, öğretmen performansının ölçölmesi ve geliştirilmesi için bütönsel bir tecrübe oluşturabilmesi için birbirlerini tamamladıkları

söylenbilir (Range vd., 2011). Denetlemenin ve değerlendirmenin hedeflerinin doğrudan birbirine karşı olmaması gerekmekte, ikisi de öğretimi geliştirmektedir (Zepeda, 2016).

Denetim ve Değerlendirme arasındaki farka bakacak olursak;

1. Denetim, güvenilirliğine ve meşruiyetine karar vermek veya önceden tanımlanmış bir dizi önleme bağlılığı teyit etmek için bir kişinin, kuruluşun veya öğenin değerlendirilmesidir. Değerlendirme, etkileşimi anlamak ve daha iyi sonuçlar elde etmek için süreçte uygun iyileştirmeler yapmakla bağlantılıdır.

2. Denetleme süreci sonrasında öğretmenlerin performanslarına yönelik bir çıktı elde edilir ve bu çıktılar analiz edilerek değerlendirilir.

3. Denetim, bir kurumun faaliyetlerinin ve döngülerinin önceden belirlenmiş standart stratejilere uygun olarak yürütüldüğünü garanti altına almak için kullanılan bir araçtır. Bu, finansal sorunların olup olmadığını belirlemek için kullanılır. Bununla birlikte, bir değerlendirmenin ana amacı, bir etkileşimi iyi anlamak ve yaparak öğrenmektir. Bu, temel olarak bir döngüyü veya çerçeveyi daha iyi hale getirebileceğimiz anlamına gelir.

2.3. Öğretmen Denetimi ve Değerlendirmesi

Taymaz (2015)'a göre "*Öğretmeni ve öğretimi geliştirmek için de öğretmenin ve çalışmalarının izlenmesi gereklidir*". Öğretmenlerin, etkili okul liderlerinin desteğiyle ve öğretim yöntemlerinin iyileştirilmesi ve iyileştirilmesiyle, okulu profesyonel bir öğrenme topluluğu olarak algılamalarına yardımcı olmak için etkileşime ihtiyaç vardır (Ünal, 2019). Buradaki amacın ise temelde öğrencinin geliştirilmesi için öğretmenlerin de iyileştirilme süreci olduğu ifade edilebilir. Eğitim ve öğretim öğrencinin gelişmesi için yapılan uygulamaların hepsidir. Bu bağlamda ise öğretmenlerin değerlendirilmesi, öğrenci başarısına etki eden bir süreci meydana getirmektedir.

Alanında yeterli, kendini mesleğine adanmış ve performansı iyi olan öğretmenler, bütün okulların en önemli kaynağıdır. Eğitim örgütlerinde; bireylerin güçlü bir kişilik ve karakter sahibi olmalarında, bilgi ve beceri kazanmalarında en büyük ve en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Öğretmenlerin yapılan değişiklikler konusunda gerekli birimler tarafından bilgilendirilmeleri, mevcut bilgilerini geliştirmeleri, karşılaştıkları problemleri çözme ve eleştirel düşünme yetisi kazanmaları ile eğitim-öğretim etkinliklerinin daha verimli bir seviyeye gelmesi sağlanabilir. Bu bağlamda, okullarda yürütülmekte olan sürecin yakından

izlenmesi ve analiz edilmesi, verimliliğin sürekli olarak artmasına ve sürecin gelişmesine olanak sağlayacak önlemlerin alınması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında öğretmen denetimi, sistemin etkili olup olmadığına yönelik dönüt sağladığı için okullarda yadsınamaz bir öneme sahiptir (Ünal ve Sığırcı, 2000: 281). Denetim ve dönüt sistemleri, öğretmenin kariyerinde ilerlemesi ve performansını değerlendirmede yeni rol ve sorumluluklar almasını sağlayarak daha etkili bir okul örgütünün oluşmasına yardım edebilir (Ünal, 2019: 218). Denetimin temelinde öğretmen vardır. Denetim öğrencilerin başarılı olmasında ve okulun etkili bir öğrenme ortamında olması sürecinde etkilidir. Bu yüzden denetimin eğitim kurumunun amaçlarına, öğretmenlerin mesleki açıdan gelişimlerine ve öğrencilerin başarılarına da etki etmesi beklenmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, denetimin okulun, öğrencilerin ve öğretmenlerin gelişimini desteklemeyle ilgili bir işlevi olduğu gerekmektedir.

Öğretmen denetimi ve değerlendirilmesi ise, müdürler ve diğer yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli bir konudur. Öğretim süreçlerinin tarihsel geçmişi incelendiğinde, birçok denetim uygulamasının temelinde müfredat ve öğretim olduğu görülmektedir. Müfredat ve öğretim temelli denetim uygulamaları da klasik denetim ve değerlendirmenin özünü paralellik göstermektedir. Geleneksel denetim sürecinin de faydaları yok değildir. Denetmenle yapılan hedefe yönelik birebir tartışmalar, öğretmenler ve okul liderleri için mesleki gelişimde neyin önemli olduğunu anlamalarını sağlamakla kalmayıp performansa da dönüt sağlar. Öğretmenlere özerklik vererek mesleki alanda tecrübelerini geliştirmelerini ister (Aseltine vd., 2015).

Öğretmen denetimi ve öğretmen değerlendirmesi arasındaki farklılıklara bakılacak olursa; öğretmen değerlendirmesi, çalışanlarla ilgili kadro verme ve sürekli istihdam gibi kararlar vermek için öğretmen performansı ve yeterliği ile ilgili geniş kapsamlı bir sonuca varmak için tasarlanan örgütsel bir işlemdir. Öğretmen denetimi ise; öğretmen gelişimini teşvik ederek öğretim performansını iyileştirme ve öğrencinin daha iyi öğrenmesini sağlama ile ilgili örgütsel bir fonksiyon olarak tanımlanmaktadır. Öğretmen denetimi, öğretmenin yeterlikleri ve performansının değerlendirilmesi ile ilgili olmadığından öğretmen, yönetici ve denetçi gibi okul sistemi içindeki herkes tarafından yapılabilirken; öğretmen değerlendirmesi, bu konuda eğitim almış okul yöneticileri ve denetçiler tarafından yapılabilir. Öğretmen denetimi ve değerlendirilmesi arasındaki farklılıklar Tablo 2.1'de gösterilmiştir (Nolan ve Hoover, 2008; akt. Ünal, 2019: 204; Ünal ve Gülmez, 2019: 711).

Tablo 2.1. Öğretmen Denetimi ve Değerlendirme Arasındaki Temel Farklılıklar (Nolan ve Hoover, 2008; akt. Ünal, 2019:204; Ünal ve Gülmez, 2019: 711)

Boyut	Değerlendirme	Denetim
Amaç	En düşük yeterlilik	Geliştirme
İlişki	Çocukları korumak	Öğretimin karmaşıklığı
Gerekçe	Hiyerarşik	Sorumluluğun paylaşılması
İçerik	Kapsamlı	Odaklanmış
Veri Odağı	Standart	Bireyselleştirilmiş
Uzmanlık	Değerlendirici uzman	Paylaşılan uzmanlık
Bakış açısı	Olumlu etki bırakmak	Risk alma

Öğretmen denetimi, öğretmenlerin mesleki veya kariyer gelişimlerini desteklemeyi amaçladığı için önemlidir. Aynı zamanda, öğretmenleri yaptıkları uygulamalardan sorumlu tutmak için hizmet vermektedir. Başka bir ifade ile öğretmen denetimi, değerlendirme ve mesleki gelişim, denetim sürecinin birer parçası olmakla birlikte, öğretmenlerin mesleki veya kariyer gelişimlerini amaçlayan bu denetim katı süreçlerle sınırlandırılmamalı, ihtiyaca ve duruma göre sürekli olarak yapılmalıdır (Ünal, 2019: 219).

2.3.1. Öğretmen Denetiminin Önemi ve Etkisi

Öğretmen, öğrencilerin başarılı olmasındaki en önemli etkenlerden biridir. Coleman (1996), hazırlamış olduğu Amerika'daki eğitim fırsatlarında eşitlik raporunda, öğretmen niteliklerinin öğrenci başarısında okuldaki diğer unsurlardan daha fazla varyansı açıkladıkları görülmüştür (Coleman, 1996; akt. İlğan, 2006). Bu durum öğretmenin öğrenci başarısındaki önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin mesleki anlamda gelişmesini sağlayan ve motive olmalarını sağlayan unsurların başında denetim sistemi vardır. Öğretmenlere yapılacak olan denetim, öğretmenlerin bireysel ve mesleki anlamda gelişmelerini sağlayabilir. Öğretmenlere yapılan denetimlerin ardından, öğretmenlerin mevcut durumları belirlenir ve bu durum öğretmenin olması gereken durumuna göre değerlendirilir. Eğer öğretmen olması gereken durumda değilse bu duruma gelmesinde yaşadığı aksaklıklar ve eksiklerle alakalı düzeltmeler ve geliştirmeler yapılır. Böylece, denetim kavramı öğretmene kendi durumuyla alakalı sağlıklı eleştiriler yapılmasına imkân tanır. Öğretmenlerin mesleki ve bireysel gelişmelerinin daha iyi bir süreçte gelişmesine imkân tanıyabilir. Öğretmen denetiminin sonucunda öğretmeni motive eden başka faktörlerde vardır. Bunlardan bazıları; görev yapmış oldukları okulun fiziki hali, okulun sosyal ve kültürel anlamdaki durumu, öğretmenin görev yaptığı bölgede yaşanan iç ve

dış problemler, öğretmenin aldığı maaş ya da öğretmenin görev yaptığı yerde toplum tarafından nasıl karşılandığı bu faktörlerden bazılarıdır. Mesleki anlamda gelişim, öğretmenlerin yapmış olduğu mesleklerinde; yasal, kavramsal, teknik ve sosyal değişim konularında güncel davranışları olarak açıklanmıştır (Murphy ve Calway, 2008).

Öğretmen denetimi, öğretimde etkililiğin ve verimliliğin sağlanması bakımından büyük bir öneme sahiptir. Öğretmen denetimi, eğitim-öğretim sürecinin amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşmesini sağlamada "yol gösterici" rolünü üstlenmektedir. Ayrıca, öğretimdeki eksik noktaları belirleme, düzeltme ve iyileştirme, yeni yöntemler ve yollar geliştirme gibi işlevleri vardır. Öğretimde belirlenen amaçların gerçekleşmesinde; eksikliklerin giderilmesi, düzeltilmesi ve amaçları daha üst seviyede gerçekleştirmek için kullanılan yöntemlerin geliştirilmesinde öğretmen denetiminin amaca uygun olarak ve hızlı bir şekilde işlemesi gerekmektedir. Öğretimde amaçlanan hedeflerin en yüksek düzeyde gerçekleşmesi isteniyorsa öğretmen denetimine olabildiğince önem verilmeli; öğretmen denetimi, değişen ve gelişen durumlara göre yenilenerek gelişme ve değişmelere cevap verebilecek duruma getirilmelidir (Erdem, 2006: 293).

Öğretmenlerin farklı gereksinimleri olan öğrencilerin gereksinimlerini karşılamak, öğrenmeyle ilgili yeni bilgileri, etkili öğretim ve programlardaki farklılıkları uygulamalara yansıtılabilmek için meslek hayatları boyunca bilgi ve becerilerini devamlı yenilemeye gereksinim duymaktadır (Ünal, 2019). Öğretmen değerlendirme sistemleri, öğretmenlerin kendilerinin geliştirilmesi ve güncellemesi açısından önemli bir unsur şeklinde değerlendirilmektedir. Bu kapsamda değerlendirilirse öğretmenin mesleki gelişimi zorunludur. Öğretmenlerin mesleki gelişimi devamlı takip edilmeli ve eğer bir sorun varsa çözülmesi için gerekli önlemler alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Öğretmenin öğrenme-öğretme yöntem ve tekniklerine, yasal farklılıklara, sosyal farklılıklara ve kavramlarla ilgili bilgi ve becerilerini güncelleme gerekliliği; öğretmenin sınıfta yaptığı gözlem, hazırladığı belgeleri inceleme ve öğrencilerin verdiği tepkilere göre tespit edilebilir. Bu işlemlerin hepsi denetim sisteminin çalışma alanını meydana getirmektedir.

2.3.2. Öğretmen Denetiminin Amacı

Öğretmen denetimindeki amaç öğretmeni tamamen geliştirmektir. Öğretmen denetimi;

1- Ödül faaliyetleri

2- Düzenli ve yükselme için değerlendirmeyi tescilleyen performans yönetiminin bir parçası olarak

3- Adaylık sürecini tamamlanması için kullanılmaktadır (OECD, 2013a).

Danielson (2008), öğretmen denetiminin amacını, öğretmenlerin kalitesinin artmasını ve öğretmenin öğrenmesini saptamak üzere iki amacı olduğunu belirtmektedir (Danielson, 2008; Ünal, 2019). Zepeda'ya göre yalnızca değerlendirme yapmak için denetim, öğretmenin gelişmesini ve büyümesine bir destek sağlamayacaktır (Zepeda, 2016). Bu sebepten dolayı, öğretmenin denetimiyle belirlenmiş olan eksiklerin geliştirilmesi ve düzeltilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Öğretmen denetimi süreçlerinin amacı; mesleki gelişim ve hesap verebilirlik olarak ikiye ayrılmıştır. Denetimin gelişimsel fonksiyonu, öğretim uygulamalarının geliştirilmesine; yani mesleki gelişim için dönüt verilmesine odaklanır. Buradaki temel amaç, yeterli mesleki gelişimi sağlayarak öğretim uygulamalarını sürekli geliştirmektir. Denetimin hesap verebilirlik fonksiyonu ise; iyi öğretim standartlarına göre performansı ve geçmişteki uygulamaları hakkında genel bilgi sağlamayı amaçlar (Tucker ve Stronge, 2005; akt. Ünal, 2019).

Öğretmen denetiminin birinci amacı; öğretmeni geliştirmektir. Bu nedenle, denetim sistemleri her şeyi hesaba katan, çok fazla izleme ve uygulama planı gerektirmektedir. Her öğrenci, son derece etkili bir öğretmeni; her öğretmen de geçerli ve güvenilir bir geri bildirim hak eder. Ancak, yetenekli öğretmenleri ve onları denetleyecek kişileri yetiştirecek örgüt kapasitesini oluşturmak için iyi sistemler, uygulamalar ve eğitimler yapmak zaman alacaktır. Bu süreçler de öğretmen gelişimi ve öğrenci öğrenmesinin iyileştirilmesi üzerine çift taraflı düşünmek ve tüm uygulama basamaklarını dikkate alan bir plan yapmakla başlayacaktır (Marzano ve Toth, 2013; akt. Ünal, 2019: 226).

Öğretmen denetimi iki temel amaca göre yapılmaktadır: Birincisi, öğretmenin performansını değerlendirmek ve ikincisi öğretmenin mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu amaçlardan birincisi, genel değerlendirme olup; öğretmenin performansının değerlendirilerek, ödüllendirme, yükselme gibi mesleki kararların verilmesini amaçlar. İkincisi ise biçimlendirici değerlendirme olup; öğretmenin mesleki gelişimini sağlayarak etkili eğitimin gerçekleştirilmesini amaçlar (Acheson ve Gall, 2003; akt. Pomay ve Ünal, 2023).

Öğretmen denetiminin, öğretmenlerin mesleki yeterlilik ve performansları hakkındaki düşüncelerle sonuçlanan değerlendirme ve öğretim uygulamalarını geliştirmeleri konusunda geri bildirim veren değerlendirme olarak iki türü vardır. Bu iki çeşit değerlendirme, öğretmen değerlendirmesinin biçimlendirici ve genel olmak üzere iki temel amacını kapsamaktadır (Ünal ve Gülmez, 2019).

2.3.3. Biçimlendirici (Formative) Öğretmen Değerlendirmesi

Biçimlendirici değerlendirme; öğretmen veya öğretim programını geliştirmeyi amaçlayan, öğretilerde net bir şekilde öğrenciden geribildirim sağlayan, öğrenmeyi düzenli hale getiren, öğrencinin eğitim sonucuyla alakalı başarısının geliştirilmesinin hedeflendiği öğretmen uygulama yaparken veya program sürerken gerçekleştirilen bir süreçtir. Bu değerlendirme öğrenci motivasyonunun artırılması için kullanılabilir. Bu değerlendirmenin sonucuna bakılarak öğrencilerin başarısını değerlendirilmesi pek mantıklı değildir. Çünkü yetiştirmeye ve biçimlendirmeye dönük değerlendirmedeki asıl hedef, öğrenim ve öğretimdeki verimliliğin artırılması ve öğretmenin ve dolaylı olarak da öğrencinin gelişmesine destek sağlamaktır (Özbaş vd., 2013).

Biçimlendirici değerlendirme, öğretmenlerin becerilerini ortaya çıkarmak veya geliştirmek amacıyla öğretmenlere destek sağlayacak bilgileri elde etmek için kullanılmaktadır (Hinchey, 2010). Söz konusu değerlendirme anlayışı; öğretmenin yeteneklerinin ve mevcut bilgisinin geliştirilmesine odaklanması ve denetimin öğretmene güven vermesi gibi sebeplerden dolayı kullanılmaktadır. Birçok araştırmacı biçimlendirici değerlendirmeye yönelik görüşlerde bulunmuşlardır. Sadler (1989)'a göre biçimlendirici değerlendirme öğretmenlerin becerileri ve düşünceleriyle alakalıdır. Öğrencilerin tepkileri ve performansları bu değerlendirmenin yönünü belirlemektedir. Ünal ve Gülmez (2019)'e göre biçimlendirici öğretmen değerlendirmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamayı amaçlar ve bu gelişim aracılığıyla öğretim uygulamalarını geliştiren geri bildirimler sağlar. Bu yaklaşım, ulusal düzeyde uygulanmak yerine okullar tarafından bireysel olarak uygulanır. Öğretmenler ve okul yöneticileri, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek okulun öncelikleri doğrultusunda öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayan belirli mesleki gelişim faaliyetleri hakkında daha bilinçli seçimler yapabilme imkanına sahip olurlar.

Bu kapsamda biçimlendirici öğretmen denetimi, öğretmenlerin beceri ve performanslarının belirlenerek mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak geri dönütlerin verildiği, öğretmenlerin öz-düzenleme becerilerine katkıda bulunan bir denetleme türüdür.

2.3.4. Genel (Summative) Öğretmen Değerlendirmesi

Karar alma veya verme, genel anlamda öğretmenlerin ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği veya çalışmalarına devam edip etmeyeceği gibi bireylerin gelecekleriyle ilgili belirleyici kararlar almak için kullanılmaktadır (Ünal, 2019). Bu değerlendirmenin anlayışı; öğretmenlik kariyerine devam etmesi veya uzaklaştırılması için karar verilmesi, Türkiye’de yasal ve kültürel anlamda uygun görülen bir uygulama değildir. Denetimin sona ermesiyle öğretmenlerin mesleklerinde kalıp devam etme kararları, öğretmen denetimine karşı farklı tepkilerin oluşmasına ve bu tepkilerin ardından stres ve kaygı gibi negatif durumların yaşanmasına sebep olabilir. Ayrıca bu durum yasal anlamda da ihtimal dahilinde değildir.

Genel değerlendirme, hesap verebilirlik için öğretmen değerlendirilmesine ve öğretmenleri kendi performanslarından sorumlu tutmaya odaklanır. Bu tür değerlendirme yaklaşımı, öğretmenlerin kariyerleri için bazı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu değerlendirmenin amacı, öğretmenlerin kariyer hayatlarının çeşitli zamanlarında toplanan geçmiş uygulamalar ve performansları hakkında özet bir bilgi sunmaktır. Okullarda geleneksel olarak kullanılan öğretmen performans değerlendirme süreçleri genel değerlendirmenin kapsamındadır (Ünal ve Gülmez, 2019).

Tablo 2.6. Genel ve Biçimlendirici Öğretmen Değerlendirilmesinin Karşılaştırılması (Glickman vd., 2014; akt. Ünal ve Gülmez, 2019:710)

	Genel	Biçimlendirici
İşlev	Yönetsel	Denetsel
Amaç	Hesap verebilirlik, öğretmen başarısını yargılama, işe alma kararı	Yardım, mesleki gelişim, öğretimin iyileştirilmesi
Kapsam	Öğretim, mevzuata uyum, öğretim programı dışındaki sorumluluklar, kişisel nitelikler	Öğretim
Odak	Değerlendirme formu	Öğretmenin öğretimsel ilgi ve gereksinimleriyle ilgili her türlü sınıf verisi
Süre	Belirli bir dönem (genellikle bir akademik yıl)	Sürekli
İlgi	Ölçünleme, geçerlik, güvenilirlik, uygun süreç	Güven, uyum, meslektaşlar arası işbirliği oluşturma, bağlamı anlama, öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini anlama ve karşılama
Değerlendirici	Genellikle bir yönetici, nihai karar yönetici tarafından verilir	Yönetici, denetçi, kişinin kendisi, akranlar, öğrenciler, bazen veliler

Yapılan açıklamalardan yola çıkılarak öğretmen değerlendirmesini genel ve biçimlendirici olarak sınıflandırmak yerine; değerlendirmeyi, genel değerlendirmenin anlamı olarak kullanılan değer biçme ve dereceleme olarak ifade edip, biçimlendirici değerlendirme etkinliklerine de öğretmenin gelişimini ekleyerek denetim olarak tanımlamak kavram kargaşasını bir nebze de olsa ortadan kaldırabilir. Ancak, Türkiye'de Cumhuriyet tarihi boyunca denetim, öğretmenlerin çalışmalarına değer biçme ve derecelendirme amacıyla yapılmış olup; denetimin, öğretmenin performansının ölçülüp değerlendirilmesi olarak kullanılmaması onun yerine öğretmenle birlikte iş birliği içinde öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak amacıyla yapılması gerektiğinin farkına vardırılması gerekmektedir (Ünal ve Gülmez, 2019: 713).

Türkiye'de okul ve öğretmen denetimi, 2014 yılına kadar eğitim müfettişleri tarafından rehberlik ve denetim olmak üzere iki şekilde yapılmıştır. Rehberlik etkinlikleri, denetim ya da biçimlendirici değerlendirme olarak tanımladığımız uygulamaları kapsıyorken; denetim etkinlikleri genel değerlendirme olarak tanımladığımız uygulamaları kapsamaktaydı. Yani, denetim ve değerlendirme ya da biçimlendirici ve genel değerlendirme başlığı altında uygulanan etkinlikler denetim olarak tanımlanmış; rehberlik ve denetim olarak iki biçimde yapılmış ve rehberlik, öğretmenleri denetime hazırlayan bir basamak olarak görülmüştür. 2014 yılından sonra okul ve öğretmen denetiminde yeni bir uygulamaya geçilmiştir. Okullar, eğitim müfettişleri tarafından 3 yılda bir denetlenmeye başlanmıştır. Bu denetimlerde rehberlik ve denetim, başka bir ifade ile denetim ve biçimsel değerlendirme aynı anda yapılmaya başlanmıştır. Öğretmen denetimindeki değişiklik ise; öğretmenleri eğitim müfettişlerinin denetlemesinden vazgeçilmiş, öğretmenlerin denetimi tamamen okul müdürlerine bırakılmıştır. Bu uygulama ile rehberlik etkinliklerinden vazgeçilerek sadece denetim yapılmaya başlanmıştır (Ünal, 2019: 206). 2022 yılından sonra öğretmen denetimleri tekrar eğitim müfettişlerine verilse de okul müdürleri öğretmen denetimlerine devam etmekte ve süreç bu şekilde yürütülmektedir.

2.3.5. Öğretmeni Kim Denetleyecek?

Dünyada ve Türkiye'de öğretmenlerin denetlenmesi ve geliştirilmesi gün geçtikçe daha fazla tartışılmaktadır (Seylim, 2009). Mevcut uygulamaların verimsizliğinden ve etkisizliğinden yola çıkılarak devamlı olarak yeni model tavsiyeleri gündeme gelmektedir. Tartışmaların merkezinde öğretmenlerin denetimindeki kişiler ve kurumların öğretmenlerle olan iletişimiyle beraber çalışma süreleri meydana gelmektedir. Bu kapsamda eğitim

denetmenleri ve okul yöneticileri öğretmen denetiminde temel aktörler olarak ön plana çıkmaktadır.

Kurumlar hedeflerini gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını devam ettirirler. Bunun için de hedeflerinin doğrultusunda ortaya koydukları eylemlerin, hedeflerin gerçekleştirilmesi için etkililik derecelerinin devamlı olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi örgütsel anlamda bir zorunluluk haline gelmektedir.

Örgütün yeterliliğinin ve etkinliğinin gerçekleştirilme derecesini tespit etme aşamasında denetim kavramı vazgeçilmemesi gereken bir süreçtir. Daha önce de belirttiğimiz gibi denetim kavramı, eğitim sisteminde devam eden faaliyetlerin karşılaştırma, hedeflerden sapmaların tespiti, sapmaların nedenlerini belirleme ve bunların çözümü için yönlendirmelerde bulunma aşamasıdır (Yıldırım ve Koçak, 2008). Bu kapsamda denetim kavramı olmazsa olmazdır. Çünkü denetim okuldaki eksiklerin ya da yanlış ilerleyen döngünün tespit edilmesiyle beraber başta öğretmenler olmak üzere yol göstererek, hata yapma ihtimallerinin en düşük seviyeye indirmeye çalışır. Bu sayede çalışanların moral, motivasyon ve performanslarının artması için temel bir amaç olarak görülmektedir.

Öğretmenin mesleki anlamda gelişmesinde objektif ve doğru bir şekilde değerlendirilmesinin büyük bir rolü vardır. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi, objektif ölçme araçlarının kullanılarak öğretmenle alakalı bilgilerin ve verilerin daha önceden geliştirilen ölçütlerle karşılaştırarak bir değer yapısına varılmasıdır. Öğretmen performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi ve incelenebilmesi için bu konudaki verilerin farklı birey ve kaynaklardan toplanması en sağlıklı sonucu ortaya koyacaktır fakat mevcut uygulamaların öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde yeterli olmadığı düşünülmektedir (Canman, 1993).

Öğretmen değerlendirmesi için birçok farklı katılımcı, öğretmenin denetlemek ya da değerlendirmek için sorumludur. Değerlendirmenin tüm farklı modellerinde, en yaygın olan değerlendirici okul müdürü ve farklı seviyelerdeki eğitim yetkilileridir. Adaylığın kaldırılması ve öğretmeni belgelendirmek için diğer yaygın değerlendirici ise denetçidir. Düzenli olarak değerlendirme için denetçiler ve okul liderleri yaygın denetçilerdendir. Bazı ülkelerde değerlendirmeye dış akreditasyon değerlendiricileri ve aynı okulda çalışan öğretmenler de katılmaktadır (OECD, 2005).

Aslanargun ve Göksoy (2013) yaptıkları “Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır?” isimli çalışmada öğretmen denetiminin kimler tarafından yapılmasıyla alakalı öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmada dört temel unsurun ortaya çıktığı görülmüştür. Bu unsurlar sırasıyla kurum yöneticisi, özkontrol, tüm eğitim paydaşları ve eğitim denetmenleri olarak ortaya çıkmıştır. Eğitim örgütlerinin denetlenmesiyle alakalı birinci derecede görevli olan ve denetim kelimesinin ilk çağrıştırdığı eğitim denetmenlerinin öğretmenlerce en az sıklıkla tercih edildiği görülmüştür. İlk olarak kurum yönetici başlığı altında öğretmenlerin çoğunluğunun denetimin okul müdürleri tarafından yapılmasını düşündüğü görülmüştür. Öğretmen düşüncelerinde özellikle vurgulanan nokta dersle alakalı ve ders dışındaki sosyal faaliyetler, öğrenci ve çevreyle iletişimin okul müdürlerine daha kapsamlı olarak gözlemlenebileceğidir. İkinci olarak özkontrol başlığı altında öğretmen denetiminin özkontrol şeklinde öğretmenler tarafından vicdanının kontrolünde olması gerektiğini savunulmuştur. Üçüncü olarak tüm paydaşların katılımı başlığı altında öğretmen denetiminin daha kapsamlı bir komisyon tarafından yapılması gerektiğini düşünen öğretmenlere ek olarak denetmenler, müdürler, öğrenciler ve veliler de bu sürece dahil edilmiştir. Dördüncü olarak aynı branştan eğitim denetmenleri başlığı altında Türk Eğitim Sistemi’nde yer alan uygulamada olduğu gibi öğretmen denetiminin eğitim denetmenleri tarafından yapılması gerektiğini savunan öğretmenler branş uyumuna ve sınıf ortamına vurgu yapmışlardır. Bu durumda uygulanan denetim uygulamalarını öğretmenler tarafından savunulmadığı görülmüştür. Bu aşamada denetimi kim ya da kimlerin yaptığından ziyade içeriğinin daha önemli olduğu görülmüştür.

Aynı araştırmada okul müdürleri tarafından yapılan denetimin pozitif ve negatif yönleri bulunmuştur. Bu araştırmada öğretmenlere sorulan diğer bir soru da okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin pozitif ve negatif yönlerinin bulunmasıyla ilgilidir. Araştırma sonucunda pozitif yönler olarak; okul müdürlerinin öğretmenleri daha iyi tanımaları ve uzun süreli ve ayrıntılı olması, negatif yönler olarak da objektif olamama ve uzmanlık dışı değerlendirmeler sonuçları bulunmuştur. Yine aynı araştırma eğitim denetmenleri tarafından yapılan öğretmen denetiminin de pozitif ve negatif yönleri de bulunmuştur. Pozitif anlamda üç, negatif anlamda ise beş madde ortaya çıkmıştır. Pozitif anlamda rehberlik, objektiflik ve alan uzmanlığı, negatif anlamda ise süre kısalığı, alanda tam yeterli olmama ve farklı branşlarda çalışma, denetimin tam yapılmaması, davranışta sertlik ve denetmenler arasında yaşanan yanlılık ve tutarsızlık olarak ortaya çıkmıştır.

Paksoy (2020) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada Kanada'da öğretmen denetimi "Aday Öğretmen Performans Değerlendirme Programı" çerçevesinde yapılır. Söz konusu program ile önerilen öğretmen gelişim kurulu, eğitim fakülte temsilcileri, aday öğretmenler, veli örgütleri, öğretmen temsilcileri ve mütevelli temsilcileri gibi kilit eğitim ortakları bir araya gelmektedir. Yeni öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemek ve sürdürmek için Aday Öğretmenlik Programı, denetim programında yer alan mentorluk, mesleğe uyum ve mesleki eğitim öğelerini içerir. Bu program, Kanada'da eğitim denetiminin temelini oluşturur. Amacı, yeni başlayan öğretmenlere olduğu kadar mevcut öğretmenlere de sistematik bir çalışma prensibi sağlamaktır. Bu temel tüm öğretmenler için aynıdır. Bu program, tüm okullarda il veya taşra yetkilileri tarafından işe alınan öğretmenlere uygulanır.

Scribner ve ark. (1999) tarafından belirtildiği gibi, Finlandiya'da öğretmenlerin değerlendirilmesi mesleki sorumluluğa dayanmaktadır. Mesleki hesap verebilirlik, öğretmenleri mesleğiyle özdeşleştirmek ve mesleki standartları yakalamak için yükümlülükleri yerine getirmek için çalışmaya teşvik eder. Öğretmenler velilere, okullara, meslektaşlarına ve öğrencilere karşı sorumludur. Öğretmenler, öğrencilerinin başarılı olmalarını sağlamada ve okulları tarafından belirlenen amaçlar ve hedeflere ulaşmada yükümlüdürler. Snider (2011), öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken eğitsel sorunların analizini ve çözümünü kendi başlarına seçtiklerini söylüyor. Ders içi materyaller ve öğretimin planlanması ve tasarlanması gibi konularda, bu yöntem ve teknikler öğretmenlere daha fazla esneklik ve kontrol sağlar. Finlandiya'da öğretmenlik çok aranan ve aranan bir meslek olduğu dikkate alındığında, bu durumun eğitimde hesap verebilirlik ve esnekliğin etkili olduğunu söylemek mümkündür.

2.3.6. Öğretmen Denetimi İçin İç ve Dış Denetim Yaklaşımları

Dışarıdan veya okul temelli olarak yürütülebilen öğretmen denetimi dışarıdan yapılırsa, nelerin değerlendirileceği, kullanılacak olan araçlar ve değerlendirme kriterleri bütün okullar için ortak bir kavramdır ve değerlendiriciler ya da denetmenler, genellikle değerlendirilecek öğretmenin ve okulun dışındadır. Dış değerlendiriciler merkezi temsilciler, eğitim uzmanları, öğretmen örgütleri, akreditasyon değerlendiricileri ve denetçiler olabilir. Okul temelli olarak sürdürülen öğretmen değerlendirmesi, okul özel değerlendirme kriterleri ve araçları tasarlamaktan ve değerlendirme sonuçlarını takip etmeyle görevlidir. Değerlendiriciler; meslektaş, okul müdürü veya okul yönetim kurulu üyesi gibi genellikle okulun içindedir.

2.3.6.1. Merkezi eğitim yetkililerinin öğretmenleri denetlemesi

Merkezi eğitim yetkilileri, değerlendirme işlemlerine ilişkin süreçleri belirlemede her ne kadar önemli bir rol oynasalar da değerlendirme uygulamalarına çok nadir katılırlar. Bunun sebebi ise; değerlendirme sürecinin organize edildiği merkezden bütün öğretmenlerin performansının gözden geçirilmesinin zor olmasındandır. Bundan dolayı değerlendiricilik görevini diğer yetkililer ve okul liderleri ile paylaşırlar (OECD, 2013a; akt. Ünal, 2019: 230).

Öğretmen değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi üst düzey teknik bir girişim olduğu için bu sistemleri tasarlayan merkezi eğitim yetkilileri ve kurumların hem ulusal hem de uluslararası politika ve uygulamalardan faydalanacakları çok şey vardır. Öğretmenler ve öğretim işini destekleyen farklı kurumların bu sisteme destek sağlamaya çalışan araştırma toplulukları ile ilişki içinde olmaları merkezi bir kapasite oluşturmak için son derece önemlidir. Eğitim araştırmacıları ve deneyimli öğretmenler de bu sistemlerin tasarımı için tavsiye niteliğinde fikirler sunabilir ve öğretmeni değerlendirmekle ilgili ölçüt ve araçların tanımlanmasına katkı sağlayabilirler. Bunlara ek olarak, tasarlanacak olan değerlendirme sistemleri için önceden bir pilot uygulama yapılması; etkili öğretmen değerlendirmesi hakkında merkezin bilgilerini arttırmasına ve uygulama öncesi geçerliliği ve güvenilirliği sağlama yönünde ortaya çıkabilecek aksaklıkların giderilmesinde yardımcı olur (OECD, 2013a; akt. Ünal, 2019: 230).

Türkiye'de durumun ne olduğunu ortaya koyacak olursak, 14 Mart 2014 tarihli bir kanunla Milli Eğitim Bakanlığı, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı'nın sorumluluklarını yeniden tanımlamış ve şunları söylemiştir: “Bakanlık teşkilatı ve personeli ile bakanlığın denetimi altındaki her türlü kuruluşun faaliyet ve işlemlerine ilişkin olarak, usulsüzlükleri önleyici, eğitici ve rehberlik yaklaşımını ön plana çıkaran bir anlayışla, bakanlığın görev ve yetkileri çerçevesinde denetim, inceleme ve soruşturma Maarif müfettişlerinin temel görevi, denetim, rehberlik, inceleme ve soruşturma işlemlerini yürütmektir (MEB, 2014a).

2.3.6.2. Okul Müdürlerinin Öğretmeni Denetlemesi

Okul müdürü, kurumda var olan insan ve madde kaynaklarını kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kullanır. Okulun en önemli hedefi, öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesidir. Okul müdürü öğrencilerin geliştirilmesinde değerlendirme ve denetim süreçlerinden faydalanmaktadır. Okul müdürü, öğrenciyi geliştirmek amacıyla öğretmenin geliştirilmesi için bazı çalışmalar yapan bireydir. Bu çalışmaların başında öğretmen değerlendirilmesi ve denetimi yer almaktadır. İlk olarak okul müdür öğretmenin öğrenim

uygulamalarını sınıfta ve ders esnasında gözlemler, durumu belirler ve değerlendirir. Sorun varsa düzeltme çalışmaları yapar. Okul müdürlerinin görevleri arasında; ahlaki ve hukuki anlamda öğretimi gözlemek, kaliteyi sağlamak, her öğrenci için mümkün olan en iyi eğitimi sağlayabilmek ve etkisiz öğrencileri geliştirmek vardır (Ünal, 2019). Birçok ülkede doğrudan okul denetçisi olarak nitelendirilen okul müdürleri, öğretmen değerlendirmesinde genel anlamda oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bazı durumlarda da değerlendirme görevlerini, akran değerlendiriciler ve dış değerlendiricilerle de paylaşırlar (Ünal, 2019).

Öğretmenlerin okul müdürleri tarafından denetlenmelerinde verilen önemin artmasıyla ilgili bazı gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.7. Öğretmen Denetlemesine Verilen Önemin Artmasında Yaşanan Gelişmeler (Yılmaz, 2009)

Okuldaki bütün faaliyetlerin hedefinin, öğretmenin geliştirilmesi için yapılması
Okul yöneticilerine verilen öncülük, liderlik rollerinin önemli etkisi
Etkili okul düşüncesi kapsamında okul yöneticilerine düşen görevler
Aynı örgütte olan bireylerin denetim sonuçlarının daha iyi olacağı düşüncesi
Denetmenlerin yaptıkları ders denetimlerinin süresinin az olması

Denetim yaklaşımlarında yaşanan farklılıklar, denetim kavramının artık bir geliştirme ve rehberlik süreci olarak varsayılması
Denetim etkinlikleriyle okul geliştirme çalışmaları arasında yaşanan ilişki
Okul yöneticilerinin, okul çalışanlarının geliştirme zorunluluğu
Öğretmenleri denetleyecek olan denetçi sayısının az olması
Denetim sistemindeki eksiklikler

Türkiye’de, okul müdürünün öğretmen ders denetimiyle alakalı yasal dayanakları arasında; 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımlarında” okul müdürlerinin ders denetimi görevi şöyle açıklanmıştır (MEB, 2000);

1- Yönetim, eğitim ve öğretim verimliliğinin artması, eğitim seviyesi ve kalitesinin yükselmesi ve bu konuyla alakalı devamlı olarak gelişimin sağlanması amacıyla gerekli araştırmaları yapmak, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri ortaya koyarak amirlerinin onayına sunmak, onaylanmış projeleri uygulamak ve sonuçlarını değerlendirebilmek. Okulun gelişim amaçlarının olduğu stratejik planlar hazırlamak ve buna dayalı olarak okulun gelişim planlarını hazırlayarak bu planın uygulamaya geçirilmesini sağlayabilmek.

2- Öğretmenlerin meslekleriyle alakalı alanlarda yetişmelerini teşvik etmek ve bu konuda gerekli önlemleri alabilmek. Ders döneminin farklı zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer uygulamalarını daha yakın takip edebilmek.

3- Okulda öğrenen öğretmen ve birey organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler alabilmek.

4- Okulda her seviyedeki personelin eğitim gereksinimlerini belirlemek ve bu gereksinimlerle alakalı önlemler alabilmek.

5- Çalışanların performansını devamlı olarak denetleyerek, eğer verimlilikte bir azalma varsa bunun nedenlerini araştırarak, çalışanların becerilerine dikkat ederek istihdam etmek, çalışanlara rehberlik etmek ve iş başında yetişmelerini sağlayarak daha yüksek kademeye hazırlanmaları için yardımcı olabilmek.

Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin Müdürün Yetki, Görev ve Sorumlulukları bölümünün 78. maddesinin 4/d fıkrasında “*Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur*” olarak belirtilmiştir.

Ünal (2019)’a göre “*Okul müdürlerinin hem yeni hem de deneyimli öğretmenleri sürekli denetlemesi gerekir. Öğretmenin geliştirilmesine odaklanın mesleki gelişim fırsatları, öğretmenlerin müdürler tarafından adaletli şekilde denetlenmesi ve değerlendirilmesi için kullanılmalıdır. Öğretim lideri olarak okul müdürlerin rolü öğretmenleri denetlemek, değerlendirmek ve onların mesleki gelişimine yardımcı olmaktır.*” Okul müdürünün yalnızca yasal gücüyle öğretmeni değerlendirmesi ve denetlemesi mümkün değildir. Okul müdürünün öğretmeni iyi bir şekilde denetleyebilmesi için değerlendirme ve denetim anlamında eğitilmesi veya hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi gerekmektedir.

