

**T.C  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMLERİNE İLİŞKİN  
YETERLİLİKLERİ İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**Çağla BURAK**

**Denizli - 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN DERS DENETİMLERİNE İLİŞKİN  
YETERLİLİKLERİ İLE İLGİLİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**Çağla BURAK**

**Danışman**

**Doç. Dr. Aysun DOĞUTAŞ**



## **ETİK BEYANNAMESİ**

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu proje çalışmasının herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Çağla BURAK

## ÖZET

### **Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerine İlişkin Yeterlilikleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri**

BURAK, Çağla

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,  
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Aysun DOĞUTAŞ

Haziran 2022, 46 sayfa

Bu araştırma; okul müdürlerinin ders denetim yeterlilikleriyle ilgili öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma betimsel tarama modelinde desenlemiştir. Araştırma Denizli iline bağlı Kale, Beyağaç ve Tavas ilçelerindeki toplamda 86 okulda çalışmakta olan öğretmenler ile yürütülmüştür. Araştırmaya 79 erkek 71 kadın öğretmen katılmıştır. Bulguların elde edilmesinde Fırıncıoğulları Bige tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Ders Denetim Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada Jamovi 2.2.5(Thejamoviproject, 2021) programı kullanılmıştır. Öğretmenlerden toplanan verilerin Jamovi 2.2.5(Thejamoviproject, 2021) program analizi neticesine göre; okul müdürlerinin ders denetim yeterliliklerine dair ölçeğin planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi, sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında öğretmen beyanları “orta” düzeyde çıkmıştır. Okul yöneticilerinin denetim yeterliliklerine ilişkin cinsiyet, mesleki kıdem, çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Denetim, müdür, ders denetimi, okul yöneticileri.

## İÇİNDEKİLER

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
ÖZET .....	v
BİRİNCİ BÖLÜM .....	1
1. GİRİŞ .....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Problem Cümlesi.....	2
1.4. Alt Problemler.....	2
1.5.Araştırmanın Önemi.....	2
1.6. Sınırlılıklar .....	3
1.7. Varsayımlar.....	3
1.8. Tanımlar .....	3
İKİNCİ BÖLÜM.....	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1. Okul Yöneticisi .....	5
2.2. Okul Yöneticisi Yeterlilik Alanları .....	8
2.3. Etkili Yöneticiler.....	10
2.4. Ders Denetimi .....	11
2.6. Okul Müdürlerinin Ders Denetim Görevleri.....	13
2.7. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	14
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	19
3. YÖNTEM.....	19
3.1.Araştırmanın modeli .....	19
3.2.Evren ve Örneklem .....	19
3.3.Veri Toplama Araçları .....	19
3.4. “Müdürlerin Ders Denetimleri” Ölçeği.....	20
3.5. Verilerin Toplama Süreci.....	21
3.6. Verilerin Analizi .....	21
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR.....	23
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	29
5. SONUÇ, TARTIŞMA, ÖNERİLER.....	29

5.1 Sonuç ve Tartışma.....	30
KAYNAKLAR .....	31
EKLER.....	35
ÖZGEÇMİŞ .....	39

# BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

## 1.1.Problem Durumu

Denetim, maarifin bir parçasıdır ve yönetim süreçlerinin vazgeçilmez elemanlarından. Eğitimin hedefi bilgi ve becerinin bir parçası olarak, kişinin kendini gerçekleştirmesine yardımcı olarak değerlerini yücelterek bireyin kendisine yönelik bilgi, beceri ve tutum edinmesini sağlamaktır. Eğitim, amaçlananın ulaşılmasında, her alanda gelişme ve ilerlemenin sağlanmasında vazgeçilmezdir. Küreselleşen, sürekli gelişen ve değişen dünyamızda okullardan daha kaliteli eğitim vermeleri, saydam ve denetlenebilir olmalarına ilişkin beklenti artmıştır. Bu durum eğitim sisteminin denetim ögesinin önemini güçlendirmektedir.

Örgütlerde denetimden söz edebilmek için yönetimin varlığı çok önemlidir. Örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirebilmesi için yönetimin araç gereç ve insan kaynağını kontrol edip yönlendirmesi gerekir. (Bursalıoğlu, 2000). Okullarda etkili bir eğitim öğretimin varlığından okul müdürleri sorumludur.

Okul müdürlerinin görevlerini Taymaz (2000) beş değişkenle incelemiştir. Bunlar personel işleri, öğrenci işleri, öğretimle ilgili işler, eğitimle ilgili işler ve okul işletmeciliği ile ilgili işlerdir. Okul personelinin eğitimi, gelişimi ve değerlendirilmesi personel işlerini ifade eder. Son yıllarda okul yöneticilerinin aktif olarak personel süreçlerine katılımı 2014 yılında yapılan değişiklikle başlamıştır. Denetimin yapılması, eksikliklerin düzeltilmesi yönetim süreçlerinin değerlendirme aşamasının gerçekleşmesi için gereklidir.

Eğitim kurumlarında yapılan denetim faaliyetlerinin tümü eğitim denetimi kapsamındadır. Etkili bir eğitim etkinliği için denetimlerin yapılması önem arz etmektedir. Denetim amaç ve hedefe uygun olarak yapılmalıdır. Bu da denetim alanında uzman, yeterli bilgi birikim ve tecrübeye sahip okul yöneticileri vasıtasıyla mümkündür. Bu çalışmada okul müdürlerinin ders denetimlerinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlemiş olduğu ölçütlere göre yeterlilik durumları araştırmanın problemi olarak görülmüştür.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma Denizli ili Tavas, Kale Beyağaç ilçelerinde çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin gerçekleştirdiği ders denetim görevlerine ilişkin görüşlerini, yeterlilik seviyelerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

## 1.3. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi “Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin yeterlilikleri ile ilgili görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir.



#### 1.4. Alt Problemler

Bu çalışmada belirlenen problem cümlesinden hareketle aşağıda belirtilen alt problemlere cevap aranmıştır.

1- Okul yöneticilerinin ders denetimleriyle alakalı olarak; ölçeğin planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi, sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında öğretmen görüşleri nelerdir?

2-Okul müdürlerinin ders denetleme görevlerinde ölçeğin planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi, sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında öğretmen fikirleri onların cinsiyet, mesleki kıdem, çalıştıkları okul çeşidi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

#### 1.5.Araştırmanın Önemi

Eğitim faaliyetlerinin önemli değişkenlerinden olan öğretmenlerin gelişmekte ve değişmekte olan çağın gerekliliklerine uyum sağlaması, başarısını devam ettirebilmesi için sürekli olarak desteklenmesi ve dönüt verilmesi gerekir. Bu açıdan öğretmenlere mesleki rehberlik edilmesinde en önemli görev okul müdürlerine düşmektedir. En temel eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştiği yer sınıf ortamıdır. Ders denetimleri de bu sınıf ortamlarını gözlemlemeye, eğitim öğretimin kalitesini arttırmaya ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yön vermeyi amaçlayan bir süreçtir. Wanzare ve Costa'ya (2000,s.48) göre öğretmenler eğitim öğretim sürecinin içinde olduğunda süreci en tepeden izleyemeyebilirler. Bu sebeple önemli sayılabilecek durumları gözden kaçırabilirler. İşte burada denetim öğretmenlere öğrenme ortamlarında geri dönüt sağlayarak mesleki gelişimlerinin artmasına ve mesleki profesyonellik kazanmalarına yardımcı olur. Yasa ve –yönetmelikler gereği öğretmenleri ve eğitim sürecini denetleme yetkisi okul yöneticilerine verilmiştir. (MEB, 2001; MEB, 2003; MEB, 2009 s.7).

Bu araştırmada okul yöneticilerinin ders denetimleri görevlerini yaparken gerekli yeterliliğe sahip olup olmadığının öğretmen algısı yönünden değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu çalışma ile edinilecek bulguların denetim sürecinde öğretmenlerin algılarını belirlemeye yardımcı olacak ve okul müdürlerinin denetim yeterlilik düzeylerinin belirlenmesine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular okul yöneticilerinin ders denetimindeki eksiklikleri iyileştirmeye dönük yararları olacağı düşünülmektedir.

### 1.6. Sınırlılıklar

Araştırma 2021 – 2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Tavas, Kale, Beyağaç ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

Bu çalışma, 2021-2022 eğitim öğretim yılında elde edilen veri, bilgi ve bulgularla sınırlıdır.

### 1.7. Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, çalışmada kullanılan ölçme aracını samimiyetle ve tarafsız bir şekilde cevaplandıkları varsayılmıştır.

### 1.8. Tanımlar

**Denetim:** Kısacası bir değerlendirme sürecidir. Örgütlerde karar verme süreçlerinde, planlamalarda, eşgüdümlemede, örgütlemeye ve iletişimin süreçlerinin etkililik durumlarını değerlendiren bir süreçtir. Denetim, sistemlerin girdi ve çıktılarını, işleme süreçlerini, ve okul çevresini göz önünde bulundurarak örgütsel etkililik sürecinde oluşabilecek riskli durumları düzeltmeye veya ortadan kaldırmayı amaçlayan bir geri bildirim sürecidir. Diğer bir tabirle denetim, sistemlerin etkililiğine ve çalışanların bireysel yeterliklerine ve etkinliklerine ilişkin bir sonuca ulaşma etkinliğidir. İnsan ögesinin işlendiği örgütlerde denetim kritik bir öneme sahiptir.

**Ders Denetimi:** Eğitim kurumlarında öğretimsel faaliyetlerin yapıldığı alanda yapılan faaliyetlerin gözlemlenmesi, geri dönüt verilmesi için yapılan denetimdir. Ders denetimi eğitim öğretim sürecinde değerlendirme ve izleme faaliyetinin yapıldığı öğretmenlerin mesleki gelişimlerini süreç içinde izleyerek onlara rehberlik eden ve katkı sunan bir faaliyettir.

**Öğretmen Denetimi:** Öğretimde olumlu bir tutum oluşturmak, pedagojik değerlerin yükselmesini sağlamak amacıyla okul yöneticileri ve denetmenler tarafından rehberlik edilen süreçtir.

**Öğretmen Denetim Formu:** Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı'nca hazırlanan, Öğretmen Denetim Rehberi'nde belirtilen çizelgedir.

## İKİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2.1. Okul Yöneticisi

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre “okul müdürü, okulunun en üst yöneticisidir. Okul yöneticisi mevcut kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak örgütünün sorunlarını fark edip çözümleyebilen, örgütünün hedeflerini gerçekleştiren yönetmelikleri dayalı olarak gerçekleştiren kişidir. (Demirel ve Kaya, 2001, s. 193).

Okul yöneticisi okulun hedefleri çerçevesinde planlayan, değerlendiren ve gelişiminde sorumlu yasal yöneticidir.

