



Elementary Education Online, 2017; 16(1): 299-311,  
 İlköğretim Online, 16(1), 299-311, 2017. [Online]:<http://ilkogretim-online.org.tr>  
 doi: <http://dx.doi.org/10.17051/ieo.2017.24494>

## Ders Denetimi ile İlgili Yönetmelik Değişikliğinin Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi<sup>1</sup>

### An Evaluation of the Course Inspection Regulation According to the Views of Supervisors, Teachers and Principals

Yılmaz Tonbul, *Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi*,  
[yilmaztonbul@gmail.com](mailto:yilmaztonbul@gmail.com)

Ercan Baysülen, *MEB Ortaöğretim Okulunda Yönetici, Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi*, [ercanby73@hotmail.com](mailto:ercanby73@hotmail.com)

**ÖZ.** Bu araştırmanın amacı 2014'te teftiş yönergesinde ders denetimleri ile gerçekleşen değişikliğin, maarif müfettişleri, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğini ve uygulamanın etkililiğini ortaya koyarak, sürecin daha etkili yürütülmesine yönelik öneriler geliştirmektir. Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çalışma grubu 122 öğretmen, 66 okul müdürü ve 43 müfettişten oluşmaktadır. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde içerik çözümleme tekniği kullanılmış, betimsel istatistiklere (f, %) de yer verilmiştir. Bulgular şöyle özetlenebilir: Katılımcıların, uygulamanın niçin hayata geçirildiğine ve uygulamayı benimsemeye ilişkin görüşleri farklıdır. Uygulamayı öğretmen ve müdürler olumlu, müfettişler ise olumsuz olarak değerlendirmiştir. Uygulama ile yanlılığın artabileceği, müdürlerin mevcut yeterlikleri ile eğitim öğretimin niteliğine yeterince katkıda bulunamayacağı yönünde kaygılar bulunmuştur. Müdürler, bu alanda bir eğitimden geçmemiş, bu süre içerisinde nadiren ders denetimi yapmış, yapılan ders denetimleri öğretmenler tarafından etkisiz bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Maarif müfettişi, ders denetimi, okul müdürleri.

**ABSTRACT.** The purpose of this research was to develop suggestions for the effective implementations of course inspections which have been assigned to the school principals by means of a regulation in the year 2014, based on the evaluations of supervisors, teachers and supervisors. In this qualitative research case study design was used. The participants of the study were composed of 122 teachers, 66 principals and 43 supervisors. The data were collected via the interview form developed by the researchers. Content analysis technique was used for the qualitative data and descriptive statistics such as frequencies and percentages were also reported. The findings were summarized as follows: The participants' views about the reasons for this application and their levels of acceptance differed. Teachers and principals evaluated the application positively and inspectors considered it negative. Concerns such as implementation might increase bias and that principals with their current competencies would not be able to contribute adequately to the teaching, were mentioned. The principals were not trained in course inspection, they rarely did inspection in the past and those inspections were found to be ineffective by the teachers.

**Keywords:** Inspectors, course supervision, school principals

#### SUMMARY

**Purpose and Significance:** Teacher performance in the classroom is crucial to the attainment of educational goals. Thus the evaluation and the development of this performance is a necessity. The inspectors had been responsible for the course evaluations of the teachers until the year 2014 in Turkey. After that time the school principals have been appointed for these evaluations. The purpose of this research was to develop suggestions for the effective implementations of course inspections which have been assigned to the principals by means of a regulation in the year 2014, based on the evaluations of supervisors, teachers and principals.

**Methodology:** This is a qualitative research and case study design was used. Stratified sampling is used to determine the teacher participants. The principals included in the study were determined on the basis of availability and the inspectors on the basis of voluntariness. The participants of the

<sup>1</sup> Bu çalışmanın bir bölümü, 7. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresinde (20-22 Mayıs 2015) sunulmuştur.

study were composed of 122 teachers, 66 school principals and 43 inspectors. The data were collected via the instrument developed by the researchers. Content analysis technique was used for the qualitative data and descriptive statistics such as frequencies and percentages were also reported.

**Results:** The participants' views about the reasons for this application and their levels of acceptance differed. The process was not discussed, the reasons for the change were not explained and the parties were not convinced. The teachers and the principals took a bright view of the inspection by the principals. However, all the parties including the principals were worried about an increase for the biased evaluations during the inspections. Although it was assumed that better evaluations would be done since the principals better know the teachers, students and the schools, especially the inspectors and the teachers, and even the principals are concerned about the contribution of such an evaluation to the quality of education taking into account the existing competencies and qualifications of the principals. The principals were not trained in course inspection, they rarely did inspection in the past and those inspections were found to be ineffective by the teachers.

**Discussion and Conclusions:** It can be said that change management principles such as sharing the developments (e.g. reports, scientific research results, paradigm shifts) that lead to this application with the stakeholders, including all the parties (e.g. teachers, inspectors, principals, scholars) in the discussions, and executing pilot studies were not taken into account adequately. Besides, developing course observation forms regarding the school types and levels is crucial for the effectiveness of inspections. Participation of the principals in the coterie of schools, and in the commissions of course material development, test development and student achievement development would contribute to the effectiveness of this process. Principals should put aside the classical supervision methods and restructure collaboratively their inspections with teachers within the framework of learning schools, system approach and cognitive models. Moreover, course observation forms for different school types and for different courses can be developed. The effect of these applications on the school climate can be examined.

---

## GİRİŞ

Çağdaş denetim, öğrenmeyi ve öğretmeyi etkileyen tüm öğelerin birlikte ele alınarak, faaliyetlerin amaçlara uygunluğu açısından izlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması sürecidir. (MEB, 2014). Başar (1995) ise denetimi, denetlenecek durumu fotoğrafını çekiyormuşçasına her yönüyle ve olduğu gibi belirleme, bunu olması gereken ve olabilecek olan ölçütleriyle karşılaştırarak değerlendirme, bulunan eksikleri tamamlama, yanlışları doğru ile değiştirme, gereksiz fazlalıklardan kurtulma, daha iyi durumlar olarak geliştirme işi olarak tanımlamaktadır. Okulların denetlenme amacının genel olarak, öğrencilerin belirlenen kazanımlara ulaşmaları için gerekli koşulların ne düzeyde sağlandığının belirlenmesi olduğu söylenebilir. Okuldaki eğitsel yaşantılardan sorumlu öğretmenlerin, bu amaçları gerçekleştirmek için sınıflarda dersleri işlerken neler yaptıklarının öğrenci başarısında kritik rol oynadığına dair alanyazında genel bir kabul bulunmaktadır. Buna göre bir öğrencinin günden güne ilerleyen yaşamında sınıftaki öğretmenin oldukça etkili olduğu (California Eğitim Politikası Semineri, 1998); eğitimin niteliğinin büyük ölçüde öğretmen niteliği ile doğru orantılı kabul edildiği (Celep, 2009) ve öğretmen niteliği ve öğretmen yeterlikleri, öğrencilerin öğrenmelerini geliştirmede kilit noktasını teşkil ettiği görülmektedir (Levin, 2003). Eğitsel amaçların gerçekleşmesinde bu kadar önemli işlevi olan öğretmenlerin, bu rollerini oynarken yerinde görülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi de o halde önem taşımaktadır.