Öğretmenin değerlendirmesi, sorun çevresinin açıklanması, öğretimin gözetlenmesi ve ardından soruna doğru şekilde fayda sağlayabilecek olan strateji tavsiyelerden meydana gelmektedir (Ünal, 2019). Okul müdürü öğretmenle alakalı sorunu açıkladıktan sonra o sorun alanıyla alakalı bazı düzeltme ve geliştirme çalışmalarına odaklanmaları gerekir. Okul müdürlerinin ders denetimiyle alakalı pedagojik yeterliliklerini yükseltecek eğitsel uygulamalar da yer almalıdır (Ergen ve Eşiyok, 2017). Öğretmen değerlendirmede karşılaşılan problemlerin başında okul müdürlerinin değerlendirme ve denetimiyle alakalı

bilgileri kendi tecrübeleriyle sınırlanmıştır. Bu seviyede bir bilgiyle öğretmenin ders denetimi yapması, öğretmenin derste yaşadığı problemleri ortaya çıkarıp, çözüm önerisi getirmesi ihtimali düşüktür. Okul müdürleri ders değerlendirmesi ve eğitimiyle ilgili hizmetten önce ve hizmet içinde eğitim almasıyla bu problem giderilebilir.

Müdürlerin gözlem ve geri bildiriminin öğretmenlik uygulaması üzerinde marjinal ancak eğitim açısından önemli bir etkiye sahiptir. Öğretmenlik uygulamasındaki değişikliklerin kapsamı, müdürler tarafından sağlanan geri bildirim kalitesine bağlı olarak değişir. Müdürler, öğretimsel denetim ve geri bildirim için daha iyi hazırlandıkları zaman, öğretim üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olabilirler. Bu nedenle politika yapıcılar, hem üniversiteler hem de bakanlık tarafından okul müdürleri için düzenlenen hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının bir parçası olarak öğretim denetimi için etkili stratejiler eklemeyi düşünmelidir. Belli kaygıları olan mevcut okul müdürlerinin öğretimi düzenli olarak gözlemlemeye ve okullarındaki öğretmenlere yapıcı geri bildirimler sağlamaya özen göstermesi gerekmektedir. Bu yapıcı geri bildirimler, öğretmenlerin öğretimlerindeki güçlü ve zayıf yönleri yansıtmalarına ve belirlemelerine yardımcı olabilir ve uygulamalarını buna göre uyarlamaları için onları teşvik edebilir (Bellibaş, 2023).

2.3.6.3. Akran Öğretmenlerin Öğretmeni Denetlemesi

Akran veya meslektaş gözlemi, iki ya da fazla öğretmenin, tecrübelerini birbirleriyle paylaşma amacıyla, birbirlerinin derslerine girerek ders gözlemi yaptıkları ve bu gözlemin ardından dersle alakalı birbirlerinin zayıf-güçlü, olumlu-olumsuz, iyi-köyü yönlerini belirledikleri, karşılıklı paylaşım ile alakalı mesleki bir rehberlik sürecidir (Bozak, 2014).

Akran öğretmen değerlendirmesinde amaç, öğretmenin öğretmeni değerlendirmesidir. Bu değerlendirmede akran öğretmenler kendi branşlarında değerlendirme imkanı bulabilmektedir. Ünal (2019)'a göre akran öğretmenler, genel anlamda son derecede başarılı ve yetkin uygulayıcılar olarak, pedagojik uzmanlığı ve hem derin hem de yüksek alan bilgisiyle nitelendirilebilen, öğretim aşmasında diğer öğretmenlere destek verebilecek ve destek sağlayabilecek başarılı öğretmenler olarak tanımlanmıştır.

Akran denetimi farklı nedenlerle tartışılan bir konudur. Bazılarına göre akran denetimi müdürün liderlik rolüne zarar verdiğini düşünürken, bazılarına göre de meslektaşın denetim yaparken objektif davranmayacağını ve zorlu kararlar alırken gönülsüz davranacağını savunmaktadır. Bazıları da eşit seviyedeki iki bireyin birbirini denetlemesinin eşitliliği

kıracağı savunmaktadır (Johnson ve Fiarman, 2012). Akran denetimindeki amaç öğretmenlerle düşünce alışverişinde bulunabilecekleri, birbirlerinden öğrenebilecekleri ve öğrenme amaçlarına ulaşmak için birbirlerine destek verecekleri ortamlar oluşturabilmektir (Sullivan ve Glanz, 2015).

Tablo 2.8. Akran Denetiminin Amaçları (Sullivan ve Glanz, 2015)

Okul kültürünün geliştirilebilmesi
Akran dayanışmasını sağlamak
Profesyonel bir dilin meydana gelmesini sağlamak
Yeni ya da bilinen öğretimsel becerilerin uygulamasını paylaşmak
Öğretim uygulamalarını revize etmek
Öğretmenin eylemlerini kendisinin başlatabilmesi amacıyla teşvik etmek

Böylece akranlar birbirlerine destek verebilir ve birbirlerinin gelişmesini sağlayabilir.

Akran değerlendirme süreci özetlenecek olursa; gözlemden önceki ön görüşme, planlama ve nelerin yapılacağıyla alakalı karar alma aşaması olarak değerlendirilebilir. Belirlenen planlamalar ve ilkelere göre gözlem meydana gelmektedir. Gözlem sonrası aşama ya da son aşamada ise geri bildirimler yapılır ve mevcut durumun geliştirilmesiyle alakalı değerlendirmelerde bulunmaktadır (Bozak, 2014).

Johnson ve Fiarman (2012) akran denetiminde etkililik için bazı tavsiyeler vermektedir. Bu tavsiyeler şöyledir;

- Net ve açık yönergeler oluşturun,
- Zengin bir destek ve öğretim oluşturun,
- Öğretim standartlarına ve öğrencilerin çalışmalarına dikkat edin,
- Denetimi akran denetimiyle yapın.

Akran denetimi etkili bir şekilde kullanılırsa öğretmenlerin gereksinimlerini karşılayabilir ve öğretmenin geliştirilebilmesi için önemli bir denetim olabilir.

2.3.6.4. Diğer Değerlendiricilerin Öğretmeni Denetlemesi

Bir toplumun gelişiminde eğitim en önemli bileşenlerden biridir ve geleceğin teminatı olan gençleri yetiştirmede çok önemlidir. Eğitim sistemi, öğrencilerin yalnızca bilgi ve becerilerini öğretmekle kalmaz, aynı zamanda sosyal ve duygusal gelişimlerini de destekler.

Sonuç olarak, eğitimde kalite ve verimlilik, toplumun refahını ve ilerlemesini önemli ölçüde etkileyen iki önemli faktörlerdir. Geleneksel eğitim anlayışında, öğretmenlerin performansını değerlendirmek ve geliştirmek genellikle yöneticilerin sorumluluğundayken, günümüzde öğrenciler ve velilerin öğretmenleri denetlemesi, eğitimde daha katılımcı bir yaklaşım benimsenmesini sağlayarak sistemin gelişimine yardımcı olur.

Veli ve öğrencilerin öğretmenleri denetlemesi, eğitimde katılımcı yönetim prensiplerini yansıtır. Eğitim sürecinin her iki tarafı olan veliler ve öğrenciler, öğretmenlerin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerine, öğrencilere doğru rehberlik etmelerine ve olumlu bir öğrenme ortamı yaratmalarına yardımcı olacak geri bildirimlerde bulunma fırsatına sahiptir. Bu uygulama, veli-öğretmen ve öğrenci-öğretmen ilişkilerini güçlendirerek, eğitim sürecinin daha iyi anlaşılmasına ve katılımcıların daha aktif bir rol oynamasına olanak tanır (Altunay, 2020).

Veliler ve öğrenciler, öğretmenlerini değerlendirmek için çok sayıda farklı yol vardır. Veliler ve öğrenciler, anketler ve geri bildirim formları aracılığıyla öğretmenlerin performansı hakkında görüşlerini paylaşabilirler. Bu anketler, öğretmenin dersleri nasıl yürüttüğü, iletişim becerileri, öğrencileri nasıl motive ettiği ve öğrencilere nasıl yaklaştığı gibi çok sayıda önemli faktörü değerlendirebilir. Ayrıca veli ve öğrencilerin öğretmenin sınıf içi davranışları, ders materyalleri ve ödevler gibi belirli şeyleri değerlendirmeleri teşvik edilebilir (Koşar ve Buran, 2019).

Türkiye'de bugünkü denetim sisteminde öğrenciler öğretmenlerini doğrudan denetleme yeteneğine sahip değildir. Bununla birlikte, öğrencilerden alınan verilerden öğretmenin öğretim becerilerine ilişkin sonuçlar çıkarılabilir. Değerlendirme formları ve anketler gibi araçlar, öğretmenlerin öğretim becerilerine ilişkin veri toplamak için kullanılabilir. Bu araçlar, öğrencilerin gözünden öğretmenin öğretim becerilerine ilişkin bilgi sağlar (Marzano vd., 2011: 65).

2.3.6.5. Çoklu Değerlendiricilerin Kullanımı

Çoklu değerlendirme süreci genellikle işletmelerde kullanılmaktayken 1990'lı yıllardan itibaren eğitim örgütlerinde kullanılmaya başlanan bir değerlendirme yöntemi olmuştur. Bu yöntem eğitimcilere, öğretme ve liderlik davranışlarıyla ilgili tam bir bilgi ve eylemlerini diğer öğretmenlerle karşılaştırma imkanı da tanımaktadır (Karadaş, 2014).

Değerlendirme yöntemi, sadece belli öğretmenlerin kısa bir dönem içinde gözlemlenmesine değil öğretmenin niteliğinin uzun dönem içinde şekillenmesine etki etmektedir. Bu yüzden, birden fazla değerlendiricinin katılımı, değerlendirme uygulamalarının başarısı için anahtar olarak görülmektedir. Bu alandaki birçok araştırmacı, öğretmen niteliği ve performansının değerlendirilmesi sürecine birden fazla kişinin katılmasını önermektedir (Ünal, 2019: 236).

Denetim konusunda özellikle son dönemlerde, iyi eğitilmiş değerlendiriciler, çoklu değerlendirme yöntemleri, elde edilen verilerin birden fazla kaynakla açıklanabilmesi ve öğretim uygulamalarında nesnel ölçütlere göre belirlenmiş yaklaşımlar konusunda bir fikir birliği vardır (Danielson ve McGreal, 2000; Goe, Biggers ve Croft, 2012; akt. Ünal, 2019: 236). Çoklu değerlendirme modeli eğitim hizmetlerinde çok iyi öğrenilmesi gereken net bir süreçtir. Tek kaynaklı klasik değerlendirmelerde çalışanlar yüzeysel olarak değerlendirilebilir (Ağaoğlu vd., 2001). Denetçi değerlendirmesi, genel anlamda, tipik ve zaman tüketici anlamda iki tarafın birbirine karşı kötü davranışlar sergilemesiyle sona eren bir süreçtir. Bu süreç sonucunda ne çalışan eylemi ne de güdülenmesi etkilenir (Buldu, 2014). Denetleme sürecini denetçiler genellikle tam olarak yerine getirmezler ve bu yüzden de bu süreci pek sevmezler. Bir denetçi, denetlemeyle ilgili “her şey yolunda devam ediyor” diye rapor verir fakat denetlediği çalışan genellikle edime yönelik yeterli bir geri bildirim almaz. Çoklu değerlendirme modeli klasik tek kaynak değerlendirmeye göre farklılık göstermektedir. Denetçiler tipik şekilde senede sadece bir kez değerlendirme yaparlar. Bu yükseltmeler ve atamalarda çok fazla dikkate alınmamaktadır (Edwards ve Ewen, 1996; akt. Ağaoğlu vd., 2001).



Şekil 2.3. Klasik Denetim Şekli (Ağaoğlu vd., 2001)

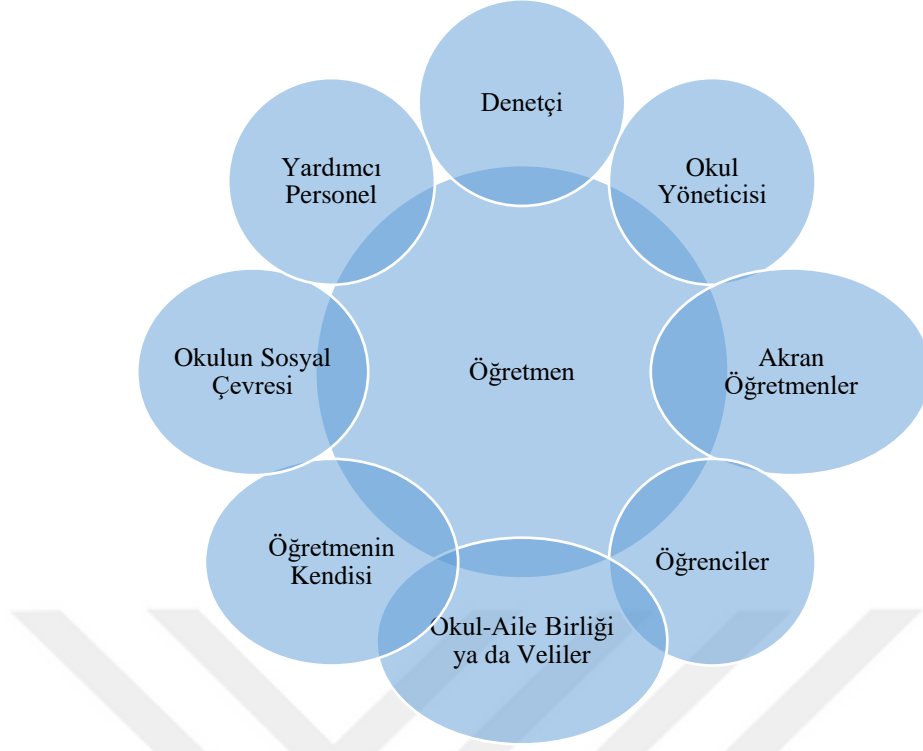
Denetçi edim değerlendirmesi sadece denetçi düşüncelerine göre yapılmaktadır. Bu edim ölçümleri, çalışanın edimiyle alakalı detaylı, düz olmayan bilgilere yer verir ve şu sorunlara sahiptir (Beycioğlu ve Dönmez, 2009);

- Denetçi, öğrencilerin ders başarılarına arttırmayla alakalı hiçbir gayret göstermeyebilir.
- Kişisel önyargıları içerebilir.

- Farklı denetçiler farklı değerlendirme kararlarına sahip olabilirler.
- Kayırcılık, arkadaşlık ve politika değerlendirme sürecine karışabilir.

Bununla beraber tek kaynaklı denetçi değerlendirmesi insanların gerçek eylemlerini tam olarak göstermeyebilir. Yüksek eylem gösteren çalışanlar düşük eylemli çalışanlar olarak değerlendirilebilir. Tek kaynaklı değerlendirmeler sonucunda birçok insan meslek hayatlarında bazı sorunlarla karşılaşmış olabilir (Göker ve Gündüz, 2017). Değerlendirmeyi, çoklu değerlendiricilerin bakış açısına göre tasarlamanın birçok avantajı vardır. Aynı konuyu öğretmen ya da aynı öğrencilere öğreten benzer özelliklerdeki akran ve meslektaşlar, değerlendirilen öğretmenin güvenini daha kolay kazanırlar. Böylelikle öğretmenler, görüşmeler süresince uygulamalarını daha kolay yansıtabilir ve duygularını herhangi bir korku yaşamadan ifade edebilirler. Akran veya meslektaşlar da söz konusu öğretim alanında kendi deneyimlerine dayanarak nitel geri bildirimlerde bulunabilirler (Isore, 2009; akt. Ünal, 2019: 237). Okulda denetim, mesleki işbirliğini gerektirdiği için müdürler görev ve sorumluluklarını öğretmene yardım, öğretmenlerin mesleki olarak desteklenmesi ve gelişimine katkıda bulunmak olarak yerine getirmeli ve bu amaç doğrultusunda gerekli yardım, kaynak ve fırsatı sağlamalıdır (DiPaola ve Hoy, 2008; akt. Ünal, 2019: 237).

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılabilir çoklu veri kaynakları şunlardır: öğrenci raporları, veli raporları, mesleki etkinliklerle ilgili materyallere ilişkin meslektaş görüşleri, sistematik sınıf gözlemleri ve yönetici raporlarıdır (Aydın, 2022; Oktar 2010). Türkiye’de çoklu değerlendirme modeliyle alakalı yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin bu modelle alakalı düşüncelerinden elde edilen sonuçlara göre öğretmenler, kendilerini değerlendirebilecek kaynaklara göre, denetçiyle beraber okul yöneticilerinin, akranlarının, öğrencilerin, velilerin ve okul çalışanlarıyla okul-aile birliğinin ve okul çevresindeki kişilerinde kendilerini değerlendirmek için söz sahibi olmalarını istemektedirler (Ağaoğlu vd., 2001).



Şekil 2.4. Çoklu Değerlendirme Modeli (Ağaoğlu vd., 2001)

- Öğrenci Geri Bildirimi; Öğretmenler her sene belirli yaşlara göre belirlenmiş (0-2, 3-5, 6-8, 9-12) ölçme araçlarıyla öğrencileri tarafından değerlendirilir. Sorular, öğretmenin öğretime hazırlanması, öğretimsel sunum ve öğrenci ilgisi üzerine odaklanmıştır. Bu modelde öğrenci-okul ilişkisi, güven ve iletişimi geliştirmektedir. Öğrencilerden gelen geri bildirimler, özellikle de değerlendirme için kullanıldığı için, öğrencinin öğrenmesinde bir etkinin olmamasına rağmen, öğretmenin öğretme şeklini değiştirmesine neden olabilir.
- Meslektaş Geri Bildirimi; Öğretmenler, öğrenci ve müdürlerin kullanmış olduğu aynı kriterleri kullanarak, sınıflarını ziyaret ederek geri bildirim sağlayacak olan meslektaşlarını belirlerler.
- Kendini Değerlendirme; Öğretmenler kendilerini değerlendirebilmek amacıyla öğrencilerin kullanmış olduğu ölçme aracını kendilerine göre tasarlarlar. Sorular sadece kendini değerlendirme aşamasında “bunu yaparım” şeklinde açıklanır. Yapılan birkaç araştırmada, öğretmenin kendisini değerlendirmesinin, genel anlamda öğrencilerin değerlendirmesine diğer etkenlerden daha fazla benzerlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Kısaca,

öğretmenlerle öğrenciler aynı soruya öğretmenin meslektaşlarından daha fazla yakın cevapları vermektedir.

- Yönetici Geri Bildirimi; Okul yöneticisinin öğretmeni değerlendirebilmesi karşılıklı diyaloglara, gözlemlere, öğretmenin hedefleri karşılama durumlarına göre değişmektedir. Öğretmenin bir senelik çalışma sürecinin ardından müdür, çoklu değerlendirme modelinin bütün süreçlerini öğretmene uygulamakta ve öğretmen için de bir dosya hazırlamaktadır.
- Veli Geri Bildirimi; Bir okulun değerlendirilebilmesi için eğitimle alakalı birey ve grupları olduğu kadar okulda çocuğu olan velileri de ilgilendirmekte ve değerlendirme sürecine velilerin de katılmaları sağlanmalıdır. Veli bildirim, öğrenci velilerinin çoklu değerlendirme modeli için okulda toplantı yapılmasıyla oluşmaktadır. Bu toplantılarda velilere sorular sorulur, sorular öğretmenlerin davranışına ve okulun tamamıyla ilgilidir. Velilere bu şartların değerlendirme şansının verilmesi, onların öğrenciler ve okulla daha yakından ilgilenmelerini sağlamaktadır. Öğretmenler için de bu durum velilerden gelen bildirimler sayesinde olumlu ya da destekleyici bir etki ortaya koymaktadır.
- Öğrenci Başarısı; Sistemde yer alan temel bileşen, her bir konu, sınıf ya da bölüm için öğretmen tarafından öğrencilerin kazandığı düşünülen başarı raporlarıdır. Sonuçlar istatistiksel bir şekilde öğretmenlere bildirilmektedir (Waldman, 1998; akt. Ağaoğlu vd., 2001).

Bu veri setinin elde edilebilmesi birkaç yıllık eğitim programını düzenlemeyi ve gelişmeyi değerlendirmeyi gerektirmektedir. Bunlar tamamlandıktan sonra çoklu değerlendirme modelinin kaynakları da hazır hale gelmektedir.

Öğretmenlere değerlendirmenin ardından geri bildirim verebilmek önemlidir. 1980'li yıllardan sonra öğretmenlerin değerlendirilmesinde doğruluğa ve dikkate önem verilmesine rağmen, bu zaman diliminde öğretmenle denetçi birlikte çalıştığı için, hiçbir ayırıcı fark görülememiştir. Yöneticilerin, öğrencilerden ve velilerden aldığı geri bildirim öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanmaları gereken önemli bir araç olarak varsayılmaktadır.

Bu modelin uygulanmasıyla okullarda öğrencilerin başarısı ve verimliliklerinde artış yaşanmaktadır. Bu yaklaşımda bütün öğretmenlerin bu modelle değerlendirilebilmesi için üç farklı yöntem vardır. Bu yöntemler şöyledir;

1. Yöntem: Okulun davranış standartlarının karşılayamayacak olan ya da karşılayamayan deneyimli kurum üyelerinin küçük bir grubuyla alakalıdır.

2. Yöntem: Genel anlamda öğrencileri içermektedir. Bu öğretmenler, profesyonel gelişim takımı üyeleri olarak, kişisel ve grup amaçlarını diğer üyelere kazandırabilmek için desteklenmektedir. Bu model grup içerisinde işlemeye başladığı zaman, gelişimle alakalı profesyonel tartışmalar da başlamaktadır. Doğal olarak, örgüt üyeleri ilk olarak tartışma için gereken öğrenci geri bildirimine ihtiyaç duyarlar. Bu durum Brandt (1996)'ın Educational Leadership dergisinde "Coaching and Collegiality" başlıklı yazısında da önemle bahsedilmiştir.

3. Yöntem: Meslek hayatına yeni başlayan öğretmenlerle alakalıdır (Manatt, 1997; akt. Ağaoğlu vd., 2001).

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde çoklu kaynakların kullanılması ve değerlendirme etkinliklerinin çembersel bir yaklaşımla sürekli kılınması büyük önem taşımaktadır ve bu sistem giderek yaygınlaşarak çeşitli ülkelerde kullanılmaktadır. Buradaki temel odak noktası, öğretimin çok karmaşık bir süreç olmasından kaynaklı farklı biçimlerde belgelendirilmiş ve farklı kaynaklar tarafından üzerinde görüş bildirilmiş olmasının gerekli olduğudur (Aydın, 2022: 172).

Aydın (2022)'a göre; çoklu kaynaklar kullanılarak öğretmenin performansı değerlendirilirken şu ilkelere dikkat edilmesi gerekir:

1. Geri bildirim kaç kişiden değil de kimlerden alındığı önemlidir.
2. Değerlendirmeler isimsiz ve gizli olmalıdır.
3. Değerlendirilen kişinin o pozisyonda ne kadar süre çalıştığı önemlidir.
4. Değerlendiricinin değerlendirmeyi nasıl yapacağını açık ve net bir şekilde bilmesi gereklidir.
5. Değerlendirmede rakamsal verilerin yanında bazı nitelendirmeler de kullanılmalıdır.

6. Bu değerlendirmeler sayıca az çalışanların bulunduğu örgütler için uygundur.

7. Değerlendirmede kısa anketler kullanılmalıdır.

Öğretmen değerlendirme sistemlerinin tasarlanması ve birden fazla değerlendiricinin planlanması sürecinin hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler açısından zaman ve kaynak gerektirdiği dikkate alınmalıdır. Sistem tasarlayıcıları, ğretmen ve değerlendiricilerin ihtiyaçlarını dikkatli olarak gözden geçirmeli ve öğretmenlere kendi uygulamalarını yansıtmaları için gerekli olan zamanı tanımalıdır. Sonuç olarak; büyük oranda ilave iş yükü getiren sistemler için, değerlendirme süreçleri uygulanırken ğretmen ve değerlendiricilerin kendi çalışmalarını bir kenara bırakıp bu konuya odaklandıkları dikkate alınmalıdır (OECD, 2012a; akt. nal, 2019: 237).

2.3.6.6. Öğretmenlerin Kendi z Değerlendirmeleri

z denetim ya da öz kontrol, bir insanın veya öğretmenin kendi davranışlarını geliştirdiği değerler doğrultusunda değerlendirmesidir. Çalışanın rgtteki öz denetimi, önceden örgüt tarafından belirlenmiş kriterlere göre yapmış olduğu davranışı kendi düşüncelerine göre değerlendirmesidir (Başar, 2005). Kısaca ğretmenin kendi öğretimini kendisinin değerlendirebilmesidir. Bu değerlendirmeyi yaparken, kameralar ve ses kayıt cihazları kullanılabilir. Başka bir örnek vermek gerekirse ğretmen, bir dersi videoya kaydederek dersten sonra bu videoyu izleyerek, öz değerlendirme kriterlerine göre kendisiyle alakalı değerlendirme yapması olarak da tanımlanabilir. Kendisini değerlendirebilmesi için öğretmenin daha önceden değerlendirme ltlerine hakim olması gerekmektedir. Öğretmen performansının değerlendirilmesi, bir yönetim işleviyken öğretmenler kendi öğretimlerini değerlendirdiklerine ve öz değerlendirmeye aktif bir şekilde katıldıklarında gelişmektedir (Danielson ve McGreal, 2000).

z denetim yeteneğinin gelişmesini isteyen bir ğretmen bu gelişimi birçok farklı yöntemle üzebilir. Glickman vd., (2014) göre ğretmen, öz denetimini aşağıdaki tabloda verilen faaliyetleri de kapsayan farklı şekillerde ortaya koyabilir.

Tablo 2.9. z Denetim Geliştirme Faaliyetleri (Glickman vd., 2014)

Farklı derslerde kendi öğretimini video kaydına alabilir ve daha sonra bu videoları izlerken kendini değerlendirebilir.
Öğretim tecrübeleri, sorunları ve başarılarıyla alakalı, ğretilimi geliştirme amaçlı bakış açısıyla günlük tutabilir.
Öğrencilere ve velilere kendi ğretilimiyle alakalı görüşme formu veya anket gönderebilir ve bunları değerlendirebilir.

Öğrencilerin projelerini, sunumlarını, sınav notlarını, sosyal tutumlarını kendini değerlendirmek amacıyla değerlendirebilir.

Kendine ve öğretim süreciyle alakalı portfolyo hazırlayabilir.

Kendisine göre daha uzman ve yeterli olduğunu düşündüğü başka bir öğretmenin dersini ziyaret edebilir ve öğretimle alakalı karşılaştırmalar yapabilir

Denetçi, akran, öğrenci ve velilerle kendi öğretimi veya etkili öğretimle alakalı görüşmeler yapabilir, tavsiye alabilir.

Aydın (2022)'a denetimin amacı, insanın kendi öz denetimini yapacak konuma gelmesinin sağlanması olarak varsayılmıştır fakat öz denetim için insanın yardım istemesi ve alması, bu değerlendirmeyi nasıl yapacağını ve kendisini nasıl geliştirebileceğini de bilmesi gerekmektedir.

2.4. Öğretmen Denetim/Değerlendirme Alanları ve Denetimin Sıklığı

Ders Denetimi, okullarda genel denetimler esnasında veya bu denetimlerden farklı olarak yapılan, öğretmenlerinde kendi aralarındaki yetişkinliğini, çalışmasını, uygulamış olduğu yöntemleri, bunları uygulamadaki yeterliliklerini, öğrencilerin yetiştirme seviyelerini gözlemleyip değerlendirmeye ilgili bir denetim çeşididir (Taymaz, 2011; akt. Fırıncioğulları, 2014).

Eğitim örgütlerinde yapılan denetim, diğer örgütlerdeki denetim gibi mekanik değil yargısaldır. Eğitim örgütlerinin sayısal anlamda değerlendirmesini yapmak kolaydır fakat yargısal değerlendirme oldukça zordur. Bunun sebebi bu değerlendirmede toplanan bilgi, denetleyen düşüncelerinden ve değer yargılarından etkilenecektir. Bu sebepten dolayı eğitim örgütünün denetiminde kullanılacak olan kriter, değer yargılarından etkilenecektir. Bu yüzden eğitim örgütünün denetlenmesinde kullanılacak olan kriterin değer yargılarına karşı en az etkilenen ve genel anlamda kabul görmüş bir ölçüt olmasına önem verilmelidir (Ekleme, 2001).

Okul denetimi, bireysel okulların çalışma koşullarının, çalışma yöntemlerinin ve çıktılarının sistematik bir değerlendirmesidir. Denetimler, iyi eğitimi değerlendirmek için standartlaştırılmış bazı kriterlere dayalıdır. Öğretim, okul kültürü, okul liderliği, okul yönetimi, kalite geliştirme vb. alanlar kalite kriterlerinden oluşur. Okul denetimleri nesnel, veriye dayalı bir değerlendirmeyi temsil etme iddiasındadır. Müfettişlerin kalite değerlendirmeleri, örneğin ders gözlemi, anketler ve mülakatlar gibi çeşitli yöntemlerle toplanan verilere dayanmaktadır. Okul denetimleri genellikle okula ve okul yetkilisine nihai bir rapor sunar (Gaertner vd., 2014).

Bir öğretim kurumunda öğretmenin ders denetimi belirlenmiş olan kurallara uygun olacak şekilde aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.10.Öğretmenin Ders Denetimi (Taymaz, 2015)

- 1- Teftiş planı yapılır.
- 2- Öğretmen hakkında gerekli bilgi toplanır.
- 3- Öğretmenle ön görüşme gerçekleştirilir.
- 4- Ders planı ve hazırlıkları incelenir.
- 5- Öğretmene denetimin yapılacağı zaman belirtilir.
- 6- Dershane ya da eğitim kurumuna öğretmenle birlikte gidilir.
- 7- Öğrencilerle tanışılır.
- 8- Uygun bir yere oturulur.
- 9- Sınıfta ya da ortamda pozitif bir ortam yaratılır.
- 10- Müfettiş gibi değil sınıftan biriymiş gibi davranılmaya çalışılır.
- 11- Yapılan öğretim takip edilir.
- 12- Planlanmış değerlendirme yapılır.
- 13- Öğretim faaliyetine destek sağlanır.
- 14- Ders araçlarının kullanılması denetlenir.
- 15- Uygulama ya da ders sonucu beklenir.
- 16- Dershane ya da eğitim kurumundan beraber çıkılır.
- 17- Sınav belgeleri ve ödevler birlikte değerlendirilir.
- 18- Ders dışı faaliyetler değerlendirilir.
- 19- Öğretmenle görüşme gerçekleştirilir.
- 20- Öğretmen denetim formunu doldurur.

Ders denetiminde bazı durumlarda problemler yaşanabilir, denetlemenin genel problemlerinden soyutlanamaz. Öğretmenlerin ders denetimiyle değerlendirilmesinde yaşanan problemler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Taymaz, 2015);

- Öğretmenler ders denetimleri yapılırken bu denetimlerin hangi kriterlere göre değerlendirildiğini, ders denetimi sonuçlarının yazıldığı değerlendirme formlarında ne tür problemler olduğunu net bir şekilde bilmemektedir.
- Ders denetimiyle ilgili değerlendirmeler, öğretmenlerin geliştirilip yetiştirilmesi için çok etki göstermemektedir.
- Ders denetimi için ayrılan zaman, öğretmenleri her yönüyle tanıyıp değerlendirmek için yeterli değildir.
- Öğretmenler, müfettişlerin davranışlarından ve tutumlarından genel anlamda memnun değildirler.

- Öğretmenler, siyasi düşüncelerinin müfettişler tarafından bilinmesinin değerlendirmeye negatif etkisi olacağını düşünmektedirler.
- Öğretmen denetiminde şeffaflık ilkesi olmadığı için öğretmenler, ders denetimlerindeki pozitif ve negatif yönleri öğrenememektedirler.
- Ders denetimiyle yapılan değerlendirmeler, öğretmenlerin geliştirilip yetiştirilmesinde çok etkili değildir.
- Ders denetimi yapan müfettişler, öğretmenlere gereken rehberlik ve güdüleme sağlamamaktadırlar.
- Müfettişler, öğretmenleri değerlendirirken okul müdürleri tarafından etkilendikleri düşünülmektedir.

Kurum denetiminde, eğitim sisteminde yer alan yeniliklerin ve gelişimlerin gerekli kurumlara bildirilmesi, bu kurumlarda çalışanların yaşadığı negatif ya da pozitif sebeplerin belirlenerek gereken önlemlerin zamanında ve yerinde alınması, maddi imkân ve insan gücünün yerinde ve verimli olarak kullanılmasının sağlanması, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin daha güçlü hale gelebilmesi anlamında kurum denetimi, denetim türlerinin en etkili ve kapsamlı olanıdır. Kurum denetiminin diğer bir özelliği de devamlılık ilkesine göre yapılmasıdır. Aynı kurumda birbirini izleyen denetimler arasında bir bağlantı kurarak, daha önceki denetimlerde görülen eksiklerin ya da sorunların giderilme, tavsiye edilen önlemlerin uygulanma durumunun gözlenmesi denetimde bir devamlılık sağlamaktadır (Taymaz, 2015).

Okul yönetiminde, yöneticilerin görevleri yasal olarak belirlenmiş ve yönetmeliklerde detaylı olarak açıklanmıştır. Bu görevlerin yerine getirebilmesi için saptanan işlemlerin yapılması ve davranışların belirtilmesi gerekmektedir. İşlem ve tutumlar birbirleriyle alakalıdır. Niteliksel anlamda ise aralarında bazı farklılıklar vardır. Nitelik olarak aynı olan görevler bir araya getirilerek görev yeni görev alanları oluşturulabilir (Başar, 1981).

Müfettişler denetim yapılırken, düşüncelerini ve değerlendirmelerini bir metin haline getirir ve föy oluştururlar. Raportör müfettiş bu föyleri bir araya getirir. Denetim yapılan kurumun genel amacı, türü, yapısı ve faaliyetleri farklı bir şekilde genel denetim raporları aşağıdaki kısımlardan meydana gelir (Cengiz, 1992);

- 1- Kurumun tanıtılması için gerekli bilgilerle birlikte genel denetim raporunun olduğunu gösteren başlık.
- 2- Giriş ve görev durumu; denetim onayı, denetlemenin yapıldığı zaman.
- 3- Büro işleri; bürokrasi ve siyasi işlemlere uygun olarak yapılması.
- 4- Öğrenci işleri; öğrenci hizmetleriyle alakalı işlemler ve kurallara olan uygunluk.
- 5- Eğitim faaliyetleri; kurumlarda yapılan eğitim faaliyetlerinin durumu.
- 6- Döner sermaye faaliyetleri; kurumda eğer döner sermaye varsa bu döner sermayenin işletilebilmesi.
- 7- Maddiyat; kurumların fiziksel durumuyla beraber aktif kaynakların kullanılması.
- 8- Hesap işleri; kurumun gelir ve giderleri, harcamaları ve ayniyatla alakalı işlemleri.
- 9- Öğretim işleri; kurumdaki öğretimle alakalı hizmetlerin durumu.
- 10- Öğretmenler kurulu çalışmaları; okuldaki genel sınıf ve zümre öğretmenlerinin yaptığı toplantı tutanakları, alınmış olan kararlar ve uygulamalar.
- 11- Kurumun gereksinimleri, teklifler; denetlemenin ardından ortaya çıkan sonuçlar ve düşüncelere göre, bir nedeni olmak üzere bütçe, çalışan ve malzeme gereksinimleriyle karşılaşılan problemlerin çözümü için gerekli olan teklifler.
- 12- Çalışanların değerlendirilmesi; öğretmenlerin haricinde yönetici, uzman ve diğer çalışanların değerlendirme sonuçlarının özeti.
- 13- Genel denetimin değerlendirilmesi; denetim esnasında ve sonunda gerçekleşen toplantılarda görüşülen konularla alakalı tavsiyeler ve alınan önlemler.
- 14- Pansiyon hizmetleri; kurumda eğer pansiyon varsa barınma ve beslenme işlemleri.

1 Mart 2022 tarihinde Resmî Gazete 'de Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği (MEB, 2022)'ndeki 65.madde 15.fıkraya göre denetim sıklığı; “*Resmî kurumların denetiminin üç yılda bir, özel öğretim kurumlarının denetiminin her yıl, özel öğrenci barınma hizmetleri kurumlarının denetiminin yılda iki kez periyodik olarak yapılması esastır. Denetimlerde yetersiz oldukları tespit edilen resmî kurumlar denetim bulgularına göre bir yıl sonra tekrar denetim kapsamına alınırlar. Eğitim öğretim açısından riskli olduğu belirlenen kurumların gelişim süreci izlemeye alınır, riskler ortadan kalkana kadar sık aralıklarla gerekli rehberlik yapılır ve gerektiğinde yaptırımlar*” uygulanmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği'ndeki 65.madde'nin 16. fıkrasına göre; “*Ders denetimi kurum denetimi sırasında veya ayrı olarak yapılır. Aday ve sözleşmeli öğretmenlerin ders denetimleri rehberlik ağırlıklı olarak her yıl*” yapılmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği'ndeki 65.madde'nin 17. fıkrasına göre; “*Kurumlarca talep edilen öğretmenler ile rehberlik ve denetim sürecinde mesleki yetersizliği tespit edilen öğretmenlerin ders denetimleri yapılan planlama doğrultusunda*” gerçekleştirilmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği'ndeki 65.madde'nin 18. fıkrasına göre; “*Her yıl ağustos ayı sonuna kadar yıllık rehberlik ve denetim değerlendirme raporu hazırlanarak il millî eğitim müdürlüğüne bildirilir ve bir örneği Başkanlığa*” gönderilmektedir.

2.5. Öğretmen Denetiminde Araçlar ve Bilgi Kaynakları

Denetmenler, aşağıdaki yaklaşımlardan okulların yapısına göre uygun gördükleri bir yaklaşımı benimseyebilirler. Zepeda'ya (2016) göre; bu yaklaşımlar şu şekilde listelenmiştir:

1. *Sürekli İletişim*

2. *Dengelenen Denetim*

3. *Amaç Saptama*

4. *Odaklanmış Sınıf Gözlemleri*

5. *Farklılaştırılmış Yaklaşımlar (Eylem Araştırması, Akran Koçluğu, Portfolyo Geliştirme, Öğretimde Video Kayıt Analizi vb. yaklaşımlar)*

Öğretmenin, genel görev ve sorumluluklarıyla alakalı değerlendirmesinde araçlar şöyle değerlendirilebilir (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2010);

- Eğitim ve öğretim standartlarında yaşanan gelişmeler, okul ya da kurum ve çevre arasında bir ilişkinin oluşturulması ve bu ilişkinin gelişimi için katkı sağlanmasıyla beraber işleyişte yönetime yardımcı olması, giyim, tutum ve konuşmasıyla öğrencilere örnek olması,

- Derslerle alakalı öğrencilerinde aktif olarak içinde bulunduğu araştırma, faaliyet ve deneylerin yapılmasını sağlaması,
- Bağımsız ve yaratıcı düşüncelerine, kazanılan bilgilerden sonuçlar çıkarmalarına, tartışmalardaki görüşlerini özgür bir şekilde ifade edebilmelerine ve hoşgörülü olmalarıyla alakalı gerekli ortamın hazırlanması,
- Özel eğitimin gerekli olduğu kurumlarda öğrencilerin yetiştirilmesi için özel eğitim hizmetlerini yönetmeliği doğrultusunda görevlerin yapılması,
- Öğrencilerin görevleri dahilinde öğrenci kulüpleri ve toplum hizmetiyle alakalı görevleri yerine getirmesi,
- Öğrencilere rehberlik ederek, ders dışındaki eğitim ve öğretim uygulamalarıyla proje ve ödevlerle alakalı iş ve işlemleri yürütmesi,
- Sınavlarla alakalı iş ve işlemlerin uygun bir şekilde devam etmesi,
- Konu, deney, faaliyet, ödev, yoklamayla diğer çalışmaları dersin sonunda ders defterine yazarak imzalaması,
- Araştırma gezileri ve inceleme için plan hazırlaması,
- Gruplandırılmış yıllık plan ve ders planı yapılması,
- Eğitim ve öğretimin temel unsurlarından biri olan nöbetleri, nöbetle alakalı esaslara ve nöbet çizelgesine göre yapılması,
- Elektronik ortam yürütülen işlemlerden kendisi ve görev alanıyla alakalı kayıtları takip etmesi, güncelleme ve yeni bilgi giriş-çıkışı yapılması,
- Alanıyla alakalı teknolojik ve bilimsel yenilikleri takip ederek bunları eğitim ve öğretime yansıtması,
- Araştırma ve inceleme amaçlı yapılan geziler için gezi planı yapması,
- Öğretmenler ve zümre öğretmenler kuruluyla diğer kurul toplantılarına katılması ve kendilerine verilmiş olan görevleri yerine getirmesi,

- Yarı dönem ve yaz tatillerinde öğretmenlerin izinli sayıldığı süre içerisinde bulunacağı adres ve iletişim bilgilerini okul yönetimine bildirmesi.