Okul yöneticileri aynı zamanda örgüt lideridir. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, izleme, liderlik etme, örgütlenme en başta gelen görevleridir. (Buluç,2009, s.8). Okul yöneticileri bu görev ve sorumluluklarını, kaynakları etkin kullanarak gerçekleştirir. (Lunenburg, 2010,s.1). 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde okul müdürlerinin görev tanımlamalarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Tebliğler Dergisinde okul müdürleri; Okul yöneticisi örgütteki eğitim-öğretim ve liderlik vazifelerini yasalar çerçevesinde, planlar, programlar ve uygular. Örgütte farklı uygulamalar, yenilikçi bakış açıları ve vizyon geliştirir. Okulun özel hedeflerinin gerçekleşmesi için planlamalar yapar ve bu çerçevede uygulama ve denetleme süreçlerinin gerçekleştirir. Eğitim ve öğretimi süreçlerinin etkili ve disiplinli bir şekilde devamlılığını sağlar. Eğitim-öğretimde verimliliğini sağlanması ve gelişmesi için çalışmalar yapar, eğitimin niteliğini arttırmak ve bu hususta büyümesini sağlamak için gerekli çalışmalarda bulunur. Araştırmalarına göre proje planlamaları yaparak yöneticilerin onayına sunar, onaylanan projeleri uygulanmasını sağlayarak ve sonuçları hakkında değerlendirmeler yapar. Kurumunun gelişim hedeflerini belirten stratejik planlamaları yapar ve bu çerçevede okul gelişim planlarını ekip çalışmasıyla iş birliği içinde hazırlar ve bu planın hayata geçirilmesi için gerekli önlemleri alır. Okul bünyesinde kurulan kurul ve komisyonlarla ahenkli bir çalışma düzeni kurar. Görevini valiliklerce planlanan çalışma süreleri içinde gerçekleştirir, gerekli durumlarda çalışma saatleri dışında da faaliyetlerini yürütür. Eğitim Öğretim yılı öncesinde çalışanlarının görevlendirilmesinde gerekli görevlendirmeleri yapar. Öğretmenlerin girecekleri dersler hakkında öğretmenlerinde görüşünü almak suretiyle ders dağılımlarını yapar ve göreve uygunluk esasını gözetir. Ders kazanımlarını içeren ve konuların, kazanımların sağlanmasını sağlayan ünite ve günlük planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulunu toplar, yıllık planları kontrol eder ve zümre kurulu toplantılarının zamanında yapılmasını sağlar ve diğer

çalışmalarda öğretmenlere rehberlik ederek yol gösterir. Öğretmenlerden eğitim öğretim yılı başında uygulanacak olan yıllık planları alır, tasdik eder. Öğretmenlerin performanslarını arttırmak, onlara rehberlik etmek, mevcut yıllık planların uygulanıp uygulanmadığını denetlemek amacıyla her öğretim yılında en az 1 kez dersi izler ve rehberlikte bulunur. Personel kurul toplantılarına başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurul toplantılarında alınan kararlarla ilgili süreci izler. Gerek gördüğünde bu kurulları toplantıya çağırır. Okulun derslik, laboratuvar, kütüphane, müzik, resim vb. atölyelerin araç gereci ile okulunu sağlık ve güvenlik koşullarına uygun hale getirir ve eğitim ve öğretime hazır halde tutar. Olanaklar dahilinde başka okullarla, çevreninde faydalanmasını amaçlar. Eğitim ve öğretimin devamlılığı için milli eğitim müdürlüğü ve paydaş kurumlarla iş birliği yaparak tüm okulların ve kurumların yararlanması, zorunlu hallerde kiralama yapar. Kurum içinde etkili iletişim sağlayarak grup çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar. Gerekli durumlarda astlarıyla yetkisini paylaşarak yaparak işlerin daha çabuk yürütülmesini ve gerçekleştirilmesini sağlar. Öğretmenlere ve kurum personeline güven verir. Liderlik, etik kurallar çerçevesinde, saygı ve sevgiyi baz alarak örnek davranışlar sergilemektir. Çalışanların verimliliğini ve kalitesini arttırmak için görev ve sorumluluklar vererek onlardan fayda sağlar. Örgütünde çalışanların verim düşüklüğünü tespit ettiğinde bunun nedenlerini araştırarak planlar ve onlara yetenekleri doğrultusunda yeni görevler verir. Personeline yol gösterir, iş başında deneyim kazanmalarını amaçlar, görevde yükselmelerine olanak sağlar. Okulda çalışanların eğitim gereksinimlerini planlar ve bu plan dahilinde çalışmalarda bulunur ve planın uygulanmasıyla ilgili gereken önlemi alır. Öğretmenlerin adaylık ve hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili çalışmaları yapar. İşgörenlerin sicil raporlarını düzenler, zamanında ilgili makamlara gönderir. Personelin performans yönetimi ve disiplin işlemlerini yürüterek, görevinde başarı gösterenleri motive eder. Çalışanların görevlerini istenildiği yapmaması durumunda yönetmeliklerdeki yasal yetkisini kullanmaktan çekinmez. Çelenk sunma ve bayrak törenlerini kanunun gerektirdiği hükümlere göre yapılmasını sağlar. Okul yöneticisinin görevli izinli veya raporlu olduğu zamanlarda gerekli önlemleri alarak diğer okul idarecilerine vekalet verir. Mazeretleri nedeniyle okula gelemeyen idareci, eğitimci ve çalışanların yerine işlerin aksamaması için gerekli çalışmaları yapar. Kurumundaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder. Bu hizmetlerin yürütülmesi için gerekli tedbirleri uygular. Öğrencilerin istenilen tutumları kazanmalarını sağlamak için kurumunda disiplin sorunu oluşmaması için gerekli tedbirleri alır. Kulüp çalışmaları, eğitici etkinlikler, sosyal ve kültürel faaliyetlerin yapılmasını sağlar. Belirli gün ve haftalara dair etkinliklerin zamanında ve verimli geçmesi için gereken

kontrolleri yapar. Derslerde kazanımların sağlanması ve yerinde öğretim uygulamaları ile gezi ve gözlem gibi etkinliklere ilişkin gerekli izinleri alarak iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlar. Özel eğitimi gereksinimi olan öğrencilerle ilgili planlama yapar. Bireyselleştirilmiş eğitim programı ile ilgili planlamaları yapar. Pansiyonlu okullarda kalan öğrencilerin güvenliği, tertip, düzen ve temizliğinin özenle gerçekleştirir. Hafta sonları evlerine ayrılacak olan öğrencilerin iş ve işlemlerini yapar. Pansiyonda kalan öğrencilerin ziyaret saatlerini düzenler. Ortak kullanım alanlarının düzenli temizlenmesini sağlar. Nöbet, çizelgeleri kontrol ederek 24 saat süren nöbetlerin sorumluluklarının titizlikle yerine getirilmesini sağlar. Ana sınıfı çocukları ile ilgilenen iş görenlerin çalışmalarını kontrol eder. Etütlerin düzenli ve etkili olarak yürütülmesi için gereken önlemleri alır. Günlük yemek işlemlerinde erzak kontrolünü yapar ve pişirilmesini kontrol ettirir. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumunu takip eder. Yapılan bir işin teslim alma işlemlerini takip eder ve komisyonun muayene ve teslim alma işlemlerini onay verir. Okuldaki öğretmenlerin yetersiz gelmesi durumunda pansiyon nöbeti için ilkökul, ortaokul ve lise kurumlarında pansiyonlar için gerek duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder. Okuldaki derslik, laboratuvar gibi yerlerin araç ve gereç alım satımlarını planlar. Bütçe imkânlarına göre satın almalarını gerçekleştirir. Okuluna teknolojik donanımları kazandırarak zenginleştirir. Okul, tesislerinin kullanımı, tamirata, bakımı, temizliğini yaptırır. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gereken tedbirleri alır. Eğitim ortamlarında niteliğe önem verir ve etkili eğitim ortamının oluşturulmasını sağlar. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken kurumunun zayıf ve güçlü yönlerini göz önünde bulundurarak okulun bulunduğu çevreyi dikkate alarak planlamalar yapar. Okulun kültürel gelişimi destekler ve eğitim merkezi olduğunun bilinciyle okul çevresi ile ilişki kurulmasına ve velilerle iş birliği içinde hareket edilmesine önem verir. Okulun imkanlarından çevrenin de yararlanmasını sağlayarak okulun bulunduğu bölgenin gelişmesine katkıda bulunur. Okulun iç öğelerini oluşturan okul yönetimi, öğretmen, hizmetli ve çalışanlar ile okul aile birliği, servisleri, çevre gibi dış öğelerinin dayanışma ile çalışmasını sağlar. Öğretmenlerin derslikleri kullanmalarını izler. Okulda çıkarılacak yazılı basım kaynaklarını ve okul panolarını kontrol eder. Okulda gösterimi yapılacak sosyal kültürel etkinlikleri kontrol eder. Uygun bulduklarına onay verir ve gösterimini sağlar. Destekleme ve yetiştirme kurslarının açılmasını teklif eder. Haftalık ders programlarını düzenler, nöbet çizelgelerini düzenler, onaylar ve uygulamaya koyar. Mezuniyet işlemlerini yürütür, harcama kağıtları, bordolar gibi evrakları onaylar. İlgililere gelen yazıları tebliğ eder. Personelin sevk evrakını imzalar. Gelen raporlarda hastalık izinlerini sisteme işleyerek üst amirine bildirir. Okulda sağlık ve spor taramalarının

yapılması ve planlanmasını sağlar. Milli Eğitim Bakanlığı Taşıma Yoluyla Eğitim Yönetmeliğinde yer alan işlemlere istinaden taşıma yoluyla okula gelen öğrenciler için gerekli denetimi yapar ve önlemleri alır. Müdürün okulunda göreve başlama ve ayrılma hallerinde kurumunun demirbaş devir teslim iş ve işlemlerini yapar. Yatılı İlköğretim Bölge Okulu döner sermayesini temsil eder, idari işlerinde sorumlu olarak görevleri yapar. Milli Eğitim Bakanlığının gönderdiği ödeneklerin ihtiyaca göre harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar ve ödemelerini takip eder. Okulda olağandışı hallerle hızlıca önlemini alır ve ilgili makama bildirir. Yürüttüğü çalışmaların planlanan aşama sonuçlarını amirine rapor eder. Her zaman yapılan sıradan işleri standartlarına göre yapar. Mevzuatta okul yönetimine dair belirtilen görevleri yapar (Tebliğler Dergisi 2000, s.65, Sayı:2508). Okul yöneticilerine tanımlanan mevcut görevlerle birlikte dünyamızın hızla değişimi ve dönüşümü, çağın gerekleri, gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda okul yöneticilerinin sürekli bir gelişime ve değişime açık olmaları beklenir.

## **2.2. Okul Yöneticisi Yeterlilik Alanları**

Okul yöneticisi okullarında planlanan hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla kendini alanında yetiştirmiş olmalıdır. İdeal toplum düzenini oluşturan, biçimlendiren, liderler yetiştirmede belirlenecek standartlar ve bu standartların titizlikle uygulanması, memleketin istikbali ve istikrarlı toplumun en mühim konularından biridir (Kazancı Tınmaz ve Tepe, 2013, s.36-39).

Yeterlik, insanın hedeflerini gerçekleştirmesi için veya bir davranışı yapması için sahip olması gereken bilgi ve kabiliyetlerdir. Yönetim alanındaki gelişmeler ve değişimler yöneticilerin üstlendikleri rol ve sorumluluklarında değişmelere yol açmıştır. Geçen zaman içinde yöneticiler program yöneticisi, eğitim lideri gibi çeşitli rollere bürünmüşlerdir. 1990'lı yıllardan sonra dönüşümsel lider kavramı ön plana çıkmıştır.

Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler üç grupta incelenir bunlar; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterliklerdir

### **2.2.1. Teknik Yeterlikler**

Teknik yeterlik, eğitim-öğretim süreçleri ve okul yönetimi konusunda uzmanlığı gerektirir. Bireyin çalıştığı alana göre, yapabileceği, ihtisas bilgisine bağlı bilgi ve becerilerdir. Yöneticilerin mali işler, inşaat işleri, finansman gibi uzmanlık gerektiren alanlardaki yeterlikleri teknik yeterlikler olarak tanımlanır (Açıkgöz,1994). Okul yöneticisinin kurumun yapısı, işleyişi ve hedefleri üzerindeki tesiri de teknik yeterlilik olarak

tanımlanır. Okul yöneticisinin göreve dair faaliyetlerindeki teknik bilgi ve beceriler de teknik yeterlik olarak adlandırılır. Görev esnasında kullanılacak usüller, teknik süreçler, iş ve işlemler yeterliklerin tümü teknik etkinlikleri oluşturur. Teknik yeterliliğin oluşumu için başka yeterliklerinde kazanılmış olması gereklidir. Aynı şekilde bu korelasyon insancıl yeterlilikle kavramsal ve teknik yeterlik arasında da bulunabilir. Bireyin mevcut durumun değişkenlerine göre etkili iletişim kurma, sorunları yönetebilme, çok yönlü olabilme, problemi olabildiğince hızlı bir şekilde ele alma teknik yeterliliklerdir.

Teknik yeterliliğin 4 kategoride toplandığı görülmektedir.

Bunlar;

- a. Yöneticinin maliye, muhasebe kuram ve ilkelerinde uzmanlaşmış olduğu varsayılır.
- b. Bütçe, satın alma, sigorta işlemleri, maaş bordoları, muhasebe işlemleri, işletme giderleri okulun iç maliye yönetimini kapsar.
- c. Okul yöneticisinin okul binalarının bakımını takip etmesi ve hizmete hazır şekilde bulunması gerekir.
- d. Okul binalarının planlanmasının yapılması. (Aydın, 2000).

Yönetici atama yoluyla kurumun lideri olarak başa gelir. Yani kurumun en üst temsilcisidir. Bu yasal liderliğin, diğer yeterlilik alanlarıyla da pekişmesi gerekir. Bu olduğu takdirde sosyal yetki peşinden gelecektir. Başka bir deyişle yöneticinin çevresinden yani okula bağlı tüm unsurlardan gelecektir. Yöneticinin alanındaki uzmanlığı ve yetkinlikleri teknik yetkiyi sağlayacaktır. Okulun hedeflerine ulaşmasını sağlamak, lider rolüne bürünebilmek ve okul unsurlarını etrafına toplamak, onları harekete geçirmek bu etkenler sayesinde olacaktır. (Bursalıoğlu, 2000).

### **2.2.2. İnsancıl Yeterlikler**

İnsancıl yeterlikler, bireyin, grupları anlama ve yöneltme yeterlilikleri olarak sayılabilir. Verimli bir çalışma ve ortak hedefler oluşturabilme, başkalarıyla ilgili öngörü, inanç ve tutumları, bunları kullanma yöntemlerini uygulayabilme ve sınırların farkında olma, bireysel farklılıkları saygılı olma, insani bir özellik olarak görülür (Başar, 2000). İnsancıl yeterlik, yöneticinin insanlarla birlikte çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik bireyin öz saygısı ile başkalarına karşı bakış açısıyla yakından ilgilidir. İnsancıl yeterlik yöneticinin motive etme, yargı üretme, grupsal etkinlikler, insani ihtiyaçlar ve insan kaynaklarına dair fikir sahibi olması demektir. (Açıkgöz, 2001). İlgi ve alaka, güven, yetki paylaşımı, uzlaşma, hedeflere ulaşma ve bireyin kendi kapasitesini keşfetmesi insancıl yeterlikler olarak gösterilir (Sergiovanni, a.g.e.) İnsancıl yeterlikler yöneticilerin içinde bulunduğu grubun bir

parçası olarak etkin ve verimli biçimde çalışma ve lidere topluluk içinde birlikte iş kurabilme yeteneği kazandırmaktadır (Bursalıoğlu,2000).

### 2.2.3. Kavramsal Yeterlikler

Okul müdürünün okul çevresini, eğitim ortamı içinde, evrensel ölçütler çerçevesinde görme; kurumunu tamamlayan bütün değişkenleri tanımlayabilme, eğitimle ilgili alanındaki gelişmeleri gözlemleme, öğrenme ve karşı karşıya kaldığı durumlarda etkin ve kavramsal bir bakış açısıyla bütün olarak yorumlama yeteneğidir. Kavram yeterlilik yönetim kuramları, örgüt ve insan ilişkileri konularında geniş bir bakış açısı kazanmayı ve deneyime sahip olmayı gerektirir(Kayıkçı,2001). Bursalıoğlu (1991) kavramsal yeterliği örgütü her açıdan görebilme ve duyabilme kabiliyeti olarak tanımlamıştır(Bursalıoğlu, 1991).

Okul yöneticisi; Okulun iç paydaşları ile okulun yakın çevresi, çevredeki idareciler, farklı eğitim ve kültür seviyelerinde bulunan merkezi örgütler gibi, başka istekleri olan unsurlarla iletişim kurmak, bu unsurların karmaşık beklenti ve isteklerini kaynaştırarak demokratik yönetimin devamını sağlamak mecburiyetindedir. (Kaya,1991).

Okul yöneticileri yükümlülüklerini etkili bir şekilde yapmaları birçok yeterliklere sahip olmasına bağlıdır. Çünkü eğitim sisteminde temel öge birey olduğu için eğitim yöneticilerinin görev ve yükümlülükleri başka kurumlara nazaran çok daha geniş çerçevededir. Günümüzde okul müdürlerinin yönetici olmaktan ziyade liderlik mezziyetlerini kazanmış olmaları gerekmektedir. Bugünkü çağdaş yönetim anlayışlarına uygun davranış ve yeterlilikleri göstermesi gereklidir.

### 2.3. Etkili Yöneticiler

Drucker (1994, s.121), “Etkin Yöneticilik” adlı araştırmasında, etkili bir yöneticide olması gereken beş zihin alışkanlığını şöyle açıklamıştır:

1. Etkin yöneticiler, zamanlarını nereye harcayacaklarının farkındadırlar. Kontrol altında tutabildikleri en küçük zaman dilimini bile etkili şekilde kullanırlar.
2. Etkin yöneticiler, ulaşılabilir hedefler üzerine odaklanırlar. Sonuç için emek verirler. İşe ilk olarak kendisinin ne yapması gerektiğini sorgulamasıyla başlar.
3. Etkin yöneticiler, yeteneklerinin farkındadırlar, yapabilecekleri hedeflere yönelirler, zaman kaybettirecek yapamayacaklarını bildikleri şeylere girişmezler.
4. Etkin yöneticiler performans-sonuç mantığıyla hareket ederler. Performansın fevkalade sonuçlar vereceği işler üzerine eğilirler ve öncelikli hedefler belirler ve öncelikli hedeflerine yönelirler.



5. Etkin yöneticiler, aldıkları kararların sistemin bir gereği olduğunu bilirler. Kararlarında etkili sonuçlar almak için çabalarlar.

Greenfield (1982, s.45) tarafından “Etkili yöneticilerin kişisel özellikleri” araştırmasında Etkili yöneticilerin: Etkili iletişim kuran, karşılıklı ilişkilerde başarılı, bilgiyi kolayca aktaran, enerjik, iyi bir dinleyici, gözlem yeteneği üst düzeyde olan bireyler olduklarını belirtmiştir.

“Tanrıoğen (1988, s.76)’in aktarmalarına göre Clark ve Lotto (1972) etkili okul yöneticilerini belirlemeye yönelik “Principals In Inservationally Effective Schools” isimli araştırmasında, etkili okullarda görev yapan yöneticilerin görevlerine ilişki 53 maddelik liste yayınlamıştır. Bu özellikleri en önemliden başlayarak sıralamaya koymuş ve sıralama neticesinde etkili okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin en önemli özelliklerini belirlemiştir. Okulun başarısının temel kıstası öğrenci başarısıdır. Etkili yöneticiler öğrencilerin durumunu gözlemler ve değerlendirme yaparlar. Kurumun hedeflerini net olarak herkese duyururlar. Temel yeterliliklerin kazandırılması okuldaki en önemli eğitsel hedefdir. Etkili yöneticilerin performans standartları yüksektir. Öğrencilerin davranış özellikleri ve ders başarı beklentileri yüksek düzeydedir.

#### 2.4. Ders Denetimi

Ders denetimi: Eğitim faaliyetleri sürecinde, işlenen derslerin müfredata uygunluğu, hedeflenen kazanımların uygulama süreci, öğretmenin öğretim yöntem ve tekniklerini uygulama yeterliliği, öğretmenin sınıf yönetim becerileri gibi değişkenleri izleme ve değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Ders denetimi öğretimin niteliğini arttırmayı hedefleyen, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine fayda sağlamayı amaçlayan süreçtir” (Beach ve Reinhartz, 2000; Akt. Kutsyuruba, 2003, s.10). Ders etkinliklerin denetlenmesi ve gözlemlenmesi öğretmenlerin önemli gördükleri konuların başında gelir (Aydın, 2007, s.37).

Öğretim sürecinin etkili işleyip işlemediğinin değerlendirilebilmesi, sınıflarda yapılacak denetimin niteliğine bağlıdır. Eylem ve çıktılar arasındaki tutarlılığın pekişmesini sağlamak denetimin temel amacıdır. Denetimin olmadığı bir yerde etkili bir yönetimden söz edilemez. Aslında denetim, yönetsel süreçte sistemin başı boş olmasına, amacının dışına çıkmasına karşı muhafaza eden bir araç özelliği de göstermektedir (Uluğ, 2013). Ders denetiminin mevcut durumu ortaya koymanın yanında eksiklikler hakkında dönüt vererek eğitimin niteliğini arttırmaktır. Ders denetimi öğretim süreçlerinde öğretmenin mesleki gelişimine fayda sağlar. Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği’nde ders denetimiyle ilgili;

ders denetimlerinin genel denetimlerle birlikte veya ayrı yapılabileceğinden bahsetmektedir. Denetimlerin temel amacının öğretmenlerin alan bilgisini ve yetkinliğini görmek, 1737 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirtilen hedeflere uygun gösterilen gayreti görmek, öğretmenlerin mesleki düzeylerini anlamlandırmak, öğrenci başarı düzeylerini ve kazanımların ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi ve bu neticelerin okula ve çevreye yansımalarının ölçülmesi olduğu söylenebilir.

Okulun akademik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yapılan denetimleme süreçlerinin önemli bir yeri vardır. Akademik hedeflerin gerçekleşmesi etkili okulun en önemli amaçlarından birinin gerçekleşmesi demektir. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri sağlanmadan okul gelişiminden bahsedilemez. Taymaz (2010, s.154) denetimlerin amaçları için; öğretmenlerin karakteristik özelliklerini saptama, eğitim süreçlerinde öğretmenlerin başarılarını izleme, denetimlerde öğretmenlik meslek bilgisi hakkında geri dönütler verme, eğitim birliğinin sağlanması, öğretmenlere yardımcı olabilecek arasında yer alan, onlara yol gösterme, öğrenci başarılarını izleme, denetim programlarının güvenilirlik ve geçerliğini artırma ve problem çözmede önemli rol oynamayı ders denetiminin amaçları arasında saymıştır.