Türkiye'deki denetim alanındaki alanyazın incelendiğinde ders denetiminin 2014'ten önceki yönetmeliklerde de müdürlerin görevleri arasında sayılmasına karşın, ağırlıklı olarak müfettişlerce yapıldığı, bu süre zarfında müfettişler tarafından gerçekleştirilen ders gözlemlerinin yeterince etkili olmadığını ortaya koyan bir çok araştırma bulunmaktadır (Korkmaz ve Özdoğan, 2005; Olgun,2005; Özdemir,1990; Renkler, 2005; Şenyüz, 2006). Burada sorunun ders denetiminin kimin yapacağından çok, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin işbirliği ve eşgüdüm içerisinde

hareket etmeleri olduğu anlaşılmaktadır. Can (2004), öğretmenlere yeterli düzeyde bir mesleki rehberlik yapılamayışını, bu etkileşimin istenen düzeyde olmamasına bağlamaktadır. Aynı araştırmada okulların ve öğretmenlerin dışarıdan denetmenlerle denetlenmesi yerine, orta vadede yöneticiler gereğince yetiştirilerek, okul içinde rehberliğe dayalı bir denetim sistemi geliştirilmesi önerilmiştir. Uluslararası uygulamalar dikkate alındığında da benzer denetim modelleri bulunmaktadır. Fransa'da akademi müfettişlerinin yönetsel görevi onun, planlama, kontrol etme, okul yaşamı (yatırımlar, yetiştirme, sınavlar, okul devamı vb.) hususlarda sorumluluk almasını gerektirir. Okul müdürü ise çalıştığı kurumda hem devletin temsilcisi hem de işlerin yapılmasından sorumlu kişidir. Finlandiya'da ayrı bir okul denetimi mevcut değildir. Okullar, kanunun gerektirdiği temel işlevleri yerine getirdikleri sürece kendi idari düzenlemelerine göre eğitim hizmeti sunma hakkına sahiptir (Özmen ve Yasan, 2007). İtalya'da Bakanlığa karşı sorumlu teknik bir müfettişlik, ulusal ve bölgesel düzeyde faaliyet göstermekte ve eğitim sistemini bir bütün halinde denetlemektedir. Danimarka'da merkezi hükümet adına denetlemeyi uzmanlık birimleri, belediyeler ve Danimarka Değerlendirme Enstitüsü gerçekleştirir. Almanya'da her eyalette bulunan okul denetleme makamları teftişten sorumludur ve okul sistemi içinde akademik, yasal ve personel denetimi görevini icra ederler (Eurydice, 2005). İngiltere'de Müfettişler, bölgelerindeki öğretmenlere ve okullara yardımcı olmak amacıyla rehberlik yaparlar ve öğretim konusunda öğretmenlere yönelik olarak konferans ve kurs gibi etkinlikler düzenlerler (Süngü, 2005). ABD ISLLIC Eğitim Liderliği Politika Standartları adı altında belirlediği standartlar içerisinde okul müdürü her bir öğrencinin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren kişidir (Baran, 2015). Uygulamalar dikkate alındığında, okula dışarıdan müdahale eden denetim mekanizmaları bulunmakla birlikte, eksikleri saptama, nedenlerini ortaya koyma (değerlendirme) ve buna dayalı öğretmen-okulu geliştirme işinden sorumlu makamın ağırlıklı olarak okul yönetimi olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yönetimi, okulu saptanan amaçlarına ulaştırmak üzere öğrenci, öğretmen, diğer personel gibi insan kaynakları ile okul binası, araç ve gereçler gibi maddi kaynakları etkili bir biçimde kullanarak, önceden belirlenmiş politikaları ve alınan kararları uygular (Toprakçı, 2013). Bir okul yöneticisinin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde öğretmenler kadar doğrudan etkisi olmadığı düşünülse de yöneticinin yapacağı gözlem ve denetimler, verdiği kararlar, öğretime ilişkin oluşturacağı beklentiler, kaynak sağlama becerileri, öğretmenleri değerlendirme, olumlu okul iklimi oluşturma gibi davranışları öğrencilerin akademik başarısını dolaylı olarak etkilemektedir (Şişman, 2004). Okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik vasıflarından biri olan öğretimsel liderlikte okul müdüründen beklenenlere yönelik alanyazında şu özellikler öne çıkmaktadır: Okulun amaçlarını net bir şekilde ortaya koyması ve örgüt vizyonunu belirlemesi, profesyonel bilgi ve becerilere sahip olması ve öğrenci başarısını artırmak amacıyla bu bilgi ve becerilerden yararlanması, okul müfredatına ve programına ilişkin değerlendirmelerde bulunması ve bunları öğretmenlerle tartışması, okulun insan ve madde kaynağını okul amaçları doğrultusunda etkili şekilde yönetmesi ve okulda öğretmenlerin kişisel gelişimlerini olanak tanıyan destekleyici bir okul iklimi oluşturması beklenmektedir. Chell (1995) öğretim lideri olarak okul müdürünün en önemli görevinin, okulda öğretimin daha kaliteli hale gelmesini sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Şişman (2004), okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetilmesi, öğretim sürecinin ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ile düzenli bir öğrenme-öğretme ikliminin oluşturulması olarak sıralamaktadır.

Türk Eğitim Sisteminde de öğretmenlerin ders başında denetimini düzenleyen yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'nin 43.maddesine göre müfettişlerin görev ve yetkileri; a) Rehberlik ve iş başında yetiştirme, b) Teftiş ve Değerlendirme, c) İnceleme, d) Soruşturma, e) Araştırma olarak belirlenmiştir. Daha sonra MEB Rehberlik Ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'nde (2014) değişikliğe gidilerek iş başında yetiştirme ifadesi yönetmelikten kaldırılmış; maarif müfettişlerinin rehberlik, denetim, araştırma, inceleme, soruşturma olmak üzere beş görev alanı tanımlanmıştır. İş başında yetiştirme görevi okul müdürüne verilmiş gibi gözükse de, önceki yönetmelikte de (MEB, 2011) okul müdürü sınıflara