Öğretmenlerin bireysel çalışmalarının değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gereken konular mevzuatta şu şekilde belirtilmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği, 2023);

- Mesleki açıdan bilgi, yetenek ve yeterliliklerin geliştirilmesi için, hizmet içi eğitim, toplantı ve seminerlere katılması,
- Ulusal ve uluslararası proje hazırlaması ve yürütülmesi,
- Bilimsel araştırma ve yayın yapılması,
- Mesleki gelişimin sağlanması için devamlı gayret göstermesi,
- Okul gelişim ve yönetim ekiplerinin faaliyetlerinde rol oynaması,
- Okul içi ve dışı ortamlardaki eğitsel imkanları değerlendirerek aile ve öğrencilerle etkileşimde bulunması,
- Eğitim düzeyi olarak lisansüstü eğitim yapması,
- Mesleki gelişimle alakalı yayınlar izlemesi, dergiler okuması ve kendini geliştirmesi,
- Öğrenme ve öğretme sürecinin daha etkin bir hale gelmesi için araştırmalar yapması ve bu araştırma sonuçlarından faydalanması,
- Okul tarafından hazırlanan stratejik planın hazırlanma aşamasında yardımcı olması,
- Alternatif materyal strateji ve etkinlik yapabilmelidir.

Ders gözleminde dikkat edilmesi gereken maddeler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 2.11. Öğretmen Değerlendirme Alanları- Dersin Planlanması (Teftiş Kurulu Başkanlığı, <https://tkb.meb.gov.tr/>, 2020)

Öğretmenin, zamanı etkin ve verimli olarak kullanacak şekilde dersle ilgili plan yapması,
Ders planı hazırlanırken öğrenciye göre değerlendirmesi,
Ders planlamasında hedef ve kazanımlarla ilgili tahmini,
Ders planlamasında hedefe uygun faaliyetleri belirtmesi,
Ders planında kullanacağı kaynak ve materyalleri belirtmesi,
Ders planında verecek olduğu ödevleri belirtmesi,

Türk Milli Eğitimindeki hedef ve ilkelerini plan ve faaliyetlerine uygun bir şekilde yansıtması,
Ders planında kişisel farklılıkları dikkate alması,
Derse uygun yöntem ve teknikleri belirtmesi,
Ders planında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıyla ilgili bilgilerin yer alması.

Tablo 2.12. Öğretmen Değerlendirme Alanları- Öğretme ve Öğrenme Ortam Araç Gereç ve Teknolojileri (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2020)

Öğretim ortamının havalandırılması ve temizliği için gereken önlemlerin alınması,
Öğrenme ortamının fiziksel durumlarını öğrenmeyi destekleyecek şekilde revize edilmesi,
Ders araç ve gereçlerinin bakımının yapılması, kullanılması için hazır durumda olması,
Teknoloji kaynaklarının etkili kullanımı için model oluşturması ve bunları öğretmesi,
Öğrenme ortamlarını faaliyet şekillerine göre revize etmesi,
Öğrenmenin daha basit hale gelmesi için araç-gereç, etkinlik ve kaynak belirlemede öğrencilerin özelliklerini göz önünde bulundurması,
Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeleri yapılacak olan derse yansıtılması.

Tablo 2.13. Öğretmen Değerlendirme Alanları- Öğrenciye Değer Verme ve Rehberlikte Bulunma (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2020)

Yüksek seviye düşünme yeteneklerini teşvik eden etkili sorgulama yöntemlerinin kullanılması,
Öğrencilerin isteklerini değerlendirmesi,
Öğrencilerin kendilerini açıklayabilmeleri için imkan tanınması,
Davranışlarında ve konuşmalarında saygı sözcüklerini kullanması,
Öğrencilerin hem ders içi hem de ders dışı zamanlarını etkili kullanabilmeleri için bazı yönlendirmeler ya da tavsiyelerde bulunması,
Öğrencilerin öğrendikleri bilgileri hayatlarıyla ilişkilendirebileceği yeni imkanlar doğurması,
Öğrencilere isimleriyle seslenilmesi,
Öğrencilerin sorulara verdiği cevaplara olumlu bir tepki göstermesi,
Öğrencilerin dikkatini üzerine çekerek öğrencilerin öğrenmek için motive edilmesi,
Farklı seviyelerdeki öğrencilerin öğrenmeleri için desteklemesi,
Öğrencilerin planlı ve hedeflerine uygun şekilde çalışması,
Öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymaları için doğru planlamalar kullanması.

Tablo 2.14. Öğretmen Değerlendirme Alanları- Özel Alan Program ve İçerik Bilgisiyle Öğretim Durumu (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2020)

Özel alan öğretim programlarının hedef ilke ve yaklaşımlarını plan ve faaliyetlerine yansıtması,
Özel alanıyla alakalı kuram, ilke ve kavramları öğrencilerin anlayacağı şekilde aktarması,
Derste işlenmiş olan konuların geçmiş konularla ilişkilendirilmesi,
Öğretim esnasında ses tonunu, jest ve mimikleri etkili bir şekilde kullanması,
Özel alanda gereken öğrenme yollarını öğrencilere kazandırması,
İçeriği, konuların özelliklerine göre kademeli bir şekilde sıralaması,
Özel alan öğretim programlarıyla alakalı yaşanan gelişmeleri derslerinde kullanması.

Tablo 2.15. Öğretmen Değerlendirme Alanları- Bireysel Nitelikler (Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2020)

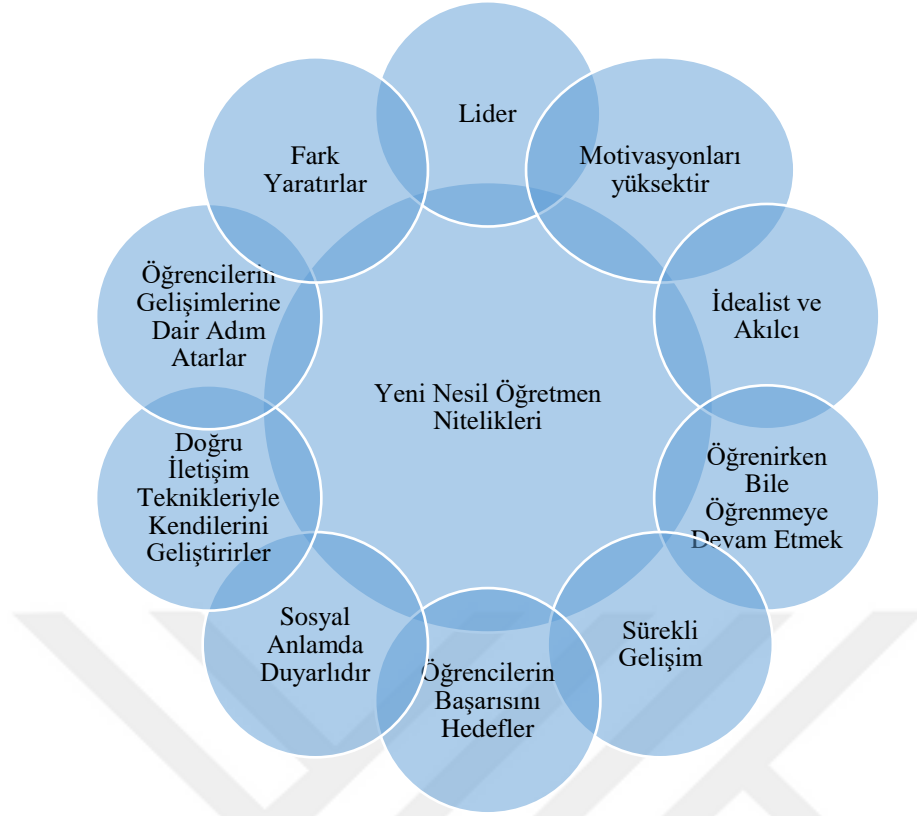
Sınıf içi faaliyetlerinde, mesleki ve toplumsal etik değerlerine uygun bir şekilde davranılması, Türkçe'yi dil kurallarına uygun ve anlaşılabilir bir şekilde kullanması, Öğretme ve öğrenme aşamasında zamanı etkin bir şekilde kullanması, Bireysel bakıma dikkat etmesi ve Teknolojik okur yazar olması yönleriyle değerlendirilmektedir.

Video teknolojisindeki gelişmeler son modern cihazların eğitim ortamlarında kullanımına olanak sağlamıştır. Sınıflarda yapılan etkinlikleri kaydeden kameralar, öğretim etkinliklerini analiz etmek için denetmenler, akran koçları, bölüm başkanları ve öğretmenler için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Böylelikle öğretmenler, bir denetmen veya yönetici olamadan kendi öğretim süreçleri hakkında söz sahibi olabilirler. Ayrıca, öğrencilerinin nasıl öğrendikleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olurlar, hangi öğrenme durumlarının ayrıntılı hale getirilmesi gerektiğine karar vererek hangi öğrenme unsurlarının sınıf ortamı için en uygunu olduğunu belirleyebilirler. Sonrasında, kaydın denetmen ve öğretmen tarafından birlikte izlenip mevcut öğrenme durumunun verimliliğini tartışıp, eksik noktaları belirlemeleri ve öğretim gelişimine yönelik planlama yapmaları gerekir. Okul yöneticileri için de bu video kayıtları önemlidir; çünkü, değerlendirmeye esas olan öğretim örneklerini ve sistemin gerekli gördüğü dijital bilgileri saklamak için elektronik ortamlarda güvenli alanlar oluşturmuş olurlar (Zepeda, 2016).

Zepeda'ya (2016) göre, video kaydı kullanımı sayesinde öğretmenler mesleki gelişimleri için önemli olan yansıtma ve kendini analiz edebilme yeteneği kazanmış olurlar. Yansıtma, öğretmen performansının geliştirilmesinde kullanılan en önemli becerilerden biridir. Dersler ve öğretmen olmanın diğer yönleri üzerinde düşünmek, öğretmenin kim olduğunu anlamasına yardımcı olacak ve daha etkili dersler planlamasına yol açacaktır. Yansıtma yeteneği iyi yönde kullanıldığı sürece öğretmenin kendi performansını değerlendirmesine yardımcı olan bir çeşit biçimlendirici değerlendirme yaklaşımıdır (Dillon ve Maguire, 2011).

2.6. Yeni Nesil Öğretmen Değerlendirme (Son Dönemlerde Öğretmen Denetiminin Anlamı Nedir? Öğretmen Denetimi Nasıl Bir Evrim Geçirdi?)

Sürekli gelişen ve değişen dünyada, öğrenme gibi öğretme yöntemleri de değişime uğramaktadır. Yeni nesil öğretmenliğin tanımı da öğrencilerin bilgi, beceri ve yetenekleri de göz önünde bulundurarak, en yaratıcı, en etkin ve en güncel yöntemlerle kullanan öğretmenler tarafından şekillendirilmektedir. Yeni nesil öğretmenlikle alakalı bazı özellikler aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 2.5. Yeni Nesil Öğretmen Nitelikleri (Uplifers, 2018)

Liderlik; Yeni nesil öğretmenlerde liderlik özelliği görülmektedir. Sınıftaki liderlik durumunu, sadece öğretmenleri yönetmek ve kendilerini dinletmek için değil, öğretmek ve öğrenmek için yeni yollar açmak üzerinden kurgulayarak, öğrendikçe gelişmenin temelini oluştururlar. Bu nedenle öğretmenler öğrencilerin ders içinde daha etkili ve etkin olmasını sağlayarak öğrencilerin çekindiği derslerde bile daha aktif olmalarını sağlamaktadır.

İdealist ve Akılcılık; Yeni nesil öğretmenlerde modern eğitim ilkelerini benimseyerek, çağın getirmiş olduğu yeniliklere adapte olmak için çalışmaktadırlar. Öğrencilere öğretmek için heves göstermektedirler, akılcılığı ön planda tutarlar ve ideallerinin peşinde koşmaktadırlar. Kendilerini yeni eğitimlerle her geçen gün daha da geliştirerek bu bilgileri öğrencilerle paylaşırlar. Böylece çok daha bilgili bir yeni neslin ortaya çıkmasını sağlarlar.

Öğretirken Öğrenmeye Devam Ederler; Yeni nesil öğretmenler, yaşamları boyunca öğrenmek isterler. Öğrenirken de kendilerini sürekli geliştirmek isterler. Kullanmış oldukları yöntemlerle sadece bilgiyi değil, öğrenmeyi de öğretmek için çaba gösterirler.

Kendilerini Sürekli Geliştirmek İsterler; Yeni nesil öğretmenler, bilginin sürekli değişen, gelişen ve göz önünde bulundurması gereken bir şey olduğunun farkındadır. Sürekli

yeni bir şeyler öğrenmeyi, çevrelerinden ve öğrencilerinden almış oldukları geri bildirimlerle kendilerini geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Sürekli gelişmenin, mesleklerinin merkezin de olduklarının da farkındadırlar.

Öğretmen denetimi ve değerlendirilmesi açısından ise; gerçekçi bir gelişim ve ilerleme, öğretmen değerlendirilmesi ve mesleki gelişime yönelik bir süreç içinde her zaman oluşmaz. Gelişim planının içeriği ve süreci öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve ihtiyaçlar ortaya çıktıkça değiştirilebilecek esneklikte olması gerekmektedir. Performansa Dayalı Denetim ve Değerlendirme olarak da bilinen yeni nesil öğretmen değerlendirme süreci sadece öğretimde gerçekçi bir ilerlemeyi değil gelişmiş öğrenci öğrenmesiyle temsil edilen öğretmen gelişimi döngüsünü de kapsamaktadır. Bu döngünün başarısı, bir yıl boyunca elde edilen birçok mesleki gelişim görevi ile değil öğretmen gelişiminin kalitesi ile ölçülmektedir (Aseltine vd., 2015).

Bütün bu hususlar göz önüne alındığında; Aseltine vd.'ne (2015:12) göre, denetim uygulamalarının yeniden değerlendirilmesinin ve öğretmen denetimi için yeni bir modele ihtiyaç duyulmasının bazı sebepleri vardır:

1. Eğitimin ana hedefi öğretimin merkezietinden öğrenci öğrenmesinin önemine doğru değişti: Ulusal mesleki örgütler, eğitim bakanlıkları ve birçok yerel okul bölgesi çeşitli içerik alanlarıyla ilgili öğrencilerin neyi öğrenmesi gerektiğini belirlediler ve öğrenci öğrenmelerini değerlendiren içerik standartlarını bir hayli oranda kullandılar.

2. Hesap verebilirliğin çok olduğu bir dönemde yaşıyoruz: Eğitimciler, çabalarının öğrencilerin en iyi şekilde öğrenmesiyle sonuçlandığını göstermeye ihtiyaç duyduklarına dair yaygın bir görüşe sahiplerdir. Eğitimcilerden öğretim süreçlerinin sonucu olarak öğrencilerin kavraması zor olan seviyelerde bilmeleri gerekenleri öğrendiklerini kanıtlayabilmeleri beklenmektedir. Bu beklentinin karşılanabilmesi için tek olay araştırma tasarımları güçlü bir denetim aracı olabilir. Çünkü bu tür denetim modelleri hesap verebilirliği belirlemek ve göstermek için uygun bir yöntem sağlar. Ayrıca, zaman içinde tekrarlanan ve güvenilir bir değerlendirme yapılabileceği sürece bu tür denetim modelleri herhangi bir özel verinin toplanmasını gerektirmez (Holahan ve Galassi, 1986).

3. Eğitim literatürü ve mesleki gelişim girişimleri giderek artarak veriye dayalı karar vermeye odaklanmaktadır: Günümüzde birçok öğretmen, öğrenci çalışmasını dikkatli ve

analitik bir şekilde incelemek ve bulguları eğitimsel planlamayı gerçekleştirmek için kullanmak gibi özelliklerden yoksundur.

4. *Geleneksel denetleme ve değerlendirme modelleri, süreç sonundaki ürüne odaklanmak yerine öğretmenin çalışma sürecine odaklanmaktadır:* Geleneksel sınıf gözlemleri; bilgi toplamayı, not almayı, bu notları analiz etmeyi, geri bildirim ve yön vermeyi içine alır. Gözlem öncesi ve sonrası görüşmeler dışında öğretmenler, öğrenci performans verilerinin analizine pek katılmazlar.

5. *Geleneksel yaklaşımın öğretim süreçleri içindeki yeri öğretmenlerin mesleki gelişimini sınırlandırmaktadır:* Etkili öğretim stratejileri üzerinde uzmanlaşan öğretmenler daha fazla gelişime veya uygulamalarını geliştirmeye yönelik genellikle çaba göstermezler. Bu tür öğretmenlerin sınıftaki etkiyi arttırmak için eğitimsel yeteneklerini önemli ölçüde kullandıkları; fakat, mesleki gelişim yönündeki çalışmalarının da azaldığı görülmektedir.

6. *Geleneksel öğretmen denetlemesi ve değerlendirmesi, öğrenci öğrenmesi ve öğretim arasında açık bir şekilde bağlantı kurmayabilir ya da farklılaştırılmış öğretilimsel içerik sağlayabilir:* Öğrenci öğrenmesinde gerçek ve tam bir farklılık yaratmak için daha stratejik ve bağlam içinde kullanılan bir süreci takip etmelidir. Ayrıca, geleneksel denetleme ve değerlendirme modeli öğretmenin en yüksek düzeyde gelişme elde etme imkanını sınırlandırmaktadır.

7. *Geleneksel öğretmen değerlendirme modelleri, öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile standart test sonuçlarının ve okul gelişim planının belirttiği öğrencilerin gerçek öğrenme ihtiyaçları arasında doğru bir bağlantı kuramazlar:* Öğretmenlerin çalışmalarını okul gelişim planına odaklanmış amaçlar doğrultusunda birleştirmek ve tüm öğrencilerin gelişimine katkıda bulunmak profesyonel bir topluluk duygusunun oluşmasına yardımcı olur (Aseltine vd., 2015:14).

2.7. Diğer Ülkelerde Öğretmen Denetimi Nasıl Yapılıyor?

Öğretmen denetimi, İngiliz eğitim sisteminde bir öğretim senesi boyunca kendilerinin belirlediği fakat görev yaptıkları okulun ve İngiliz eğitim politikalarıyla örtüşmesi gereken bazı hedef ekseninde performansları değerlendirilmiştir (Department of Education, 2012).

Okul müdürleri bu kapsamda bu sürecin ilerlemesinden birinci seviyede görevlidir. Okul müdürleri, 2012 eğitim yasasına göre kendi okulları için en ideal performans belirleme

politikalarını belirlemekte ve uygulamaktadır (ATL Education Union, 2013). Öğretmenlerin görevlerinde yükselmesi ve ücretlendirme protokolleri sergileyecekleri performanslara göre ortaya çıkacağından dolayı bu sürecin en büyük sorumlusu olarak yasal bir şekilde işvereni olan okul müdürü olarak değerlendirilmektedir fakat okul müdürü farklı nedenlerle bu sorumluluğunu alan diğer okul liderlerine bu görevini devredebilir (NASUWT, 2018).

Özellikle bu kapsamda öğretmen sendikalarıyla birlikte diğer sivil toplum örgütleri okul paydaşlarıyla aynı zamanda bu sürecin şeffaf olması için yüksek seviyede sorumluluk üstlenmektedir. Okul müdürü, sorumluluk anlamında öğretmen performansının sürecini ve nasıl belirleneceğini açıklayarak bu süreci başlatır ve bunla ilgili bütün paydaşların üzerinde anlaşılacağı bir forma ulaştırdıktan sonra bu gözlemlenmeleri eylül ve ağustos ayları arasında bitirirler. Diğer taraftan yerel eğitim yöneticilerinin çabalarıyla okul müdüre de paralel bir performans değerlendirmesinde dahil olduğu tarafların bütüncül şekilde karşılıklı şekilde bağlılığı söz konusudur (ATL Education Union, 2013).

Bakanlıkların belirlemiş olduğu performans ölçütleri öğretmenlerden beklentileri şekillendirmekte ve bu göstergelerin değerlendirilmesinde yeteri kadar esneklik ortaya koymaktadır (NASUWT, 2018). Özetle yasal metinlerle belirlenmiş bir performans belirleme sürecinin oluşturulduğu ve eğitim çalışanlarının hepsinin hesap verilebilirlik ilkesiyle bu sürece dahil olduğu belirtilebilir.

Estonya'da eğitim sistemindeki öğretmen performansı hizmetten önce eğitimden başlayarak bir kariyer başlanması olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda meslek hayatına yeni başlamış olan bir öğretmen Estonya Milli Eğitim Bakanlığı tarafından oluşturulmuş olan komitenin kararlarına göre minimum 160 saatlik mesleki gelişim kurslarına gidip, bu kursların ardından sırasıyla uzman öğretmen, baş öğretmen ve yöntembilimci öğretmen olarak dört kariyer aşamasıyla görevinde yükselebilmektedir (European Commission, 2015).

Ayrıca kariyer basamağı esaslı performans değerlendirme sürecinde öğretmenin öz değerlendirme, okul içi değerlendirme ve komite tarafından yapılacak olan dış değerlendirme olmak üzere çok veri kaynağı oldukça önemlidir (NCEE, 2015). Bunlardan birincisi ve ikincisi yani mesleğe yeni başlayan öğretmen ve uzman öğretmen kalıcı kadrodayken, diğer ikisinin her 5 senede bir yenilenmesi gerekmektedir (Santiago vd., 2016).

Kanada’da öğretmen denetiminde birincil sorumlu olarak okul müdürleri yer almaktadır fakat okul bu müdürleri bu görevlerini okul kurulu için, oldukları yerel birime göre yapmakla yükümlüdür. Aynı şekilde okul müdürleri de kendi performanslarına göre okuldaki kurullarına ve okuldaki diğer yerel paydaşlara karşı bir sorumluluk taşımaktadır. Kısaca çok yönlü bir hesap verilebilirlik düşüncesi görülmektedir. Öğretmen denetiminde, aynı okul müdürlerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve sorumluluk sahibi olması gibi en çok referans gösterilen faaliyet günümüzde de devam eden Ontario eyaleti faaliyetidir. Bu faaliyet şöyledir;

Öğretmen denetiminde iki kavram ön plandadır. Bunlardan ilki, mesleğe yeni başlamış öğretmenin mesleğiyle yetiştirilmesidir. Aday öğretmen olarak da adlandırılan öğretmen senede minimum iki kez olmak üzere okul müdürü tarafından denetim uygulanır. Öğretmen denetimi her iki durumda da performans belirleme ölçütlerine göre yapılır. Bu ölçütler ilk olarak belirlenmiş eylemin belirli bir sıraya göre sıralanmasıyla oluşur. Bu ölçütler sırasıyla yeterliliklerin belirlenmesi, ön görüşme, ders denetimi, gözlemden sonra görüşme, rapor oluşturma, yetersiz olan öğretmenler için tamamlayıcı planların belirlenmesi ve her bir öğretmen için senelik öğrenme amaçlarının belirlenmesidir. Ayrıca öğretmen istediği zaman okul kuruluna başvurarak tekrardan değerlendirmeyi isteme hakkına sahiptir.

Eğer öğretmenin görev yaptığı yer değişirse, yeni görev yerine gitmesine rağmen ilk senesinde tekrardan değerlendirilecektir (OME, 2014).

Güney Kore’de öğretmen denetimi öğretmenlerin veya okul müdürlerinin gerekli görmeleri durumunda tamamen kendilerine göre eğitim denetmenlerine başvurarak denetleme istemektedirler (Kim, 2010). Öz değerlendirmenin, bu derece içselleştirilmesi ve istekli olarak dış denetimi istemesi Güney Kore’de öğretmenlik mesleğini son derece pozitif ve kalitesinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Polonya’nın eğitim sisteminde potansiyelli bir öğrenci başarısı için her sene düzenli bir şekilde öğretmen denetimi yapılmaktadır. Öğretmen denetimi çoklu veri kaynağıyla değerlendirilmektedir. Genel anlamda kariyerlerinde yükselmek amacıyla kullanılmaktadır (OECD, 2013b). Özellikle de okul müdürleri tarafından yapılan ders gözlemiyle beraber öğrenci ve velilerden dönüt alınması öğretmenleri denetim sürecinin temel bileşenlerini oluşturmaktadır (TALIS, 2013).

Singapur eğitim sisteminde en önemli bileşenlerden biri de öğretmenlerin denetimi ve devamlı olarak gelişim beklentisidir. Bu değerlendirme işlemi Singapur'da bütün kamu çalışanlarına da uygulanan performans kaynaklı bir ücret rejimiyle de desteklenmektedir (Kelly vd., 2008). Bu davranış “Tüm ulusal sermayemiz yine insanlarımızın ta kendisidir” düşüncesinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir (Steiner, 2010).

Singapur eğitimi öncelik alanlarının başında tutmaktadır. Hizmet öncesi alınmış olan mükemmel eğitimle beraber her bir öğretmenin senede minimum 100 saat hizmet içi eğitim almasıyla “okul mükemmellik modelinin” öğretmen kariyer gelişim sistemiyle desteklendiği ifade edilebilir (Ng ve Chan, 2008). Ekonomik gelişime önem veren fakat globalleşmenin gerisinde kalmamak için kendi özdeğerlerini de içeren Singapur'da tam anlamıyla “küresel” eğitim politikaları yürütülmektedir. Bu çabaların bir sonucu olarak da globalleşmenin etkililik seviyesi belirli bir seviyenin üzerine çıkmayı başarmış ve bir eğitim sistemi oluşturmuştur.

Finlandiya'da öğretmen denetimi doğrudan bir dış paydaşla değil okulun pedagojik anlamda lideri olan okul müdürü tarafından yapılmaktadır. Dönütler sonucunda, denetim uygulamaları mesleki gelişim planı oluşturabilmek için sağlanmaktadır. Bu sayede öğretmenlerin denetimi, öz değerlendirme temelinde mesleki gelişim sorumluluğunda yapılmaktayken, okul denetimi ise grup temelli bir değerlendirmeyle öz değerlendirme şeklinde yapılmaktadır. Finlandiya; denemeyi teşvik eden, hatalara izin veren ve bunları düzelten, öğretmenlere mesleki zaman, alan ve özerklik veren ve mesleklerine sosyal ve maddi açıdan saygınlık sağlarken genel olarak onlara profesyonel olarak değer veren meslektaşlara dayalı, güvenli bir öğrenme ortamını teşvik eden bir denetim modeli benimsemiştir. Finlandiya, öğretimi prestijli ve rekabete dayalı bir alan haline getirmekle kalmayıp öğretmenlere mesleki becerilerini geliştirmeleri için geniş başlangıç ve devam eden öğrenme fırsatları sunmakta, bu profesyonelliği öğretimde kullanmaları konusunda onlara ve kaliteyi sağlamak için onların profesyonel sorumluluklarına güvenmektedir (Williams ve Engel, 2012).

Hong Kong'da öğretmen denetimi diğer ülkelerdeki denetimlerden farklı olacak şekilde okula dayalı yönetim anlayışıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda her okulun içindeki yönetsel yapısıyla okul kurulu, veli temsilcisi, okul müdürü ve kamu temsilcisiyle beraber bir komisyon oluşturulur. Bu komisyona karşı düzenli bir şekilde hesap verilebilirlik ilkesi doğrultusunda farklı uygulamalar uygulanır. Öğretmen denetlemesinin temeli denetleyen ve

denetlenen arasında hiyerarşik bir ilişki kurabilmektedir (EMB, 2017). Buna göre, okula dayalı yönetim anlayışında okul kurulu ilk olarak performans belirleme sıklığını tercih etmelidir. Bu seçimde her sene olabileceği gibi 2 senede bir seçim gibi çeşitli seçenekler de yer almaktadır. Öğretmen denetimi, okul müdürü veya okul müdürünün denetiminde tecrübeli bir öğretmen tarafından yapılmaktadır. Bu hiyerarşiye göre, tarafların hem dikey hem de yatay şekilde hesap verebilmesinde ön şart olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca performans belirlemek için çok kapsamlı perspektifler vardır. Öğretmenler bir ders dönemince yapmış olduğu kültürel, eğitsel, sportif vb. gibi tüm faaliyetlerden sorumlu tutulup denetlenirken, ulusal göstergeler, veli hoşnutluğu ve öğrenci başarısı gibi dış etkenlerde işe koşulmaktadır (EMB, 2017).

Avustralya’da öğretmen denetimi New South Wales şehrinde 2004 senesinde onaylanan “Öğretmen Enstitüsü Kanunu” ülkenin eğitimiyle alakalı birçok paydaşının görüşlerinin kabul edilmesiyle, diğer şehirler içinde de bir örnek ortaya koymuştur. Bu sayede 2015 yılına dek sürecek olan “Öğretmenlik Mesleği Standartlarının” geliştirilmesinde oldukça önemli bir nokta olmuştur (McDaid, 2010).

Norveç’te öğretmen denetimi yerel birimlerin okul denetimlerin de okul kurulları tarafından yol haritasını sırasına göre değerlendiren ve sınıfı temel alan öğretmen yol haritaları doğrudan ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle tümünden gelimle merkezi denetimden başlayarak bireyselleştirilmiş öğretmen öz değerlendirmesine dek devam eden bir düzlemde yer alan farklı paydaşların birbiriyle aynı olmayan oranlarda söz sahibi olduğu fakat her bir adımın devamındaki adımı desteklediği bütüncül bir denetim sisteminin varlığından bahsedilebilir.

Tablo 2.16. Öğretmen Performanslarının Genel Değerlendirmesi

Ülke	Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi
İngiltere	Var
Kanada	Var ve okul müdürünün sorumluluğunda
Estonya	Var
Polonya	Var – Okul tarafından
Kore	Var – Öğretmen tarafından öz değerlendirme
Finlandiya	Var – Okul müdürünün sorumluluğunda
Norveç	Öğretmen tarafından öz değerlendirme
Avustralya	Kariyer basamakları uygulaması uygulamakta
Hong Kong	Var – okul müdürünün öz değerlendirmesi
Avustralya	Kariyer basamakları uygulaması uygulanmakta
Norveç	Öğretmen tarafından öz değerlendirme

Özellikle de son dönemlerde ülkelerin gündemini koruyan eğitim sistemleri uluslararası rekabet edebilme kapasitesini arttırmaya dair atılan adımlar değerlendirildiğinde PISA, TIMMS ve İnsani Gelişmişlik İndeksine göre üst sıralarda bulunan ülkelerde denetimin oldukça dikkatli bir biçimde takip edilmesi gerektiği ve milli bağlama uygun bir şekilde modelin ortaya çıkarılmasında yararlanılması gerektiği ifade edilmiştir.

2.8. İlgili Araştırmalar

Denetim; öğrenci başarısını arttırmak ve öğretimi geliştirmek için öğretmenleri öğretim ile ilgili diyaloga çekme sürecidir. Bu süreçte öğretmenlerden, okul müdürlerinden ve denetçilerden; bunun dışında var olan sistemden kaynaklı olarak da sorunlar yaşanmaktadır (Sullivan ve Glanz, 2015). Öğretmen denetimiyle ilgili öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve müfettişlerin görüşlerinin incelendiği, bununla birlikte öğretmen denetiminde yaşanan sorunlara değinilen birçok araştırma bulunmaktadır. Aşağıda bu araştırmalardan elde edilen bazı bulgular ve araştırmacıların görüşlerine yer verilmiştir.

Gökçe (1994a) yaptığı çalışmada ilköğretim okulları ve bağımsız ortaokulların 2.kademesinde ders denetiminin hedeflerinin gerçekleşmesinde; denetim ilkelerine uygunluk seviyelerini belirlemek için Ankara’da görevli olan 112 ilköğretim denetçisi ve 427 öğretmenden, 2 farklı anket yoluyla veri toplanmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre denetmenler genelde, ders denetiminin hedeflerinin yüksek ihtimal gerçekleştiği öğretmenler ise hiç gerçekleşmediğini belirtmişlerdir. Ayrıca ders denetiminin hedeflerinin gerçekleşme seviyesi konusunda öğretmen ve denetmenlerin düşünceleri pozitif seviyede farklılık gösterdiği görülmüştür.

Terzi (1996) yaptığı çalışmada ilköğretim denetmenleri çalışmış oldukları örgüt yapısının öğretmen ve yönetici tutumlarının ve denetim esnasında değerlendirme kapsamında yaşamış oldukları problemlerin belirlenmesi için Ankara’da görev yapan 102 ilköğretim denetmenini incelemiştir. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmış ve denetmenler verilmiş olan yetkilerini az bulmuşlardır. Mesleki gelişimleri için pek fazla fırsatlarının olmadığını ve görevleriyle alakalı gereksinimlerin karşılanmadığını belirtmişlerdir. Görevleriyle alakalı alınmış kararı kabul etmemişler ve bakanlığa yapmış oldukları tavsiyelerle ilgili geri dönüt almadıklarını ve tavsiyelerinin uygulanmadığını da belirtmişlerdir.

Has (1998) yaptığı çalışmada öğretmenlere yapılmış olan denetim etkinliklerinin, öğretmenlerin mesleki faaliyetlerini geliştirmelerindeki görevini belirlemeye çalışmıştır. Bu

çalışmada anket tekniği kullanılmış ve çalışmaya 401 öğretmen ve 131 ilköğretim müfettişi katılmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre öğretmenler ve denetmenler, derslerin fiziksel durumlarını, yönetim çalışmaları, eğitim ve öğretim çalışmaları, okul ve çevre ilişkileriyle ilgili uygulanmış olan denetimlerin, öğretmenlerin mesleki faaliyetlerini geliştirmesinde ise orta düzeyde bir görevi olduğu belirlenmiştir.

Özdemir (2001) yaptığı çalışmada Bolu'daki öğretmen, yönetici ve müfettişlerin demokratik ve modern eğitim anlayışı kapsamında ilköğretimde denetimle ilgili olan düşüncelerini değerlendirmiştir. Bu araştırma sonucuna göre öğretmen, yönetici ve müfettişlerin demokratik ve modern eğitim anlayışı kapsamında teftişle ilgili olan düşüncelerinin büyük oranda az olduğu görülmüştür.

Yılmaz (2004) yaptığı çalışmada sanatsal denetim kavramının değerlendirmiştir. Bu çalışmada gözlemci öğrencinin davranışını ön plana çıkarmış ve gözlemin boyutunu oluşturan az sayıda öğrenci grubuyla sınırlanacağını, sınıf doğal ortamına karışılmaması gerektiğini, denetmenlerin sınıf gözlemlerinde açık, doğru ve tam notlar alması gerektiğini belirtmiş ve gözlem esnasında kaydedilmiş olan verilerin detaylı bir şekilde analizini yapmıştır. Ayrıca bu çalışmada denetim elamanının öğretmene en nesnel ve doğru dönütleri vermesi gerektiğini belirmiş ve sanatsal denetimin Türk Eğitim Sistemine olan uygunluğu tartışılmıştır.

Erim (2004) yaptığı çalışmada sosyal bilgiler öğretmenlerinin ilköğretim müfettişleri teftişleriyle ilgili olan düşüncelerini ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre sosyal bilgiler öğretmenleri eğitim ve öğretim ortamı haricindeki konularda negatif bir yaklaşım içerisine girmiş ve en önemli beklentileri ise sosyal bilgiler alanında uzman müfettişler tarafından denetlendiği görülmüştür.

Koruç (2005) yaptığı çalışmada 119 sınıf ve branş öğretmeniyle anket yöntemini kullanarak görüşme yapmıştır. Bu araştırmaya katılmış olan öğretmenler genelde mevcut sistem içerisinde uygulanan değerlendirme faaliyetlerinin, karşılıklı etkileşime ters olduğunu ve teknolojik anlamda yaşanan gelişmelerin ve e-postayla haberleşmenin gözlemden sonra görüşme aşaması için kullanılabilir bir özellikte olduğunu belirtmişlerdir. Bu modele göre gözlemden önce görüşme safhası öğretmenin ve deneticinin beraber yer aldığı teknoloji destekli bir ortamda oluşmaktadır. Gözlem safhasında bu sürecin doğal ortamı olan sınıfta gerçekleşmektedir. Gözlemden sonra bu sürecin doğal ortamı olan sınıf içerisinde

gerçekleştiği görülmüştür. Ayrıca bu modelde Türkiye için video konferans destekli klinik denetim modeli kullanılmıştır.

Şahin (2005) yaptığı çalışmada Bolu ve Düzce’de görevli olan 480 öğretmen ve 37 ilköğretim denetmeniyle Başar tarafından geliştirilmiş olan anket aracılığıyla veri toplamıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre ilköğretim denetmenlerinin ders denetimiyle ilgili sahip olmaları gerekli olan yeterliliklerle ilgili bir değerlendirme yapma hedefiyle yürütülmüş olan araştırmada denetmenlere sorulan yeterlik maddelerini genelde tam ve çok seviyede, öğretmenler ise bu sorulara az ya da orta seviyede gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Öğretmen ve denetmen yeterlikleriyle ilgili olan algılar arasında pozitif bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Hillyer'in (2005) yürüttüğü araştırmanın amacı; büyük ölçüde başarı gösteren ilköğretim okulu seviyelerinde öğretmen değerlendirme sürecinin halihazırdaki durumunu ve öğretmen uygulamalarına yön veren diğer öğretimsel denetimsel denetim unsurlarını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda bir okul seçilmiş ve okulun bazı yönetici ve öğretmenleriyle görüşmeler yapılmış, araştırmada doküman analizi ve gözlem teknikleri kullanılmıştır. Bu kişilere 52 maddelik bir anket uygulanmış ve elde edilen veriler 6 boyut kapsamında analiz edilmiştir. Bunlar; politika, öğretmen denetimi, okul kültürü, öğretmen değerlendirme, okul çabası ve öğretmen inançlarıdır. Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlara göre; öğretmen değerlendirme süreci ve bu süreçte kullanılan aracın etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ancak; öğretmen değerlendirmenin okulun genel gelişimi üzerinde küçük bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. Son olarak, okul düzeyinde öğrenci başarısını etkileyen dört boyut ortaya çıkmıştır ki bunlar; nitelikli liderlik, mesleki gelişim, iş birliği ve öğrenci başarısına verilen önemdir.

Dray'ın (2007) yaptığı araştırmanın amacı ise; bir bölgede yer alan iki okulun sahip olduğu vizyon ile bu okullarda uygulanan öğretimsel denetim etkinlikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu araştırma için; veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler, doküman analizi, gözlem ve alan yazın notları kullanılmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuca göre; katılımcıların araştırmada tanımlanan vizyona ilişkin farkındalıkları düşük olmasına karşın, bu katılımcılar eğitim bakanlığının sahip olduğu genel vizyona göre bir bakış açısı sergilediklerini düşünmektedirler. Elde edilen bir diğer sonuç ise; öğretimsel denetim uygulamaları için belirlenmiş bir politikanın olmadığıdır.

Begum (2008) yaptığı çalışmada okul müdür yardımcılarının denetime olan bakış açılarını incelemiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre müdür yardımcılarını genellikle denetimin hedefinin öğrenci ve öğretmeni desteklemek amacıyla öğretimin geliştirilmesi olduğu belirtmişler ve öğretmen denetiminin yapılması için ise en uygun kişinin okul müdür yardımcısı olduğu görülmüştür.

İlğan (2008) yaptığı çalışmada 412 öğretmen ve 125 müfettişe anket yöntemini kullanarak görüşme yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda farklılaşmış denetim modelinin kurulabilmesi için gerekli olan unsurların alt boyutunu, öğretmenler ve müfettişler tamamen benimsemiş, müfettişler büyük ölçüde öğretmenler ise orta seviyede uygulanabilir bulmuşlardır. Yoğun mesleki gelişimin alt boyutunu öğretmenler büyük ölçüde, müfettişler ise tamamen özümsemiştir.

Sindhvad (2009) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin öğretimsel denetimle alakalı durumlarını değerlendirmiştir. Bu araştırmanın sonucunda müdürlerin öğretmenleri destekleme seviyeleri arasında ön plana çıkan unsurların öğretmenler üzerindeki kontrol seviyeleri ve sınıftaki öğretimde yapacak oldukları değişikliklerle ilgili olan inançları olduğu görülmüştür.