Tüm bu görüşler ışığında, ders denetimlerinin genel amacı hem öğretmeni süreç içerisinde motive ederek gelişimini sağlamak hem de eğitim öğretim konularına rehberlik ederek öğretimi iyileştirmek ve desteklemek amaçlarını taşımaktadır.

## 2.5. Ders Denetiminde Uyulması Gereken İlkeler

İlke, genel olarak teorik çalışmalarda ve uygulamalarda yol gösteren dayanak noktası veya eylemlerde gözetilmesi gereken özellikler olarak tanımlanabilir. Denetim davranışlarının ilkelere yönelik olması gereklidir. İlkelerin genel amacı davranışların hedefe yönlendirilmesidir. İkelere uygun davranışlar sergilemek amaçlanan sonucalara ulaşmayı kolaylaştırır (Başar, 2005, s.148).

2508 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Yönergesi'nde "Sınıf ve Ders Teftişinin İlkeleri" başlığı altında 26. Madde açıklaması şu şekilde belirtilmiştir:

Ders ve sınıf denetimleri yapılırken aşağıdaki ilkelere dikkat edilmesi gerekir.

- a) Öğretmenler, 1739 sayılı MEB Temel Eğitim Kanunu'nda belirtilen genel hedef ve ilkeler doğrultusunda öğrencilerin yetiştirilmesi esastır.
- b) Denetim yapılırken öğretmenlerin sınıf içi durumuna bakılarak, öğrencilerin kazanımlara ulaşma derecesi, derslerde kazanılan bilgi beceri davranışları gibi öğeler dikkate alınarak tümüyle bir değerlendirme yapılmalıdır.

- c) Branş öğretmenleri denetlenirken, girmiş oldukları derslerde öğrencilerin kazandıkları bilgi, beceri ve davranışların değerlendirilmesi gerekir. Birden fazla derse giren öğretmenlerin okuttukları her ders için ayrı denetim yapılması esastır.
- d) Rehber öğretmenlerin denetimi diğer öğretmenlerden farklı yapılır. Rehber öğretmenlerin denetiminde Rehber öğretmen teftiş formu kullanılır. Rehberlik Araştırma Merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin denetimi ise kurum denetimi ile beraber yapılır.

## 2.6. Okul Müdürlerinin Ders Denetim Görevleri

Eğitim sürecinin en temel öğelerinden biri olan öğretmenin küreselleşen ve sürekli değişen dünyada başarılarını devam ettirebilmesi ve mesleki gelişimlerini sürdürebilmesi için sürekli olarak eğitim etkinlikleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin mesleki sorunlarında, öğretmenlere yol göstermek ve sorunların çözümünde onları desteklemek amacıyla en büyük görev okul müdürlerine düşmektedir. (MEB, 2015, s.16).

Günümüzde hala ders denetimlerinin kimler tarafından yapılacağı tartışma konusudur. Denetimin eğitim örgütlerinde okulun iç dinamiklerinde biri olarak görüldüğünü söylemek mümkündür. (MacBeath ve diğerleri, 2000, s.103). Bu yönelimdeki temel sebep, denetim sürecinin sistematik, dinamik ve sürekli oluşu, öğretmenin ve öğretim sürecinin gelişimine daha çok katkı sağlayabileceği düşüncesidir. Ülkemizde ise yapılan araştırmalarda müfettiş denetimlerinde öğretmenlerin memnun olmadığı ve istedikleri verimi alamadıklarını belirtmişlerdir. Örnek vermek gerekirse müdürlerin ders denetimlerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi çalışmasında öğretmenlerin ders denetim faaliyetinin okul dışı denetleyicilerin yapmasından memnun olmayacakları ders denetimlerini okul yöneticilerinin yapmasının yararının daha fazla olacağını söylemişlerdir (Başol ve Kaya, 2009, s.8). Maarif müfettişlerinin kısıtlı sürede ve yüzeysel olarak gerçekleştirdikleri denetimin öğretmenlerin gelişimine katkısı olmayacağı düşünülmektedir. Çünkü müfettişler tarafından yapılan denetim, öğretim sürecinin izlenip, gelişimin gözlenmesinden çok sonuç odaklı sınıfta olup biten bir eylem olmasıdır.

Öğretmen denetimlerinin yönetmelik gereği müfettişlerin yapacağı belirtilmiştir. Fakat 2014'teki yeni yönetmelikle ders denetim görevi müfettişlerin görev alanından çıkarılmıştır. Bu durumda daha önce okul müdürlerinin görevlerinden sayılan fakat müfettişlerce yapıldığı için okul müdürlerince genellikle yerine getirilmeyen ders denetiminin yapılmasının önemini arttığını söyleyebiliriz. 2014 yılında itibaren öğretmen ve ders denetimleri konusu tamamen okul müdürlerince yürütülmüştür.

Ekim 2016'da yayınlanan Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nde ise okul yöneticilerinin görev tanımından bahseder. Bu maddeye göre “Öğretmen becerilerini yükseltmek hedefiyle eğitim öğretim yılında en az bir defa olmak üzere öğretmeni dersi içinde gözlemler ve rehberlik eder” ifadesi görülmektedir.

Eğitim sistemimizde yapılan değişiklikler ders denetiminde okul müdürünün daha etkin görev almasına sebep olmuştur. Eğitim denetimi ve yönetimindeki çalışmalar, nicelik ve kalite yönünden çoğalarak devam eden çalışma neticeleri ve eğitim yazınında ülkemizde yayınlanan kanun ve yönetmelikle okul başarısının sorumluluğunu okul müdürlerine bırakılmıştır (Korkmaz, 2005, s.240).

2015 tarihinde Resmi Gazetede ilan edilen Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde, 2015-2016 öğretim yılı itibariyle öğretmen denetimi ve değerlendirmesinin, okul müdürlerince yapılacağı açıklanmıştır. “Yönetmeliğin 54. Maddesine göre, öğretmenlerin performanslarını ölçmek üzere her ders yılının sonunda okul müdürlerince denetleme yapılacaktır ibaresi yer alır” (MEB, 2015, s.16). 2016 yılında yayınlanan MEB Okul Müdürlerinin Ders denetim kılavuzuna göre müdürlerin denetimi iki yolla yapıldığı belirtilmiştir. Bu kılavuza göre denetimin incelenmesi sınıf içi faaliyetler ve ders dışı etkinlikler olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır. Sınıf içi etkinlikler kısmını, okul müdürünün ders esnasında öğretmenle birlikte sınıfa girmesi ve öğrencilerin dikkatini çekmeden öğretmenin öğretim tarzını, sınıf hakimiyetini, öğretimde kullandığı yöntem ve teknikleri gibi eğitimsel faaliyetleri gözlemler ve not alır. Ders dışı faaliyetler ise, ünitelendirilmiş yıllık planları ve ders planlarını, değerlendirilmiş performans ödevlerini, yazılı sınav evraklarını, proje görevini, not tabloları, sınıf dışı eğitim çalışmaları, zümre toplantı tutanakları ve sosyal faaliyet ve rehberlik çalışmalarını içerir.

## 2.7. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Literatür taraması yapıldığında okul yöneticilerinin ve denetçilerin denetleme yeterliliklerine ilişkin birçok araştırma bulunmaktadır. Bazı araştırmalar denetçi yeterliliklerini olumlu bulurken, bazı araştırmalarda da negatif yönde bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmanın konusu ile ilgili yapılan araştırmalar bu bölümde sunulmuştur.

Algün' ün (1998) çalışmasına göre okul müdürlerinin denetleme yeterliliklerine dair 1. Kademe öğretmenlerinin okul yöneticilerinin denetleme yeterliliği hakkında algı ve beklentilerini açığa çıkarmak bu doğrultuda öneriler geliştirmektir. Araştırmada okul müdürlerinin denetleme yeterliliklerini 1. kademe öğretmenleri, “çok” yeterli olarak görmekte ve denetim yeterliliğine “pek çok” seviyesinde ulaşmasının beklendiği bulgusuna

ulaşmıştır. Öğretmenler, denetim problemlerini paylaşma, okulun fiziki koşullarının iyileştirilmesi, öğretmeni geliştirme ve rehberlik etme, modern denetim ilkelerini uygulama, etkili iletişim boyutlarında okul müdürlerinin 1. kademe öğretmenlerini denetlerken, istenilen seviyede bulunmadıkları tespit edilmiştir. Araştırmada denetim sırasında öğretmenler okul müdürlerinin en az önem verdikleri seçeneği öğretim denetimi, en çok önem verdikleri seçeneği ise fiziki koşulların düzenlenmesi olarak belirtmişlerdir.

Sağlam (2002), İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimine Dair Öğretmen, Müdür ve Denetimci Fikirleri konusunda araştırma yapmıştır. Denetleyiciler öğretim denetimi hedefinin gerçekleşme düzeyini “çoğu zaman” olduğunu belirtirken müdürler ve öğretmenler denetimin gerçekleşme seviyesini “ara sıra” olarak belirlemişlerdir. Diğer önemli bulgu ise araştırmaya katılan taraflar öğretim denetiminin gerçekleştirilmesini çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya ilişkin ulaşılan önemli bulgular şöyle sıralanabilir.

Göktaş (2008)’ın araştırmasında sınıf öğretmenlerinin fikirlerine göre okul müdürleri ve müfettişlerin ders denetlemede yeterliliklerini ölçmek istemiştir.

Araştırmanın örneklemini Kırıkkale il merkezinde görev yapan 344 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada mesleki gelişim, dersliklerin öğretime hazırlık durumu, eğitim, öğretimin değerlendirilmesi, yönetim ilişkileri faktörleri bulunmaktadır. Eğitimin, öğretimin değerlendirilmesi, dersliklerin hazır olması, idare ilişkileri, mesleki ilerleme konularında erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre alt boyutlarında denetim yeterliliklerini daha olumlu olarak görmektedirler. Ayrıca üstte belirtilen denetime ait alt boyutlarda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla denetimi gerçekleştirdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerinin Yaptığı Denetimin Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Ve Yeterliliklerine Etkisi” (Gelmez, 2011) adlı araştırmada okul müdürlerinin mesleki ve kavramsal konularda daha çok gelişim göstererek, mesleki anlamda daha donanımlı hale geleceklerine ve bu sayede öğretmenlere rehberlik edebileceklerini belirtmiştir. Araştırmanın diğer sonucuna bakılacak olursa okul yöneticilerinin takım oluşturma davranışını genellikle gösterdikleri belirtilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin görevlerinde yetkiden ziyade etki davranışını gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Fıncioğulları Bige (2014)’nin araştırmasında “İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri İle İlgili Öğretmen Görüşleri” ni incelemiştir. Araştırma bulgusuna göre ilkokul müdürlerinin ders denetimlerinde planlama boyutunda farklılık bulunamamıştır. Sınıf yönetimi, iletişimi ve sınıf içi etkinlikler öğrenciyi yönlendirme boyutlarında anlamlı

farklılık bulunmuştur. Araştırmanın alt boyutlarında branşı sınıf öğretmeni olan okul müdürleri, branşı sosyal derslerden biri olan müdürlere göre görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür. Eğitim kalitesinin artırılması, öğretim materyal eksikliklerinin tamamlanması, ödül ve takdir beklentisi, geri dönüt verilmesi, gibi konular öğretmenlerin denetimden beklentileri olarak ön plana çıkmıştır.