girerek ders denetimi yapmaktan sorumluydu. Milli Eğitim Bakanı Nabi Avcı'nın TBMM başkanlığına 09/01/2015 tarihinde ilgili Soru Önergesine verdiği cevapta "...tüm öğretmenlerin denetim ve kontrol odaklı teftiş felsefesi ile denetlenmesi yerine kurum denetim sürecinde farklı branş öğretmenlerinin çalışmaları incelenmekte, ihtiyacı olan öğretmenlere rehberlik esasına dayalı hizmet sunulmaktadır. Ancak zorunlu hallerde inceleme ve soruşturmaya dayalı olarak da ders denetimleri yapılacaktır." demiştir. Bu iki yönetmeliğin uygulamadaki farklılıklarının da Denetim Rehberleri Kılavuzuna yansıdığını görmekteyiz. 2011 yılı maarif müfettişleri ders denetleme kılavuzunda bakanlık, "Ders Gözleminde Dikkat Edilecek Hususlar" başlığı altında mucipli ders denetimi esaslarını ilgili formlarla belirtmiş, bu formlardan çıkacak sonuçlara göre genel başarı derecesi "Yetersiz" bulunan öğretmenlere yönelik getirilecek disiplin tekliflerini müfettişlerden istemiştir. Bu matbu formlarla müfettişleri öğretmenin iş başı denetiminde eksikliklerini, hatalarını hatta açıklarını aramaya mecbur kılmıştır; oysa 2014 Denetim Rehberleri Kılavuzunda denetimin sonuç odaklı olmaktan çıkarılıp süreç odaklı hale getirildiğini, müfettişlerin de sorunları tespit etmenin yanı sıra çözüm üretmeleri konusunda da bağlayıcı hale getirildiği görülmektedir.

Gelinen aşamada öğretmenin iş başında denetim görevinin de artık okul yöneticileri tarafından yapılması istenmektedir. Bundan dolayı, söz konusu uygulamanın taraflarca nasıl algılandığı, uygulamada ne tür sorunlarla karşılaşıldığı konusunun bilimsel bir zeminde araştırılması gerekmektedir. Alanyazın incelendiğinde, maarif müfettişleri ile yapılan görüşmeler sonucunda; okul müdürlerinin, öğretmenler ile sürekli aynı ortamda çalışıyor olmalarından dolayı informal ilişkiler geliştirmeleri, bu durumun ise müdürlerin sağlıklı denetim yapmasını engelleyeceği; okul müdürleri denetmenlik ile ilgili yeterli hizmet içi eğitim almadıklarından ve tecrübe eksikliklerinden dolayı başarılı bir denetim gerçekleştiremeyecekleri (Altun, Şanlı ve Tan, 2015; Göktaş, 2008; Kılıç, 2013; Uyar, 2015) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalarda denetimin öğretmen, müdür ve müfettiş açısından denetim algıları bakımından incelendiğini; ama okul müdürleri ve öğretmen açısından katılımcı çeşitliliğinin (ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde) sağlanamadığı, yönetmelik çıktıktan sonra okul müdürlerinin ders denetimini ne kadar gerçekleştirdiğinin ve bu denetimlerin etkililiğinin ortaya koymaya yönelik araştırma eksikliği olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada, yukarıda dile getirilen eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır.

### **Araştırmanın amacı**

Bu araştırmanın amacı 2014 yılında uygulamaya konan yönetmeliğin öğretmene rehberlik etme sürecine etkisini ortaya koymak için yeni rehberlik ve denetim anlayışındaki maarif müfettişlerinin iş başında denetleme yapmamasının, müdürlerin ders denetimi yapma durumları, yeterlikleri ve bu denetimlerin etkisinin maarif müfettişleri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri üzerinden ortaya koyarak, uygulama sürecinin daha etkili yürütülmesine yönelik önerilerin geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda Maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iş başında denetlemeyi okul müdürlerinin yapmasına yönelik değerlendirmeleri nasıldır? Temel sorusu çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Maarif müfettişlerinin öğretmenlere ders teftişi yapmayacak olmalarına ilişkin uygulamanın (a) nasıl karşılandığına; (b) nedenlerine ve (c) olumlu ve olumsuz etkilerine yönelik müdürlerin, müfettişlerin ve öğretmenlerin görüşleri nedir?
2. Okul müdürlerinin,
  - a) ders denetimi yapmaya yönelik bir eğitim alıp almamalarına ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
  - b) ders denetimlerini gerçekleştirmesi ve bu denetimlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkısına ilişkin öğretmen görüşleri temalarına göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Deseni**

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseninden yararlanılmıştır. Durum çalışması deseni bir durumu kendi sınırlıkları içerisinde, farklı veri kaynaklarından yararlanarak bütüncül bir biçimde analiz etmede kullanılmaktadır. Bu desenden, durumun

betimlenmesi, duruma ilişkin temaların ve örüntülerin ortaya çıkartılması, duruma yönelik görüşlerin karşılaştırmalı biçimde çözümlenmesinde yararlanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:79).

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın evrenini İzmir MEB'e bağlı okullardaki öğretmenler, okul yöneticileri ve maarif müfettişleri oluşturmaktadır. Örneklem belirlenmesinde öğretmenler için olasılığa dayalı örnekleme yönteminden tabakalı örnekleme tekniği kullanılmıştır. İzmir'in farklı ilçelerindeki farklı sosyo-ekonomik çevre düzeyine sahip ilkököl ortaokul ve liseler belirlenerek bu okullara çalışmanın veri toplama aracı öğretmenlere uygulanmıştır. Okul müdürlerine yönelik örneklemede kolay erişilebilirlik; maarif müfettişlerinde ise gönüllülük yaklaşımı benimsenmiştir. Okul müdürlerinin katıldığı bir toplantıda, buraya katılan tüm müdürlere veri toplama aracı dağıtılmıştır. Maarif müfettişleri örnekleminde ise grup başkanları telefon ile aranmıştır. İşbirliği yapmak isteyen grup başkanlarına, grubundaki diğer müfettişlere uygulamaları için görüşme formları elden teslim edilmiştir. Geri dönen ve işleme tabi tutulan görüşme formu sayısı 231'dir (122 öğretmen, 66 okul müdürü ve 43 maarif müfettişi). Öğretmenlerin 23'ü ve müdürlerin 13'ü ilkökölde; öğretmenlerin 27'si, müdürlerin 30'u ortaokulda ve öğretmenlerin 72'si, müdürlerin ise 23'ü farklı lise türlerinde çalışmaktadır. Öğretmenlerin, müdürlerin ve maarif müfettişlerinin büyük çoğunluğu 11 yıl ve üzerinde bir mesleki kıdeme sahiptir.

### **Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aracının geliştirilmesi sürecinde 2014 ve geçmiş yıllardaki eğitim denetimi ile ilgili mevzuat, rehberlik ve denetim kılavuzları ile ilgili alanyazın( Altun, Şanlı, Tan 2015; Baran 2015; Göktaş 2008, Kılıç 2013; Uyar 2015) incelenmiştir. Bir grup okul müdürü ve maarif müfettişi ile randevu alınmış ve yüz yüze bireysel görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleşen görüşmelerde, bu uygulamaya gidilmesinin nedenleri, bu durumun kendilerini nasıl etkilediği gibi sorularla bilgi toplanmıştır. Yönetmelikleri ve alanyazının incelenmesi, ön görüşmelerin de değerlendirilmesi sonucunda katılımcı çeşitliliği ve problem durumundan etkilenme düzeyleri dikkate alınarak üç ayrı görüşme formu (öğretmen, müdür ve müfettiş) hazırlanmıştır. Görüşme formlarının başına katılımcıların kişisel ve mesleki bilgilerini almak amacıyla sorular eklenmiştir.