Minnear-Peplinski (2009) tarafından yürütülen araştırma iki önemli amaca hizmet etmektedir. Ülkede ne gibi profesyonel ve bürokratik yaklaşımların benimsendiğini belirlemek temel amaçtır. Bir diğer amaç ise; öğretmen denetiminde kullanılan öğretimsel denetim, mesleki gelişim ve değerlendirme unsurlarının ne kadar kullanıldığını belirlemektir. Araştırma sonuçlarından elde edilen veriler; profesyonelliğin, öğretimsel denetimin ve mesleki gelişimin öğretmen ve müdürler tarafından yaygın olarak benimsenen denetim yaklaşımı olduğunu doğrular niteliktedir. Önemli bir diğer sonuç ise; yüksek lisans mezunu olan müdürlerin değerlendirme tekniklerini daha çok kullandıkları; ancak, okul içinde ve dışında yürütülen işbirliğinin eksik olduğudur.

Beycioğlu ve Dönmez (2009) yaptığı çalışmada eğitim denetimini tekrar düşünmek için gerekli tavsiyeler geliştirmiştir. Bu tavsiyeler arasında aslında sınıf içi öğrenme ve öğrenim faaliyetlerinin özelliğiyle alakalı yargıları kapsayan eğitim denetimi, denetmenler ve öğretmenler aracılığıyla aslına uygun şekilde; günümüze kadar olan tarihsel süreçte meydana gelen kabul edilmişlikleri değiştiren, karşılıklı empatik yaklaşımları da içeren bir anlayışla yapılmamaları gerektiği yer almaktadır.

Rose (2009) yaptığı çalışmada denetleyicilerin düşüncelerine göre denetim faaliyetlerini incelemiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre deneysel faaliyetler, deneysel olarak açıklanmış fakat en iyi klinik denetim faaliyetleriyle tutarlı olmadığı görülmüştür. Denetmenlerin kendilerine uygun olan denetimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynak, yeterli zaman ve mali tazminat verilmediği de belirtilmiştir.

Wahnee'nin (2010) okul müdürlerinin uyguladığı öğretimsel denetimlerin öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güvenirliliğe ilişkin algılarına etkisini belirlemek amacıyla yürüttüğü bu araştırmada ise; birçok değişken test edilmiştir. Bu değişkenler arasında; öğretimsel denetim başlı başına müdüre duyulan güvenin okul içi değişkenlere göre % 98'lik bir orana sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca; müdüre duyulan güveni güçlü bir şekilde etkileyen önemli bir unsur da müdürün doğrudan öğretimsel denetim yardımıyla şekillenen öğretmen algılarıdır.

Dilekçi (2012) yaptığı çalışmada Bolu'daki 14 kamu ilköğretim okulunda görev yapan 540 branş ve sınıf öğretmeniyle 17 şehirde görevli olan 706 eğitim denetmeninin hepsinden veriler elde etmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre araştırmanın eğitim denetmenlerinin sanatsal denetim modelinin kavranmasıyla alakalı olan düşünceleriyle alakalı bütün bireysel bilgiler değişkenlerinde pozitif farklar görülmüştür.

Aküzüm (2012) yaptığı çalışmada 1995-2012 seneleri arasında Türkiye'deki ilköğretim okullarında il eğitim denetmenlerince yapılmış olan denetim uygulamalarının olduğu nicel ya da nitel araştırma tekniklerini kullanarak 73 çalışmayı incelemiştir. Bu çalışmanın sonucunda denetmenlerin, denetim esnasında yapmış oldukları davranışlarla mesleki yardım, işbaşında yetiştirme görevleri, rehberlik ve teknik anlamdaki yeterliliklerinin öğretmenler açısından düşük seviyede yeterli olduğu görülmüştür.

Memduhoğlu (2012) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda öğretmenler, okul idarecileri, müfettişler ve öğretim üyelerinin çoğunun eğitim denetimini gerekli gördüğü görülmektedir. Deniz ve Saylık'ın (2018) yaptıkları araştırmada aynı şekilde öğretmenlerin ve okul idarecilerinin eğitimde denetimi gerekli gördüğü yönündeki görüşlerin ağırlıklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak eğitim denetiminde denetim sürecine ilişkin, denetim uygulamalarına ilişkin ve müfettişlerin seçilmesi ile yetiştirilmesine ilişkin konularda sorunlar yaşanmaktadır. Ayrıca yapısal bazı sorunlar da mevcuttur (Memduhoğlu, 2012).

Fields (2013) yaptığı çalışmada sınıf kontrolü esnasında hangi tür veri toplama tekniklerinin kullanıldığını belirleyebilmek ve öğrenci öğrenmesini geliştirecek şekilde öğretimi geliştirmeyi amaçlayan sınıf kontrolünün hangi tür bilgi sağladığını belirlemiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre, öğretmenler sınıf kontrolünün öğretmen etkililiğine ve mesleki gelişimine, öğrenci başarısına ve okulun bütünsel gelişmesine fayda sağlayabileceği görülmüştür. Ayrıca öğretmenler öğretmen ve okul yöneticisi etkileşiminin sınıf yönetimi ve öğrenci başarısına pozitif etki edeceğini belirtmişlerdir.

Campbell'in (2013) kısa gözlemler ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin öğretmen ve yönetici algılarına göre belirlemek amacıyla yaptığı bu tez çalışmasında; katılımcı olan öğretmenlerin %88'inin geleneksel denetim modelinin kendilerine önemli bir katkısı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca; öğretmenlerin %92'si geleneksel denetim modelinin kendilerinde herhangi bir fark yaratmadığını ve denetim sürecinde bu uygulamanın onlar için heyecanlandırıcı bir özelliğinin olmadığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %88'i ise; geleneksel denetim modelinin öğretmen gelişiminde bir katkısı olmadığını dile getirmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı, bu denetim modelinin kendilerine de bir katkı sağlamadığını belirtmişlerdir.

Tosun ve Ordu (2019) yaptıkları çalışmada eski ve yeni denetim süreçlerindeki etkinlikleri karşılaştırarak yeni bir denetim modeli oluşturma sürecine fayda sağlamak istemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda ise yöneticilerin büyük bir bölümü son denetimin sürmemesi veya geliştirilmesini istemiştir. Yöneticilerin denetim sisteminin nasıl olması gerektiğiyle ilgili olan düşünceleri de rehberlikte öne çıkan denetimin, şehirlerdeki denetmenlerin denetimi oluşturduğu bir sistem, ders denetimlerinin tekrardan yapılması ve hedef temelli olacak şekilde dört farklı temada değerlendirilmiştir.

Birel ve Erçek (2019) yaptıkları çalışmada yapılan yeni düzenlemelerin birinci seviyedeki uygulayıcıları olan okul yöneticilerinin üzerinde oluşturmuş olduğu etkiyi derin bir şekilde ortaya çıkarmak ve bu durumla ilgili okul müdürlerinin düşüncelerinin belirlemek istemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin genel düzeyleri öğretmenleri denetleme görevinin maarif müfettişlerinden alınarak tamamen kendilerine bırakılmasından hoşnut olduklarıyla beraber gelecekte bunun negatif sonuçlarının çok fazla olacağı endişesi olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca genelde okul yöneticilerinin görevlerinin artması konusuna yakın oldukları ancak bu denetim faaliyetlerinin bir sistematik içerisinde düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi konusuna ise yakın olmadıkları görülmüştür.

Altunay (2020) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin denetimleriyle ilgili öğretmenlerin ve okul müdürlerinin düşüncelerini belirlemek istemiştir. Bu araştırmada İzmir Bornova'da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan eğitim kurumlarında 294 katılımcı yer almıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre okul müdürleri, ders denetimi uygulamalarındaki davranışları gösterme seviyelerini her zaman ve sıklıkla seviyesinde yani pozitif olarak gösterdiklerini, öğretmenlerin ise bazen ve hiçbir zaman yani müdürlerin ders denetimlerini yapmadıklarını ağırlıklı olarak belirtmişlerdir.

Memişoğlu ve Tabak (2021) yaptıkları çalışmada maarif müfettişlerinin denetiminde yaşamış oldukları problemleri tespit etmek ve problemlerine tavsiyeler geliştirmek istemiştir. Bu araştırmanın örneklemini 2019-2020 eğitim öğretim döneminde MEB'de görevli olan 11 maarif müfettişi oluşturmuştur. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmış, veriler de yarı yapılandırılmış formulla toplanmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre maarif müfettişlerinin denetimi bir örgütün hedeflerine tam olarak ulaşip ulaşmadığını, yapılan faaliyetlerde ise hangi problemlerin yaşandığını, bu problemlerin nasıl giderilebileceğinin müfettişlerin yardımıyla belirlenip problemlerin çözüme kavuşturulabileceği görülmüştür. Bu denetimler esnasında en çok denetlenenden kaynaklanan problemler yaşanmaktayken ardından sırasıyla denetim sisteminden, denetme olarak kendileri ve denetim yapılan kurumlardan kaynaklanan farklı problemlerin de yaşandığı görülmüştür.

Acar (2022) yaptığı çalışmada Bakanlık Maarif Müfettişleri tarafından yapılan denetim uygulamalarıyla ilgili okul yöneticilerinin düşüncelerini değerlendirmiştir. Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı kullanılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim ve öğretim döneminde Van'ın merkez ilçelerinde görevli olan 25 okul yöneticisi oluşturmuştur. Bu çalışmanın sonucuna göre, yöneticilerin birçoğu denetim gerekliliğine inanmış, denetim etkinliklerinin kurumun başarısını arttırdığını, kuruma yeni ve farklı bir kültür kazandırdığı ve kurumun kendisini yenilemeye destek sağladığı görülmüştür.

Kazak ve Yüksel (2022) yaptıkları çalışmada ders denetiminin denetmenler ve okul müdürleri tarafından yapılmasının pozitif ve negatif yönlerini, öğretmen ve okul müdürlerinin düşünceleri kapsamında değerlendirmeye çalışmışlardır. Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışma kullanılmış, çalışmanın örneklemini de 2020-2021 eğitim öğretim yılında, Düzce'de ilkokullarda görevli olan 10 öğretmen ve 11 okul müdürü oluşturmuştur. Bu çalışmanın sonucuna göre, müdürlerin ders denetimini yapmasıyla alakalı

pozitif düşünceler; denetim sırasında öğretmenlerin gerilmemesi ve denetim uygulamalarının bir sürece yayılmasının pozitif faydaları olduğu görülmüştür. Öğretmen denetimine sosyal ilişkilerin etki etmesi, adil bir denetim yapılamaması ve denetim yerinde müdürlerin yetkin olmaması öğretmenler açısından negatif düşünceler olmuştur.

Şık ve Demirtaş (2022) yaptıkları çalışmada ortaokulda görevli olan okul müdürlerinin öğretmenlerin ders denetimiyle ilgili düşüncelerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma Malatya’da devlet okullarında görevli olan 20 öğretmenle yüz yüze görüşme tekniğiyle yapılmıştır. Bu araştırmada veri toplayabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre okul müdürleri ders içeriği hakkında tam bilgili olmadıkları, denetimle ilgili yeterli eğitimi almamış olmaları, ders denetimlerinin formalite olarak kalmaları ve taraflı denetim gibi durumların denetimin verimsiz bir hale gelmesine neden olduğu görülmüştür. Ayrıca bu çalışmanın sonucuna göre okul müdürlerinin ders denetimini yaptıkları şeklin ve özelliğın, denetime pozitif fayda sağlaması açısından önemli olduğu, ders denetiminin okul müdürleri tarafından yapılmasının öğretmenler tarafından verimli olmadığını ancak denetim yapmaktan ders denetiminin eğer okul müdürleri tarafından yapılırsa pozitif olacağı, ders denetiminin daha önceden belirlenmiş şekilde yapılması gerektiği görülmüştür.

Şahin (2022) yaptığı çalışmada eğitim denetiminde teftiş sistemiyle alakalı literatürde yapılmış olan tarihenin değerlendirmesi ve denetimin tarihsel olarak gelişiminde ilerleme ve değişimi tarihi bir gruplandırmaya dayalı bir şekilde değerlendirmiştir. Bu çalışmanın sonucunda eğitimde eşitsizlik ve okullar arasındaki kalite uçurumunun en önemli problemlerden biri olduğu Türkiye’de, aynı eğitim kurumunda öğretmenlerin özelliğinden kaynaklanan ciddi standart farklılıkları bulunmuştur. Temel standartların her okulda taviz verilmeyecek şekilde uygulamasında teftiş sistemi ve müfettişler çok önemli bir fonksiyon olarak görülmüştür fakat son dönemlerde müfettişler ve teftiş sisteminde ortaya çıkan güçsüzleştirme ve dengesizleştirmenin eğitim sistemine zarar verdiği görülmüştür.

Kalkan ve Atmaca (2022) yaptıkları çalışmada eskiden eğitim müfettişleri tarafından yapılan fakat artık okul müdürlerinin yaptığı ders ve öğretmen denetimlerinin özelliğini öğretmen, eğitim müfettişi ve okul müdürlerinin düşüncelerine göre bir bütün şekilde değerlendirmiştir. Bu araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve model olarak da fenomenoloji model tercih edilmiştir. Bu araştırmanın çalışma grubunda Sakarya’da görevli olan beş okul müdürü, beş öğretmen ve beş eğitim müfettişi olmak üzere 15 katılımcı yer

almıştır. Bu çalışmanın sonunda öğretmenlerin okul müdürleri tarafından öğretmen denetimine daha sıcak oldukları görülmüştür. Yapılan denetimlerin kesitsel olmaması, etkileşime uygun ve doğrudan olması, öğretmenleri doğrudan tanınması gibi durumlar öğretmenler tarafından pozitif olarak açıklanan ve okul müdürlerinin denetimiyle ilgili olan durumlardır fakat bununla beraber kayırmacılık, yanlılık gibi negatif olumsuzluklar bir baskı unsuru haline gelerek olumsuzluklar yaratmaktadır.

Demirbaş ve Kazak (2022) yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarıyla ders denetimleri arasında olan ilişkiyi öğretmen algılarına göre değerlendirmiştir. Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmış, örneklemini de Düzce’de resmi ilkököl, ortaokul ve liselerde görevli olan 368 öğretmen oluşturmuştur. Bu çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği tutumlarını gerçekleştirme seviyeleriyle ilgili algılarının fazla olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin ders denetimleriyle alakalı öğretmen düşüncelerinin de yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bununla birlikte okul müdürlerinin öğretim liderliği tutumlarıyla ders denetimleri arasında orta seviyede olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve okul müdürlerinin öğretim liderliği tutumlarının ders denetim tutumlarını pozitif şekilde etkilediği görülmüştür.

Gölcük ve Atik (2022) yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin sınıf denetleme becerilerini ve öğretmenlerin sınıf denetimleriyle ilgili kaygı seviyelerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin sınıf denetleme becerileri üst seviye, sınıf denetimiyle ilgili kaygı seviyeleri ise orta seviyede bulunmuştur. Ayrıca yine bu çalışmanın sonucuna göre okul müdürlerinin sınıf denetiminin yeterli seviyelerinin öğretmenlerin sınıf denetimleriyle ilgili kaygı seviyelerinin oldukça önemli bir belirleyicisi olduğu da görülmüştür.

Burak (2022) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin denetim yeterlilikleriyle alakalı öğretmen düşüncelerini incelemiştir. Bu çalışmada betimsel tarama modeli kullanmış, örneklemini olarak da Denizli’nin Tavas, Kale ve Beyağaç ilçelerindeki görevli olan toplam 86 okulda görevli olan öğretmenlerle yapılmıştır. Bu çalışmaya 71 kadın 79 erkek olmak üzere toplam 150 katılımcı katılmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre okul müdürlerinin ders denetim yeterlilikleriyle ilgili ölçeğin sınıf yönetimi ve iletişimi, sınıf içi faaliyetleri, planlaması ve öğrenciyi yönlendirmeye ilgili öğretmen düşünceleri orta seviyede çıkmıştır. Okul yöneticilerinin denetim yeterlilikleriyle ilgili olan mesleki kıdem, cinsiyet ve görevli oldukları okula göre anlamsız bir fark bulunmuştur.

Karadeveci (2022) yaptığı çalışmada Denizli’de MEB’e bağlı olan merkez ilçelerinin farklı okul türlerinde görevli olan okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirmesi kapsamında yapmış oldukları performans değerlendirme becerilerini okul müdürleri ve öğretmenlerin düşünceleri kapsamında belirlemek, bu süreçle ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modeli kullanılmış, örneklemini ise 2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli’nin Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görevli olan öğretmenler ve okul müdürleri oluşturmuştur. Bu çalışmaya toplam 170 öğretmen katılmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre öğretmenlere rehberlik yapmak için, öğretmeni ödüllendirmek ya da cezalandırmak için yapar başlığında değerlendirilmiş, öğretimi geliştirmek amacıyla yapar maddesi katılıyorum seviyesinde en yüksek ortalama değer bulunmuştur. Ayrıca hizmet senesi değişkenine göre yapılmış olan araştırmada bütün boyutlar değerlendirildiğinde ve öğretmenlerin düşünceleri bütün alt boyutlar değerlendirildiğinde okul türüne göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Doğan ve Kuru Çetin (2022) yaptığı çalışmada modern eğitim denetimiyle ilgili alternatif gözlem araçlarını kullanarak eğitim fakültelerinde eğitim gören gönüllü öğretmen adaylarının sınıf içerisindeki durumunu incelemiştir. Bu araştırma 2021-2022 eğitim ve öğretim yılı bahar döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada alternatif gözlem araçları kullanılarak il ve ilçe merkezindeki ilköğretim okullarındaki dört gönüllü öğretmen adayıyla beraber sınıf gözlemi yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda genel anlamda öğretmen adaylarının mesleki gelişimleri, öğretmen adaylarının sınıf içerisi faaliyetleri, sınıf yönetimi ve öğretim düzenlemelerine de destek olarak öğrencilerin istenmeyen tutumlarını pozitif anlamda etkilediği görülmüştür.

Düzgün (2022) yaptığı çalışmada muhakkik olarak görevlendirilmiş olan okul müdürlerinin yaşamış oldukları problemlerin tespiti hedeflenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda muhakkiklik görevi yapan okul müdürlerinin inceleme dosyalarının net ve anlaşılır olması, bilgi ve belgelere ulaşım, olaylarla mevzuatın bazen farklılık göstermesi, raporların revize edilmesi ve sunulmasında bazı problemlerle karşılaştıkları; muhakkiklik görevinden önce, sonra ve görev esnasında eğitimlerin verilmesiyle maddi kayıpların karşılanması gerektiği görülmüştür.

Bozkaya ve Efe (2023) yaptıkları çalışmada Sosyal Bilgiler Öğretim Programında Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımının Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliğindeki öğretimsel denetim ve rehberlik ilçeleri kapsamında değerlendirmek

istemişlerdir. Bu çalışmanın sonucuna göre kurumsala ve bireysel farklılıklarla çevresel unsurların dikkate alınarak şeffaf, demokratik, açık, tarafsız, eşit ve güvenilir olmalıdır vb. temalara ulaşılmıştır.

Durmaz ve Bozkuş (2023) yaptıkları çalışmada yönetmeliğin 01 Mart 2022 tarihinde değişmesinin ardından Milli Eğitim Bakanlığı'nın yeni denetleme politikasıyla ilgili eğitim müfettişleri ve öğretmenlerin görüşlerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmanın sonucunda eğitim sisteminin düzenli olarak işleyişinin ortaklar yönünden güven problemi oluşturmaması, belirsizliğin ortadan kaldırılması, Milli Eğitim Bakanlığı denetleme politikasındaki değerlendirme sürecinin, alanında uzman yönetici ve okul paydaşlarının katılımıyla beraber tekrardan gözden geçirilmesi, kalıcı ve standart politikaların oluşturulmasının gerekli olduğu görülmüştür.

Okyay vd., (2023) yaptıkları çalışmada örgüt eğitim kurumlarında ilk kez çalışma fırsatı bulan müdürlerin meslekteki ilk dönemlerinde yaşamış oldukları problemleri tespit ederek çözüm tavsiyeleri sunmaları istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda müdürlerin okul içi, okul dışı, mevzuatla ilgili deneyimleri, öğrenci, öğretmen, veli ve finans kapsamında yaşadığı problemler vb. konularda yaşadığı sorunlar ve çözümler belirlenmiştir.

Stevenson ve Baker (1991), 15 ülkenin eğitim sisteminde 2200'den fazla sınıfta matematik dersi verirken müfredatla ilgili konuların ve sınıfta öğretiminin kontrolünde ulusal ya da bölgesel düzeyde yürütülmesi arasındaki ilişkiyi araştırmaktı. Bu çalışmada, ulusal düzeyde kontrolün uygulandığı eğitim sistemlerinin yerel düzeyde kontrolün uygulandığı eğitim sistemlerinin aksine, sınıf öğretmenleri aynı matematik müfredatını öğretir. Ayrıca, ulusal düzeyde kontrolün uygulandığı eğitim sistemlerinde öğretmenlerin öğrettikleri matematik müfredatı, çoğu zaman öğretmenlerin ve öğrencilerin özelliklerine uygun değildir. Yerel düzeyde kontrolün uygulandığı eğitim sistemlerinde ise öğretmenler matematik müfredatını uygun bir şekilde takip eder.

Raffe (1999) çalışmasında, Birleşik Krallık'ta İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda eğitim sistemleri arasında farklılıkların olmasının karşılaştırmalı araştırma yapan alan uzmanları tarafından bir sorun olarak görüldüğünü, ancak bunun bir fırsat olduğunu belirtmektedir. Bu çalışma, dört ülkenin eğitim sistemleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar üzerinde durmuştur.

Dodds (2005), İngiltere ve Fransa'da değerlendirmenin yükseköğretime uluslararası standartlar kazandırmak için ulusal stratejilerin bir parçası olduğunu belirtmektedir. Bu makalede, Fransız Ulusal Değerlendirme Komitesi ve Kalite Sağlama Bürosu, her iki ülkede de yükseköğretimin kalitesini garanti eden iki değerlendirme kuruluşunu karşılaştırmıştır.

Görüldüğü üzere ilgili literatür değerlendirildiğinde; denetim, eğitim denetimi ve öğretmen denetimi üzerinde hem yurt içinde hem de yurt dışında oldukça fazla araştırma yapılmış ve bu alandaki eksikliklerin doldurulup alana önemli katkılar sağlanması beklenmiştir. Yapılan araştırmaların sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde görülmektedir ki hem geçmişte eğitim müfettişleri tarafından yapılmış hem de günümüzde okul müdürleri tarafından yapılmakta olan öğretmen denetimleri geleneksel yöntemlerle ve biçimsel olarak gerçekleştirilmekte ve dolayısıyla öğretmene herhangi bir katkı sağlamadığı için de amaca hizmet etmemektedir.

BÖLÜM 3

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmen denetimi konusunda müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin yapılan bu araştırmaya ait metodoloji bilgisine yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikli olarak araştırmanın modeli açıklanmıştır. Ardından çalışma grubu hakkında bilgi verilmiş ve araştırmada kullanılan veri toplama aracı tanıtılmıştır. Daha sonra, verilerin toplanmasına ait süreç açıklanmış ve toplanan verilerin çözümleme yöntemlerine değinilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın temel amacı, öğretmen denetimi konusunda eğitim müfettişi, okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerinin neler olduğunu tespit edebilmektir. Araştırma amacı ve veri toplama şekli göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın modeli nitel araştırma modeli olarak belirlenmiştir. Durum çalışması, bu araştırmanın hedefini gerçekleştirmekte uygun bir desen olarak görülmektedir. Durum çalışması, verilerin sistematik bir biçimde toplandığı, yalnızca bir durum veya olayın detaylı bir şekilde boylamsal olarak ele alındığı ve gerçek ortamda neler olduğuna bakıldığı bir desendir. Durum çalışması deseni, araştırmacının gerçek yaşam, güncel bir durum ya da belli bir zaman içindeki durumlar hakkında gözlem, mülakat, doküman ve rapor gibi çoklu bilgi kaynakları aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşımdır (Creswell, 2020). Durum çalışması deseni, özel bir durumun belirlenmesiyle başlar. Bu durum; bir birey, küçük bir grup, bir kuruluş veya bir ortaklık gibi somut bir varlık olabilir. Burada temel nokta, durumun özel bir zaman veya yer gibi belirli parametrelerle sınırlandırılabilir ya da tanımlanabilir olmasıdır. Araştırma sürecinde ise, belirlenen durum hakkında derinlemesine verilerle bu durum açıklığa kavuşturulur (Yin, 2017).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda katılımcılar belirlenirken genel olarak benimsenmiş sabit bir kural yoktur. Bu araştırmalarda; kişilerin ve yerlerin tespit edilmesi, erişimin sağlanması ve katılımcılardan etkili veri elde etmek için onlarla belli ilişkiler içinde olmak süreç içinde önemli adımlardır. Araştırma süreci ile yakından ilişkili olan bu basamak, bireylerin ve yerlerin seçimi için bir stratejinin belirlenmesini gerektirmektedir. Veri toplama sürecinde örneklem büyüklüğü sorunu da örneklem seçme stratejisi kadar önemli bir konudur. Nitel

araştırmalarda birkaç yer veya bireylerle çalışmanın yanında çalışılan her bir yer veya birey hakkında konu genişliğini kapsayacak büyüklükte detaylı bilgilerin edinilmesi örneklem büyüklüğüne karar vermede kabul görmüş genel bir kuraldır (Creswell, 2020).

Bu araştırmanın çalışma grubu, Konya ili sınırları içerisinde görev yapan 10 eğitim müfettişinden, Karatay ilçesine bağlı ortaokul veya imam hatip ortaokullarında görev yapan 12 okul müdürü ve 12 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcılar seçilirken maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi dikkate alınarak cinsiyet, branş, kıdem ve öğrenim durumu da dikkate alınmış olup bu demografik bilgiler Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Özellikleri

Katılımcılar	Cinsiyet	Branş	Kıdem	Öğrenim Durumu
M1	Erkek	Coğrafya	17 yıl	Lisansüstü
M2	Erkek	Matematik	32 yıl	Lisansüstü
M3	Erkek	İlahiyat	13 yıl	Lisans
M4	Erkek	Sosyal Bilgiler	16 yıl	Lisansüstü
M5	Erkek	Sınıf	22 yıl	Lisansüstü
M6	Erkek	Sınıf	30 yıl	Lisansüstü
M7	Erkek	Sınıf/Türkçe	14 yıl	Lisans
M8	Erkek	Sınıf	24 yıl	Lisans
M9	Erkek	Sınıf	28 yıl	Lisansüstü
M10	Erkek	Özel Eğitim	16 yıl	Lisans
Y1	Erkek	Beden Eğitimi	7 yıl	Lisansüstü
Y2	Erkek	Türkçe	20 yıl	Lisansüstü
Y3	Kadın	Matematik	3 yıl	Lisans
Y4	Erkek	Sınıf	30 yıl	Lisansüstü
Y5	Erkek	Fen Bilimleri	8 yıl	Lisansüstü
Y6	Erkek	Sosyal Bilgiler	22 yıl	Lisansüstü
Y7	Erkek	Bilişim Teknolojileri	12 yıl	Lisansüstü
Y8	Kadın	İlahiyat	9 yıl	Lisans
Y9	Erkek	İngilizce	11 yıl	Lisansüstü
Y10	Kadın	Müzik	6 yıl	Lisans
Y11	Erkek	Din Kültürü	12 yıl	Lisans
Y12	Erkek	Fen Bilimleri	15 yıl	Lisans
Ö1	Kadın	PDR	11 yıl	Lisansüstü
Ö2	Erkek	Sosyal Bilgiler	23 yıl	Lisansüstü
Ö3	Kadın	Din Kültürü	10 yıl	Lisansüstü
Ö4	Kadın	Matematik	11 yıl	Lisans
Ö5	Kadın	İngilizce	8 yıl	Lisans
Ö6	Erkek	Matematik	25 yıl	Lisans
Ö7	Kadın	Türkçe	20 yıl	Lisans
Ö8	Kadın	Din Kültürü	17 yıl	Lisansüstü
Ö9	Kadın	Fen Bilimleri	15 yıl	Lisansüstü
Ö10	Kadın	Türkçe	11 yıl	Lisans
Ö11	Kadın	İngilizce	13 yıl	Lisans
Ö12	Kadın	Beden Eğitimi	5 yıl	Lisans

M: Müfettiş; Y: Yönetici; Ö: Öğretmen

Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlere ilişkin değişkenler belirlenirken farklı demografik özelliklere sahip katılımcılara erişmek hedeflenmiş; ancak, buldukları yerin aynı olması, meslekleri dolayısıyla öğrenim durumlarının birbirine yakın olması ve

cinsiyet bakımından ise eğitim müfettişi ve okul müdürlerinde kadın sayısının azlığı gibi nedenlerden dolayı hedeflenen çeşitliliğe ulaşamamıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, öğretmen denetimine ilişkin eğitim müfettişi, okul müdürü ve öğretmen görüşlerini inceleyebilmek için toplanan veriler, araştırmacının geliştirdiği Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu ile toplanmıştır. Bir veri toplama aracı olarak görüşme, araştırmacı ile araştırmanın öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel iletişim biçimidir. Görüşme, araştırılan konu hakkında bireyin yaşamışlıkları, farklı deneyimleri, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi gözlenemeyen bilgilere ulaşılmasına olanak sağlar (Bengtsson, 2016). Ne şekilde yapılırsa yapılsın araştırmacının iyi bir görüşme yapabilmesi için araştırdığı konunun kuramsal çerçevesini iyi bilmesi ve görüşme öncesi iyi bir şekilde hazırlanması gereklidir. Bu öneriler doğrultusunda görüşme sürecinde soruların açık ve anlaşılır bir şekilde katılımcıya yöneltilmesi ve gerekli durumlarda ek sorularla araştırılan konunun derinleştirilmesi sağlanmıştır.

Denetim sisteminin paydaşları olan eğitim müfettişi, okul müdürü ve öğretmenlerin öğretmen denetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesi için ilk olarak alan yazın ve konu ile ilgili mevzuat taraması yapılmış, bu konu hakkında derinlemesine bilgi toplamak, betimleme ve yorumlama yapmak ve mevcut durumu ortaya koymak amaçlandığından bu doğrultuda yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunun hazırlanması sırasında araştırmanın güvenilirliği için araştırmacı görüşme sorularını hazırlamış ve alan uzmanı soruları incelemiştir. Uzmanından alınan görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmış ve bir okul müdürüyle görüşme yapılarak formun uygunluğu kontrol edilmiştir. Konu ile ilgili daha detaylı ve doğru bilgiler alabilmek için katılımcıların soruları araştırmacının amacına uygun genişlikte cevaplamaları sağlanmıştır. Bu form; öğretmen denetimi ile ilgili mevzuat, amaç, denetimden sorumlu kişi, denetim süreci, denetim sıklığı, denetimin öğretmen ve okul yönünden sonuçları boyutunda mevcut öğretmen denetim uygulamalarını tespit etmek amacıyla geliştirilmiş sorulardan meydana gelmektedir. Bu sorular şu şekildedir:

1- Türkiye'de hâlihazırdaki öğretmen denetimi uygulamalarını aşağıdaki boyutlarda olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirir misiniz?

- a. Öğretmen denetimi ile ilgili mevzuat,
- b. Öğretmen denetiminin amacı,
- c. Öğretmen denetimini yapan kişi (görevli),
- d. Öğretmen denetim süreci (iletişim, kullanılan denetim formları, gözlenenler, denetim öncesi-sırası ve sonrası olanlar, öğrencilerin konumu vs.),
- e. Denetimin sıklığı,
- f. Denetimin öğretmenler yönünden sonuçları,
- g. Denetimin okul yönünden sonuçları

2- Türkiye'deki öğretmen denetim uygulamalarını iyileştirmek için önerileriniz var mıdır? Varsa nelerdir?

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın yapılması adına İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Etik Kurul tarafından izin alındıktan sonra hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla çalışma grubunda yer alan eğitim müfettişi, okul müdürü ve öğretmenler ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır.

Görüşmeler öncesinde; öğretmen, okul yöneticisi ve müfettişler ile iletişim kurulmuş ve görüşme için uygun zaman belirlenmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında görüşme için hazırlanan form kullanılmıştır. Ayrıca; yapılan bu görüşmelerde, katılımcıların bilgisi ve izni dahilinde görüşmelerin içeriği sesli olarak kayıt altına alınmış görüşülen öğretmen, okul yöneticileri ve müfettişlerin tamamı ses kaydı yapılmasına izin vermiştir. Araştırma ile ilgili olarak yapılan tüm çalışmaların öğretmen, okul yöneticileri ve müfettişlerin iznine bağlı olduğunu ve dilerlerse görüşmeden çekilebilecekleri belirtilmiştir. Öğretmen, okul yöneticileri ve müfettişlerin kimlik bilgilerinin hiçbir şekilde başka yerlerde kullanılmayacağı ve yapılan görüşmeleri kodlarken "Öğretmen 1", "Yönetici 1" ve "Müfettiş 1" şeklinde yapılacak kodlamalarla katılımcıların her şekilde gizli kalacakları taahhüt edilmiştir. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüş ve yapılan görüşmelerin tamamlanması ile toplanan veriler düzenlenmiş ve analiz edebilmek için uygun hale getirilmiştir.

Araştırma sürecinde kullanılmış olan Onay Formu, Gönüllü Katılım Formu ve Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu, Etik Kurul Kararı, MEB ve Enstitü İzin Belgeleri Ekler bölümünde sunulmuştur. Katılımcılara onay formu ve gönüllü katılım formu verilmiş katılımcılar bunları kabul ettiklerini belirttikten sonra görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin analizi için kendisinden daha önce izin alınan katılımcılarla yapılan görüşmelerin kayıtları dijital ortama aktarılmıştır. Eğitim müfettişi, okul müdürü ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin görüşlerinin incelendiği araştırmada görüşme kayıtları aslını bozmadan yazıya geçirilmiştir. Katılımcının kimliğini açık edecek ifadeler, öğrenci ve okul isimleri düzeltilmiş; ancak, yazıya geçirilmemiştir. Daha sonra yazıya geçirilen metinler incelenerek ayıklama işlemi yapılmış, görüşme esnasında alınan ses kayıtlarının haricinde tutulan notlar da ayrıca incelenmiştir. Nitel veri analizinin temel unsurları; verileri anlamlı bölümlere indirgeyerek bunlara isim verme, kodları geniş kategoriler veya temalar altında birleştirme, veri grafiklerinde, tablolarda ve çizelgelerde karşılaştırmalar yaparak sunma ve üzerinde yorum yapmadır. Bu noktadan hareket edildiğinde bir sonraki adım; veriyi tanımlama, sınıflandırma ve yorumlamadır. Kodların veya kategorilerin oluşturulması nitel veri analizinin merkezini oluşturmaktadır (Creswell, 2020). Bu araştırmada da ayrıntılı tanımlamalar oluşturularak temalar veya boyutlar geliştirilmiştir. Tema başlıkları altında her bir katılımcıya ait görüşmenin yalnızca tema ile ilgili bölümü verilmiş, algıları yansıtan ifadeler değiştirilmemiştir. Ulaşılabilirliği kolaylaştırması açısından kodların belirlenmesi ve temaların oluşturulması sürecinde katılımcılara ait yazılı metinler isimlendirilmiş, numaralandırılmış ve dijital ortamda dosyalanmıştır.

Nitel araştırma yöntemiyle tasarlanmış bu araştırmadaki veriler içerik analizi yöntemiyle irdelenmiştir. İlk olarak toplanan veriler kodlanarak tema oluşturmaya uygun hale getirilmiştir. Düzenlenen kavramlara göre toplanan veriler kodlar aracılığıyla kategorize edilmiş, ana temalar ve alt temalar olarak ayrıştırılmış ve bunlar arasındaki mantıksal tutarlılığa bakılmıştır. Araştırmaya derinlik, ayrıntı ve anlam kazandırmak amacıyla benzer ve farklı özellikler saptanmıştır. Burada belirlenen temalar altında bulunan verilerin anlamlı bir bütün oluşturulmasına özen gösterilmiş, bu temaların birbirinden farklı olmakla birlikte kendi içlerinde anlamlı bir bütün oluşturmasına da dikkat edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik Stratejileri

Nitel araştırmalar; katılımcılarla kişisel olarak iletişime geçilerek alanda uzun süre zaman harcanarak derin anlamlara ulaşmak için yrtlen ve ulaşılan bu derin bilgi yapısını anlamayı ve kavramayı gerektiren araştırmalardır (Creswell, 2020: 245). Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri olmakla birlikte geçerlik ve güvenirlik bu bakımdan en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Geçerlik, doğru bilgiye erişim konusunda gerekli tedbirlerin alınmasını ifade ederken; güvenirlik ise araştırma sürecinin, verilerin açık, net ve detaylı bir biçimde bir başka deyişle diğer araştırmacıların değerlendirmesine imkan sunacak biçimde tanımlanması anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Çalışmanın geçerli ve güvenilir bir çalışma olması amacıyla doğru bilgiye erişim konusunda gerekli tedbirler alınmış, araştırma süreci, veriler açık, net ve detaylı bir biçimde bir başka deyişle diğer araştırmacıların değerlendirmesine imkan sunacak biçimde tanımlanmıştır.

3.6.1. İ Geçerlik

Bir araştırmanın hem veri toplama sürecinde hem de bu verilerin analizi ve yorumlanması sürecinde tutarlı olunması ve bu tutarlılığın devamının sağlanmasıdır. Bu yüzden; araştırmacı, araştırma sürecini ve ulaşılan sonuçların doğruluğunu sürekli olarak sorgulamalıdır. Bunların nasıl yapıldığı konusundaki açıklamaları açık, net ve anlaşılır olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Açıklayıcı ve nedensellik ilişkilerini iyi bir Şekilde gösteren çalışmalar, bazı durumların belirli nedenlere bağlı olduğunu veya başka nedenlere sebep olduğunu gösteren ilişkileri açıklayabilir (Akar, 2019: 162).

Bu araştırmada i geçerliliği sağlayabilmek adına katılımcılarla yüz yüze görüşülmüş, yeterli düzeyde bilgi toplayabilmek amacıyla veri doğgunluğuna ulaşıncaya kadar görüşmelere devam edilmiştir. Bunlara ek olarak, veri toplama ve toplanan verilerin zmlenmesinde bir profesörün uzman incelemesi yoluyla dış bir kontrol sağlanmaya çalışılmıştır. Diğer yönden görüşmelerde kaydedilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ve gizliliği konusunda bilgi verilmesi, karşılıklı güvenin sağlanmasında önemli bir unsur olmuştur. Böylece görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtmayı sağlanmış olup katılımcıların görüşlerini daha açık yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılar referans gösterilmiştir.

3.6.2. Dış Geçerlik

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçların genellenebileceği alanı çok iyi tanımlama açıklama özelliğidir. Nitel çalışmalarda; nicel çalışmalardaki gibi sayılara odaklı bir genelleme yerine benzerlik taşıyan birim, yer ve durumlar bağlamında analitik genelleme yapmak esastır (Akar, 2019: 162). Analitik genelleme yapmak, diğer durumlara uygulanabilir bir mantık oluşturmada bir araştırmacının kuramsal çerçevesini kullanmaya bağlıdır. Bunun amacı, tamamlanmış durum çalışması dışındaki aynı kuramsal önermeleri benzer kavramlar, oluşumlar veya olay dizininin ilgili olabileceği diğer durumlara yaymaktır (Yin, 2017: 18).

Bu araştırmada dış geçerliliği sağlayabilmek için araştırmaya ilişkin bütün basamaklar detaylı olarak ifade edilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan katılımcılar genelleme yapabilecek düzeyde çeşitlendirilmeye çalışılmış, böylece farklı düşünce ve deneyimlerin aktarılması amaçlanmıştır.

3.6.3. İç Güvenirlik

Araştırma sürecinde toplanan verilerin betimsel bir yaklaşımla sunulması, aynı araştırmaya birden fazla araştırmacının dahil edilmesi, özellikle gözlem yoluyla elde edilen sonuçların görüşmeler yoluyla teyit edilmesidir. Ayrıca, elde edilen verilerin analizinde başka bir araştırmacının kullanılarak ulaşılan sonuçların teyit edilmesi, önceden oluşturulmuş ve detaylıca tanımlanmış bir kavramsal çerçeveye bağlı olarak yapılan veri analizi de iç güvenirliliğin sağlanmasına katkıda bulunur (LeCompte ve Goetz, 1982, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2018: 275).

Bu araştırmada iç güvenirliliği sağlayabilmek adına ulaşılan veriler benzer şekilde toplanmaya çalışılmış (ses kaydı ve not tutma) ve doğrudan alıntılama yapılarak paylaşılmıştır. Veri toplama ve çözümleme basamağında araştırmacı dışında uzman yardımı alınmıştır.