Karabay (2014) yaptığı araştırmada “Okul Yöneticilerinin Ders Denetimleri Yönüyle Branş Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimlerine Katkıları” görev süresi değişkenine göre incelemiş ve gruplar arası anlamlı farklılıklar bulunduğu bulgusuna ulaşmıştır. Aslanargun ve Göksoy (2013) benzer bir araştırma yapmış, öğretmen denetimlerinin kim yapmalıdır sorusuna cevap aramıştır. Örneklem olarak farklı öğretim kademelerinde çalışan öğretmenleri belirlemiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre: öğretmen görüşlerine göre okul denetlemelerinin müfettişler tarafından yapılması olumlu bulunmamıştır. Bunun sebebi olarak denetmenlerin objektif tutum kaygıları olmasına rağmen eğitim sürecini yakından gözlemleyebildikleri için denetimlerin okul müdürleri tarafından yapılmasının daha faydalı olacağı bulgusuna ulaşılmıştır.

Gündüz (2017) araştırma makalesinde ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirme düzeylerini incelemiştir. Araştırmada müdürlerin denetim görevlerini orta seviyede gerçekleştirdiği bulgusuna ulaşmış, denetimin, öğretmeni ve eğitim öğretimi denetleme alt boyutlarında orta düzeyde gerçekleştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Fiziki mekan denetim alt boyutunda ise yüksek seviyede gerçekleştirdiği bulgusuna ulaşmıştır. Gündüz (2017) araştırmasını yaş ve cinsiyet değişkenleri açısından incelediğinde anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Gündüz’ün yaptığı çalışmaya benzer bir çalışmada Dönmez ve Demirtaş yapmıştır. Dönmez ve Demirtaş (2018) okul müdürlerinin ders denetimlerini nasıl gerçekleştirdiği, öğretmen ve okul yöneticilerinin ders denetimi hakkındaki düşüncelerini araştırmak istemiştir. Katılımcıların görüşlerine göre denetimin okul müdürlerinin yapmasının daha doğru olduğu, süreci yakından izledikleri için okul müdürlerinin tercih edilmesinin gerekli olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca günlük veya bir ders saati sonucunda denetim yapılması yerine denetimin eğitim öğretim yılına yayılarak süreç değerlendirmesinin daha doğru olacağını belirtmişlerdir.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarından farklı olarak ders denetim yeterliliklerine ilişkin olumsuz görüşlerde mevcuttur. Bunlar:

Başar (1981)’in okul yöneticilerinin öğretmen denetiminde yeterlik ve etkililik düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı “Okul Yöneticisinin Denetim Görevleri” araştırmasını

yapmıştır hedefi okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililik düzeylerini belirleyebilmektir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin personel işleri, okulun iş ve işleyişi gibi görevlere ağırlık verdikleri ancak asıl önemli olanın eğitim-öğretimin konuları ile ilgili rehberlik etme ve mesleki gelişime destek verme görevini yeterince yerine getiremediklerini belirlenmiştir. Bu araştırmanın dikkat çekici sonuçlarından biri de eğitim liderliği alanının okul müdürlerinin en az başarılı oldukları alan olmasıdır.

Bozkurt'un (1995) çalışmasında mevcut denetim uygulamasının denetleyenler ve denetlenenler arasındaki fikir ayrılıklarını belirlemeyi düşünmüştür. Öğretmenler ders denetimi ölçütlerinin açık bir şekilde ortaya konulmadığından ders denetimlerinin hedefine uygun olarak yapılmadığını, bu sebeple ders denetimlerinde planlandığı şekilde fayda sağlamadığını belirtmişlerdir.

Özbek (1997), tarafından Niğde ilinde yapılan "Öğretmenlerin Ders Teftişi Etkinlikleri Müfettişlerden Beklentileri ve Bu Beklentilerin Müfettişlerce Gerçekleştirilme Düzeyleri", adlı çalışmasında elde edilen sonuçlara dayanarak: Öğretmenlerin ders denetimi faaliyetlerinde, beklentilerin gerçekleşme düzeyleri ile eğitim denetçilerinin beklentileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin ders teftişiyle ilgili gerçekleşme düzeyi beklenti düzeyine göre daha düşük çıkmıştır. Araştırmanın en ilginç bulgularından biri de öğretmenlerin teftiş sisteminin ve müfettişlik mesleğinin bütünüyle kaldırılması şeklinde fikir beyan etmeleridir. Eğitim denetçileri ise öğretmenlerin teftiş sistemine ilişkin olumsuz tavır takındıkları, yapılan teftişi önemsemediklerini, müfettişleri objektif davranmamakla suçladıklarını belirtmişlerdir. Yine müfettişlere yönelik yapılan bir diğer çalışma ise Engin (2003) tarafından gerçekleştirilen "İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Müfettişlerin Rehberlik ve Mesleki Görevlerine Dair Algı ve Beklentileri" araştırmasını yapmıştır. Müfettişlerin sicil amiri olarak rehberlik ve mesleki yardım görevlerine ilişkin algıları ortaya çıkarmak için öğretmenleri değerlendirme görevini yerine getirme durumlarını incelenmiştir. Çalışmada tarama modeli kullanılmış olup, araştırma bulgusuna göre öğretmenlerin müfettişlerin vazifelerini hakkında tam olarak fikir sahibi olmadıkları, mesleki yönden öğretmenlerin müfettişlere ilişkin beklentilerinin olduğu bilhassa deneyimli öğretmenlerin beklenti düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Ünal ve Sığırcı (2000), tarafından yapılan "Öğretmenlerin Denetmenleri Değerlendirmesi ve Onlardan Beklentileri" adlı çalışmada öğretmenlerin denetim yapanlardan mesleki rehberlik, öğretim yöntemleri, eğitimlik ve eğitim liderliği gibi alanlarda büyük beklenti içinde oldukları sonucuna varmıştır.

Şahin (2005)'in "İlköğretim Düzeyinde Ders Denetimiyle İlgili Yeterlilikler Hakkında Denetmen ve Öğretmen Görüşleri" araştırmasında, denetmen ve öğretmen görüşlerinden yararlanılarak müfettişlerin ders denetimleri hakkında kazanılması istenen yeterlilikler ile müfettişlerin mevcut denetim faaliyetlerine ilişkin değerlendirme yapılması amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine ilişkin anlamlı bir fark bulunmazken, cinsiyet değişkeninde anlamlı fark bulunmuştur. Sonuç olarak ders denetimi hususunda denetçi yeterliliklerinin gelişmesini sağlayacak çalışmalar yapılması tavsiye etmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

### 3.1.Araştırmanın modeli

Bu araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin yeterlilikleri ile ilgili görüşlerinin neler olduğunu incelenmesi için nicel araştırma yöntemi altında betimsel tarama modeli kullanılması planlanmıştır. “Betimsel araştırma, geçmişte olan ve içinde bulunulan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırması yapılan olay, birey veya nesne, kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Olanlar hiçbir şekilde değiştirilmeye çalışılmaz. Önemli olan mevcut durumu olduğu gibi gözleyip belirlemektir” (Karasar, 2011,s.77). Bu çalışmada okul yöneticilerinin denetimlerinin öğretmen algılarına göre görüşleri hakkındaki veriler ölçek aracılığıyla toplanmıştır.

### 3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın yapılacağı çalışma evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ilinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemi ise Tavas, Kale, Beyağaç ilçelerindeki Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okullarda görev yapan 150 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma evrenini temsil edecek öğretmenler arasından “basit rasgele örneklem” yöntemiyle veri toplanacaktır. Basit rasgele örneklem, “tüm birimler seçimde eşit şansa sahiptir. Uygulamada bütün birimler listelenir ve listeden rastgele birimler seçilir” (Özdamar, 2001, s.261).

### 3.3.Veri Toplama Araçları

Araştırmada Fırıncıoğulları Bige (2014) tarafından geliştirilen “Müdürlerin Ders Denetimleri” ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ölçek araştırma probleminin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesini sağlayacak 32 maddeden oluşturulmuştur. Bu 32 madde aslında, “Öğretmen Değerlendirme Formu’nda müdürlerin ve denetçilerin göz önünde bulundurması gereken maddelerdir.

Tüm veri toplama çalışmaları öncesinde katılımcılar araştırmanın konusu, amacı, veri toplama aracının içeriği ve toplanacak verilerin kullanımı ile ilgili bir yönerge verilmiş ve bilgilendirilmiştir. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüştür. Araştırmada gizlilik esasına uyulmuştur.

### 3.4. “Müdürlerin Ders Denetimleri” Ölçeği

Fırıncioğulları Bige (2014) tarafından geliştirilen ölçeğin birinci bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, çalıştığı okul türü, eğitim durumu ve branş değişkenlerinin sorulduğu ‘Kişisel Bilgi Formu’ yer almaktadır.

Araştırmacı ölçek geçerliliğini faktör analizi yaparak test etmiştir. Öğretmenlerin denetim hakkındaki fikirlerini belirlemek için denetimi 32 madde üç farklı alt boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar Planlama, Sınıf yönetimi ve iletişimi, Sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme. Planlama alt boyutu 6 maddeden oluşurken, sınıf yönetimi ve iletişimi boyutu 12 madde, sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutu ise 14 maddeden oluşmaktadır. Öğretmenler bu maddelere; 1: Tamamen Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Biraz Katılıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Hiç katılmıyorum anlamına gelen beşli Likert tipi ölçek üzerinden cevap vermişlerdir.

“Ölçeğe araştırmacı tarafından yapılan güvenirlik testinin sonucuna göre birinci faktörün (planlama) Cronbach-alpha katsayısı .93 ( $p<.001$ ), ikinci faktörün (sınıf yönetimi ve iletişimi) Cronbach-alpha katsayısı .96 ( $p<.001$ ), üçüncü faktörün (sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme) Cronbach-alpha katsayısı ise .97 ( $p<.001$ ) olarak bulunmuştur” (Fırıncioğulları, 2014 s.90)

Bu araştırma kapsamında toplanan verilerde ise ölçeğe uygulanan Cronbach Alpha güvenirlik analizi testinin sonucunda ölçeğin tamamının güvenirlik katsayısı 0,973 çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ayrı ayrı bakıldığında ise Cronbach Alpha değerinin “Planlama” alt boyutunda 0,919, “Sınıf Yönetimi ve İletişimi” alt boyutunda 0,945 ve “Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme” alt boyutunda 0,954 olduğu görülmektedir.

“Güvenirlik için normal olarak kabul edilen değer aralığı 0,70 ile 1.00 arasındadır ve güvenirlik 1.00’a yaklaştıkça artmaktadır” (Seçer, 2015: 219). Buna göre “Müdürlerinin Ders Denetimleri” ölçeklerinde de güvenirlik katsayısı 1.00’a yakın olduğundan elde edilen veriler, ölçeklerin güvenilir bir ölçme araçları olduğunu göstermektedir. Fırıncioğulları Bige’nin (2014) geliştirdiği ölçekte her bir alt boyutun puanlamasına göre bir değerlendirme yapılmaktadır. 1, 2, 4, 6, 7, 8. maddeler planlama alt boyutunu, 3, 5, 9, 10, 13, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 25, 28, 31. maddeler sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutunu, 11,12, 14, 17, 19, 21, 24, 26, 27, 29, 30, 32. Maddeler ise sınıf yönetimi ve iletişimi alt boyutunu ölçen maddelerdir.