### **Geçerlilik ve Güvenirlilik**

Alanyazın taraması ve açık uçlu sorulara verilen yanıtların içerik çözümlemesi sonucunda geliştirilen görüşme formu, kapsam geçerliği için uzman kanısı almak amacıyla eğitim bilimleri alanından iki öğretim üyesinin yanı sıra, üç müdür ve üç müfettişin de görüşlerine sunulmuştur. Bu bireylerden gelen öneriler doğrultusunda görüşme formuna, gerekli düzenlemeden sonra son hali verilmiştir.

Araştırmada her türlü okul düzeyine (ilköğretim, ortaöğretim), katılımcı çeşitliliğine (öğretmen, müdür, müfettiş) yer verilerek, örneklem aktarmaya izin verecek biçimde çeşitlenmesi sağlanmıştır. Açık uçlu sorulara verilen yanıtlar, sınıflanarak temalar (kategoriler) oluşturulmuştur. Temalar, 2 araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmış ve bir nitel araştırma yöntemi konusunda deneyimli bir öğretim üyesine yeniden kodlaması için verilmiştir. Böylece, araştırmanın iç güvenirliliği (tutarlılık) sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmış, verilen yanıtların kaynağına inilmeye çalışılmıştır. Araştırmada birden fazla kaynaktan (öğretmen, müdür, müfettiş) veri toplanmış, böylece çeşitleme yoluna gidilmiştir. Alanyazında, uzman görüşü alma, doğrudan alıntılara yer verme, çeşitleme yoluna gitme, birden fazla araştırmacıyı dahil etme ile araştırmanın güvenirliliğinin artırılacağı vurgulanmaktadır (Glesne ve Peshkin, 1992;Shenton, 2004; Yıldırım ve Şimşek, 2005).

### **Verilerin Analizi**

Veriler nitel içerik analizi ile çözümlenmiştir.. Temaların altında toplanan verilerde frekans (f) ve yüzdelere (%) de yer verilmiştir. İçerik analizi yaklaşımının araştırma verilerinin

çözümlemesi sürecinde kullanılmasıyla, birbirine benzeyen veriler, belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek, verilerin kolay anlaşılabilir olması sağlanmaya çalışılmıştır. Nitel araştırma verilerinin içerik analizi ile çözümlemesi; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kod ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanıp, yorumlanması aşamalarında gerçekleştirilmiştir. Kod, tema ve örüntüler araştırma sürecinde yenilenmiştir. Veri analizinin araştırma süreci sonunda tamamlanmıştır.

Katılımcıların görüşme formundaki görüşleri aktarılırken öğretmenler için: İ:ilkokul, O:ortaokul, L:lise; numaralar: görüşme formu numaraları. (Örnek: L89: 89 no'lu görüşme formu lise öğretmeni), okul müdürleri için: İMD: ilkokul müdürü, OMD: ortaokul müdürü, LMD: lise müdürü, müfettişler için: MÜ: maarif müfettişi şeklinde kodlar kullanılmıştır.

## BULGULAR

### Araştırmanın 1. alt problemine ilişkin bulgular

Aşağıda araştırmanın birinci alt problemi olan 'Maarif müfettişlerinin öğretmenlere ders teftişi yapmayacak olmalarına ilişkin uygulamanın (a) nasıl karşılandığına; (b) nedenlerine ve (c) olumlu ve olumsuz etkilerine yönelik katılımcı görüşleri nedir?' sorularına yönelik bulgular tablo 1, 2, 3 ve 4'te verilmektedir.

**Tablo 1.** Uygulamanın nasıl karşılandığına ilişkin katılımcı görüşlerinin temalarına göre dağılımı

Müfettişlerce Nasıl Karşılandı	Müdürlerce Nasıl Karşılandı	Öğretmenlerce Nasıl Karşılandı
Destek (%9)	Destek (%53)	Destek (%75)
Tepki (olumsuz) (%86)	Tepki (%32);	Tepki (%5)
Kuşku (%5)	Kuşku (%15)	Kuşku (%20)

Tablo 1 incelendiğinde maarif müfettişlerinin öğretmenlere ders denetimi yapmayacak olmaları öğretmenlerin %75'i (91), müdürlerin %71'si (47) tarafından desteklenirken; araştırmaya katılan müfettişlerin yalnızca %9'u (4) tarafından desteklendiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin çok azının olumsuz bir algısı bulunmaktadır (%5'i tepki ve %15'i ise kuşku) müdürlerde tepkisellik öğretmenlere göre daha yüksek olmakla birlikte (%32'si tepki, %15'i kuşku)müfettişlerden ise tepkisellik oldukça yüksek (%86'sı tepkili) çıkmıştır.

**Tablo 2.** Uygulamanın nedenlerine ilişkin katılımcı görüşlerinin temalarına göre dağılımı

Müfettişlerce Uygulamanın Nedenleri	Müdürlerce Uygulamanın Nedenleri	Öğretmenlerce Uygulamanın Nedenleri
• Nitelsiz Değerlendirme (%35)	• Nitelsiz değerlendirme (%35)	• Nitelsiz Değerlendirme (%47)
• Çağdışı denetim (%47)	• Çağdışı denetim (%39)	• Çağdışı denetim (%24)
• Müfettişlerin iş yükü (%5)	• Müfettişlerin iş yükü (%17)	• Müfettişlerin iş yükü (%19)
• Siyasi (%60)	• Eğitim denetiminde yeni model arayışları (%39)	• Siyasi karar (%16)
• Bilimsel araştırma bulguları (%5)	• Müdürün öğretmeni yakından tanınması (%11)	• Bilimsel araştırma bulguları (%8)
• Eğitim niteliğini düşürme çabaları (%49)		

Tablo 2 incelendiğinde, her 3 müfettiş (%35) ve müdürden (%35) birisinin, her 2 öğretmenden birinin (%47) uygulama nedeni olarak önceki denetim uygulamalarının nitelsiz olması temasında birleştikleri görülmektedir. Müfettişlerin bizzat kendileri dâhil mevcut denetim uygulamalarını 'çağdışı' (%47) bulmuşlardır. Müdürlerde uygulamayı 'siyasi bulma' temasında görüş bulunmamaktadır. "Mesleki yönlendirme değil eksik arama şeklinde denetimler yapılmaktaydı. Eğitime katkısı yoktu. Tek bir ders saatinde öğretmenin gözlemlenebilmesi mümkün değildi." (L27).

"Müfettişler okuldan, çevreden, öğrenci profilinden ve öğretmenin özelliklerinden habersiz olduğundan, tanımadığından rehberlik yapması mümkün değildi." (İ99). "Müfettişlerin iş yükünün fazlalığı teftişlerin yüzeysel olmasına neden oldu. Bu yüzden bu uygulamaya geçildi." (MÜ17).