3.6.4. Dış Güvenirlik

Birbirinden bağımsız araştırmacıların benzer bir yöntemle benzer bir bağlamı incelediklerinde örtüşük, binişik veya birbirine benzer sonuçlara ulaşabilmeleridir. Ancak, bir araştırmacının aynen tekrar edilmesi ya da yapılan analizlerin iki ayrı araştırmada birbiriyle tutarlı olması nitel araştırmalarda bir hayli zordur. Bu durum, ancak araştırmacının izlediği aşamaları ayrıntılı ve net bir biçimde rapor etmesiyle bir nebze mümkün kılınabilmektedir. Bunun dışında, araştırmacının araştırma sürecindeki kendi rolünü açıkça ortaya koyması,

katılımcıların özelliklerinin açıklanması okuyucunun araştırmanın konumunu zihninde bağlamsal olarak oturtabilmesi ve dolayısıyla dış güvenilirlik adına önemli bir detaydır (Akar, 2019; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Bu araştırmada dış güvenilirliği sağlamak amacıyla araştırmanın basamaklarına yönelik ayrıntılı bilgiler paylaşılmıştır. Araştırmacı, araştırmanın tüm adımlarında aktif olarak yer almış ve çalışma grubunun niteliklerini gizlilik sınırlarını aşmayacak şekilde ifade etmiştir.



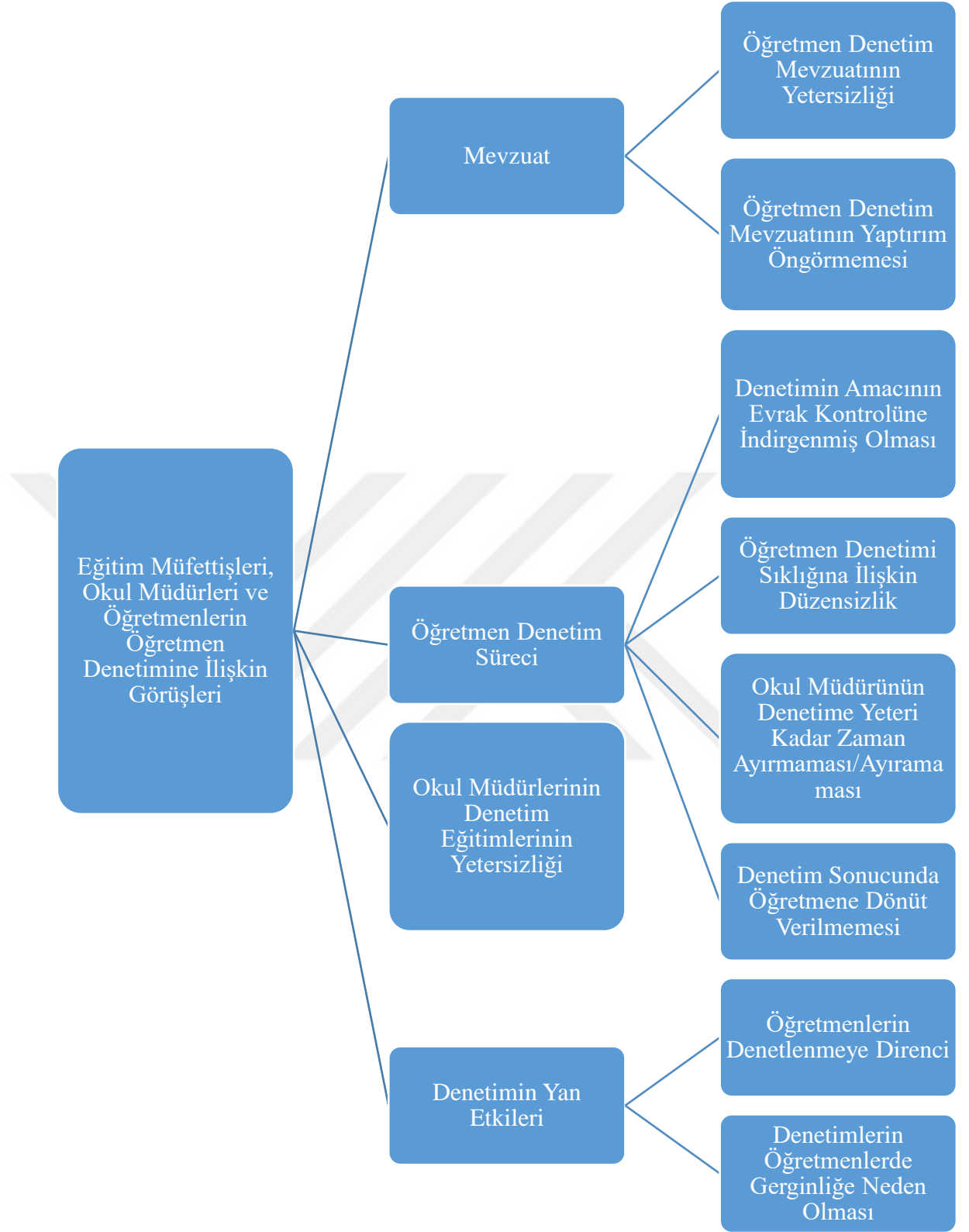
BÖLÜM 4

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, Türkiye'de mevcut öğretmen denetimi uygulamalarının mevzuat, denetimin amacı, denetimi yapan kişi, denetim süreci, denetimin sıklığı, denetimin öğretmen ve okul yönünden sonuçları boyutlarında olumlu ve olumsuz yönleri ile öğretmen denetim uygulamalarını iyileştirmek için önerilere ilişkin sorulardan elde edilen bulgular paylaşılmıştır. Bulgulardan oluşan temalar araştırmanın problemlerinin sırasına göre şekillenmiş olup temaların oluşumu görüşmelerden alınan alıntılar ile güçlendirilmiştir.

4.1. Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Öğretmen Denetimine İlişkin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler neticesinde öğretmen denetimine ilişkin görüşler katılımcıların anlatılarına göre mevzuat, öğretmen denetim süreci, okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersizliği ve denetimin yan etkileri temalarında bütünleştirilmiştir. Temalar ve alt temalar şekil 4.1. de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Öğretmen Denetimine İlişkin Görüşlerine İlişkin Bulgular

4.1.1. Mevzuat

Mevzuat temasında eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde 2 alt tema ortaya çıkmıştır. Bu alt temalar ise öğretmen denetim mevzuatının yetersizliği ve öğretmen denetim mevzuatının yaptırım öngörmemesidir.

4.1.1.1. Öğretmen Denetim Mevzuatının Yetersizliği

Çalışma sonucunda okul müdürleri, öğretmen denetimi konusunda açık ve net bir mevzuatın olmamasının öğretmen denetiminde sorun yarattığı görüşündedirler. Buna ilişkin okul müdürü görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Denetimle ilgili tam bir yön gösterici mevzuat olduğunu düşünmüyorum. Yani İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde veya Talim Terbiye Kurulunun dersleri planlı yürütülmesiyle ilgili genelge karışıklığa neden oluyor... Mevzuat olarak okul müdürünün ders denetimi ile ilgili ayrıntılı kapsamlı bir mevzuat yok...” (Y2)

“Şimdi denetimle ilgili mevzuatta öncelikle tam bir yönetmelik yok denetimle ilgili. Yani müdürlerin okul denetimleriyle ilgili bir kılavuz şeklinde yayınlanmış. Orada da bazı eksiklikler var. Mesela ne kadar sürede bir denetlememiz gerektiğiyle ilgili herhangi bir bilgi yok. Müdür denetiminde yapılmaktadır şeklinde geçiyor ama süresi yok. ...” (Y3)

“... Çok net değil. Orada müdürün görevleri geçer ama denetim konusunda çok netlik yok. Yılda en az bir kere öğretmeni denetler diye bir madde konulmuş. 2018 yılında bir genelge geldi. O genelge halen yürürlükte okul müdürünün öğretmeni denetlediğini, yılda 2 kere öğretmeni denetler diye madde var. Daha detaylı nasıl denetleyecek, hangi şartlar denetlenecek öyle şeyler de belli değil” (Y4)

Eğitim müfettişleri de okul müdürlerine benzer şekilde öğretmen denetimine ilişkin açık bir yasal düzenleme olmaması nedeniyle sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitim müfettişlerinin konuyla ilgili ifade örnekleri aşağıda verilmiştir:

“Şu anki mevzuatımıza göre öğretmen denetiminin yapılmasıyla ilgili açık bir mevzuat yok. Sadece istenildiğinde yapılabilir yani ilgili denetim grubunun yetkisine bırakılmış gözlemine bırakılmış veya okul müdürünün talebiyle öğretmen denetimi yapılabilmekte. Daha çok kurumsal denetimle yetiniliyor. ...” (M1)

“Halihazırda öğretmen denetimi ilgili zaten düzgün bir mevzuat yok... Yani şu an olumlu bir yönü yok. Çünkü ortada belli başlı eli ayağı düzgün bir öğretmen denetim mevzuatı yok. Hani bölük pörçük ve toplasan tamamı da hiçbir işe yaramıyor. ...” (M3)

“... Dolayısıyla 2014 ile bu geçtiğimiz yıla yani 2022 yılının aralık ayına kadar bir boşluk oluştu öğretmen denetiminde. Fakat biz yine kurumlara uğradığımızda veya idareci arkadaşlar bir sorunla karşılaştığında yılda en az bir kere öğretmenlerin derslerine girmesini tavsiye ediyorduk yani ama bunun çok da bir yasal olarak mevzuatta bir karşılığı yok. ...” (M4)

“Türkiye'deki eğitim denetimi konusunda öğretmen denetimiyle ilgili zaten aslında temelde bir yapısal sorun var. Yapısal sorun yani yapısal sorun daha çok denetim elemanlarının hangi konumda ve hangi statüde ve hangi yetkide olup olmama problemidir temel olarak. Bu aynı zamanda yapısal sorunun mevzuat altyapısını oluşturur. Yani onunla ilgili şu anda halen şu andaki durum itibariyle okulların ve öğretmen denetimi konusunda net bir mevzuat yani yönetmelik çıkmış değil, eksik bir durum var o konuda. ...” (M5)

“... Ancak, şu anki mevzuatımızda sınıf denetimiyle ilgili detaylı bir alan yok. Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları yönetmeliği yayınlandı. Geçen eylül'den bu tarafa yürürlükte. Onu uygulamaya çalışıyoruz. ... Şu anda sınıf denetimi yapmış olsak temayüllere göre önceki deneyimlerimize göre yapacağız. ...” (M8)

Öğretmenler, öğretmen denetim mevzuatıyla ilgili bazı sorunların olduğunu hissetmekle birlikte mevzuat konusunda yeterince bilgiye sahip değillerdir. Bazı öğretmenler, öğretmen denetimi ile ilgili sorunu hissetmekte ancak ne olduğunu bilmemektedir. Örneğin; Ö3 kodlu katılımcı bu durumu *“Tabii ki bunun da denetlenmesi gerekiyor ama biraz daha farklı yollar veya da farklı yöntemlerle bunun olması gerektiğini düşünüyorum.”* şeklinde ifade ederken Ö6 ise *“... denetimlerin genel olarak sıkıntılı olduğu kanaatindeyim. Çünkü öğrencilerin ekonomik, sosyal yaşantıları bakımından okul bazında farklılık gösterdiği için okul bazında denetimi yapılmasının daha iyi olacağı kanaatindeyim”* şeklinde ifade etmiştir. Ö6, farkında olmadan hem halen yapılan denetim uygulamalarına ilişkin sorun ifade etmiş hem de devamını savunmuştur. Anlaşılan Ö6 öğretmen denetim mevzuatını bilmemektedir. Bunun yanında öğretmen denetimi ile ilgili mevzuatı bilmediğini açıkça ifade eden öğretmenler de olmuştur. Örneğin Ö8, *“Öğretmen denetimi ile ilgili mevzuatı açıkçası çok bilgi sahibi olmadığımı söyleyebilirim. Genel anlamda öğretmenlerin mevzuatla alakalı bilgi*

yetersizliği bu konuda da geçerli olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla öncelikle bilgilendirmenin yapılması ya da öğretmenlerin bu husustaki farkındalığının artırılması, mevzuatla ilgili bilgi birikiminin artırılmasının önemli olacağı kanaatindeyim.” diyerek mevzuatı bilmediğini açık yüreklilikle ifade etmiştir. Ö11 kodlu katılımcı da kendisinin "mevzuata hakim olmadığını" ve dolayısıyla bu konuda yorum yapamayacağını açıkça ifade etmiştir. Ö1 kodlu katılımcı ise; mevzuatın karmaşık olduğunu ve anlamakta zorluk çektiğini “... Özellikle mevzuatı anlamakta güçlük çekiyoruz bazen. Yani bu okuyorum okuyorum gerçekten bazen zorlanıyorum. Anlamakta güçlük çekiyorum.” şeklinde açıklamıştır.

4.1.1.2. Öğretmen Denetim Mevzuatının Yaptırım Öngörmemesi

Çalışma sonucunda okul müdürlerinin denetimlerin herhangi bir yaptırımı olmadığından dolayı etkisiz olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Konuyla ilgili olarak Y1 kodlu katılımcı düşüncelerini “... Çünkü 15 yıldır aynı okulda görev yapmış bir öğretmene, bir denetimin yaptırımı olmayan bir denetime gidilmesi okul yönünden bir sıkıntı teşkil ediyor.” şeklinde ifade etmiştir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri yetkilerini kullanma konusunda belirsizlikler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili olarak Y2 “... Sürekli değişiklikler özellikle 2008'de sicil yönetmeliğinin değişmesiyle beraber disiplin yönetmeliğinde de bazı değişiklikler oldu. Okul müdürüne çok ne diyelim yetki verildi. Esasında okul müdürü olarak biz bu yetkiyi kullanabiliyor muyuz? O kullanma seviyesinde de sıkıntılarımız var yani.” cevabını verirken Y7 kodlu katılımcı da okul müdürlerine verilen "denetim yetkisinin nasıl kullanılacağı konusunda netlik olmadığı" görüşündedir. Y5 ise bu konudaki düşüncelerini “... Öğretmen denetimiyle ilgili yetkimiz var, tamam ama yaptırım gücü olarak yani yaptırım gücümüz yok. Yani öğretmen denetimindeki eksikleri düzeltelim derken öğretmenle tepki yani tepkiyle karşılaşabiliyoruz. Düzeltme yetkimiz yok. ...” diyerek açıklamıştır.

Eğitim müfettişlerinin de aynı şekilde öğretmen denetim mevzuatının yaptırım öngörmemesinden dolayı denetimlerde sorunlar olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Konuyla ilgili olarak M2 kodlu katılımcı “Bu nedenle kalıcılığı yok, periyodikliği yok. Bunun için yaptırımı da yok. Doğrusunu isterseniz bunun için öğretmenlerin üzerinde caydırıcı bir özelliği de yok.” demiş ve eklemiştir: “Okulun temel direği öğrenci ve öğretmen. Bunu tamamlayacak olan da organizasyonu yapacak olan da o okulun idaresidir. Temel ayaklardan birisi olan öğretmenin yapılan denetimlerle iyileştirilemediği ve mevcut öğretmen denetim yapısından yararlanamadığı düşünüldüğünde okul yönünden sonuçlarının iyi olacağını

söylenemez iyi olduğu da söylenemez.” ifade etmiştir. M4 kodlu katılımcı ise denetim mevzuatının yaptırım "öngörmemesini" “... Ama okul müdürü arkadaşların da bir disiplin amirliği sicil amirliği gibi uygulamaları işlevsel olmadığı için onlar da bu konuda denetim görevlerinde çekimser kalıyorlardı...” şeklinde açıklayarak ifade etmiştir.

4.1.2. Öğretmen Denetim Süreci

Öğretmen denetim süreci temasında eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde 4 alt tema ortaya çıkmıştır. Bu alt temalar; denetimin amacının evrak kontrolüne indirgenmiş olması, öğretmen denetimi sıklığına ilişkin düzensizlik, okul müdürünün denetime yeteri kadar zaman ayırmaması/ayıramaması ve denetim sonucunda öğretmene dönüt verilmemesidir.

4.1.2.1. Denetimin Amacının Evrak Kontrolüne İndirgenmiş Olması

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin sadece şekilsel olarak denetim yaptıkları ve yapılan denetimlerin rehberlikten ziyade evrak kontrolü amaçlı yapıldığı görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Bununla ilgili durumu Y1; “... Olumsuz noktada değerlendirecek olur isek günümüzde özellikle resmiyetin önem kazandığı bir dönemde sadece denetim noktalı gidilmesi, rehberliğe fazla ağırlık verilmemesi bir eksikliği olarak değerlendirebiliriz. Çünkü bizden istenen; resmiyet, kağıt, kürek...” şeklinde ifade etmiştir. Y4 de bu konuyla ilgili olarak, “... Aslında denetimin amacı o ve yardımları bulup düzeltmek, ... daha çok şekil üzerine denetim yaptığımız için öğretmene sıkıntılar oluşturuldu. Öğretmeni sıkıntılı görmekte öğretmene güvenmiyor daha doğrusu. Güvensizlik olduğu için de müfettiş, okul müdürü ve öğretmen arasında bir güvensizlik olduğu zaman denetim çok sağlıklı olmuyor. Yani sonuç alınmıyor.” demiş ve eklemiştir: “Denetime biraz da içerik konusu da belirtilmeli. Amaçlar belirlenen amaçlara ulaşılmış mı amaçlar denetilmeli yoksa kağıt üzerinde denetim çok faydalı değil.” demiştir. Y5 de benzer şekilde düşüncelerini “... Denetimi yaparken bazı kriterlerde işte dosya evrak içerisinde boğulabiliyoruz. Ya bence bu dosyalar işte hazır zümreler işte belgeler genelde idarecilerin takip ettiği denetlediği nokta bu evrak konusu. Bana göre evraktan ziyade o ders işlenişi biraz daha ders kazanımlarının öğrencilere nasıl aksettirildiği bunlar önemli olmalı.” şeklinde ifade etmiştir.

Eğitim müfettişleri de okul müdürleri gibi denetimlerin amaca uygun yapılmadığını, evrak kontrolüne indirgenmiş olduğu için öğretmen gelişimine hiç bir katkısının olmadığını belirtmişlerdir. Buna ilişkin eğitim müfettişi görüşleri aşağıda verilmiştir:

“... Şunun için bugün denetimler amacı doğrultusunda yapılamadığı için bu bahsettiğim hususlar da gerçekleştirilemiyor. Bu Milli Eğitim temel kanununda belirtilen genel amaçların gerçekleştirilemiyor olması ya da gerçekleştirilemediğine dair endişelerin bulunması zaten başlı başına bir sorun..” demiş ve şunları eklemiştir: “ Şu anda öğretmen yönünden olumlu bir sonucu yok. Öğretmen denetiminin amacı öğretmen motivasyon içerisinde iyileştirilmesini sağlamaktır. Bu amaca hizmet etmiyor.” (M2)

“...Öğretmen denetimi, kurumlarda sadece belge üzerinden öğretmenlerin ortaya koydukları işte planlar, kurul toplantıları bilmem işte rehberlik çalışmaları veya işte kulüp çalışmaları gibi veya ölçme ve değerlendirmeye ilgili sonuçlar gibi hususlarda kağıt üzerinde yapılan bir çalışma. Yani sınıf içinde öğretmeni görme şansımız olmadığı için onların kağıt üzerinde yaptıkları çalışmalarla da bu işin sağlıklı şekilde ortaya koyma şansı yok. ...” (M9)

Öğretmenler de okul müdürü ve eğitim müfettişlerine benzer olarak rehberlik amaçlı olması gerektiğini vurgularken evrak bazlı denetimin katkısının olmadığını ifade etmişlerdir. Bununla ilgili durumu Ö6 kodlu katılımcı, “... İşte biraz önce ifade ettiğim gibi bu anlamdaki denetim öğretmene hiçbir şey katmıyor. O yüzden amacına uygun denetim olmuyor. Öğretmen ne yapıyor işte denetimcilerin geleceği zaman hazırlık yapıyor. Evet birçok evrak isteniyor ki evrakların ben öğrenci bazında çok faydalı olacağı kanaatinde değilim.” şeklinde ifade etmiş ve “Denetçiler şöyle yapıyorlar, yani şu evrakları getir diyorlar, getiriyoruz evrakları. Bu evrakların ben öğrenciye çok faydalı olduğu kanaatinde değilim. Sırf göstermelik olduğu kanaatindeyim. Yani şu var, öğrencinin seviyesi ileri mi gitmiş geri mi gitmiş. Buna bakılması lazım.” diyerek yapılan denetimlerin evrak odaklı ve göstermelik olduğunu bir kez daha vurgulamıştır. Ö7 ise; “Ya denetimsiz aslında hiçbir şey olmaz. Yani denetim hiç olmasın deme şansımız yok. ... Denetim mutlaka olmalı ama biraz daha anlayışlı biraz daha böyle öğretmeni daha iyiye daha doğruya yöneltici yani denetimden ziyade rehberlik daha ağırlıklı olması lazım...” cevabını vermiştir.

4.1.2.2. Öğretmen Denetimi Sıklığına İlişkin Düzensizlik

Okul müdürleri denetimlerin yapılması gereken sıklıkta yapılmadığı, sürekli bir sıklığa kavuşturulması ve sürece yayılması gerektiği, fazla sık yapılırsa insanı sıkabileceği görüşündedirler. İlgili okul müdürü görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Sıklığı için denetimin sıklığı sürekli sık olması gerekir... Ancak bu süreklilik sık olması resmi evrak üzerinde işte formların doldurularak değil de gözlem yoluyla da denetimin sürekli olması gerek okul açısından gerek öğretmen gerek öğrenci açısından olumlu olduğu kanaatindeyim.” (Y1)

“O yüzden sıklığı noktasında ama ben kendim okul müdürü olarak senede bir defa arkadaşlarımın ders teftişini yapmaya çalışıyorum. Normalde her dönem yapılması gerekiyor da.” (Y2)

“Hocam ben sık sık yapılmasından yanayım yani sık sık derken en az daha önceden bir öğretmen öğretmenin denetimi yapılmalı bence ayda bir neler gerçekleşmiş, neler gerçekleşmemiş? Neden gerçekleşmemiş hedefler? Onlar konusunda öğretmenlerle sık görüşülebilir. Ayda bir en azından yapılması gerekir bence.” (Y4)

“Çok sık olanı rahatsız eder. Çok aralıklı da başı boşluk getiriyor biliyorsunuz, dengeli bir şekilde götürmek gerektiğini düşünüyorum. Sürekli bir teftiş modu insanları gerer yani rahat çalışmasına engel olur.” (Y8)

“Bir de denetim sürecini yani bir ders iki derse değil de biraz daha sürece yayabilmeliyiz. ... Denetim sıklığı yani sıklığının artırılmasının bence olumlu bir tarafı olacağını düşünmüyorum. Yani öğretmeni boğabilir. Yani çok sık yapılan çok sık ikaz edilen kurallar belli bir süre sonra sıradanlaşıyor. ... Yani şu anda mevzuata göre en az birinci dönem bir ikinci dönem bir olmak üzere iki denetim yetkimiz var. Bu bence yeterli. Bunu arttırmanın bir anlamı yok, ama arttırma yetkimiz var çünkü en az bir diyor arttırabiliriz ama ben şahsen arttırmıyorum. Bir kez yeterli.” (Y5)

“... Birinci dönem itibariyle sınıf ziyaretleri yapılarak öğretmenlerimiz sınıfında gözlemlenebilir çok fazla denetim sıklığı öğretmenimizin motivasyonunu düşürebilir, güven duygusunu azaltabilir. Bunlara fırsat vermemek için mümkün olduğu kadar hatta benim şahsi kanaatim yılda bir defa öğretmenimizin sınıfında ziyaret edilmesi yeterli olabilir.” (Y6)

“Denetimin sıklığı, yani bir şey ne kadar çoksa o kadar arabesktir, aynı zamanda bir müzik öğretmeni olarak her şeyin fazlası arabesktir aslında hayatta. ... O anlamda denetim sıklığı yani yılda bir kez olabilir diye düşünüyorum.” (Y10)

Eğitim müfettişleri ise denetim sıklığı diye bir olgu olmadığını ve denetimlerin öylesine yapıldığını ifade etmişlerdir. Örneğin; M9 bu durumu “Şu anda eğer sorun öğretmen

denetimi ise öğretmen denetimi olmadığı için şu anda denetimin sıklığı öğretmenin ihtiyaç duyduğu anda yani karşısına gidebilmemiz gerekte. ... Yöneticilerimizin de bu anlamda nitelikleri tabii ki sorgulanabilir. Öğretmenlerimizin sınıflarına girmekten korkuyorlar mesela yöneticilerimiz.” diyerek izah etmiştir. M10 da aynı şekilde “Şimdiki yeni mevzuata göre bir okula 3 yılda bir ancak gidebiliyorlar. Öğretmenler şey müfettiş sayısı yeterli olursa o da. Ama yok.” demiş ve eklemiştir: “Öylesine yapılıyor, yani bir sıklığı yok maalesef. ...” M4 “Önceki uygulamaları tamamen yanlış olarak görüyorum ama şartlar ona yol açıyordu çünkü mesela öğretmeni biz yılda bir kere rehberlik amaçlı bir kere de denetim amaçlı ziyaret ediyorduk. ... Bir süreklilik olmuyordu. Bir de kurum sayısının fazlalığından dolayı bazı okullara biz yılda bir kere, bazılarında da hiç uğrayamama durumu oluyordu. Dolayısıyla da bu sıklık yeterli değil...Dolayısıyla da böyle törensel sadece ziyaret amaçlı kurum ziyaretleri denetimin amacına ulaşabilecek ziyaretler olmaktan çıktı.” şeklinde görüş bildirmiştir. ve Katılımcılar M7 ve M8 denetimin çok sık yapılmaması gerektiğini şu sözleriyle ifade etmiştir: “Mutfaktaki kişinin işine çok karışılırsa üründe aksaklık olacağını düşünüyorum. Sık denetim hele de öğretmeni rencide eder rahatsız eder. Bu düşüncedeyim.” ve “Denetim çok sık olmamalı bence. Çok sık olursa sıradanlaşır, sıradanlaşan bir şey de etkisini kaybeder. Bu benim fikrim.”

Öğretmenler de denetimlerin etkili ve belirli bir düzeninin olmadığından bahsetmişlerdir. Bunun yanı sıra, denetim sıklığının yeterli olduğunu fakat bunun belli bir düzen içinde yapılması gerektiğini düşünen katılımcılar olduğu gibi okul müdürü tarafından herhangi bir denetime maruz kalmayan katılımcılar da bulunmaktadır. Bununla alakalı olarak Ö2, “Hocam denetim zaten bence belirli bir süre için değil bu sürekli olması lazım. Sürekli denetimi de zaten okul idaresi en güzel şekilde yapar diye düşünüyorum ben.” diyerek düşüncelerini belirtmiştir. Ö5 de “Denetim sıklığı bence dönemlik olarak yeterli yani hani 2 dönemde de yapılırsa daha faydalı olacağını düşünüyorum. ...” şeklinde durumu açıklamıştır. Ö6 ise “Sene başında işte senin ortasında sene sonunda en az 3 tane olması kanaatindeyim ama dediğim şartlarda olursa faydalı olacağı kanaatindeyim. Diğer türlü gelip 1-2 saatte bir öğretmeni, bir idareci ölçmenin çok sağlıklı olduğu kanaatinde değilim işin gerçeği.” şeklinde fikirlerini belirtmiştir. Ö8 ise, “Ben okullarda ya da okulumuzda bu denetimin çok az aralıkta yani çok çok nadir yapıldığını söyleyebilirim. Diğer okullarda da bence durumun aynı olduğu kanaatindeyim çünkü etrafta çalışan diğer okullarda çalışan öğretmen arkadaşlarımızdan da müdürün gelip dersini denetlediğini dair açıkçası çok bir verimiz yok bilgimiz de yok ama bunu sık değil ama mesela örnek örneğin bir dönemde bir

kez olmuş olsa yani toplamda bir eğitim öğretim yılı içerisinde 2 defa yapılmış olsa uygun olacağı kanaatindeyim ...” diyerek denetimin olmadığını anlatmaya çalışmıştır. Katılımcı Ö10 da sık yapılan denetimin olumsuz yönlerini “Denetimin ben sık olmaması gerektiğini düşünüyorum çünkü bu sıklık öğretmende de öğrencide de sıkıntı meydana getirir. Bir gerginlik meydana getirir. Çünkü biz hani insanlarda denetim, disiplin, bu tarz şeyler birazcık kasmaya meydana kasma meydana getirir maalesef. O yüzden şöyle dönem her dönem bir kere olması bana daha sağlıklı geliyor birinci dönem.” şeklinde ifade etmiştir.

4.1.2.3. Okul Müdürünün Denetime Yeteri Kadar Zaman Ayırmaması/Ayıramaması

Çalışma sonucunda bazı okul müdürlerinin öğretmen denetimine yeteri kadar zaman ayırmadığı/ayıramadığı bazılarının ise öğretmen denetimini hiç yapmadığı tespit edilmiştir. Buna ilişkin okul müdürü görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Dolayısıyla aksaklıklar, eksiklikler olduğu zaman hem donanım olarak bilgi birikimi olarak okul müdürleri bu yetkiyi kullanmada derslere girmede belki de öğretmenlerin tedirgin olacağını düşünerek biraz çekingen davranıyoruz. ... Senede bir defa öğretmenlerin dersine girip tüm ders boyunca değil ama 10-15 dakika da olsa ziyaret edip derslerini dinliyorum ... Velilerden gelen öğrencilerden gelen diğer öğretmenlerden edindiğimiz izlenimler zaten öğretmen hakkında yeterli bilgi sahibi olmamızı sağlıyor. O yüzden çok böyle yeni başlayan arkadaşlar olursa veya sıkıntılar hissettiğimiz öğretmenler olursa derslerine girip rehberlik mahiyetinde derslerini dinlemeye çalışıyorum.” (Y2)

“... Denetlemek değil de böyle takip denilebilir ama içlerinde bulunarak takip etmek. Dışarıdan denetlemeye geldiğiniz zaman bir şey öğrenmiyorsunuz zaten insanlar saklamak istedikleri her şeyi saklayabiliyor, size göstermek istediklerini gösterebiliyorlar. Ama arkadaş olarak veya nedir buldukları ortamlarda birlikte olarak zaman zaman sınıflara girip o da yapılabilir denetlendiğinde daha fazla şeye hakim olunabiliyor, öğrenilebiliyor ve yardımcı olunabiliyor hani rehberlikse veya dosthane açıkça söylemek, konuşmak daha güzel. Ben o şekilde götürüyorum yani.” (Y8)

“Mevzuata bağlı olarak işte yılda bir defa yapıyorum ama ben biliyorsunuz kağıt işlerini pek sevmiyorum kırtasiye işlerini. Ben öğretmenlere biraz sözlü olarak konuşarak işte yani sınıfa girmekle değil ama resmi olarak giriyoruz dersi dinliyoruz, ama bazen böyle çay kahve ortamında öğretmene sorabiliyoruz. "Hocam şimdi neler yapıyoruz? Eksiğimiz nedir?

Tabir-i caizse gediğimiz nedir? Onlara bakalım edelim." Biraz ben bunu sözlü olarak sağlıyorum." (Y9)

"... Çünkü bu bir süreç. Hani sadece öğretmenin dersine girip çıkmak değil aslında öğretmeni uzun süre gözlemlemek. Yani hem evrak vesaire prosedür hazırlıkları açısından yapılması gereken tutulması gereken dosyalar hazırlanması gereken sene başı sene sonu evraklar anlamında hem de aslında eğitim sürecine genel olarak katkısı, öğrencilerle ilişkisi, nöbet görevleri hepsini bir bütün olarak okul müdürünün aslında çok daha objektif bir şekilde gözlemleyebileceği kanaatindeyim." (Y10)

"... Özellikle büyük okullarda denetim süresinden dolayı yani denetime zaman ayırmak gerekiyor. Bu zaman ayıramayabilir. Yani bir 50 tane öğretmen olsa 50 saat 50 ders yapar. Bu da okul yani yoğun olan bir okulda zaman ayıramayabilir okul müdürü. Ya da o yoğun bir okulda denetimi yapan okul müdürünün öğretmenlerle muhataplığı az olduğu için işte açılışlar projeler derken öğretmenini tanınması uzun sürebilir." (Y5)

Bulgulardan da anlaşılacağı üzere okul müdürleri öğretmen denetimini farklı şekillerde algılamaktadırlar. Öğretmeni sınıf ortamında denetlemek yerine süreç içinde gözlemlemeyi tercih etmektedirler. Bu yüzden birebir öğretmen denetimine yeteri kadar zaman ayırmamaktadırlar. Bunun asıl sebebinin okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersizliğinden kaynaklandığını da söyleyebiliriz. Bunun yanında, kalabalık öğretmen kadrosuna sahip olan okul müdürleri ise öğretmen denetimlerine yeteri kadar zaman ayıramamaktadır.

Eğitim müfettişleri de okul müdürlerinin denetime yeteri kadar zaman ayırmadığı ve hatta hiç denetim yapmadıkları görüşündedirler. M2 bu konudaki görüşlerini, "Mevcut yönetmelikte Ortaöğretim Kurumları yönetmeliğinde denetimin sıklığı için dönemde en az bir kez diyor ama biz yılda en az bir kez bile göremeyebiliyoruz." diyerek öğretmen denetiminin yapılmadığını ifade etmiştir. Katılımcı M5 de şu an yapılan denetimin öğretmenin sınıfta gözlenmesine fırsat vermediğini ve öğretmen denetimlerinin belli zaman dilimlerinde kısa süreli olarak yapıldığını veya bazen yapılmadığını şu sözlerle dile getirmiştir: "Aynı zamanda aslında sistem kendini denetleyecek mekanizmada. Onları aslında çok da sormaya gerek yok. Nedense biz soruyoruz mesela bazı şeyler sisteme giriyorsun zaten uzaktan da görebilirsin. Öğretimin denetimi birebir öğretmenle diyaloga geçerek oluşması gerekiyor. Öğretmenin eğitim sürecini bizzat gözlemleyerek yapılması gerekiyor." ve "... Zaten de 2 saatlik sürede

öğretmen denetimi yapılmaz. Bu objektif olmaz. Bir de oradaki ölçekleri ölçmek için fırsat yok. Süreçle alakalı mesela onlar onların örneğin bu bir haftaya yayılabilir, anlatabildim mi? Periyodik aralıklarla işte denetim öncesi gözlem öncesi dönem gözlem ara ara dönem gözlem sonrası değerlendirme gibi bir takım şeyler vardı...” M10 kodlu katılımcı da “Ya şimdi idarecilerde de maalesef o kadar yük var ki onlar da denetimi yapabildiklerini düşünmüyor yani öğretmenliğimde tamam müdür geliyordu ama yılda bir defa belki çoğu zaman da gelmiyordu ama yani zaten öylesine gelip sadece dinliyor bir çok şeye bakmıyor.” diyerek okul müdürlerinin önceden de denetim görevlerini yerine getirmediklerini söylemiştir.

Öğretmenlerin bir kısmı da okul müdürlerinin sınıf ortamında yaptıkları denetimin olumsuz algılandığı düşünülmektedir. Örneğin, Ö9 bu husustaki fikirlerini “Bu denetim olayı hani okul müdürünün öğretmenleri denetlemesi her zaman savunduğumuz bir konu ama okul müdürü öğretmeni çağırarak bireysel olarak denetimini yapması daha doğru olur diye düşünüyorum. Sınıfları ziyaret edebilir ama hem öğrencilerle sohbet anlamında hem de işte öğretmenle bir diyalog anlamında sınıf ziyareti gerçekleşebilir. Ama denetim biraz sanki sınıfta hoş olmuyor gibi.” şeklinde belirtmiştir.

4.1.2.4. Denetim Sonucunda Öğretmene Dönüt Verilmemesi

Okul müdürleri, öğretmen denetimi sonucunda dönüt verilmemesinin öğretmen denetiminde sorun yarattığı görüşündedirler. Buna ilişkin okul müdürü görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bence geri dönüt verilirken bu eksikler olabilir. Değiştirilmesi gerekenler olabilir. Müdür zaten oraya hani daha olumluya çevirmek için daha verimi arttırmak için denetim yapıyor ama iletişim de eleştirel tarzda değil de destekleyici ama düzeltici tarzda yapması gerekiyor. İletişim orada önemli oluyor.” (Y3)

“Çağa göre denetleyenler de kendilerini geliştiriyorlar bence şimdi eskiden müfettişler gelirdi bir kağıt verirdi, o kağıtta onlara bakardı, varsa tik koyardı. Yoksa zaten onun bir sonuç geriye dönüp güçlü geri dönüt yoktu ama şimdi okul müdürü girip geriye dönük bildirimlerde bulunabilir, denetler denetlemekten önce rehberlik; yani benim anlayışım rehberlik; denetlemek değil. Yani rehberlik eder gördüğü eksiklikleri geriye dönük bildirir ...” (Y4)

“... Okul müdürünün yani idarecisinin öğretmenlere yönelik iletişim dilinin biraz daha sert, üstten bakışçı otoriter bir bakışla baktığı zaman bu sefer öğretmenlerden bu ters yani

olumsuz yönde dönüyor. ... Bu anlamda denetim sürecinde ya da yönetim sürecinde idarecinin yöneticinin iletişim dili, öğretmene bakış açısı çok önemli.” (Y5)

Eğitim müfettişleri de geri bildirim olmadığını, denetimlerin etkisiz olduğunu, sürecin öğretmenle beraber değerlendirilmediğini ve ortak bir tutum sergilenmediğini ifade etmişlerdir. Konuyla alakalı M5, *“Sadece bildiğim denetim sürecinin öğretmenle beraber değerlendirilmesi gerekiyor. Öğretmenin de kendi açısından veya öz değerlendirmesini yapmaya fırsat verilen bir uygulamaydı klinik denetim. Bu gündeme gelebilir, öyle bir durum yok şu anda. Yani bu öğretimin denetimi diye bir Milli Eğitim Bakanlığı şu anda politikası yok.”* diyerek denetim sürecinin öğretmenle beraber değerlendirilmediğini ifade etmiştir. M9 da *“Öğretmenler yönünden mevcut sistem üzerinden denetimin hiçbir şeyi yok etkililiği yok. Hiçbir sağlıklı sonuç veya onlara hiçbir dönüt verme anlamında hiçbir katkısı yok.”* demiş ve denetimlerin etkisiz olduğunu, öğretmene herhangi bir dönüt sağlamadığını belirtmiştir. Aynı şekilde M10 da denetim ve rehberlik sürecinde öğretmen, idareci ve müfettişlerle ortak bir tutum sergilenmediğini *“Bir de ortak bir şey değil. Nedir adı bu denetim veya rehberlik sürecinde rehber öğretmenler, idareciler ve müfettişler ortak olarak çalışmıyor.”* diyerek anlatmaya çalışmıştır.

Öğretmenler de tıpkı eğitim müfettişi ve okul müdürleri gibi denetimlerden sonra öğretmene geri bildirimde bulunulmadığını ve teşvik amaçlı bir ödül sisteminin olmadığını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili olarak Ö5 *“Müdürler değerlendirdiği zaman iletişim açısından hani sonrasında dönüt verilse öğretmenlere eski okulunda yapılmıştı. Öğretmenin de en azından olumlu veya olumsuz yönlerini bilerek artısı eksisiyle konuşulabileceğini, bu şekilde iletişimin daha faydalı olacağını düşünüyorum.”* şeklinde görüş bildirmiştir. Katılımcı Ö6 ise *“Buna göre de öğretmenleri ödüllendirmeleri lazım. Başarılı öğretmenleri gerçekten başarıdan dolayı onu teşvik edici ödülleri verilmesi gerektiği kanaatindeyim. Başarısız olan öğretmenler de yine aynı şekilde gerekli başarı nedenlerini aktarıp bunlara dikkat edilmesi gerektiğini söylemelerinin mantıklı olacağı kanaatindeyim.”* diyerek başarısız olan öğretmenlere etkili bir geri bildirimde bulunulmadığını, başarılı öğretmenlere de teşvik amaçlı herhangi bir ödül sisteminin olmadığını açıklamıştır.