### 3.5. Verilerin Toplama Süreci

Veriler gerekli uygulama izinlerin alınmasının ardından 21/02/2022 ile 04/05/2022 tarihleri arasında Denizli ili Tavas, Kale, Beyağaç İlçelerindeki Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okullarda görev yapan 150 öğretmene, ‘Müdürlerin Ders Denetim Ölçeği’ uygulanmıştır. Anketlerin doldurulması sürecinde gerekli bilgiler verilmiş ve kişisel onayları alınarak yüz yüze uygulama yolu ile veriler toplanmıştır. İzin belgelerine ekte yer verilmiştir.

### 3.6. Verilerin Analizi

Öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlardan elde edilen veriler, Jamovi istatistik programına kodlanarak gerekli analizler yapılacaktır. Verilerin analizinin dağılımın normal olup olmama durumuna göre parametrik veya nonparametrik testler aracılığı ile yapılması planlanmaktadır.

2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Kale, Beyağaç ve Tavas İlçelerindeki Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlere, ‘Müdürlerin Ders Denetim Ölçeği’ne verdikleri cevaplar Jamovi 2.2.5(Thejamoviproject, 2021) istatistik paket programına kodlanarak girişi yapılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi halinde parametrik, normal dağılım göstermemesi halinde de non-parametrik testler ile gerekli analizler yapılmıştır.

Araştırmanın birinci ve ikinci problemlerine yanıt aramak için betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

Araştırma problemi ve alt problemlerine cevap bulabilmek için ve kullanılacak istatistiksel tekniği belirlemek için “Müdürlerin Ders Denetim Ölçeği” ve alt boyutlarının normallik durumu incelenmiştir.

Tablo 3.1 *Normallik sonuçları*

		<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>	Normallik Dağılımı
Müdürlerin	Genel Sonuç	-.402	.127	Normal
Ders	Planlama	-.417	-.627	Normal
Denetim	Sınıf Yönetimi ve İletişimi	-.518	-.460	Normal
Ölçeği	Sınıf İçi Etkinlikler ve Öğrenciyi Yönlendirme	-.133	.029	Normal

Tablo 3.1 İncelendiğinde Müdürlerin Ders Denetim Ölçeği ve alt boyutlarının literatürdeki basıklık ve çarpıklık değer aralığında incelendiğinde normallik koşullarını sağladığı görülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin 5’li likert türünde olması nedeniyle aritmetik puanların hesaplanması sonucunda elde edilen puanların hangi aralıkta olduğu ve bu aralık düzeyine ilişkin anlam düzeyine tablo 3.2 da yer verilmiştir.

Tablo 3.2 *Müdürlerin Ders Denetim Ölçeği Anlam Düzeyleri*

Müdürlerin Ders Denetim Ölçeği	Ders Denetim Düzey	Aritmetik Ortalama Aralığı
Hiç Katılmıyorum	Çok Düşük	1.00-1.80
Katılmıyorum	Düşük	1.81-2.60
Çok Az Katılıyorum	Orta	2.61-3.40
Oldukça Katılıyorum	Yüksek	3.41-4.20
Tamamen Katılıyorum	Çok Yüksek	4.21-5.00

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerin Jamovi 2.2.5(TheJamovi Project, 2021) istatistik paket programı) ile yapılan analizleri ve elde edilen bulgulara dair yorumlardan oluşmaktadır.

### 4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcıların demografik özellikleri betimsel istatistikler yardımıyla analiz edilmiş ve tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.1 *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken		N	%
Yaş	20-29	30	20
	30-39	77	51,3
	40-49	35	23,3
	50-59	7	4,6
	60+	0	0
Görev yapılan okul kademesi	Okul Öncesi	14	9,3
	İlkokul	58	38,7
	Ortaokul	52	34,7
	Lise	26	17,3
Kıdem	1-9 Yıl	65	43,3
	10-19 Yıl	59	39,3
	20-30 Yıl	23	15,3
	30 Yıl ve üstü	3	2,06
<b>Toplam</b>		<b>150</b>	<b>%100</b>

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş, görev yapılan okul kademesi, öğrenim durumu ve hizmet süresi ilişkin veriler tablo 4.1 de yer verilmiştir. Araştırmaya 79 erkek ve 71 kadın katıldığı görülmüştür. Çalışmaya katılan kişilerin yaş dağılımları incelendiğinde 20-29 yaş arası 30 kişi, 30-39 arası 77 kişi, 40-49 arası 35 kişi, 50 ve 59 yaş arası 7 kişi katıldığı ve 60 yaş üstü kimsenin katılmadığı görülmüştür. Çalışmaya katılan kişilerin 54'nün bekar 96'sının ise evli kişilerden oluştuğu görülmüştür. Çalışmaya katılan 14 kişi okul öncesi, 58 kişi ilkököl, 52 kişi ortaokul ve 26 kişinin lise eğitiminde çalıştığı görülmüştür. Çalışmaya katılan 135 kişi lisans mezunu iken 13 kişi lisansüstü eğitim mezunudur. Kıdem dağılımlarına göre ise 1-9 yıl aralığında 65 kişi, 10-19 aralığında 59 kişi, 20-29 aralığında 23 kişi ve 30-39 aralığında 3 kişi sonucuna ulaşılmıştır.

### 4.2 Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin, müdürlerinin ders denetimi hakkında verdikleri yanıtlar oluşturmaktadır. Ölçeğin analizi ve bu konudaki alt problemlere ilgili kısımlar bu başlık altında incelenecektir.

#### 4.2.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta birinci alt problem olan okul müdürlerinin ders denetimleriyle ilgili olarak; ölçeğin planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi, sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında öğretmen görüşleri “Müdürlerin Ders Denetimleri Ölçeği”den elde edilen veriler ile analiz edilmiştir. Analizde verilere ait olan veri sayısı, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistik bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 4.2 Müdürlerin ders denetimleri ölçeğine ait betimsel istatistikler

Boyutlar	n	$\bar{x}$	Ss	Anlam Düzeyi
Genel Boyut	150	3,18	.900	Orta
Planlama	150	3,12	1,10	Orta
Sınıf yönetimi	150	3,29	1,07	Orta
Sınıf İçi	150	3,09	.902	Orta

Tablo 4.2 de gösterilen sonuçlara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin müdürlerin ders denetimleri konusunda görüşlerine ilişkin bulgulara göre; öğretmenlerin müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri genel boyuta göre orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri planlama alt boyutuna göre ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri sınıf yönetimi alt boyutuna göre ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri sınıf içi alt boyutuna göre ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenler ve okul yöneticileri müdürlerin denetimi hususunda genel olarak orta düzeyde katıldıklarını ve diğer alt boyutlarda da orta düzeyde anlam düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.2.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta ikinci alt problem olan okul müdürlerinin ders denetleme görevlerinde planlama, sınıf yönetimi ve iletişimi, sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme boyutlarında

**a-) Cinsiyet değişkenine göre**

Tablo 4.3 *Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin ders denetleme ölçeği sonuçları*

Değişken	Boyutlar	Kategori	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	Genel	Erkek	79	3,19	.808	148	.084	.933
	Boyut	Kadın	71	3,17	.998			
	Planlama	Erkek	79	3,14	1,043	148	.213	.832
		Kadın	71	3,10	1,164			
	Sınıf yönetimi	Erkek	79	3,33	1,017	148	.439	.661
		Kadın	71	3,25	1,130			
	Sınıf İçi	Erkek	79	3,06	.813	148	-.368	.713
		Kadın	71	3,11	.996			

Yapılan analizler sonucunda çalışmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre Okul müdürlerinin ders denetleme ölçeği verilerine göre Bağımsız Gruplar T testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo 4.3 'de gösterilmiştir. Ölçeğin genel boyutuna göre yapılan analizler sonucunda Erkekler için ortalama  $\bar{X}= 3,19$  ve Kadınların ortalaması ( $\bar{X}= 3,17$  olup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p> .05$ ))

Ölçeğin planlama boyutuna göre yapılan analizler sonucunda Erkekler için ortalama  $\bar{X}= 3,14$  ve Kadınların ortalaması ( $\bar{X}= 3,10$  olup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p> .05$ ))

Ölçeğin Sınıf yönetimi boyutuna göre yapılan analizler sonucunda Erkekler için ortalama  $\bar{X}= 3,33$  ve Kadınların ortalaması ( $\bar{X}= 3,25$  olup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p> .05$ ))

Ölçeğin Sınıf İçi boyutuna göre yapılan analizler sonucunda Erkekler için ortalama  $\bar{X}= 3,06$  ve Kadınların ortalaması ( $\bar{X}= 3,11$  olup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p> .05$ ))

**b-)Mesleki kıdeme göre***Tablo 4.4 Mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin ders denetleme ölçeği sonuçları*

Değişken	Boyutlar	Kategori	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	
Mesleki Kıdem	Genel	1-9 Yıl	65	3,12	.941	1,096	.398	
		Boyut	10-19 Yıl	59	3,28			.832
			20-29 Yıl	23	3,27			.812
			30 Yıl üstü	3	1,94			1,362
	Planlama	1-9 Yıl	65	3,07	1,123	.421	.743	
		10-19 Yıl	59	3,19	1,048			
		20-29 Yıl	23	3,23	1,048			
		30 Yıl üstü	3	2,11	1,925			
	Sınıf yönetimi	1-9 Yıl	65	3,23	1,097	1,717	.230	
		10-19 Yıl	59	3,41	.979			
		20-29 Yıl	23	3,34	1,102			
		30 Yıl üstü	3	1,78	1,206			
	Sınıf İçi	1-9 Yıl	65	3,02	.935	.928	.465	
		10-19 Yıl	59	3,18	.836			
		20-29 Yıl	23	3,19	.868			
		30 Yıl üstü	3	2,03	1,338			

Yapılan analizler sonucunda çalışmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin ders denetleme ölçeği verilerine OneWayAnova testi uygulanmıştır sonuçlar Tablo 4.4 de gösterilmiştir. Ölçeğin genel boyutuna göre yapılan analizler sonucunda 1-9 Yıl için ortalama  $\bar{X}= (3,12)$ , 10-19 Yılı için ortalama ( $\bar{X}= 3,28$ ), 20-29 Yıl için ortalama ( $\bar{X}= 3,27$ ) ,30 Yıl üstü için ortalama ( $\bar{X}= 1,94$ ) olup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p> .05$ )



Ölçeğin Planlama alt boyutuna göre yapılan analizler sonucunda 1-9 Yıl için ortalama  $\bar{X}$ = (3,07), 10-19 Yıl için ortalama ( $\bar{X}$ = 3,19),20-30 Yıl için ortalama ( $\bar{X}$ = 3,23),30 Yıl üstü için ortalama ( $\bar{X}$ = 1,78) olup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > .05$ )

Ölçeğin Sınıf yönetimi alt boyutuna göre yapılan analizler sonucunda 1-9 Yıl için ortalama  $\bar{X}$ = (3,23), 10-19 Yıl için ortalama ( $\bar{X}$ = 3,41),20-30 Yıl için ortalama ( $\bar{X}$ = 3,34) ,30 Yıl üstü için ortalama ( $\bar{X}$ = 1,94) olup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > .05$ )

Ölçeğin Sınıf içi alt boyutuna göre yapılan analizler sonucunda 1-9 Yıl için ortalama  $\bar{X}$ = (3,02), 10-19 Yıl için ortalama ( $\bar{X}$ = 3,18),20-30 Yıl için ortalama ( $\bar{X}$ = 3,19),30 Yıl üstü için ortalama ( $\bar{X}$ = 2,03) olup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > .05$ )

### c-) Çalışılan okul türüne göre

Tablo 4.5 Çalışılan okul türü değişkenine göre okul müdürlerinin ders denetleme ölçeği sonuçları

Değişken	Boyutlar	Kategori	n	$\bar{x}$	Ss	F	p
Çalışılan Okul	Genel Boyut	Okul Öncesi	14	3,44	,890	.678	,570
		İlkokul	58	3,12	,908		
		Ortaokul	52	3,12	,877		
		Lise	26	3,30	,949		
	Planlama	Okul Öncesi	14	3,40	1,049	.810	,494
		İlkokul	58	3,05	1,123		
		Ortaokul	52	3,03	1,080		
		Lise	26	3,32	1,116		
	Sınıf yönetimi	Okul Öncesi	14	3,61	,915	1,448	,240
		İlkokul	58	3,20	1,065		
		Ortaokul	52	3,17	1,084		
		Lise	26	3,57	1,097		
	Sınıf İçi	Okul Öncesi	14	3,28	,993	.287	,834
		İlkokul	58	3,06	,980		
		Ortaokul	52	3,11	,827		
		Lise	26	3,00	,847		

Yapılan analizler sonucunda çalışmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul değişkenine göre Okul müdürlerinin ders denetleme ölçeği verilerine OneWayAnova Testi uygulanmıştır sonuçlar tablo 4.5 de gösterilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin ölçeğin genel boyutu ve alt boyutları olan planlama, sınıf yönetimi ve sınıf içi için anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $p > .05$ ).

## BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ, TARTIŞMA, ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak ulaşılan sonuçlar tartışılmıştır. En son olarak da araştırma sonuçları bağlamında öneriler sunulmuştur.

### 5.1 Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri yapılan ölçeğin genel boyutuna göre orta düzeyde çıkmıştır ( $\bar{X} = 3,18$ ). Öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri yapılan ölçeğin planlama alt boyutuna göre orta düzeyde çıkmıştır ( $\bar{X} = 3,12$ ). Öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri yapılan ölçeğin sınıf yönetimi alt boyutuna göre orta düzeyde çıkmıştır ( $\bar{X} = 3,29$ ). Öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri yapılan ölçeğin sınıf içi alt boyutuna göre orta düzeyde çıkmıştır ( $\bar{X} = 3,09$ ).

Yapılan araştırmanın öncelikli hedefi öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin yeterlilikleri ile ilgili durumun tespit edilmesidir. Bu doğrultuda öğretmenlerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki müdürlerin denetiminin yeterliliği konusunda verdikleri görüşlere göre yeterlilik anlamı orta düzeyde çıkmıştır. Yani araştırmaya katılan öğretmenler müdürlerin ders denetim yeterliliklerine ilişkin verilen sorulara ortalama olarak biraz katıldıklarını belirtmişlerdir. Müdürlerin denetimleri konusunda yapılan çalışmaya göre müdürlerin ders denetimleri yaptığı görülmüş olsa da öğretmenler bu denetimi yönetici yetkinliğini açısından orta düzeyde görmektedir. Alan yazın incelendiğinde genellikle denetimlerin okul yöneticileri tarafından yapılması istendiği belirtilmiştir. Fakat araştırmada elde edilen bulgu okul müdürlerinin denetim görevini en iyi şekilde yerine getirmeleri için kendilerini geliştirmeleri ve bunun sonucunda da uzmanlaşmanın önemi değinmektedir. Ayrıca özellikle ortaokul ve lise kademelerinde okul yöneticilerinin denetlediği öğretmenlerle ilgili branş uyumsuzluğu denetimlerin kalitesini etkilediğinden bahsedilebilir. Özbaş (2002) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürleri tarafından “Plan, Program ve Öğretim Uygulamasının Denetimi” boyutlarının “orta” seviyede, “Sınıf İçi Etkinliklerde Yapılanların Denetimi” boyutunun “az” seviyede denetlendiği bulgusuna ulaşmıştır. Kipici (2019) araştırmasında okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili öğretmen görüşlerinin “Sınıf İçi Etkinlik ve Öğrenciyi Yönlendirme” boyutunun “orta” düzeyde, “Sınıf

Yönetimi ve İletişimi” ve “Planlama” boyutlarının “düşük” düzeyde olumluluk gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki rol ve yeterliklerini, Özmen ve Batmaz (2006), Altun (2014) ve Görgün Karakış (2019) ise “orta” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular araştırmayı destekler nitelikte benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan alan yazın araştırmasında farklı sonuçlarda vardır. Fırıncioğulları Bige (2014), Alagöz (2016), Bulut (2018) okul müdürlerinin ders denetim yeterliliklerini olumlu ve yüksek seviyede bulmuşlardır.

Öğretmenlerin müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri cinsiyet değişkenine göre incelenmiş genel boyutuna göre .05 anlam düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p=.933$ ). Ölçeğin planlama boyutuna göre p değeri =.832 olarak Sınıf yönetimi boyutuna göre p değeri =.661 olarak ve Sınıf İçi boyutuna göre ise p değeri = .713 olarak bulunmuş olup bütün alt boyutlar için de cinsiyet değişkeni için anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre incelenmiş genel boyutuna göre .05 anlam düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p=.398$ ). Ölçeğin planlama boyutuna göre p değeri =.743 olarak Sınıf yönetimi boyutuna göre p değeri =.230 olarak ve Sınıf İçi boyutuna göre ise p değeri = .465 olarak bulunmuş olup bütün alt boyutlar için de mesleki kıdem değişkeni için anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri ve Öğretmenlerin müdürlerin denetimleri konusunda görüşleri çalışılan okul türü değişkenine göre incelenmiş genel boyutuna göre .05 anlam düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p=.570$ ). Ölçeğin planlama boyutuna göre p değeri =.494 olarak Sınıf yönetimi boyutuna göre p değeri =.240 olarak ve Sınıf İçi boyutuna göre ise p değeri = .834 olarak bulunmuş olup bütün alt boyutlar için de çalışılan okul türü değişkeni için anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer problem ise ders denetim yeterliliklerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve çalışılan okul türü değişkenleri açısından anlamlı farklılık bulunup bulunmadığıydı. Veriler bu kapsamda incelenmiş cinsiyet, mesleki kıdem ve çalışılan okul türü değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Alan yazında Bige (2014), Şahin (2005) araştırmalarında okul müdürlerinin denetim yeterliliklerine ilişkin cinsiyet, mesleki kıdem ve çalışılan okul türü ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucu bu veriyi destekler niteliktedir.

## 5.2 Öneriler

- 1.Yapılan çalışma Denizli ili Tavas, Kale, Beyağaç ilçelerindeki okul yöneticileri ve öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın gerçekleştirdiği yerlerin kısıtlı olması çalışma üzerinde belirli bir alandaki sonuçları etkiyeceği düşüncesi ile çalışma yapılan alanın daha geniş çalışma grubuyla yapılması halinde daha kapsamlı sonuçlara ulaşmada yardımcı olabilir.
- 2.Okul müdürlerinin yaptıkları denetleyici faaliyetleri baskı altına alandan daha verimli bir şekilde yapacak şekilde çalışmalar yapılarak denetim faaliyetlerine ilişkin sonuçları yükseltebilir.
3. “Öğrenci başarısında kilit rolü olan okul müdürlerinin niteliğini artırmanın önemli ayaklarından biri de mevcut okul müdürlerinin hizmet içinde/işbaşında yetiştirilmesidir” (Karataş, 2016, s.197). Özmen ve Batmaz (2006) araştırmasında okul yöneticilerine verilecek hizmet içi eğitimin, müdürlerin denetim görevlerini daha iyi yapmalarını sağlayacağını belirtmiştir. Özmen ve Batmaz (2006) ayrıca okul müdürlerinin yüksek lisans yapmaları gerektiğini vurgulamıştır. Bu bulgular ışığında okul müdürlerinin ders denetimi yeterliliklerinin gelişimi için hizmet içi eğitim verilebilir, denetim ve yönetim alanında yöneticilerin lisansüstü eğitim yapmaları teşvik edilebilir.
4. Bu araştırma, okullarda görev yapan öğretmenlerle nicel veri toplama yöntemi ile yürütülmüştür. Nicel ve nitel veri toplama yöntemlerinin birlikte kullandığı karma tipte desenlemiş ve daha ayrıntılı bulgulara ulaşma olanağı verecek araştırmalar yapılabilir. Ayrıca araştırmaya müfettişler, öğrenciler ve velilerin dahil edilmesi ile farklı bakış açıları ve görüşler elde edilebilir.
5. Denetimin faaliyetleriyle ilgili verilerin işlenebilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından MEBBİS ve E Okul sistemine benzer E Denetim Modülü oluşturularak okul müdürlerinin denetim durumlarının takibi yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K.,(1994) *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. Kanyılmaz Matbaası. 1. Baskı İzmir
- Açıkgöz, S. (2001). *Türk ulusal eğitiminde teftiş sisteminin yapısı, işleyişi, sorunları ve öneriler*. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, 11-13 Ocak,107-118. Ankara: Tekişik Vakfı Yayınları.
- Alagöz, S. (2016). *Okul Müdürlerinin Ders Denetim Yetkinlik Düzeyleri Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Algün, A. (1998). *İlköğretim okulları 1. kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin denetleme yeterliliklerine ilişkin algı ve beklentileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Altun, B. (2014). *Denetime Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen Denetimi Nasıl Olmalı?*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). *Öğretmen denetimini kim yapmalıdır?* Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. s.98-121.
- Aydın, M. (2000) *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayıncılık,
- Aydın,M.(2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara. Hatiboğlu Basım ve Yayımlar San.Tic.Ltd.Şti.
- Başar, H. (1981). *Okul yöneticisinin denetim görevleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı,
- \_\_\_\_\_.(2000) *Eğitim Denetçisi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- \_\_\_\_\_. (2005). *“Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı”*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Başol, G., Kaya, I. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi üzerine görüşleri. I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitapçığı*, Çanakkale.
- Bulut, Ö. (2018). *Öğretimin Denetiminde Kurum Yöneticilerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Bozkurt, E. (1995). *İlköğretim okullarında ders denetimi uygulamalarının değerlendirilmesi*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/LoginControl>.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* 11.baskı. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*, Ankara: A. Ü. Eğitim Fakültesi Yayını
- Demirel, Ö. ve Kaya, Z. (2001). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Dönmez, B. (2002). “*Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikler*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 29, Sayı 29, 27–45.
- Dönmez, B ve Demirtaş, Ç . (2018). *Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevlerine İlişkin Okul Müdürleri Ve Öğretmenlerin Görüşleri* (Adıyaman İli Örneği). Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (), 454-478. DOI: 10.14520/adyusbd.379209
- Drucker, P. F.,*Etkin Yöneticilik. 2. Baskı* (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), İstanbul: Eti Kitapları, 1994.
- Engin, M. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin ilköğretim müfettişlerinin rehberlik ve mesleki yardım görevlerine ilişkin algı ve beklentileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fırıncıoğulları Bige, E. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Gelmez, Ş. (2011). *İlköğretim okullarında okul müdürlerinin yaptığı denetimin öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerine etkisi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Göktaş, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliklerinin sınıf öğretmenlerince değerlendirilmesi (Kırıkkale İl Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Görgün Karakış, H. (2019). *Okul Müdürlerinin Denetim Görevlerini Yerine Getirme Düzeylerinin Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenfield, J. (1982) *The Real Campaign: How the Media Missed the Story of the 1980 Campaign*. Summit Books.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karabay, H. (2014). *Okul yöneticilerinin ders denetimleri yönüyle branş öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkıları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi.
- Karataş, İ. H. (2016). “*Muallimin Meslek Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme: Aklın Yolu Bir ya da Bir Arpa Boyu Yol Alamamak*”, *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 40-44.
- Kaya, Y. K.(1991) *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Bilim Yayınları. 4. Baskı.
- Kazancı Tınmaz, A ve Tepe, N. (2013). *Okul yöneticilerinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri: Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi*, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Bildiri Özeti *Müdürlerinin Yeterlikler*”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 29, Sayı 29, s.27-45.
- Kayıkçı,K, *Yönetici Yetiştirme Sorunu* (2001) *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:150, 2001
- Korkmaz, M. (2005). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 25(3). 237-252.
- Kutsyuruba, B. (2003). *Instructional supervision: Perceptions of Canadian and Ukranian beginning high school teachers* (Unpublished master's thesis). University of Saskatchewan, Saskatoon, Kanada.
- Lunenburg F. C. (2010). *The principal as instructional leader*. National Forum of Educational and Supervision Journal. 27(4). 1-5.
- MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., ve Jakobsen, L. (2000). *Self evaluation in European schools*. London: Routledge Falmer.
- MEB, (1993). *Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği*, Tebliğler Dergisi, Sayı: 2393.
- MEB. (2001) *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi*.
- MEB, (2003b). *MEB Teftiş Kurulu Okullar ve Dershaneler Denetim Rehberi*. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- MEB (2015). *İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları*, Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- MEB, (2000). *Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımları*, Tebliğler Dergisi, Sayı: 2508.
- Özbek, O. (1997). *Öğretmenlerin ders teftiş etkinliklerinde müfettişlerden beklentileri ve bu beklentilerin müfettişlerce gerçekleştirilme düzeyleri (Niğde İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar K. *Örnekleme Yöntemleri*. SPSS ile Biyoistatistik. 4ncü Baskı, 2001, 261-65.