Maarif müfettişleri ve öğretmenler, maarif müfettişlerinin öğretmenlere ders denetimi yapmayacak olmalarının nedenlerinde siyasi beklenti, bilimsel araştırma raporlarının etkili olabileceğini belirtirken, maarif müfettişleri bu değişikliği eğitim niteliğini düşürme çabaları olarak nitelendirmişlerdir. "Devlet otoritesinin bireyler üzerindeki baskıyı artırma isteği, öğretmeni disipline etme, Kadrolaşma) ve bazı meslek örgütlerinin beklentileri üzerinden okul müdürünü daha etkin kılmak amaçlanıyor olsa gerek." (MÜ14).

**Tablo3.** Uygulamanın olumlu yönlerine ilişkin katılımcı görüşlerinin temalarına göre dağılımı

<b>Müfettişlerce Müdür Denetiminin Olumlu Özellikleri</b>	<b>Müdürlerce Müdür Denetiminin Olumlu Özellikleri</b>	<b>Öğretmenlerce Müdür Denetiminin Olumlu Özellikleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretmeni ve öğrencileri yakından tanıma ( %26)</li> <li>• Sorunlara vakıf olma ( %33)</li> <li>• Eğitim niteliğinde artış (%26)</li> <li>• Müfettişlerin iş yükünün azalması ( %7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretmeni ve öğrencileri yakından tanıma ( %74)</li> <li>• Sorunlara vakıf olma ( %41)</li> <li>• Eğitim niteliğinde artış ( %27)</li> <li>• Uzun süreli gözlem-Objektif değerlendirme (%36)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretmeni ve öğrencileri yakından tanıma ( %68)</li> <li>• Sorunlara vakıf olma ( %52)</li> <li>• Eğitim niteliğinde artış (%23)</li> <li>• Uzun süreli gözlem – objektif değerlendirme ( %16)</li> <li>• Empati (%9)</li> </ul>

Tablo 3 incelendiğinde, müdür denetiminin olumlu özellikleri olarak müdür ve öğretmenlerin 'Öğretmeni yakından tanıma' temasında ortaklaştıkları görülmektedir. Bu temaya müfettişlerin katılımı daha düşük (%26) bulunmuştur. Keza okul yöneticilerinin öğrenci ve öğretmenleri daha yakından tanıdıkları için sorunlara vakıf olacakları teması müfettişlerden ziyade müdürler ve öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. "Öğretmenlerin dile getirmelerine gerek kalmadan sorunlarından haberdar olması konusunda olumlu olacağını düşünüyorum." ( O114). "öğretmeni yakından tanıdığı için daha etik, doğru sonuçlar alınacaktır. Okul ve çevresini iyi tanıdığı için daha dürüst bir denetim yapacaktır."( İMD49). "İdareci her zaman okulda olduğu için, kimin, nasıl çalıştığını zaten biliyordur. Gün ya da ders saati yerine bütünü değerlendirmek daha mantıklı olduğu için uygulamayı zaten doğru buluyorum."( OMD22).

Uygulamanın eğitimin niteliğini olumlu yönde etkileyeceği temasına her üç katılımcı türünün (müfettiş %26; müdür %27 ve öğretmen %23) düşük düzeyde beklenti geliştirdikleri görülmektedir.

**Tablo4.** Uygulamanın olumsuz yönlerine ilişkin katılımcı görüşlerinin temalarına göre dağılımı

<b>Müfettişlerce Müdür Denetiminin Olumsuz Özellikleri</b>	<b>Müdürlerce Müdür Denetiminin Olumsuz Özellikleri</b>	<b>Öğretmenlerce Müdür Denetiminin Olumsuz Özellikleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müdürün yanlılığı ( %67)</li> <li>• Ders denetimi yapma yetersizliği ( %51)</li> <li>• Okul ikliminin bozulması ( %53)</li> <li>• İş yükü (%37)</li> <li>• Baskı aracı (%16)</li> <li>• Müfettişlerin pasifleşmesi (%7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müdürün yanlılığı ( %64)</li> <li>• Ders denetimi yapma yeterliği ( %53)</li> <li>• Okul ikliminin bozulması (%21)</li> <li>• İş yükü (%33)</li> <li>• Baskı aracı (%9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müdürün yanlılığı (%69)</li> <li>• Ders denetimi yapma yetersizliği ( %44)</li> <li>• Okul ikliminin bozulması ( %27)</li> <li>• İş yükü ( %17)</li> <li>• Baskı aracı (%27)</li> </ul>

Tablo 4 incelendiğinde, müdür denetiminin olumsuz özelliklerinin dört başlıkta ele alındığı görülmektedir: (1) Müdürün yanlılığı; (2)müdürün ders denetimi yapma yetersizliği; (3) okul ikliminin bozulması ve (4)müdürünün mevcut iş yükü. Katılımcıların, en fazla uzlaştıkları temaların ‘müdür yanlılığı ve müdürün ders denetimi yapma yeterliği olduğu görülmektedir. “Yöneticiler yıllardır öğretmen ders izleme/ziyareti görevlerini zaten yerine getirmemişlerdir. Bu onlara bir yük gibi görünmüştür. Arada bir ziyaret edenler de layıkıyla bu görevi yapamamışlardır. Bu görevi öğretmenler üzerinde bir silah olarak gören ve kullanan yöneticiler olmuştur. Mevcut yöneticilerde bu durum hiç mi hiç kaçınılmaz olacaktır.”( MÜ20).

Bir öğretmen, bu uygulamanın okul iklimini ve ilişkileri bozacağını belirtmiştir. “Müdürle bir konuda anlaşmazlığa girdiğim için aniden dersime girdi. Amacı beni germek tedirgin etmektir.” (L66).

Bir müfettiş, iş yüklerine karşın bu işin kendi görevleri olduğunu belirtmiştir. “Tepki gösterdik. Her ne kadar iş yükümüz fazla olsa da bu bizim işimiz ve biz bunu yerinde ve zamanında objektif olarak değerlendirebiliyorduk”( MÜ13).

Bir öğretmen standart formların yeterli olmadığını ve müdürlerin ‘bildiği kadar’ ders denetimi yapacağı yönünde kaygısını dile getirmiştir. “Dersime giren müdürün neye göre değerlendirdiği belirsizdi. Bu konuda standartların oluşturulması ve müdürlerin de bunlara uygun davranması epey bir zaman alacaktır.” (L42).

Bir başka öğretmen ise yıllardır ders gözlemleri yapan müfettişler arasında zamanla ortak noktaların ve ölçüt birliğinin oluştuğunu, oysa müdürlerde henüz bu türden bir ortak anlayışın oluşmadığını belirtmiştir. ‘Bizim müdür girmesine giriyor ancak sınıflar arasında bile farklı değerlendirme ölçütlerine başvuruluyorken, okullar arasındaki farkı düşünemiyorum bile. Müfettişlerin de yeterli olduğu söylenemezdi ama sonuçta yılların birikimi vardı ve neyle karşılaşacağımızı iyi kötü kestirebiliyordunuz.’ (İ15)

Ayrıca maarif müfettişleri, bu değişikliğin müfettişleri itibarsızlaştırdığı, pasifleştirdiği yönünde de görüş belirtmişlerdir.