4.1.3. Okul Müdürlerinin Denetim Eğitimlerinin Yetersizliği

Çalışma sonucunda bazı okul müdürleri bu konuda eğitim almadıkları için denetimi, kontrol odaklı ve performans değerlendirme olarak görmekte ve bu yüzden de yakın ilişki

içinde olanların yapamayacağını düşünmektedir. Buna ilişkin okul müdürü görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Okul müdürlerinin uzun süre birlikte çalıştığı öğretmenlerle ilgili bir müddet sonra ilişkilerinin biraz daha ilişkilerinin ilerlemesiyle birlikte bu denetim sürecinin biraz daha yumuşamasına sebep oluyor ... Çünkü dediğim gibi bir müddet sonra artık ilişkiler iyice oturuyor, ilişkiler bir yüzeysel bir düzeye geliyor.” (Y1)

“... Müdürle yani artık profesyonel yaklaşmayan var mı diyeyim. Hani bilinçli olmayanlar mı? Şöyle farklı yönere göre öğretmeniyle arasında bir problem olabilir. Bunu denetime yansıtabilir. Başka işte bu konuyu söylemek istemiyorum ama mesela çok kötü ama sendika muhabbetleri çok fazla duydum. Sendikasıdan dolayı yine olumsuz yönleri farklı şekilde hak ettiği notu vermeyebilir. Bunlar olumsuz yönler. Yani denetim yapanın aslında müdürü olması kesinlikle sınıfı, öğretmeni, veliyi bilmesi açısından çok güzel ama tarafsız olması objektif olması önemli. Objektif değilse de olumsuz yönü ortaya çıkıyor.” (Y3)

Bazı okul müdürleri de denetim eğitimlerinin yetersizliğinden dolayı öğretmen denetimini görevi olarak değerlendirmemektedir. Ayrıca, bu konuda eğitim almadıkları için denetimlerin habersizce yapıldığını bildiren okul müdürleri de bulunmaktadır. Buna ilişkin okul müdürü görüşleri aşağıda verilmiştir:

“... Dolayısıyla aksaklıklar, eksiklikler olduğu zaman hem donanım olarak bilgi birikimi olarak okul müdürleri bu yetkiyi kullanmada derslere girmede belki de öğretmenlerin tedirgin olacağını düşünerek biraz çekingen davranıyoruz.” (Y2)

“... Bazı okul müdürleri bu yetkinin kendisine verilmesini doğru bulmadı. Yani ben niye öğretmenle kötü olacağım anlayışına kapıldılar ama ben şu açıdan bakıyorum, seni devlet oraya okul müdürü olarak vermiş. Yani öğretmenlerin ve öğrencilerin organizasyonunun kontrolünü size vermiş. O yüzden yapmak zorundasın olarak bakıyorum.” ...” (Y7)

“... Çoğunluğu genelde böyle kıdemli idarecilerin hala eskiye bağlı yöntemlere yani geleneksel yöntem diyebiliriz bunlara o yöntemlere bağlı kişiler. ... Öğretmenin dersine çat kapı giderek işte ders denetimi yapmakta işte şunu yap, bunu yap diye telkinlerde bulunmakta.” (Y9)

Eğitim m¼fettiřleri de okul m¼d¼rlerinin denetim eğitimi yetersizliğinden dolayı denetimleri tam anlamıyla yapamadıklarını ve denetimi yapan kişilerin niteliği bakımından sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ilişkin eğitim m¼fettiři g¼r¼řleri aşağıda verilmiştir:

“Okul m¼d¼r¼ alan uzmanı değil her ¼đretmen alan uzmanı değil, ¼đretmen denetimini yapan kişinin alan uzmanı olarak gerekli yeterlilikleri ve formasyonun sağlamış birisinin olması gerekiyor. Okul m¼d¼rlerimizin tamamında bu formasyon bulunmadığı iēin ¼đretmen denetimi yapılamıyor, yapılmıyor diyebiliriz. Okul m¼d¼rlerimiz de bu denetimi tamamen yaptıklarını s¼yleyemiyorlar ...” (M2)

“Ama b¼yle bir s¼reēte ¼đretmenin ēalıřmalarını g¼zlemliyor ama tabii okul idareci arkadaşların maalesef T¼rkiye’de şimdi eğitim y¼netimi ēıkıřlı olamadığı iēin idarecilerimizin hepsi, yani bu y¼netim denetim alanlarında bazı d¼nemlerde kurslar aldılar ama her idareci arkadaş yeterli olamıyor. Branşta daha ēok farklı branşlar var. ¼zellikle ortaokul lisedeki idareci arkadaşlar bu konuda ēok etkin, bazen g¼rev alamıyor veya isteksiz oluyor. B¼yle bir durum var...” (M4)

“¼đretmenler, şey m¼d¼rler, okul m¼d¼r¼, normal hani mevzuatta her ders yılında bir kez dersini dinler izler diyor ya onlar bir ders girerek tabii ki eğer hazırlıklıysalar yani ne yapacağını, nelere bakacağını veya tecr¼besi varsa bu y¼nde yeterliyse kendisi bir derste işte g¼zlemlerini not tutuyor. Yani m¼fettiř denetimi gibi olmaz o.” (M6)

“... Dolayısıyla mevzuatı uygulayabilecek nitelikte yeterlilikte uygun branşta m¼fettiř g¼revlendirme sorunu ēoz¼lmeden başlı başına mevzuatın sistemin ēoz¼m¼ne katkısı ēok yeterli oranda değil yani.” (M9)

¼đretmenler ise denetimlerde okul m¼d¼rlerinin ¼đretmenlerle olan ilişkilerini denetime yansıtıkları ve bunun da ¼đretmen denetiminde bir sorun yarattığı g¼r¼ř¼ndedirler. Okul m¼d¼rlerinin ¼đretmenlerle olan ilişkilerini denetime yansıtmaları onların denetim eğitimlerinin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Konuyla ilgili olarak ¼3 “İnsanız sonucunda zaman zaman g¼zel ilişkilerimiz olduğu gibi zaman zaman ister istemez k¼t¼ ilişkiler de olabiliyor. B¼yle olumsuz durumlarda da bunun etkilendiğini d¼ř¼n¼yorum. ...” cevabını vermiştir. Katılımcı ¼10 “... Tabii okul m¼d¼r¼ olduğu iēin devamlı g¼r¼řen ¼đretmen ve m¼d¼r g¼r¼řen insanlar olduğu iēin ikisinde de tarafsızlıkta sıkıntı olabilir. Yani mesela ¼đretmenle m¼d¼r¼n arası iyidir. Ondaki yanlışları g¼rmeyebilir ya da sırf yapmak

için sırf formaliteyi yerine getirmek için bazı arkadaşları denetleyebilir sıkıntılı olduğu kimseleri zor duruma sokabilir.” diyerek bu husustaki fikrini belirtmiştir. Ö12 de okul idaresi ile öğretmen arasındaki ilişkinin denetim sürecini etkilediğini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Bu eğitim alanımızda da aynı şimdi benim problem yaşamadığım bir idare ile problem yaşayan öğretmenin denetimi biraz problemlili oluyor.”*

4.1.4. Denetimin Yan Etkileri

Denetimin yan etkileri temasında eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde 2 alt tema ortaya çıkmıştır. Bu alt temalar; öğretmenlerin denetlenmeye direnci ve denetimlerin öğretmenlerde gerginliğe neden olmasıdır.

4.1.4.1. Öğretmenlerin Denetlenmeye Direnci

Okul müdürleri denetimlerin öğretmenler arasında huzursuzluk yarattığı ve öğretmenlerde telaş ve gerginliğe sebep olabildiği görüşündedirler. Buna ilişkin okul müdürü görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Denetim esnasında öğretmen arkadaşlardan eksik olan noktalarda işte gerek tutanaklar konusunda gerekse evraklar dersin anlatım şekli noktasındaki eksikleri öğretmenlere karşı söylediğim zaman bir antipati oluşuyor. Yani hiçbir öğretmen arkadaş genel itibariyle öğretmen arkadaşlar eleştiriye açık olmadığı için yani bu noktada şu eksiktir, bu eksiktir veya işte rehberlik yaparken şunu şöyle yapsan daha güzel olur noktasına gittiğimiz zaman eleştiriye açık olmamaları sebebinden okul idaresine karşı olumsuz bir tavır sergiliyorlar.” (Y1)

“Olumsuz olarak da öğretmenler de özellikle belli bir yaşta belli bir yaştan sonraki öğretmenlerde, hele bir de genç bir müdür ise yani "Bu mu beni değerlendirecek?" gibi bir olumsuz önyargı da bulunabiliyor. Ama bunu profesyonel bir şekilde düşünen öğretmen veya idareci bunun yaşa bağlı olmadığını, "O, benim idarecim. Buna yetkisi var. Öğretmenin yaşı yok." deyip bence genç de olsa genç bir idareci de olsa onun düşüncelerini dinlemeli ve uygulamalı. İdareci de zaten bunun dilini kullanmalı. Öğretmen de bu açıdan biraz profesyonel davranmalı. ...” (Y5)

“Öğretmenin yapısı çok önemli. Eğer ki öğretmen işini seviyorsa işine aşıkta kendiyile barışıkta ki bütün insanlar ilişkilerinde nasıl önemli değil midir? Kendinle barışıkta sen

eleştiriye açıksındır, onu da alırsın oradan da bir şey yine de insaniyetine katarsın, illa ki bir şey bulursun. ...” (Y10)

“Ancak burada da şu handikap ortaya çıkacak, yeni yasayla öğretmenlerimizin bir kısmı uzman bir kısmı başöğretmen oldu. Büyük bir çoğunluğu adı üstünde uzman öğretmene hangi rehberlik çalışması yapılacak o da apayrı bir konu. Yani baş öğretmeni denetlerken hatalı bulacağım neye göre hatalı bulacağım ya da baş öğretmen neye göre denetlenecek. O kısımlar biraz kendi içinde bir handikap oluşturuyor... Uzman öğretmenler için veya baş öğretmenler için "Hocam bunları bunlar yapıyor musunuz?" demek absürt bir yaklaşım olacaktır bu sıfatı verdikten sonra bu insanlara” (Y12)

4.1.4.2. Denetimlerin Öğretmenlerde Gerginliğe Neden Olması

Araştırma sonucunda okul müdürleri denetimlerin öğretmenlerde gerginliğe ve huzursuzluğa neden olduğunu ve bu durumun da öğrencilerin başarısız olmasına neden olabildiğini ifade etmişlerdir. Konuyla alakalı durumu Y2 “... Bazı arkadaşlar kişiselleştiriyor mu diyelim yani işte dersine girdiğin zaman yanlış anlama olabiliyor. Gerginliğe neden olabiliyor... İlkokul öğretmenliği zamanında yaşadım işte çok böyle plan program dersin işleyişi noktasında ayrıntıya kaçma gibi o gerginliği de öğrencilere yansıttığımız zaman olumsuz sonuçlar ortaya çıkabiliyor.” şeklinde ifade etmiştir. Y3 bununla ilgili “Yine dediğim gibi aslında müdür objektif olmadığı zaman yakınında olan öğretmenlere daha farklı, daha samimi ilişkileri olmadığı öğretmenlere ya da sorunu olan öğretmenlere daha farklı davrandığı zaman bu sefer öğretmenler de şimdi aitlik duygusu oluyor. O eğer tarafsız olursa müdür tarafsız olursa aitlik duygusunu hissedebilir ve daha verimli olabilir. Ama aitlik duygusunu hissetmezse yani müdürde denetim yapılırken objektiflik hissetmezse bu sefer hem öğretmenler odasında problem çıkabilir hem de o okula aidiyet duygusu ortadan kalkar ve mutsuz öğretmen de mutsuz öğrencilere başarısız öğrencilere sebep olur diye düşünüyorum.” şeklinde görüş bildirmiştir. Y5 ve Y7 kodlu katılımcılar yapılan denetimlerin öğretmende yetersizlik algısı oluşturduğundan bahsetmişlerdir. Y5 bu durumu, “Bir de öğrenciler önünde denetim yapıldığı zaman sanki öğretmen yetersizmiş algısı da oluşabiliyor. Bu da olumsuz etkilerinden biri olabilir.” şeklinde ifade ederken Y7 de “Olumsuzluğu açısından öğretmenlerimizde biraz baskı oluşturabiliyor. Kendilerinde bir tedirginlik oluşturabiliyor ama mevzuat olarak çok ciddi bir yaptırımı olmadığı için tabii ki soruşturma açma yetkisi gibi ya da farklı kontroller mucipli denetimlik isteme gibi yetkileri var, ama bu tarz durum öğretmenlerde bir rahatsızlık hissi oluşturabiliyor. ...” şeklinde görüş bildirmiştir.

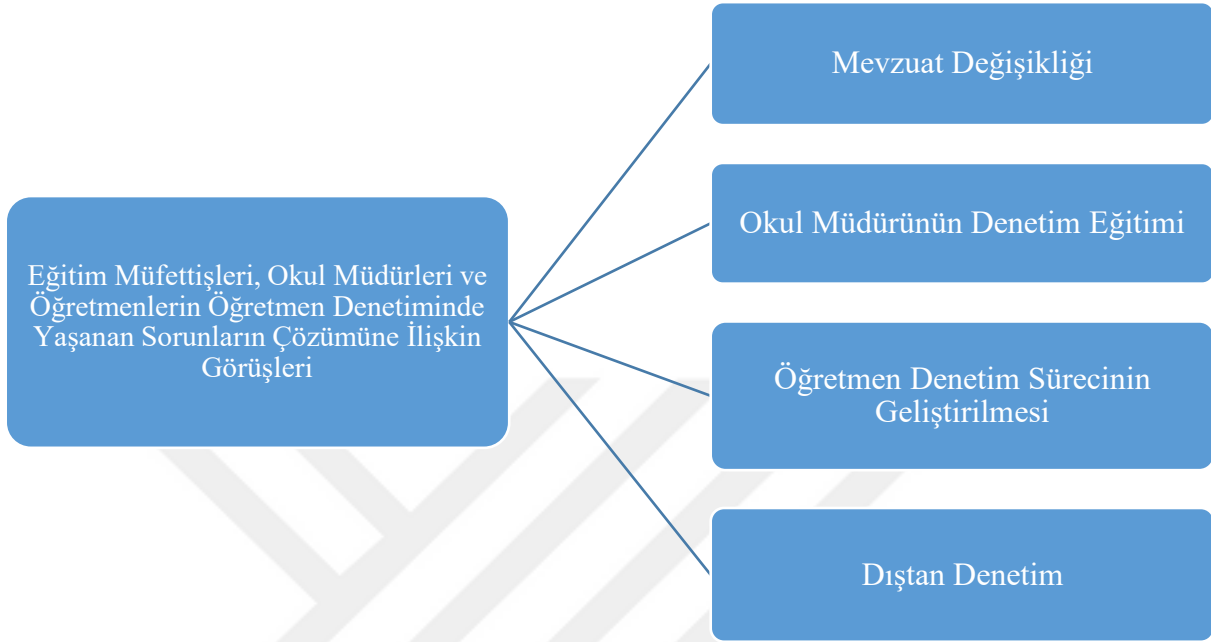
Eđitim mufettişleri de benzer şekilde denetimlerde օđretmenlerin tedirgin olduklarını ve motivasyonlarının dűşebildiđini ifade etmiştir. Konuyla ilgili olarak M1, “*Öncesinde օđretmenin bazı çekinceleri olabiliyor. Denetimle ilgili öncesinde օđretmenle ve օđrenciyle görüşülmesi ilgili çekinceleri ortadan kaldıracaktır diye düşünüyorum*” demiş ve eklemiştir: “*Denetime olumsuz olarak bakan օđretmenlerim var. Başlangıçta çok tedirgin olan օđretmenlerim var oldu ama hem öncesinde denetim öncesinde konuşmalarımız hem denetim sonrasındaki paylaşımlarımız ile "Hocam iyi ki geldiniz, iyi ki gördük, iyi ki tanıştık. Sizden çok řey օđrendik."* tarzında olumlu görüşler yapan օđretmenlerimiz oldu. ... Yani en çok օđretmenlerimizin korkusu akranlarıyla, branştaşlarıyla değerlendirmek. Dolayısıyla branştaşlarından geri kalması veya düşük not alması onun motivasyonunu etkilediği için bir negatif bir düşünce ortaya çıkıyor ...” şeklinde anlatmıştır.

Öğretmenler de denetim sürecinin gerginlik ve stres oluşturduğunu, օđrencilerin de bundan etkilenebildiğini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili olarak Ö7, “*Denetim süreci ister istemez okulda bir gerginlik, gergin bir atmosfer oluşturuyor. Yani bu idarecilere de yansıyor, bize de yansıyor, օđrencilere de yansıyor.*” demiştir. Katılımcı Ö8 bu durumu “*Öğrenciler yönünden baktığımız zaman acaba kendi օđretmenini denetleyen bir şeyde bir süreçte bu mekanizmada օđrenciler açısından çok anlamlı olabileceğini düşünmüyorum açıkçası. Yani kendi օđretmeninden çünkü օđrenci sınıfın içerisinde inandığı, bildiği, güvendiği hocam օđretmeni açıkçası o durumda görmesi yani birileri tarafından denetlenir olarak görmesi başka şeyler çağrıştırabilir. Bu benim açımdan olumsuz bir şey. Çünkü tek yetkin olarak derse giren օđretmenini görürken özellikle ortaokul seviyesinde 5. 6. sınıftaki bir çocuk. ...*” şeklinde izah etmiştir. Ö10 da benzer şekilde düşüncelerini “*Denetim insanı sıkan bir süreç, daha doğrusu kasan bir süreç. Bu kasmadan dolayı da օđretmenin de օđrencinin de doğal akışı içinde dersini işlemeyeceğini düşünüyorum.*” şeklinde ifade etmiştir. Ö5 kodlu katılımcı ise; “*Dediğim gibi hani baskı ve օđretmenler arasında böyle bir kıyaslamaya girildiği zaman iyi օđretmen kötü օđretmen şeyi oluşuyor. Sonuçta herkes bir eğitimden geliyor ve bu kıyaslamanın olumsuz olarak օđretmenlere yansıldığını düşünüyorum.*” diyerek bu hususta fikrini belirtmiştir.

4.2. Eğitim Mufettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Öğretmen Denetiminde Yaşanan Sorunların Çözümüne İlişkin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Eğitim mufettişleri, okul müdürleri ve օđretmenlerin օđretmen denetiminde yaşanan sorunların çözümüne ilişkin görüşleri incelendiğinde katılımcıların օđretmen denetiminde

yaşanan sorunlara yönelik görüşleri 4 temaya ayrılmıştır. Bu temalar; mevzuat değişikliği, okul müdürlerinin denetim eğitimi, öğretmen denetim sürecinin geliştirilmesi ve dıştan denetimdir. Temalar Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Öğretmen Denetiminde Yaşanan Sorunların Çözümüne İlişkin Görüşlerine İlişkin Bulgular

4.2.1. Mevzuat Değişikliği

Araştırma sonucunda okul müdürleri denetim mevzuatının sürekli değişikliğe uğramaması gerektiğini, rehberlik ve geliştirme amaçlı olması gerektiğini, denetim sonucunda bir yaptırım olması gerektiğini ve şekilci denetimden kaçınıp tedbirler alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Y2 bu konuda “Denetim teftiş sistemi sürekli değişikliğe uğramamalı. Birinci söyleyeceğim bu. Okul idarecileri görevlendirmeye bu işi yürütüyorlar. ... Belki okul idarecileri görevlendirme değil de tekrar eskisi gibi müktesep hak olarak ayrı bir eğitim öğretim hizmetleri sınıfına alınabilir.” şeklinde görüş bildirmiştir. Y12 ise okul müdürlerinin yetkilerinin artırılması yönünde mevzuat ve yönetmelikte değişiklikler yapılması gerektiğini “Yani yönetmelikler mevzuat da buna uygun olmalı. Bu da 2023 vizyonunda ana kalıp belirtilmiş. Bunun geliştirilmesi gerekiyor. Önce açılması gerekiyor. Yoksa müfettiş sayısını artırarak müfettiş denetimleri yönetmelik mevzuatlar da değişmeli... Okulları bu açıdan da değerlendirmek lazım. Okul müdürlerinin yetkileri artırılmalı ki okullar biraz daha güçlendirilsin. Avrupa ülkelerinde olduğu gibi olabilir. Okul müdürleri gerekirse 2 yılda bir denetlenmeli ve rehberlik yapılmalı. Başarısız olan okul müdürleri kesinlikle bir daha okul

müdürü olarak en azından 5 yıl boyunca görev almamalı. Bunun dışında okul idarelerine. Onların rahatça hareket etme imkanı sağlayacak hizmetli, müdür yardımcısı ya da personel memur istihdam edilmeli. Çünkü bunlar okulun idaresini yordduğu için okul başka işlere bakamıyor.” sözleriyle anlatmaya çalışmıştır.

Eğitim müfettişleri de mevzuatta değişikliğe gidilmesi ve yeni bir öğretmen denetim modeli geliştirilmesi gerektiği görüşündedirler. Buna ilişkin eğitim müfettişi görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Milli Eğitim Bakanlığı bundan yaklaşık 8-9 yıl öncesinde olduğu gibi kurumların genel denetimleri sürecinde ya da bağımsız olarak belirleyecekleri bir dönemde öğretmenlerin ders denetimlerini sınıf ortamında yapılması yönünde bir tedbir alması gerekiyor. Mevzuat değişikliğine gitmesi gerekiyor. Ve bu denetimlerin sistematik unsurlarını oluşturması gerekiyor. Bunlar nedir? denetim formlarıdır, denetimin kriterleridir, denetimin sürecidir, denetimin periyodudur gibi kavramların bu yönetmelikte belirlenmesi gerekiyor. (M2)

“Yani şimdi yeniden bir yapılanma yapılması lazım. Şimdi şöyle yönetmelik gereği öğretmen denetimleri var ama pratikte uygulanması için bunun detayıyla uygulanaşına ilişkin yine bir yönerge, denetim rehberi gibi çalışmalar her alanla ilgili hem yönetimin hem öğretmenin denetimiyle ilgili özel ölçekler geliştirilmesi lazım. Bu da bakanlığımızın Milli Eğitim Bakanlığının yapması gereken bir çalışma. ...” (M4)

Birinci aşamada yapısal düzenlemelerin yapılması gerekiyor. Yapısal bir nasıl bir örgütlenme gerekiyorsa yani taşra mı yerel mi? Yerel olaksa bunun yetki görev, rol ve statü alanlarının net olarak ortaya konması gerekiyor. İkinci aşama, denetim süreçlerinin yani az önce bahsettiğimiz kurum ve öğretmen denetimiyle ilgili ilke esasların bir yönetmelik yani yine mevzuat çerçevesinde netleşmesi gerekiyor.... (M5)

“... Buna uygun olarak mevzuatta değişiklikler, düzenlemeler yapılarak denetimin sınıf düzeyinde de mutlaka ele alınması bu anlamda öğretmenlerimizin yeterliliğinin performansının ortaya konulması açısından da bu anlamda bir çalışma yapılmasının tabii ki yerinde olacağı bu başlangıçlar bu iki noktayla beraber başladığımız sürece herhalde sorunların %70 inin 80 inin çözüleceğini düşünüyorum ben. Yani bir uygun kişilerin mesleğe girmesi, iki mevzuatın bu anlamda denetimin etkinliğini ortaya koyacak şekilde düzenlenmesi genelde denetimi iyileştirmek için yapılabilecek en etkin çalışmalar olacaktır.” (M9)

Öğretmenler de mevzuatın güncel ve net olması gerektiği görüşündedirler. Konuyla ilgili olarak Ö1 “*Güncel yaklaşımlarının mevzuata uyarlanması ya da mevzuatın güncel yaklaşımlara uyarlanması daha sağlıklı olabilir. O anlamda çok olumlu katkı sunacağını düşünüyorum. Mevzuat günümüze revize edilebilir. Mevzuatın daha açık ve anlaşılır olması da aslında bir katkı sağlar.*” diyerek konu hakkındaki görüşlerini bildirmiştir.

4.2.2. Okul Müdürlerinin Denetim Eğitimi

Çalışma sonucunda okul müdürleri, denetim görevlilerinin belli bir eğitimden geçmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Örneğin, Y3 bu durumu “*Bunun dışında ben hem ilkokula hem ortaokula bakıyorum ama benim branşım ortaokul. okulum beraber olduğu ve tek müdür olduğum için ben geldiğim zaman ve birinci dönemin de sonuna doğru müdür olduğum için ilkokulu da denetlemem gerekiyordu. Ama ben ilkokulda hiçbir şeye hakim değildim. Mesela hani bu benim için ben ortaokulda müdürüm sonra ikisine de müdür oldum, ilkokulda hiç çalışmadım hiç bilmiyordum bu benim için. Hani araştırıp kendimi geliştirmem nelere bakmam gerektiğini ilkokullarda nasıl işleyişin olduğunu öğrenmem gereken hani ders açısından da öğretmen açısından da öğrenci açısından da böyle bir süreçti. Mesela bunun için eğer denetim görevi veriliyorsa bir eğitimle verilmeli diye düşünüyorum. ...*” şeklinde ifade etmiştir. Y7 ise “*Benim önerim bu yetkinin müfettişlerden alınıp okul müdürlerine belli bir mevzuat çerçevesinde vermek yani belli bir oranda yapılabileceğini göstermek ya da hangi evrakların hazırlanıp hazırlanmaması gerektiğini göstermesi gibi bir boşluk olmaması. Bir boşluk olursa okul müdürleri de kendini zorunlu zaruri hissetmez. Buna sorumlu olduğunu düşünenler bu işi yapar ama sorumlu olduğunu düşünmeyenler bu işi yapmazlar. O yüzden ben bu işin okul müdürlerine verilmesini ve belli bir mevzuat çerçevesinde verilmesi gerektiğini düşünüyorum.*” diyerek denetim yetkisinin müfettişlerden alınıp belli bir mevzuat çerçevesinde okul müdürlerine verilmesi gerektiğinden bahsetmiştir.

Eğitim müfettişleri de benzer şekilde yeterli sayıda ve nitelikte müfettişin sisteme kazandırılması gerektiği, müfettişlerin özlük haklarının iyileştirilmesi yönünde adımlar atılması gerektiği, müfettiş alımında da kriterlerin değiştirilmesi ve böylece müfettişlerin yeterliliğinin artırılması gerektiği, iyi donanımlı bir okul müdürünün de müfettişler kadar etkili olabileceği ve bu yüzden okullara donanımlı okul müdürlerinin atanması gerektiği görüşündedirler. Buna ilişkin eğitim müfettişi görüşleri aşağıda verilmiştir:

“... *Bu anlamıyla tez zamanda dediğim gibi yeterli sayıda ve nitelikte müfettiş alımı yapılması lazım. ... Öncelikle yani devlet kendi adına denetim yaptırıyorsa, denetlenen kişinin*

denetlediği kişiden statü olarak ve maddi anlamda iyi olması lazım bunun aksi olmaz. İkincisi, yine söylemişim denetleyen kişinin yeterliliği niteliği çok önemli. Yani sadece 100 soruyu cevaplamakla bu iş olmuyor ya yüksek lisans yaygınlaştırılacak ya da bu işi hakikaten nitelikli bir şekilde denetim yapabilecek insanlar iyi yetiştirilecek ya da yüksek lisans boyutunda diyebileceğimiz anlamda bir hizmet içi eğitime tabi tutulması lazım. ...” (M8)

“Bir kere en başta bu işe girecek insanların gerçekten bu işi yapabilecek nitelikte olup olmadıklarının sağlıklı bir şekilde ortaya koyabilecek bir giriş sistemi artık nasıl bir sistem olacaksa nasıl geliştirilecek ise bu işi hakkında yapabilecek öğretmenlerle iletişimi olumlu yönde kurup onlara sağlıklı dönütler verebilecek insanların bu işe girmiş olması gerekiyor. ... Dolayısıyla mesleğe girişte bu anlamda mutlaka sağlıklı bir süreç olması lazım. Ama sağlıklı süreç olması için de o sağlıklı süreçte görev alacak görevlilerin de bu anlamda gereken duyarlılığa sahip olması lazım. Zincirleme bir süreç aslında yani bir taraf kopuk olduğu zaman öbür tarafta da zaten kopukluk devam etmekte. ...” (M9)

Öğretmenler ise öğretmen denetiminin branş bazında yapılması gerektiğini, denetleyenlerin bilgili ve donanımlı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcı Ö3 “Denetim uygulamalarını iyileştirmek için şöyle olabilir diye düşünüyorum, mesela din kültürü öğretmenlerini, hani okul müdürleri haricinde denetleyecek birisi olursa mesela örnek veriyorum, branşında ingilizceyi ingilizce, matematiği matematik, işte din kültürünü din kültürü ki öğrencilere soru sormada, cevap almada, öğretmenleri denetleme de o şekilde olabilir diye düşünüyorum.” demiş ve branş bazında denetim yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Ö7 ise “Denetimi yapan insanlar biraz daha ehil, işinin uzmanı kendisini yetiştirmiş yani şimdi bilmiyorum tabirimi biraz mazur görün bana ahkam kesecek insanın benden bir tık bilgili olması lazım. Yani benden dolu olduğunu hissetmem lazım ki onun söylediklerini ben ciddiye alayım...” diyerek konu hakkındaki görüşlerini bildirmiştir. Ö12 ise bu temayla ilgili soruya “Yani bunu bir iyileştirme olarak belki benim cevap vermem, doğru olmamakla birlikte ülkede bazı yerlerde bazı eksiklikler var. Bu eğitim alanımızda da aynı şimdi benim problem yaşamadığım bir idare ile problem yaşayan öğretmenin denetimi biraz problemlili oluyor. Onun için farklı denetleyici kullanılabilir hani ama bu tabii ki öğretmenle ön görüşle ayarlanmalı. Onun dışında bunu da bir sisteme oturtabiliriz yani. ...” cevabını vermiştir.

4.2.3. Öğretmen Denetim Sürecinin Geliştirilmesi

Okul müdürleri, öğretmen denetimlerinin rehberlik ve geliştirme amaçlı olması gerektiği, denetim sonucunda bir yaptırım olması gerektiği ve şekilci denetimden kaçınıp tedbirler alınması gerektiği görüşündedirler. Buna ilişkin okul müdürü görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Öğretmen denetimi bir kere baskı olarak kullanılmamalı diye düşünüyorum. Çünkü böyle şeyler de olabilir. Denetim tamamen geliştirme amaçlı olmalı. Öğrenciye nasıl daha faydalı olunur, okulda nasıl daha iyi işler ortaya çıkarılabilir öğretmenin bazı eksikleri varsa nasıl geliştirilebilir bunlar yapılmalı. Hani denetim dediğimiz zaman aklımıza geliştirme gelmeli aslında bence.” (Y3)

“Yalnız yaptırım gücünün olmasını istiyoruz. Yani bu en azından bir iki üç denetimde de olumsuzlukla sonuçlanan öğretmenin en azından bir üst kurula sevk edilmesi gerekiyor. Nasıl üst kurul? Yani bir ilçedeki bir üst kurulun da değerlendirmesine gönderilip ilçede de bir üst kurulun değerlendirmesiyle hizmet içi eğitime alınabilir öğretmen yani üst kurul da bunu onaylarsa okulun okul müdürünün dediğini bir hizmet içi eğitime alınabilir. ... Bu anlamda bir yaptırım sürecinin olması gerekiyor ... Denetim sürecinde yani ödül cezadan ziyade denetim sonucundaki derecelendirmeleri de olumlu derece alan okullara ödüllendirme yapılırsa bu şey yapabilir pekiştirebilir okul yöneticilerini ve öğretmenlerini pekiştirebilir. Bu nasıl olabilir diye düşünürsek, yani okula verilen imkanlar arttırılabilir veya öğretmen ve idareci aynı sağıktaki gibi performans ödenekleri verilebilir. ...” (Y5)

“Arzu etmiyoruz ama şöyle sonuçlar da çıkabilir, denetim sonucunda ciddi yetersizlikler söz konusu olursa, bununla öğretmenimizin geliştirilmesi konusunda farklı tedbirler almak gerekebilir. Bundan da çekinmemek lazım. İdarecilerimiz bunun üstünü kapatmaktan ziyade bu konuda neler yapabiliriz ona odaklanmalı. Farklı hizmet içi eğitim planları gerekiyorsa bu hizmet içi eğitim planlarına yönlendirilmeli. Ortam değişiklikleri gerekiyorsa olabilir. Farklı tedbirler alınması gerekir. Bunu öğretmenin durumuna göre okulun imkanlarına, şartlarına göre değişik tedbirler almakta fayda var diye düşünüyorum ...” (Y6)

Eğitim müfettişleri ise, denetim sürecinde eksikliklerin tespit edilip giderilmesi yönünde iyileştirici tedbirlerin alınması gerektiğini ve bu konuda radikal değişikliklerin

yapılması gerektiğini savunmaktadırlar. Buna ilişkin eğitim müfettişi görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Okul müdürlerinin ya da idarenin diyelim, yani ilçeye beraber sıkıntılı olan öğretmenlerin mucipli denetim yaptırıp ona göre eksikliğin tespit edilmesi ve o eksikliğin giderilmesi yönünde çalışmaların yapılması gerekir ki öğretmenimizin o eksikliğinden kaynaklı çocukların zarar görmemesi için. ...” (M7)

“ ... Tüm önerilerimizin herhangi bir politikayı, başka bir kaygı, diğer kaygıların üzerinde kişisel kaygıların üzerinde tamamen eğitim biliminin gerektiği ilkeler, doğrular ve bilimsel araştırmalar sonucunda ortaya çıkan veriler üzerinden yapılması gerekiyor. Eğitim, siyasi ve denetim politikası mutlaka anlık veya konjonktürel politikanın dışında bir akıl tarafından bir kurul tarafından alanında uzman kurul tarafından yapılması lazım. Neye göre bilimin gereğine göre eğitim biliminin bulgularına göre yapması gerekiyor. Ondan sonraki süreçle ilgili ara değerlendirme gerekiyor. Yalnız her aşamada işin pratik tarafı ile ilgili pratikte olanların öğretmen yönetici tüm istihdam paydaşlarıyla mutlaka katılması gerekiyor bütün çalıştaylara.” (M5)

“...Yani denetimin o şekilde olması iyileştirici geliştirici yönlerinin öne çıkarıldığı bir denetim modeli olmasını istiyoruz. ...” (M4)

Öğretmenler, başarıyı artırmaya ve eksiklikleri gidermeye yönelik belli başlı şartlara göre planlı bir denetim yapılması gerektiğini ve bir baskı unsuru olarak kullanılmaması ve evrak takibinin yanında ders içi performansa da odaklanılması gerektiği görüşündedirler. Buna ilişkin öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Sene başında dediğim gibi mutlaka öğrencilerin çevre şartlarını da göz önünde bulundurarak ölçülmesi lazım, işte bir arada gelinip durumun ne olduğunu bir gözlemlenmesi lazım. Yıl sonunda da yapıp bu okuldaki öğrencilerin gelişimi artı yönde mi eksi yönde mi hangi branşta artı yönde, hangi branşta eksi yönde şimdi bir branş artı yönde diğer başka eksi yönde ise bu eksi yönde olan branşta sıkıntı var demektir. Dolayısıyla bu eksiklikleri görerek önümüzdeki yıllarda bir güzel bir stratejik plan hazırlayarak eğitim daha kaliteli hale getirilebilir.” (Ö6)

“Yani şu anki uygulamanın üzerinde bizim daha farklı bir baskı olmasını istemem bunun. Kontrollü bir denetim olması yani işte durumdan haberdar olmak için bir denetim

ama onun haricinde eksiklerini eksiklerinle seni mesleğinden soğutma kimi öğretmenimizde evrak yoktur ama onunla da doğru iletişimin kurulması lazım.” (Ö4)

“... Denetimin daha çok evraktan ziyade öğretmenin ders içi performansına odaklanması gerekiyor. Evrakı tamamen rafa kaldıralım diyemeyiz. Biz devlet kurumuyuz, neticede evrak olacak. Yani evraksız da bir şey olmaz işte not çizelgelerimiz planlarımız ondan sonra işte yani bunlar önemli şeyler yazılı kağıtlarımız cevap anahtarımız. ...” (Ö7)

4.2.4. Dıştan Denetim

Araştırma sonucunda, şu an her ne kadar eğitim müfettişleri tarafından yapılan bir öğretmen denetimi söz konusu olmasa da bazı katılımcılar dış bir denetim olması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“... Ben müfettişlerin bu tür şeylerini bir check up olarak görüyorum. Gelip bir fotoğraf çekiyorlar sonuçta vatandaşlar. İğneden ipliğe her şeyi kontrol ediyorlar. Defterleri, dosyaları eksikimiz olduğu zaman da tamam belki 2004'ten öncesi gibi çok böyle agresif tarzda şey değil ama yapıcı olarak eksiklerimizi yazıyorlar. O da faydalı oluyordu diye düşünüyorum. Yani sonuçta bir soruşturma değil onların yaptığı.” (Y2)

“... Veli denetimi az önce dedim ya denetim çok sık olduğundan mahalle baskısına da maruz kalıyor öğretmenler. O yüzden denetimin özellikle müfettişler tarafından düzenli yapılmasının sağlıklı olduğuna inanıyorum ben..” (Y2)

“Bunu isteyen bizi bekleyen öğretmenler olduğu gibi istemeyen denetimi umursamayan da öğretmenlerimiz var. Fakat dediğim gibi bu bir devlet düzeni ise denetimsiz olmaz. Eğitim böyle kendi haline bırakılmayacak kadar önemli bir şeydir. O yüzden denetlenmesi gerekir.” (M8)

“...Yine denetim tabii ki mutlaka gerekiyor yani maalesef bizim toplumumuzda insanlarımız kendi iradeleriyle çalışma disiplini oluşturamıyorlar mutlaka dışarıdan bir kontrol gerekiyor. Bu anlamda öz disiplinimiz bizim yeterli değil. Bu anlamda bir denetim gerekiyor. ...” (M9)

“Dışarıdan müfettişlerin kontrolünün daha iyi olduğunu düşünüyorum. Çünkü müfettişler çok daha fazla okul, çok daha fazla öğretmen, çok daha fazla öğrenci, farklı kriterlerde kimselerle görüştüğü için daha tarafsızca bunları ben denetleyebileceklerini düşünüyorum o yüzden de müfettişin olmasından yanayım açıkçası.” (Ö10)

Çalışma sonucunda, dış bir denetim olması gerektiğini savunanların yanı sıra önceki olumsuz deneyimleri nedeniyle dış denetimi reddeden katılımcıların olduğu da tespit edilmiştir. Buna ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Okul müdürleri olarak bizler birinci dönem bir, ikinci dönemde bir olmak üzere 2 kere denetim yapıyoruz. Gelen müfettişler ders denetimi yapmıyorlar. İdareye sadece rehberlik amaçlı geliyorlar. Eskisi gibi müfettişin derse girme durumu yok. Bence bu olumlu. Çünkü müfettiş 3 yılda bir geliyor okullara ve 3 yılda bir, bir günle hatta bir saatle öğretmeni değerlendiremezsiniz. Okul müdürü her gün okulda öğretmeni her gün izliyor, tenefüste izliyor. Bir de arada böyle dersin içeriğine de girerek şey yapabiliyor yani takip edebiliyor. Süreci daha iyi değerlendirebilir okul idarecisi yani okul idarecisine denetim yetkisinin verilmesi bence olumlu. Çünkü süreci de değerlendirebiliyor. ...” (Y5)

“... Amacımız eğer okul başarısını okul üzerinden konuşursak, okuldaki öğretimi geliştirmek, eğitimciler arasında öğretmenler arasında işbirlikçi dengeli yaklaşımlarla çalışmalarını yürütmek ise öğrenci başarısını arttırmaksa amacımız veya eğitimsel eşitliği sağlamaksa eğitimde o zaman bu bakanlık müfettişlerince yapılması gereken değil okul müdürünün sorumluluğunda olması gereken bir olay; ana gaye, sorunları ve çıkabilecek sorunları varsa sorunları tespit etmek ise. ...” (Y12)

“Okul müdürleri ile öğretmenler arasında bazı okullarda biz çok olumlu şeyler ilişkiler görebiliyoruz. Dolayısıyla olumlu iklim varsa okulda öğretmenimizin eğitim öğretim süreçlerinde üzerine düşen görevleri yerine getirme hususunda çok daha istekli, çok daha eksikleri az olduğunu da görüyoruz ama okul idaresiyle veya okul idaresinin yetersizliği var ise eğitim öğretim işte yönetim açısından o zaman öğretmenimizin mutlaka dış bir rehberliğe ihtiyaç duyuyor. ... Öğretmenlerimize hem eğitim öğretim açısından hem ölçme değerlendirme açısından hem öğretmenliğinin daha iyi yapılması hususundaki motivasyonunu oldukça yükselten müdürleri de görüyorum. Burada da tabii müfettişe çok da ihtiyaç kalmıyor açıkçası.... Yani okul ortamı okul iklimi içerisinde bazı şeylerin yapılması, dış denetime veya dış rehberliğe ihtiyaç duyulmadan okulun kendi ihtiyaçlarını şey yapması bizim de iş yükümüzü azaltır.” (M1)

“... Okul yönetimi idare olarak düşündüğümüz zaman okul müdürleri zaten yıl içerisinde öğretmeni dersine girmeden gözlemliyor ve bir fikir ediniyor. Denetim bence hani okul müdürleri tarafından yapılması daha mantıklı bu şekliyle ... Okul müdürlerinin bu işi

objektif bir şekilde yapması daha mantıklı. Çünkü sürekli öğretmenleriyle beraber öğretmenini en iyi şekilde o tanıyor hani müfettiş olayı biraz daha sanki çok objektif olduğunu düşünmüyorum.” (Ö2)

“Müfettiş yaptığı zaman ya da okul dışından biri yaptığı zaman ne o kurum kültürüyle ilgili bir bilgisi oluyor ne bizim bu çalıştığımız coğrafi bölgeyle ilgili bir bilgisi oluyor ne velilerimizle ne öğrenci profilimiz ile bunu daha çok idare amirimiz hakim olacağı için bunu de bizim üzerimizdeki denetimi yaparken göz önünde bulundurması açısından onun denetiminin daha sağlıklı olacağını düşünüyorum. Onun hani onun da denetimi yaparken daha objektif olarak üst kurumlara hani hizmetini en iyi şekilde yapmak için idari amirin de bunu objektif olarak yapması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö4)

Araştırma sonucunda, bazı katılımcılar da öğretmen denetimlerinin hem okul müdürleri hem de eğitim müfettişleri ile birlikte yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna ilişkin katılımcı görüşleri de aşağıda verilmiştir:

“Yani sadece okul idaresi tarafından değil, müfettişlerin de denetlemesi denetimle birlikte. Sadece yazılı olarak değil, davranışsal olarak da öğretmenlerimizin denetlenmesi ve rehberlik yapılması görüşümdedir.” cevabını vermiştir. (Y1)

“Daha sonra tabii yöneticilerle görüşüyorsunuz. Yöneticilerin eğitime bakış açıları size bir fikir verebiliyor. Hakikaten yani kulakları çınlasın Aytaç hocamın dediği gibi "Bir okulun müdürü kadar okul olduğunu" biz çok defa sınıdık ve gördük. Ya hakikaten müdürlük burada yöneticilik çok önemli. O yüzden müdür ne bileyim böyle kasıntı bir tip mi çocukları öğretmenleri eziyor mu? Sürekli yetkilerini mi kullanıyor. Bütün bunları duyarak görerek işte bir fikir elde ediyorsunuz denetim öncesinde.” (M8)

“Baktıkları kıstaslar da bence çok sağlıklı değildi. Yani daha çok bazı müfettişler vardı mesela onlar ders içi performansa odaklıydı işte öğrencileri nereden nereye getirdiğine işte öğrencilere ne kattığına, milli manevi değerleri ne kadar kazandırdığına odaklıydı. Daha babacan tavırları vardı, daha yol gösterici tavırları vardı. Onlar olumluydu ama bazı müfettişler de işte sadece evrak odaklı işte günlük planın var mı? Yıllık planın var mı? Yok şu değerlendirme formunu yaptın mı, bunu yaptın mı? O da bence çok da şey değildi. Yani sağlıklı değil ... Yani müfettiş yine gelsin ders denetimi yapsın ama en son aşamada okul müdürüyle istişare etsin. ...” (Ö7)

BÖLÜM 5

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ve öğretmen denetiminde yaşanan sorunların çözümüne ilişkin görüşlerinin araştırıldığı bu araştırmada araştırma sorularına dayalı olarak tartışma, sonuç ve öneriler bölümüne yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmen denetimi ve öğretmen denetiminde yaşanan sorunların çözümü konusunda eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların daha önce benzer konularda yapılan araştırmaların referans alınması ile yapılan tartışması paylaşılmıştır. Ayrıca bu bölümde, yapılan araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

5.1.1. Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Öğretmen Denetimine İlişkin Görüşlerine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular elde edilmiştir. Bu bulgulara göre öğretmen denetimine ilişkin görüşler eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlere göre değişim göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde; katılımcılar mevzuat, öğretmen denetim süreci, okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersizliği ve denetimin yan etkileri üzerinde durmuşlardır.