- Özmen, F., Batmaz, C. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri-hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri*. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. Sayı: 2, 102-120
- Sağlam, B. (2002). *İlköğretim okullarında öğretim denetimine ilişkin öğretmen, müdür ve denetmen görüşleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/LoginControl>.
- Sergiovanni, a.g. e.
- Şahin, T. (2005). *İlköğretim düzeyinde ders denetimiyle ilgili yeterlilikler hakkında denetmen ve öğretmen görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/LoginControl>.
- Tanrıoğen, A.(1988) “Okul yöneticilerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler” , (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, 1988.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- \_\_\_\_\_ (2010) *Eğitim Sisteminde Teftis Kavramlar İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Uluğ, F. (2013). Eğitim denetiminde yapısal dönüşüm ve bütünlük arayışı. Erişim Adresi Tarihi:“[http://temsens.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=434&Itemid=117](http://temsens.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=434&Itemid=117)”& HYPERLINK 02.10.2013.
- Ünal, S., Sığırcı, M. (2000). *Öğretmenlerin Denetmenleri Değerlendirmesi ve Onlardan Beklentileri*. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğilim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 12,s. 281-294.

## EKLER

### Ek 1. Okul Müdürlerinin Ders Denetim Ölçeği

<p style="text-align: center;">Değerli Öğretmen,</p> <p>Bu ölçek, bilimsel bir çalışmada öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla planlanan tezsiz yüksek lisans tezine veri toplamak için geliştirilmiştir. Sizden beklenen, her ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyarak başındaki açıklamaya göre katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir. Toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup hiçbir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Adınızı yazmanıza gerek yoktur. Araştırmaya sağlayacağınız katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.</p> <p style="text-align: right;"><b>Çağla BURAK</b> Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü E-posta: cagla_bln232@hotmail.com</p>
--

### BÖLÜM 1 Kişisel ve Mesleki Bilgiler

1. Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek

2. Görev yaptığınız öğretim kademesi:  Okul öncesi  İlkokul  Ortaokul  Lise

3. Öğrenim durumunuz:  Lisans  Lisansüstü  Diğer

4. Branşınız: ..... (Lütfen yazınız)

5 Kıdeminiz (hizmet süreniz): ..... yıl(Lütfen yazınız)

Aşağıda Müdürlerin Ders Denetim Ölçeğine ait ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği işaretleyiniz	Hiç	Az katılıyorum	Orta düzeyde	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1. Okul müdürüm zamanı etkin kullanacak şekilde dersi planlayıp planlamadığımı denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Okul müdürüm ders planını öğrenciyi merkeze alan bir şekilde hazırlayıp hazırlamadığımı denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Okul müdürüm ders planı hazırlarken bireysel farklılıkları dikkate alıp almadığımı denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Okul müdürüm ders planında amaç ve kazanımları belirtip belirtmediğimi denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Okul müdürüm ders planında amaca uygun etkinlikler planlayıp planlamadığımı denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Okul müdürüm ders planında amaca uygun yöntem ve teknikleri belirtip belirtmediğimi denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Okul müdürüm ders planında kullanacağım kaynak ve materyalleri belirtip belirtmediğimi denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Okul müdürüm ders planında vereceğim ödevleri yazıp yazmadığımı denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Okul müdürüm öğrenmeyi kolaylaştırmak için uygun materyal, kaynak ve etkinlik seçmede öğrencilerin özelliklerini dikkate alıp almadığımı denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Okul müdürüm bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri derse yansıtıp yansıtmadığımı denetlemez.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

11. Okul müdürüm teknoloji kaynaklarının etkili kullanılması konusunda öğrencilere model olup olmadığını ve bunları onlara öğretip öğretmediğimi denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. Okul müdürüm öğrencilere isimleriyle hitap edip etmediğimi denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. Okul müdürüm öğrenciler, sorulara farklı cevaplar verdiğinde olumlu tepki verip vermediğimi denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Okul müdürüm öğrencinin kendini ifade edebileceği fırsatlar sunup sunmadığımı denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. Okul müdürüm konuşmalarım ve davranışlarım saygı öğelerine yer verip vermediğimi denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Okul müdürüm tüm öğrencilerin planlı ve amaçlı çalışmalarını sağlayıp sağlamadığımı denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. Okul müdürüm, öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymaları için doğru stratejiler kullanıp kullanmadığımı denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. Okul müdürüm özel alanda gerekli olan öğrenme yollarını öğrencilere kazandırıp kazandırmadığımı denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. Okul müdürüm özel alana ilişkin kuram, ilke ve kavramları öğrencilerin anlayacağı biçimde aktarıp aktarmadığımı denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. Okul müdürüm özel alan öğretim programlarına ilişkin gelişmeleri derslerime yansıtıp yansıtmadığımı (felsefe, kuram, yaklaşım...) denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21. Okul müdürüm öğrencilerin dikkatini çekerek onları motive edip etmediğimi denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22. Okul müdürüm konunun anlaşılması için önkoşul bilgi, beceri ve/veya değerlere öğrencilerin ne kadar sahip olduklarını yoklayıp yoklamadığımı denetlemez.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23. Okul müdürüm derste işlenen konuyu daha önceki konularla ilişkilendirip ilişkilendirmediğimi denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24. Okul müdürüm farklı düzeydeki öğrencilerin öğrenme çabalarını cesaretlendirip cesaretlendirmediğimi denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25. Okul müdürüm üst düzey düşünme becerilerini teşvik eden sorgulama tekniklerini kullanıp kullanmadığımı denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26. Okul müdürüm öğrencilere anında dönüt ve düzeltme verip vermediğimi denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27. Okul müdürüm öğretim sürecinde ses tonumu, jest ve mimiklerimi etkili bir şekilde kullanıp kullanmadığımı denetler. (Ç)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
28. Okul müdürüm öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratıp yaratmadığımı denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
29. Okul müdürüm sınıf içi çalışmalarda, toplumsal ve mesleki etik değerlere uygun davranıp davranmadığımı denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
30. Okul müdürüm Türkçeyi dil kurallarına uygun ve anlaşılabilir bir biçimde kullanıp kullanmadığımı denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
31. Okul müdürüm teknoloji okuryazarı olup olmadığını denetlemez. *	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
32. Okul müdürüm öğretme-öğrenme sürecinde zamanı etkin kullanıp kullanmadığımı denetler.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

\* Olumsuz (Ters Kodlanan Maddeler)

## Ek 2. MEB Araştırma İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.03.2022-185327



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-46004688  
Konu : Anket Uygulama İzni

18/03/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 04.03.2022 tarihli ve 176414 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Çağla BURAK, "Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerine İlişkin Yeterlilikleri İle İlgili Öğretmen Görüşleri" konulu proje çalışmasıyla yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgili yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Beyağaç, Kale ve Tavşan ilçelerinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgili yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüzde uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
18/03/2022  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1  
Merkezefendi/DENİZLİ  
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>  
E-Posta: [ab20@meb.gov.tr](mailto:ab20@meb.gov.tr)  
Kep Adresi : [meb@hs01.kep.tr](mailto:meb@hs01.kep.tr)


Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-abys>  
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.I. / Şefik GELMİŞ-Şef  
Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorgu.meb.gov.tr> adresinden 812a-2ee3-31ad-8b45-85cb kodu ile teyit edilebilir.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.  
Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5256&eD=BSEN9AY9B6&eS=185327> adresinden yapılabilir.

### Ek 3. Ölçek Kullanım İzni

← Ölçek Kullanım İzni Hk.
↩ ↪ ↻



Çağla BURAK

Kime: İsmail Burak

17.02.2022 Per

---

**Gönderen:** Esra Frnc <esrafrnc@yahoo.com>

**Gönderildi:** 1 Şubat 2022 Salı 11:30

**Kime:** Çağla BURAK <cagla\_bln232@hotmail.com>; esrafrnc88@gmail.com <esrafrnc88@gmail.com>

**Konu:** Re: Ölçek Kullanım İzni Hk.

Sevgili Çağla Burak,  
 Ölçeği kullanabilirsiniz.  
 Çalışmalarınızda kolaylıklar, başarılar dilerim.

**Esra Bige**  
 Tel: 05552221200  
 BB VALİ ENVER SALİHOĞLU ORTAOKULU  
 TEKİRDAĞ

[Sent from Yahoo Mail for iPhone](#)

On Salı, Şubat 1, 2022, 8:06 ÖÖ, Çağla BURAK <cagla\_bln232@hotmail.com> wrote:

Sayın **Esra** FIRINCIOĞULLARI BIGE hocam  
 Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümü tezsiz yüksek lisans öğrencisiyim. Araştırma konum Okul Müdürlerinin Ders Denetimlerine İlişkin Yeterlilikleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri.  
 İziniz olursa araştırmamda kullanmak üzere "İlkokul Müdürlerinin Ders Denetimleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri" ölçeğinizi, atf yapmak ve kaynakçada belirtmek koşuluyla kullanmak istiyorum.  
 Saygılarımla arz ederim.  
 Çağla BURAK  
 İletişim Bilgileri:  
 Yaka Mah. Atatürk Blv. No 6 Tavas Denizli  
 Tel: 0507 789 1763

↩ Yanıtla
↪ İlet

## ÖZGEÇMİŞ