## Araştırmanın 2. alt problemine ait bulgular

**Tablo 5. Müdürlerin, öğretmenlere yönelik ders denetimi ve rehberlik yapmaya ilişkin eğitim alma durumu**

Eğitim alma durumu	n	%
Evet	15	23
Hayır	51	77

Tablo 5'e göre müdürlerin %77'si ders denetim yapma ve öğretmenlere bu alanda rehberlik etme alanında bir eğitim almamıştır. Eğitim aldığını beliren müdürler, “lider öğretmen, ders denetimi semineri, eğitim ve öğretim semineri’ aldıklarını belirtmiştir.

**Tablo 6. Müdürleri tarafından ders denetimi yapılan öğretmen sayısının dağılımı**

Ders denetimi gerçekleştirme durumu	n	%
Evet	24	20
Hayır	98	80

Araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri bilgiye göre 2014/2015 eğitim öğretim yılında okul müdürü öğretmenlerin %80'sinin (n=98) dersinde ders denetimi yapmamıştır. Az sayıda öğretmende (520; n=24) gerçekleşen ders gözlemlerinin, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısına ilişkin bulgular Tablo 8'de yer almaktadır.



**Tablo 7.** Ders gözleminin öğretmenlerin mesleki gelişime katkısına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin dağılımı

Ders gözleminin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı	n	%
Evet	3	22
Hayır	21	88

Tablo 7'ye göre öğretmenlerin %88'i (n=21) , müdürler tarafından yapılan ders denetimlerinin, kendilerinin mesleki gelişimlerine katkı yapmadığını dile getirmiştir. Bu denetimlerden yararlandığını belirten öğretmenler (2 ilkokul, 1 lise), denetimin rehberlik alanında gelişimlerine katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Bir öğretmen, öğretmenlik mesleğinde bu tür uygulamaların sonuç getirmeyeceğini şöyle ifade etmiştir. *“Daha önceki okulumda müdürüm dersime girmişti. Dersi izledi bazı notlar aldı ve bana çeşitli öneriler sundu. Ancak bunun bana hiçbir katkısı olmadı. Bu meslekte birilerinin derse girip sana öneriler sunması seni mesleki anlamda geliştirmez. Bu ancak tecrübeyle mümkün.”*(L87).

### TARTIŞMA SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları şöyle özetlenebilir:

Uygulamadan etkilenen tarafların (müfettiş, müdür ve öğretmenler) uygulamanın niçin hayata geçirildiğine ilişkin görüşleri ve uygulamayı kabullenme biçimleri birbirinden farklıdır. Süreç tartışılmamış, değişikliğe gitme nedenleri açıklanmamış, taraflar ikna edilmemiştir. Müfettiş cephesinde kırgınlık ve müdürlerin bu işi layıkıyla yapamayacakları anlayışı egemendir. Öğretmen ve müdürler, ders denetimi işinin müdürler tarafından yapılmasını olumlu bulmaktadır. Öte yandan tüm taraflar (müdürler de dahil), müdürlerin yapacağı ders denetimlerinde yanlılığın artabileceği kaygısını taşımaktadır. Müdürlerin okulu, öğrencileri ve öğretmenleri yakından tanıyor olmalarından dolayı değerlendirmenin daha sağlıklı yapılacağı varsayılmakta, ancak müdürlerin mevcut yeterlikleri ve nitelikleri dikkate alındığında uygulamanın eğitim öğretimin niteliğine katkısı hususunda, başta müfettişler ve öğretmenler olmak üzere, müdürler dahi kaygı taşımaktadırlar. Müdürler, bu alanda bir eğitimden geçmemiş, bu süre içerisinde nadiren ders denetimi yapmış, yapılan ders denetimleri öğretmenler tarafından etkisiz bulunmuştur.

Müfettişlerin, uygulamaya daha tepkili yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Uygulamaya neden ihtiyaç duyulduğu konusunda da taraflar bazı hususlarda uzlaşmalar olsa da, müfettişlerin sürece farklı yaklaştıkları görülmektedir. Müfettişlerin önemli bir kısmı bu uygulamayı müfettişlerin pasifleştirilmeleri, itibarsızlaştırılmaları ve meslekten soğutulmaya çalışılmaları şeklinde yorumlamışlardır. Oysa öğretmenler ve müdürler, bugüne kadar yapılan ders denetimi uygulamalarının öğretmenlerin mesleki gelişimine yeterince katkı sunmadığını belirtmişlerdir. Karagözoğlu'nun (1977) araştırma bulguları, öğretmenlerin eğitim-öğretim etkinliklerinin planlanması ve yürütülmesi konusunda müfettişlerden gerekli yardımı görmediklerini ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Özbek'in çalışmasında da (1997), denetçilerin öğretmenlerin beklentilerini tam olarak gerçekleştiremedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Altunay ve arkadaşlarının (2013) araştırmasında ders denetimlerinin sürekliliğinin sağlanmasında denetim süresinin sınırlı olması, denetçinin çalışma koşulları, denetim alanının çeşitliliği denetmen yeterlilikleri, yöneticilerin yeterliliklerinin gelişimi ve çoklu denetim sistemi yapısına ilişkin olumsuzluklar yaşandığı belirlenmiştir. Uyanık'ın (2007) çalışmasında çağdaş denetimin müfettiş-öğretmen işbirliğini gerektirdiği ve müfettişlerin bu yönde davranışlar geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmanın bulgularına göre müfettişler teftişini yaptıkları derslerde herhangi bir dayatmada bulunmadıklarını belirtirken, öğretmenlerin 'dayatma' sorununu oldukça fazla yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Altun'un (2014) çalışmasında da bu çalışmayla benzer sonuçlara ulaşılmış; katılımcılardan öğretmenler, genel olarak öğretmen denetiminin okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve zümre başkanı tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yeşil ve Kış (2015), müdürün ders denetimine ilişkin öğretmene katkı noktasında, öğretmenlerin ders denetimlerinin kendilerine olumlu etkisi olduğunu düşündüklerini ve ders denetimlerinin en fazla