İlk olarak mevzuat teması değerlendirildiğinde bulgulara göre öğretmen denetim mevzuatının yetersiz olduğu ve herhangi bir yaptırım öngörmediği görülmüştür. Elde edilen bulgular incelendiğinde, açık net bir mevzuatın olmaması hususunun açık ve net bir şekilde eğitim müfettişleri ve okul müdürleri tarafından ifade edildiği, öğretmenlerin bazı sorunları hissetmekle birlikte mevzuatın yetersizliği konusunda açıklama yapmadıkları görülmektedir. Eğitim müfettişleri ve okul müdürleri tarafından dile getirilen öğretmen denetim mevzuatı incelendiğinde pek de olumlu şeyler söylemek mümkün değildir. Çünkü halen yürürlükte olan mevzuat, okul müdürlerine denetim görevi vermiş; ancak, öğretmen denetiminin ne zaman, nasıl ve ne kadar yapılacağına dair açık ve net düzenlemelere yer vermemiştir. MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin (2013) 78. maddesine göre okul müdürlerinin ders denetimiyle ilgili görevleri şu şekilde tanımlanmıştır: "Okul müdürleri öğretmen

performanslarını arttırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler, rehberlikte bulunur ve görev tanımındaki diğer görevleri de yapar." Görüldüğü üzere Yönetmelik, okul müdürlerine öğretmen denetim görevi olarak öğretmenlerin performansını ölçmeyi veya değerlendirmeyi değil onun yerine öğretmenlere rehberlik yapmayı vermiştir. Bu durumda, okul müdürünün denetim görevi öğrenme ve öğretmeyi geliştirmek için öğretmenlerle işbirliği içinde çalışmayı gerektirir (Hoy ve Hoy, 2012; akt. Pomay ve Ünal, 2023). Bulgulara göre değerlendirildiğinde ise, katılımcı okul müdürlerinin öğretmen denetim görevinin içeriğini tam olarak benimseyemediklerini söylemek mümkündür. Çünkü, bu katılımcılar her ne kadar olması gerekeni söyleseler de uygulamada farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin ve eğitim müfettişlerinin denetimlerin herhangi bir yaptırımını olmadığından dolayı etkisiz olduğunu, denetimlerde sorunlar olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri yetkilerini kullanma konusunda belirsizlikler yaşadıklarından bahsetmiştir. Araştırmamızdaki katılımcı görüşleri kendi içerisinde değerlendirildiğinde okul müdürlerinin yetki problemi olması, onların denetimde yaşadıkları en büyük sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürlerinin her ne kadar öğretmenlerin sicil amiri olsa da denetim sonrasında ceza ya da ödül verebilecek bir yetkiye sahip olmamaları böyle bir problemin var olduğunun göstergelerinden biridir. Katılımcı okul müdürleri bu yetki belirsizliğinden ve yaptırım gücü olmamasından dolayı denetim görevini yerine getirirken zorlanmaktadır. Özan ve Nanto (2018) da yaptıkları araştırma sonucunda denetimlerin herhangi bir yaptırım öngörmediğine ulaşmışlardır. Birel ve Erçek (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarından biri de okul müdürlerinin öğretmen denetiminde sorun yaşasalar da yetkilerinin artırılması konusunda bir o kadar istekli olduklarıdır. Söz konusu araştırmalardaki okul müdürlerinin bakış açıları ile bu araştırmadaki okul müdürlerinin bakış açıları birbirleriyle benzerlik göstermektedir.

Bu konuda yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde, bu sonucu destekleyen araştırmaların varlığı dikkat çekmiştir. Mevzuat ile ilgili sorunlara bakıldığında; Milli Eğitim Bakanlığı yönetmeliğinde yönetim süreçlerine diğer bakanlıklara oranla daha az yer verildiği görülmüştür (Toprakçı ve Kadı, 2014: 16). Ünal ve Üzüm (2014) ise; müfettişlerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için MEB'in ulusal denetçi yeterlilikleri ve denetim kriterlerini daha geniş araştırmalarla yeniden ortaya koyması gerektiğini araştırmalarında ifade etmişlerdir. Ayrıca Oktar (2010), mevcut denetim sisteminin çağdaş denetim sistemine uygun olmadığını

belirtmiştir. Durmaz ve Bozkuş (2023) tarafından yapılan çalışmada da bu duruma benzer sonuçlar edinilmiştir. Yönetmeliğin 01 Mart 2022 tarihinde değişmesinin ardından Milli Eğitim Bakanlığı'nın yeni denetleme politikasıyla ilgili eğitim müfettişleri ve öğretmenlerin görüşlerini tespit etmeyi amaçlayan Durmaz ve Bozkuş (2023); eğitim sisteminin düzenli olarak işleyişinin ortaklar yönünden güven problemi oluşturmaması, belirsizliğin ortadan kaldırılması, Milli Eğitim Bakanlığı denetleme politikasındaki değerlendirme sürecinin alanında uzman yönetici ve okul paydaşlarının katılımıyla beraber tekrardan gözden geçirilmesi, kalıcı ve standart politikaların oluşturulmasının gerekli olduğu sonucuna varmışlardır. Bu kapsamda her iki araştırmanın sonuçlarının birbirleri ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Bulgulara göre oluşturulan temalardan birisi de öğretmen denetim süreci üzerinedir. Burada eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenler denetimin amacının evrak kontrolüne indirgenmiş olmasından, öğretmen denetimi sıklığına ilişkin bir düzensizlik olduğundan, okul müdürünün denetime yeteri kadar zaman ayırmadığı veya ayıramadığından ve denetim sonucunda öğretmene dönüt verilmemesinden bahsetmişlerdir. Bu çalışmada, okul müdürleri, eğitim müfettişleri ve öğretmenlerin sadece şekil olarak denetim yaptığı, yapılan denetimlerin rehberlikten ziyade evrak kontrolü amaçlı yapıldığı ve denetimler amaca uygun yapılmadığı için öğretmen gelişimine hiçbir katkısı olmadığı görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Bu noktada, gerek eğitim müfettişleri tarafından gerek okul müdürleri tarafından yapılan denetimlerin amaca hizmet etmediği, sadece evrak bazlı ve biçimsel olduğu, öğretmen gelişimine herhangi bir katkısının olmadığı aksine öğretmen üzerinde bir baskı unsuru oluşturup motivasyonunu düşürdüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Yağmur (2018); araştırma bulgularında müfettişlerin denetimler esnasında öğretmenlere rehberlik yapmadığı, daha çok evrak işleriyle meşgul oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar ise; Balcı (2007), Yıldırım (2009), İmren'in (2017) araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir. Ünal (2018) ise; bunun nedeninin okulları denetleyecek yeteri kadar müfettişin olmaması ve müfettişlerin mesleki eğitimlerinin mevzuattan öteye geçememesi olduğunu ifade etmiştir. Akcan ve Polat (2015) ise; müfettişlerin denetim esnasındaki olumsuz tavırlarının ve ağırlıklı olarak evrak kontrolü ile uğraşmalarının öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini sonucuna ulaşmıştır. Kızılkant (2011), Ilgaz (2011), Aslanargun ve Göksoy da (2014) bu konuda paralel sonuçlara ulaşmışlardır. Ayrıca; Aslanargun ve Tarku'nun (2014) yaptıkları araştırma sonucunda, müfettişlerin denetimler sırasında yalnızca eksiklere odaklanmasının öğretmenlerin müfettişlere karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine sebep olduğu bulgusuna

ulaşmıştır. Memduhoğlu ve Taymur (2014) ise; öğretmenler ve müfettişler tarafından denetime yüklenen anlamın rehberlik ve yardım sürecinden çok kontrol odaklı bir uygulama olduğunu; bu sebepten dolayı ortaya çıkan olumsuzluklardan öğretmenler kadar müfettişlerin de rahatsız olduğunu belirtmişlerdir. Benzer olarak Ekinci ve Karakuş (2011) yaptıkları çalışmada da müfettiş denetimi uygulamalarında rehberlik şeklinde bir sürecin uygulanmadığını tespit etmişlerdir. Görüldüğü üzere, eğitim müfettişlerinin bu yaptıkları uygulamalar onların olumsuz algılanmalarına yol açmıştır. Ve şunu da söyleyebiliriz ki eğitim müfettişlerinin bu davranışları okul müdürlerinin denetim davranışlarının da olumsuz algılanmasına yol açabilir.

Akçay ve Başar (2004) yaptıkları araştırmada ise; öğretmenlerin evrak ve planlarını inceleyip denetlemenin okul müdürünün en önemli görevlerinden biri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun araştırmamızdaki katılımcıların görüşleriyle paralellik gösterdiği görülmüştür. Tüm bu araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere; öğretmen denetimi süreci evrak odaklı kontrol ve performans değerlendirmeye dayanmaktadır. Bu da öğretmen denetim sistemimizdeki geçmişten günümüze süregelen en temel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, okul müdürleri, mevcut mevzuata göre kendilerine verilen denetim görevinin net bir sınırlılığı ve bu alanda eğitimleri olmadığı için denetim denilince akla gelen ilk ve en iyi bildikleri işe yani evrak kontrolüne başvurmaktadırlar.

Öğretmen denetim sürecinde vurgulanan alt temalardan birisi de öğretmen denetimi sıklığına ilişkin düzensizliktir. Çalışma sonucunda okul müdürlerinin denetimlerin yapılması gereken sıklıkta yapılmadığını ve sürece yayılması gerektiğini, fazla sık yapılırsa insanı sıkabileceğini ifade ettikleri görülmüştür. Eğitim müfettişleri ise denetim sıklığı diye bir olgu olmadığını ve denetimlerin okul müdürleri tarafından öylesine yapıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenler de denetimlerin etkili ve belirli bir düzeninin olmadığı görüşündedirler. Ancak, denetim sıklığının yeterli olduğunu ve bunun belli bir düzen içinde yapılması gerektiğini savunan katılımcılar da mevcuttur. Okul müdürü tarafından herhangi bir denetime maruz kalmayan öğretmenlerin de olması ilginçtir. Bu da okul müdürlerinin denetime yeteri kadar önem vermediklerini ve denetimin gerekliliği konusunda hem fikir olmadıklarını göstermektedir.

Marangoz (2019) yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin, yılda bir ya da dönemde bir yapılan denetimlerin öğretmenleri tanıma ve rehberlik sunma bakımından yeterli görmediklerini ifade etmiştir. Bununla ilgili olarak, Altay ve Kış (2021) yaptıkları araştırmada

okul müdürlerinin denetimlerinin gerekli olduğu ve eğitimde gerçekleşen değişimlere ayak uydurmak adına denetimin aksatılmaması ve yılda en az iki kere yapılması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Kel ve Akın (2021) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin, geliştirme faaliyeti olmadığından dolayı denetimi, gereksiz bulduklarını tespit etmiştir. Mevcut durumun okul müdürleri tarafında bu şekildeyken müfettiş tarafında da benzer şekilde olduğunu bunun nedeninin ise müfettişlerin yılda bir kere denetim yapmakta ve yalnızca olumsuzlukları öğretmenlerin yüzüne söylemesinin ardından bir sonraki yıla değin okula gelmediklerini ve hal böyleyken de rehberliğin söz konusu olmadığını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak; yapılan bu araştırmaların sonuçları ile mevcut araştırmanın sonuçları birbiriyle paralellik göstermektedir.

Bu durum ile ilgili araştırma yapan Köse (2017)'nin elde ettiği sonuçlar bu araştırmayı destekleyici niteliktedir. Köse (2017) yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin ders denetimi sıklıklarının artırılarak sürece yayılmasının daha iyi olacağını fakat bunun yanı sıra bazı katılımcıların ise okul müdürlerinin öğretmenleri tanıyor olmasının denetimi olumsuz etkileyeceğini söylediklerini ifade etmişlerdir. Bulgular okul müdürleri ile ilişkileri iyi olanlar, aynı siyasi düşünceye sahip olanlar, aynı sendikaya üye olanların denetimde avantajlı konumda olduklarını göstermektedir. Denetim sürecinin adaletle yürütülebilmesi ve hedefine ulaşabilmesi amacıyla denetim uzun bir zamana yayılması ve rol yapılmasına engel olunması gerektiği belirtilmiştir. Benzer olarak; Demir (2009) yaptığı araştırmada öğretmen ve öğrencilerin denetçinin hal ve hareketlerine göre farklı davrandıklarını tersine bir durum olarak ise müfettişler olumsuz tutum gösterdiğinde ise öğrencilerin derse katılmakta isteksiz olduklarını ifade etmiştir. Bu sonuçlar, araştırmamızdaki katılımcıların görüşleri doğrultusunda bizim sonuçlarımızı da doğrular niteliktedir.

Okul müdürünün denetime yeteri kadar zaman ayırmaması/ayıramaması araştırmamızdaki katılımcıların belirttiği sorunlardan biridir. Araştırma sonucuna göre, bazı okul müdürlerinin öğretmen denetimine yeteri kadar zaman ayırmadığı/ayıramadığı görülürken bazı okul müdürlerinin de denetime hiç başvurmadıkları göze çarpmaktadır. Okul müdürleri öğretmen denetimini farklı şekillerde algılamaktadırlar. Öğretmeni sınıf ortamında denetlemek yerine süreç içinde gözlemlemeyi tercih etmekte; bu yüzden, birebir öğretmen denetimine yeteri kadar zaman ayıramamaktadır. Bu katılımcılar denetim yapmaya ihtiyaç duymadıklarını öğretmenleri zaten yeterince tanıdıklarını hangi öğretmenin hangi özelliklere sahip olduğunu bildiklerini ve sınıf ortamında denetimi uygun bulmadıklarını ifade

etmişlerdir. Okul müdürlerini bu şekilde düşünmeye iten asıl sebep, denetim eğitimlerinin yetersizliğidir. Ünal ve Şentürk (2011), Maden (2008) ve Yılmaz (2009) tarafından yapılan araştırmalarda da okul müdürlerinin denetim ve değerlendirme görevlerini yerine getirmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, öğretmenlerin hem mesleki gelişimine katkıda bulunmak hem de diğer konularda öğretmenlere yardımcı olup onlara rehberlik etmek okul müdürlerinin en temel görevlerindedir. Öğretmen sayısının çok olduğu büyük okullarda da okul müdürleri öğretmen denetimine yeteri kadar zaman ayıramamaktadır. Kalabalık okullarda denetlenecek öğretmen sayısının fazla olması denetim sürecini zorlaştıran faktörlerden biridir. Aynı şekilde Burgaz (1995) da yaptığı araştırmada denetimin denetleyeceği öğretmen sayısının fazla olmasının öğretmen denetiminde bir sorun olduğu ve denetimle ilgili bilgilerin hem denetleyen hem de denetlenen açısından sürecin daha verimli işlemesi için önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak, araştırmamızda büyük bir okulda çalışmasına rağmen denetimin gerekliliğine inanan ve öğretmeni sınıf içinde gözlemlemeyi tercih eden katılımcılara az da olsa rastlanmıştır. Bu katılımcılar, öğretmenlerinin her ne kadar ne yaptığını veya yapmadığını çok iyi bilse de onları ders içinde gözlemlemenin daha farklı olduğunu ve dolayısıyla denetime zaman ayrılmasının önemli olduğundan bahsetmiştir.

Okul müdürü ile öğretmenin aynı okulda görev yapmasının, öğretmenin süreç içerisinde gözleme, öğretmeni sık sık dersinde izleme, buna bağlı olarak daha kolay değerlendirme, düzeltme ve geliştirme şansına sahip olması gibi avantajları bulunmaktadır (Kaplan, 2019: 233). Ancak; Koç (2018), ilkokul müdürlerinin öğretmen denetimine ilişkin görüşlerini incelediği çalışmasında; okul müdürlerinin ağırlıklı olarak öğretmen denetimiyle ilgili herhangi bir hizmet içi eğitim almadıklarını ifade ettikleri bulgusuna ulaşmıştır. Köse'nin (2017) yaptığı araştırma da buna paralel olarak öğretmenlerin, müfettişlerin ve öğretim üyelerinin okul müdürlerini denetim konusunda yetkin görmediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca; Uzun (2019), yaptığı araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğretmen denetimlerini mevzuata uygun şekilde yapmadığı, yapılan denetim çalışmalarının da genellikle dosya ve evrak istemlerinin ötesine geçemediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar Duykuluoğlu'nun (2016) araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir. Görgün Karakış (2019) ise; okul müdürlerinin denetimlerini daha çok öğretmenlerin nöbet görevi, törenlerde bulunup bulunmaması üzerine yoğunlaştırdığını ancak ritmik ders denetimi konusunda müdürlerin neredeyse hiçbir şey yapmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Konan ve diğerleri (2019); denetim sisteminin sürekli değişmesinin ve denetim politikalarının standart ve kalıcı olmamasının eğitim paydaşları arasında belirsiz ve güvensiz bir ortam oluşturduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Öğretmen denetim sürecinde karşılaşılan bir diğer sorun ise denetim sonucunda öğretmene dönüt verilmemesidir. Araştırmamızdaki okul müdürleri, eğitim müfettişleri ve öğretmenler öğretmen denetimi sonucunda dönüt verilmemesinin öğretmen denetiminde sorun yarattığı, denetimlerin etkisiz olduğu, sürecin öğretmenle beraber değerlendirilmeyip ortak bir tutum sergilenmediği görüşündedirler. Oysaki eğitim sistemi açısından değerlendirildiğinde denetimin amacı, bütün ülkedeki eğitimin niteliğini arttırmak ve öğrenci çıktılarını iyileştirmektir. Eğitsel amaçlar kapsamında olan öğretimin denetimi ise, öğretmen sürecini iyileştirmek için yapılan etkinlikler dizisidir. Bu etkinliklerin amacı, öğretmenleri kontrol etmek değil onlarla işbirliği içinde çalışmak ve bu noktada onlara öğretimle ilgili etkinlikleri uyarlama, uygulama ve düzenlemede destek olmaktır (Gümüşeli, 2014; akt. Ünal, 2019). Bu bağlamda, klinik denetim modelinde de olduğu gibi "denetim görüşmesi" öğretmen denetim sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Bu görüşme esnasında öğretmen ve denetçi bir araya gelerek gözlem sürecinde yapılan tespitleri ve değerlendirmelerini birbirlerine aktarırlar ve sonrasında ise öğretmenin ne yapması gerektiğini kararlaştırırlar. Dönüt aşaması aynı zamanda öğretmene öğretimsel destek sağlamayı da kapsar (Ünal ve Gülmez, 2019). Görüldüğü üzere, denetim sonrası herhangi bir dönüt verilmediğinde öğretmen denetimi yapmanın bir anlamı kalmamakta ve bu da hem denetleyen hem de denetlenenler açısından enerji ve zaman kaybına yol açmaktadır. Kaya vd. (2023) nin okul müdürlerinin yürütmekte olduğu ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymak amaçlı yaptıkları çalışmaya göre de okul müdürlerinin yaptıkları ders denetiminin daha çok kontrol amaçlı evrak ve plana dayalı olduğu ve denetim sonrasında daha çok sözlü olarak dönüt verilmesinin yanında herhangi bir dönüt verilmediği sonucuna da ulaşılmıştır. Bu durumların araştırmamızdaki eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin denetim sonrası tavırlarıyla benzerlik gösterdiği ve evrak ve plan odaklı denetimlerin büyük önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Kipici (2019) yaptığı araştırmada bizim araştırmamızın aksine öğretmenlerden alınan cevaplara göre okul müdürlerinin genelinen öğretmene dönüt verdiğini genellikle öğretmenlerin nelere dikkat etmesi gerektiğini söylediğini belirtmiştir. Ulaştığı bir diğer sonuç ise; çok az sayıda okul müdürünün herhangi bir dönüt vermeden sadece teşekkür ederek sınıftan çıktığı ve denetim uygulamalarının okul müdürü tarafından tespit edilerek hataları gidermeye yönelik karşılıklı iletişim halinde bir denetim süreci olması gerektiğidir. Bu yönüyle araştırmamız Kipici'nin araştırmasıyla kısmen örtüşmektedir.

Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular değerlendirildiğinde ortaya çıkan bir diğer tema, okul

müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersizliğidir. Araştırma sonucuna göre; bazı okul müdürleri bu konuda eğitim almadıklarından dolayı denetimi kontrol odaklı ve performans değerlendirme olarak algılamakta ve kendisiyle yakın ilişki içinde olanların yapamayacağını kabul etmektedir. Yine benzer şekilde denetim eğitimi yetersizliğinden dolayı öğretmen denetimini görevinden saymayan okul müdürleriyle bile karşılaşmıştır. Ayrıca, denetimlerin habersizce yapıldığını bildiren okul müdürleri de bulunmaktadır. Buradan da anlaşılmaktadır ki okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersizliği öğretmen denetiminde başlı başına bir sorun teşkil etmektedir. Araştırmaya katılan eğitim müfettişleri de okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersiz olduğunu ve bu nedenle öğretmen denetimlerini tam anlamıyla gerçekleştiremediklerini belirtmişler ve denetimi yapan kişilerin niteliği bakımından sorunlar olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenler ise; okul müdürlerinin öğretmenle olan ilişkilerini denetime yansıttıkları ve bunun da öğretmen denetiminde bir sorun yarattığı görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Bu sorunun da okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersizliğinden kaynaklandığı aşikardır. Okul müdürlerinin denetim konusunda yetersiz olmasının sebepleri arasında özellikle denetim alanında lisans düzeyinde eğitim verilmemesi ya da buna ihtiyaç duyulmaması ve denetim yapmakla ilgili yeterliklerin müdürlüğün bir şartı olarak sayılmamasıdır. Demir ve Tok (2016)'un yaptıkları çalışmaya göre okul müdürlerinin çoğunluğunun eğitim yönetimi ve denetimi konusunda eğitim almamış olmaları denetim konusundaki yeterliliklerinin sorgulanmasına yol açmıştır. Buna ek olarak, okul müdürlerinin çalışma arkadaşlarını denetlerken duygularını işin içine katıp objektif olmaması okul ortamında bazı huzursuzlukların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Altun (2014) yaptığı araştırmada denetimden sorumlu kişi olan okul müdürünün yetiştirilmesi, iş yükü ve denetim görevine ilişkin düzenlemeler yapılması ve mevzuatta da buna yönelik düzenlemeler gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Birel ve Erçek (2019)'e göre de denetim konusu uzmanlık gerektiren bir alandır ve okul müdürleri bu alanda yeterli değildir ve bu konuda eğitim almaları şarttır. Elde edilen araştırma sonuçları yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Bu araştırmada elde edilen okul müdürlerinin denetim eğitimlerinin yetersizliği bulgusu, okul müdürlerinin öğretmen denetiminde yeni rollerini neden benimseyemediklerini ve sergiledikleri davranışlarla öğretmenlerde olumsuz duygulara yol açmalarının gerekçesini açıklayabilir. Bu bağlamda Pomay ve Ünal (2023)'in yaptığı araştırma sonuçları bizim araştırma sonuçlarımızı destekler niteliktedir. Araştırmamızdaki eğitim müfettişlerinin de belirttiği gibi, denetim konusunda ek eğitim almayan müdürler, yasal metinlerde de yeterli düzenleme olmadığı için deneme yanılma, el yordamı ve örnek izleme yoluyla uygulama

yapmaktadırlar. Çünkü gördükleri ve bildikleri denetim örneği, performans değerlendirme amaçlı yapılan uygulamalardır. Bu yüzden, okul müdürlerinin öğretmen denetimini öğretmenlerin öğretimsel davranışlarını kontrol etmek olarak algılamaları ve kontrol davranışı sergilemeleri oldukça doğaldır. Bu bulgulara göre anlaşılmaktadır ki okul müdürleri görevlendirme öncesi ve sonrasında teorik ve uygulamalı olarak öğretmen denetimi konusunda eğitim almalıdır.

Araştırmanın bulgularına göre; eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer tema denetimin yan etkileridir. Araştırmamızda denetimin yan etkileri, öğretmenlerin denetlenmeye direnci ve denetimlerin öğretmenlerde gerginliğe neden olması olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenlerin denetime direnç göstermelerinin nedenleri arasında öğretmenin okul müdürüne tavır alması, öğretmenlerin okul müdürlerine göre daha tecrübeli olması ve uzun yıllar aynı okulda görev yapmaları, öğretmenlerin gelişime kapalı olmaları ya da kişilikleri sayılabilmektedir. Öğretmenlerin denetime karşı isteksiz olması ve bu isteksizlik nedeniyle okul müdürlerine karşı denetim konusunda direnç gösterdiği ve müdürlerin de bu konuda zorlandıkları elde edilen araştırma sonuçlarından biridir. Can (2007) ve Rençber (2008) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin denetim konusunda eski uygulamaların devam etmesi yönünde istekli oldukları bunun nedeninin de yeni uygulamalarda denetim ve denetmene karşı isteksiz ve önyargılı oldukları sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca, araştırmamızdaki katılımcı okul müdürleri öğretmenlerin bazılarının kendilerini gelişime ve yeniliğe kapattıklarını ve eğitim öğretim sürecini hep aynı şekilde yürütmek istediklerini belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olarak Altunay (2020) ise yaptığı araştırmada öğretmenlerde eksik görülen ve geliştirilmesi amaçlanan özelliklerin başında iletişim becerilerini geliştirmek, meslek bilgisini kullanmak ve mesleki gelişimi sürdürmenin geldiğini belirtmiş ve mesleki gelişimi sağlamak ve sürdürmenin ise öncelikle gelişime açık olmakla mümkün olacağı ve bu noktada öğretmenlerin eksikliklerinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda Can (2007), Rençber (2008) ve Altunay (2020)'ın yaptıkları araştırmaların bizim araştırmamızla benzer sonuçlar verdiği görülmektedir. Gelişime kapalı olmanın yanında öğretmenlerin birçoğunun eleştiriye de kapalı oldukları katılımcı okul müdürleri tarafından dile getirilmiştir. Öğretmenlerin bu noktada eğitim alması sağlanmalı ve denetimin öğretimin niteliğini arttırmak adına önemli ve gerekli olduğu, öğretmenlerin eksikliklerini tamamlayıp gelişimlerini sağlamak adına uygulanması gereken bir süreç olduğu anlatılmalıdır.

Araştırmamızda, okul müdürleri denetimlerin öğretmenler arasında huzursuzluk yarattığından, öğretmenlerde telaş ve gerginliğe sebep olduğundan da bahsetmişlerdir. Eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetimine ilişkin görüşleri doğrultusunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde denetimin öğretmenlerde gerginliğe neden olması, denetimin yan etkilerinden biridir. Araştırma sonuçlarına göre; okul müdürleri denetimlerin öğretmenlerde huzursuzluk ve gerginliğe sebep olduğunu ve bunun da öğrencilerin başarısız olması gibi bir durumla sonuçlanabildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yapılan denetimlerin öğretmenler arasında yetersizlik algısı oluşturabileceği de elde edilen sonuçlar arasındadır. Eğitim müfettişleri de benzer şekilde denetimlerde öğretmenlerin tedirgin oldukları ve motivasyonlarının düştüğü görüşündedir. Öğretmenler de okul müdürleri gibi denetim sürecinin gerginlik ve stres yarattığından öğrencilerin de bundan etkilenebildiğinden bahsetmişlerdir. Korku ve endişe içinde olan öğretmen hem kendini hem de okul müdürünü baskı altına almakta okul müdürü de dolayısıyla güçlükler yaşamakta ve etkili bir denetim uygulaması gerçekleştirememektedir. Bu konuda Demir ve Tok (2016) yaptıkları araştırmada katılımcıların çoğu için denetim ifadesinin huzursuzluk, gerginlik ve korku hissettirdiği ve olumsuz bir izlenim verdiği ve bunun da katılımcıların eski tecrübelerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır. Eski tecrübeler müfettiş denetiminin yapıldığı dönemleri kastetmektedir. Bu dönemde öğretmenler genelde korkmuş çekinmiş ve stres olmuştur. Katılımcılar, okul müdürleri tarafından yapılan denetimlerin bu kadar korku ve endişe hissettirmedeğini söylese de denetim kelimesinin başlı başına bir korku ve endişe durumu olduğunu belirtmektedirler. Aynı şekilde Özan ve Nanto (2018) araştırmalarında denetimle ilgili olumsuz temalar olarak baskıcı, suçlayıcı, korkutucu ve açık arayıcı gibi ifadeler kullanmıştır. Bu haliyle araştırmaların bulguları benzerlik göstermektedir.

5.1.2. Eğitim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Denetiminde Yaşanan Sorunların Çözümüne İlişkin Görüşlerine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bulgularına göre eğitim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen denetiminde yaşanan sorunların çözümüne ilişkin görüşleri üç tema altında bütünleştirilmiştir. Bu temalar; mevzuat değişikliği, okul müdürlerinin denetim eğitimi, öğretmen denetim sürecinin geliştirilmesi ve dıştan denetimdir.

Araştırma sonucunda; mevzuat değişikliği temasıyla ilgili olarak okul müdürlerinin denetim mevzuatının sürekli değişikliğe uğramaması gerektiği, denetimlerin tamamen rehberlik ve geliştirme amaçlı olması gerektiği, denetim sonucunda bir yaptırım olması

gerektiği ve Şekilci denetimden kaçınıp tedbirler alınması gerektiği konusunda hem fikir oldukları tespit edilmiştir. Eğitim müfettişleri de mevzuatta değişikliğe gidilmesi ve yeni bir ğretmen denetim modeli geliştirilmesi gerektiği görüŐünü savunurken öğretmenler de mevzuatın güncel ve net olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Çalışma sonucuna göre; okul müdürlerinin denetim eğitimi teması ile ilgili olarak okul müdürleri, denetim görevlilerinin belli bir eğitimden geçmesi gerektiğinden bahsetmişlerdir. Eğitim müfettişleri de benzer Şekilde yeterli sayıda ve nitelikte müfettişin sisteme kazandırılması gerektiği, müfettişlerin özlük haklarının iyileştirilmesi yönünde adımlar atılması gerektiği, müfettiş alımında da kriterlerin değiştirilmesi ve böylece müfettişlerin yeterliliğinin arttırılması gerektiği, iyi donanımlı bir okul müdürünün de müfettişler kadar etkili olabileceği ve bu yüzden okullara donanımlı okul müdürlerinin atanması gerektiği görüşündedirler. Öğretmenler ise ğretmen denetiminin branş bazında yapılması gerektiğini, denetleyenlerin bilgili ve donanımlı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. zan ve Nanto (2018) da araştırmalarında branş bazında denetim ifadesini kullanmakla beraber okul müdürlerinin etkili bir denetim gerçekleŐtirmeleri için denetimin sürece yayılıp rehberlik amacıyla yapılması gerektiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Kaplan ve Gülcan (2020) yaptıkları çalışmada, denetim ve değerlendirme etkinlikleri kapsamında okul müdürlerinin yanı sıra müfettişlerin de hizmet içi eğitimlere tabii tutulması ve eğitim sendikalarının da bu konuda önemli adımlar atması gerektiğini bildirmiŐlerdir. Benzer Şekilde Türkoğlu ve Aslan (2020) alıŐmalarında etkili bir denetim için öğretmenlerde ortaya çıkan olumsuz duyguları azaltmak amaçlı okul müdürlerine rehberlik, denetim ve etkili iletişim becerileri kapsamında eğitimlerin verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmamızdaki katılımcı görüşleri kendi içinde değerlendirildiğinde yüksek lisans yapmış okul müdürleri denetim kavramına daha bilimsel açıdan bakıp görev ve sorumluluklarla beraber denetim görevini daha detaylı gerçekleŐtirdiklerini belirtirken yüksek lisans yapmamıŐ okul müdürleri denetim görevini daha sıradan yapmaları ile ilgili görüş bildirmiŐlerdir. Katılımcı okul müdürleri ve eğitim müfettişleri, bu konuya üzüm nerisi olarak hizmet içi eğitim ve lisansüstü eğitimi önermiŐ ve hatta Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu noktada üniversitelerle işbirliği yapması gerektiğini öne sürmüŐlerdir. Memduhoğlu (2012) denetimden görevli kişilerin eğitim alması ve bununla ilgili yeni bir düzenlemeye gidilmesi gerektiği sonucuna ulaŐırken Temiz (2018) ise çalışmasında lisansüstü eğitim alan müdürlerin denetim yeterliliklerinin lisansüstü eğitim almayanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Benzer nitelikteki bu araştırma sonuçlarının yüksek lisans yapmayan veya farklı bir eğitimden geçmeyen müdürlerin yetersiz oluşu ve eğitim alması gerektiği hususunda birbirleriyle tutarlı olduğu görülmektedir.

Öğretmen denetim sürecinin geliştirilmesi teması hakkında okul müdürleri, öğretmen denetimlerinin rehberlik ve geliştirme amaçlı olması gerektiği, denetim sonucunda bir yaptırım olması gerektiği ve şekilci denetimden kaçınıp tedbirler alınması gerektiği görüşündedirler. Eğitim müfettişleri ise, denetim sürecinde eksikliklerin tespit edilip giderilmesi yönünde iyileştirici tedbirlerin alınması gerektiğini ve bu konuda radikal değişikliklerin yapılması gerektiğini savunmaktadırlar. Öğretmenler, başarıyı artırmaya ve eksiklikleri gidermeye yönelik belli başlı şartlara göre planlı bir denetim yapılması gerektiğini ve bir baskı unsuru olarak kullanılmaması ve evrak takibinin yanında ders içi performansa da odaklanılması gerektiği görüşündedirler.

Çalışma sonucunda, şu an her ne kadar eğitim müfettişleri tarafından yapılan bir öğretmen denetimi söz konusu olmasa da bazı okul müdürleri, eğitim müfettişleri ve öğretmenler denetimlerde davranışsal olarak birtakım sorunlar yaşanabildiğini ve bu yüzden bir dış denetime ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Dış denetim olması gerektiğini savunanlar, eğitim müfettişlerinin okul müdürlerine göre daha detaylı ve sağlıklı bir denetim yaptıklarını ve eğitim müfettişlerinin okul müdürlerine göre öz kontrol becerilerinin kazandırılması açısından denetimin gerekliliği hususunda daha hem fikir olduklarını ön plana çıkartmışlardır. Aynı şekilde Birel ve Erçek (2019) de yaptıkları araştırmada aynı okulda görev yapmanın denetimlerde objektiflik kazandırmayacağını ve dışarıdan birinin denetim yapmasının daha uygun olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, araştırmamızda okul müdürlerinin yetki devrinin sağlanıp süreç içinde eğitim müfettişleri ve zümre başkanı öğretmenlerle işbirliği içinde çalışmayı gerektirecek yeni bir denetim modeli düşünen katılımcılara da rastlanmıştır. Dolayısıyla, denetim faaliyetlerinin yıl boyunca gerçekleşmesi gerektiği ve veli ve öğrenci dönütlerinin de denetime katkı sağlaması gerektiği sonuçlarına da ulaşılmaktadır. Bunun yanında dış denetimin olmaması gerektiğini savunan katılımcılar da vardır. Onların gerekçesi, sistemle ilgili değil, müfettişler geçmişte kendilerini denetlediklerinde yaşadıkları olumsuz deneyimleridir. Bazı katılımcılar ise, öğretmen denetimlerinin hem okul müdürleri hem de eğitim müfettişleri ile birlikte yapılması gerektiğinden bahsetmiştir. Bulgular, okul müdürleri ve öğretmenlerin okul müdürünün denetim için en uygun kişi olduğunu düşündüklerini ancak eğitim müfettişlerinin okul

müdürünü bu konuda uzman ve yetkin görmediklerini ortaya koymaktadır. Kalkan ve Atmaca (2022) öğretmen denetimlerinin öğretmen, okul müdürü ve eğitim müfettişi görüşlerine göre değerlendirilmesine yönelik olarak yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin çoğunluğunun, öğretmen-ders denetimi uygulamalarının okul müdürlerinin yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Akbaşı ve Tunç (2019) da yaptıkları çalışmada ilkökul öğretmenlerinin okul müdürlerinin ders denetimiyle alakalı fikirlerini ele aldıklarında bu araştırmayla benzer biçimde öğretmenlerin çoğunluğunun okul müdürlerinin ders denetimlerini olumlu karşıladıklarını bununla birlikte öğretmenlerin okul müdürlerinin denetimi esnasında genellikle kendilerini rahat hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu durumun ise okul müdürlerinin kendilerini yapı ve kişilik olarak her açıdan tanıyıp olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Memişoğlu ve Tabak (2021) ise; yaptıkları çalışmada maarif müfettişlerinin denetimi örgütün hedeflerine ulaşip ulaşmadığını, yapılan faaliyetlerde ne gibi problemlerin çıktığını ve bu problemlerin nasıl giderilebileceğinin müfettişler yardımıyla belirlenip problemlerin çözüme kavuşturulabileceğini görmüştür. Elde edilen sonuçlar, dıştan bir denetim olması gerektiğini desteklemekte ve araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Benzer nitelikli araştırmalar incelendiğinde, bu sonuçlara paralellik gösteren araştırmaların da mevcut olduğu dikkat çekmiştir. Ergen ve Eşiyok (2017) yaptıkları araştırmada denetim sürecinde ortaya çıkan problemlere denetim sonrasında öğretmenle beraber karşılıklı iletişim halinde çözüm önerilerinin belirlendiği bir denetimin gerekliliği yönünde görüş bildirmiştir. Altunay (2020) da yine aynı şekilde yapılan denetimlerden en iyi verimi almak adına denetim sonrası süreçte okul müdürleri tarafından planlamalar yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Acar (2022)'ın yaptığı çalışmada da bu araştırmalara paralel olarak Bakanlık Maarif Müfettişleri tarafından yapılan denetim uygulamaları hakkında okul yöneticilerinin düşünceleri değerlendirilmiştir. Çalışma sonunda; yöneticilerin birçoğunun denetimin gerekliliğine inandığı, denetim etkinliklerinin kurumun başarısını arttırdığı, kuruma yeni ve farklı bir kültür kazandırdığı ve kurumun kendisini yenilemeye destek sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda bu üç çalışmanın bu araştırmanın okul müdürleri tarafından ortaya koyduğu sonuçlar ile benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

5.2. Öneriler

Bu bölümde, benzer konularda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika yapıcılara ilişkin birtakım öneriler verilmiştir.