katkısının ise öğretmenlerin eksiklerini görmesi yönünde olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, öğretmenlerin ders denetimlerini müdürün yapmasını istediklerini belirtmişlerdir. Bu durum da tarafların teftiş durumu algılarının farklı olması ve taraflar arasında iletişimin olmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Müfettişlerin neden etkili olamadıkları hususu, bu araştırmanın kapsamına girmemekle birlikte, önceki ders denetimi uygulamalarının verimsiz olduğu biçimindeki genel kabulün, karar mercii olan bakanlığı da etkilediği biçiminde yorumlanabilir. Bu uygulamaya gidilmesinin gerektiren gelişmelerin (raporlar, bilimsel araştırma sonuçları, paradigma değişimi, vb.) taraflarla paylaşılarak, onların sürece hazırlanması, müzakere sürecine tüm tarafların (öğretmenler, müfettişler, yöneticiler, akademik personel vb.) dahil edilmeleri, pilot uygulamalarla denemelerin yapılması gibi değişim yönetimi ilkelerinin bu uygulamada da yeterince gözetilmediği söylenebilir. Öte yandan ders gözlemi için okul tür ve düzeylerini dikkate alan gözlem formlarının geliştirilmesi de sürecin sağlıklı işleyişinde önemli bir yer tutmaktadır. Bunlar yapılmadan getirilecek düzenlemelerin de, önceki uygulamaların eleştirilerine maruz kalacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin ders denetimi konusunda henüz yeterli alt yapıya sahip olmadığı görülmektedir. Yönetmeliğin çıkış tarihinden sonraki bir yıl içerisinde oldukça az sayıda müdürün ders denetimi yaptığı, gerçekleşen ders denetimlerinin, öğretmenlerin mesleki gelişimine yansımadağı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre ders denetimi için gerekli bilgi ve beceriler açısından müdürlerin, materyal tasarımı, öğretim teknikleri, ölçme değerlendirme ve rehberlik alanlarında bir eğitim almadıkları görülmektedir. Örneklemdaki okul müdürlerinin yalnızca birinin EYYPE alanında lisansüstü eğitim almıştır. Bu durumun ders denetimlerine yansımada kaçınılmaz olacaktır. Altun, Şanlı, Tan'ın (2015) müfettişlerle yaptıkları çalışmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin denetmenlik ile ilgili yeterli hizmet içi eğitim almadıklarını ve tecrübe eksikliklerinden dolayı başarılı bir denetim gerçekleştiremeyecekleri sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan müdürlerin sınıfa girdikleri anda neleri gözlemleyeceği, değerlendireceği ve geliştireceği konularına açıklık getirilmelidir. Sadece ders denetimleriyle sınırlı bir anlayışla öğretmeni değerlendirmek ve geliştirmek, okuldaki işleyişin çok yönlülüğü dikkate alındığında mümkün gözükmemektedir. Zümre ve şube kurulları, ders aracı geliştirme, soru yazımı ve öğrenci başarısını geliştirme gibi komisyonların işleyişinde müdür olarak etkin biçimde yer almanın, ders denetimleri sürecinin etkililiğine katkı sunacağı öngörülmektedir. Senge'in (2006), 'Beşinci Disiplinde' bahsettiği, öğrenen okul anlayışı içerisinde müdürlerin, sistem düşüncesi kapsamında, öğretmenlerle birlikte geleneksel değerlendirme biçimlerinden sıyrılarak oluşturdukları zihinsel modellerle, birlikte öğrenme vizyonu doğrultusunda ders denetimlerini yapılandırılmaları gerekmektedir.

Tüm katılımcılar ders denetimlerinin müdürler tarafından yapılmasının olumlu yönlerine vurgular da yapmışlardır. Örneğin, öğretmeni ve öğrencileri yakından tanıma, sorunlara vakıf olma, ortak ve hızlı çözüm bulma dolayısıyla eğitim niteliğinde artış, uzun süreli gözlem sayesinde objektif değerlendirme gibi hususlarda tüm katılımcılar farklı oranlarda da olsa olumlu görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürünün ders denetimi yapmasının olumlu olduğu kadar olumsuz yönlerinin de bulunduğu anlaşılmaktadır. Müdürlerin, denetim yetkisini baskı aracı olarak kullanabileceği ve bu durumun da öğretmenler arası bölünmelere, çatışma ve kamplaşmalara neden olabileceği; öğretmen ve idare arasında yaşanabilecek gerilimin eğitim-öğretim niteliğinin azalmasına neden olabileceği yönünde kaygılar bulunmaktadır. Müdürün bu konudaki yeterliği kadar, branşlar arasındaki farklılıkların bilgisine sahip olamama durumu da müdürün etkili bir ders denetimi yapmasının önündeki engeller olarak sıralanmıştır. Gerek bu araştırmada gerekse Altun, Şanlı, Tan'ın (2015) çalışmasında müfettişlerin bu uygulamaya oldukça soğuk ve ihtiyatlı yaklaştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin bundan sonraki süreç ile ilgili beklentileri maarif müfettişlerinin öğretmenlere mesleki rehberlik yapmaya devam etmeleri ancak, okul müdürlerinin ders denetimi konusunda hizmet içi eğitimler alması ve objektif değerlendirme araçlarının oluşturulması yönündedir.

## Öneriler

Bakanlık yetkilileri bu alanda yapılan çalışmalardan (bilimsel araştırmalar, raporlar) derlenerek hazırlanacak bir raporla bu uygulamaya duyulan gereksinimi açıklayabilir. Müfettişler, zaman zaman okul müdürleriyle birlikte sınıflara girebilirler. Müdürlere ders gözlemi nasıl yapılır, öğretmen değerlendirmede ders gözlemi dışında hangi ölçütler işe koşulmalıdır, okulu öğrenen örgüte dönüştürmede bu uygulamadan nasıl yararlanılabilir konularında koçluk etmeleri sağlanabilir. Müfettişler, gözlemedikleri iyi uygulamaları başka okulların müdürleri ve öğretmenleriyle paylaşabilirler. Müdürlerin, öğretimsel ve denetimsel liderlik, program değerlendirme ve geliştirme, öğretim teknikleri, etkili materyal kullanımı gibi konularda eğitim almaları sağlanabilir. Müdürlerin sınıflara girip girmedikleri ve yaptıkları gözlem ve rehberlik uygulamalarının etkililiği, müdürlerin performans değerlendirme ölçütleri içerisine alınabilir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, çalışma grubuna akademik çevreler, MEB yetkilileri dâhil edilebilir. Ayrıca farklı okul türleri (ilkokul, ortaokul, meslek-fen liseleri) ve dersler (resim, beden eğitimi, felsefe, matematik vb.) için ders gözlem formları geliştirilebilir. Uygulamanın okul iklimine katkısı araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Altun, B. (2014). Denetime *Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen Denetimi Nasıl Olmalı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altun, M., Şanlı, Ö. & Tan, Ç. (2015). Maarif Müfettişlerin, Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi, *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(3):79-96.
- Altunay, E., Arlı, D., Öz, Y. & Yalçınkaya, M. (2013). Continuity in educational supervision: A case study. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. 106, 723 – 729.
- Avcı, N. (2015). *MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Soru Önergesi*. [Online]: <http://www2.tbmm.gov.tr/d24/7/7-54008sgc.pdf>. adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- Baran, H. (2015). *Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Lisansüstü Programının Okul Yöneticisi Yeterlikleri Bağlamında İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- California Eğitim Politikası Semineri, (1998). Doing what matters most: Investing quality teaching. *California: The CSU Institute for Education Reform*. [Online]: Retrieved on 26 March 2015 at <https://www.calstate.edu/ier/reports/LDHRpt.pdf>.
- Can, N. (2004). İlköğretim Öğretmenlerinin Denetimi ve Sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:161. [Online]: [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/161/can.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/can.htm) adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- Celep, C. (2009). Meslek Olarak Öğretmenlik, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chell, J. (1995). Introducing principals to the role of instructional leadership. *SSTA Research Centre Report* 95:-14-73 Retrieved on 26 March 2015 a. <http://www.saskschoolboards.ca/old/ResearchAndDevelopment/ResearchReports/Leadership/95-14.htm>
- Eurydice, (2005). *Avrupa'daki Eğitim Sistemleri Üzerine Özet Belgeler*. [Online]: <http://www.megep.meb.gov.tr/indextr.htm> adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- Glesne, C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (1. Baskı). Çev.Ed. Ali Ersoy, pelin Yalçınoğlu, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Göktaş, A. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin ve İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetimine İlişkin Yeterliklerinin Sınıf Öğretmenlerince Değerlendirilmesi (Kırıkkale İl Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Karagözoğlu, G. (1977). *İlköğretimde Teftiş Uygulamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Bilim Yayınevi, Ankara.
- Kılıç, Y. (2013). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenleri Eğitsel Denetim ve Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi (Batman İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Korkmaz, M. ve Özdoğan, O. (2005). İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4) 431-443. Ankara. [Online]: <http://www.tebd.gazi.edu.tr/index.php/tebd/article/view/331/313> adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.

- Levin, B. B. (2003). *Case studies of teacher development: an in-depth look at how thinking about pedagogy develops over time*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- MEB, (1992). 12.05.1992 Tarih ve 21226 Sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanan 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun. [Online]: [http://personel.meb.gov.tr/daireler/mevzuat/mevzuatlar/meb\\_teskilat\\_ve\\_gorevleri\\_hk\\_kanun.pdf](http://personel.meb.gov.tr/daireler/mevzuat/mevzuatlar/meb_teskilat_ve_gorevleri_hk_kanun.pdf) adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- MEB, (1999). 13.08.1999 Tarih ve 23785 Sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanarak Yürürlüğe Giren Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği [Online]: [http://personel.meb.gov.tr/daireler/mevzuat/mevzuatlar/milli\\_egitim\\_bakanligi\\_ilkogretim\\_mufetti\\_sleri\\_baskanliklari\\_yonetmeli.pdf](http://personel.meb.gov.tr/daireler/mevzuat/mevzuatlar/milli_egitim_bakanligi_ilkogretim_mufetti_sleri_baskanliklari_yonetmeli.pdf). adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- MEB, (2011). Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, *Resmi Gazete*, Sayı: 27974.. [Online]: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110624-1.htm> adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- MEB, (2011). Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, *Resmi Gazete*, Sayı: 28054. [Online]: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm> adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- MEB, (2011). *Öğretmen Denetim Rehberi, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı*, [Online]: [http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/61/02/319223/dosyalar/2015\\_04/15014638\\_ogretmen\\_denetim\\_rehberi.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/61/02/319223/dosyalar/2015_04/15014638_ogretmen_denetim_rehberi.pdf) adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- MEB, (2013). Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, *Resmi Gazete*, Sayı:28758, [Online]: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm> adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- MEB, (2014). *İlkokul Ortaokul Rehberlik ve Denetim Rehberi, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı*. [Online]: <http://rdb.meb.gov.tr/www/yayinlarimiz/icerik/13>. adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- MEB, (2014). *Lise ve Dengi Okullar Rehberlik ve Denetim Rehberi, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Ankara*, [Online]:[http://ordu.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/24113948\\_isevedengokullar.pdf](http://ordu.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/24113948_isevedengokullar.pdf). adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- MEB, (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, *Resmi Gazete*, Sayı: 29009. [Online]: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm> adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- MEB, (2014). Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 6528 Sayılı Kanun, *Resmi Gazete*, Sayı:28941, [Online]: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140314-1.htm> (Erişim tarihi: 26 Mart 2015).
- Olgun, R. (2005). *İlköğretim Okulu Müdür ve Müdür Yardımcılarının İlköğretim Müfettişlerinin Yapmış Olduğu Denetim Etkinliklerine İlişkin Görüşleri (Kırıkkale İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi [ÖSYM], (2015). *Öğrenim Alanlarına Göre Lisansüstü Öğrenci Sayıları*. [Online]: <http://www.osym.gov.tr/dosya/1-69415/h/23ogretimalanlisansustu.pdf>. adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- Özbek, O. (1997). "*Öğretmenlerin Ders Teftiş Etkinliklerinde Müfettişlerden Beklentileri ve Bu Beklentilerin Müfettişlerce Gerçekleştirilme Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Renkler, A. (2005). *İlköğretim Denetmenlerinin İlköğretim Okullarında Öğrenme ve Öğretme Süreçleri ve Yönetim Görevleriyle İlgili Etkilik Düzeyleri (Kayseri İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Senge, P, M. (2006). *Fifth discipline: the art practice of the learning organization*. [Online]: Retrieved on 26 March 2015 at <http://www.amazon.com/The-Fifth-Discipline-Practice-Organization/dp/0385517254>.
- Shenton, A. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*,22, 63-75.
- Süngü, H. (2005). Fransa, İngiltere ve Almanya Eğitim Denetimi Sistemlerinin Yapı ve İşleyişi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33 (167). [Online]: [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/167/index3-sungu.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/167/index3-sungu.htm) adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- Şenyüz, H. (2006). *İlköğretim Müfettişlerinin Görevleri İle İlgili Hizmetlerinin Yürütülmesi Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

- TEM-SEN.(2004). *Avrupa Birliđi Ülkeleri Eğitim Sisteminde Denetleme ve Değerlendirme Yapısı Işığında Türk Eğitim Sisteminde Denetim Sisteminin Yeniden Dúzenlenmesine İlişkin Öneriler*. [Online]:[http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/denet\\_deger.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/denet_deger.pdf) adresinden 22 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- Toprakçı, E. (2013). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Türk Eğitim Derneđi, (2009). *Öğretmen Yeterlikleri Özet Rapor*. [Online]: [http://portal.ted.org.tr/genel/yayinlar/Ogretmen\\_Yeterlik\\_Kitap\\_Ozet\\_rapor.pdf](http://portal.ted.org.tr/genel/yayinlar/Ogretmen_Yeterlik_Kitap_Ozet_rapor.pdf). adresinden 26 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir.
- Uyanık, M. (2007). *Ders Teftişinde Müfettiş Uzmanlaşmasının Önemi (Muđla İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muđla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muđla.
- Uyar, Avcil, M. (2015). *Eğitim Denetmenlerinin Var Olan Teftiş Sistemi İle İlgili Algıları Ve Yeni Bir Teftiş Sisteminden Beklentiler: Bir Durum Çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ortadođu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yeşil, D. & Kış, A. (2015). Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3). <https://www.researchgate.net/publication/284859088> Okul Mudurlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi adresinden 15 Mart 2015 tarihinde indirilmiştir
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.