5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırmanın çalışma grubu Konya ilinin Karatay ilçesine bağlı resmi okulların öğretmenleri ve müdürlerinden seçilmiştir. Araştırma Konya ilinin diğer ilçelerini de kapsayacak şekilde çalışma grubu sadece öğretmen sadece müdür veya sadece eğitim müfettişlerinden oluşturularak öğretmen denetimine ve öğretmen denetiminde yaşanan sorunların çözümüne ilişkin görüşleri araştırılabilir.

5.2.2. Uygulayıcılara ve Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler

- şu an yürürlükte olan mevzuat, okul müdürlerine denetim görevi vermekte; ancak, öğretmen denetiminin ne zaman, nasıl ve ne kadar yapılacağına ilişkin ayrıntılı düzenlemeler içermemektedir. Okul müdürlerinin öğretmen denetimini nasıl yapacağına ilişkin yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemeler, denetimi evrak odaklı kontrol ve performans değerlendirme olarak değil onun yerine öğretim niteliğini arttırmak adına yapılan bir işbirliği süreci olarak algılanacak uygulamaları içine almalıdır. Ayrıca öğretmen kadrosunun fazla olduğu okullarda müdür yardımcıları veya zümre başkanları da sürece dahil edilmeli ve onların da bu görevi yerine getirmesi sağlanmalıdır.
- Okul müdürleri müdür olarak görevlendirilmeden önce öğretmen denetimi konusunda eğitimden geçirilmeli ve görevlendirildikten sonra bu eğitimlerin devamı sağlanmalıdır. Okul müdürlerinin daha demokratik bir bakış açısı benimsemeleri ve denetimin olumsuz etkileri karşısında daha donanımlı hale gelmeleri için lisansüstü eğitim teşvik edilmelidir.
- Gerek okul müdürlerinin gerekse de eğitim müfettişlerinin seçimi ve işbaşında yetiştirilmeleri açısından denetim sürecinde karşılaşılabilecek olası zorluklara ilişkin öğretim faaliyetlerinin niteliğini arttıracak şekilde liderlik etme becerilerine sahip olmaları için eğitim almaları sağlanmalıdır.
- Öğretmen denetimi uygulamalarının süreç ve kuralları belirlenerek bilimsel araştırma yöntemlerini de kullanacak şekilde profesyonel hale getirilmesi amaçlanmalıdır.
- Denetim ilkeleri göz önünde bulundurularak denetim uygulamalarının daha objektif bir şekilde yürütülmesi için sadece okul müdürlerinin değil eğitim müfettişlerinin de öğretmen denetim sürecinde aktif rol almaları sağlanmalı ve buna uygun bir denetim mevzuatı geliştirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Acar C., (2022). Müfettişlerin denetim faaliyetlerine ilişkin yönetici görüşleri. *TRB2 Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi* (27-41). Palme Yayınevi. [https://www.yyu.edu.tr/images/files/TRB2-ICES_TAM_METIN_Ekim_2022\(1\).pdf#page=34](https://www.yyu.edu.tr/images/files/TRB2-ICES_TAM_METIN_Ekim_2022(1).pdf#page=34)
- Açıkgöz, K., (1987). Katılmanın kurumsal nedenleri. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20(1), 2-3.
- Ağaoğlu, E., Şimşek, Y., & Ceylan, M. (2001). Çoklu değerlendirme modeli ve eğitim denetimine uygulanabilirliği. *Eğitim ve Bilim*, 26(122), 11-18.
- Akar, H. (2019). Durum çalışması. A. Saban & A. Ersoy (Eds.), *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri* (3. Basım, ss. 140-178). Anı Yayıncılık.
- Akbaşı, S., & Tunç, Z. (2019). İlkokul öğretmenlerinin müdürlerin ders denetimine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 75-92.
- Akcan E., & Polat S., (2015). Müfettiş denetiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 502-510. <https://www.academia.edu/download/52678296/motivasyon.pdf>.
- Akçay, C. & Başar, M. A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(38), 170-179.
- Aküzüm, C. (2012). *Türkiye’de ilköğretim okullarında eğitim denetimi (Bir meta-sentez çalışması)*. [Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altay, P., & Kış, A. (2021). Okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 1-18.
- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: Öğretmen denetimi nasıl olmalı?* [Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Altunay E., (2020). Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55, 95-127.
- Aseltine, J. M., Faryniarz J. O., & Rigazio-DiGilio A. J. (2015). *Öğrenme için Denetim Öğretmen ve Okul Gelişiminde Performansa Dayalı Yaklaşım* (S. Şahin & B. Balkar, Çev.; 1. basım.). Nobel Yayıncılık.
- Aslanargun E., & Göksoy S., (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Özel Sayı, 98-121.

- Aslanargun, E., & Göksoy, S. (2014). Denetim sürecinde eğitim denetmenlerinin davranışları, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 55-77. <https://doi.org/10.14686/BUEFAD.201416207>.
- Aslanargun, E., & Tarku, E. (2014). Öğretmenlerin mesleki denetim ve rehberlik konusunda beklentileri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 281-306. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.012>.
- ATL Education Union, (2013). *Teacher appraisal in England*, [https://www.atl.org.uk/Images/ADV57%20Appraisal%20\(June%202013\)](https://www.atl.org.uk/Images/ADV57%20Appraisal%20(June%202013)) Erişim Tarihi: 26.11.2022.
- Aydın, İ. (2022). *Öğretimde denetim, durum saptama değerlendirme ve geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Balcı, B. (2007). *İlköğretim müfettişleri ve ilköğretim okulu müdürlerinin; ilköğretim müfettişlerinin rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi].
- Başar, H. (1981). *Okul Yöneticisinin Denetim Görevleri*. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Başar, H., (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Başar, A. Y., & Gündüz, Y. (2023). Öğretmenlerin denetime ilişkin tutumlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(238), 1259-1284.
- Begum, F. (2008). *Assistant principals and teacher supervision: roles, responsibilities, and regulations*. [Unpublished Doctoral Dissertation, University of Houston].
- Bellibaş, M.Ş. (2023), Empowering principals to conduct classroom observations in a centralized education system: Does it make a difference for teacher self-efficacy and instructional practices?, *International Journal of Educational Management*, 37(1), 85-102. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2022-0086>.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2, 8-14.
- Beycioğlu, K., & Dönmez, B. (2009). Eğitim denetimini yeniden düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71-93. <https://doi.org/10.17679/iuefd.56111>.
- Birel F. K., ve Erçek M.K., (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 2(3), 169-177.
- Bozak, A. (2014). *Meslektaş rehberliği yönteminin uygulanabilirliğine ve etkililiğine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi*. [Doktora tezi, İnönü Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.

- Bozkaya, H.; Efe, A. (2023). Sosyal Bilgiler Öğretim Programı Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımının Öğretimsel Denetim İlkelerine Göre Değerlendirilmesi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (32), 281-296.
- Brandt, R. (1996). On a New Direction for Teacher Evaluation: A Conversation with Tom McGreal. *Educational Leadership*, 53(6), 30-33.
- Buldu, M. (2014). Öğretmen yeterlik düzeyi değerlendirmesi ve mesleki gelişim eğitimleri planlanması üzerine bir öneri. *Milli Eğitim Dergisi*, 44(204), 114-134.
- Burak Ç., (2022). *Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin yeterlilikleri ile ilgili öğretmen görüşleri*, [Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi].
- Burgaz, B. (1995). İlköğretim kurumlarının denetiminde yeterince yerine getirilmediği görülen bazı denetim rolleri ve nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(11), 127-134.
- Bursalıoğlu, Z., (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri (2. Baskı)*, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z., (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3(2), 228-244.
- Canman, A. D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAIE Yayınları. No:252.
- Campbell, T. F. (2013). *Teacher supervision and evaluation: A case study of administrators' and teachers' perceptions of mini observations* [Doctoral Dissertation, Northeastern University]. <https://search.proquest.com/dissertations-theses/teacher-supervision-evaluation-case-study/docview/1330365211/se-2?accountid=159111>.
- Cengiz, C. (1992). *Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi*. Ankara: MEB Yayınları.
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.; 3. basım.). Siyasal Kitabevi.
- Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, (2021). Resmi Gazete, 6 Temmuz 2021, Sayı: 31533.
- Danielson, C. (2008). *The handbook for enhancing professional practice: Using the framework for teaching in your school*. ASCD.
- Danielson, C., & McGreal, T. L. (2000). *Teacher evaluation to enhance Professional practice*. ASCD.
- Demir, M. (2009). *İlköğretim müfettişlerinin ders teftişlerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi].

- Demir, D. & Tok, T. N. (2016). Lisansüstü öğrenci görüşlerine göre eğitim denetimi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 102-125.
- Demirbaş A. & Kazak E. (2022). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile ders denetimleri arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi, *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(34), 395-422.
- Deniz, Ü., & Saylık, N. (2018). Okul müdürleri ve öğretmenlerin perspektifinden öğretimde denetim problemi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 67-80.
https://www.academia.edu/download/57201021/OGRETIMDE_DENETIM_PROBLEM_I.pdf.
- Department of Education, (2012). Teacher appraisal and capability: A model policy or schools, London: DfE.
- Dillon, J. & Maguire, M. (Eds.). (2011). *Becoming a teacher: Issues in secondary education*. McGraw-Hill Education (UK).
- Dilekçi, Ü. (2012). *Sanatsal denetim modelinin kamu ilköğretim okullarında benimsenebilirliğinin analizi*. [Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Doğan, B. & Kuru Çetin S. (2022). Çağdaş denetim kapsamında öğretmen adaylarının ders denetimleri, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 70-82.
- Dodds, A. (2005). *British and French Evaluation of International Higher Education Issues: An Identical Political Reality?*. *European Journal of Education*. 40(2), 155-172.
- Dray, N. (2007). *The relationship of expressed vision and instructional supervision in a selected school district* [Doctoral Dissertation, University of Saskatchewan]. <https://search.proquest.com/dissertations-theses/relationship-expressed-vision-instructional/docview/304760942/se-2?accountid=159111>.
- Durmaz, B., Bozkuş, M., Türk, M. M., & Üstündaş, V. (2023). Milli eğitim bakanlığı eğitim müfettişleri yönetmeliğine ilişkin eğitim müfettişi ve öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(1), 158–176.
- Durnalı, M., & Limon, İ. (2018). Çağdaş türk eğitim denetimi sistemi (Değişimler ve yasal dayanakları). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(2), 413–425.
<https://doi.org/10.24106/kefdergi.389801>.
- Duykuluoğlu, A. (2016). *Lise müdürlerinin ders denetim görevine ilişkin öğretmen görüşleri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi].
- Düzgün, H. (2022). Okul müdürlerinin muhakkik olarak görevlendirilmeleri ile ilgili ortaya çıkan sorunlar, *Okul Yönetimi*, 2(2), 107-127.
- Ekinci, A., & Karakuş, M. (2011). İlköğretim okullarında müfettişlerce yapılan rehberlik ve denetim çalışmalarının işlevselliği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1849-1867.

- Ekleme, Y. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeyleri*. [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- EMB (Education and Manpower Bureau), (2017). *School Self-improvement cycle* <http://www.edb.gov.hk/en/sch-admin/sch-qualityassurance/sse/sse.htm#framework>
Erişim Tarihi: 28.11.2022.
- Erdem, A. R. (2006). Öğretimin denetiminde yeni bakış açısı: “Sürekli geliştirme” temeline dayalı öğretimin denetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 275–294. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/525/507>.
- Ergen, H., & Eşiyok, İ. (2017). *Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri*. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 2-19.
- Erim, A. Ç. (2004). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin ilköğretim müfettişlerinin teftişlerine ilişkin görüşleri*. [Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- European Commission/EACEA/Eurydice, (2015). *Assuring quality in education: policies and approaches to school evaluation in Europe*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.cnedu.pt/content/noticias/internacional/DESTAQUES_Assuring_Quality_in_Education_to_School_Evaluation_in_Europe_1.pdf.
- Fıncıoğulları, E. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri*. [Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Fields, C. (2013). *Classroom walkthroughs: does such an approach to supervision contribute to district improvement?*. [Unpublished Doctoral Dissertation, College of Saint Elizabeth Morristown].
- Gaertner, H., Wurster, S., & Pant, H. A. (2014). The effect of school inspections on school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(4), 489-508.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). Başarılı okullar için denetim. M. B. Aksu & E. Ağaoğlu (Ed.), *Denetim ve öğretimsel liderlik gelişimsel bir yaklaşım* (E. Ağaoğlu. Çev.). (ss. 3-16). Ankara: Anı.
- Gökçe, F. (1994a). *Bağımsız ortaokullar ile ilköğretim okulları 2. kademesinde denetim amaçlarının gerçekleşmesi ve denetim ilkelerine uyulması konusunda denetçi ve öğretmen görüşleri (Ankara ili örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi].
- Gökçe, F. (1994b). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 73–78. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/1236-published.pdf>.
- Göker, S. D., & Gündüz, Y. (2017). Eğitim denetimi sürecinde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamaları. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 36(1), 83-93.

- Gölcük H. & Atik S. (2022). Okul müdürlerinin ders denetim yeterlikleri ile öğretmenlerin ders denetimi kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1841-1869. DOI: 10.17679/inuefd.1191954
- Görgün Karakış, H. (2019). *Okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirme düzeylerinin belirlenmesi*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi].
- Has, E. (1998). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki uygulamalarını geliştirmelerinde teftişin rolü*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Hillyer, D. (2005). *A case study of teacher evaluation and supervision at a high performing urban elementary school* [Doctoral Dissertation, University of Southern California]. <https://search.proquest.com/dissertations-theses/case-study-teacher-evaluation-supervision-at-high/docview/305425450/se-2?accountid=159111>.
- Hinchev, P. H. (2010). *Getting teacher assessment right: What policy makers can learn from research*. Boulder, CO: National Education Policy Center. <http://nepc.colorado.edu/publication/getting-teacher-assessment-right>
- Holahan, W., & Galassi, J. P. (1986). Toward accountability in supervision: A single-case illustration. *Counselor Education and Supervision*, 25(3), 166-174.
- İlgaz, A. Ö. (2011). *Öğretmen performansına denetimin ve yöneticilerin etkileri*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi].
- İlğan, A. (2006). *Adana, Kahramanmaraş ve Hatay ili ilköğretim müfettişleri ve öğretmenlerinin farklılaştırılmış denetim modelini, benimseme ve kamu ilköğretim okullarında uygulanabilir bulma düzeyleri*. [Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi]. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- İlğan, A. (2008). Klinik denetimden gelişimsel ve yansıtıcı denetime geçiş. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 263-282.
- İmren, S. (2017). *Öğretmenlerin mesleki gelişiminde maarif müfettişlerinin eğitim - öğretim ile ilgili rehberlik rolleri (Van ili Çaldıran ilçesi örneği)*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi].
- Johnson, S. M. & Fiarman, S. E. (2012). *The potential of peer review*. *Educational Leadership*, 70(3), 20-25.
- Kalkan İ. & Atmaca T. (2022). Öğretmen denetimlerinin öğretmen, okul müdürü ve eğitim müfettişi görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 35-59.
- Kaplan, İ. (2019). *Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimini destekleyen denetim modeli* [Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi].
- Kaplan, İ. & Gülcan, M. (2020). *Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimini destekleyen denetim modeli önerisi*. [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.

- Karadaş, F. (2014). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi].
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karadeveci E., (2022). *Okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme yeterliliklerinin okul müdürleri ve öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*, [Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi].
- Kaya, A., Dilekçi, Ü. & Limon, İ. (2023). Öğretmenlerin perspektifinden okul müdürlerinin ders denetimi: Bir olgubilim çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(238), 1331-1360, DOI: 10.37669/milliegitim.1131067
- Kazak, E. (2013). Ders denetimindeki uygulama farklılıklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *AJELI - Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 1(1) , 15-26 .
<https://dergipark.org.tr/en/pub/ajeli/issue/1520/18698>.
- Kazak E. & Yüksel M. (2022). Ders denetiminin okul müdürü ve denetmenler tarafından yapılmasına ilişkin okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri, *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 19–37.
- Kel, M. A., & Akın, U., (2021). Değişim sürecindeki eğitim denetimi: Müfettişler, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(1), 219-243.
- Kelly, K. O., Ang, S. Y. A., Chong, W. L. & Hu, W. S. (2008) Teacher appraisal and its outcomes in Singapore primary schools, *Journal of Educational Administration*, 46(1), 39-54.
- Kızıllkanat, A. (2011). *İlköğretim okullarında yapılan denetim etkinliklerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri üzerine katkısı*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Kim, K. T. (2010). Panoptic' accountability: Supervisory leaders and normalizing or resisting professionals. *KEDI Journal of Educational Policy*, 7(1), 67-90.
- Kipici, K. (2019). *Ortaokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi].
- Koç, M. H. (2018). Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetimlerine ilişkin ilköğretim müdürlerinin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 48(48), 91-110. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.349727>.
- Konan, N., Bozanoğlu, B., & Çetin, R. B. (2019). Milli Eğitim Bakanlığı teftiş politikalarına ilişkin okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1449-1474. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.4s.7m>.
- Koruç, S. (2005). *İlköğretim kurumlarında klinik denetim modeli önerisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi].
- Koşar, S., & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1232-1265.

- Köklü, M. (1996). Etkili denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 259–268. <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/715/519>.
- Köse, A. (2017). Türk eğitim sisteminde denetim sorunsalı. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46(2), 298-367. <https://doi.org/10.14812/cuefd.304234>.
- Lee, He-Jin (2015). Developing a Professional development program model based on teachers' needs. *Fall-Spring*, 27(1), 39-49.
- Maden, A. (2008). *Mesleki eğitimdeki müdürlerin denetleme ve değerlendirme yetkilerini kullanmadaki yeterlikleri*. [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Marangoz, S. (2019). *Ortaokul yöneticileri ve öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri*. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Marzano, R. J., Frontier, T. & Livingston, D. (2011). *Effective supervision -supporting the art and science of teaching*. Virginia: ASCD MemberBook.
- MEB. (2007). *Geçmişten Günümüze Teftiş Kurulu*, Ankara: Teftiş Kurulu Başkanlığı Yayını.
- MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi [MEB], (2001). *Tebliğler Dergisi*, Şubat 2001, Sayı: 2521.
- McDaid, K. (2010). *Professional standards and professional learning: a position paper*. Shaping the future of mathematic seducation: Proceedings of the 33rd annual conference of the Mathematics Education Research Group of Australasia, 780-787.
- MEB Okul-Kurum Müdürü görev tanımları [MEB], (2000). *Tebliğler Dergisi*, Ocak 2000, Sayı: 2508.
- MEB (2011). *Öğretmen denetim rehberi*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı. [Çevrim-İçi: http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/61/02/319223/dosyalar/2015_04/15014638_ogretmen_denetim_rehberi.pdf]
- MEB Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun [MEB], (2014a). *Resmi Gazete*, 14 Mart 2014, Sayı: 28941. http://www.resmi_gazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140314-1.htm adresinden edinilmiştir.
- MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği [MEB], (2014b). *Resmi Gazete*, 24 Mayıs 2014, Sayı: 29009 <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm> adresinden edinilmiştir.
- MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği [MEB], (2015). *Resmi Gazete*, 17 Nisan 2015, Sayı: 39329.

- MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik [MEB], (2016). Resmi Gazete, 16 Mart 2016, Sayı: 29655). Erişim Adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/03/20160316-7.html>. Erişim Tarihi: 20.11.2022.
- MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği [MEB], (2017), Resmi Gazete, 20 Ağustos 2017, Sayı: 30160.
- MEB. (2018a). *2018 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*. <https://www.sayistay.gov.tr/> Erişim Tarihi: 21.11.2022.
- MEB Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği [MEB], (2022). Resmi Gazete, 1 Mart 2022, Sayı: 31765.
- MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği [MEB], (2013). Resmi Gazete, 7 Eylül 2013, Sayı: 28758.
- MEB. (2018b)¹. *2023 Vizyon Belgesi*. <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/> Erişim Tarihi: 21.11.2022.
- MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği [MEB], (2023). Resmi Gazete, 11 Nisan 2023, Sayı: 32160.
- Memduhoglu, H. B. (2012). The issue of education supervision in Turkey in the views of teachers, administrators, supervisors and lecturers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(1), 149-156.
- Memduhoğlu, H. B., & Taymur, A. (2014). A model proposal regarding to reconstruction of subsystem of education supervision in Turkey. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(2), 25–44. <https://doi.org/10.14527/pegegog.2014.008>.
- Memişoğlu, S. P. (2001). *Çağdaş eğitim denetimi ilkeleri açısından ilköğretim okullarında öğretmen denetimi uygulamalarının değerlendirilmesi*. [Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Memişoğlu, S. P., & Tabak, I. (2021). Maarif müfettişlerin görüşlerine göre eğitim denetiminde yaşanan sorunlar. *Ege Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 34-61.
- Minnear-Peplinski, R. (2009). *Principals' and teachers' perceptions of teacher supervision*. [Doctoral Dissertation, University of Nevada]. <https://search.proquest.com/dissertations-theses/principals-teachers-perceptions-teacher/docview/305088166/se-2?accountid=159111>.
- Murphy, G. A., & Calway, B. A. (2008). Professional development for professionals: Beyond sufficiency learning. *Australian Journal of Adult Learning*, 48(3), 424-444.
- NASUWT, (2018). *Taking Control of your Performance Management*, <https://www.nasuwt.org.uk/asset/3A24B19A-A047-4798> Erişim Tarihi: 26.11.2022.

¹MEB. (2018b). 2023 eğitim vizyonu. <https://2023vizyonu.meb.gov.tr/> adresinden 21.11.2022 tarihinde alınmıştır.

- NCEE (2015). Teacher and principal quality. <http://www.ncee.org/programs-affiliates/centeron-international-education> Erişim Tarihi: 26.11.2022.
- Ng, P. T. & Chan, D. (2008). A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management, *International Journal of Educational Management*, 22(6), 488-505.
- OECD (2013a), *Teachers for the 21st century: Using evaluation to improve teaching*, OECD Publishing.
- OECD (2013b). *Synergeies for better learning: An international perspective on evulation an assessment*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2005). *Basic Education in Turkey Background Report*. <https://www.oecd.org/education/school/39642601.pdf> Erişim Tarihi: 21.11.2022.
- Oktar, A. N. (2010). *Eğitim denetimi sisteminin yasal dayanaklara göre değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Okyay, Ömer, Özsoy, M. M., Sönmezer, S., & Koşar, S. (2023). Okul müdürlüğünün ilk yıllarında yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(1), 1–16.
- OME (Ontario Ministry of Education) (2014). *Result-based Briefing Book, 2014–2015*. Toronto: Ontario Queen's Printer.
- Özan, M.B. & Nanto, Z. (2018). Okul yöneticilerinin gözünden geçmişten günümüze denetim. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 19-37.
- Özbaş, G., Tüdeş, T., İleri, E. & Duman, M. (2013). *Formatif değerlendirmenin öğrenme sürecine etkisinin belirlenmesi*. <http://tip.baskent.edu.tr/kw/upload/464/dosyalar/cg/sempozyum/ogrsmpzsnm15/15.P5.pdf>
- Özdemir, T. (2001). *Çağdaş ve demokratik eğitimde teftiş*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi].
- Paksoy, M. (2020). *Kanada ülkesi ontario eyaleti eğitim denetimi sistemi ile Türkiye eğitim denetimi sistemlerinin karşılaştırılması*, [Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi].
- Pomay, H. H. & Ünal, A. (2023). Okul Müdürlerinin Denetim Görevlerini Yerine Getirmede Karşılaştıkları Güçlükler. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi (AKEF) Dergisi*, 5(3), 694-712.
- Raffe, D. (1999). Comparing England, Scotland, Wales and Northern Ireland: the case for 'home internationals' in comparative research *Comparative Education*. 35(1), 9-25.
- Range, B., Scherz, S., Holt, C. & Young, S. (2011). Supervision and Evaluation: the Wyoming Perspective. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23(3), 243–265.

- Rençber, İ. (2008). *Yeni ilköğretim programının uygulamasında karşılaşılan sorunlara ilişkin müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşleri (Konya ili Örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Rose, Terra, L. (2009). Supervisors' perspectives: variables influencing the quality of supervision. *Theses, Dissertations and Capstones*. Paper 272. Marshall University. <https://mds.marshall.edu/etd/272>
- Sadler, D. R. (1989). Formative assessment and the design of instructional systems. *Instructional science*, 18(2), 119-144.
- Santiago, P., Levitas, A., Radó, P., & Shewbridge, C. (2016). *OECD Reviews of School Resources-Estonia*, <https://webproxy.io/proxy/dspace.ut.ee/handle/10062/51762> Erişim Tarihi: 27.11.2022.
- Scribner, J. P., Cockrell, K. S., Cockrell, D. H., & Valentine, J. W. (1999). Creating professional communities in schools through organizational learning: An evaluation of a school improvement process. *Educational administration quarterly*, 35(1), 130-160.
- Snider, J. (2011). An interview with Henna Virkkunen, Finland's Minister of Education. *The Hechinger Report*, 16. http://hechingerreport.org/content/an-interview-with-henna-virkkunen-finlands-minister-of-education_5458/
- Seylim, E. (2009). MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesinin Bazı Maddelerinin Uygulanması Hakkında İlköğretim Öğretmenlerinin ve Müfettişlerinin Görüşleri, 1. *Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu*, Ankara: 22-23 Haziran.
- Sindhvad, S. P. (2009). *School principals as instructional leaders: An investigation of school leadership capacity in the Philippines*. [Unpublished Master Thesis, University of Minnesota].
- Steiner, L. (2010). Using competency-based evaluation to drive teacher excellence. *A Part of Report Paper in Building an Opportunity Culture for America's Teachers*. Public Impact.
- Stevenson, D. L. & David P. B. (1991). State Control of the Curriculum and Classroom Instruction. *Sociology Of Education*. 64(1), 1-10.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2015). *Okullarda eğitim öğretimi geliştiren denetim: Strateji ve teknikler* (Çev. Ed. A. Ünal). Anı Yayıncılık.
- Şahin, A. (2022). Türk eğitim sisteminde denetimin tarihsel gelişimi ve denetimin okul yöneticileri ya da müfettişler tarafından yapılmasının güçlü ve zayıf yönleri. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(12), 38-48.
- Şahin, İ. (2017). An overview to inspection and guidance from the perspectives of teachers and inspectors. *Kuramsal Eğitimbilim*, 10(2), 251-273. <https://doi.org/10.5578/keg.39369>.

- Şahin, T. (2005). *İlköğretim düzeyinde ders denetimiyle ilgili yeterlilikler hakkında denetmen ve öğretmen görüşleri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi].
- Şener, M. (2011). *Eğitim ve bakanlık müfettişlerinin teftiş uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi].
- Şık E. & Demirtaş H., (2022). Okul yöneticilerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri, *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(18), 43-64. DOI: 1029129/inujse.1122329
- TALIS (2013). *Results: An International Perspective on Teaching and Learning*, <http://www.oecd.org/education/school/talis-2013-results.html> Erişim Tarihi: 27.11.2022.
- Taymaz, H., (2015). *Eğitim sisteminde teftiş kavramlar, ilkeler, yöntemler* (11. Baskı), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Teftiş Kurulu Başkanlığı (2010). *Öğretmen Denetim Rehberi*. Ankara.
- Teftiş Kurulu Başkanlığı, (2020). <https://tkb.meb.gov.tr/> Erişim Tarihi: 20.11.2022
- Temiz, S. (2018). *Okul müdürlerinin denetim rollerine ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi (Şanlıurfa ili örneği)*. [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Terzi, A. R. (1996). *İlköğretim müfettişlerinin teftiş sorunları (Ankara ili örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Toker Gökçe, A. (2009). Bilimsel yönetim anlayışında denetim supervision for scientific management approach. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 74–89. <https://www.academia.edu/download/3957232/091205.pdf>.
- Topçu, İ . (2011). Devlet ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(2), 31-39. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cumusosbil/issue/4343/59325>.
- Toprakçı, E., & Kadı, A. (2014). Türkiye'deki bakanlıkların eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki faaliyetlerinin yasal belgeler eşliğinde analizi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 1-18. <https://doi.org/10.18026/cbusos.34980>.
- Tosun A., ve Ordu A., (2019). Okul yöneticilerine göre değişen denetim uygulamaları: karşılaştırmalı bir analiz. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (PAU Journal of Education)* 48, 303-320.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2022). <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 20.11.2022.
- Türkoğlu, N. A. & Aslan, H. (2020). Okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirme durumları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 15(5), 3111-3133.

- Uçar, R . (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarındaki denetim uygulamalarına ilişkin görüşleri . *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 82-96.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/aduefebder/issue/33891/375246>.
- Uplifers (2018). *Yeni Nesil Öğretmenlerin Vazgeçilmez 9 Özelliği*.
<https://www.uplifers.com/yeni-nesil-ogretmenlerin-9-ozelligi/> Erişim Tarihi: 23.11.2022.
- Uzun, O. N. (2019). *Okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerinin hesap verebilirlik çerçevesinde incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi].
- Ünal, A. (2018). Denetimle ilgili sorunlar ve çözüm önerileri. *Türk eğitim sistemi sorunlar ve çözüm önerileri: Araştıran okul akreditasyon ve değerlendirme merkezi raporu*.
<http://arastiranokul.org/wp-content/uploads/2019/01/T%C3%BCrke%C4%9Fitim-sistemi-rapor.pdf>.
- Ünal, A. (2019). Araştıran okulda denetim. M. Yavuz (Ed.), *Araştıran Okul (2. basım, ss.193-270)*. Eğitim Yayınevi.
- Ünal, A., & Gülmez, D. (2019). Eğitimde denetim. N. Cemaloğlu & M. Özdemir (Eds.), *Eğitim Yönetimi (2. basım, ss. 698-723)*. Pegem Akademi.
- Ünal, A., & Üzüm, S. (2014). Eğitim denetçilerinin yeterlilikleri ve yetiştirilmesi. *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 50-82.
<http://eyuder.org/Download/IcerikDokumanlari/EYFOR5-TAM.pdf#page=83>.
- Ünal, S., & Sığırcı, M. (2000). Öğretmenlerin denetmenleri değerlendirmesi ve onlardan beklentileri. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (12), 281–294.
<http://dspace.marmara.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11424/3378/1354-2403-1-SM.pdf?sequence=1>.
- Ünal, A. & Şentürk, R. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin ders denetim uygulamaları*.
https://www.pegem.net/akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=125145
- Wahnee, R. L. (2010). *The effect of instructional supervision on principal trust* [Doctoral Dissertation, University of Oklahoma]. <https://search.proquest.com/dissertations-theses/effect-instructional-supervision-on-principal/docview/845929334/se-2?accountid=159111>.
- Williams, J. H., & Engel, L. C. (2012). How do other countries evaluate teachers?. *Phi Delta Kappan*, 94(4), 53-57.
- Yağmur, N. (2018). *Maarif müfettişleri tarafından gerçekleştirilen ders denetimlerinin öğretmen performansındaki rolü* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi].
- Yıldırım, İ., & Koçak, Ş. (2008). Eğitim denetiminde ilköğretim müfettişleri yetiştirilmesi ve sorunları. *Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (2), 251-284.

- Yıldırım, M. N. (2009). *Yapılandırmacı öğrenme paradigması ilkeleri açısından ilköğretim okullarında öğretimsel denetim uygulamalarının değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi].
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2004). Sanatsal denetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (38), 292-311.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19–35.
- Yin, R. K. (2017). *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları* (İ. Günbayı, Çev.; 3. basım.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zepeda, S. J., & Kruskamp, B. (2007). High School Department Chairs—Perspectives on Instructional Supervision. *The High School Journal*, 90(4), 44-54.
- Zepeda, S. J. (2016). *Öğretim Denetimi: Uygulama Araçları ve Kavramlar*. (A.Balcı & Ç. Apaydın, Çev.; 3. basım.) Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

EKLER

Ek-1: Araştırma İzin Belgesi



T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-83688308-605.99-69099073
Konu : Araştırma İzni (Aslı Meryem İNCE)

24.01.2023

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının (Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü) 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı Genelgesi.
b) 06/01/2023 tarihli ve E.48178250-300-292422 sayılı yazımız.
c) 10/01/2023 tarihli Araştırma İzinleri Değerlendirme Komisyonu Tutanağı.

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitimi Bilimleri Enstitüsü Eğitimi Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aslı Meryem İNCE'nin "Öğretmen Denetimine İlişkin Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Bir Durumu Çalışması" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Araştırmanın; Konya İl Millî Eğitim Müdürlüğünde görevli eğitim müfettişleri ile Karatay ilçesinde bulunan ekli listede adı yazılı ortaokullarda görevli yönetici ve öğretmenlere eğitim öğretimi aksatmamak ve ilgi (a) Genelgede belirtilen açıklamalara uyulması kaydıyla gerçekleştirilmesi ilgi (c) komisyon tutanağı ile uygun görülmektedir. Müdürlüğümüze bağlı eğitim kurumlarındaki çalışmaların 2022-2023 eğitim öğretim yılı içerisinde tamamlanması zorunludur. Araştırma kapsamında yürütülecek çalışmaların 2022-2023 eğitim öğretim yılında tamamlanmaması durumunda Müdürlüğümüzden tekrar izin alınması gerekmektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen veri toplama araçlarının kullanılması, elde edilecek kişisel verilerin gizliliği hususuna dikkat edilmesi ve araştırma sonucunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde elektronik ortamda Müdürlüğümüz istatistik42@meb.gov.tr e-posta adresine gönderilmesi gerekmektedir.

Arz/Rica ederim.

Mustafa YILMAZ
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek-2: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

1. Türkiye'de hâlihazırdaki öğretmen denetimi uygulamalarını aşağıdaki boyutlarda olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirir misiniz?

a. Öğretmen denetimi ile ilgili mevzuat,

b. Öğretmen denetiminin amacı,

c. Öğretmen denetimini yapan kişi (görevli),

d. Öğretmen denetim süreci (iletişim, kullanılan denetim formları, gözlenenler, denetim öncesi-sırası ve sonrası olanlar, öğrencilerin konumu vs.),

e. Denetimin sıklığı,

f. Denetimin öğretmenler yönünden sonuçları,

g. Denetimin okul yönünden sonuçları

2. Türkiye'deki öğretmen denetim uygulamalarını iyileştirmek için önerileriniz var mıdır? Varsa nelerdir?



Ek-3: Bilgilendirilmiş Onam Formu



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULUNA
SUNULACAK
BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

(Bireylerden veri toplamaya dayalı her türlü araştırmada alınacaktır. Katılımcı Bilgisi Olmadan Doldurulmalıdır)

Bu çalışma, "Öğretmen Denetimine İlişkin Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması" başlıklı bir araştırma çalışmasıdır. Çalışma, Prof. Dr. Ali ÜNAL ve Aslı Meryem İNCE tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile denetim sistemine ilişkin bir bakış açısı sağlanacak ve bu sistemin öznelere olan müfettiş, yönetici ve öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçları ortaya konacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, nitel araştırma (durum çalışması deseni) yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığımız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri bölümünden Prof. Dr. Ali ÜNAL'a yöneltebilirsiniz.

Sorumlu Araştırmacı /Yardımcı Araştırmacı Unvan, Adı-Soyadı: Prof. Dr. Ali ÜNAL

İmza :

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

Ek-4: Gönüllü Katılımcı Onay Formu



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
GÖNÜLLÜ KATILIMCI ONAY FORMU
(Katılımcı Bilgisi Olmadan Doldurulmalıdır)

Sizi Prof. Dr. Ali ÜNAL ve Aslı Meryem İNCE tarafından yürütülen “Öğretmen Denetimine İlişkin Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı denetim sisteminin paydaşları olan müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerinin alınarak öğretmen denetimi ile ilgili mevcut durumu ortaya koymak ve etkili denetim yollarını belirlemeye çalışmaktır. Araştırmada sizden tahminen 30 dakika ayırmanız istenmektedir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen GÖNÜLLÜLÜK esasına dayanmaktadır.

Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün sorulara, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle vermenizdir. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz.

Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup **KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ GİZLİ TUTULACAKTIR**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir.

Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında, şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, araştırmacıya şimdi sorabilir veya aşağıdaki iletişim bilgilerinden ulaşabilirsiniz.

Yardımcı Araştırmacı/Sorumlu Araştırmacı Tarafından Doldurulacak					
Katılımcının kişisel bilgilerinin gizli tutulacağını, katılımcının çalışma kapsamında sağlayacağı tüm verilerin etik kurallara göre işleneceğini ve bu etik kuralların ihlali durumunda, ortaya çıkacak tüm sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.					
Unvanı, Adı-Soyadı:	Yüksek	Lisans	Öğrencisi	Aslı	Meryem İNCE
Tarih:	01/01/2023.....				
İmza:					
Yetişkin Katılımcının Kendisi tarafından doldurulacak					
<input type="checkbox"/> Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım.					
<input type="checkbox"/> Çalışma hakkında yazılı/sözlü açıklama araştırmacı tarafından yapıldı ve kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.					
<input type="checkbox"/> Bu koşullarda, araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.					
18 Yaş Altı Kısıtlı Katılımcının Velisi/Vasisi tarafından doldurulacak					
<input type="checkbox"/> Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve bu çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü katılımcılara düşen sorumlulukları anladım.					
<input type="checkbox"/> Çalışma hakkında yazılı/sözlü açıklama araştırmacı tarafından yapıldı ve katılımcının kişisel bilgilerinin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.					
<input type="checkbox"/> Bu koşullarda, Velisi/Vasisi bulunduğum'nın araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmasını kabul ediyorum.					
Araştırma tamamlandığında genel/özel sonuçların benimle paylaşılmasını				<input type="checkbox"/> İstiyorum <input type="checkbox"/> İstemiyorum	
Adı-Soyadı:					
veya Katılımcı Kodu:					
Tarih:					
İmza:					
İletişim Bilgileri (İsteğe bağlı):					

Bu form, katılımcının kendisi/velisi/vasisi tarafından imzalandıktan sonra araştırmacıya teslim edilecektir.

Ayrıca talep edildiği takdirde, bu formun bir nüshası katılımcıya verilecektir.

Ek-5: Etik Kurulu Kararı



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
BAŞKANLIĞI
ETİK KURUL KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi/Sayısı ve Karar No	Tarih :09/12/2022 Toplantı Sayısı: 13 Karar No :2022/432
Araştırmanın Başlığı	Öğretmen Denetimine İlişkin Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması
Sorumlu Araştırmacı	Prof. Dr. Ali ÜNAL
Yardımcı Araştırmacı	Lisansüstü Öğrenci Aslı Meryem İNCE
Etik Kurul Kararı	12192 sayılı başvuru Etik Kurul tarafından değerlendirilmiş olup, başvurunun bilimsel araştırma etiği açısından “Uygun” olduğuna karar verilmiştir.